

MF1004

GESTIÓN DE PROVEEDORES

COMLO210
GESTIÓN Y CONTROL DEL APROVISIONAMIENTO

José Bardo



COML0210 GESTIÓN Y CONTROL DEL APROVISIONAMIENTO

LIBROS DISPONIBLES EN AMAZON

¿Cómo gestionar las distintas funciones logísticas? ¿Qué relación hay entre ellas? Este libro aclara esos puntos y muchos más.

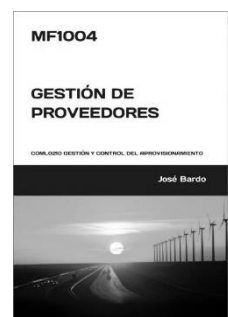
Especial énfasis en Planificación de la Demanda con numerosos ejercicios prácticos en una de las funciones con más recorrido en la actualidad.



La Gestión de los Inventarios tendrá muchos menos secretos tras la lectura de este interesante libro.



La función Compras es una de las más importantes en la Empresa. En este libro se estudia todo el proceso desde la Organización de Compra al proceso de compra en sí: Búsqueda y Selección de los mejores Proveedores, Negociación, Evaluación.



La Cadena Logística ¿Qué es y cómo surge? ¿Qué es la Logística Inversa y cómo se puede gestionar? ¿Qué problemas surgen en la Distribución? ¿Qué Costes hay en todo ello? Todo esto y mucho más en este libro.



Más información www.jblogistica.es

MF1004

GESTIÓN DE PROVEEDORES

COML0210 GESTIÓN Y CONTROL DEL APROVISIONAMIENTO

José Bardo

1ª Edición Noviembre 2020

COML0210 GESTIÓN Y CONTROL DEL APROVISIONAMIENTO

Competencia General: Preparar y controlar el plan de aprovisionamiento de materiales/mercancías de sistemas de producción y distribución en la cantidad, calidad, lugar y momento justo, realizando la programación del aprovisionamiento, el control de los flujos de producción/distribución y colaborando en la optimización y calidad de la cadena logística, utilizando, en caso necesario, la lengua inglesa.

Entorno Profesional: Desarrolla sus funciones, por cuenta ajena, en empresas de cualquier sector colaborando en las actividades de aprovisionamiento, optimizando recursos, costes y plazos de entrega dentro del departamento de producción, compras y/o logístico.

Sectores productivos: En todos los sectores productivos, públicos y privados, en el departamento de producción, aprovisionamiento, almacén y/o logístico teniendo un marcado carácter transectorial.

Ocupaciones o puestos de trabajo relacionados:

3522.1014 Agentes de compras
Aprovisionador/a logístico.
Técnico/a de aprovisionamiento.
Jefe/a de aprovisionamiento.
Técnico/a en logística del aprovisionamiento

La estructura del Certificado de Profesionalidad COML0210 es la siguiente:

MF1003_3: Planificación del aprovisionamiento (110 horas).

- **UF0475: Planificación y gestión de la demanda (70 horas).**
- **UF0476: Gestión de inventarios (40 horas).**

MF1004_3: Gestión de proveedores (80 horas).

MF1005_3: (Transversal) Optimización de la cadena logística (90 horas).

MF1006_2: (Transversal) Inglés profesional para logística y transporte internacional (90 horas).

MP0333: Módulo de prácticas profesionales no laborales de gestión y control del aprovisionamiento (80 horas).

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 medir o evaluar su suministro.

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 Compras 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 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.

PRESENTACIÓN

Los contenidos del libro corresponden con los del Módulo **MF1004 GESTIÓN DE PROVEEDORES** del Certificado de Profesionalidad COML0210 GESTIÓN Y CONTROL DEL APROVISIONAMIENTO.

CONTENIDO MF1004 GESTIÓN DE PROVEEDORES

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 especificación 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 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 del 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 de 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.

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 a seguir en unos casos y otros no puede ser la misma.

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

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 aprovisionado. 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:



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.



El Riesgo en el suministro de un material se puede definir como la posibilidad de que dicho material no pueda ser aprovisionado.

En numerosas ocasiones este riesgo se cuantifica por experiencia y conocimiento del mercado y se le dan dos valores: o hay riesgo de suministro o no lo hay, o el material está en la parte derecha de la tabla o en la izquierda. Estas apreciaciones suelen ser acertadas ya que parten de un enorme conocimiento del mercado. Son todo/nada, no hay estados intermedios dada la dificultad para cuantificar una variable así.

El método de factores ponderados permite cuantificar ese riesgo en función del negocio. Las etapas de este método son:

1. Definición de factores: Aquellos que afectan al riesgo
2. Ponderar los factores definidos: Se les da un peso (normalmente en %) en función de las características del negocio y del mercado
3. Definir medición para cada factor: cómo se medirá, qué variables cuantificables se utilizarán
4. Valorar: A cada material se le asigna un valor en cada uno de los factores definidos según el método de medición anterior.
5. Calcular la nota final de acuerdo con el valor asignado y su ponderación.

Este método nos garantiza una valoración homogénea para todos los materiales.

En primer lugar, se definen los factores que afectan al suministro de materiales o servicios en la empresa. Estos factores serán los mismos para todos los materiales o servicios. Una lista puede ser:

- Número de proveedores: Es un factor clave. Si un material sólo puede ser suministrado por un proveedor, su riesgo será alto independientemente del resto de factores. Es el caso de materiales patentados, determinados reactivos en la Industria Química o placas base en Electrónica.
- Evolución del mercado: Factor importante en sectores con alto componente de I+D. Es el caso del sector Informático.
- Aranceles: Este factor puede ser tenido en cuenta para materiales de importación. Da una idea de la dificultad de salida del país origen.
- Coste Logístico: Da una idea de la dificultad del transporte del material. A mayor coste logístico, mayores posibilidades de interrupción del suministro.
- Otros (a definir): Factores poco usuales pero que pueden ser importantes para determinados negocios o materiales, como son inestabilidad Política o Social en el País origen o cualquier otro factor que pueda afectar al suministro.

3 – TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES

Ejemplo:

Valor para material con : 2 proveedores 25% Aranceles Exp					
Factor	Ponderación	Medición	Valor	Ponderado	
nº Proveedores	60	1 proveedor-100 2 p->50 3 p->25 >3 p->0	50	30	=50*60/100
Aranceles	30	% Arancel export	25	7,5	=25*30/100
Coste Logístico	10	%Coste/Kg frente coste Máx/Kg	70	7	=(7/10)*(10/100)
Riesgo				44,5	=Suma

Para calcular el **Impacto** de un material en los resultados de la empresa es necesario conocer la estructura de costes, beneficios y facturación. Normalmente se expresa en porcentaje sobre facturación total.

Ejemplo (para calcular el impacto del material X que aparece en la composición de varios productos):

	Estructura de Precio unitario							Bnf	Total	Fact	Impacto
	Precio de Venta unitario										
	Coste unitario										
	Mat 1	Mat 2	Mat X	Mat 3	Var	Total					
Prod 1	10	15	20		25	70	15	85	100	24	
Prod 2		35	10	75	50	170	20	190	225	12	
Prod 3	23	35	40	55	64	217	25	242	350	58	

Total

675 93

$$\begin{aligned}
 &=20*100/85 \\
 &=10*225/190 \\
 &=40*350/242 \\
 &0,14
 \end{aligned}$$

Impacto del Material X sobre Facturación = $100*93/675 = 14\%$

Una vez cuantificadas las dos variables de la matriz hay que trazar los cuadrantes: En qué punto exacto se considera que un material impacta en los resultados o no, y en qué punto exacto el material tiene riesgo de suministro o no. Suele ser una decisión estratégica en cada organización, si bien es posible recurrir a herramientas como segmentación ABC o Pareto.

Conclusión la matriz de Kraljic es una excelente herramienta para la clasificación de materiales con el objeto de definir una estrategia de Compras adecuada según tipos o grupos.

ÍNDICE

COML0210 GESTIÓN Y CONTROL DEL APROVISIONAMIENTO	7
PRESENTACIÓN DEL LIBRO MF1004	9
CONTENIDO MF1004 GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	11
1- PROCESO DE COMPRAS EN LA LOGÍSTICA INTERNA	15
CONTENIDO	15
1.1- Importancia de la función de compras en la logística interna de la empresa.	17
1.2- Plan de compras y programa de necesidades.....	21
1.2.1- Interacción entre los departamentos de la empresa	21
1.2.2- Planificación de la producción y planificación de compras	23
EJEMPLO	26
1.3- Secuencia del ciclo de compras para la empresa	28
1.3.1- Detección de necesidades y requerimientos de bienes/servicios	28
1.3.2- Selección de proveedores.....	28
1.3.3- Seguimiento y recepción de los pedidos	29
1.3.4- Almacenamiento y registro de las compras	29
1.4- Descripción y especificación de la compra para la empresa.....	29
1.4.1- Factores de compra	29
1.4.2- El riesgo asociado a la compra	30
1.5- Petición de ofertas y pliego de condiciones de aprovisionamiento	31
1.5.1- Procesos de licitación y concurso de proveedores.....	31
1.6- El acuerdo y contrato de compraventa/suministro.....	33
1.6.1- Concepto.....	33
1.6.2- Normativa reguladora	34
1.6.3- Elementos del contrato	34
1.6.4- Clases de contrato.....	35
1.6.5- Obligaciones de las partes.....	36

1.6.6- Forma de los contratos	37
1.6.7- Cláusulas del contrato	37
1.6.8- Incumplimientos: resolución de conflictos con proveedores.....	38
1.6.9- Subcontratación	39
1.7- Documentación de la compra	40
Solicitud de Compra	40
1.7.1- Orden de compra	41
1.7.2- Orden de pedido.....	41
1.7.3- Orden de pago	42
1.7.4- Factura y albarán	42
Albarán.....	42
Factura	44
1.8- Las compras en mercados internacionales: globalización de la cadena de suministro	46
INCOTERMS	47
DOCUMENTACIÓN	52
TÉRMINOS DE PAGO	54
REPASO TEORÍA PROCESO DE COMPRA	55
EJERCICIOS ELABORACIÓN DE CONTRATOS	62
2- SELECCIÓN DE PROVEEDORES.....	63
CONTENIDO.....	64
2.1- Identificación de fuentes de suministro y búsqueda de proveedores	65
2.2- Competencia perfecta e imperfecta	69
2.3- Criterios de selección de proveedores	71
2.3.1- Precios y condiciones de pago	72
Ofertas por Cantidades	74
2.3.2- Plazos de entrega.....	74
2.3.3- Calidad de los productos.....	75
2.3.4- Fiabilidad	75
2.3.5- Posibilidades futuras de evolución	75
Evaluación de Factores Generales.....	75
2.4- Homologación proveedores.....	79
2.5- Categorización de proveedores.....	80
2.6- Registro de proveedores: el fichero de proveedores	80
2.7- Sistemas de aseguramiento de calidad de proveedores	81

2.7.1- Exigencias de los sistemas de certificación	81
REPASO TEORÍA SELECCIÓN PROVEEDORES.....	82
EJERCICIOS SELECCIÓN PROVEEDORES	85
EJERCICIO 4.....	85
EJERCICIO 5.....	85
EJERCICIO 6.....	86
EJERCICIO 7.....	86
EJERCICIO 8.....	87
EJERCICIO 9.....	88
3- TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN CON PROVEEDORES	89
CONTENIDO	89
3.1- Conceptos clave en la negociación con proveedores.....	91
3.2- Resolución de conflictos y litigios con proveedores: posibilidades de actuación	92
3.3- Cualidades del negociador: comunicación, persuasión y habilidades	92
3.4- Estilos/ Formas de negociación	95
3.5- Tipos de negociación	97
3.5.1- Competitiva.....	97
3.5.2- Colaborativa o cooperativa	97
3.6- Preparación de la negociación: Estrategias y tácticas	98
Estrategia de "ganar- ganar "(Win-Win WW)	98
Estrategia de "ganar-perder "(WL Win-Loose)	98
Las Tácticas de Desarrollo	99
Las Tácticas de Presión.....	99
3.7- Etapas del proceso de negociación.....	102
Fase Preparación	102
Análisis DAFO.....	103
Fase Desarrollo	107
3.7.1- Inicio	108
3.7.2- Conocimiento	108
3.7.3- Argumentación y objeciones.....	108
3.7.4- Cierre.....	108
3.8- Actitud y comportamiento en la negociación	109
3.9- Puntos críticos de la negociación.....	109
3.10- Posiciones de las partes en la negociación: poder de negociación.....	109

3.11- Estrategia ante situaciones especiales: monopolio, proveedores exclusivos y otras.....	110
La Matriz de Kraljic.....	110
3.12- Arbitraje y mediación en conflictos con proveedores.	115
REPASO TEORÍA NEGOCIACIÓN	116
EJERCICIOS NEGOCIACIÓN	120
EJERCICIO MATRIZ KRALJIC.....	120
Ejercicio Icywind estrategia de Compras.....	121
4- TÉCNICAS Y SISTEMAS DE COMUNICACIÓN APLICADAS A LA GESTIÓN DE PROVEEDORES.....	123
CONTENIDO.....	123
4.1- Los procesos de comunicación en la gestión de proveedores	125
4.2- Las relaciones con proveedores: motivos de satisfacción y discrepancias....	126
4.3- Sinergias con proveedores	127
4.4- Técnicas de comunicación en contextos nacionales e internacionales	129
4.4.1- Elementos de la comunicación	129
4.4.2- Niveles de comunicación	130
4.4.3- Asertividad y persuasión	130
4.4.4- Interacción social.....	131
COMUNICACIÓN PERSONAL.....	131
EL MENSAJE.....	132
PRESENTACIÓN.....	133
INFORME.....	134
DOSSIER.....	134
NOTA DE PRENSA	134
ACTA	134
MAIL.....	134
REUNIONES	135
4.5- Sistemas de comunicación e información con proveedores: transmisión electrónica de datos	136
4.5.1- Las redes	136
4.5.2- Servicios en las TICs.....	136
REPASO TEORÍA COMUNICACIÓN.....	138

5- SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE PROVEEDORES	143
CONTENIDO	143
5.1- Gestión y seguimiento de proveedores y pedidos	145
5.1.1- Objetivos de la gestión de pedidos y la distribución	145
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.....	149
RAL-Recomendaciones AECOC para la Logística	149
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
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	154
5.6- Registro documental y de operaciones.....	155
5.7- Indicadores de calidad y evaluación de proveedores	157
5.7.1- Cálculo de desviaciones en costes, plazos de entrega y errores.....	157
5.7.2- Indicadores de cumplimiento	158
5.7.3- Indicadores de evaluación	159
5.7.4- Indicadores de eficiencia	159
5.7.5- Indicadores de eficacia	160
5.7.6- Indicadores de gestión.....	161
5.8- Elaboración de informes de evaluación de proveedores.	162
REPASO TEORÍA EVALUACIÓN PROVEEDORES	165
EJERCICIOS EVALUACIÓN PROVEEDORES	169
Ejercicio 1	169
Ejercicio 2.....	170
Ejercicio 3.....	170
Ejercicio 4.....	171
Ejercicio 5.....	172
Ejercicio 6.....	173
Ejercicio 7.....	174
ÍNDICE	175