



LA GESTIÓN DE COMPRAS EN TIEMPOS DE CRISIS

Realizado por Antonio Iglesias
www.logispyme.wordpress.com

667510314



OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DE LA GESTIÓN DE COMPRAS

CONCEPTO DE APROVISIONAMIENTO

Función destinada a poner a disposición de la empresa todos aquellos productos del exterior que le son necesarios para su funcionamiento.



CONCEPTO DE APROVISIONAMIENTO

COMPRAS se cuida de optimizar el coste del suministro

- Expresar necesidad
- Buscarlas en el mercado
- Adquirirlas
- Asegurar su recepción.
- Pagarlas

GESTIÓN DE STOCKS se cuida de la continuidad del suministro

- Prever necesidades
- Planificarlas en el tiempo

**AMBAS FUNCIONES SE UNEN EN MUCHOS CASOS EN EL MISMO
AREA QUE REALIZA UNA GESTIÓN INTEGRAL DE COMPRAS Y
APROVISIONAMIENTO**

OBJETIVOS DEL APROVISIONAMIENTO

Apoyar en la consecución de los objetivos estratégicos, tales como el plan de negocio, estrategia de producción, creación de valor para el accionista , etc.

Minimizar el coste total de la gestión de compras de acuerdo al plan de negocio de la compañía .

Mejorar la calidad y el flujo de los bienes y servicio .

Encontrar una fuente de suministro competente y fiable .

Soportar y responder a los cambios de la demanda de los clientes .

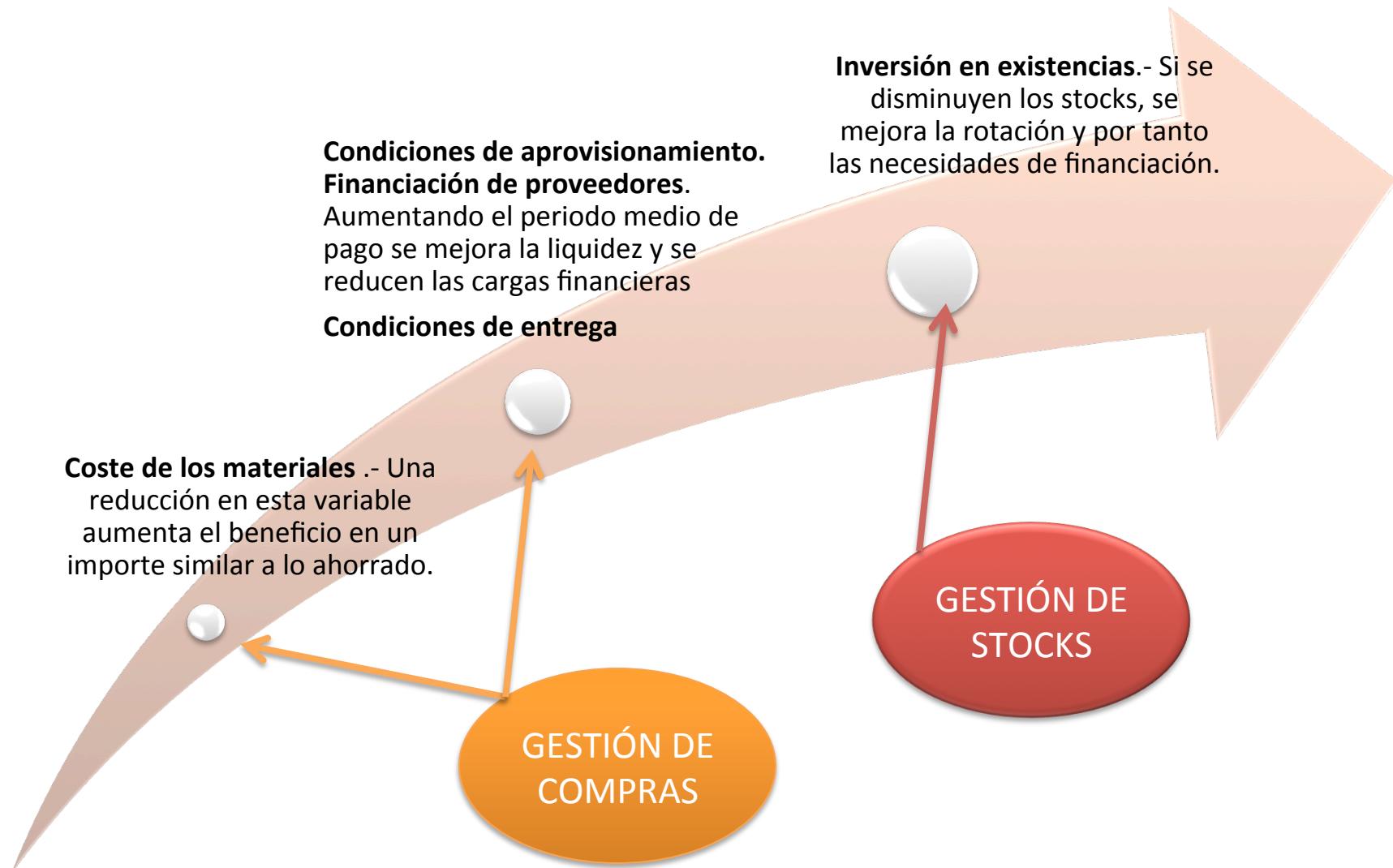
Minimizar el riesgo de aprovisionamiento o fluctuación de los precios .

Gestionar a los proveedores para reducir el gasto y mejorar la calidad de las mercancías y servicios .

Establecer relaciones de partenariado con los proveedores clave .

Optimizar el coste del aprovisionamiento en base al riesgo a asumir.

EL APROVISIONAMIENTO COMO FACTOR DE RENTABILIDAD EN TIEMPO DE CRISIS



RESPONSABILIDADES DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

BASICAS

- Seleccionar al proveedor y adjudicar los pedidos a los proveedores
- Obtener cotizaciones y dirigir negociaciones.
- Recibir a los representantes y proveedores.
- Visitar las instalaciones de los proveedores.
- Preparar las políticas de aprovisionamiento.
- Vigilar la cumplimentacion de las fechas de entrega y de todos los acuerdos y condiciones establecidas con el proveedor.
- Controlar los rechazos de la mercancía.

COMPARTIDAS CON OTROS DEPARTAMENTOS

- Decidir si se compra o se fabrica un producto
- Compra de bienes de equipo y de inversión de capital
- Desarrollo de estandares y especificaciones

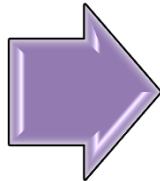
ESPECIALES

- Calidad de las compras
- Almacenaje
- Control de inventarios
- Programación de los materiales y cálculo de necesidades

PRINCIPIOS DE FUNCIONAMIENTO

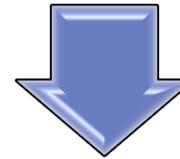
Planificación

- Asegurar la existencia de fuentes de suministro solventes
- Colaboración con los departamento usuarios
- Facilitar las decisiones a nivel estratégico



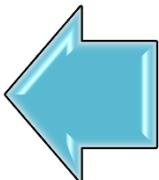
Organización.

- Organizar y utilizar la función de compras de acuerdo a los mejores intereses de la empresa
- Mantener un equipo de Compras cualificado



Control.

- Control administrativo de las compras
- Control de comportamiento de los proveedores
- Control de eficacia y eficiencia de las compras



Gestión.

- Obtener todas las compras al menor coste posible, con la calidad y el servicio requeridos.
- Promover una imagen positiva entre los proveedores.

RELACIONES COMPRAS - EMPRESA



DINÁMICA.- Análisis de la situación del aprovisionamiento en su empresa

1.- Las especificaciones de los materiales a aprovisionar están claramente definidas para el departamento de compras

El departamento desconoce totalmente las especificaciones de los materiales a comprar	
El departamento de compras no tiene conocimiento técnico sobre los materiales a comprar	
El departamento de compras tiene el conocimiento técnico suficiente sobre los materiales a comprar	
Las especificaciones de los materiales a aprovisionar están claramente definidas para el departamento de compras pero no participa activamente en el proceso de diseño	
El departamento de compras participa en la elaboración de especificaciones de material junto con el Departamento Técnico o Proyectos.	

2.- Búsqueda de proveedores: Se tienen sistemas de búsqueda de proveedores

No se realiza ningún tipo de sistema para la búsqueda de proveedores	
Se dispone de catálogos on-line de sus necesidades de compra	
Uso de buscadores especializados	
Directorios industriales	
Información de comunidades electrónicas, Marketplaces,...	

3.- Comunidades comerciales: Se participa en comunidades para la reducción del precio de compra. Centrales de Compra/Transporte compartido/market places

No se participa en ninguna comunidad comercial	
Se ha analizado participar en alguna comunidad en el futuro	
Se participa en alguna comunidad	
Se participa en varias comunidades	
Se participa en muchas comunidades	

4.- Selección de proveedores: Los criterios de selección de proveedores y su peso específico están claramente definidos (coste, plazo, calidad,servicios...)

No se utiliza ningún indicador	
Se usa algún tipo de indicador para la evaluación de proveedores	
Se usan indicadores globales para evaluar a los proveedores (indicadores de calidad y servicio) pero no se usan de la manera adecuada.	
Se usan indicadores globales para evaluar a los proveedores y se estudian los factores por los que no se cumplen los objetivos.	
Evaluación de proveedores, estudios de mercado de proveedores en función de factores clave de suministro (calidad, fiabilidad de entregas, plazos, tecnología,...)	

5.- ¿Se establecen acuerdos logísticos con los proveedores?(Acuerdos sobre el grado de servicio que tienen que proporcionar los proveedores, se recogen las acciones a realizar en caso de incumplimiento y se realiza un seguimiento).

No existe ningún tipo de acuerdo sobre el grado de servicio a proporcionar ni acciones a realizar	
Existen acuerdos sobre el grado de servicio pero no se recogen las acciones a llevar cabo en caso de incumplimiento	
Existen acuerdos sobre el grado de servicio y se recogen las acciones a llevar cabo en caso de incumplimiento pero no se realiza un seguimiento	
Existen acuerdos sobre el grado de servicio, se recogen las acciones a llevar cabo en caso de incumplimiento y existen acuerdos documentados de seguimiento y reclamación de pedidos	
Evaluación de proveedores, determinación del cumplimiento de las obligaciones y su adecuación al servicio / Existe un sistema de seguimiento de cada pieza/lote enviado por el proveedor/ Penalización por adelantos/retrasos / Descalificación total de proveedores	

DINÁMICA.- Análisis de la situación del aprovisionamiento en su empresa

6.- Coste de materiales: Se conoce el coste de materiales por producto/servicio

Se desconoce totalmente el coste de materiales por producto/servicio	
Se desconoce generalmente el coste de materiales por producto/servicio	
Se tiene una estimación del coste de materiales por producto/servicio	
Se tiene una estimación bastante aproximada del coste de materiales por producto/servicio	
Se conoce exactamente el coste de materiales por producto/servicio	

7.- Los plazos de entrega de los proveedores son adecuados a las necesidades de la empresa

Los plazos de entrega son muy elevados	
Los plazos de entrega son elevados	
Los plazos de entrega son inadecuados	
Los plazos de entrega son adecuados	
Los plazos de entrega son óptimos	

9.- ¿Se produce una trazabilidad del pedido? (Los proveedores proporcionan información sobre la fecha de entrega de los pedidos de compras).

No se recibe información de la fecha de entrega por parte de los proveedores	
Fax, teléfono, reuniones	
E-mail	
Internet (Web-EDI)	
Sistemas EDI de intercambio electrónico de datos, XML,...	

10.- Intercambio datos: Existen sistemas de intercambio de datos con proveedores

No existe ningún sistema de intercambio de datos con los proveedores	
Fax, teléfono, reuniones	
E-mail	
Internet, Web-EDI	
Sistemas EDI, XML,...Participación en Marketplaces, servicios de comercios electrónicos de compra y venta en comunidades comerciales	

11.- Seguimiento pedidos (Proveedor): El sistema de seguimiento de entrega de pedidos de proveedores proporciona información útil para la planificación

No existe un sistema de seguimiento de entrega de pedidos	
Existe un sistema de seguimiento de entrega de pedidos pero no se utiliza para la planificación	
El sistema de seguimiento de entrega de pedidos a proveedores proporciona información útil para la planificación	
Existe a disposición de la empresa información sobre el estado del pedido	
Existe a disposición de la empresa información sobre el estado del pedido en tiempo real, sistemas integrados, EDI, XML,...Integración con proveedores Colaboración/partenariado	

12.- ¿Están definidos los parámetros de gestión de existencias (lote económico, stock de seguridad, punto de pedido) por producto?

No están definidos.	
Están definidos pero no están para todos los productos	
Están definidos todos los productos pero no todos los parámetros	
Están perfectamente definidos para todos los productos	
Están perfectamente definidos y están integrados en un sistema de gestión informático	

DINÁMICA.- Análisis de la situación del aprovisionamiento en su empresa

13.- ¿Se revisan periódicamente los parámetros de stock y el inventario a mantener en función de la evolución del mercado?

No se revisan
Se realizan revisiones en periodos de tiempo largo
Se realizan revisiones periódicas de almacén
Se realizan revisiones periódicas de almacén en base a previsiones de venta
Se ajustan las existencias en base a las informaciones proporcionadas por el cliente

14.- Recepción de pedidos: El sistema de recepción de pedidos asegura que el material solicitado coincide con el recibido

No se realiza ningún tipo de comprobación de los materiales decepcionados
Comprobación mediante Albaranes
Comprobación de Notificaciones de avance de envío (Advance Ship Notice), para tener preparados al equipo y al personal de recepción de mercancías
Comprobación mediante Códigos de barras, etiquetas de radiofrecuencia
Combinación de notificaciones de avance de envío con sistemas de etiquetado con códigos de barras, etiquetas de radiofrecuencia

15.- Calidad de suministro: El control de calidad de las entradas de mercancías impide la entrada de material no conforme

No existe control de calidad de las entradas de mercancías
Control de cantidad de las entradas de mercancías
Control de calidad de las entradas de mercancías por muestreo (no impide la entrada de material no conforme)
Control de calidad de las entradas de mercancías en recepción y control de calidad por parte del proveedor
Evaluación periódica de proveedores. Calificación permanente de proveedores. Proveedores certificados

16.- Calidad de suministro: La calidad de los suministros coincide con la calidad solicitada

No se contrasta la calidad de los suministros con la calidad solicitada
Calidad de suministros mala
Calidad de suministro regular
Calidad de suministro buena
Calidad de suministro muy buena. Evaluación periódica de proveedores. Proveedores Homologados.

DINÁMICA.- Análisis de la situación del aprovisionamiento en su empresa

17.- ¿Se realiza un control administrativo de las entradas y salidas de materiales del almacén ?

No existen registros
Registro manual de entradas y salidas a través de albaranes (genéricos)
Se registra manualmente las mercancías enviadas y recibidas
Existe un registro informático de las entradas y salidas pero su introducción se realiza manualmente
Gestión automatizada de almacenes con altas y bajas registradas automáticamente. Uso de códigos de barras, radiofrecuencia

18.- ¿Se mantiene un sistema permanente de control físico del inventario?

No se controla nunca el nivel de existencias físicas.
Se realizan inventarios físicos a nivel anual.
Se realizan inventarios físicos de manera periódica.
Se realizan inventarios físicos permanentes. (Conteo todos los días)
Sistema de inventarios permanentes generado por el propio sistema de gestión del almacén.

19.- El control de inventario coincide con las existencias físicas

No existe control de existencias físicas
Existen frecuentes diferencias apreciables entre el control de inventario y las existencias físicas
Se presentan frecuentemente pequeñas diferencias entre el control de inventario y las existencias físicas
Se presentan ocasionalmente pequeñas diferencias entre el control de inventario y las existencias físicas
El control de inventario coincide perfectamente con las existencias físicas. Control permanente de inventarios

20.- Incidencias de suministro: Gravedad y frecuencia de incidencias

Incidencias graves con frecuencia alta
Incidencias graves con frecuencia baja
Incidencias normales con frecuencia alta
Incidencias normales con frecuencia baja.
Incidencias leves. Registro de incidencias y evaluación con indicadores. Contraste de nº incidencias con volumen de pedidos .Las desviaciones sobre lo previsto son inmediatamente investigadas y corregidas

21.- Incidencias: Las incidencias sobre entregas de pedidos de proveedores (atrasos...) son conocidas por la organización

No se conocen las incidencias sobre las entregas
Las incidencias sobre las entregas se conocen con mucho retraso
Las incidencias se conocen con algún retraso
Las incidencias sobre entregas se conocen rápidamente. Sistema de alerta automática en la cadena de suministro (correo electrónico) para la notificación de incidencias.
Las incidencias se conocen en tiempo real. Los puntos de entrega disponen de tecnología que posibilitan la obtención de información on-line

DINÁMICA.- Análisis de la situación del aprovisionamiento en su empresa

22.- Fiabilidad (Proveedores): Los proveedores cumplen los plazos de entrega

Los plazos de entrega nunca se cumplen	
Frecuentes retrasos en el plazo de entrega. Desviaciones frecuentes sobre la fecha de entrega prevista	
Los plazos de entrega se cumplen de manera regular	
Desviaciones ocasionales sobre la fecha de entrega prevista	
Fiabilidad total 100%	

23.- Flexibilidad (Proveedores): Los proveedores responden bien ante imprevistos

Los plazos de reacción ante imprevistos son muy elevados	
Los plazos de reacción ante imprevistos son elevados	
Los plazos de reacción ante imprevistos son inadecuados	
Los plazos de reacción ante imprevistos son adecuados	
Los plazos de reacción ante imprevistos son óptimos	

24.- Se practican políticas de reducción de stocks a lo largo de toda la cadena

No se tienen políticas de reducción de stocks	
Se tienen políticas de reducción de stocks en alguna parte de la cadena logística pero no están bien definidas	
Se tienen políticas de reducción de stocks pero no en toda la cadena	
Se tienen políticas de reducción de stocks en toda la cadena	
Se tienen políticas agresivas de reducción de stocks en toda la cadena	

25.- ¿Cuál es el nivel de roturas de stock que se producen?

Se tienen niveles de stocks altos y frecuentemente se producen roturas de los stocks	
Se producen roturas de los stocks de manera frecuente	
Se producen roturas de stocks de manera ocasional	
El nivel de stock s es alto pero no se producen roturas de stocks	
No se producen roturas de stocks y el nivel de stock s es reducido	

26.- Se controla la rotación por artículos

Se desconoce la rotación de los artículos	
Se conoce pero no se controla la rotación de los artículos	
Se controla la rotación de determinados artículos (método ABC, se controlan aquellos que representen un mayor volumen de ventas)	
Se controla la rotación de gran parte de artículos	
Se controla la rotación de todos o de gran parte de artículos (índice de rotación)	

DINÁMICA.- Análisis de la situación del aprovisionamiento en su empresa

27.- La rotación de inventarios es adecuada

Es muy baja	
Es baja	
Es la adecuada	
Es alta	
Es muy alta .	

28.- Los materiales obsoletos están correctamente identificados

No están identificados	
Están identificados algunos .	
Están identificados gran parte.	
Están identificados todos pero no están controlados	
Están todos perfectamente identificados y controlados mediante un sistema informático	

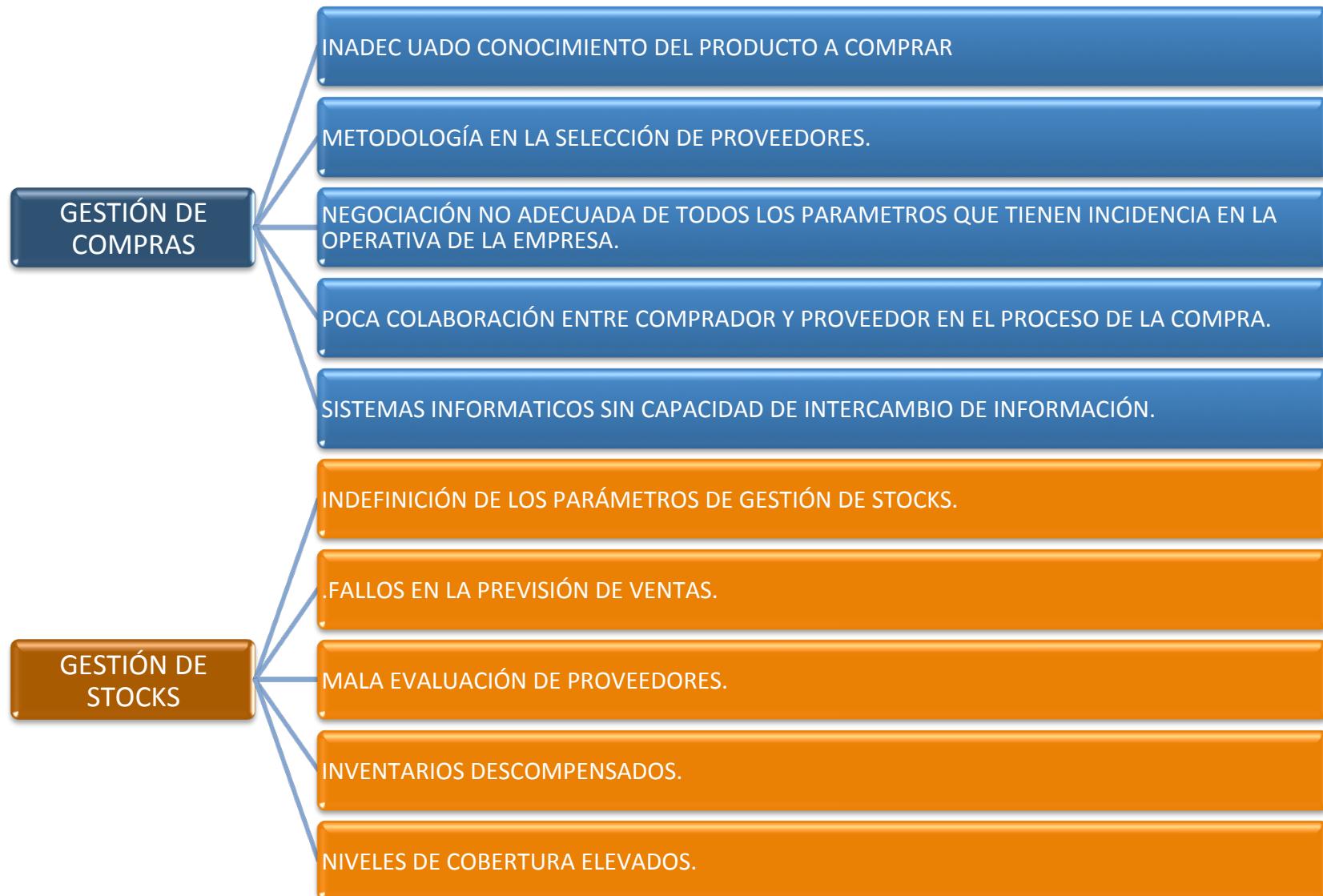
29.- Se dispone de métodos/procedimientos de eliminación de obsoletos y/o productos en mal estado

No se conoce el nivel de productos obsoletos/en mal estado	
No se dispone de ningún método/procedimiento para la eliminación de obsoletos y/o productos en mal estado	
Se dispone de métodos/procedimientos para la eliminación de obsoletos y/o productos en mal estado	
Control de productos obsoletos y/o productos en mal estado, ubicándolos en zonas de almacén aparte	
Se dispone de políticas de prevención de productos obsoletos y/o en mal estado (recolocación de stocks, promociones de venta,...)	

30.- ¿Cómo considera el nivel de averías de materiales en su almacén?

Se tienen niveles de deterioro muy alto	
Se tienen niveles de deterioro alto	
Se tienen niveles de deterioro aceptable	
Se tienen niveles de deterioro bajo	
Se tienen niveles de deterioro muy bajo	

PRINCIPALES DEBILIDADES DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS





EL PLAN DE COMPRAS UNA HERRAMIENTA DE COMPETITIVIDAD

Declaración de intenciones, que describe de una forma general, la forma de proceder del departamento. Son amplias y definen la actuación fundamental del área y sus relaciones con el resto de la empresa.



- ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO.
- COMPETENCIAS DE COMPRAS EN LA EMPRESA.



- POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS: Funciones y Responsabilidades



- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS.



- PARTICIPACIÓN EN GRUPOS DE COMPRAS, CENTRALES DE COMPRAS Y SERVICIOS.

ESTANDARIZACIÓN

Adecuación.

Normalización.

CONDICIONES DE COMPRA.

Calidad.

Logísticas.

Económicas.

PONDERACIÓN VARIABLES.

Definir por categoría de producto la importancia de las diferentes variables de compra.

Criterios de integración/
subcontratación.

Sistemas mono / multifuente

Decisiones de compra/
importación.

Metodología de selección por
categoría de productos.

Relaciones con Proveedores.

Sistemas de colaboración con
proveedores.

Características del proceso de
negociación.

Criterios de evaluación.

POLÍTICA DE COMPRAS . Procedimiento.

- Los procedimientos deben ser sencillos y estar expresados por escrito.
- Diseñados para facilitar la comunicación y coordinación entre los diferentes grupos de trabajo.
- Deben marcar claramente las responsabilidades.
- Conllevan un sistema de dirección por excepción.

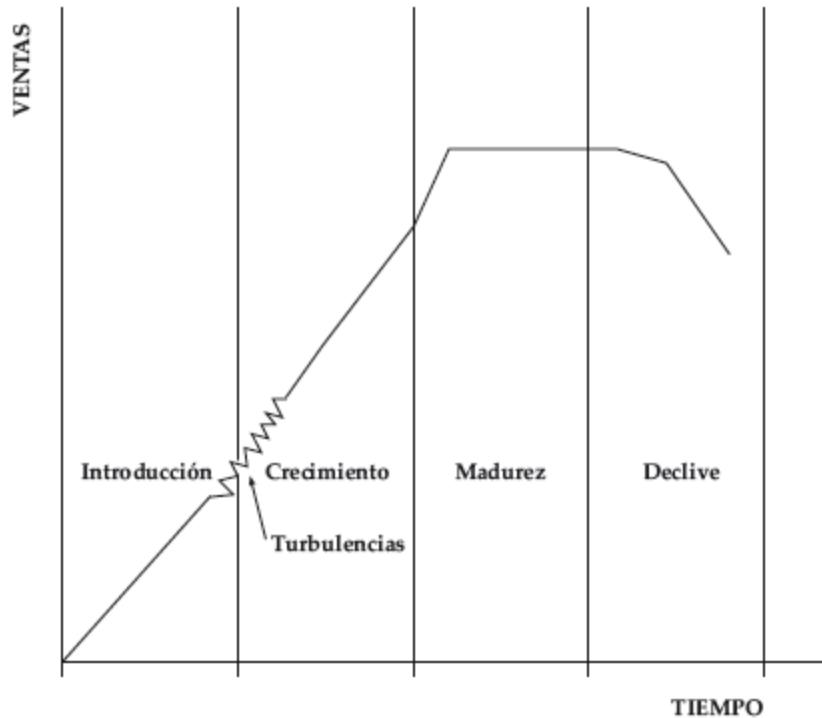


- La evaluación no se debe centrar en un solo aspecto de la amplia zona de actividades que repercuten en el proceso de compras. Debe tener en cuenta que el objeto no es evaluar un problema específico, ni siquiera el conjunto de actividades del departamento de Compras, sino toda la participación de la empresa en las actividades de compras.
- La evaluación debe efectuarse por alguien que sea imparcial y no esté relacionado con las operaciones a investigar. La independencia asegura una evaluación más objetiva.
- La evaluación debe realizarse de forma sistemática y con una metodología bien definida.
- Para que el proceso de evaluación sea provechoso para la empresa, es necesario que se vuelva a realizar periódicamente.

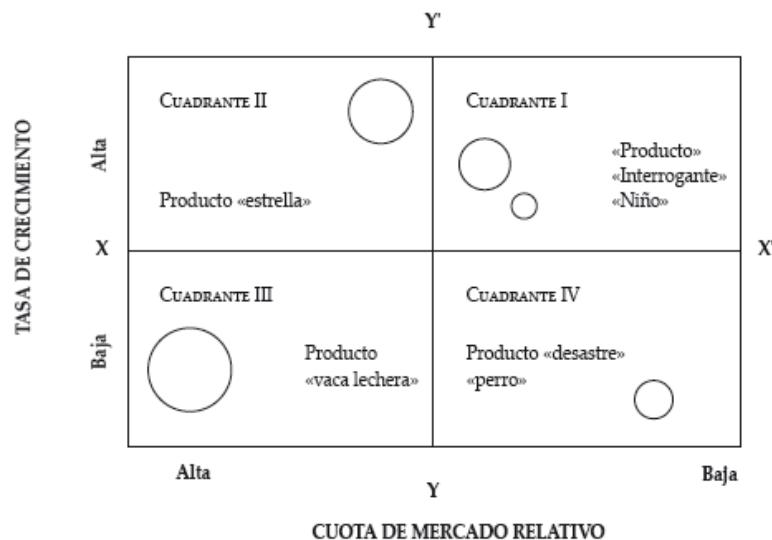


DISEÑO DE LA GAMA DE ARTÍCULOS EN TIEMPOS DIFÍCILES

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



- La liquidez obtenida a través de las operaciones de la empresa es función del coste unitario, que a su vez es función del volumen de ventas y de la experiencia, los que finalmente dependen de la cuota de mercado (efecto escala, relacionado con los costes fijos).
- La liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, equipo y capital circulante es función de la tasa de crecimiento del sector en el que se encuentra la empresa o el segmento estratégico de negocio.



Son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos, y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y, por supuesto, aumentarlas.

- Las unidades situadas en esta zona podrán ser productos que se introducen por primera vez en un mercado ya existente, productos introducidos con anterioridad pero que por algún motivo no alcanzaron una alta cuota de mercado, o productos que llegaron a tener una alta cuota de mercado pero la perdieron.
- Generalmente son productos con crecimiento alto en el mercado y cuotas pequeñas de participación. Representan el futuro de la empresa, razón por la cual precisan de una gestión adecuada de precios, promoción, distribución... que se traduce en unas necesidades de inversión de recursos. Son los llamados a ser «productos estrella».

Los situados en mercados de crecimiento elevado y cuota de mercado alta reciben el nombre de estrellas.

- Éstos se caracterizan por tener un cash flow equilibrado, ya que los grandes beneficios obtenidos se compensan con las grandes necesidades de dinero para financiar su crecimiento y mantener su cuota de mercado. Situados en la fase de crecimiento, son los que presentan mejores posibilidades, tanto para invertir como para obtener beneficios.
- En estos productos es básico mantener y consolidar su participación en el mercado, para lo cual a veces será necesario sacrificar márgenes y así establecer barreras de entrada a la competencia.

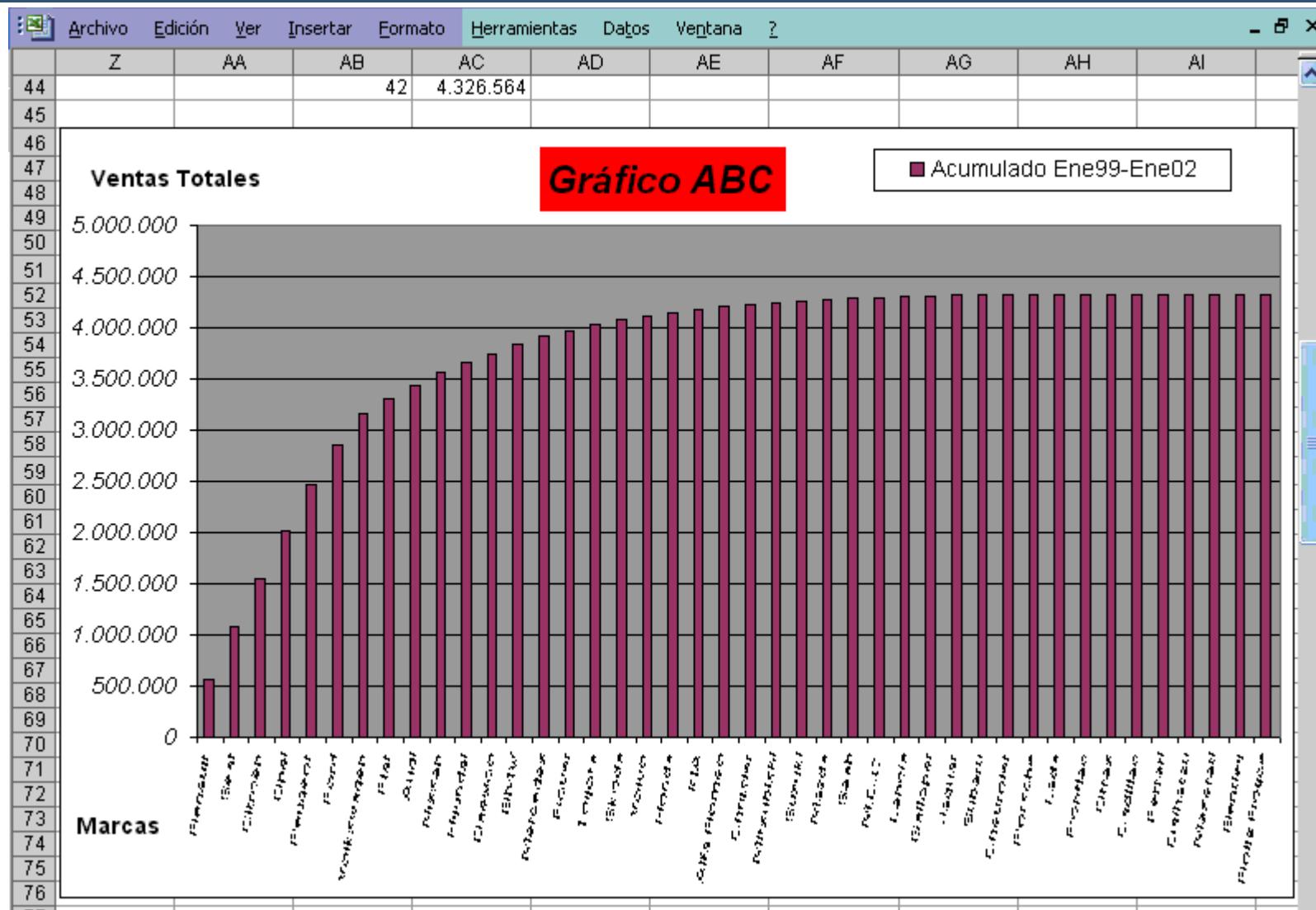
Los productos situados en mercados de crecimiento bajo y cuota de mercado alta reciben el nombre de vacas lecheras.

- Éstos son generadores de liquidez.
- Estos productos se sitúan normalmente en la fase de madurez, con alta cuota de mercado y tasa de crecimiento baja o nula. Son productos con una gran experiencia acumulada, costes menores que la competencia y, como consecuencia, mejores ingresos.
- Es necesario tener presente que las expectativas de crecimiento de estas «vacas lecheras» son nulas, que no precisan fondos adicionales y que más pronto o más tarde llegarán a su etapa de declive.

Los productos con reducidas cuotas de mercado y bajo crecimiento reciben el nombre de «perros».

- Son verdaderas trampas de liquidez, ya que debido a su baja cuota de mercado, su rentabilidad es muy pequeña y es difícil que lleguen a ser una gran fuente de liquidez, por lo que están inmovilizando recursos de la empresa que podrían ser invertidos más adecuadamente en otros centros.
- Tienen una tasa de crecimiento y cuota de mercado pequeña. La principal característica de estos productos es que, en la mayoría de los casos, difícilmente serán rentables.
- Son productos difíciles de impulsar, reposicionar y que absorben muchas horas de dedicación injustificadas, por lo cual no es lógico invertir en ellos.
- Hay compañías que mantienen productos en esta categoría por imagen de empresa o de marca, pues de otra forma no tendrían una gama completa de productos.

Análisis ABC



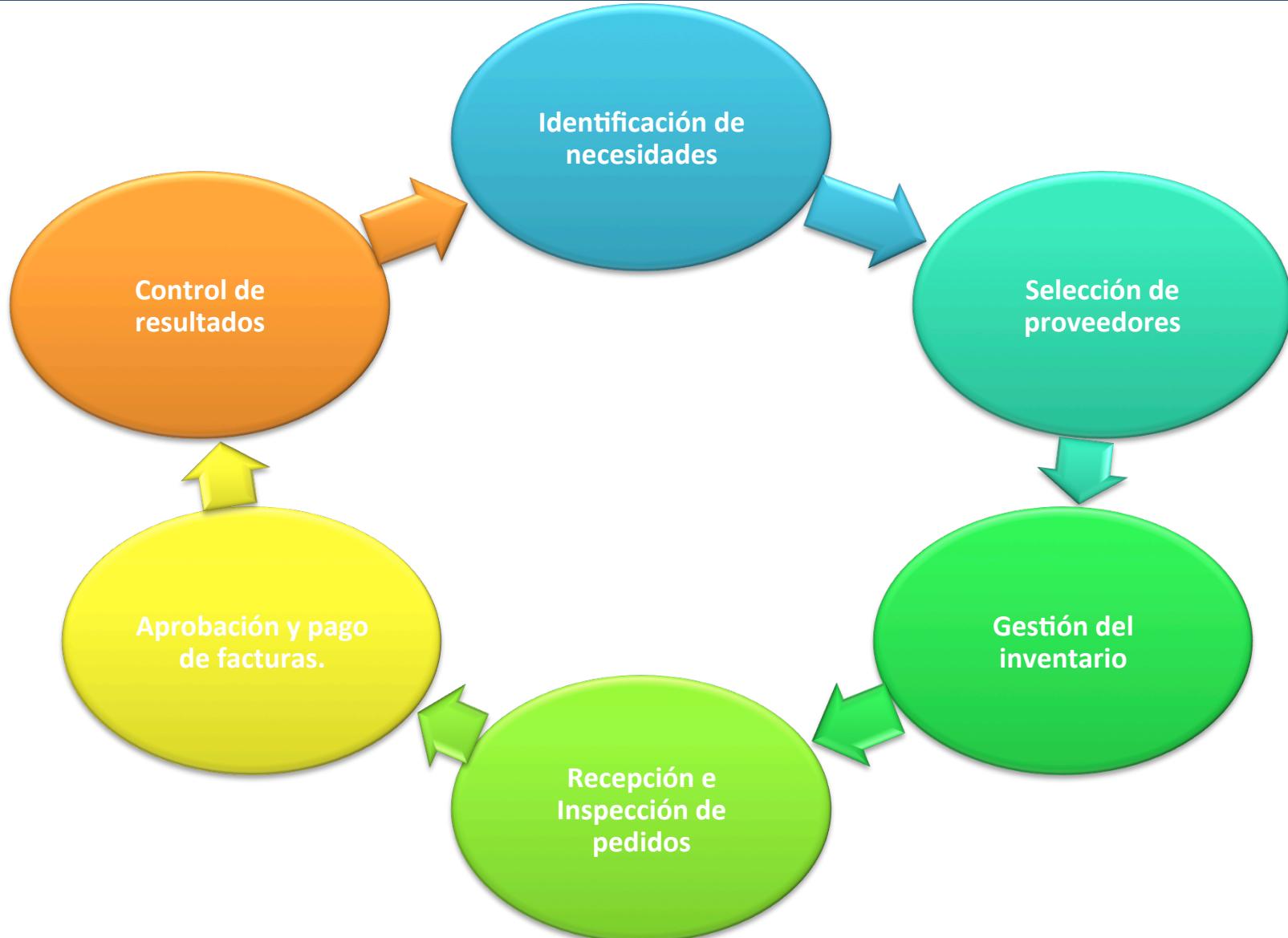


¿CÓMO MEJORAR EL COSTE DE MATERIALES? BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES



CAJA INMACULADA ■

Ciclo operativo del aprovisionamiento



IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Aspecto que relaciona a la gestión de compras con Marketing, la necesidad en el mundo empresarial actual surge siempre en el cliente.

El punto de partida de cualquier operación de compra es la solicitud de material que se envía al Departamento de Compras, en ese documento deben quedar marcadas las siguientes informaciones:

- Relacionadas con la calidad del producto.
- Relacionadas con formatos, y otros factores de la cadena logística.

Ciclo operativo:

- Empresa Industrial.



- Empresa Distribución o Servicios



ESPECIFICACIONES DEL PRODUCTO. OPCIONES

Primaria o somera

- Describe el uso al que se destina un artículo y las indicaciones sobre características esenciales.

Funcional:

- Describe con detalle las características de un producto en relación con la necesidad que va a satisfacer. En la medida de lo posible, esta especificación deberá efectuarse en términos cuantitativos.

De características físico-químicas:

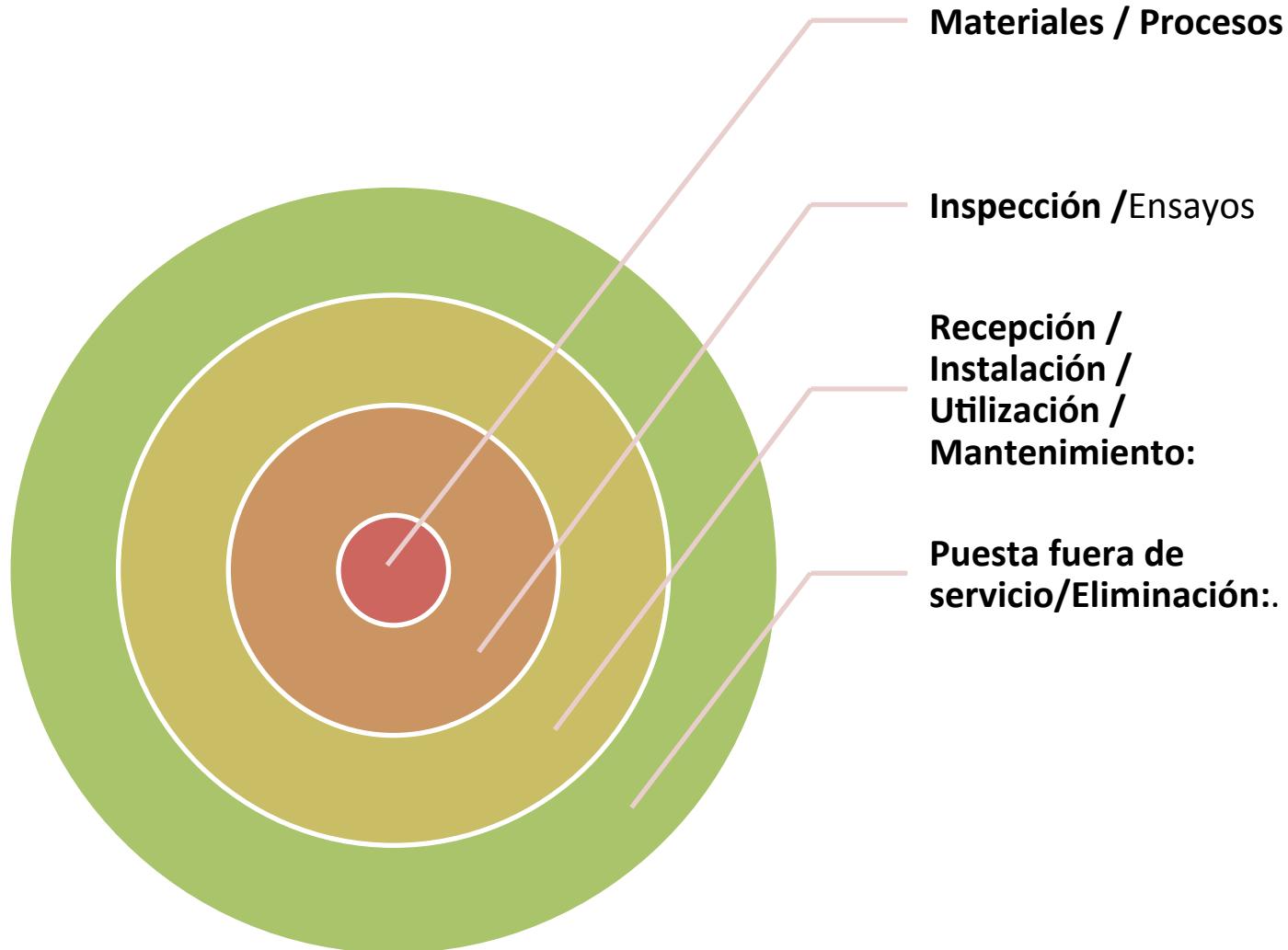
- Describe con detalle el producto y/o sus componentes con sus características físicas (dimensiones, dureza, resistencia, ... con sus tolerancias).

Cerradas:

- Se define lo que, según criterio del comprador, satisface la necesidad a satisfacer.
- En muchos casos, incluso no se indica cuál es esa necesidad.

Abiertas:

- Se define la necesidad a satisfacer, y al potencial proveedor corresponde ofrecer la solución para conseguirlo.



OTRAS ESPECIFICACIONES

Condiciones económicas

- Plazo de pago.
- Descuentos.
- Promociones.

Gestión de stocks.

- Previsión de demanda.
- Plazo de entrega.
- Mínimo de pedido

Gestión de almacén.

- Tipo de pallet.
- Formato pallet.
- Embalaje.

Sistemas de información

- Códigos de barras.
- EDI.
- e-procurement

Condiciones a definir con el resto de áreas de la empresa

¿PODEMOS TRABAJAR CON TANTO DETALLE CON TODA LA GAMA?

NO, Realizar una segmentación de las compras, en base a criterios previamente establecidos, como por ejemplo:

ABC de productos o servicios.

Recurrencia de la compra.

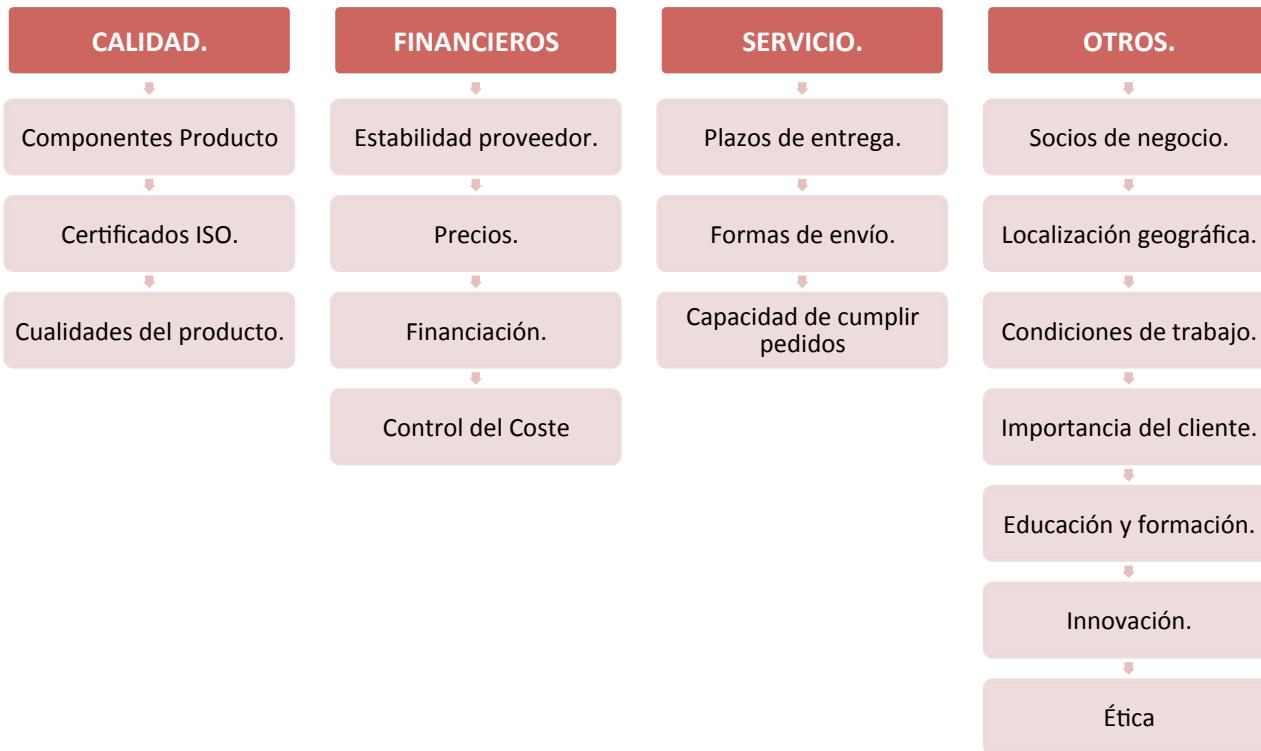
Función o uso del bien comprado.

Establecer el criterio para la selección de proveedores, que varía dependiendo:

Tamaño y naturaleza del negocio.

Estrategia y necesidades específicas.

PRINCIPALES CRITERIOS DE SELECCIÓN



Partiendo del conocimiento del producto y de las exigencias de aprovisionamiento para nuestra empresa, así como de los criterios de selección elegidos, pasamos a buscar el colectivo de proveedores que en un principio consideramos que pueden satisfacer el pedido.

LISTA PRELIMINAR.

- Internet.
- Revistas sectoriales.
- Archivo departamento de compras.
- Ferias comerciales.
- Sugerencias del departamento usuario.

DEPURACIÓN ELIMINANDO A ALGUNO DE LOS QUE NO CUMPLAN ALGUNOS DE ESTOS CRITERIOS:

- Buena capacidad técnica y gerencial.
- Situación financiera sólida.
- Buena imagen en el mercado.
- Relaciones laborales satisfactorias.

PROCEDIMIENTOS Y FUENTES DE INFORMACIÓN.

- Memorias anuales y catálogos de proveedores.
- Informes comerciales, informaciones recogidas de otras empresas compradoras.
- Relación de visita con los proveedores potenciales

ANÁLISIS DE OFERTAS

El objetivo es disponer en un único documento de toda la información solicitada a proveedores, de cara a la realización de una comparación rápida y coherente de las mismas. Los criterios a incluir varían en función de:

- Artículos con calidades homologadas.
- Artículos con diferencia en su nivel de calidad

El proceso de análisis de las ofertas será el que a continuación señalamos:

- Incorporar la información de las ofertas de los proveedores al cuadro de comparación de ofertas.
- Ponderar los criterios incluidos en el análisis de acuerdo a la importancia que los mismos presentan para los objetivos estratégicos de la gestión de compras y de la organización.
- Puntuar a todos los proveedores en los criterios seleccionados entre 0-10 según se acerquen o alejen al objetivo que nos habíamos marcado
- Realizar la ponderación .- Constante de ponderación x Valoración asignada al criterio
- Realizar la sumatoria de la puntuación obtenida en todos los criterios.
- Escoger al proveedor/ es con mayor puntuación, o analizar variables cualitativas u otra serie de factores no incluidos anteriormente.

Cuadro de comparación de ofertas

En este cuadro iremos incorporando toda la información que recibimos de las ofertas de proveedores, de cara a poder realizar un adecuado proceso de comparación a nivel de criterios.

	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	PROVEEDOR 4	PROVEEDOR 5
Calidad					
Estabilidad financiera					
Cualidades					
Precio					
Certificación ISO					
Plazos					
Control del coste					
Socios de negocio					
Envíos.					
Cantidad.					
Localización geográfica.					
Importancia del cliente					
Servicio requerido.					
Condiciones de trabajo.					
Educación y formación					
Ética					

. Cuadro de evaluación de ofertas

- Ponderamos los criterios seleccionados de cara que la suma de las ponderaciones no sea superior a la unidad.
- Ponemos notas a lo ofertado por los proveedores según se acerque en mayor o menor medida a nuestro objetivo

	Factor ponderación	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	PROVEEDOR 4	PROVEEDOR 5
Calidad						
Estabilidad financiera						
Cualidades						
Precio						
Certificación ISO						
Plazos						
Control del coste						
Socios de negocio						
Envíos.						
Cantidad.						
Localización geográfica.						
Importancia del cliente						
Servicio requerido.						
Condiciones de trabajo.						
Educación y formación						
Ética						

Cuadro de selección de proveedores

- Realizar la ponderación .- Constante de ponderación x Valoración asignada al criterio
- Realizar la sumatoria de la puntuación obtenida en todos los criterios.
- Escoger al proveedor/ es con mayor puntuación, o analizar variables cualitativas u otra serie de factores no incluidos anteriormente.

	PROVEEDOR 1	PROVEEDOR 2	PROVEEDOR 3	PROVEEDOR 4	PROVEEDOR 5
Calidad					
Estabilidad financiera					
Cualidades					
Precio					
Certificación ISO					
Plazos					
Control del coste					
Socios de negocio					
Envíos.					
Cantidad.					
Localización geográfica.					
Importancia del cliente					
Servicio requerido.					
Condiciones de trabajo.					
Educación y formación					
Ética					

Existen muchas herramientas de cara a la mejora de la negociación, durante el propio proceso de la reunión de negociación, nosotros en este punto nos vamos a centrar en herramientas de preparación de la negociación:

- BALANCE DE ESCRUTINIO.
- ¿QUÉ NEGOCIAR?

Valoración de la importancia de los Criterios de Elección del proveedor definidos en los objetivos de la empresa y en nuestra política de compras

- Primordial, esencial .-10
- Es muy importante.- 9
- Es importante.- 8
- Es necesario.- 7
- Es deseable.- 6
- Es interesante.-5
- Es verdaderamente poco interesante.- 4
- No entra casi en juego.- 3
- No cuenta.- 2
- Es inútil.- 1

Balance de escrutinio / Cuadro definiciones Columna 3 y 5

Valor que se atribuye a la oferta del proveedor y a la mejor condición presentada por los proveedores seleccionados

- Excelente, perfecta.- 10
- Muy buena.- 9
- Buena.- 8
- Satisfactoria.- 7
- Conforme, valida.- 6
- Aceptable, sin más (mediocre).- 5
- Poco satisfactoria.- 4
- Poco aceptable.- 3
- No válida, no conforme.- 2
- Inaceptable.- 1

Balance de escrutinio / Cuadro de codificación Balance final (columna 7)

Si en el PRIMER BALANCE (columna 4) se encuentra para un punto clave.	Y si en el SEGUNDO BALANCE (columna 6) se encuentra para el mismo	Anotaremos en el BALANCE FINAL (columna 7) la comparación de los dos primeros balances, que en este punto clave representa.
(+) ó (=)	(+)	Un Argumento Absoluto (A. A.)
(+) ó (=)	(=)	Un Argumento Relativo (A. R.)
(-)	(+)	Un Argumento Relativo (A. R.)
(-)	(-)	Una Objeción Absoluta (O. A.)
(-)	(=)	Una Objeción Relativa (O. R.)
(+) ó (=)	(-)	Una Objeción Relativa (O. R.)

Balance de escrutinio / Cuadro de escrutinio

	ARGUMENTOS	Importancia para los objetivos de compra Columna 2	OBJECIONES
ABSOLUTOS		10/9	
		8/7	
		6/5	
		4/3	
		2/1	
RELATIVOS		10/9	
		8/7	
		6/5	
		4/3	
		2/1	

TÉCNICO

- Hay que informarse
- Hay que documentarse
- Hay que conocer los datos

ECONÓMICO

- Conocer el mercado
- Conocer la empresa proveedora

PSICOLÓGICO

- Motivaciones profesionales y personales de los interlocutores
- Estilo de trabajo de los interlocutores.



- **OBJETIVOS.** Precio./ Condiciones pago./ Financiación
- **VARIABLES.** Precio, Descuentos, Bonificaciones, Rebajas, Concesiones, Muestras gratuitas, Derecho a reposición y devolución.



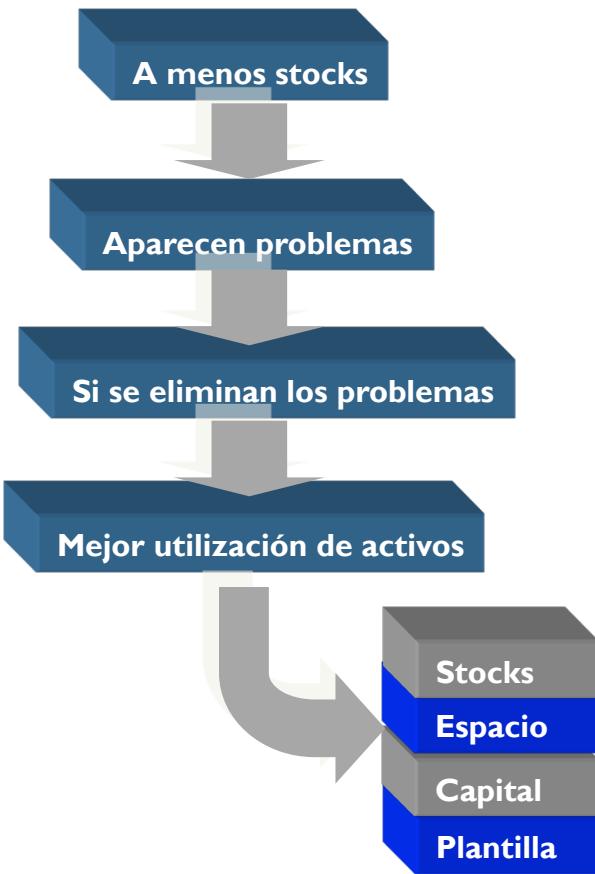
- **OBJETIVOS** .Características técnicas del producto.
- **VARIABLES.**- Productos sin fallos errores o averías. En conformidad con las especificaciones técnicas y constancia en la calidad de los lotes



- **OBJETIVOS.** Entrega de la mercancía./ Postventa
- **VARIABLES** . Plazo, frecuencia, stock en proveedor, Apoyo técnico, Recambios, Garantías, Realización de pruebas, Formación, Información sobre mdo., innovación tecnológica, Ofertas, Publicidad etc.



EL INVENTARIO. INCIDENCIA EN TIEMPOS DE CRISIS



Los stocks disimulan los problemas y causas de otros despilfarros, generando costes financieros y necesidades de espacio.

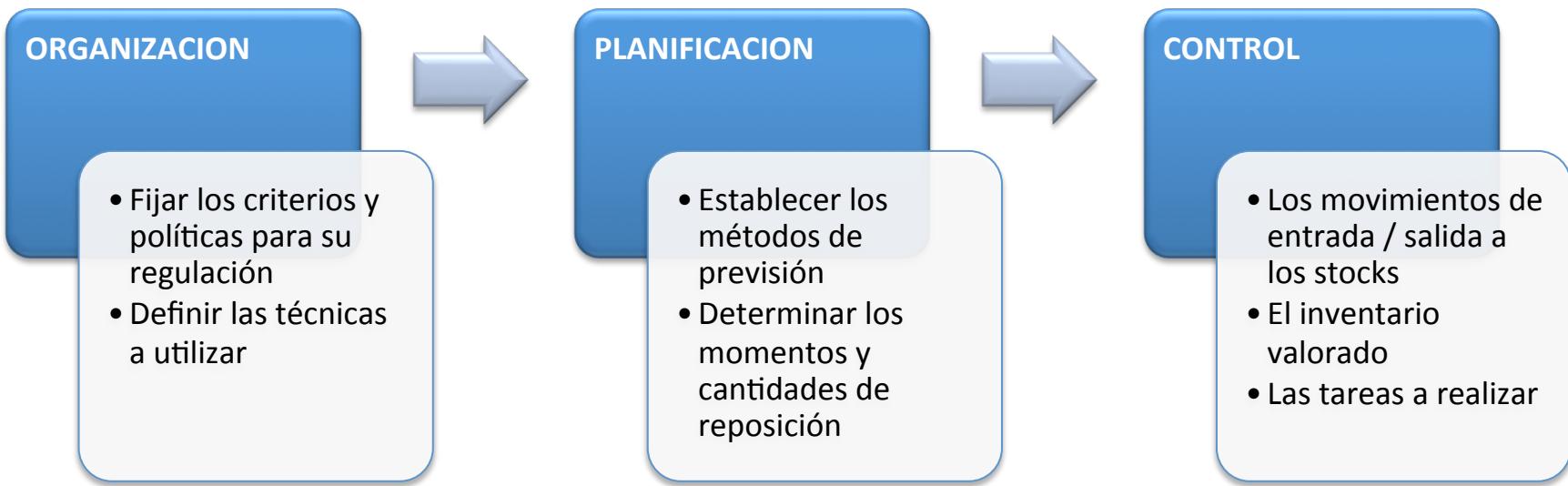
En la actualidad las empresas necesitan acercar cada día de una manera mas urgente sus stocks a unos mínimos niveles por los siguientes factores:

- Disminución de los ciclos de vida de los materiales.
- Competencia mas elevada.
- Incidencia de los factores promocionales
- Inmovilización de capital, que genera un coste financiero importante.
- Incremento de las necesidades de espacio en los almacenes.

Medidas para la reducción de stocks.



Ámbito de actuación de la gestión de stocks.



La demanda de los artículos se puede distinguir entre:

- Productos terminados .- Demanda independiente
- Resto productos .- Demanda dependiente

En función de este criterio podemos diferenciar los sistemas de gestión de stocks:

- Demanda independiente .- Conceptos clásicos de gestión de stocks.
- Demanda dependiente.- MRP ,JIT



Política de stocks.

Las compañías deben de disponer de una política de stocks donde quede reflejada para toda la tipología de stocks:

- El sistema de reposición o reaprovisionamiento,
- El nivel de gestión del stock: SKU (unidad mínima de stock o referencias), productos, etc.
- Los objetivos relacionados con los stocks (reducción, concentración, etc.),
- El modelo de gestión del stock (dimensionamiento, tiempo),
- El sistema de control del stock (inventarios contables, control de entradas y salidas, indicadores, nivel de obsolescencia, sistema de costes, etc.)
- La información de gestión y los informes a recibir por la dirección, etc.

La previsión de ventas es en parte ciencia y en parte arte.

- Una previsión de ventas bien planificada y ejecutada ayuda a las compañías a mejorar todos los aspectos de su negocio mejorando la toma de decisiones en áreas críticas tales como producción, personal y logística.
- Unas previsiones correctas y fiables ayudan enormemente a que el funcionamiento de las compañías sea como el de una máquina bien engrasada: produciendo las cantidades justas de producto en el momento adecuado, moviendo y rotando adecuadamente los inventarios, y evitando las pérdidas asociadas a excedentes en inventarios.
- Además, los lazos con los clientes se solidifican, debido a que los clientes desarrollan una mayor confianza en la capacidad de la compañía para resolver constantemente sus necesidades.
- Creación de una única previsión de la demanda integrada para los departamentos de ventas y fabricación.

- Designar un propietario de las previsiones de ventas y establecer las pertinentes responsabilidades en el pronóstico
- Desarrollo de previsiones de forma colaborativa, usando información de vendedores y de gerencia
- Utilizar más de un método de pronóstico para reducir el sesgo y mejorar la fiabilidad
- Recopilar los datos y la información de más de una fuente
- Hacer un seguimiento constante de la exactitud en las previsiones

ENTRADA.

- Pedidos de proveedor.
- Devoluciones de cliente.
- Pedidos de otros almacenes de la empresa.
- Regularización positiva de inventario físico

SALIDA

- Pedidos a cliente.
- Devoluciones a proveedores.
- Pedidos a otros almacenes de la empresa.
- Regularización negativa de inventario físico

Diferencias de inventario: concepto

Diferencia entre el stock teórico (lo que la contabilidad nos dice que debe haber) y el stock real (lo que el inventario nos dice que hay)

- Cualquier mejora para reducir la Pérdida Desconocida se traduce inmediatamente en incremento del beneficio neto, convirtiéndose así en una nueva vía de ingresos

“TODO LO QUE SUPONGA REDUCCIÓN DE PÉRDIDAS ES PURO BENEFICIO”

Causas de las diferencias de inventario



Solución Procedimientos de trabajo

Por “procedimiento” se entiende la descripción de las distintas fases que integran un proceso, constituido para cumplir unas determinadas funciones operativas.

¿Cómo definir el procedimiento?

- Marcar el objetivo.
- Realizar el diagrama global del procedimiento.
- Desglosar tareas

N	ACTOR	TAREA	FRECUENCIA	DOCUMENTO
I	Telemarketing	<p>La persona que recibe la llamada del cliente para realizar una devolución tomara los siguientes datos:</p> <ul style="list-style-type: none">• Del cliente• Documento/s de envío en que recibió la mercancía• Mercancía a devolver (Referencias y cantidades)• Motivo de la devolución	Llamada Cliente	Teléfono

Solución.- Inventarios continuos

Objetivo:

- Confrontar situación física y contable

Necesidades.

- Sistema de ubicaciones de almacén.
- Personal de almacén.

Plan de trabajo

- AISLAMIENTO ZONA A CONTAR señalizandola adecuadamente para que no se coloque ni se extraiga mercancía de la zona
- LANZAMIENTO DE RECUENTO En el que se obtienen los listados de recuento para la zona concreta, fijando ademas la persona que va a realizarlo y haciendolo constar en todos los listados asignados. El recuento se realizara en las ubicaciones y referencias recogidas en el listado.
- ANOTACIÓN de las unidades presentes en la ubicación y referencia correspondiente.. Las referencias que no figuren en el listado se incluiran en el "SOPORTE DE MERCANCIAS NO INCLUIDAS" con los siguientes datos: Ubicación, Descripción, y unidades contadas

- FINALIZACION DEL RECUENTO. El operario una vez realizado el recuento y anotaciones hara constar la fecha/hora de finalizacion y entregara la documentacion al jefe de almacen, quien verificará que las anotaciones son correctas y podra verificar algunas cantidades concretas si lo considera necesario
- LIBERACION ZONA RECUENTO. El jefe de almacen retirara los elementos de señalización de aislamiento y autorizara el trabajo en la zona
- CONFECCION DE LOS AJUSTES
- AUTORIZACION DE AJUSTES. Se entregara diaramente una fotocopia de todos los listados con los ajustes a realizar para su autorización, anotando la fecha y hora de finalizacion
- TRAMITACION ADMINISTRATIVA. Los ajustes autorizados deberan ser incluidos o retirados del stock el mismo dia de su autorización, anotando la fecha y hora de finalizacion. Los documentos deberan quedar reflejados en la documentacion que emita el sistema para constatar su realizacion
- ARCHIVO RECUENTOS Y AJUSTES. El almacen mantendra un archivo diario de todos los recuentos realizados, manteniendo en todo momento copia de la documentacion entregada a otras partes de la empresa.

OBJETIVOS

- Precisión del inventario.
- Gestión de los recursos.
- Nivel de servicio ofrecido al cliente.
- Gestión de la información.

La captura de datos ha seguido de una manera tradicional un proceso manual caracterizado por:

- Alto número de personas que intervienen en el proceso
- Mayor posibilidad de errores en el proceso de captura de datos, el cual generara pérdida de calidad de servicio etc.
- Coste operativo más alto por el alto número de personas que intervienen en el proceso
- Tiempos más altos en los procesos operativos, lo cual generara una peor calidad de servicio.

Los sistemas radio frecuencia persiguen los siguientes objetivos:

- Reducción de costes
- Optimización de productividad
- Eliminación data - entry
- Información en tiempo real
- Control / Gestión del personal.

Se caracterizan por:

- Transmisión inmediata.- Se recogen los datos y la propia persona que ha realizado la recolección, realiza la transmisión de datos de una forma directa al ordenador central
- Información on - line.- En este proceso hay una comunicación directa entre equipos informáticos.

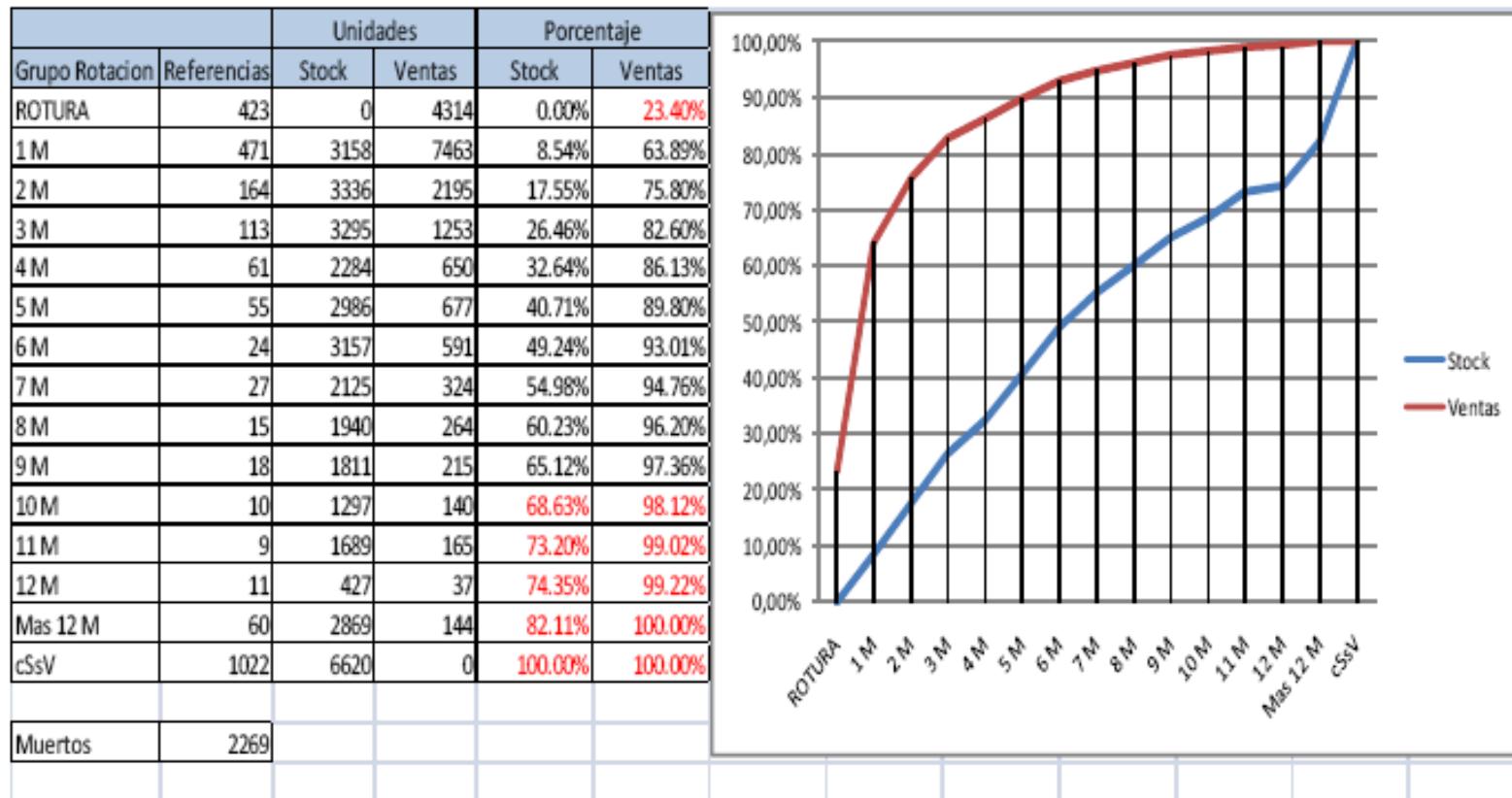
SGA .- Recepción /Ubicación / Reposición

- Obtención de las recepciones previstas. (Sistema de Información Central).
- Gestión de la agenda horaria de las descargas previstas.
- Recepción de mercancía no registrada.
- Introducción y/o validación de la mercancía recibida.
- Emisión de la documentación de descarga. (Etiquetas de Códigos de Barras).
- Verificación de la mercancía descargada.
- Introducción de incidencias.
- Asignación de huecos de almacenaje.
- Gestión de operarios/recursos para la introducción de la mercancía.
- Optimización de recorridos de los operarios/recursos.
- Traspaso de los albaranes verificados (SIC).

- Obtención de los pedidos a servir (SIC).
- Generación de las acciones de preparación.
- Gestión de preparadores/recursos para las acciones de picking.
- Generación de acciones de reposición.
- Edición de documentación de carga de mercancía.
- Traspaso de los envíos (SIC).

- Gestión de los datos logísticos de las referencias.
- Gestión del mapa de almacén, rutas de picking, recursos y operarios.
- Obtención de referencias, transportistas y puntos de destino de la mercancía (SIC).
- Traspaso al Sistema de Información Central de información relativa a stocks y mapa de almacén.
- Informes de productividad de operarios/recursos, eficacia del almacén...

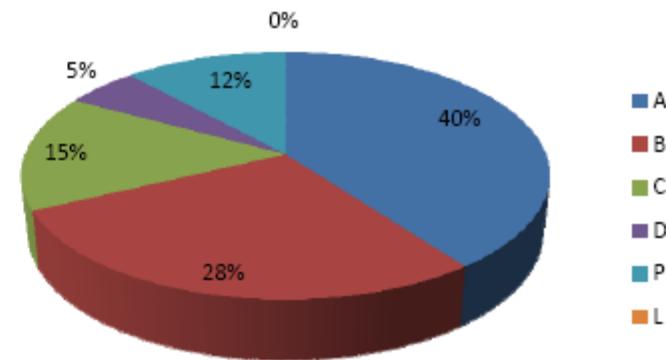
RENTABILIDAD DL STOCK POR ROTACIONSES



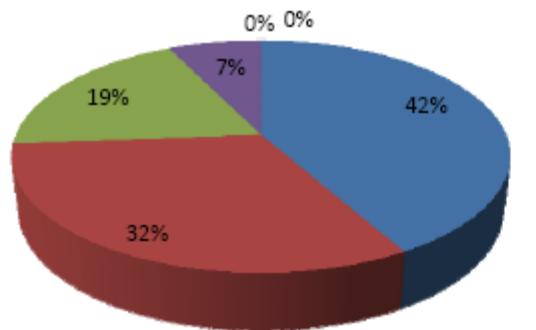
RENTABILIDAD DEL STOCK POR VENTAS

SITUACIÓN ACTUAL					
TIPO	STOCK	VENTAS	ROTURAS	MESES	ROTURAS
A	403.343 €	5.359.294 €	1.336.161 €	0,90	24,93%
B	218.339 €	3.755.552 €	1.016.940 €	0,70	27,08%
C	239.557 €	2.043.951 €	607.579 €	1,41	29,73%
D	89.992 €	700.766 €	231.429 €	1,54	33,03%
P	628.125 €	1.583.818 €	EXCLUIDAS	4,76	EXCLUIDAS
L	69.078 €	0 €	0 €	0,00	0,00%
	1.648.434 €	13.443.381 €	3.192.109 €		

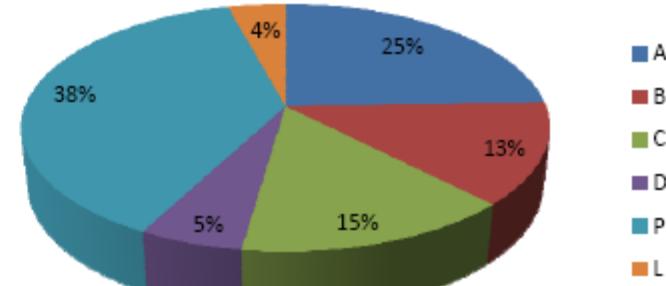
ANÁLISIS VENTAS



ANÁLISIS ROTURAS



ANÁLISIS DE STOCK



STOCK POR PROVEEDOR

MARCA	STOCK	VENTAS			ROTURAS			Nº REF	STOCK	DATOS MEDIOS				
		VENTAS	ROTURAS	Nº REF	STOCK	VENTAS	ROTURAS			STOCK	VENTAS	ROTURAS		
MITAS	414.048,44 €	25,2%	25,2%	3.329.537,02 €	25,2%	299.709,32 €	9,90%	329	11.07%	11,1%	1.258.51 €	10.120,17 €		
CHENGSHAN	16.883,88 €	1,0%	26,2%	1.574.063,15 €	11,9%	37,1%	519.820,21 €	17,17%	31	1,04%	12,1%	544,69 €	50.775,23 €	
CONTINENTAL	166.612,57 €	10,1%	36,3%	1.091.052,75 €	8,2%	45,3%	294.449,96 €	9,73%	584	19,54%	31,8%	285,30 €	1.868,24 €	
DONGAH	397.982,56 €	24,2%	60,5%	1.091.040,28 €	8,2%	53,5%	3.285,92 €	0,11%	57	1,92%	33,7%	6.982,15 €	19.141,05 €	
FIRESTONE	57.985,18 €	3,5%	64,0%	1.024.009,95 €	7,7%	61,3%	105.989,44 €	3,50%	144	4,84%	38,5%	395,08 €	7.111,18 €	
MICHELIN	188.581,43 €	11,5%	75,4%	967.777,51 €	7,3%	68,6%	154.299,25 €	5,09%	357	12,01%	50,5%	529,36 €	2.710,85 €	
GENERAL TIRE	52.150,37 €	3,2%	78,6%	798.905,19 €	6,0%	74,8%	90.021,34 €	2,97%	108	3,63%	54,2%	462,87 €	7.397,27 €	
BRIDGESTONE	132.229,25 €	8,0%	86,6%	694.232,29 €	5,2%	79,9%	242.111,37 €	8,00%	292	9,82%	64,0%	452,84 €	2.377,51 €	
GOODYEAR	40.823,71 €	2,5%	89,1%	517.769,48 €	3,9%	83,8%	145.527,24 €	4,81%	230	7,74%	71,7%	177,49 €	2.251,17 €	
PIRELLI	74.924,85 €	4,8%	93,7%	515.587,53 €	3,9%	87,7%	191.177,00 €	6,31%	252	8,48%	80,2%	297,32 €	2.045,90 €	
DUNLOP	69.592,12 €	4,2%	97,9%	469.522,65 €	3,5%	95,2%	123.579,92 €	4,08%	261	8,78%	89,0%	285,64 €	1.798,94 €	
PACE	42,42 €	0,0%	97,9%	210.268,40 €	1,8%	92,8%	194.217,02 €	6,41%	25	0,84%	89,8%	1,70 €	8.410,74 €	
WESTLAKE	878,40 €	0,1%	98,0%	184.592,27 €	1,4%	94,2%	162.704,71 €	5,37%	21	0,71%	90,5%	41,83 €	8.790,11 €	
DOUBLESTAR	0,00 €	0,0%	98,0%	188.902,85 €	1,0%	95,3%	139.657,18 €	4,61%	15	0,50%	91,0%	0,00 €	9.260,18 €	
ORINET	10.761,96 €	0,7%	98,6%	111.784,35 €	0,8%	96,1%	72.883,14 €	2,41%	3	0,10%	91,1%	3.587,32 €	37.265,45 €	
UNIROYAL	0,00 €	0,0%	98,6%	106.341,81 €	0,8%	96,9%	60.451,83 €	2,00%	92,5%	118	3,97%	95,1%	0,00 €	901,20 €
KINGFORD	0,00 €	0,0%	98,6%	50.987,06 €	0,4%	97,3%	51.964,81 €	1,73%	2	0,07%	95,2%	0,00 €	25.493,53 €	
GOODRIDE	0,00 €	0,0%	98,6%	37.530,24 €	0,3%	97,8%	23.443,85 €	0,77%	1	0,08%	95,2%	0,00 €	37.530,24 €	
MABOR	298,19 €	0,0%	98,6%	33.819,32 €	0,3%	97,8%	11.721,38 €	0,39%	3	0,10%	95,3%	99,40 €	11.273,11 €	
DEAN	5.420,48 €	0,3%	99,0%	32.183,83 €	0,2%	98,1%	13.990,14 €	0,46%	22	0,74%	98,0%	246,39 €	1.462,90 €	
HERCULES	1.490,93 €	0,1%	99,1%	26.271,20 €	0,2%	98,3%	6.652,66 €	0,22%	96,0%	4	0,13%	98,2%	372,73 €	6.567,80 €
KINSTROM	3.727,32 €	0,2%	99,3%	25.033,24 €	0,2%	98,5%	0,00 €	0,00%	1	0,03%	98,2%	3.727,32 €	25.003,24 €	
TRELLEBORG	2.252,76 €	0,1%	99,4%	21.704,69 €	0,2%	98,6%	8.636,95 €	0,29%	5	0,17%	98,4%	450,55 €	4.340,94 €	
YELLOW SEA	0,00 €	0,0%	99,4%	21.387,81 €	0,2%	98,8%	21.777,34 €	0,72%	2	0,07%	98,4%	0,00 €	10.683,91 €	
MAXMILER	0,00 €	0,0%	99,4%	19.981,72 €	0,2%	98,9%	20.364,59 €	0,67%	3	0,10%	98,5%	0,00 €	6.660,57 €	
SEMPERIT	447,28 €	0,0%	99,4%	15.459,51 €	0,1%	99,1%	9.376,75 €	0,31%	5	0,17%	98,7%	89,46 €	3.091,90 €	
SINOTYRE	1.122,35 €	0,1%	99,5%	14.629,88 €	0,1%	99,2%	0,00 €	0,00%	2	0,07%	98,8%	581,18 €	7.314,94 €	
HANKOOK	0,00 €	0,0%	99,5%	14.625,00 €	0,1%	99,3%	10.097,40 €	0,33%	1	0,08%	98,8%	0,00 €	14.625,00 €	
LONGMARCH	0,00 €	0,0%	99,5%	14.097,72 €	0,1%	99,4%	5.582,25 €	0,18%	1	0,08%	98,8%	0,00 €	14.097,72 €	
FULDA	4.882,51 €	0,3%	99,8%	12.841,88 €	0,1%	99,5%	1.975,18 €	0,07%	31	1,04%	97,9%	157,50 €	414,25 €	
FULLRUN	0,00 €	0,0%	99,8%	12.026,27 €	0,1%	99,8%	12.257,22 €	0,40%	1	0,08%	97,9%	0,00 €	12.026,27 €	
CLEAR	0,00 €	0,0%	99,8%	5.064,20 €	0,0%	99,8%	6.029,31 €	0,20%	3	0,10%	98,0%	0,00 €	2.021,40 €	
ROADSTONE	0,00 €	0,0%	99,8%	5.668,66 €	0,0%	99,7%	5.777,05 €	0,19%	1	0,08%	98,0%	0,00 €	5.668,65 €	
TEREX	1.335,24 €	0,1%	99,9%	4.673,34 €	0,0%	99,7%	0,00 €	0,00%	1	0,08%	98,1%	1.335,24 €	4.673,34 €	
VALVULAS	1.728,45 €	0,1%	100,0%	4.444,15 €	0,0%	99,7%	0,00 €	0,00%	5	0,17%	98,3%	345,69 €	888,83 €	
KINGS TIRE	0,00 €	0,0%	100,0%	4.174,60 €	0,0%	99,8%	4.254,51 €	0,14%	1	0,08%	98,3%	0,00 €	4.174,60 €	
JINYU	0,00 €	0,0%	100,0%	3.957,74 €	0,0%	99,8%	4.033,58 €	0,13%	1	0,08%	98,3%	0,00 €	3.957,74 €	
LINGLONG	0,00 €	0,0%	100,0%	3.612,76 €	0,0%	99,8%	0,00 €	0,00%	7	0,34%	98,6%	0,00 €	516,11 €	
SUNNY	0,00 €	0,0%	100,0%	3.503,68 €	0,0%	99,9%	2.385,37 €	0,08%	3	0,10%	98,7%	0,00 €	1.167,89 €	
DEESTONE	0,00 €	0,0%	100,0%	2.945,78 €	0,0%	99,9%	3.002,13 €	0,10%	1	0,08%	98,7%	0,00 €	2.945,78 €	
BORSTAR	0,00 €	0,0%	100,0%	2.480,03 €	0,0%	99,9%	2.507,44 €	0,08%	99,9%	1	0,08%	98,7%	0,00 €	2.460,03 €
SUMO	0,00 €	0,0%	100,0%	2.012,75 €	0,0%	99,9%	2.051,22 €	0,07%	100,0%	1	0,08%	98,8%	0,00 €	2.012,75 €
CAMAC	0,00 €	0,0%	100,0%	1.789,11 €	0,0%	99,9%	0,00 €	0,00%	2	0,07%	98,8%	0,00 €	894,55 €	
CHAMPIRO	21,90 €	0,0%	100,0%	1.702,97 €	0,0%	99,9%	0,00 €	0,00%	1	0,08%	98,9%	21,90 €	1.702,97 €	
CEAT	0,00 €	0,0%	100,0%	1.640,02 €	0,0%	99,9%	0,00 €	0,00%	3	0,10%	99,0%	0,00 €	546,67 €	
TECHKONG	0,00 €	0,0%	100,0%	1.585,47 €	0,0%	100,0%	0,00 €	0,00%	6	0,20%	99,2%	0,00 €	260,91 €	
WANU	0,00 €	0,0%	100,0%	1.043,65 €	0,0%	100,0%	0,00 €	0,00%	8	0,27%	99,4%	0,00 €	130,45 €	
TRIANGLE	0,00 €	0,0%	100,0%	969,10 €	0,0%	100,0%	0,00 €	0,00%	3	0,10%	99,5%	0,00 €	323,03 €	
MINILLENIUM	0,00 €	0,0%	100,0%	969,10 €	0,0%	100,0%	0,00 €	0,00%	6	0,20%	99,7%	0,00 €	161,52 €	
KUMHO	0,00 €	0,0%	100,0%	670,92 €	0,0%	100,0%	0,00 €	0,00%	2	0,07%	99,8%	0,00 €	335,45 €	
BLACKSTONE	0,00 €	0,0%	100,0%	611,28 €	0,0%	100,0%	0,00 €	0,00%	2	0,07%	99,9%	0,00 €	305,64 €	
BELSHINA	0,00 €	0,0%	100,0%	489,40 €	0,0%	100,0%	0,00 €	0,00%	1	0,08%	99,9%	0,00 €	489,40 €	
FINTONG	0,00 €	0,0%	100,0%	298,19 €	0,0%	100,0%	0,00 €	0,00%	1	0,08%	99,9%	0,00 €	298,19 €	
TIANU	0,00 €	0,0%	100,0%	195,76 €	0,0%	100,0%	0,00 €	0,00%	1	0,08%	100,0%	0,00 €	195,76 €	
STARFIRE	0,00 €	0,0%	100,0%	74,55 €	0,0%	100,0%	0,00 €	0,00%	1	0,08%	100,0%	0,00 €	74,55 €	

1.645.675,35 €

15.233.433,79 €

3.027.666,45 €

2.973.00 €

RASGOS DEL NUEVO MARCO DE RELACIÓN CON PROVEEDORES



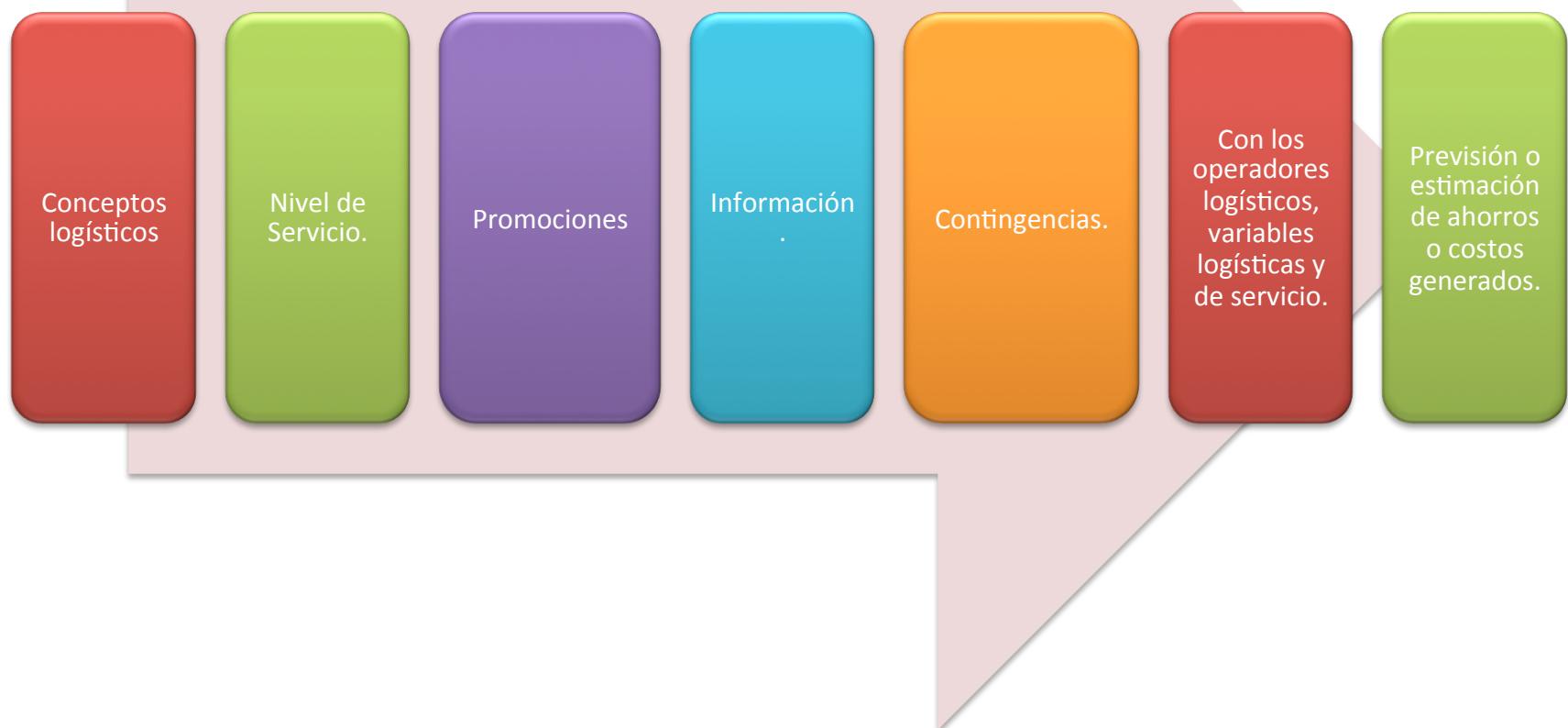
Aspectos Clave en el Seguimiento de las Mejoras

- Medición sistemática de los indicadores de servicio y costes acordados..
- Compromiso de intercambio periódico de dichos indicadores de rendimiento de la nueva operativa, así como de su revisión periódica y mantenimiento futuro.

Determinación de Resultados Económicos

- Acuerdo acerca de las actividades que van a considerarse.
- La información ha de ser fiable y consensuada.
- Modelo de análisis de costes consensuado por las partes.
- Se deben considerar los costes operativos, y los derivados del cambio .
- Deben seleccionarse unos generadores de costes de fácil medición y control
- Los resultados económicos deben ser objeto de seguimiento.

ASPECTOS DE COOPERACIÓN CON EL PROVEEDOR



COSTES DE NO CALIDAD

Errores en facturas.

- Dedicación de personal de administración a la resolución de incidencias

Incumplimiento en cantidades o referencias.

- Roturas de stock.

Errores en la previsión.

- Excesos de inventarios

Incumplimiento de plazos de servicio.

- Dificultad para gestionar las recepciones

Mercancía defectuosa o caducada.

- Devoluciones de mercancías

Errores en los datos históricos.

- Excesos / roturas de stock

Pedido no recibido a tiempo.

- Servicio deteriorado

Albaranes que no llegan a su destino.

- Dificultades en la recepción

Incumplimiento del paletizado.

- Dificultades en la manipulación



EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA GESTIÓN DE COMPRAS

- La información de control debe facilitar el conocimiento de la realidad de la empresa en el mínimo tiempo posible. Para ello debe de resumirse la situación real de la empresa de forma muy reducida, procurando utilizar información lo más gráfica posible.
- Esta información necesaria para facilitar el control y la gestión logística es de dos clases:
 - De seguimiento: información diaria o semanal para controlar la actividad. Normalmente tiene dos objetivos:
 - Información de la evolución de la actividad por comparación con el presupuesto mensual.
 - Detectar anomalías en el funcionamiento, por análisis de la evolución diaria de los diferentes parámetros
 - De evolución: información anual o mensual para analizar la evolución de la situación, fijar unos objetivos y comprobar la consecución de los mismos.

- Los puntos a controlar serán analizados en aquellos aspectos que interese, tales como:
 - Volumen
 - Calidad
 - Servicio
 - Coste
- En algunas ocasiones, para posibilitar el control de los aspectos mencionados, es necesario definir unos ratios o cocientes, que midan la evolución del aspecto a controlar . La definición de estos ratios debe cumplir dos requisitos fundamentales:
 - Facilidad de cálculo: Los datos a utilizar para el cálculo del ratio deben ser de fácil obtención.
 - Consistencia : en ocasiones el ratio por si solo no da mucha información de la realidad, sin embargo, su evolución si que debe reflejar fielmente la mejora obtenida en el aspecto de la realidad que se quiere controlar.

¿Qué es un indicador?

Un indicador es una medida cuantificable de rendimiento o desempeño establecida para monitorizar y comunicar unos resultados determinados.

Los indicadores deben ayudar a una empresa a:

- El fomento de una política de mejora continua subrayando y destacando los objetivos a alcanzar e identificando los resultados óptimos.
- La comunicación de los factores de éxito críticos y de los resultados esperados en la empresa.
- Permitir a los empleados de una empresa entender mejor como sus tareas individuales contribuyen a conseguir los objetivos estratégicos definidos

Los principios que llevan a la definición de indicadores son:

- Lo que se mide es lo que se consigue.
- Estar relacionados con la misión y visión de la empresa.
- Ser significativos y enfocados a la acción.
- Coherentes y comparables.
- Simples y focalizados

INDICADORES DE LA CADENA DE SUMINISTRO

PLANIFICACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

Indicador	Método de cálculo / Observaciones
Errores de previsión de demanda	Valor absoluto de la diferencia entre la previsión de la demanda y la demanda real / Demanda real
Rotación de PT	Valor de las ventas de PT / Stock medio de PT
Roturas de stock de MP	Tiempo de parada de producción no planificadas debidas a roturas de stock de MP

INDICADORES DE LA CADENA DE SUMINISTRO

APROVISIONAMIENTO

Indicador	Método de cálculo / Observaciones
Coste medio de la compra	Coste total del aprovisionamiento/ Número de ordenes de compra
Rotación de MP	Valor de las ventas de PT / Stock medio de MP
Plazo de entrega medio	Media de la diferencia existente entre la fecha de recepción y la de emisión del pedido al proveedor.
Coste materiales.	Gasto en materias primas $\times 100$ / Ventas
Cumplimiento de plazos	Nº de pedidos recibidos en el plazo previsto $\times 100$ / Número de pedidos totales
Plazo medio de pago.	Suma de nº de días pasados desde que se emite la factura hasta el pago/ Nº total de facturas
Pedido perfecto	Nº de pedidos servidos correctamente $\times 100$ / Nº total de pedidos
Nº de errores en facturas	Nº de facturas con errores $\times 100$ / Nº total de facturas
Financiación de proveedores	Periodo medio de pago \times Rotación / 365 $\times 100$

¿Qué es?

Una herramienta que proporciona una perspectiva global de la gestión de la cadena logística de la empresa, con el objetivo de facilitar la toma de decisiones.

¿Para qué sirve?

- Sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, ya sean horizontales o verticales.
- Informa sobre la evolución de la estrategia y de los objetivos del área

Características del Cuadro de Mando

Los cuadros de mandos varían en función:

- Del entorno en el que se mueve la empresa.
- De su modelo de negocio, que, a su vez, depende del posicionamiento elegido por ésta: líder en costes, enfoque en un segmento determinado, diferenciación, etc.
- Además, en función de cuál sea la fase de vida en que se encuentra la empresa, se deberán tener en cuenta unas u otras variables.

Los pasos para la definición de un cuadro de mandos comprenden:

- Análisis de los fines a conseguir
- La identificación de las variables clave que se desea medir.
- El estudio de los indicadores que medirán el desempeño de estas variables.

En cuanto a la información que se puede incluir en los cuadros de mando, podemos dividirla en dos grandes áreas:

- La información externa.
- La interna. Por otra parte, ésta puede referirse a los procesos o bien a los resultados.

CUADRO DE MANDO

marzo 2008

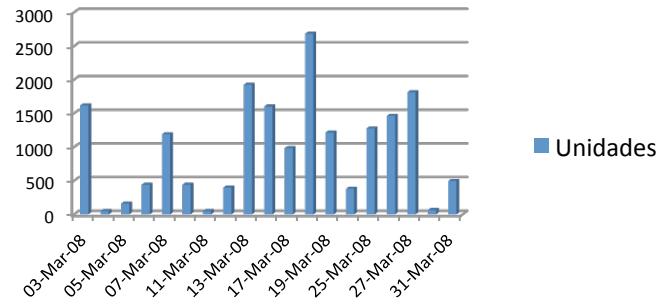
		MES : Febrero			ACUMULADO		
		2008	2007	Evolución	2008	2007	Evolución
Movimientos	Entradas	Unidades	18.241	17.636	605	55.132	65.250
		Lineas	693	586	107	2.333	1.738
		Documentos	173	129	44	601	361
	Salidas	Unidades	18.953	27.012	-8.059	65.903	84.180
		Lineas	6.319	9.047	-2.728	20.729	26.335
		Documentos	3.886	5.131	-1.245	12.368	14.604
	Anulaciones	Unidades	832	711	121	3.362	2.436
		Lineas	297	240	57	1.059	723
		Documentos	222	182	40	817	525
	Abonos	Unidades	54	101	-47	191	653
		Lineas	13	44	-31	49	208
		Documentos	7	21	-14	25	74
	Ajustes	Unidades	121	526	-405	343	4.613
		Lineas	132	2.128	-1.996	557	4.894
		Documentos	8	16	-8	29	44
	Inventarios	Unidades	60.990	105.847	-44.857	234.879	329.176
		Lineas	2.234	4.032	-1.798	9.846	11.193
		Huecos	1.270	1.695	-425	5.014	4.526
Horas	Entradas	Entradas	355	972	-617	1.216	3.983
		Salidas	944	972	-28	2.943	3.983
		Inventarios	94	0	94	347	0
		Otras	487	0	487	1.520	0
	Salidas	Unds/lin	26,32	30,10	-4	23,63	37,54
		Lin/Doc	4,01	4,54	-1	3,88	4,81
		Unds/hora	51,38	18,14	33	45,34	16,38
Ratios	Anulaciones	Unds/lin	3,00	2,99	0,01	3,18	3,20
		Lin/Doc	1,63	1,76	-0,14	1,68	1,80
		Unds/hora	20,08	27,79	-7,71	22,39	21,13
	Ajustes	%Unidades	4,39%	2,63%	1,76%	5,10%	2,89%
		%Lineas	4,70%	2,65%	2,05%	5,11%	2,75%
		%Documentos	5,71%	3,55%	2,17%	6,61%	3,59%
	Abonos	%Unidades	0,28%	0,37%	-0,09%	0,29%	0,78%
		%Lineas	0,21%	0,49%	-0,28%	0,24%	0,79%
		%Documentos	0,18%	0,41%	-0,23%	0,20%	0,51%
	Inventarios	%Unidades	0,64%	1,95%	-1,31%	0,52%	5,48%
		%Lineas	2,09%	23,52%	-21,43%	2,69%	18,58%
	Ajustes	%Documentos	0,21%	0,31%	-0,11%	0,23%	0,30%

ENTRADAS

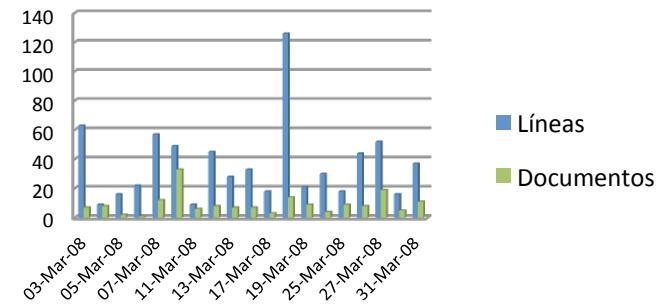
marzo 2008

Fecha	Unidades	Líneas	Documentos	Unid/lin	Lin/doc
03-Mar-08	1618	63	7	25,68	9,00
04-Mar-08	50	9	8	5,56	1,13
05-Mar-08	159	16	2	9,94	8,00
06-Mar-08	439	22	1	19,95	22,00
07-Mar-08	1190	57	12	20,88	4,75
10-Mar-08	440	49	33	8,98	1,48
11-Mar-08	50	9	6	5,56	1,50
12-Mar-08	398	45	8	8,84	5,63
13-Mar-08	1924	28	7	68,71	4,00
14-Mar-08	1602	33	7	48,55	4,71
17-Mar-08	983	18	3	54,61	6,00
18-Mar-08	2681	126	14	21,28	9,00
19-Mar-08	1215	21	9	57,86	2,33
24-Mar-08	380	30	4	12,67	7,50
25-Mar-08	1275	18	9	70,83	2,00
26-Mar-08	1463	44	8	33,25	5,50
27-Mar-08	1812	52	19	34,85	2,74
28-Mar-08	65	16	5	4,06	3,20
31-Mar-08	497	37	11	13,43	3,36
Marzo	18.241	693	173	26,32	4,01

Marzo_Entradas



Marzo_Entradas



Distribución líneas por documento de entrada

marzo 2008

		Año 2008			
Nº Líneas	Nº unds/lin	Documentos	Acum. Doc	% Docum.	%acum doc
1	De 1 a 5	77	77	44,77%	44,77%
	De 6 a 10	15	92	8,72%	53,49%
	De 11 a 20	3	95	1,74%	55,23%
	De 21 a 30	4	99	2,33%	57,56%
	Mas de 31	2	101	1,16%	58,72%
2	De 1 a 5	9	110	5,23%	63,95%
	De 6 a 10	10	120	5,81%	69,77%
	De 11 a 20	8	128	4,65%	74,42%
	De 21 a 30	1	129	0,58%	75,00%
	Mas de 31	1	130	0,58%	75,58%
3	De 1 a 5	0	130	0,00%	75,58%
	De 6 a 10	2	132	1,16%	76,74%
	De 11 a 20	3	135	1,74%	78,49%
	De 21 a 30	0	135	0,00%	78,49%
	Mas de 31	2	137	1,16%	79,65%
4	De 1 a 5	0	137	0,00%	79,65%
	De 6 a 10	1	138	0,58%	80,23%
	De 11 a 20	0	138	0,00%	80,23%
	De 21 a 30	1	139	0,58%	80,81%
	Mas de 31	1	140	0,58%	81,40%
5		5	145	2,91%	84,30%
6		4	149	2,33%	86,63%
7		2	151	1,16%	87,79%
8		0	151	0,00%	87,79%
9		1	152	0,58%	88,37%
10		0	152	0,00%	88,37%
>10		20	172	11,63%	100,00%

Ranking Compras _ Unidades

marzo 2008

Articulo	Unidades	Acumulado	%acum.	Lineas	Acumulad.	%acum	Unds/lin
80695	650	650	3,56%	2	2	0,29%	325,00
80670	600	1250	6,85%	2	4	0,58%	300,00
80651	500	1750	9,59%	1	5	0,72%	500,00
80812	500	2250	12,33%	2	7	1,01%	250,00
637	499	2749	15,07%	2	9	1,30%	249,50
80650	400	3149	17,26%	1	10	1,45%	400,00
C5350	398	3547	19,44%	2	12	1,73%	199,00
80675	358	3905	21,41%	2	14	2,02%	179,00
300	350	4255	23,32%	3	17	2,46%	116,67
408	310	4565	25,02%	3	20	2,89%	103,33
605	300	4865	26,67%	1	21	3,03%	300,00
80700	300	5165	28,31%	1	22	3,18%	300,00
80800	300	5465	29,96%	2	24	3,47%	150,00
C5215	295	5760	31,57%	2	26	3,76%	147,50
C5375	261	6021	33,00%	2	28	4,05%	130,50
C5220	260	6281	34,43%	1	29	4,19%	260,00
125	200	6481	35,53%	2	31	4,48%	100,00
638	200	6681	36,62%	3	34	4,91%	66,67
651	200	6881	37,72%	2	36	5,20%	100,00
80624	200	7081	38,81%	1	37	5,35%	200,00
2360	190	7271	39,86%	4	41	5,92%	47,50
C5190	185	7456	40,87%	1	42	6,07%	185,00
4112	160	7616	41,75%	3	45	6,50%	53,33
410	150	7766	42,57%	1	46	6,65%	150,00
630	150	7916	43,39%	1	47	6,79%	150,00
610	140	8056	44,16%	2	49	7,08%	70,00
C5200	133	8189	44,89%	2	51	7,37%	66,50
4111	130	8319	45,60%	3	54	7,80%	43,33
515	130	8449	46,31%	2	56	8,09%	65,00
C5175	130	8579	47,03%	1	57	8,24%	130,00
C5000	128	8707	47,73%	2	59	8,53%	64,00
C5360	127	8834	48,42%	1	60	8,67%	127,00
407	124	8958	49,10%	4	64	9,25%	31,00
150	120	9078	49,76%	1	65	9,39%	120,00
C5070	120	9198	50,42%	1	66	9,54%	120,00
C5125	120	9318	51,08%	1	67	9,68%	120,00
70754	110	9428	51,68%	2	69	9,97%	55,00
13242	106	9534	52,26%	5	74	10,69%	21,20
13185	100	9634	52,81%	3	77	11,13%	33,33
4025	100	9734	53,36%	4	81	11,71%	25,00
650	100	9834	53,91%	1	82	11,85%	100,00
753	100	9934	54,45%	2	84	12,14%	50,00
C5219	100	10034	55,00%	1	85	12,28%	100,00
C5085	99	10133	55,54%	1	86	12,43%	99,00
13111	93	10226	56,05%	2	88	12,72%	46,50

INDICE DE CALIDAD

- $$\frac{(\text{Unds enviadas} - \text{Devoluciones})}{\text{Unds enviadas}} \times 100$$

INDICE DE PLAZO

- $$\frac{(\text{Pedidos enviados en plazo})}{\text{Pedidos solicitados}} \times 100$$

INDICE DE CANTIDAD

- $$\frac{(\text{Unidades enviadas})}{(\text{unidades solicitadas})} \times 100$$

INDICE TOTAL

- $$Ic \times Fc + Ipl \times Fpl + Ica \times Fca$$



LA GESTIÓN DE COMPRAS EN LA NUEVA ECONOMÍA

La evolución del mercado y de la tecnología ha marcado el desarrollo de la relación proveedores – compañías compradoras.

- En los años 80, hay una economía de competitividad donde el desarrollo de nuevos productos es estratégico. La función de compras hace participar a los proveedores, el porcentaje de productos comprados aumenta, las empresas subcontratan, “se desintegran” y re-encuentran sus “core business”.
- Actualmente, los compradores y proveedores empiezan a establecer relaciones de “partenariado”. Su misión fundamental es bajar los costes de las compras, mejorar la calidad de los productos y reducir los stocks y los plazos de entrega.

Asimismo, las nuevas tecnologías basadas en Internet (e-procurement), apoyan la función de compras permitiendo la integración de los procesos de negocio de los compradores y proveedores:

Abanico de actividades que se llevan a cabo a través de tecnologías y sistemas electrónicos que enlazan a un comprador con un vendedor.

Hoy en día se convierte en un imperativo estratégico de las empresas por los siguientes factores

- Comunicación directa cliente – proveedor.
- Reducción de intermediarios en la cadena de suministro.
- Desarrollo y entrega de productos / servicios a medida.
- Estrategias de marketing altamente segmentadas

TIPOS

- B2C.- Negocio electrónico dirigido al cliente final .- www.amazon.com, www.dell.com, www.discoweb.com
- B2B.- Negocio electrónico llevado a cabo entre organizaciones..- www.harbinger.net, www.digitize.net.

Asimismo, las nuevas tecnologías basadas en Internet (e-procurement), apoyan la función de compras permitiendo la integración de los procesos de negocio de los compradores y proveedores:

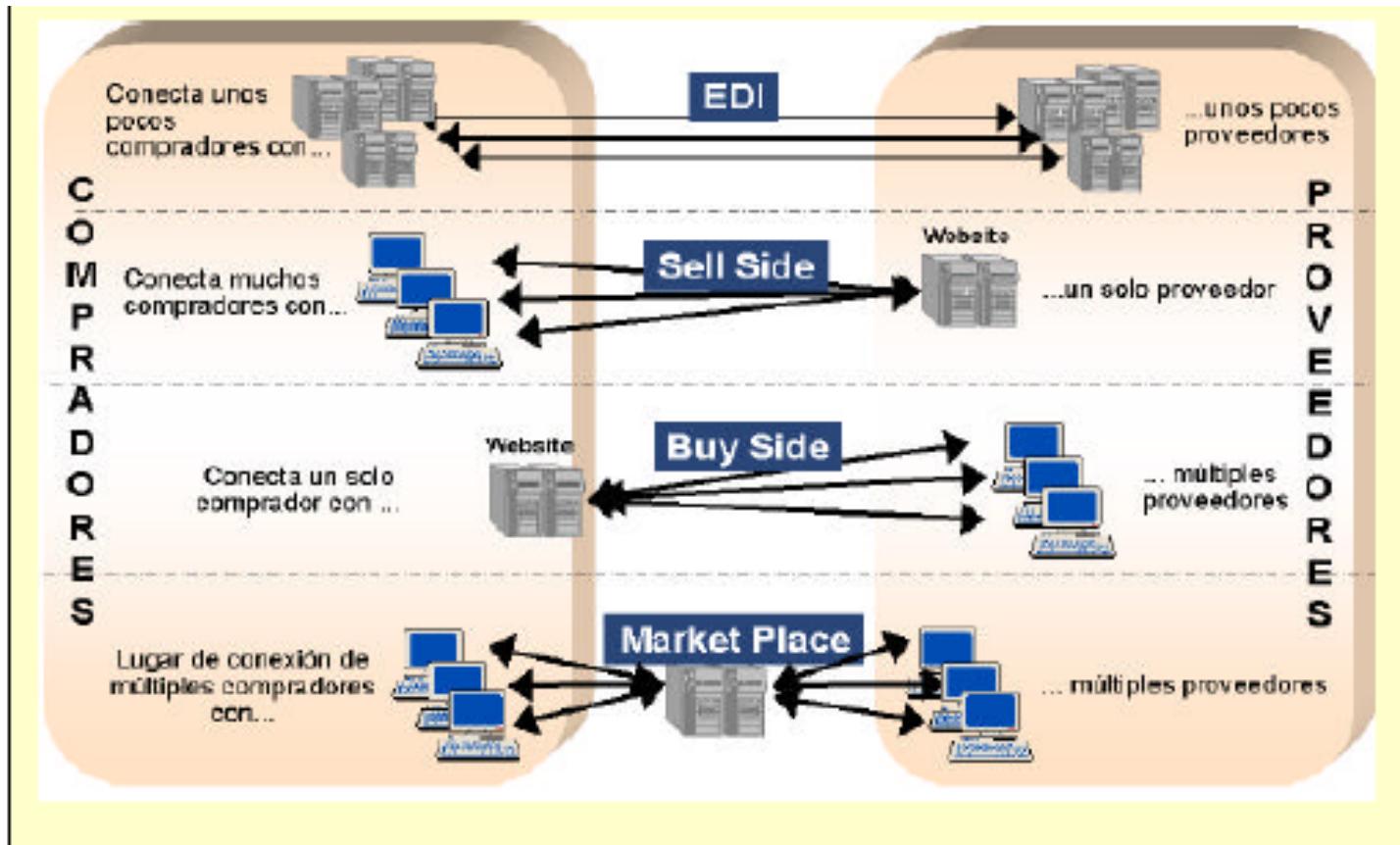


Un factor clave para el éxito de la integración con clientes y proveedores es el mantener relaciones de confianza, ya que permite la captura automática y online de información de los procesos de negocio de ambas partes:

- Permite generar la autofacturación a partir de los consumos realizados.
- Permite la elaboración de pedidos automáticos a los proveedores.
- Permite casar las necesidades de carga con las disponibilidades de los transportistas.
- Permite homogeneizar la información mediante los mismos criterios de selección.

La integración supone un cambio cultural para la compañía y el proveedor: es necesario establecer un compromiso de actuación y colaboración entre ambas partes.

EVOLUCIÓN DE LAS COMUNICACIONES B2B



- Desde un punto de vista operativo podemos considerarlo como un proceso de lanzamiento de pedidos altamente automatizado y en el que el usuario final es el que realiza el pedido de compra.
- Con una perspectiva estratégica, puede considerarse como un Gran Sistema que armoniza y facilita los procesos de compras y aprovisionamiento y otorga importantes ventajas estratégicas tanto al comprador como al proveedor.

Conectar con un mayor o menor grado de restricción a los compradores de una organización (buysite) con una comunidad de proveedores que ofrecen productos y servicios a través de catálogos electrónicos (marketsite), que son equivalentes a sus homólogos en papel, pero están dotados de características más potentes como personalización de precios e información, motores de búsqueda, etc.

Para el comprador :

- Aumenta sus fuentes de suministro
- Disminuye el plazo entre solicitud y recepción.
- Reduce los costes por transacción
- Descienden las compras fuera de contrato y aumenta el control sobre el proceso de aprovisionamiento.

Para el proveedor:

- Incrementa su base de clientes potenciales.
- Aumenta la fidelidad de sus clientes mediante la acentuación de las barreras de salida.
- Reduce su carga administrativa y mejora la calidad de la información y de los procesos de inteligencia de mercado, entre otros.

Para el comprador :

- Aumento del poder de los proveedores, mediante posibles alianzas
- No todos los productos son susceptibles de ser comercializados en un eMarketplace
- Dificultad de definir los procesos de compra de una organización
- Posible falta de seguridad en las transacciones

Para el proveedor:

- Percepción de que los eMarketplace trabajan para los compradores
- Sus marcas pueden verse erosionadas
- No todos los productos son susceptibles de ser comercializados en un eMarketplace
- Posible falta de seguridad en las transacciones

- **Materiales Productivos o Estratégicos:** Materias primas y componentes que van directamente a un producto, a un proceso o directamente a la re-venta, son propios de cada industria, provienen usualmente de proveedores y distribuidores específicos o verticales, y requieren logística especializada y mecanismos de ejecución: papel, resinas plásticas, equipos de conversión, equipos de empaque, etiquetas, botellas, planchas de metal, etc.
- **Materiales Operativos, No Productivos o No Estratégicos:** No son partes de productos terminados y se les denomina bienes de Mantenimiento, Reparación y Operación (MRO), que no son específicos de una industria en particular y con frecuencia se compran a proveedores horizontales que sirven a todas las industrias: servicios de limpieza industrial, servicios de mantenimiento, suministros de oficina, etc.
- **Abastecimiento sistemático — Compras de valor:** Contratos negociados formales o informales con proveedores calificados, que tienden a ser de largo plazo. Se generan relaciones muy estrechas, que precisan de una comunicación fluida y permanente entre compradores y vendedores.
- **Abastecimiento puntual — Compras eficientes:** Compras para satisfacer una necesidad ocasional al mínimo costo posible, y usualmente no asociadas a relaciones de largo plazo con el proveedor (a menudo no se conocen).

Compra de bienes y servicios indirectos.

- Se trata de aquellas compras que incluyen una gran variedad de materiales de poco valor, que involucra a muchos proveedores y que requieren un gran esfuerzo administrativo por parte de la oficina de Compras.
- Liberando a la oficina de Compras de esta carga administrativa los compradores pueden dedicar mayor atención y esfuerzo a la compra de Bienes de mayor valor e importancia estratégica.
- La reducción de costo está dada principalmente por la reducción del trabajo administrativo y la racionalización del esfuerzo

Compra de bienes y servicios directos.

- Esta etapa está integrada por los Bienes Directos y se le agregan los Materiales Productivos utilizando las requisiciones generadas desde la Programación de la Producción.
- Normalmente, se trata de compras repetitivas, efectuadas a Proveedores habituales, que muchas veces tienen Orden de Compra Abierta definiendo los precios mientras, las cantidades a comprar se definen periódicamente mediante un programa de entregas.
- En este proceso es fundamental la comunicación permanente entre la empresa y el proveedor.
- En los sistemas mas avanzados el proveedor recibe permanentemente información y avisos que garantizan un mejor cumplimiento de las Ordenes de Compra y el Mantenimiento de los stocks y la disminución del riesgo operativo.
- La disminución de Costos en esta etapa está dada por la reducción de stocks de materiales productivos derivados del mejor cumplimiento del proveedor y la reducción de trabajo administrativo.

Compra de bienes y servicios estratégicos

- Esta es la etapa mas avanzada, donde se adiciona la compra de Materiales y Servicios Estratégicos a través de un grupo de Proveedores Seleccionados y Evaluados.
- La característica más importante de esta etapa es el seguimiento y la interacción especial que se puede realizar en todo momento entre la empresa y el proveedor garantizando inmediata respuesta a cambios de programas, cumplimiento en las entregas, avisos de rechazos, mantenimiento de stocks y seguimiento de los pagos a los proveedores.