

GESTIÓN LOGÍSTICA - GESTIÓN DE PROVEEDORES

María José Olmedilla Salas



Primera edición, 2023

Autor: M^º José Olmedilla Salas

Edita: Educàlia Editorial

Imprime: Grupo Digital 82, S. L.

ISBN: 978-84-19993-06-9

Depósito Legal: no necesario obra digital

Printed in Spain/Impreso en España.

Todos los derechos reservados. No está permitida la reimpresión de ninguna parte de este libro, ni de imágenes ni de texto, ni tampoco su reproducción, ni utilización, en cualquier forma o por cualquier medio, bien sea electrónico, mecánico o de otro modo, tanto conocida como los que puedan inventarse, incluyendo el fotocopiado o grabación, ni está permitido almacenarlo en un sistema de información y recuperación, sin el permiso anticipado y por escrito del editor.

Alguna de las imágenes que incluye este libro son reproducciones que se han realizado acogiéndose al derecho de cita que aparece en el artículo 32 de la Ley 22/18987, del 11 de noviembre, de la Propiedad intelectual. Educàlia Editorial agradece a todas las instituciones, tanto públicas como privadas, citadas en estas páginas, su colaboración y pide disculpas por la posible omisión involuntaria de algunas de ellas.

Educàlia Editorial

Avda. de las Jacarandas 2 loft 327 46100 Burjassot-València

Tel. 960 624 309 - 963 768 542 - 610 900 111

Email: educaliaeditorial@e-ducalia.com

www.e-ducalia.com

Contenido

1. Concepto de proveedor	3
2. Tipos de proveedores.....	3
2.1. Clasificación.....	3
2.2. Exclusividad	4
2.3. Diferencia entre compras y aprovisionamiento.....	4
2.4. El departamento de compras.....	4
2.5. Clasificación de las compras.....	4
2.6. Mercado de proveedores y suministro de productos.....	5
3. Búsqueda de proveedores	6
3.1. Solicitud de ofertas	6
A. Solicitud de oferta directa.....	6
B. Otros medios de solicitud	6
3.2. Medios telemáticos de solicitud de ofertas	7
4. La relación con los proveedores.....	7
4.1. Elementos básicos de la relación comercial.....	7
4.2. Servicio de atención al cliente.....	8
5. La negociación con los proveedores.	8
5.1. Tipos de negociación.....	9
5.2. Elementos de la negociación.....	9
5.3. Características y tipos de negociadores.....	10
6. Etapas del proceso de negociación	11
Preparación	12
Desarrollo	12
Cierre	13
7. Estrategias y actitudes.....	14
8. Selección y evaluación de proveedores	16
8.1. Criterios de selección	16
A. Baremos de importancia.....	17
B. Estrategias con los proveedores	17
8.2. Criterios de evaluación.....	18
8.3. Herramientas informáticas de selección y evaluación de proveedores	18
9. Software especializado en gestión de proveedores.....	18
10. Métodos para el cálculo del presupuesto.....	21
Test de repaso	23

Casos Prácticos.....	26
EJERCICIO 1: SELECCIÓN OFERTA - BAREMO	26
EJERCICIO 2: COSTE UNITARIO Y SELECCIÓN DE OFERTA.....	28
EJERCICIO 3: SELECCIÓN DE OFERTA MEDIANTE CONSTANTE K.....	29
EJERCICIO 4: SELECCIÓN DE PROVEEDOR	31
EJERCICIO 5: MÉTODO ADICTIVO	33
EJERCICIO 6: MÉTODO ADICTIVO	33
EJERCICIO 7: SELECCIÓN DE OFERTA.....	34
EJERCICIO 8: SELECCIÓN DE OFERTA.....	35
EJERCICIO 9: SELECCIÓN DE OFERTA.....	36
EJERCICIO 10: SELECCIÓN DE OFERTA.....	37
EJERCICIO 11: SELECCIÓN DE OFERTA.....	37
EJERCICIO 12: SELECCIÓN POR CRITERIO ECONÓMICO.....	38
EJERCICIO 13: FACTURA – CONSTANTE K.....	40
EJERCICIO 14: FACTURA – CONSTANTE K.....	41
EJERCICIO 15: FACTURA – CONSTANTE K.....	41

1. Concepto de proveedor

El proveedor se encarga de suministrar las materias primas o mercaderías para que otra empresa pueda llevar a cabo su actividad principal.

La elección correcta de los proveedores es importante en función del sistema de aprovisionamiento adoptado.

Algunas empresas con el fin de evitar problemas al atender la demanda, se encargan ellas mismas de la distribución de la mercancía, y otras empresas se encargan de fabricar parte de los productos que comercializan, lo que supone inversiones elevadas y se reduce su flexibilidad para adaptarse al mercado.

La evolución del ciclo de suministro ha evitado tanto los excesos de stock, como la inversión en las infraestructuras necesarias para administrarlo.

Empresa comercial: compra productos para su venta sin transformación.

Empresa fabricante: compra materias primas para incluirlos en el proceso de fabricación del producto final que venderá.

2. Tipos de proveedores

2.1. Clasificación

En función de la naturaleza de (materiales, mano de obra y capital) y de la relación comercial que se establece con ellos, los proveedores se pueden clasificar de la siguiente manera:

En función de la *naturaleza de los recursos* que suministran:

- **De bienes:** empresas dedicadas a suministrar materiales, productos o mercancías a otras empresas para que estas desarrollen su actividad y satisfagan una demanda del mercado. Ejemplo: empresas del sector primario y secundario.
- **De servicios:** empresas que prestan un servicio a otra empresa. Estas empresas precisarán recursos materiales del punto anterior para poder ofrecer sus servicios. Ejemplo: empresas de telefonía, de suministro de agua y de luz, etc.
- **De capital:** las empresas necesitan recursos de tipo económico para hacer frente a pagos o inversiones. Ejemplo: entidades financieras, administración pública, etc.

En función de sus *características intrínsecas* tras su evaluación y de su relación con el cliente:

- **Habituales:** empresas que no destacan sobre su competencia. A este grupo pertenecen empresas principiantes en el sector, empresas que ofrecen productos con mucha competencia. Ejemplo: distintas marcas de harina que suministran a una panadería.
- **De confianza:** proveedores que suministran sus bienes a una empresa desde hace mucho tiempo. Cumplen las condiciones de manera satisfactoria y resuelven los conflictos de forma rápida y eficaz, y es posible establecer con ellos unos precios

revisables periódicamente y unas condiciones de entrega estables. Ejemplo: la papelera que suministra los pliegos de papel a una imprenta desde su fundación.

- **Especializados:** en sectores estratégicos, el número de proveedores es muy reducido, lo que fomenta unas relaciones duraderas y unas condiciones estables. Debido a la fuerte competencia, estos proveedores procuran al cliente una satisfacción elevada. Ejemplo: el fabricante de fibra óptica para una empresa de telefonía.

2.2. Exclusividad

Firmar un contrato de exclusividad supone aceptar el compromiso de no suministrar bienes u ofrecer servicios a otras empresas. El proveedor asegura unas ventas, pero limita su actividad.

2.3. Diferencia entre compras y aprovisionamiento

Gestión de compras: proceso de búsqueda, selección y evaluación de proveedores para asegurar la calidad y las condiciones de los productos.

Funciones:

- Estudiar y medir los envíos de los proveedores.
- Mantener las relaciones eficientes con los proveedores.
- Analizar las tendencias del mercado.

Objetivos:

- Buscar proveedores competitivos.
- Adquirir materiales de calidad.
- Controlar la calidad del producto y el servicio.

Gestión de aprovisionamiento: planifica y gestiona las compras, el almacenaje de los productos, así como propuestas de mejora y soluciones para optimizar los flujos.

Funciones:

- Adquirir los materiales necesarios.
- Gestionar el almacenaje de los productos.
- Controlar los inventarios y los costes asociados a los mismos.

Objetivos:

- Minimizar la inversión.
- Establecer un sistema de información eficiente.
- Calcular las necesidades de ese producto.

2.4. El departamento de compras

El departamento de compras está en continua comunicación con el resto de departamentos de la empresa con el fin de garantizar unos precios bajos, una calidad alta y una correcta cantidad de producto en el momento adecuado.

2.5. Clasificación de las compras

Según el producto:

- **Tipo de producto:** se distingue entre compras de materias primas, productos semiacabados, terminados o componentes.
- **Trayectoria:** las compras se organizan por zonas geográficas.
- **Frecuencia de uso:** cuanto mayor es la rotación de un producto, más importancia adquiere la negociación previa de las condiciones de compra.
- **Naturaleza:** la compra se gestiona de forma diferente atendiendo a la naturaleza del producto y conforme a sus necesidades de embalaje para el transporte.
- **Reposición:** si la mercancía se destina a reabastecer el stock, se debe establecer un sistema de reaprovisionamiento que evite roturas.
- **Coste:** cada producto se puede clasificar según su nivel de solvencia financiera. El código A representa el material financieramente crítico, los productos de código B tienen un nivel intermedio en cuanto a términos financieros y en cuanto a los del código C, precisan una gestión normal y no representan ninguna alarma de riesgo financiero.

Según el servicio:

- **Personal o profesional:** asesoría, servicios de electricidad, fontanería, etc.
- **Financiero:** entidades bancarias, seguros, etc.
- **Transportes:** ya sea marítimo, aéreo o terrestre.

Según la dinámica de la actividad:

- **Compras especiales:** son excepcionales y en menor cantidad. Suelen ser bienes de uso.
- **Compras anticipadas:** se compra el material de forma anticipada, ante la previsión de un aumento de la demanda.
- **Compras estacionales:** se corresponden con una demanda estacional y cíclica, como los helados en verano.
- **Compras rutinarias:** destinadas a adquirir el stock necesario para el proceso productivo o comercial de la empresa y a satisfacer su demanda habitual.
- **Compras oportunistas:** su intención es aprovechar precios bajos o las condiciones de una oferta.
- **Compras urgentes:** para evitar roturas de stock ante incrementos inesperados de la demanda.

2.6. Mercado de proveedores y suministro de productos

La **matriz de Kraljic** es una de las herramientas por excelencia al servicio de la planificación estratégica de compras. Este sistema fue creado por Peter Kraljic y consiste en clasificar los productos según la complejidad o riesgo de suministro y, el impacto en los resultados de la empresa.

Según este modelo, los productos o servicios se clasifican en **cuatro tipos**:

- **Rutinarios:** productos con bajo impacto económico y escaso riesgo de suministro.

- **Cuello de botella:** tienen escaso impacto económico, pero son importantes en el proceso productivo y cuentan con pocos proveedores.
- **Palancas:** productos con alto impacto en el proceso productivo de la empresa y con una oferta en el mercado.
- **Estratégicos:** productos cruciales para el desempeño de la actividad de la empresa, con alto impacto en los resultados y elevada complejidad en su suministro.

3. Búsqueda de proveedores

La primera etapa del proceso de compras es encontrar a los suministradores o proveedores de los materiales o de los servicios que necesita la empresa para desarrollar su actividad.

La empresa debe dedicar tiempo y esfuerzo a planificar esta etapa de búsqueda, puesto que el primer contacto y la posterior negociación serán determinantes. Estos esfuerzos se verán recompensados, ya que suponen una garantía a la hora de prestar un adecuado servicio al cliente final, con la mínima gestión de devoluciones y de reclamaciones.

El acceso a los proveedores se puede obtener a través de distintos canales, como:

- Anuncios publicitarios.
- Asistencia a ferias.
- Buscadores de internet.
- Plataformas especializadas de proveedores.

3.1. Solicitud de ofertas

El primer contacto que entabla una empresa con un proveedor suele ser para solicitar información y precios de los productos que necesita.

A. Solicitud de oferta directa

A la hora de redactar una solicitud de oferta en la modalidad directa, conviene seguir estas pautas:

- Reflejar la información personal de quien escribe.
- Utilizar un lenguaje formal.
- Estructurar bien el mensaje.
- Finalizar con una adecuada despedida, junto a la firma.

B. Otros medios de solicitud

Las empresas también cuentan con otros recursos para localizar proveedores y ofertas, como:

- **Ferias comerciales:** las ferias especializadas permiten a las empresas acceder a una gran cantidad de contactos, de proveedores o de colaboradores. Cuando se asiste a una feria, es importante recabar información sobre los asistentes con anterioridad