

MF1004

GESTIÓN DE PROVEEDORES

COML0210 GESTIÓN Y CONTROL DEL APROVISIONAMIENTO

José Bardo



PRESENTACIÓN DEL LIBRO MF1004

No se puede separar la **Gestión de Proveedores** de la **Gestión de Compras**. Este libro estudia la Función de Compras y su importancia, cómo buscar y seleccionar los proveedores más adecuados, cómo negociar, cómo comunicarse con ellos y, finalmente, cómo medirlos o evaluarlos.

En el **Capítulo 1** se describe la Función Compras, su relación con otras funciones de la empresa y su enorme relevancia en la Cadena de Suministro, las distintas herramientas que utiliza, como son los Contratos, y las formas de resolver conflictos con los proveedores. Se estudia la documentación asociada y, por último, la compleja terminología asociada a las Compras Internacionales incluyendo INCOTERMS, Documentación y Términos de Pago.

La selección de proveedores es una de las actividades más importantes dentro de la función Compras. Cualquier Empresa de cualquier sector requiere materiales y/o servicios externos para su funcionamiento y estos materiales o servicios sólo puede proporcionárselos sus proveedores. Algunas teorías al respecto indican que son más importantes los proveedores que los clientes. En el **Capítulo 2** se estudia cómo buscarlos, cómo contactarles y cómo evaluar las distintas ofertas.

En un libro sobre Gestión de Proveedores no puede faltar la Negociación y a ello se dedica el **Capítulo 3**. En primer lugar, qué es la Negociación y qué condiciones deben cumplir los negociadores, tipos de negociaciones, etapas del proceso y qué hacer en cada una de ellas y qué es el Poder de Negociación y cómo utilizarlo. A continuación, las distintas estrategias de compra a seguir según la situación del suministro utilizando como base la Matriz de Kraljic.

Un aspecto clave en cualquier Empresa es la comunicación, el intercambio de información con los proveedores, sobre todo aquellos que son críticos para su proceso. Es necesario compartir información para evitar malentendidos entre los distintos miembros de la Cadena de Suministro y consolidar las relaciones entre ellos. En el **Capítulo 4** se tratan algunas de las técnicas utilizadas para que esa comunicación sea efectiva.

En el **Capítulo 5** se estudia el Seguimiento y Evaluación de Proveedores, obligatorio bajo Sistemas de Calidad tipo ISO-9001, y una herramienta para conocer y controlar la capacidad de suministro de cada proveedor. En primer lugar, se estudia el proceso, su flujo, puntos críticos y frecuentes incidencias en cada uno de ellos, y después los distintos indicadores utilizados en Compras y su uso práctico.

CONTENIDO

1- PROCESO DE COMPRAS EN LA LOGÍSTICA INTERNA

1.1- IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN LA LOGÍSTICA INTERNA DE LA EMPRESA

1.2- PLAN DE COMPRAS Y PROGRAMA DE NECESIDADES

- 1.2.1- Interacción entre los departamentos de la empresa
- 1.2.2- Planificación de la producción y planificación de compras

1.3- SECUENCIA DEL CICLO DE COMPRAS PARA LA EMPRESA

- 1.3.1- Detección de necesidades y requerimientos de bienes/servicios
- 1.3.2- Selección de proveedores
- 1.3.3- Seguimiento y recepción de los pedidos
- 1.3.4- Almacenamiento y registro de las compras

1.4- DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DE LA COMPRA PARA LA EMPRESA

- 1.4.1- Factores de compra
- 1.4.2- El riesgo asociado a la compra

1.5- PETICIÓN DE OFERTAS Y PLIEGO DE CONDICIONES DE APROVISIONAMIENTO

- 1.5.1- Procesos de licitación y concurso de proveedores

1.6- EL ACUERDO Y CONTRATO DE COMPRAVENTA/SUMINISTRO

- 1.6.1- Concepto
- 1.6.2- Normativa reguladora
- 1.6.3- Elementos del contrato
- 1.6.4- Clases de contrato
- 1.6.5- Obligaciones de las partes
- 1.6.6- Forma de los contratos
- 1.6.7- Cláusulas del contrato
- 1.6.8- Incumplimientos: resolución de conflictos con proveedores
- 1.6.9- Subcontratación

1.7- DOCUMENTACIÓN DE LA COMPRA

- 1.7.1- Orden de compra
- 1.7.2- Orden de pedido
- 1.7.3- Orden de pago
- 1.7.4- Factura y albarán

1.8- LAS COMPRAS EN MERCADOS INTERNACIONALES: GLOBALIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

2- SELECCIÓN DE PROVEEDORES

2.1- IDENTIFICACIÓN DE LAS FUENTES DE SUMINISTRO Y BÚSQUEDA DE PROVEEDORES

2.2- COMPETENCIA PERFECTA E IMPERFECTA

2.3- CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES

- 2.3.1- Precios y condiciones de pago
- 2.3.2- Plazos de entrega
- 2.3.3- Calidad de los productos
- 2.3.4- Fiabilidad
- 2.3.5- Posibilidades futuras de evolución

2.4- HOMOLOGACIÓN PROVEEDORES

2.5- CATEGORIZACIÓN DE PROVEEDORES

2.6- REGISTRO DE PROVEEDORES: EL FICHERO DE PROVEEDORES

2.7- SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE PROVEEDORES

- 2.7.1- Exigencias de los sistemas de certificación

3- TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

3.1- CONCEPTOS CLAVE EN LA NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

3.2- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y LITIGIOS CON PROVEEDORES: POSIBILIDADES DE ACTUACIÓN

3.3- CUALIDADES DEL NEGOCIADOR: COMUNICACIÓN, PERSUASIÓN Y HABILIDADES

3.4- ESTILOS/FORMAS DE NEGOCIACIÓN

3.5- TIPOS DE NEGOCIACIÓN

- 3.5.1- Competitiva
- 3.5.2- Colaborativa o cooperativa

3.6- PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

3.7- ETAPAS EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

- 3.7.1- Inicio
- 3.7.2- Conocimiento
- 3.7.3- Argumentación y objeciones
- 3.7.4- Cierre

3.8- ACTITUD Y COMPORTAMIENTO EN LA NEGOCIACIÓN

3.9- PUNTOS CRÍTICOS EN LA NEGOCIACIÓN

3.10- POSICIONES DE LAS PARTES EN LA NEGOCIACIÓN: PODER DE NEGOCIACIÓN

3.11- ESTRATEGIA ANTE SITUACIONES ESPECIALES: MONOPOLIO, PROVEEDORES EXCLUSIVOS Y OTRAS

3.12- ARBITRAJE Y MEDIACIÓN EN CONFLICTOS CON PROVEEDORES

4- TÉCNICAS Y SISTEMAS DE COMUNICACIÓN APLICADAS A LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

4.1- LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

4.2- LAS RELACIONES CON PROVEEDORES: MOTIVOS DE SATISFACCIÓN Y DISCREPANCIAS

4.3- SINERGIAS CON PROVEEDORES

4.4- TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EN CONTEXTOS NACIONALES E INTERNACIONALES

4.4.1- Elementos de la comunicación

4.4.2- Niveles de comunicación

4.4.3- Asertividad y persuasión

4.4.4- Interacción social

4.5- SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN CON PROVEEDORES: TRANSMISIÓN ELECTRÓNICA DE DATOS

4.5.1- Las redes

4.5.2- Servicios en las TICs.

5- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

5.1- GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES Y PEDIDOS

5.1.1- Objetivos de la gestión de pedidos y la distribución

5.1.2- Recepción, identificación y verificación de pedidos

5.1.3- Errores en las especificaciones de los pedidos

5.1.4- Optimización de las entregas y recepción de mercancías

5.2- REDES DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN

5.2.1- Sistemas de seguimiento de proveedores

5.3- DIAGRAMAS DE FLUJO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

5.3.1- Órdenes de pedido/entrega

5.3.2- Programación de Entregas

5.4- GESTIÓN AUTOMÁTICA DE PEDIDOS-GAP

5.5- SEGUIMIENTO DEL PEDIDO

5.5.1- Aplicaciones informáticas de seguimiento de pedidos

5.6- REGISTRO DOCUMENTAL Y DE OPERACIONES

5.7- INDICADORES DE CALIDAD Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

5.7.1- Cálculo de desviaciones en costes, plazos de entrega y errores

5.7.2- Indicadores de cumplimiento

5.7.3- Indicadores de evaluación

5.7.4- Indicadores de eficiencia

5.7.5- Indicadores de eficacia

5.7.6- Indicadores de gestión

5.8- ELABORACIÓN DE INFORMES DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

1- PROCESO DE COMPRAS EN LA LOGÍSTICA INTERNA

En este Capítulo se describe la Función Compras, su relación con otras funciones de la empresa y su enorme relevancia en la Cadena de Suministro, las distintas herramientas que utiliza, como son los Contratos, y las formas de resolver conflictos con los proveedores. Se estudia la documentación asociada y, por último, la compleja terminología asociada a las Compras Internacionales incluyendo INCOTERMS, Documentación y Términos de Pago.

1.1- IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN LA LOGÍSTICA INTERNA DE LA EMPRESA

La Logística ha ido ampliando su campo de acción desde sus primeros tiempos en los que se limitaba a la gestión del transporte y en algunos casos del Almacén, a una etapa en la que la coordinación del flujo de materiales desde los proveedores hasta los clientes pasando por el flujo interno en la propia empresa. Esta segunda etapa se conoce como Logística Integral. En una tercera etapa fue necesario coordinar los flujos tanto internos como externos, dando lugar a lo que hoy se conoce como Cadena de Suministro.

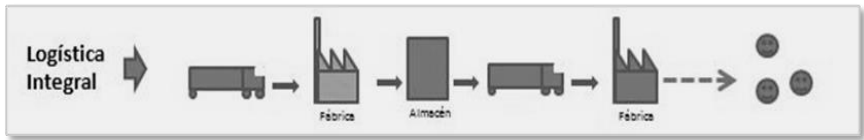


En los años 80 el mercado requería Calidad y las Empresas respondieron certificando sus sistemas de gestión con normativas tipo ISO que aseguraban que cumplían con una serie de procedimientos y sus productos con unas especificaciones. A su vez la función Logística también tenía que cumplir esas Normativas.

Posteriormente en los años 90 el mercado requería, además, costes. La competitividad aumentaba. Queríamos productos de calidad y a un buen precio. Las empresas respondieron reorganizando, en muchos casos además informatizando, y simplificando sus procesos para conseguir el mínimo coste posible.

En esta reorganización la Logística aumenta su peso específico en las Operaciones de la Empresa. Ya no sólo consiste en camiones, pallets y estanterías –imagen que en muchos casos aún tenemos en la cabeza-, comienza a organizar todo el flujo de materiales: llegada o Aprovisionamiento, flujo interno, Planificación de Fábrica en su caso, Almacenamiento, Expedición.

Esta transformación o nueva imagen o nuevas funciones se llamó en muchos casos Logística Integral.



Dentro de las funciones logísticas, una de capital importancia es la que gestiona todo el flujo de entrada de materiales y/o servicios. Esta función a veces llamada Compras y a veces llamada Aprovisionamiento (según la estructura organizativa de la Empresa) debido a la evolución de la logística y a las exigencias del mercado, ha evolucionado desde una simple gestión de Compras a una Gestión de Proveedores.

El modelo de Compras cambia de un modelo clásico competitivo a un modelo colaborativo.

En el modelo **clásico** Compras selecciona Proveedores, negocia precios y gestiona la operación de Compras, buscando los mejores precios. Este modelo genera relaciones a corto plazo. El proveedor sabe que en cualquier momento se pueden mejorar sus precios y con ello quedará fuera.

En el modelo **colaborativo** Compras intenta conseguir la integración del proveedor en la cadena de Suministro con perspectivas a largo plazo, lo que despierta gran interés en el proveedor y este interés se traduce en inversiones y mejoras en el proceso y en el producto o servicio que suministra.

¿Por qué es importante el Departamento de Compras?

En muchos casos es el Departamento que gestiona un porcentaje muy alto de las salidas de dinero de la Empresa, en función de sectores puede llegar al 70% (o más) de la cifra de Ventas.

Cualquier mejora en este Departamento suele tener una repercusión inmediata en los resultados.

Externamente es el Departamento que se debe ocupar y debe representar a la Empresa en el mercado de Materias Primas y/o Servicios al igual que el Departamento Comercial/Marketing se ocupa del mercado de productos finales.

Organización de Compras

Para poder cumplir con su función estratégica y teniendo en cuenta el enorme peso económico que tiene, Compras debe definir sus objetivos, definir una Estrategia de Compras, dimensionarse, en suma, Organizarse.

La Organización de Compras definirá cómo va a ser el Departamento, cómo encaja en la estructura y los objetivos generales de la Organización, cómo va a funcionar en todos sus aspectos: internamente y en su relación con proveedores, cómo va a intervenir en el desarrollo de nuevos proyectos, cómo se va a medir el funcionamiento y la efectividad de las Compras.

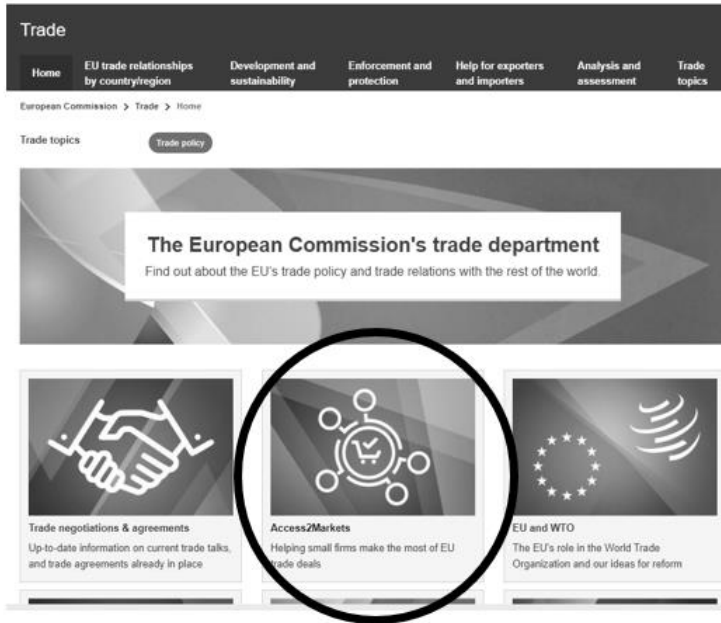
Esta Organización está viva, requiere adaptarse a los cambios de la organización a la que da servicio, que a su vez provienen de los cambios en el mercado en el que opera. En este Plan se definirá qué es lo que se va a hacer, cómo se va a trabajar, qué estrategia se seguirá con cada uno de los proveedores en función de su relación con la Empresa y las características de los materiales o servicios que suministran.

Se medirá el proceso para saber qué es lo que está funcionando y lo que no está funcionando. Para poder medir se estudiarán los KPI (Key Performance

1 – PROCESO DE COMPRAS EN LA LOGÍSTICA INTERNA

O bien en Trade, apartado Access2Markets:

https://policy.trade.ec.europa.eu/index_en



Los Códigos HS se componen de 6 caracteres:

- Los 2 primeros son el CAPÍTULO. Hay 98 Capítulos divididos en 21 Secciones
- Los 2 siguientes son las PARTIDAS. Hay 1244 Partidas
- Los 2 siguientes son las SUBPARTIDAS. Hay 5224 Subpartidas



Algunos Países tienen dígitos adicionales para distintos usos. El más importante es el Código TARIC que tiene 2 dígitos adicionales (en algunos casos) que es el utilizado en la UE.

En EEUU se utiliza el HTS (Harmonized Tariff Schedule), en MERCOSUR (Brasil, Argentina, Paraguay, Uruguay) utilizan 8 dígitos y en China 13 dígitos. o del Arancel Aduanero Común de la Unión Europea (Reglamento UE 952/2013) o ambos.

En EEUU: https://help.cbp.gov/s/article/Article-277?language=en_US

1.8.3-INCOTERMS 2020

Los Incoterms ® (**IN**ternational **CO**mmercial **TERMS**, Términos Internacionales de Comercio) son reglas estándar publicadas por la Cámara de Comercio Internacional (ICC) reconocidas internacionalmente y se utilizan en todo el mundo en los contratos internacionales y nacionales para la venta de bienes. Publicado por primera vez en 1936, los términos Incoterms ® establecen definiciones internacionalmente aceptadas y reglas de interpretación para la mayoría de las condiciones comerciales comunes.

Las normas se han desarrollado y mantenido por expertos y profesionales reunidos por la ICC (International Chamber of Commerce) y se han convertido en las normas más utilizadas en el desarrollo de negocios internacionales.

Los Incoterms **no son obligatorios**. Ninguna Ley obliga a su utilización. Su uso está condicionado por la aceptación por la parte compradora y vendedora en el contrato de compraventa. Una vez que se utilizan en ese Contrato de Compra Venta, voluntariamente por las partes, adquieren su fuerza de ley.

Su importancia radica en que son ampliamente conocidos y utilizados por todos los que intervienen en el Comercio Internacional como Transportistas, Transitarios, Agentes de Aduanas, Bancos, Aseguradoras.

Incoterms son términos, de tres letras cada uno seguidas de un lugar. Con ello se fijan las obligaciones de la parte Compradora y Vendedora, y con ello los Costes que deberán soportar, y también se fija el punto exacto de Entrega de la mercancía, con efectos sobre el cumplimiento, o no, de la principal obligación de la parte Vendedora (entregar la mercancía), y con ello la obligación, o no, de la principal obligación de la parte Compradora (pagar el precio acordado).

Además, el punto de entrega delimita responsabilidades en casos como la foto siguiente:



Los Incoterms NO REGULAN:

- Servicios que no son bienes tangibles y no están sujetos a Aduanas.
- Propiedad y Especificaciones de la mercancía que se deben regular en el Contrato.
- Plazo y forma de Pago
- Indemnizaciones por retraso

A lo largo del tiempo los Incoterms se han ido adaptando a las necesidades del mercado, en realidad lo que hacen es intentar reflejar las condiciones que efectivamente se utilizan en este tipo de comercio, de modo que hay distintas versiones a las que se hace referencia añadiendo el año de publicación al final: "INCOTERMS 2020".

Los Incoterms vigentes en la actualidad son los INCOTERMS 2020 que sustituyeron a los INCOTERMS 2010 tras 10 años de vigencia y que diferencian dos tipos de Transporte:

Cualquier modo incluyendo Aéreo, Superficie o Multimodal y excluyendo expresamente el Marítimo o Vías Navegables.

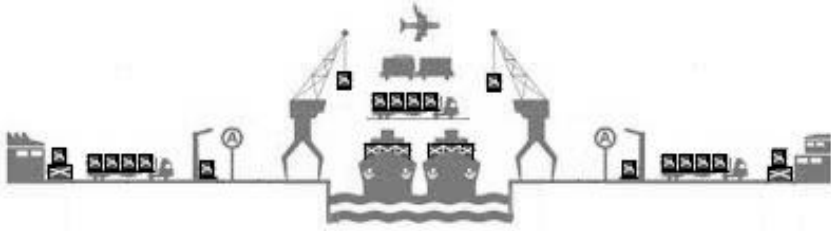
1. **EXW** -Ex Works -En Fábrica
2. **FCA** -Free Carrier -Franco Porteador
3. **CPT** -Carrier Paid To -Transporte Pagado Hasta
4. **CIP** -Carrier and Insurance Paid to -Transporte y Seguro Pagado hasta
5. **DAP** -Delivered At Place -Entregado En Lugar
6. **DPU** -Delivered at Place Unloaded -Entregado en Lugar Descargado
7. **DDP** -Delivered Duty Paid -Entregado con Derechos Pagados

Transporte **Marítimo y Vías Navegables** Interiores

8. **FAS** -Free Alongside Ship -Franco al Costado del Buque
9. **FOB** -Free On Board -Franco A Bordo
10. **CFR** -Cost and Freight -Costo y Flete
11. **CIF** -Cost, Insurance and Freight -Costo, Seguro y Flete

Si se considera una compra internacional, por ejemplo, una mercancía comprada por una empresa Española a un fabricante Chino, el proceso que seguirá esa mercancía es el siguiente:

- Fabricación y preparación para el transporte (embalaje) en la fábrica China.
- Carga y Transporte en el primer medio de transporte. En el caso más corriente este transporte será terrestre salvo que la fábrica se encuentre en un puerto o aeropuerto. Esta primera carga ya la contempla el Incoterm EXW como responsabilidad del Comprador y el resto ya que en todos los demás es responsabilidad del Vendedor.
- Trámites aduaneros de Exportación en el País origen (China).
- Carga en el Transporte Principal. Se llama así el transporte más relevante (por coste o distancia) de la operación. En el ejemplo y en general, el transporte Marítimo generalmente es el más relevante. En otros casos puede ser otro.
- Transporte Principal cuyo coste se denomina Flete. Algunos Incoterms diferencian entre quien asume el Coste del Flete y el Riesgo o Seguro de ese transporte.
- Descarga del medio de Transporte Principal. En el ejemplo será la Descarga en un puerto cercano al Comprador (si es Marítimo)
- Trámites aduaneros de Importación en el País destino (España o UE)
- Transporte a destino en general terrestre.
- Descarga en fábrica destino



Los Incoterms delimitan responsabilidades, Costes y Riesgos de la parte Compradora y Vendedora en cada caso.

EXW

Ex Works Place of Delivery. En Fábrica Lugar de Entrega (Ej. EXW Zaragoza). Válido para cualquier transporte. El Vendedor pone a disposición del Comprador en el lugar convenido. A partir de ahí todos los trámites corren por cuenta del Comprador. Utilizable en Transporte Nacional.

Un EXW para Transporte por Carretera (similar a otros modos) puede ser el siguiente:



FCA (Free Carrier)

Free Carrier Place of Delivery. En Transportista y lugar convenido (FCA Toledo). Válido para cualquier transporte. El Vendedor pone a disposición del Comprador la mercancía en el Transportista y lugar convenido. A partir de ahí todos los trámites corren por cuenta del Comprador excepto la Aduana Export que es por cuenta del Vendedor junto con su documentación y trámites.

El lugar convenido pueden ser las instalaciones del vendedor. En este caso la Carga debe hacerla el vendedor y el documento de entrega es el Albarán del Transportista que la recoge. Si el lugar convenido (como indican las siglas) es un Transportista, la mercancía se entrega cargada en el medio de transporte y la descarga debe hacerla el Transportista.

Como en otros Incoterms, el Vendedor tiene la obligación de proporcionar toda la información y documentación necesaria para los trámites que debe hacer el Comprador, aunque los haga a su costa (del Comprador).

Tiene dos variantes ligeramente distintas: FCA Instalaciones vendedor y FCA Operador Logístico.

En ambas el vendedor se ocupa del despacho de Exportación de la mercancía. En todos los Incoterms exceptuando EXW lo hace.

1 – PROCESO DE COMPRAS EN LA LOGÍSTICA INTERNA

Como en otros y aunque la ICC no lo contempla, también se utiliza en Transporte Aéreo:

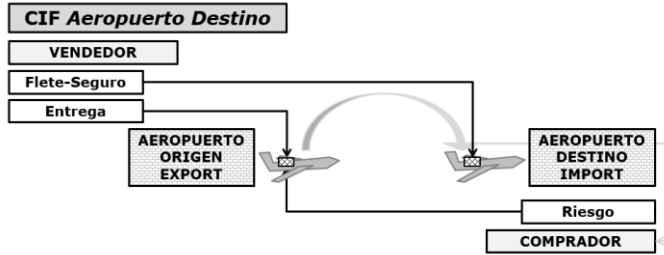


TABLA RESUMEN

INCOTERMS 2020												
Incolterm	Embalaje	Carga	Tte Origen	Aduana Origen	Carga Terminal	TRANSPORTE PRINCIPAL	SEGURO	Descarga Terminal	Aduana Destino	Tte Destino	Descarga Destino	Observaciones
AÉREO SUPERFICIE MULTIMODAL												
EXW	V	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	
FCA	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C	Lugar de entrega
CPT	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	
CIP	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	Seguro para Comprador
DAP	V	V	V	V	V	V	V	V	C	V	C	
DPU	V	V	V	V	V	V	V	V	C	V	V	Mercancía descargada
DDP	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	C	
MARÍTIMO VÍAS NAVEGABLES												
FAS	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	C	Granel. FCA Contenedor
FOB	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	C	
CFR	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	C	
CIF	V	V	V	V	V	V	V	C	C	C	C	Seguro Mínimo

Fxx El Vendedor entrega la mercancía en el medio de Transporte elegido por el Comprador

Cxx El Vendedor contrata el transporte sin asumir riesgos por pérdida o daño después de la carga o despacho

Dxx El Vendedor soporta todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al País destino

1.8.4-TÉRMINOS DE PAGO

Existen diferentes **Términos de Pago** enfocados específicamente a las transacciones internacionales. El objetivo final es que la operación resulte satisfactoria para ambas partes. El Comprador debe recibir la mercancía que ha comprado y el Vendedor recibir el pago acordado. Los más utilizados son:

PAGO POR ADELANTADO-CASH IN ADVANCE

El comprador paga antes de que se entreguen las mercancías (antes incluso de entregarlas al transportista).

CRÉDITO ACEPTADO-ACCEPTANCE CREDIT

Se llama así por ser un crédito que el banco del comprador acepta pagar al vencimiento que indique (depende del punto en el que se encuentren las mercancías, por ejemplo, al entregarlas al barco).

PAGO CONTRA DOCUMENTOS-CASH AGAINST DOCUMENTS (CAD)

El comprador (Importador) paga antes de recibir los documentos que le transfieren la mercancía. El Vendedor (Exportador) envía los documentos al banco del comprador que garantiza el pago antes de entregárselos.

PAGO CONTRA ENTREGA-CASH AGAINST GOODS (COD)

El comprador (Importador) paga la mercancía al transportista contra su entrega. Es poco habitual en el comercio internacional, salvo en algunos países en los que el importador paga la mercancía al conductor del camión que se la entrega.

CRÉDITO DOCUMENTARIO

Es el método más utilizado en Comercio Internacional. También se llama **CARTA DE CRÉDITO-LETTER OF CREDIT (L/C)** en algunos Países.

Participan en la operación, además de Exportador o Vendedor e Importador o Comprador, dos Bancos o Entidades Financieras que representan a cada una de las partes. El Banco representante del Importador se llama Banco Emisor (del Crédito) y el del Exportador, Banco Intermediario o Avisador. Este sistema garantiza el cobro al Exportador y la recepción de las mercancías al Importador por la intermediación de esos Bancos o Entidades siguiendo las indicaciones de la Cámara de Comercio Internacional en su publicación UCP600.

El funcionamiento es el siguiente:

- Una vez formalizada la operación entre Importador y Exportador en un contrato o un Pedido, el Importador solicita al Banco Emisor la apertura del Crédito Documentario en base al Contrato.
- Si el Banco Emisor acepta, lo comunica al Banco Intermediario.
- Si el Banco Intermediario está conforme lo comunica al Exportador.
- El Exportador envía la mercancía y la documentación.
- Una vez recibida y conforme la documentación en el Banco Emisor, éste envía el dinero al Banco Intermediario, que lo hace llegar al Exportador.

Normalmente la documentación que se pide es la que acredita la entrega de la mercancía, pero depende del Incoterm aplicado y puede ser la factura comercial, conocimiento de embarque, certificado de origen, certificado de inspección o cualquier otro. Lo que se llama **CARTA DE CRÉDITO-LETTER OF CREDIT (L/C)** es el documento emitido por el Banco Emisor (del Importador), en el que se manifiesta el compromiso de pagar a alguien (Banco Intermediario o Exportador) una determinada cantidad de dinero si cumple con una serie de términos y condiciones que se especifican en el propio documento.



REPASO TEORÍA 1.1-PROCESO DE COMPRAS

1	¿Por qué es importante el Departamento de Compras en una Empresa?
2	¿Qué implica la Organización de Compras?
3	¿Qué significa definir una estrategia de funcionamiento de Compras?
4	¿Qué objetivo principal tiene Compras?
5	¿Qué tiene que ver Compras con I+D?
6	¿Qué debe hacer Compras respecto a los mercados en que compra?
7	¿Es lo mismo Compras que Aprovisionamiento?
8	¿Qué es el Plan de Compras?
9	¿Qué es el Programa de necesidades?
10	¿Qué funciones tiene Planificación de la Demanda?
11	¿Qué funciones tiene Compras?
12	¿Qué funciones tiene Almacén?
13	¿Qué funciones tiene Planificación?
14	¿Qué funciones tiene Distribución?
15	¿Qué funciones tiene Transporte?
16	¿Qué objetivo tiene la Planificación de la Producción?
17	¿Qué niveles tiene la Planificación de la Producción?
18	¿Qué objetivo tiene la Planificación de Compras?
19	¿Qué factores influyen en la Planificación de Compras?
20	¿Qué pasos se seguirán para planificar Compras en función de la demanda en una empresa de fabricación?
21	¿Qué etapas tiene el Ciclo de Compras?
22	¿Qué son las Especificaciones de Compra?
23	¿Qué es un Factor de Compra y qué factores de Compra influyen en las compras Industriales o Empresariales?
24	¿Qué es el Riesgo asociado a la Compra y qué riesgos puede haber?

2- SELECCIÓN DE PROVEEDORES

La selección de proveedores es una de las actividades más importantes dentro de la función Compras. Cualquier Empresa de cualquier sector requiere materiales y/o servicios externos para su funcionamiento y estos materiales o servicios sólo puede proporcionárselos sus proveedores. Algunas teorías al respecto indican que son más importantes los proveedores que los clientes. En este Capítulo se estudia cómo buscarlos, cómo contactarles y cómo evaluar las distintas ofertas.

2.1- IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE SUMINISTRO Y BÚSQUEDA DE PROVEEDORES

Toda la actividad de Compras se inicia en una necesidad. Esta necesidad puede surgir como consecuencia del Plan de Ventas, de las conclusiones de Planificación de la Demanda, de una Solicitud de Compra o por el comienzo de una actividad en un Proyecto o simplemente por el comienzo de la actividad de la Empresa si es de nueva creación.

A veces la necesidad no es aparente, aunque existe, como puede ser ampliar las posibilidades de suministro de algunos materiales, o bien como una de las funciones normales en la operativa de Compras, analizando continuamente el mercado con el objetivo de mejorar sus fuentes de suministro.

Cuando surge una necesidad en una Empresa es preciso iniciar un proceso de búsqueda de Proveedores y/o Fuentes de Suministro.

El primer paso es analizar el motivo de la búsqueda, ¿qué se busca? En función de ello se hará de distintas formas. Los principales motivos de búsqueda son:

- Precio
- Calidad
- Servicio
- Nuevo producto

Una vez claro el motivo de la búsqueda se inicia el proceso de selección, en el que se pueden distinguir **tres fases**:

1-Búsqueda Información

En esta etapa se necesita recopilar toda la información posible del mercado y del material o servicio: ¿Qué proveedores hay que puedan suministrarlo?, ¿cómo contactarles?

2-Solicitud de Información

Aquellos proveedores que pueden ser válidos hay que contactarles y verificar que lo son o que no lo son.

3-Evaluación y Selección

De acuerdo a lo anterior y con aquellos que puedan ser válidos se iniciará un proceso de evaluación y selección de modo que se pueda contar con los mejores.

A continuación, se analizan en detalle estas tres etapas.

2.3.1- Precios y condiciones de pago

Al contactar con distintos posibles proveedores es frecuente que cada uno de ellos presente sus ofertas en distintos formatos y condiciones. Para que las ofertas sean comparables se deben convertir a condiciones comunes, normalmente por Unidad o unidad de medida como Kg, puesto en la empresa y con pago a su entrega.

El siguiente ejemplo (Ejercicio 1) ilustra los distintos factores a considerar y cómo tratarlos.

Entre dos ofertas de 2 proveedores hay que elegir la mejor. Las ofertas son:

Proveedor 1

Precio	210/u
Descuento Comercial	5%
Embalaje	2E/u
Transporte	EXW (en su Fábrica. Coste externo 3E/u)
Rappel	2% para Facturación Anual >100.000E
Pago	60d
Descuento PP	1%

Proveedor 2

Precio	220/u
Descuento Comercial	7%
Transporte	En nuestra Fábrica
Pago	90d
Descuento PP	3%

Solución

Para hacer la comparativa se hace una tabla con las dos propuestas en las mismas condiciones que son: material en la empresa con embalaje y Transporte si es necesario. Cálculos:

El **Descuento Comercial** se aplica directamente al precio inicial y da un nuevo precio (c/Dto COM) con el descuento ya aplicado.

Embalaje y Transporte: Si el proveedor cobra el embalaje (caso del proveedor 1) hay que sumarlo al precio unitario. Si además hay que pagar el Transporte (aunque sea a otro proveedor externo) también hay que sumarlo.

Con esto se obtiene el precio unitario debidamente embalado y transportado.

Ahora hay que tener en cuenta que no es lo mismo pagar al contado o a 30 días que a 90 días. Para resolverlo se convierten todas las ofertas a pago contado con la fórmula:

$$\text{Valor Contado} = \text{Valor Factura} / (1 + i \cdot d / 360)$$

En la que *i* es el interés anual en tanto por uno que maneja la Empresa (normalmente una media de los intereses que le cobran las distintas entidades financieras con las que trabaja, se considera 10%), *d* es el número de días de demora en el pago que admite el proveedor.

Descuento Pronto Pago (PP): Cuando lo aplica el proveedor lo calcula sobre el precio que aparece en factura (que en este caso NO es el Valor Contado, es el Precio con Embalaje –el Transporte se paga externamente-).

Al hacer estos cálculos el precio del proveedor 2 (que aparentemente es más caro) es el más barato.

3- TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

En un libro sobre Gestión de Proveedores no puede faltar la Negociación y a ello se dedica este Capítulo. En primer lugar, qué es la Negociación y qué condiciones deben cumplir los negociadores, tipos de negociaciones, etapas del proceso y qué hacer en cada una de ellas, y qué es el Poder de Negociación y cómo mejorarlo, distintas estrategias de compra a seguir según la situación del suministro utilizando como base la Matriz de Kraljic.

3.1- CONCEPTOS CLAVE EN LA NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

Hay distintas definiciones de Negociación:

“Proceso de lograr aceptación de ideas, propósitos e intereses, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas”. (Correa y Navarrete, 1997)

“Proceso mediante el cual dos o más partes -que tienen intereses tanto comunes como opuestos- intercambian información a lo largo de un período, con miras a lograr un acuerdo para sus relaciones futuras”. (Villalba, 1989)

“Cada vez que la gente intercambia ideas con la intención de relacionarse, cada vez que intentan acuerdos, uno de ellos está negociando”. (Nierenberg, 1981)

“Negociar es hacer negocio, es decir, intercambiar y regatear. Ello supone que cada uno desea lo que posee el otro, pero, evidentemente, al menor precio posible. Supone, además, una satisfacción (obtener lo que se desea) y una insatisfacción (dar lo que se posee), al mismo tiempo. Por otra parte, sólo se negocia cuando cada uno desea obtener algo a costa del otro, lo cual supone una trampa: la que se teme, y en la que se quiere hacer caer al otro”. (Desaunay, 1984)

“La negociación es un proceso y una técnica mediante los cuales dos o más partes construyen un acuerdo. Las partes empiezan discutiendo sobre el asunto en el cual tienen intereses, lo que genera entre ellas variados sentimientos. Los motivos que asisten a cada negociador generan en ellos conductas que, a menudo, se expresan en propuestas verbales. Este intercambio hace que las partes desarrollen intensos deseos de controlar el tema que les preocupa”. (Monsalve, 1988)

Sin duda todos tienen parte de razón. En el terreno práctico se puede definir como:

Relación que establecen dos o más personas con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea beneficioso para todos ellos.

3 – TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

Esto implica:

- Hay diferencias en las posiciones que mantienen las partes
- Hay interés por parte de los afectados en tratar de alcanzar un acuerdo.
- La otra parte NO es un enemigo al que hay que vencer
- La otra parte ES un colaborador con el que se intenta trabajar estrechamente con vistas a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo razonable
- En la negociación no se enfrentan personas sino problemas

De todo ello la primera conclusión es:

Si no hay nada que negociar NO SE DEBE NEGOCIAR

Cuando la negociación se convierte en una lucha encarnizada en la que cada parte trata de imponer su voluntad, buscando obtener el máximo beneficio a costa del oponente, las posibilidades de acuerdo se reducen significativamente y en caso de alcanzarse hay **riesgos**:

- Que la parte perdedora no cumpla luego lo acordado.
- Que la parte perdedora cumpla lo acordado, pero no esté dispuesta a negociar nunca más.

3 – TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

Estrategias Defensivas.

- Se obtienen relacionando **Fortalezas + Amenazas.**
- Son estrategias reactivas: relacionan los puntos fuertes internos para contrarrestar las amenazas externas.
- Ejemplo Etileno: alto consumo y subida constante de precio->Fijar precio largo período.

Estrategias Adaptativas

- Se obtienen relacionando Debilidades + Oportunidades.
- Son estrategias de Reorientación: Se cambia algún elemento en las debilidades para aprovechar las oportunidades.
- Ejemplo Etileno: Baja capacidad almacenamiento y muchos proveedores->Negociación Plazo entrega corto.

Estrategias de Supervivencia.

- Se obtienen relacionando **Debilidades + Amenazas.**
- Busca relacionar los puntos débiles internos y externos para conocer la situación de la empresa respecto de la competencia y el mecanismo a utilizar para revertir esta situación.
- Ejemplo Etileno: Baja capacidad y subida de precio->Aumento capacidad almacenamiento.

El siguiente cuadro muestra las distintas estrategias:

	Fortalezas 1-Alto consumo	Debilidades 1-Baja Capacidad
Oportunidades 1-Muchos Proveedores	Estrategias Ofensivas -Bajar precio	Estrategias Adaptativas -Plazo Entrega
Amenazas 1-Subida Precio	Estrategias Defensivas -Fijar precio largo período	Estrategias Supervivencia -Subir Capacidad Almacenamiento

3.11- ESTRATEGIA ANTE SITUACIONES ESPECIALES: MONOPOLIO, PROVEEDORES EXCLUSIVOS Y OTRAS

No se puede definir la misma estrategia de Compra para todos los materiales. Hay materiales que apenas influyen en el resultado de la empresa y con numerosos proveedores (como los folios) y hay materiales con alto impacto y con uno o pocos proveedores, en un mercado prácticamente de monopolio. La estrategia de Compras a seguir en unos casos y otros no puede ser la misma, y con ella tampoco puede ser la misma estrategia de negociación en unos casos y otros.

Como ayuda para determinar la estrategia a seguir en función de las circunstancias del mercado de cada material hay una herramienta llamada la Matriz de Kraljic.

La Matriz de Kraljic es una herramienta utilizada en la gestión de Compras que permite clasificar los materiales y/o servicios a comprar en función del riesgo que entrañan para la empresa y su incidencia en los resultados.

Tiene su origen en el artículo "Purchasing must become Supply Management" escrito por Kraljic en 1983 y publicado en Harvard Business Review.

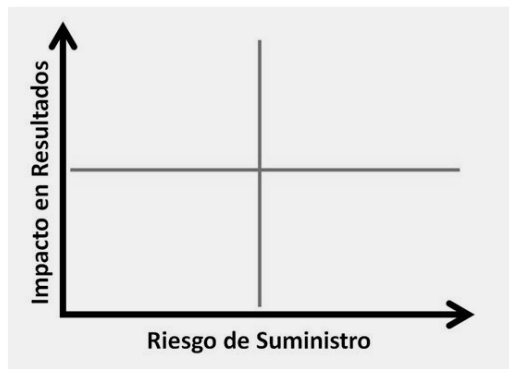
La clasificación de los materiales permitirá definir una estrategia de compra en función de la posición que ocupe cada material en la matriz.

Para construirla se representa:

En el eje horizontal el **Riesgo de suministro** creciente de cada material. El Riesgo de Suministro es la posibilidad de que un material no pueda ser provisionado. Si un material tiene muchos proveedores estará en la zona izquierda (poco riesgo ya que hay muchos proveedores que nos lo pueden suministrar), si tiene pocos proveedores se situará hacia la derecha (el punto exacto dependerá de cada organización y su gestión del riesgo). El extremo derecho será los materiales que sólo tienen un proveedor (máximo riesgo).

En el eje vertical la Incidencia de ese material en los resultados de la empresa. El punto exacto dependerá de la actividad de la empresa: el gasóleo para una empresa de Transporte será muy importante, para una empresa comercial pueden ser sus mercancías.

Se divide el área del gráfico en cuatro cuadrantes. La situación exacta de esas líneas de división dependerá de cada empresa. Quedará algo así:



3 – TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

Cada material, en función de su impacto en los resultados y su riesgo, estará situado en un punto del gráfico. Dependiendo del cuadrante se denominan:

- **Rutinarios:** Materiales con poco impacto en los resultados y de escaso riesgo. Ej. material de oficina en la mayoría de los negocios
- **Cuello de botella:** Materiales con poco impacto en los resultados, pero de alto riesgo por tener pocos proveedores o sólo uno como pueden ser los repuestos del camión de una empresa de transporte.
- **Palancas:** Materiales de alto impacto en los resultados y de bajo riesgo por tener muchos proveedores como el gasóleo para la empresa de Transporte.
- **Estratégicos:** Materiales de alto impacto en resultados y de alto riesgo como un producto químico muy específico o una placa electrónica.

En cada cuadrante **la estrategia** a seguir para la gestión de compra será distinta:

- **Rutinarios:** Son los de menor importancia: No inciden apenas en los resultados y el riesgo es bajo: La estrategia a seguir es reducir referencias, simplificar los procesos administrativos, en algunos casos descentralizar la compra: cada unidad de negocio busca su proveedor local.
- **Cuello de botella:** No inciden de manera importante en los resultados, pero sí hay un riesgo en el suministro. La estrategia consiste en garantizar ese suministro, buscar alternativas, elaborar un plan de contingencia ante su posible falta. En estos materiales se puede incluso aceptar un mayor coste ya que su incidencia en los resultados va a ser pequeña.
- **Palancas:** Son importantes en los resultados de la empresa y disponemos de muchos proveedores. En estos materiales la estrategia a seguir consiste en minimizar costes ya que su influencia en los resultados es importante, para ello hay que buscar alternativas de suministro y con ellas presionar al proveedor en precio y servicio.
- **Estratégicos:** Muy peligrosos: el impacto en resultados es alto y el riesgo de suministro también. Hay que garantizar el suministro haciendo todo lo que sea necesario: asociarse con el proveedor implicando a la Dirección General si es necesario o buscar alternativas en base a proyectos de I+D.



EJERCICIO 3.1-MATRIZ KRALJIC

De la Empresa SadGrass se sabe:

Su previsión de Ventas para los próximos 6 meses es:

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Demanda	10	8	12	20	5	10

Tiene una Capacidad de producción máxima de 15 máquinas/mes, mantiene un stock de seguridad de 2 máquinas en Almacén.

En este momento tiene 8 máquinas. Vende sus máquinas a PVP 1000E/u (no se considera IVA). De sus suministros se sabe:

Ruedas	Numerosos proveedores Nacionales	
	Coste Tte: 5E/u	
	Coste E/u	20
	Monta 4 en cada máquina	
Chasis	Proveedor Chasikoto Malasia	
	Coste Tte: 50E/U	
	Aranceles 30%	
	Coste E/u	100
Motor	Proveedor Honda Japón	
	Coste Tte: 125E/U	
	Aranceles 5%	
	Coste E/u	200
Placa	Proveedor PlacaSol Almería	
	Coste Tte: 7E/u	
	Coste E/u	150
Varios	Proveedores Nacionales Varios	
	Coste Tte: 7E/u	
	Coste E/u	50

Dispone de dos Compradores/as, ¿qué instrucciones detalladas les daría?

4- TÉCNICAS Y SISTEMAS DE COMUNICACIÓN APLICADAS A LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

Un aspecto clave en cualquier Empresa es la comunicación, el intercambio de información con los proveedores, sobre todo aquellos que son críticos para su proceso. Es necesario compartir información para evitar malentendidos entre los distintos miembros y consolidar las relaciones entre ellos. En este Capítulo se tratan algunas de las técnicas utilizadas para que esa comunicación sea efectiva.

4.1- LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

La comunicación entre la empresa y el proveedor es crítica. Los procesos de comunicación entre una empresa y sus proveedores mejoran sus relaciones, ayudan al cumplimiento de compromisos mutuos y resuelven la necesidad de compartir información.

Una comunicación deficiente puede generar retrasos, costes adicionales y rupturas en el suministro, mientras que una comunicación clara y efectiva fomenta relaciones sólidas, mejora la eficiencia operativa y garantiza el cumplimiento de acuerdos comerciales.

La comunicación comienza con la búsqueda y selección de proveedores y sigue con la negociación de condiciones, el seguimiento de las operaciones, la evaluación del proveedor y, en los casos en los que se busca una relación a largo plazo, la gestión de esta relación. Los principales procesos de comunicación con los proveedores son los siguientes:

Selección de Proveedores

El Objetivo (Ver Capítulo 2) es seleccionar proveedores que cumplan con los requisitos de calidad, coste, fiabilidad y capacidad operativa. Para ello hay una comunicación constante. Los procesos de comunicación (algunos tienen nombres específicos) habituales son:

- Solicitud de información (RFI - Request for Information): Se recopilan datos sobre proveedores potenciales para evaluar sus capacidades.
- Solicitud de propuesta (RFP - Request for Proposal): Se solicita una oferta detallada sobre productos o servicios.
- Solicitud de cotización (RFQ - Request for Quotation): Se piden precios específicos para productos o servicios.
- Negociaciones: Se establecen las condiciones contractuales mediante reuniones, videoconferencias o intercambio de correos electrónicos.

Algunas de las herramientas utilizadas en estas comunicaciones:

- Correos electrónicos
- Videoconferencias
- Plataformas de gestión de proveedores

REPASO TEORÍA 4.1-COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES

1	¿Qué es la Comunicación?
2	¿Qué consigue una buena comunicación con los proveedores?
3	¿Cómo se desarrolla el proceso de comunicación con los proveedores?
4	¿Qué procesos de comunicación se dan en la etapa de selección de proveedores?
5	¿Qué procesos de comunicación se dan en la etapa de Negociación con proveedores?
6	¿Qué procesos de comunicación se dan en la etapa de Seguimiento de Operaciones?
7	¿Qué procesos de comunicación se dan en la etapa de Evaluación de Proveedores?
8	¿Qué procesos de comunicación se dan cuando se pretende una relación a largo plazo con un proveedor?
9	¿Cuántos productos vendería una Empresa si no contase con la colaboración de sus Proveedores?
10	¿Qué motivos generan satisfacción en la relación con proveedores?
11	¿Qué motivos generan discrepancias en la relación con proveedores?
12	¿Qué hay que cuidar especialmente para conseguir una buena relación con los proveedores?
13	¿Qué aspectos se deben cuidar para mantener o conseguir una buena relación con los proveedores?
14	¿Qué significa Sinergia?
15	¿Por qué se busca la Sinergia con los proveedores?
16	¿Qué fórmulas hay para conseguir esa Sinergia con los proveedores?
17	¿Qué se entiende por Fusión?
18	¿Qué se entiende por Adquisición?
19	¿Qué se entiende por Alianza Estratégica?
20	¿Qué son las Técnicas de Comunicación y cómo se pueden clasificar?
21	¿Cómo se pueden superar las barreras a la comunicación en contextos Internacionales?

5- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

En este Capítulo se estudia el Seguimiento y Evaluación de Proveedores que es obligatorio bajo Sistemas de Calidad tipo ISO-9001 y además una herramienta para conocer y controlar la capacidad de suministro de cada proveedor.

En primer lugar, se estudia el proceso, su flujo, puntos críticos y frecuentes incidencias en cada uno de ellos, y después los distintos indicadores utilizados en Compras y su uso práctico.

5.1- GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES Y PEDIDOS

Es un proceso que abarca desde la detección de una necesidad de un material hasta la recepción del pedido y que incluye:

Gestión de Proveedores

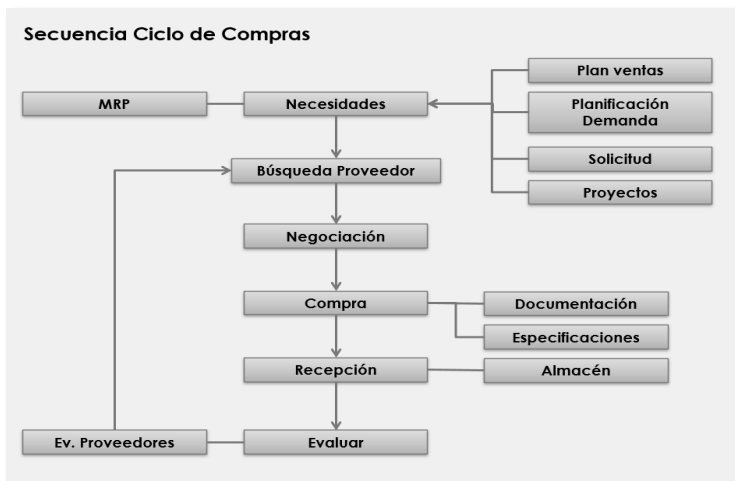
Implica seleccionar, evaluar y mantener relaciones estratégicas con los proveedores para asegurar la continuidad del suministro:

- Selección de Proveedores
- Evaluación y Homologación de Proveedores: Fundamental para garantizar la calidad y confiabilidad del suministro como se verá a lo largo de este capítulo.
- Relación y Comunicación con Proveedores

Gestión de Pedidos

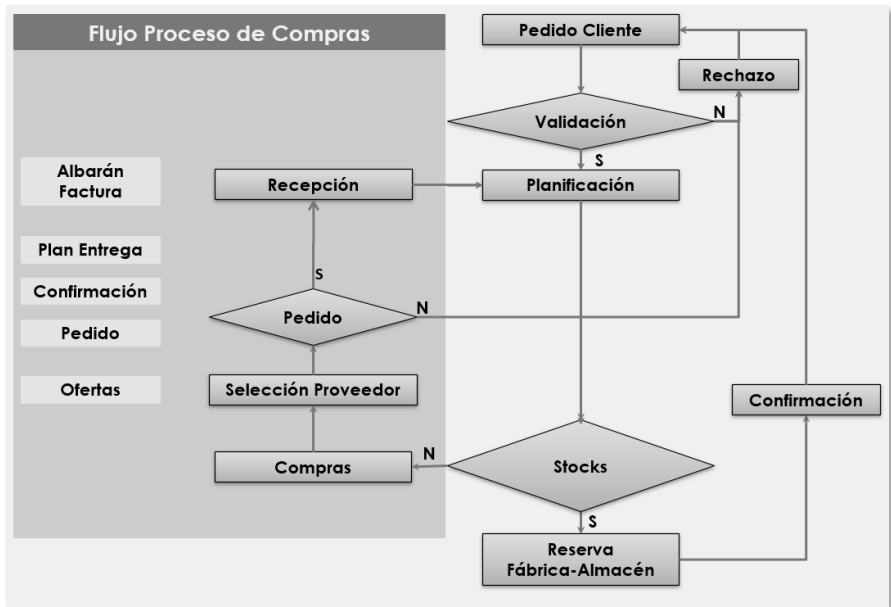
Desde la emisión de órdenes de compra hasta la recepción y validación de productos o servicios:

- Procesamiento de Pedidos
- Seguimiento y Control de Pedidos
- Gestión de Incidencias en Pedidos



5.3- DIAGRAMAS DE FLUJO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES

El diagrama de flujo de documentación se puede representar con el siguiente esquema:



El Pedido del Cliente es el que mueve inicialmente todo el proceso. En un primer momento debe pasar un análisis de solvencia antes de iniciar su Planificación: ¿Es solvente el cliente?, ¿interesa servir ese pedido? Si la respuesta es negativa se debe rechazar desde el primer momento.

Si se sigue adelante con el pedido, Planificación estudiará si se puede servir sin más por existir producto acabado en almacén o es necesario fabricar en todo o en parte. Si es así deberá estudiar si hay materias primas o productos intermedios para esa fabricación. En todos estos casos procederá a Reservar los materiales necesarios para el pedido ya sean Materia Prima, Productos Intermedios o Producto Final.

Si es necesario pedir materiales por no tener suficiente Stock, deberá intervenir Compras y estudiar si se pueden comprar los materiales. Si no es posible habrá que rechazar el pedido del cliente.

Si es posible aprovisionar los materiales seguirá su secuencia habitual: Selección de Proveedor y Emisión de pedido. Planificación ya podrá contar con esos materiales a la fecha de su Recepción para planificar, en su caso, la fábrica.

Todos los pasos van acompañados de su documentación que puede ser Externa o Interna:

Documentación Externa:

- Petición de Ofertas
- Pedido de Compra
- Confirmación de pedido

REPASO TEORÍA 5.1-EVALUACIÓN PROVEEDORES

1	¿Qué es la Gestión de Proveedores?
2	¿Qué es la Gestión de Pedidos de Compra?
3	¿Qué objetivos tiene la Gestión de Pedidos?
4	¿Qué es la Distribución y qué objetivos tiene?
5	¿Cómo se hace y en qué consiste el proceso de Recepción de mercancía?
6	¿Qué son los errores en las especificaciones de los pedidos?
7	¿Qué requiere la optimización de entregas de mercancía?
8	¿Qué son las Redes de intercambio de información con los proveedores y qué sistemas son los más utilizados?
9	¿Qué es un sistema de seguimiento de proveedores y qué herramientas se utilizan?
10	Dentro del flujo de documentación ¿Para qué sirve el Pedido del Cliente y su validación?
11	Dentro del flujo de documentación ¿Qué hace Planificación?
12	Dentro del flujo de documentación ¿En qué momento interviene Compras?
13	¿Qué es una Orden de Pedido?
14	¿Qué es una Orden de Entrega?
15	¿En qué consiste la Programación de Entregas y qué tipos hay?
16	¿En qué consiste la Gestión Automática de Pedidos-GAP?
17	¿Qué inconvenientes tiene un GAP?
18	¿Qué etapas sigue un pedido de compra?
19	¿Qué aplicaciones informáticas permiten hacer el seguimiento de pedidos de compra?
20	¿Qué es el Registro Documental de Compras?
21	¿Por qué se empeña AECOC en sus RAL en utilizar PRICAT y qué es eso?
22	¿Qué es un Indicador de Evaluación de Proveedores?
23	¿Qué es una desviación de Coste y cómo se mide?

48	¿Qué contenido puede tener un informe de evaluación de proveedores?
49	¿Qué usos puede tener un informe de evaluación de proveedores?

EJERCICIOS 5.1-EVALUACIÓN PROVEEDORES

Ejercicio 1

(En este ejercicio al tratarse de un servicio de transporte se consideran los factores que afectan al servicio)

Con los distintos transportistas con los que trabajamos hemos obtenido la siguiente tabla de viajes y reclamaciones e incidencias (Blanco sin reclamación).

Valorar a estos transportistas por el método de Factores Ponderados si se considera la siguiente ponderación:

Retraso	Daños	Carga	Descarga
40	25	20	15

Envío	Carga	Transportista	Reclamación
1	01-jul	Juan	Daños
2	01-jul	Emilio	Daños
3	02-jul	Gunter	
4	02-jul	Mariano	Retraso
5	04-jul	Juan	
6	05-jul	Emilio	
7	06-jul	Gunter	Carga
8	07-jul	Mariano	Descarga
9	08-jul	Juan	
10	09-jul	Emilio	Retraso
11	11-jul	Gunter	
12	12-jul	Mariano	Daños
13	13-jul	Emilio	
14	16-jul	Gunter	Carga
15	17-jul	Emilio	
16	18-jul	Mariano	Descarga
17	19-jul	Juan	
18	20-jul	Gunter	Retraso
19	21-jul	Emilio	
20	22-jul	Juan	

ÍNDICE

PRESENTACIÓN DEL LIBRO MF1004.....	5
COML0210 GESTIÓN Y CONTROL DEL APROVISIONAMIENTO	6
CONTENIDO	7
1- PROCESO DE COMPRAS EN LA LOGÍSTICA INTERNA	10
1.1- IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN LA LOGÍSTICA INTERNA DE LA EMPRESA	10
1.2- PLAN DE COMPRAS Y PROGRAMA DE NECESIDADES.....	14
1.2.1- Interacción entre los departamentos de la empresa	15
1.2.2- Planificación de la producción y planificación de compras	17
1.3- SECUENCIA DEL CICLO DE COMPRAS PARA LA EMPRESA.....	21
1.3.1- Detección de necesidades y requerimientos de bienes/servicios	21
1.3.2- Selección de proveedores.....	21
1.3.3- Seguimiento y recepción de los pedidos	22
1.3.4- Almacenamiento y registro de las compras	22
1.4- DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIONES DE LA COMPRA PARA LA EMPRESA	23
1.4.1- Factores de compra	23
1.4.2- El riesgo asociado a la compra	25
1.5- PETICIÓN DE OFERTAS Y PLIEGO DE CONDICIONES DE APROVISIONAMIENTO.....	27
1.5.1- Procesos de licitación y concurso de proveedores	27
1.6- EL ACUERDO Y CONTRATO DE COMPRAVENTA/SUMINISTRO ...	29
1.6.1- Concepto.....	29
1.6.2- Normativa reguladora	29
1.6.3- Elementos del contrato	30
1.6.4- Clases de contrato.....	31
1.6.5- Obligaciones de las partes	32
1.6.6- Forma de los contratos	33
1.6.7- Cláusulas del contrato.....	34
1.6.8- Incumplimientos: resolución de conflictos con proveedores	35
1.6.9- Subcontratación.....	36
1.7- DOCUMENTACIÓN DE LA COMPRA	37
1.7.1- Orden de compra	38
1.7.2- Orden de pedido	38

1.7.3- Orden de pago.....	38
1.7.4- Factura y albarán.....	38
1.8- LAS COMPRAS EN MERCADOS INTERNACIONALES: GLOBALIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO	41
1.8.1-EL CONTRATO DE COMPRA INTERNACIONAL	42
1.8.2-DOCUMENTACIÓN COMPRA INTERNACIONAL.....	43
1.8.3-INCOTERMS 2020	50
1.8.4-TÉRMINOS DE PAGO.....	58
REPASO TEORÍA 1.1-PROCESO DE COMPRAS.....	62
EJERCICIOS 1.1-ELABORACIÓN DE CONTRATOS.....	66
2- SELECCIÓN DE PROVEEDORES	67
2.1- IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE SUMINISTRO Y BÚSQUEDA DE PROVEEDORES.....	67
2.2- COMPETENCIA PERFECTA E IMPERFECTA	72
2.3- CRITERIOS DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	74
2.3.1- Precios y condiciones de pago.....	75
2.3.2- Plazos de entrega.....	77
2.3.3- Calidad de los productos	78
2.3.4- Fiabilidad	79
2.3.5- Posibilidades futuras de evolución	80
2.3.6- Evaluación de Factores Generales por Factores Ponderados.....	80
2.4- HOMOLOGACIÓN PROVEEDORES	84
2.5- CATEGORIZACIÓN DE PROVEEDORES.....	85
2.6- REGISTRO DE PROVEEDORES: EL FICHERO DE PROVEEDORES	87
2.7- SISTEMAS DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD DE PROVEEDORES	89
2.7.1- Exigencias de los sistemas de certificación	89
REPASO TEORÍA 2.1-SELECCIÓN PROVEEDORES	91
EJERCICIOS 2.1-SELECCIÓN PROVEEDORES.....	93
3- TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES.....	97
3.1- CONCEPTOS CLAVE EN LA NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	97
3.2- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y LITIGIOS CON PROVEEDORES: POSIBILIDADES DE ACTUACIÓN.....	99
3.3- CUALIDADES DEL NEGOCIADOR: COMUNICACIÓN, PERSUASIÓN Y HABILIDADES.....	100
3.4- ESTILOS/FORMAS DE NEGOCIACIÓN	102
3.5- TIPOS DE NEGOCIACIÓN	103
3.5.1- Competitiva.....	103
3.5.2- Colaborativa o cooperativa	104
3.6- PREPARACIÓN DE LA NEGOCIACIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS	105
3.7- ETAPAS EN EL PROCESO DE NEGOCIACIÓN	110

3.7.1- Inicio.....	110
3.7.2- Conocimiento.....	111
3.7.3- Argumentación y objeciones.....	112
3.7.4- Cierre.....	113
3.8- ACTITUD Y COMPORTAMIENTO EN LA NEGOCIACIÓN.....	116
3.9- PUNTOS CRÍTICOS EN LA NEGOCIACIÓN.....	117
3.10- POSICIONES DE LAS PARTES EN LA NEGOCIACIÓN: PODER DE NEGOCIACIÓN.....	119
3.11- ESTRATEGIA ANTE SITUACIONES ESPECIALES: MONOPOLIO, PROVEEDORES EXCLUSIVOS Y OTRAS.....	121
3.12- ARBITRAJE Y MEDIACIÓN EN CONFLICTOS CON PROVEEDORES.....	125
REPASO TEORÍA 3.1-NEGOCIACIÓN.....	126
EJERCICIO 3.1-MATRIZ KRALJIC.....	129
4- TÉCNICAS Y SISTEMAS DE COMUNICACIÓN APLICADAS A LA GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	130
4.1- LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	130
4.2- LAS RELACIONES CON PROVEEDORES: MOTIVOS DE SATISFACCIÓN Y DISCREPANCIAS.....	133
4.3- SINERGIAS CON PROVEEDORES.....	134
4.4- TÉCNICAS DE COMUNICACIÓN EN CONTEXTOS NACIONALES E INTERNACIONALES.....	135
4.4.1- Elementos de la comunicación.....	136
4.4.2- Niveles de comunicación.....	137
4.4.3- Asertividad y persuasión.....	138
4.4.4- Interacción social.....	140
4.5- SISTEMAS DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN CON PROVEEDORES: TRANSMISIÓN ELECTRÓNICA DE DATOS.....	141
4.5.1- Las redes.....	141
4.5.2- Servicios en las TICs.....	142
REPASO TEORÍA 4.1-COMUNICACIÓN CON PROVEEDORES.....	143
5- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	145
5.1- GESTIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES Y PEDIDOS.....	145
5.1.1- Objetivos de la gestión de pedidos y la distribución.....	146
5.1.2- Recepción, identificación y verificación de pedidos.....	146
5.1.3- Errores en las especificaciones de los pedidos.....	148
5.1.4- Optimización de las entregas y recepción de mercancías.....	148
5.2- REDES DE INTERCAMBIO DE INFORMACIÓN.....	150
5.2.1- Sistemas de seguimiento de proveedores.....	150
5.3- DIAGRAMAS DE FLUJO DE DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.....	151

ÍNDICE

5.3.1- Órdenes de pedido/entrega	152
5.3.2- Programación de Entregas.....	152
5.4- GESTIÓN AUTOMÁTICA DE PEDIDOS-GAP	153
5.5- SEGUIMIENTO DEL PEDIDO	154
5.5.1- Aplicaciones informáticas de seguimiento de pedidos.....	155
5.6- REGISTRO DOCUMENTAL Y DE OPERACIONES	156
5.7- INDICADORES DE CALIDAD Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	159
5.7.1- Cálculo de desviaciones en costes, plazos de entrega y errores	159
5.7.2- Indicadores de cumplimiento	159
5.7.3- Indicadores de evaluación	160
5.7.4- Indicadores de eficiencia	160
5.7.5- Indicadores de eficacia	160
5.7.6- Indicadores de gestión.....	161
5.8- ELABORACIÓN DE INFORMES DE EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....	163
REPASO TEORÍA 5.1-EVALUACIÓN PROVEEDORES	165
EJERCICIOS 5.1-EVALUACIÓN PROVEEDORES	167
ÍNDICE.....	175
ÍNDICE ALFABÉTICO	179

ÍNDICE ALFABÉTICO

Compras		Compra Internacional.....	42
Acuerdo.....	29	Compraventa	29
Albarán	38	Elementos.....	30
Ciclo	21	Forma	33
Competencia Perfecta e		Legislación	29
Imperfecta	72	Obligaciones partes.....	32
Concurso de Proveedores.....	28	Suministro	29
Diagrama de flujo de		Ejercicios	
Documentación.....	151	1.1-Elaboración Contratos.....	66
Documentación	37	2.1-Selección Proveedores	93
Documentación Importación.....	43	3.1-Matriz Kraljic	129
Especificaciones.....	23	5.1-Evaluación Proveedores ...	167
Especificaciones Errores.....	148	Gestión y seguimiento de	
Factores	23	Proveedores y Pedidos.....	145
Factura.....	40	Interacción entre Departamentos	15
Gestión Automática de Pedidos		Negociación	
GAP.....	153	Actitud y Comportamiento	116
Importancia	10	Conceptos Clave.....	97
Incoterms 2020.....	50	Cualidades Negociador	100
Informe Evaluación Proveedores		Definición	97
.....	163	Estilos de Negociación	102
Licitación	27	Etapa Argumentación y objeciones	
Mercados Internacionales	41	112
Orden de Pago	38	Etapa Cierre.....	113
Orden de Pedido	38	Etapa Conocimiento	111
Pago Internacional.....	58	Etapa Inicio.....	110
Pedido	38	Etapas.....	110
Petición de Oferta	27	Negociación Colaborativa.....	104
Plan de Compras	14	Negociación Competitiva.....	103
Planificación	19	Poder Negociación	119
Pliego de Condiciones.....	27	Posiciones partes	119
Programa de necesidades	14	Preparación.....	105
Registro Documental.....	156	Puntos críticos.....	117
Riesgo asociado	25	Tipos Negociación	103
Seguimiento del Pedido	154	Objetivos de la Distribución	146
Solicitud de Compra.....	37	Objetivos de la Gestión de Pedidos	
Subcontratación	36	146
Comunicación		Optimización de entregas y	
Asertividad	138	recepción.....	148
Elementos.....	136	Planificación Producción.....	17
Interacción Social	140	Proveedores	
Las Redes	141	Aseguramiento Calidad	89
Niveles	137	Búsqueda información	68
Persuasión	139	Categorización.....	85
Servicios en las TIC.....	142	Conflictos.....	35, 99, 125
Sistemas de Comunicación con		Evaluación y Selección	71
Proveedores	141	Fichero	87
Técnicas	135	Homologación	71, 84
Contrato		Identificación de fuentes de	
Clases	31	suministro.....	67
Cláusulas	34	Indicadores KPI	159
Compra	29	Procesos de Comunicación	130

ÍNDICE

Redes de intercambio de información.....	150	Criterio Precio	75
Relaciones	133	Criterios	74
Sinergias	134	Factores Ponderados	80
Sistemas de seguimiento	150	Recepción de Pedidos.....	146
Solicitud de información	70	Repaso Teoría	
Proveedores Selección		1.1-Proceso Compras	62
Criterio Calidad	78	2.1-Selección Proveedores.....	91
Criterio Evolución	80	3.1-Negociación	126
Criterio Fiabilidad.....	79	4.1-Comunicación con	
Criterio Plazo	77	Proveedores	143
		5.1-Evaluación Proveedores ...	165