

Apuntes de Compras y Aprovisionamiento

*Escuela Politécnica Superior de Alcoy
Universitat Politècnica de València
Departamento de Organización de Empresas*

Autores:
Josefa Mula Bru
Gregorio Rius Sorolla

Índice

Unidades didácticas

1. Introducción a la gestión de compras y aprovisionamiento.
2. Búsqueda, selección y evaluación de proveedores
3. Gestión de ofertas
4. Negociación en compras
5. Subcontratación, compras de servicios logísticos y servicios
6. Compras internacionales 1 y 2
7. Estrategias de compras y aprovisionamiento 1 y 2

COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

Tema 1 Introducción a la gestión de compras y aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia. Campus de Alcoy



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas
Josefa Mula
Gregorio Rius

Objetivos

El objetivo y competencia para este tema es:

- Identificar el puesto de compras.
 - Objetivos, importancia, contribución, gestión, responsabilidades, agentes, fuentes de información y medición.



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas
Josefa Mula
Gregorio Rius

Ofertas de trabajo (compras)

Gerente de Compras

<https://www.infojobs.net/alicante-alacant/gerente-compras.-alicante/of-icf94033cc1493c9ad3a02d16c22c9a?applicationOrigin=search-new>

22/07/2019

Gerente de Compras. Alicante

FD CONSULTORES

- Alicante/Alacant, Alicante/Alacant (España)
- Publicada el 22 de Jul (Publicada de nuevo)
- Salario no disponible
- Experiencia mínima: al menos 3 años
- Tipo de contrato: indefinido, jornada completa

Requisitos

Estudios mínimos

Licenciatura

Experiencia mínima

Al menos 3 años

Conocimientos necesarios

- Compras
- Cadena de suministro
- Decoración
- Aprovisionamiento
- Calidad
- Moda

Requisitos mínimos

Inglés nivel avanzado (Imprescindible, dado el talante internacional del puesto).

* Se valorará conocer el sector del regalo, decoración o de la moda.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas
Josefa Mula
Gregorio Rius

3

Ofertas de trabajo (técnico de compras)

Responsable de Compras

http://www.michaelpage.es/job-detail/responsable-de-compras/ref/256079?utm_source=Indeed&utm_medium=jobboard&utm_campaign=jobad

12/08/2016

Responsable de Compras

Alicante • Permanent • Actualizado 09/06/16

- Importante empresa del sector alimentación
- Ingeniería o Licenciatura, Inglés Alto, Disponibilidad para Viajar al Extranjero

Acerca de nuestro cliente

Atractiva empresa con fuerte presencia en el sector alimentación

Descripción de la oferta

El Responsable de Compras tendrá, entre otras, las siguientes competencias:

- Definición de la Política de Compras
- Definición del Presupuesto Anual de Compras
- Negociación con Proveedores
- Plan de Acción de Mejora del Departamento
- Reporting a Gerencia
- Optimización y Mejora de la Gestión de Compras

Perfil buscado (h/m)

El candidato deberá aportar los siguientes conocimientos y aptitudes:

- Experiencia mínima de 3-5 años como Responsable de Compras, preferiblemente en el sector alimentación
- Ingeniería Industrial Superior o Licenciatura en ADE
- Valorable MBA
- Disponibilidad para viajar al extranjero
- Alto dominio del Inglés
- Alto dominio de SAP
- Capacidad de negociación
- Toma de decisiones
- Planificación y Organización

Qué Ofrecemos

Plan de Carrera y Desarrollo Profesional en la empresa

Me interesa este trabajo

Haz clic en el botón Inscribirse con CV completo o en LinkedIn. Esta oferta con referencia 256079 será gestionada por José Pascual



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Josefa Mula
Gregorio Rius

Ofertas de trabajo (técnico de compras)

Técnico de compras.

<http://www.infojobs.net/villajoyosa-la-vila-joiosa/tecnico-compras/of-ibbb324744d4482b7c4cbef025d1371>

- Chocolates Valor, S.A.
- Salario: 15.000€ - 24.000€ bruto/año
- Villejoyosa, Alicante/Alicant (España)
- Experiencia mínima: no requerida
- Publicada el 02 de jul
- Tipo de oferta: indefinido, jornada completa

Requisitos

Estudios mínimos

Ingeniero Técnico - Industrial

Experiencia mínima

No Requerida

Imprescindible residente en

Provincia Puesto Vacante

Conocimientos necesarios

Compras SAP Negociación Packaging Trabajo en equipo Embalaje
Pedidos de compra Gestión de pedidos

Requisitos mínimos

** Experiencia Deseable:

Experiencia laboral en empresa de alimentación en el departamento de Compras y/o aprovisionamiento.

Conocimientos de Packaging.

** Formación Esencial:

Titulado Superior

Idiomas: Inglés, hablado y escrito.

Uso de Office

** Formación Deseable:

Ingeniero Industrial, preferiblemente Organización Industrial.

Experiencia en Compras, Aprovisionamiento o Gestión de Almacenes.

Experiencia en SAP

** Habilidades esenciales:

Orientado a Objetivos

Negociación

Responsabilidad

Trabajo en Equipo

12/08/2016



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

SAP

Media UPV – SAP (videos)

<https://media.upv.es/#/catalog/search/sap>

Introducción a SAP-UPV (video)

<https://media.upv.es/player/?id=21497595-8d9b-4df3-83ec-cb55b71fed95&autoplay=true>

Gestión de Compras- SAP-UPV (video)

<https://media.upv.es/player/?id=c001185f-bec4-44bc-a7ce-affb50e79089&autoplay=true>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas
Josefa Mula
Gregorio Rius

Requerimientos

Técnico de compras

Michael Page

<http://www.michaelpage.es/content.html?ssubsectionid=10859>

Michael Page



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Funciones de Compras

Técnico de Compras

Dependencia jerárquica

Depende del Director o del Responsable de Compras.

Responsabilidades

- 1. Pone en marcha la política de compras de la compañía.
- 2. Es responsable de la buena ejecución de las reglas y de los procedimientos de compra especialmente de las puestas en competencia.
- 3. Referencia los proveedores y participa en su sourcing.
- 4. Negocia o prepara la negociación, bajo una óptica de optimización de los parámetros de costes/calidad/servicios/plazos.
- 5. Elabora y reseña regularmente los cuadros de reporting de compras.
- 6. Redacta los contratos y los defiende a nivel interno.
- 7. Se mantiene en comunicación con el control de gestión.
- 8. Puede participar en las auditorías de calidad de los proveedores.

Perfil/Tendencia

selec momentos como un centro de alta rentabilidad; su retorno de la inversión es inmediato y fácilmente cuantificable. La función de compras no consiste únicamente en negociar un precio, sino también desarrollar relaciones de sociedad con los subcontratistas y los proveedores. Se de departamento y esta de esta función y la integra mización relativamente rpris trascribe, y/o de la

Remuneración (en euros).

	2016 año	2015 año	2014 año
Milano	27.000	28.000	29.000
Milano	24.000	25.000	47.000

Funciones del Técnico Compras

Michael Page

Dependencia jerárquica

Depende del Director o del Responsable de Compras.

Responsabilidades

- Es responsable de la buena **ejecución** de las reglas y de los **procedimientos** de compra especialmente de las puestas en competencia.
- **Referencia** los proveedores y participa en su sourcing.
- **Negocia** o **prepara** la negociación, bajo una óptica de optimización de los parámetros de costes/calidad/servicios/plazos.
- Elabora y reseña regularmente los cuadros de **reporting** de compras.
- Redacta los **contratos** y los defiende a nivel interno.
- Se mantiene en comunicación con el **control** de gestión.
- Puede participar en las **auditorías** de calidad de los proveedores.
- Pone en marcha la **política** de compras de la compañía.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas
Josefa Mula
Gregorio Rius

Perfil/Tendencia

- Las formaciones específicas en compras existen esencialmente en tercer ciclo. En el seno de estructuras industriales importantes, los Compradores son mayoritariamente **Ingenieros**, mientras que esta función es ocupada a menudo por técnicos en estructuras más pequeñas. Muchos son antiguos proveedores, que hayan ya aprendido las relaciones clientes/proveedores o antiguos cargos técnicos que provengan de métodos, de producción, de mantenimiento o de calidad que han evolucionado hacia este puesto. De hecho, si para un Comprador de medios generales son necesarios unos cuantos conocimientos técnicos, los puestos de Compradores industriales, de productos o de procesos, necesitan **una verdadera experiencia técnica**.
- El departamento de compras es considerado en estos momentos como un centro de alto rendimiento, su **retorno de la inversión es inmediata** y fácilmente cuantificable. La función de compras no consiste únicamente en negociar un **precio**, sino también **desarrollar relaciones de asociación** con las subcontratas y los proveedores. Se observa también desde hace dos años un desarrollo sensible de este departamento y esta tendencia debería mantenerse.
- A semejanza de los grandes grupos, numerosas PYMES **profesionalizan** esta función y la integran entre sus nuevas competencias. Esta demanda explica un nivel de remuneración relativamente elevado para estos Técnicos.
- La evolución de los candidatos se realizará a favor de un **volumen** de compras creciente y/o de la gestión de un **equipo** de compradores.

Remuneración (en euros)

	20/26 años	27/35 años	+36 años
Mínimo	21.000	26.000	29.000
Máximo	24.000	35.000	47.000

Índice

- Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.
- Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento.
- Medición de la eficacia y eficiencia de aprovisionamientos/Compras.
- Reflexione y preguntas, asociaciones de compras, vocabulario.
- Bibliografía, enlaces.

Índice

- **Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.**
- Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento.
- Medición de la eficacia y eficiencia de aprovisionamientos/Compras.
- Reflexione y preguntas, asociaciones de compras, vocabulario.
- Bibliografía, enlaces.

Introducción, orígenes de las compras

- La gestión de compras ha existido desde siempre, con el **trueque**, pero solo con el desarrollo industrial su figura pasó a profesionalizarse. El primer manual de compras es de **1887** "The Handling of Railway Supplies".(Chicago&Norhwestern Railway, M. Kirkman)
- Con la especialización industrial, el peso de las compras ha ido incrementando en importancia. Inicialmente , el comprador era un puesto meramente **administrativo**, pero en la medida que se han tenido que especializar las empresas, ha pasado a puestos de estratégicos las compras (**vicepresidente**). Dado el mayor peso de las compras en el coste del producto y como resultado las cuentas de resultados.
- Si en un inicio solo se realizaban las compras de productos **no estratégicos** es habitual actualmente la necesidad de compras tanto productos **estratégicos** como los no estratégicos.
- Las compras por otro lado han evolucionado igualmente en su internacionalización, desde la compra a proveedores locales a la búsqueda **internacional** y global de proveedores. (**complejidad**)

Evolución de compras

Primeros compradores: especificaciones, solicitudes de oferta etc (pero la última palabra el prescriptor) (5 fuerzas Porter 1979) (Sun Tzu 500ac, "el arte de la guerra")

IDENTIFICAR-PODER

Administrativos: gestión de facturas, ofertas, pedidos, pagos, contabilidad..



5 fuerzas Michael Porter

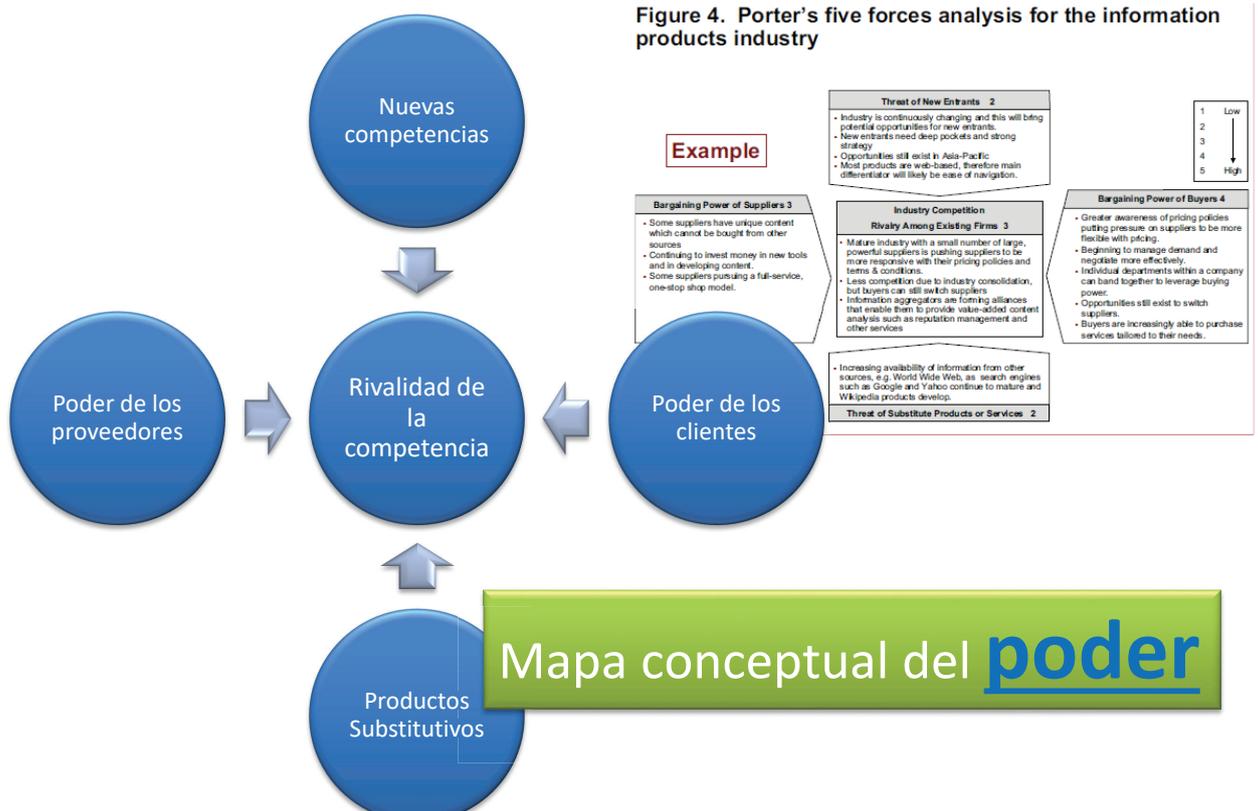
Análisis del mercado por ¿Cómo competir –luchar?

- Competencia actual.
- Competencia-poder clientes.
- Competencia-poder proveedores.
- Competencia por nuevos productos.
- Competencia por nuevos competidores. (barreras)

Identificar PODER

<http://www.youtube.com/watch?v=dxB-lsq2nrQ>

5 fuerzas Michael Porter



Sun Tzu (500ac)- “El arte de la guerra”

“Todo el arte de la guerra está basado en el engaño, someter al enemigo sin combatir, tomar ciudades sin recurrir al asalto y derrotar Estados sin operaciones prolongadas”

Sun Tzu (500ac)- “El arte de la guerra”

“Todo el arte de la guerra está basado en el engaño, someter al enemigo sin combatir, tomar ciudades sin recurrir al asalto y derrotar Estados sin operaciones prolongadas”

Toda estrategia va dirigida, en primer lugar, a descubrir los planes del enemigo y, más concretamente, el plan de su comandante en jefe. La supremacía consiste en vencer sin derramar una sola gota de sangre, se consigue desbaratando los planes del enemigo o deduciéndolos —«la mayoría no comprende la victoria que se consigue antes de haberse realizado la situación» (Tu Mu, comentario al capítulo IV)— y reaccionando de tal forma que el enemigo sepa que está derrotado antes de emprender una acción porque sus planes han sido descubiertos y se ha hecho invencible.

I.	Aproximaciones
II.	La dirección de la guerra
III.	La estrategia ofensiva
IV.	Disposiciones
V.	Energía
VI.	Puntos débiles y puntos fuertes
VII.	Maniobra
VIII.	Las nueve variables
IX.	Marchas
X.	El terreno
XI.	Las nueve clases de terreno
XII.	El ataque por el fuego
XIII.	La utilización de los agentes secretos

Gestionar el poder !!

Igual que hace 2500 años...

Mantener la mejora competitiva mediante acumulación de defensas y estrategias (Sun Tzu 500ac, [El arte de la guerra](#))

<https://www.youtube.com/watch?v=I3ImNmEYvZ0>

Evolución de compras

Primeros compradores: especificaciones, solicitudes de oferta etc (pero la última palabra el prescriptor) (5 fuerzas Porter 1979) (Sun Tzu 500ac, “el arte de la guerra”)

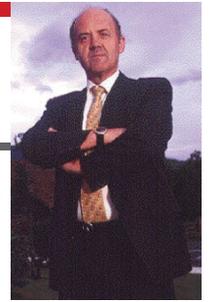
IDENTIFICAR-PODER

Primero directivos: reducir proveedores a dos-tres, incremento volúmenes asignados (Kraljic1983) (tienen ya la última palabra) (fuertes bajadas de precio en la mesa,)(José Ignacio López de Arriortúa) (GM->VW)

Directivos: subastas online, cambio rápido de proveedores, pagos a 180d, pasar riesgos,
BUSCAR-PODER

Administrativos: gestión de facturas, ofertas, pedidos, pagos, contabilidad..

Ignacio López Arriortua (Kraljic)



Carrera profesional en Opel-GM en 1990 es nombrado Director Compras Mundial de GM (57Billones\$)

“Los precios no se fijan por los costes, sino los fija el cliente y el proveedor debe buscar la forma de conseguirlos” I. López

-Bajadas del 20-30% (“no quiero excusas”)

-A corto plazo ahorros 1.1 Billón (1991), 2.4 Billones (1992) en 1993 es fichado por VW.

-GM sigue siendo 2 veces más caro que Chrysler y 6 veces que Toyota (70% de un coche es compra de servicio-producto) (J. Dwyer, 2000)

“GM Ranked Worst Automaker by US Suppliers” (Kelleher,2014)

PODER, beneficios a corto plazo pero ineficiente a largo plazo



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Josefa Mula
Gregorio Rius

24

Ignacio López Arriortua (Kraljic)



Carrera profesional en Opel-GM en 1990 es nombrado Director Compras Mundial de GM (57Billones\$)

“Los precios no se fijan por los costes, sino los fija el cliente y el proveedor debe buscar la forma de conseguirlos” I. López

-Ba

-A c
en 1

-GM

que T

“GM Ranked Worst Automaker by US Suppliers” (Kelleher,2014)

El proveedor solo pensará en buscar alternativas para recuperar todo lo que ha perdido en la mesa de negociación.

PODER, beneficios a corto plazo pero ineficiente a largo plazo



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Josefa Mula
Gregorio Rius

25

El poder no siempre está en los OEM

<http://www.industryweek.com/supplier-relationships/vw-restart-production-after-ending-six-day-parts-standoff>

VW paró 6 días 28000 trabajadores (transmisión-Asientos) el proveedor no aceptaba la nueva imposición del cliente (71M€)

http://cincodias.com/cincodias/2016/08/22/empr esas/1471874162_646359.html

Evolución de compras

Primeros compradores: especificaciones, solicitudes de oferta etc (pero la última palabra el prescriptor) (5 fuerzas Porter 1979) (Sun Tzu 500ac, "el arte de la guerra")

IDENTIFICAR-PODER

Primero directivos: reducir proveedores a dos-tres, incremento volúmenes asignados (Kraljic1983) (tienen ya la última palabra) (fuertes bajadas de precio en la mesa,)(José Ignacio López de Arriortúa) (GM->VW)
Directivos: subastas online, cambio rápido de proveedores, pagos a 180d, pasar riesgos,

BUSCAR-PODER

Administrativos: gestión de facturas, ofertas, pedidos, pagos, contabilidad..

Vice-Presidentes actuales: planificación (7 pasos consultora AT Kearney 2008)
UTILIZAR-PODER

7 pasos consultora AT Kearney 2008

Step 1: Profile the category(información de histórico de ventas., requerimientos SOW, mercado, proveedor DAFO-CAME, PEST..)

Step 2: Select the sourcing strategy (Kraljic)(concentrar volúmenes, subastas, nuevos proveedores; estandarizar, re-ingeniería conjunta, alianza estratégica y internalizar”)

Step 3: Generate the supplier portfolio (preselección de proveedores)

Step 4: Select the implementation path (método de selección , matriz de decisión, RFP,..)

Step 5: Negotiate and select suppliers (BATNA, equipo, estrategia negociadora..)

Step 6: Integrate suppliers (plan de cambio de proveedor)

Step 7: Monitor the supply market and supplier performance

7 pasos consultora AT Kearney 2008

Step 1: Profile the category(información de histórico de ventas., requerimientos SOW, mercado, proveedor DAFO-CAME, PEST..)

Step 2: Select the sourcing strategy (Kraljic)(concentrar volúmenes, subastas, nuevos proveedores; estandarizar, re-ingeniería conjunta, alianza estratégica y internalizar”)

Step 3: Generate the supplier portfolio (preselección de proveedores)

Step 4: Select the implementation path (método de selección , matriz de decisión, RFP,..)

Step 5: Negotiate and select suppliers (BATNA, equipo, estrategia negociadora..)

Step 6: Integrate suppliers (plan de cambio de proveedor)

Step 7: Monitor the supply market and supplier performance



Evolución de compras

Primeros compradores: especificaciones, solicitudes de oferta etc (pero la última palabra el prescriptor) (5 fuerzas Porter 1979) (Sun Tzu 500ac, “el arte de la guerra”)
IDENTIFICAR-PODER

Primero directivos: reducir proveedores a dos-tres, incremento volúmenes asignados (Kraljic1983) (tienen ya la última palabra) (fuertes bajadas de precio en la mesa,)(José Ignacio López de Arriortúa) (GM->VW)
Directivos: subastas online, cambio rápido de proveedores, pagos a 180d, pasar riesgos,
BUSCAR-PODER

Administrativos: gestión de facturas, ofertas, pedidos, pagos, contabilidad..

Vice-Presidentes actuales: planificación (7 pasos consultora AT Kearney 2008)
UTILIZAR-PODER

Futuros-Vice-presidentes: creación de valor y modelo de negocio (Apple, Mercadona, McDonalds ..) **COLABORACIÓN – CONFIANZA <--> “poder”**

iPod –Apple “Compras estratégicas”



Diseño del iPod:

□ Para conseguir el producto se coordinó en 4 meses con:

- Sony:** Pila Litio
- Toshiba:** Disco duro.
- Wolfson Ltd:** Chip decodificador.
- Sharp:** Memoria sharp.
- Texas Instrument:** interfaz
- Linear Tech :** circuito integrado.

Asegurar que los últimos avances de cada empresa fuesen introducidos en el producto final”

Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.

Definición función de compras:

“La función de compras es ocuparse en defender los intereses de la empresa en el mercado del proveedor, definir estrategias y desplegar la misma para garantizar los suministros necesarios de manera competitiva”

“Integrar los proveedores externos con la organización interna de la empresa”

A.Errasti 2012

Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.

Definición, valores de un Comprador:

- Comprensión de necesidades. Visión **global**(interna-externa)
- Trabajo **multi-diciplinar** y matricialmente.
- Conocimientos de **producto**, **proceso** y **financieros**.
- Gestión de **proyectos**.
- Negociación y desarrollo de **relaciones** de colaboración.
- Gestión de **conflictos** y relaciones.
- Multi-cultura e **multi-idiomas**.
- Trabajo bajo objetivos y **estrategias** de empresa.
- Liderar proyectos de **mejora** y nuevos proyectos.
- Capaz de asumir **riesgos** inteligentemente.(analítico-racional)

Decisiones en la estrategia de compras

Decisiones a nivel de comité de dirección que afectan al departamento de Compras.

- Estrategia general de compras, a partir de la estrategia de negocio de la empresa.
- Estructura organizativa de compras. Procesos y liderazgos a cubrir por el departamento.
- Decisión de hacer o comprar. En función de la estrategia de negocio y recursos financieros disponible.
- Plan de gestión de compras.
- Cuadro de mando de compras, del cuadro de mando de la empresa.

Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.

Objetivos de Compras

- **Buscar** proveedores competitivos.
- Adquirir con la **calidad** adecuada-especificada.
- Mejor **servicio-costes** “Totales”.
- Proveedores con **capacidad** de suministro a las necesidades (cantidad, plazo, imprevistos..)
- Mínimas **inversiones** en inventario.
- Estandarizar los requerimientos. Ofrecer las **tendencias** del mercado, a la definición del producto.
- **Garantizar** los suministros necesarios de manera competitiva.
- Asegurar el buen funcionamiento de toda la **CdS**.

“Quien compra bien, vende bien”

Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.

Objetivos del aprovisionamiento:

- Cálculo de las **necesidades** (inventario adecuado), lanzar las reposiciones.
- Minimizar la inversión en **inventario**.
- Mantener un sistema de **información** eficiente.
- Minimizar **transportes**, despachos y recepciones.
- **Cooperar** con Compras.

Equilibrio entre servicio (cliente interno) y costes.



Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.

Comparativa: Compras-Aprovisionamiento

APROVISIONAMIENTO	COMPRAS
Predecir las necesidades.	Buscar proveedores competitivos.
Planificación y gestión de las compras.	Adquirir los materiales con la calidad necesaria.
Minimizar la inversión en stocks.	Conseguir la mejor relación calidad-precio.
Gestionar los stocks al menor coste posible.	Conseguir los suministros a tiempo para que los materiales estén disponibles cuando se necesitan
Establecer un sistema de información eficiente sobre el inventario	Adquirir materiales estándar para reducir los costes de adquisición.
Cooperar con el departamento de compras.	Cooperar con otras áreas de la empresa.



Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.

Importancia en las organizaciones

Hoy en día, cada vez tienen más peso las compras en el coste del producto, aunque cada industria tiene su tendencia:

- Bienes manufacturados (50-70%) (Automoción, electrodomésticos, Ingenierías, Maquinaria y bienes de consumo, Software avanzado)
- Industria de proceso (60-85%) (Alimentación, Droguería y cosméticos, Farmacia, Siderurgia, Cemento, Vidrio, Química, Gas, Petróleo, Minería)
- Servicios(60-90%) (Distribución, mayoristas, minoristas, Transportes, Financieros, Servicios profesionales, Telefonía)

Errasti 2012



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas
Josefa Mula
Gregorio Rius

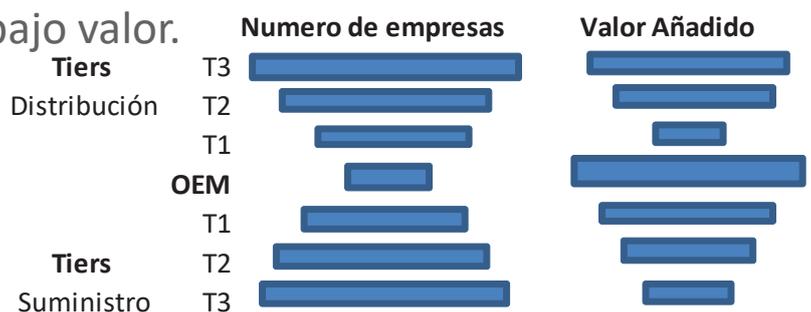
39

Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización

Importancia compras - Cadena de Suministro

La desintegración vertical de la cadena de suministro, lleva a que **la competencia sea entre CdS más que empresas.**

- **OEM**, Fabricante principal.
- **Tier 1**, Integrador de sistemas de productos de otros proveedores T2 ó T3...
- **Tier 2**, Componentes de alto valor
- **Tier 3**, Componentes de bajo valor.
- **Tier 0.5** Proveedor logístico de montajes, gestión logística, secuenciación..



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas
Josefa Mula
Gregorio Rius

40

Importancia compras - Cadena de Suministro

*El comprador es una figura clave en la empresa al tener la directa responsabilidad en una parte importante de la estructura de **costes de la cuenta de resultados** y además en la **generación de valor** (nuevas ventas), al ser el líder en la gestión de las relaciones con los distintos interlocutores de la **cadena de suministro**. (El producto o servicio se define a lo largo de toda la CdS)*

Contribución de las compras en la CdS

- **Prevenir** problemas/ **Maximizar** oportunidades.
- **Directa** en la Cuenta de Resultados(costes-beneficio).
- **Indirecta**, ROI una reducción de costes reduce el coste del inventario. Mejor compra reduce costes en otras áreas (retrabajos de no calidad, garantías, más ventas).
- Fuente de **información de mercado** (precios, nuevos productos, nuevas tecnologías, situaciones financieras..)

(cont....)

Contribución de las compras en la CdS (cont.)

- Efecto en el **eficiencia** global de la empresa.(sinergias, buenos proveedores generan mejoras internas)
- Efecto sobre la satisfacción del **cliente**(generador de valor).
- Efecto en la **imagen** (“intel inside”).
- Puesto **formador** de directivos (tomar decisiones, riesgos, relaciones a todos los niveles internas y externas, negociación, responsabilidades..)
- Efecto **estratégico**. (proveedores locales..)

<http://www.mcdonalds.es/empresa/compromisos>

Índice

- Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.
- Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento.
- Medición de la eficacia y eficiencia de aprovisionamientos/Compras.
- Reflexione y preguntas, asociaciones de compras, vocabulario.
- Bibliografía, enlaces.

• Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento.

- Funciones de compras
- Agentes en el proceso de compras y sus roles.
- Tipos de compras
- Flujos de información hacia compras.
- Rampa de vida de un proyecto interlocutores
- Decisión comprar o hacer.

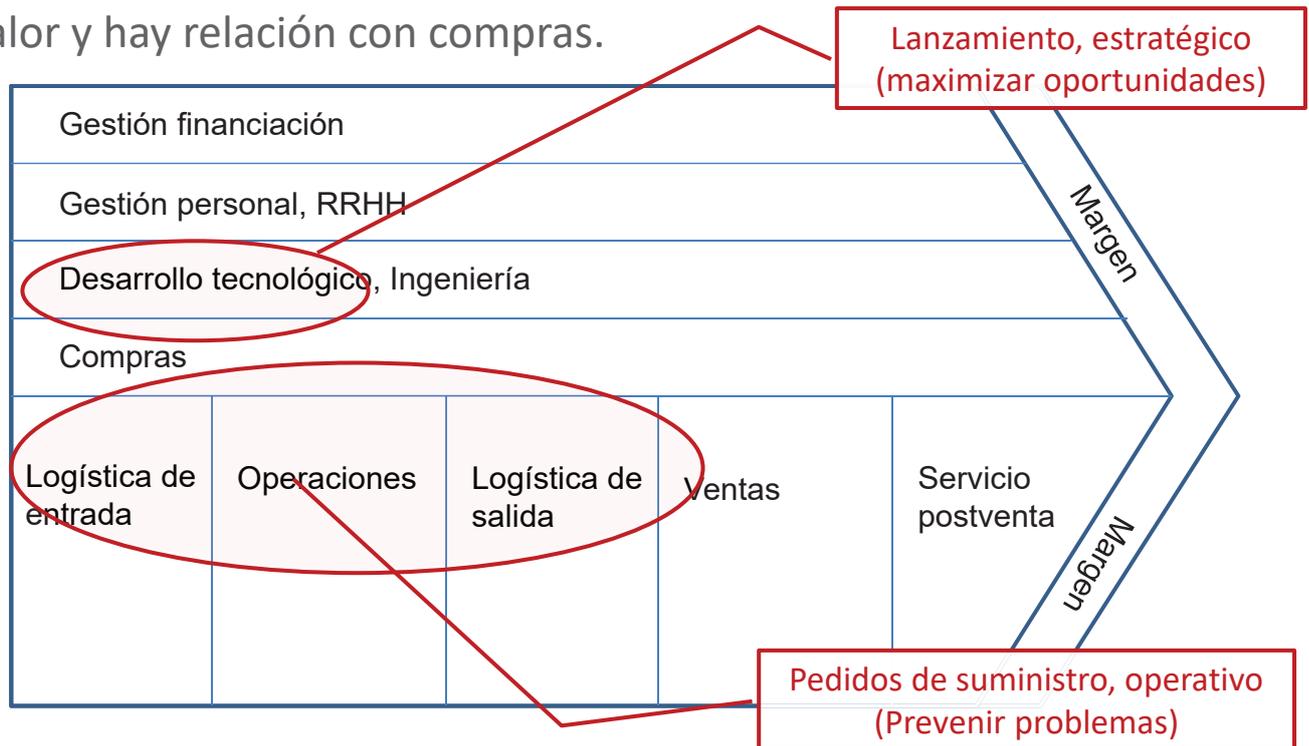
Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Funciones de compras

Principio básico

“Gestionar a los proveedores antes que ellos os gestionen a vosotros”

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Funciones de compras

Dentro de la cadena de Valor de Porter, procesos donde genera valor y hay relación con compras.



Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Funciones de compras

Áreas de gestión de compras:

- Gestión de **producto**: Rol de evaluar alternativas de compra del producto.
- Gestión de **proceso**: Gestión de suministro y planificación.
- Gestión de **contrato**: Gestión de la especificación de precios, incentivos, penalizaciones, etc.
- Gestión de **proveedor**: Relación con el fin de alinear la estrategia del proveedor con las directrices de la empresa.

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Funciones de compras

Gestión de compras en la gestión del producto:

Pre-Contractual

- Recopilar información.
- Evaluar alternativas.
- Fomentar la estandarización.

Institucional:

- Establecer especificaciones técnicas.
- Márgenes y alternativas.
- Establecer los requerimientos.

Operacional:

- Recepción, aceptación.
- Gestión de datos
- Sugerir alternativas.

A.Errasti 2012



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas
Josefa Mula
Gregorio Rius

49

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Funciones de compras

Gestión de compras en la gestión de proceso:

Pre-Contractual

- Establecer procedimiento.
- Identificar puntos de mejora en proveedor.
- Establecer medibles.

Institucional:

- Establecer responsables.
- Operaciones externas.
- Establecer entregas.

Operacional:

- Establecer comunicación y cauces.
- Establecer operativa.
- Medir eficacia.
- Comparar con objetivos
- Auditar



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas
Josefa Mula
Gregorio Rius

50

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Funciones de compras

Gestión de compras en la gestión del contrato:

Pre-Contractual

- Normas.
- Alternativas.
- Culturas.
- Requisitos.
- Información local e internacional.
- Capturar estilo interno.

Institucional:

- Tipo de relación.
- Tipo de contrato.
- Duración.
- Salvaguardas.
- Roles y responsabilidades
- Incentivos.
- Medibles.
- Acuerdos específicos.

Operacional:

- Especificación producto o servicio.
- Indicadores
- Benchmarking
- Seguimiento.

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Funciones de compras

Gestión de compras en el desarrollo de proveedores:

Pre-Contractual

- Factores estratégicos.
- Base de datos.
- Pliego.
- Proveedores potenciales
- Solicitudes.
- Evaluación.
- Negociar
- Certificaciones
- Equipos multifuncional.

Institucional:

- Proveedores críticos.
- Recursos para desarrollar proveedores.
- Actividades de mejora.
- Establecer incentivos.

Operacional:

- Asegurar comunicación.
- Integración proveedor en la empresa.
- Evaluar desarrollo.

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Funciones de compras

Áreas de responsabilidad del comprador:

- Compras productivas.
- Búsqueda de proveedores.
- Control de inventario.
- Transporte.
- Requerimientos legales medioambientales etc
- Previsión y planificación.
- Subcontratación y externalización.
- Compras no productivas.
- Gestión de la CdS

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Agentes.

Agentes del proceso de compras y roles:

- Usuario: quien hace el **uso** final del producto.
- Prescriptor: Estable la **especificación** técnica del producto. Puede tener contacto directo con proveedor.
- Aprovisionador: quien conoce las **necesidades**, tanto en plazo como en cantidad.
- Comprador líder: Es el responsable último de proceso de contratación en el ciclo de vida. **Integra** la gestión del producto, aprovisionamiento, reciclado, relación proveedor dentro de una estrategia y política establecida.

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Tipos de compras

¿Qué compramos?

Compras pueden ser divididas en:

- Productivas y no productivas.(partes del producto)
(materia prima frente al transporte, equipos informático..)
- Estratégicas o no estratégicas.(con influencia importante en la cuenta resultados de la empresa).
- Materia primas diferenciales y específicas o materia genéricas.
- Compras especiales no habituales(pc, carretillas..).
- Anticipadas.
- Estacionales.
- Rutinarias / especiales
- Oportunidad.
- Urgencias.

Los responsables de cada compra pueden estar en los **distintos departamentos** aunque se siga un procedimiento general marcado por el dept. de compras(comercial, producción, logística, finanzas..)

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Agentes.

Ejemplos de responsables de líderes en la compra:

- Materia Prima: COMPRAS
- Subcontrataciones de montaje: PRODUCCION
- Embalajes y etiquetas: LOGÍSTICA
- Almacenes y transporte: LOGISTICA
- Publicidad: COMERCIAL
- Maquinaria: INGENIERIA
- Eq. Informáticos: INFORMÁTIA
- Suministro (agua, luz,,):COMPRAS
- Repuestos mantenimiento: MANTENIMIENTO
- Consultoría: GERENCIA.
- Bancos: FINANZAS
- Alquileres: COMPRAS

Lanzamiento de un nuevo producto



Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Agentes - Roles

Dependerán de cada compra cual es el rol de cada responsable:

Tareas	Responsabilidades/ Compra maquinaria				
	D. Producción	Ingeniería	Compras	Calidad	Aprovisionamiento
Modelo de planta	R	C	C		
Def de equipos	C	R			
Condiciones de entrega	C				R
Cronograma	R	C	C		
Sol. Inversión			R		
Petición de presupuesto	C		R		
Negociación			R		
Evaluación y selección			R		
Contrato	C		R		
Planificación	R				
Recepción técnica	C	R	C		
Revisión costes	C		R		
Homologación y puesta en marcha	R	C			

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Agentes - Roles

Dependerán de cada compra cual es el rol de cada responsable:

Tareas	Responsabilidades/ Transporte o almacenaje		
	Jefe logística	Aprovisionamiento	Compras
Aspectos claves	R	C	C
Cuadro de carga	C	R	
Cronograma	R	C	C
Escandallo y control costes	R	C	C
Proveedores potenciales	C	C	R
Petición de presupuesto			R
Negociación	R		C
Evaluación y selección	R	C	C
Contrato	C		R
Puesta en marcha y seguimiento	C	R	C

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Flujos de información hacia compras.

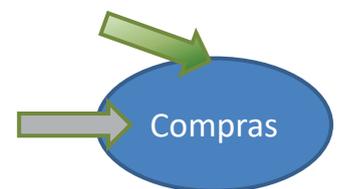
Información interna:

- Planificación
- Previsiones de venta.
- Presupuesto y control financiero.
- Contabilidad (pagos y desviaciones)
- Legal (apoyo a los compromisos contractuales)
- Ingeniería
- Producción y control de producción
- Estado de inventario.
- Calidad y recepción de material.
- Nuevos desarrollos.



Información externa:

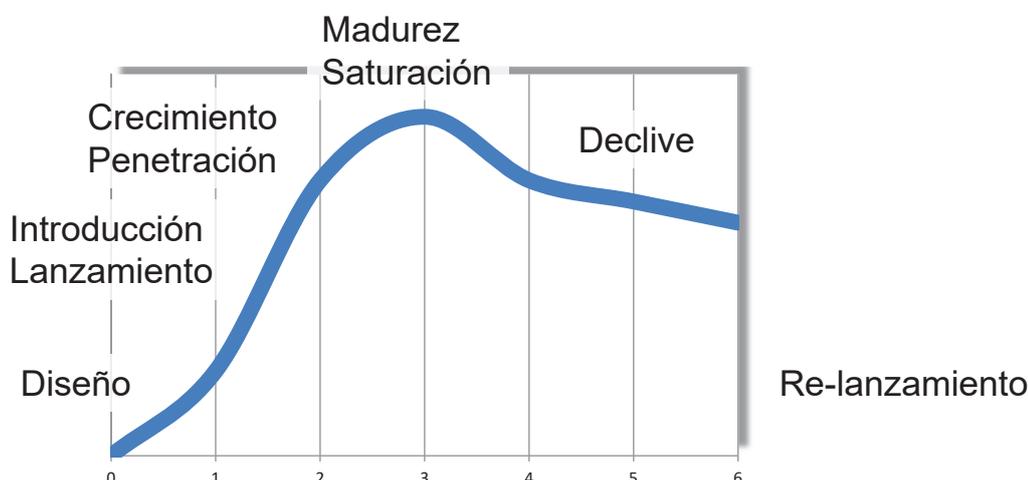
- Condiciones del mercado.
- Proveedores potenciales (ferias, convenciones,,,))
- Capacidades, condiciones laborales etc de las plantas de los proveedores.
- Impuestos, aduanas etc.
- Transporte condiciones.
- Nuevos productos o información.



Rampa de vida del producto-compras

La rampa clásica del ciclo de vida de un producto tiene distintas fases que cada una deberá tener una consideración diferente por las compras.

(“Re-lanzamiento” concepto de nuevo producto o redefinición...)



Rampa de vida del producto-compras

Vida del producto y responsabilidades de Compras:

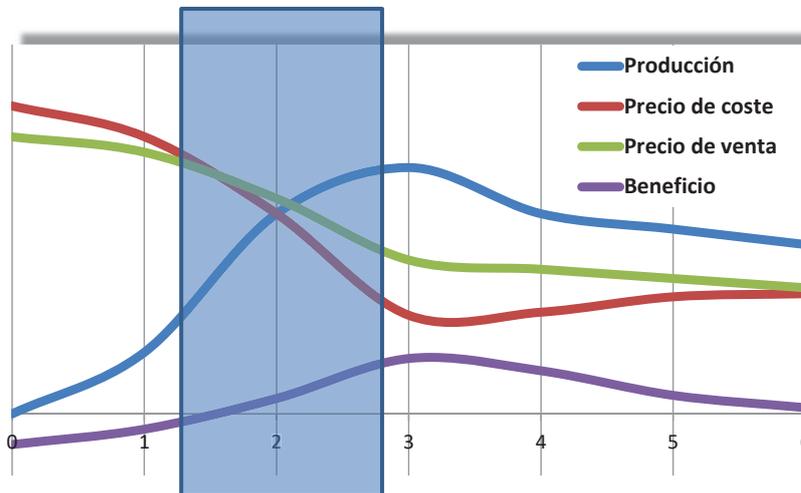
- Fase de diseños:
Estandarización y reacción a los requerimientos.
- Fase introducción, lanzamiento:
Es la fase donde hay que homologar (proveedor, producto, proceso) y plazos.
- Fase de crecimiento, penetración:
Es la fase de asegurar la entrega, el servicio y el precio por economía de escala.
- Fase de madurez, saturación:
Trabajar sobre los costes globales y buscar la eficiencia, mejor precio.
- Fase declive:
Requiere planificar la extinción y amortización de medios e inventarios.

Rampa de vida del producto-compras

	Fase Lanzamiento	Fase Penetración	Fase Saturación	Fase Declive
Tasa de expansión del producto en relación con la tasa general	más del 10% por encima	del 5% al 10% por encima	del 2% al 5% por encima	por debajo
Oferta y demanda	creación de la necesidad	demanda superior a la oferta	equilibrio	oferta superior a la demanda
Número de productores	elevado	medio	estable	decreciente
Precio de venta	elevado	decreciente	estable	estable o en descenso
Precio de coste	elevado	en fuerte descenso	en ligero descenso	estable
Rentabilidad	incierto	muy buena	media	baja o negativa
Financiación	necesidades	grandes necesidades	restitución, autofinanciación	cese de la inversión, liquidación

Rampa de vida del producto-compras

- El mejor precio será en productos en declive.
- La zona marcada en azul es donde encontraremos el equilibrio entre precios y suministro para comprar (le queda vida al producto y el precio empieza a ajustarse)



Decisión de comprar o fabricar

Variables de valor estratégico agregado cualitativo.

- Importancia para el cliente.(core-business)
- Velocidad progreso tecnológico. (+ o -)
- Posición competitiva. (diferenciación)
- Proveedores idóneos. (no siempre se encuentran)
- Arquitectura. (CdS)
- Producto/servicio adecuado.

La empresa debe centrarse en las competencias centrales y subcontratar el resto

3PL Zahor(Cega), Hutamaki(ZAR), ISTOBAL(EXXEL_DHL), FORD_MAZDA(CLASA) , Carrefour (SANTOS, FCC Logistica.)

Decisión de comprar o fabricar

Variables de valor económico agregado, cuantitativo.

- Activos. (capacidad de inversión)
- Saturación. (retornos de inversión para dicho volumen)
- Instalaciones.
- Productividad.

Permitir transformar costes fijos infrautilizados en variables, junto con ventajas competitivas aconseja comprar en vez de internalizar.

Índice

- Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.
- Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento.
- **Medición de la eficacia y eficiencia de aprovisionamientos/Compras.**
- Reflexione y preguntas, asociaciones de compras, vocabulario.
- Bibliografía, enlaces.

- **Medición de la eficacia y eficiencia de compras/aprovisionamientos.**
 - Priorizar objetivos.
 - Medición proveedor.
 - Valor esperado entre comprador-vendedor.
 - Medición objetivos de compras.

Medición - Priorizar objetivos (ABC/XYZ)

Un planteamiento es realizar primero aquellos proyecto que sean más fáciles de implementar (inversión, tiempo, recursos, seguridad de resultados) y que consiga mayor impacto en la empresa (beneficio por reducción de costes o incremento de ventas) **Quick Wins**

Medición - proveedor

Calidad	Coste	Plazo
<ul style="list-style-type: none"> *Que el producto sea conforme a la recepción en planta. *Que el producto sea conforme antes de salir del proveedor. *Que el proceso del proveedor sea capaz de mantener el nivel de calidad en el tiempo. *Que el proveedor establezca un sistema de calidad que le permita suministrar con calidad concertada.(garantías) 	<ul style="list-style-type: none"> *Que hay ahorros, considerando el coste total de adquisición. *Que los ahorros se mantengan en el medio plazo. *Que el ahorro sea suficiente para justificar el aumento de inmovilizado. *Que el coste del cambio sea amortizable con el ahorro generado. 	<ul style="list-style-type: none"> *Que el proveedor tenga calidad de servicio independientemente de su origen. *Que la cadena logística sea robusta y asegure la continuidad del suministro. *Que no se pierda la flexibilidad productiva de la planta. *Que la previsión de la demanda permita los tiempos de tránsito.

Medición - proveedor

Competencia	Rendimiento
<ul style="list-style-type: none"> *Capacidad financiera del proveedor. *Capacidad de I+D. *Adaptación a requerimientos del comprador. *Capacidad de oferta de nuevos productos y servicios. *Capacidad para suministrar una amplia gama de productos. *Modelo de gestión y gestión de personas. *Medios fabriles y capacidad tecnológica de proceso. *Sistemas de calidad en el proceso de fabricación. *Sistemas TICs para la comunicación. *Sistema de calidad para la resolución sistemática de problemas. *Servicio técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> *Respuesta a propuestas estrategias de nuevos productos y servicios. *Gama de productos suministrados a precios competitivos. *Calidad de las entregas. *Calidad y fiabilidad del producto.

Valor esperado entre comprador-vendedor (medir la relación)

Valor esperado por la parte compradora

- Garantizar el suministro.
- El mejor precio de mercado.
- Compras centro de beneficio.
- Precios estables.
- Coste integral de aprovisionamiento.
- Aumentar eficacia SCM.
- Añadir conocimiento al producto.
- Generar valor con proveedor.
- Solvencia.

Valor esperado por la parte proveedora

- Margen razonable.
- Volumen.
- Crecimiento de negocio, continuidad.
- Información previsional de actividad.
- Integración en proyectos de desarrollo y soporte técnico.
- Foros de creación de nuevos negocios y oportunidades.
- Solvencia.

Medición objetivos de compras

Medir los objetivos marcados en el cuadro de mandos.

- Proveer del flujo **ininterrumpido** de materiales, suministro o servicio necesarios para el funcionamiento de la organización.
- Mantener la **inversión** en inventario y mermas al mínimo.
- Mantener y mejorar la **calidad**.
- Encontrar o desarrollar **proveedores competentes**.
- **Estandarizar**, cuando sea posible, los elementos comprados.
- Reducir el **coste total** de la compra del producto o servicio.
- Adquirir una relación productiva con el resto de las áreas de la empresa. **Integración. (intangibles)**
- Conseguir los objetivos de compras con el menor **coste administrativo**.
- Mejora la **posición** competitiva de la empresa.

Medición objetivos de compras

Respecto de **cuando medir** la gestión de las compras se pueden tener dos enfoques:

- Evaluación **continua** que compara los resultados con los planes, presupuesto y objetivos establecidos al departamento y a cada persona.
- **Auditoria** externa ayudando en temas de:
 - Cargas de trabajo.
 - Relación con otros departamentos de la empresa.
 - Relación con los proveedores.
 - Alineación a las políticas y procedimientos de la empresa.

Para medir la **ponderación** de las compras se pueden registrar:

- Valor total de compras.
- Valor total de cada departamento.
- Total de número de ordenes gestionadas.
- Media de valor de cada orden de compra.
- Costes del departamento por volumen de compras o volumen de ventas...

Beneficios de medir resultados del dept. de compras

Los beneficios de medir la gestión del departamento de compras son:

- Focaliza la atención en las áreas **prioritarias**, haciendo más visibles los objetivos.
- Da los datos necesarios para tomar las acciones correctivas, si son necesarias, para **mejorar**.
- Al aislar los problemas ayuda a mejorar las **relaciones** con otras áreas.
- Resalta las **necesidades** de formación del personal, de personal, recursos o sistemas informáticos.
- Da la información para **reportar** a la dirección de la gestión del dept. de compras.
- Se puede identificar a los que tengan mejores resultados, pudiendo **recompensarlos**, mejorando la **motivación**.

- Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.
- Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento.
- Medición de la eficacia y eficiencia de aprovisionamientos/Compras.
- Reflexione y preguntas, asociaciones de compras, vocabulario.
- Bibliografía

Reflexiones o preguntas

Doble proveedor: En compras no estratégicas se puede plantear tener dos o tres proveedores con tal de evitar posibles problemas de suministro y tener poder.

Sobrecostes en lanzamiento: Dado que las fases de diseño se suelen dilatar es normal incurrir en sobrecostes (moldes más urgentes, envíos urgentes..) con el fin de llegar a los plazos marcados.

Mejor precio de mercado: En productos no estratégicos se puede combinar compras con contrato con compras en subastas (mejor precio del momento) para mejorar el precio sin poner en riesgo el suministro.(compra de papel para cartón..)

Garantía de precios: En ciertas ocasiones es necesario que los precios de compra no oscilen, por lo que es necesario fijar precios por volúmenes o futuros que aunque son más caros garantizan un precio. (Apple en su segundo lanzamiento de labtop compró futuros de aluminio para garantizar precios)(seguros de divisas..)

Reflexiones o preguntas

Precios Indexados: Productos donde un elemento externo sin control provoca cambios importantes en el coste, (transporte, variaciones importantes del petróleo pueden hacer un transporte ruinoso, en las tarifas de UPS es normal este factor (tarifas fijas para el año pero que día a día se ajustan en función de cambios del petróleo)(compras de motores indexadas a precio del cobre).

Coste integral de aprovisionamiento: Del mejor precio puede ser más caro. Ford VLC lucha para que el precio en sistema sea material puesto en planta, más interesante para proveedores cercanos y menos para proveedores cerca de otras plantas donde están los compradores. (SKF, más caros pero más baratos)

Coste integral en productos de campaña: Juguetes que se compran por campaña se compran en países de bajo costes comparando compra, transporte, aduanas pero se suele dejar los coste de liquidación. Una CdS ajustada puede tener un menor coste integral. (Backshoring)

Variabilizar los costes: Si compramos o subcontratamos elemento nos esenciales de la empresa conseguimos más recursos para lo esencial y conseguimos reducir riesgos en lo secundario. 3PL si la logística no es lo importante mejor que lo realice un especialista y solo paguemos por cada servicio.

Reflexiones o preguntas

Eficacia CdS: Si la diferenciación de la empresa está en sus proveedores, es de gran valor dedicar recursos para mejorar dichos proveedores. Mercadona interproveedores, Apple (no fabrica), Intel (no fabrica).

Reducción de costes del producto con un Análisis de Valor: Dado que cada vez las compras tiene más peso, es importante que las necesidades reales del cliente final (QFD) sean conocidas por los proveedores para poder realizar un ajuste de análisis de valor.

Las compras estratégicas multidisciplinar: La complejidad de los productos exige el trabajo de compra de un equipo multidisciplinar.

Compras como motor para generar demanda: Con el trabajo integrado y colaborativo proveedor-cliente la innovación conjunta permite incrementar la demanda de la CdS.(productos más adecuados)

Las compras completas: Las compras deben incluir toda la vida del producto, mantenimiento, inversión, desarrollo, reciclaje,,,,.

Compras globales: Les afecta monedas, situaciones conflictivas, guerras, catástrofes naturales (Cierre de Japón por fugas radioactivas provocó la paralización de fabricas mundialmente automoción airbags).

Asociaciones de Compras

*Institute for Supply Management(ISM) antes (National Association of Purchasing Management NAPM, 1915)USA (formación, certificados etc)

<http://www.ism.ws/>

*The Chartered Institute of Purchasing and Supply (UK) <http://www.cips.org/>

*International Federation of Purchasing and Supply Management (IFPSM). <http://www.ifpsm.org/>

*Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos. AERCE

<http://www.aerce.org/>

Vocabulario

SM, Supply Management: se centra en la gestión de las relaciones con los proveedores, termino actual de la función de compras.

SCM, Supply Chain Management: se centra en toda la cadena de suministro. En la gestión de la información, materiales y servicio desde el origen de la materia prima hasta el cliente final (y su reciclado).

Supply Chain o Supply Network, tal que no hay una única cade

Backshoring, internalizar un proceso que previamente sea externalizado.

Crowdsourcing compras contando con el apoyo de la multitud.

Crowdsourcing

"crowdsourcing", mediante el cual las empresas utilizan la web para aprovechar los esfuerzos de una "multitud" virtual para lograr tareas específicas de la organización por una compensación (económica)

- Amazon's Mechanical Turk (Mturk) <https://www.mturk.com/mturk/welcome>
- <https://www.threadless.com/> camisetas <https://www.threadless.com/how-it-works/>
- Fotos <http://www.istockphoto.com/> <http://www.shutterstock.com/> <http://www.dreamstime.com/>
<http://www.gettyimages.es/>
- Conocimiento <https://www.innocentive.com/ar/challenge/9933412>
<http://www.ninesigma.com/open-innovation-resources/open-innovation-case-studies>



Innocentive

Capturing Institutional Memory and Knowledge

TAGS:

Business/Entrepreneurship, Engineering/Design, Ideation

AWARD: **\$10,000 USD** | DEADLINE: **10/12/14** | ACTIVE SOLVERS: 203 | POSTED: 9/12/14

The Seeker desires suggestions and best practices for knowledge management in a corporate setting. As employees age and retire, valuable knowledge is often lost. In addition, with the realities of today's workplace, employee turnover needs to be expected. How can a company proactively capture institutional memory and knowledge, and make sure that it is not lost?

Source: InnoCentive Challenge ID: 9933412

Challenge Overview

As employees retire or leave an organization, it is important to devise effective mechanisms to make sure that knowledge is not lost. The Seeker is looking for best practices and strategies for capturing, storing and annotating different types of institutional knowledge. The approaches for knowledge management should capture program, operational, and maintenance information for a global equipment manufacturer.

This is an Ideation Challenge, which has the following unique features:

There is a guaranteed award. The awards will be paid to the best submission(s) **as solely determined by the Seeker**. The total payout will be \$10,000, with at least one award being no smaller than \$5,000 and no award being smaller than \$2,000.

The Solvers are not required to transfer exclusive intellectual property rights to the Seeker. **Rather, by submitting a proposal, the Solvers grants to the Seeker a royalty-free, perpetual, and non-exclusive license to use any information included in this proposal.**

After the Challenge deadline, the Seeker will complete the review process and make a decision with regards to the Winning Solution(s). All Solvers that submitted a proposal will be notified on the status of their submissions; however, **no detailed evaluation of individual submissions will be provided.**

<https://www.innocentive.com/ar/challenge/9933412>



Índice

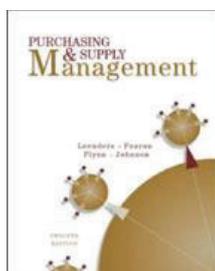
- Introducción, definición, objetivos e importancia en las organización.
- Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento.
- Medición de la eficacia y eficiencia de aprovisionamientos/Compras.
- Reflexione y preguntas, asociaciones de compras, vocabulario.
- **Bibliografía, enlaces.**

Enlaces

- Evalúan la correcta gestión de compras y proveedores con el fin de asegurar la CdS
http://www.supplychain247.com/article/lessons_from_apple_and_walmart_4_ways_to_really_cut_supply_chain_risk
- Compras internacionales, las fábricas retornan.
http://www.supplychain247.com/article/us_manufacturing_returning_to_north_america/Purolator



- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2011). Purchasing and supply management. (12 ed.) McGraw-Hill.
- Ander Errasti, José María Arroniz, Sandra Martínez, & Iban Yarza (2012). Gestión de compras en la empresa. Pirámide , Grupo Anaya S.A.
- <http://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/5770633/05/14/GM-ranked-worst-automaker-by-US-suppliers-survey.html>
- <http://www.ppi1.com/services/annual-automotive-industry-study/>



COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

Tema 2 Búsqueda, selección y evaluación de proveedores

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia. Campus de Alcoy



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Fini Mula
Gregorio Rius

Objetivos

El objetivo y competencia para este tema es:

- Identificar las distintas fuentes de información para la *búsqueda* de proveedores.
- *Pre-selección* de proveedores potenciales.
- Establecer un plan de *gestión*.
- Revisión los *riesgos* potenciales.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Fini Mula
Gregorio Rius

Indice

- Canales de búsqueda activa de proveedores.
- Criterios para la selección de proveedores.
- Parámetros de rendimiento para el seguimiento de proveedores.
 - SRM(Supplier Relationships Management)
 - Segmentación de Krajlic. Políticas de compras según familias.
 - Gestión del riesgo en las compras.

Indice

- Canales de búsqueda activa de proveedores.
 - Fuentes de información (ejemplos de revistas, catálogos...)
 - Código ético

Canales de búsqueda activa de proveedores.

Fuentes de información

- Catálogos (online, impresos, ficheros..)
 - Lo importante es su facilidad de uso para encontrar el **producto** o su ficha **técnica**, además de la gestión de la **compra** (descuentos, facturas personalizadas, agrupar empresas..).
 - La tendencia es online por la facilidad de archivar, actualización y gestión.
 - Una zona pública y otra privada adaptada al cliente.
 - El catálogo puede ser de una empresa o una agrupación de catálogos.
- <http://www.logismarket.es/> (mecalux, agrupación de empresas, temas logísticos)
- <http://www.ratioform.es> (embalajes)
- www.dell.es/ (portátiles)
- <http://www.thomasnet.com/> (e-procurement, directorio empresa y link a sus catálogos USA/Canada)
- <http://spanish.alibaba.com/> (Asia)
- <http://www.tyco.es/home-es/> (Catálogo online de una empresa)

Canales de búsqueda activa de proveedores.

Fuentes de información

- Revistas sectoriales.(artículos, sugerencias y usos de nuevos productos o publicidad)
 - <http://www.thomaspublishing.com/index.html> (agrupa revistas)
 - <http://www.alimarket.es/home> (alimentación, transporte, hoteles..)
 - <http://mhlnews.com/> (logística..)
 - <http://www.zdnet.com/> (revistas varias)
- Directorios de empresas o productos (web, pag amarillas, organismo oficiales, cámaras de comercio..)
 - <http://es.kompass.com/> (directorio de empresa y catálogo material vario, europa)
 - <http://www.macraesbluebook.com/> (USA y Europa)
 - www.oficinascomerciales.es (ICEX)
 - <http://www.ubifrance.fr/> (francesa)
 - <http://www.argentinatradenet.gov.ar/> (Argentina)
 - <http://www.sachon-exportadressbuch.de/> (Alemania)
 - <http://www.wlw.de/> (directorio de Alemania y otros países)
 - <http://www.sireh.com/> (directorio de Europa)
 - <http://www.nordicnet.net/> (directorio de países nórdicos)
 - <http://www.worldindustrialreporter.com/solusource/> (catálogo mundial)
 - <http://www.pro-net.sba.gov/> (pequeños negocios USA)

Canales de búsqueda activa de proveedores.

Fuentes de información

- E-marketplaces / subastas
 - <http://www.covisint.com/es> (portal de compras de Ford, GM, sanitario..)
 - <https://fsp.portal.covisint.com/es/web/portal> (el de Ford)
 - <http://www.wtransnet.com> (bolsa de transporte)
 - <http://www.bolsadealmacenaje.com/es/> (almacenes)
- Visita a empresas, es la opción más robusta pero la que más tiempo requiere. Permite tener una visión clara de que podemos esperar del proveedor. Permite mejorar las relaciones (**alinear intereses**), conocer los planes futuros del proveedor, solventar problemas. Con el fin de aprovecharlas al máximo es recomendable **planificar** que se desea buscar, **buscar información por adelantado** de la empresa y realizar una **memoria** al finalizarla. (¿Quién debe ir?)
- Muestras, prototipos o ejemplos
- Internet. (otras fuentes, como buscadores genéricos **google, yahoo, paginasamarillas.es, yellow.com..**)
- Asociaciones sectoriales o asociaciones profesionales.
 - <http://www.ism.ws/> (Asociación de Compradores USA)
 - www.aerce.org/ (Asociación Española de Profesionales de Compras, Contratación y Aprovisionamientos)

Canales de búsqueda activa de proveedores.

Fuentes de información

- Anuncios de cualquier origen (correo, email..) Publicidad directa que llega al comprador o interesado.
- Entrevistas con vendedores/representantes. Aportan información personalizada de productos, especificaciones y mercado, resuelven dudas puntuales (muy utilizados por las farmacéuticas para informar a médicos y especialistas). Aportan una cara amable de la empresa y un primer contacto para futuras gestiones (es importante darles tiempo, pero debe controlarse)
- Ferias y exposiciones del sector. (<http://www.feriavalencia.com>)
- Red de contactos personales. (facebook o directamente agenda personal)
- Contactos profesionales. (linkedin..)
- Referencias puestas en la oferta del proveedor, contactos que nos pueden ayudar a conocer mejor al proveedor, antiguos clientes. (utilizar preguntas abiertas)
- Registros propios del departamento (antiguos proveedores o base de datos interna)
- REGISTRO PERSONAL DE PROVEEDORES .

Ahora hay que filtrar y seleccionar : Evaluar

Concepto “Búsqueda”

El comprador debe asegurar los requisitos que se hayan definido como obligatorios controlando el riesgo y tratar de cerrar por contrato los requisitos deseables, estableciendo un clima para que el proveedor aporte requisitos diferenciales.” (Errasti, 2012)

Ética del comprador (ISM)

Ética tanto del comprador como del vendedor en cortesía, honestidad y justicia

Comprador:

- Ver al vendedor sin esperas injustificadas.
- Dar información verdadera y completa.
- Pedir oferta solo si es que pueden llegar a conseguir el pedido.
- Especificaciones claras y abiertas a la competencia.
- Respetar la información confidencial del proveedor.
- Buscar acuerdos justos.
- Dar explicaciones correctas en el caso de no ser seleccionado.
- Dado que hay una gestión económica hay siempre una tentación.

Ética del Comprador(AERCE)

DECÁLOGO DEL COMPRADOR:

- 1.- Considerar, en primer lugar, el interés de tu empresa en todas las transacciones; participar de las políticas establecidas y obrar conforme a las mismas.
- 2.- Ser receptivo para con los consejos competentes de tus colegas de profesión, pudiendo guiarte de su asistencia, sin perjuicio de la dignidad y responsabilidad de tu trabajo.
- 3.- Comprar, sin perjuicio, intentando obtener el máximo rendimiento por cada peseta desembolsada.
- 4.- Trabajar de forma continuada en el conocimiento de los materiales, servicios y procesos de producción, estableciendo métodos prácticos para la gestión de las compras.
- 5.- Actuar con honestidad y veracidad en las Compras y Ventas y denunciar cualquier forma ó manifestación de soborno.
- 6.- Atender con prontitud y cortesía a quienes se presenten con una legítima misión de negocios ó asuntos relacionados con tu trabajo.
- 7.- Respetar tus obligaciones y hacer respetar las de los demás, para llegar a una buena práctica en los negocios.
- 8.- Participar en programas de perfeccionamiento profesional, que sirvan para el buen desarrollo y mejora de tu trabajo.
- 9.- Cooperar con aquellas organizaciones ó personas, que trabajan en la proyección y consolidación del prestigio y valía de la Gestión de Compras y Aprovisionamientos.
- 10.- Promover la aceptación de estos Principios Éticos y Decálogo del Comprador en tu empresa, con tus proveedores y en el ámbito general de los negocios.

AERCE en colaboración con otras Asociaciones Profesionales de Compras, miembros de la IFPSM, ha desarrollado el Decálogo del Comprador.

<http://www.aerce.org/codigo-etico>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Fini Mula
Gregorio Rius

11

Indice

- **Criterios para la selección de proveedores.**
 - Evaluación proveedores actuales.
 - Clasificación de proveedores.
 - Evaluación proveedor potenciales.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Fini Mula
Gregorio Rius

Evaluación

La evaluación a proveedores debe ser continua, tanto con existentes, para comprobar como se materializan las expectativas o se deterioran las garantías de servicio futuro. (cuentas de resultados, inversiones..). Como con los futuros para valorar su potencial presente y garantía de futuro.

Ejemplo: *Elegir entre un proveedor de ERP local, de tres personas, con una situación financiera ajusta pero más económico que un proveedor internacional con una larga trayectoria y solvencia.*

“Un ERP sin mantenimiento puede resultar caro.”

Criterios para la selección de proveedores

Evaluación proveedor existente: Por lo tanto ya ha sido previamente evaluado y ha recibido un pedido. Estratégico o no, recientes o consolidados.

- Evaluación informal:
 - Hay que pregunta a los interlocutores dentro de la empresa respecto del proveedor. Con el fin de detectar posibles signos de alerta. Si la organización es grande hay que trasladar estas preguntas a sistemas más formales.
- Evaluación semi-formal: Reuniones periódicas con el proveedor para revisar situación. Se cuenta con los máximos responsables de cada empresa y solo se realizará con los proveedores estratégicos. (anual o semestral o..).
 - Discutir evaluaciones anteriores.
 - Estado de planes de acciones.
 - Expectativas de futuro. (económica, social, tecnológica..)
 - Planes a largo plazo.
 - Permiten mejorar las relaciones y solventar problemas sociales.
 - Son fuentes de información para las dos partes.
 - Reuniones a menor nivel son también posibles, dado que solo con la relación continua se puede conseguir **confianza y alinear posiciones.**

Criterios para la selección de proveedores

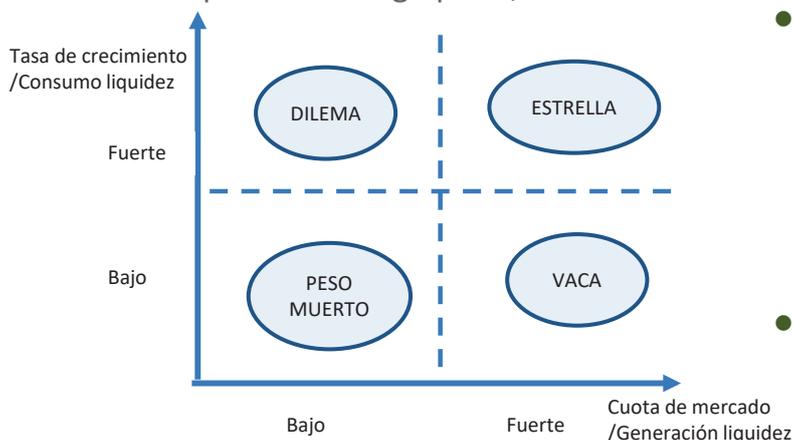
● Evaluación formal y clasificación:

- Dado que hay histórico, podemos buscar incidencias en **calidad, cantidad, precio, entregas, seguimientos realizados y objetivos marcados**. Revisar los planes de acción correctivos propuestos por los proveedores y su estado. Asignando pesos y puntuaciones a cada apartado para comparar en su conjunto y agrupando proveedores según criterios como facturación o valor estratégico para la empresa. Podemos añadir **cultura y dirección** (planes de mejora, formación, prevención, planes anti-riesgo..)
Ejemplo en servicio: entrega a fecha, hemos tenido que hacer seguimiento, entrega con retraso..
- Importante que el proveedor esté informado de las incidencias y de su estado en la clasificación con el fin que pueda implementar planes de acciones para mejorar su situación.
- Situación financiera (viabilidad futura de la empresa), riesgos, calidad de pago a proveedores (tesorería), peso de nuestras compras en dicha empresa (situación de poder)

Criterios para la selección de proveedores, clasificación

Se puede utilizar la tabla de crecimiento/cuota de mercado de Boston Consulting Group con el fin de evaluar proveedores (futuros y actuales) dado que su posicionamiento definirá sus características:

- “Vaca”: Proveedor líder en su nicho, lleva tiempo (control de calidad, costes, servicio) y fija los precios (fase saturación). Se pueden negociar precios mínimos y compromiso a largo plazo,



- Estrella: Proveedor líder pero en pleno crecimiento, necesita de inversiones para mantener el crecimiento. Proveedor inflexible en precios para mantener sus inversiones y producto que puede quedar obsoleto, evitar el largo plazo.
- “Peso muerto”, mercado estancado y no genera beneficios. Si el proveedor desea seguir con el producto puede:

Criterios para la selección de proveedores

- Proveedor puede bajar precios dado que tiene amortizadas sus inversiones.
- Puede busca ser líder invirtiendo y alineado el mejor precio del mercado.

Ambos casos delicado en el largo plazo pero con posibilidades de mejoras de precios en el corto plazo.

- “Dilema” producto en fuerte crecimiento pero su cuota es baja, consume mucha liquidez. El proveedor puede tender a “peso muerto” o “estrella”, es decir futuro incierto, precios elevados (al mismo tiempo es seguridad y robustez del proveedor).

Como vemos nos permite prever proveedores que pueden querer dejar de fabricar o situaciones de donde se puede mejorar precios dado el margen del proveedor(vaca).

Criterios para la selección de proveedores

Evaluación proveedor potenciales: (económicos, calidad y servicio)

- Capacidad técnica e investigación para satisfacer las necesidades previstas.
- Capacidad productiva y de distribución.
- Capacidad mantenimiento de la calidad.
- Capacidad financiera.
- Capacidad de dirección y gestión del equipo directivo.
- Elementos principales del proveedor (pueden ser sus compras)
- Pedidos o pruebas piloto para homologación.
- Los objetivos estratégicos y valores del proveedor son compatibles a los de nuestra sociedad.

Todo ello tanto para las necesidades **actuales**, como para la previsión de nuevas necesidades **futuras**. Valorar si puede y quiere/querrá.

Como se ve la evaluación es multifunción por lo que se debe tener un equipo multifunción (ingeniería, producción, calidad,, usuarios y prescriptores)

Criterios para la selección de proveedores (preguntas)

Un solo proveedor frente a varios proveedores por producto:

- Una relación positiva de largo tiempo.
- Patente , proceso o exclusivo.
- Nivel elevado de calidad, servicio del proveedor actual.
- Pedido demasiado pequeño para ser dividido.
- Acceso por volumen a descuentos
- Proveedor más proclive a la cooperación al tener la totalidad.
- Fuertes inversiones, barrera de salida.
- Entregas más fácil de gestionar.
- Flujo tenso.
- Que sea solo con uno, el tiempo de gestión con el proveedor reducido.
- Para asociarse este debe ser único.

Criterios para la selección de proveedores (preguntas)

Varios frente a uno:

- Tradicionalmente se ha tenido varios para los requerimientos importantes.
- Introduce tensión al proveedor al ver tan de cerca a la competencia.
- Alternativa ante huelgas, fuegos, cierres o accidentes.
- Procedimiento interno.
- Evita la dependencia del proveedor en el comprador.
- Capacidad sobrante disponible.
- Sub especialización de cada proveedor.
- Razones estratégicas o militares.
- Regulación legal de fuentes alternativas.
- Requerimientos de capacidad no soportables por un único proveedor.
- Barrera de entrada.
- Volatilidad del mercado, un proveedor único es muy arriesgado.
- Para dividir volúmenes puede ser por igual, geográfico, principal y secundario, porcentaje del total,...

Criterios para la selección de proveedores (preguntas)

Distribuidor o fabricante:

- Volumen mínimo de compra.
- Inversión y disponibilidad de stock.
- Servicio (reposición, garantías..)
- Flexibilidad y rapidez de entrega.

Proveedor local o alejado por coste:

- Flexibilidad
- Tiempo de tránsito.
- Just-in-time.
- Coordinación e integración.
- Presión social.

Criterios para la selección de proveedores (preguntas)

Tamaño del proveedor:

- Grandes para pedidos grandes e importantes.
- Pequeños cuando buscamos rapidez y adaptación.
- Pequeños un mejor servicio y lealtad.
- Pequeños más incierto su futuro

(los pequeños rellenan los nichos que los grandes no quieren)

Conceptos sociales, políticos y medioambiente:

- Social, ¿Dónde compramos? (centros de integración, derechos de los trabajadores, desarrollo zona..)
- Presión política para comprar localmente. (aeroespacial cuotas por países)
- Legislación medioambiental o del trabajo menos exigente en ciertos países, permiten procesos prohibidos localmente.
- Imagen de empresa y principios ética.
- Huella de carbono.
- Reciclado y gestión del desecho del producto comprado.

Otro temas

Comprar para el proveedor: (compra mat. prima para el proveedor)

- Puede mejorar el poder de compra.
- Mejora el conocimiento de los costes del proveedor.
- Asegura un precio y servicio.
- Pero asume la no calidad por escusas de la materia prima.
- Trabajo extra.

Centrales de compra: Permite juntar las necesidades de varias empresas en un solo comprador.

- simplificación, capacidad de negociación, fuente de información...
- Perdida de contacto con proveedor, complejidad añadida a la CdS, necesidad de alinear estrategias..

Indice

• **Parámetros de rendimiento para el seguimiento de proveedores.**

- SRM(Supplier Relationships Management)
- Segmentación de Krajlic. Políticas de compras según familias.
- Gestión del riesgo en las compras.

SRM(Supplier Relationships Management)

Programa integrado en la CdS que trabaja los proveedores:

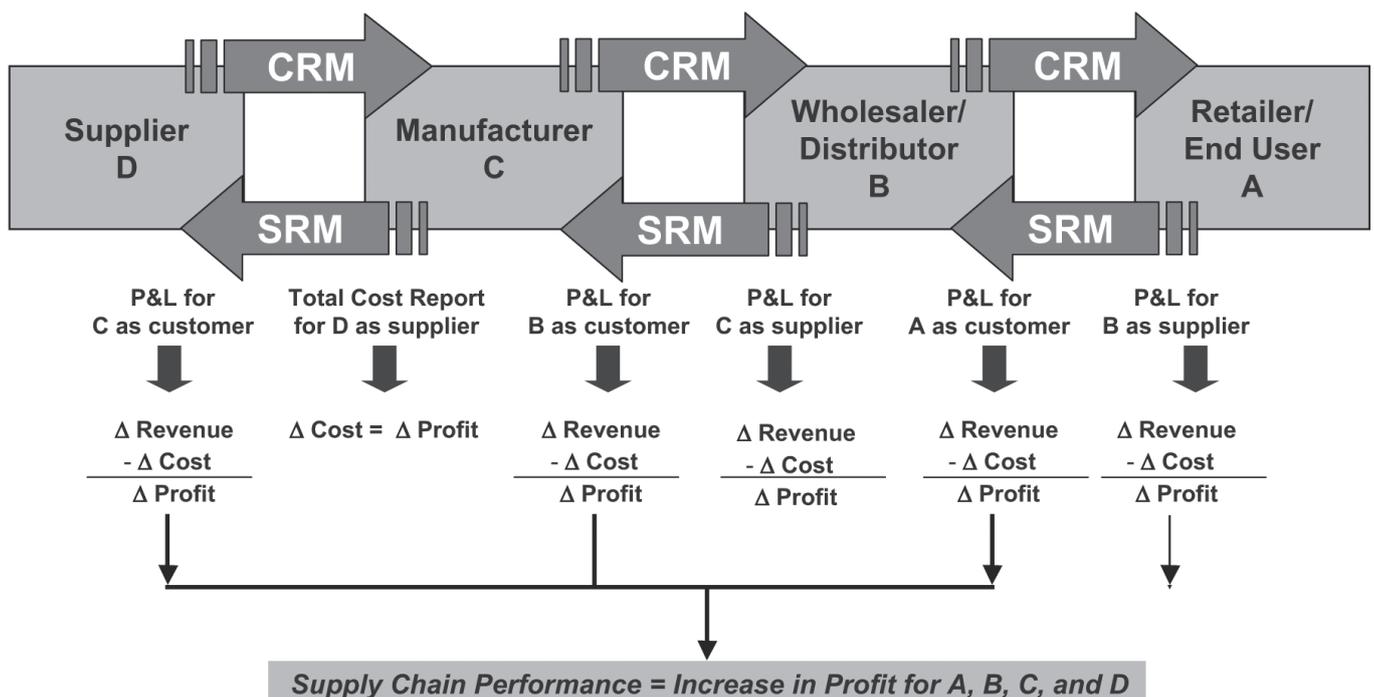


sobre estos ejes:

- Reducción de costes.
- Flexibilidad de adaptación a los cambios del mercado.(prevención ante riesgos)
- Reducción de los tiempos de ciclo y de lanzamiento.
- Ventaja competitiva, ventas.
- Incentivos a los proveedores por los objetivos.

http://www.esourcingwiki.com/index.php/Supplier_Relationship_Management

SRM y CdS



Source: Lambert (2008a) adapted from Lambert and Pohlen (2001)

SRM(Supplier Relationships Management)

SRM software:

Es un sistema de monitorización, control y gestor centralizado de las relaciones con los proveedores.

Con elementos como:

Evaluación de desempeño (panel de control): Permite definir KPIs(Key Performance Indicator) para avisar ante desviaciones.

Evaluación de Riesgos: Establecer un panel de riesgo para segmentar proveedores críticos.

Gestor de colaboración, integrador: Con una base de datos centralizada, integración de catálogos, optimizar la gestión de peticiones, petición de ofertas.

SAP SRM, Decideware, Hiperos, Manugistics, PeopleSoft.

SRM SAP

Elementos del SAP SRM 7.

*Procure to Pay: Gestión integrada del proceso.

*Catalog Management: Gestor de catálogos publicables etc

*Operational Sourcing: Gestor de requerimientos.

*Contract Management: Gestor de contratos.

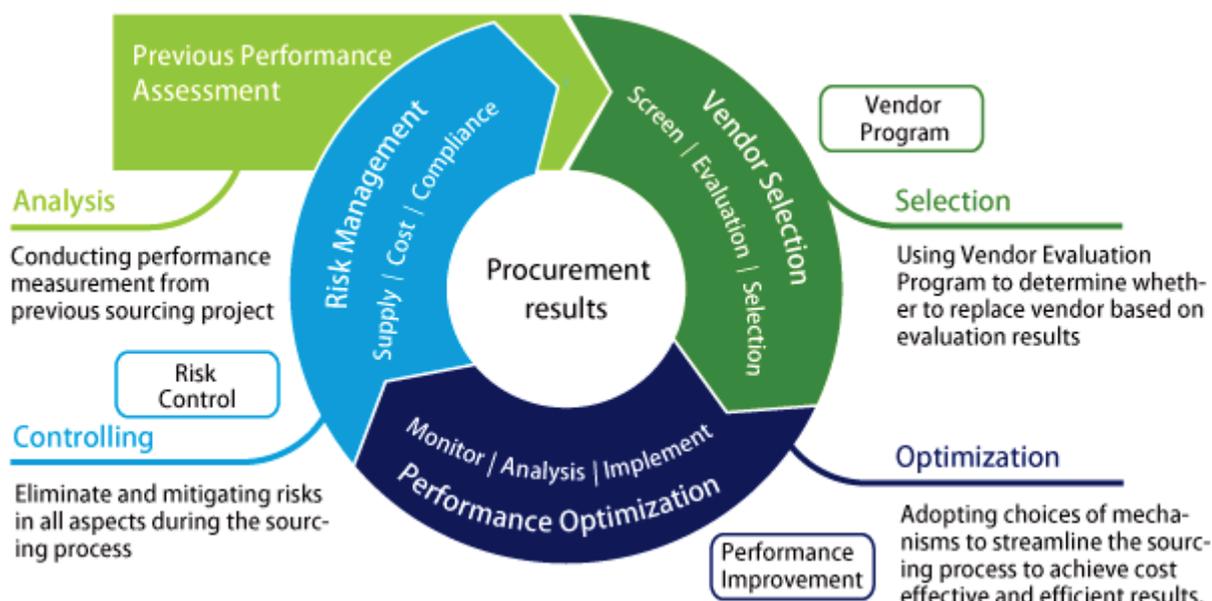
*Self Service Procurement: compras internas.

*Reporting.

El módulo de Gestión de Relaciones con Proveedores (SRM) ofrece funciones para los procesos globales. Las más importantes podrían ser el análisis de gastos, abastecimiento, contratos operativos, pedidos, facturas y gestión de proveedores. Permite reducir costes a la hora de comprar materiales, elegir aprovisionamientos y colaboración entre la empresa y pequeños comercios. (info web)

SRM (global)

Otro planteamiento de SRM fuera de los paquetes de software es el desarrollo de la relación colaboración, clasificación.... (consultoría)



<http://www.continentalsolution.com/supplier-management>

Necesidad del Plan SMR(global)

Es necesario un plan de gestión de proveedores:

- Mayor peso de los proveedores y más expuestos a sus problemas.
- Falta de equipo de gestión del proveedor una vez firmado el contrato.
- Contratos sin elementos motivadores para la mejora. (medible para el pago contrarios a la mejora)
- No identificación de proveedores estratégicos y gestión no diferenciada.
- Ausencia de dirección estratégica con los proveedores .
- No hay continuidad una vez renegociado familia etc. (paso a la colaboración)
- Resp. compras sin conocimientos o habilidades de compras(técnicas, metodología y negociación).
- Falta de plan de desarrollo con el proveedor.
- Falta de figura responsable del proveedor. (todos compran).
- Actualizar figura vendedor (de externalizar, compras internacionales de bajo coste y estandarización de las relaciones) a ajustar compras.
- Falta de sistemas de apoyo al día a día de compras (procesos manuales)

Pasos para implantar SMR(global)

Pasos:

- Clasificar proveedores estratégicos.
- Definir estructura de gestión de la relación.
- Desarrollo acuerdo del proveedor. (reparto beneficios, capacidad, gestión del valor, mejora continua, monitorización)
- Definir plan estratégico con cada proveedor(info en tiempo real, gestión documentación, panel, base de datos, flujo de procesos..)

Supplier SLA & KPI Reference – Supplier X						Global	II. America	S.C America	Asia	Europe
Metric	SLA Y/N	Definition	Target Range	Owner	Reporting Process and Source	Triggers			Metric Location	
						Condition	Work Flow	Consequence		
Uptime	Y	Percent system uptime	90 – 99.8%	Supplier	Calculated weekly. Published in weekly updates and all periodic scorecards	80 – 90%	Alerts uppler of non-performance	5% fee reduction	Supplier contract renegotiated, dated 06/2003, section 5.3.7	
						< 80%	Escalate to Business Office	10% fee reduction and escalation.		
						> 99.8%	Begin credit next quarter.	2% credit earn back.		
Capacity Utilization	Y	Percent system resource usage	60 – 80%	Supplier	Daily automated feed from system monitor	< 60%	Assess user compliance	Potential reduction in install base	Supplier contract renegotiated, dated 06/2003, section 5.2.3	
						> 80%	Identify additional user groups	First bid opportunity for additional install		
User Satisfaction	II	Survey score	4 – 4.5	Performance Management	Bi-annual internal, end-user survey	< 3.5	Communicate during monthly review	Addressed as appropriate in renegotiation	Non-SLA	

Matriz de Kraljic / evaluación proveedores

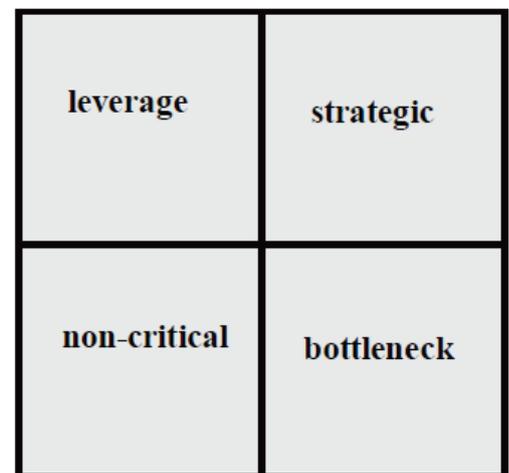
Agrupar y dividir compras en función de dos ejes

- Impacto en margen de la empresa
- Dificultad de suministro

Y crea cuatro grupos a los cuales recomienda una estrategia específica.

- Estratégicos
- Cuellos de botella
- No críticos
- Apalancamiento

profit impact ↑

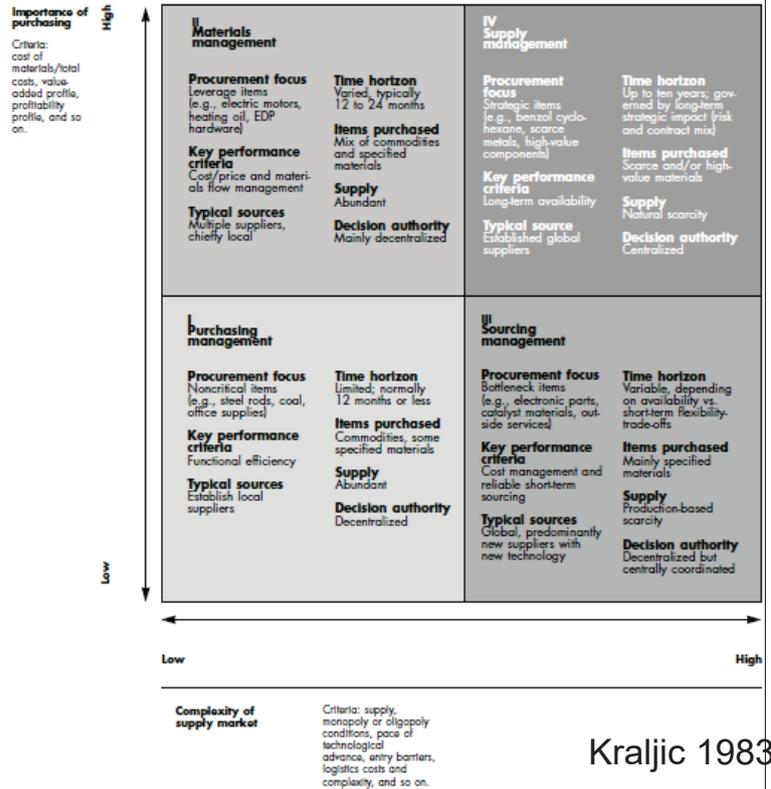


Kraljic 1983

→ supply risk

Matriz de Kraljic

Tabla de Kraljic



Matriz de Kraljic (estratégicos)

Productos estratégicos: (caros y pocos)

Son producto de gran impacto a la organización, tanto en el beneficio como por su importancia en el suministro.

- Motor en un automóvil
- Papel para las empresas de cartón.
- "Intel inside" PCs
- Suministro de gas/ petróleo. (Contratos largo plazo..)

Son producto que suelen tener una concentración de proveedor (único), por lo que se debe buscar fuertes alianzas con los proveedores (mantener) o buscar alternativas o sufrir la "patente".

Pero se debe:

Matriz de Kraljic (estratégicos)

- Realizar una previsión de la demanda precisa. (corto, medio y largo plazo)
- Una investigación detallada del mercado.(alternativas, capacidades, riesgos, subproveedores..)
- Revisar la decisión de hacer o comprar.
- El desarrollo de relaciones de suministro a largo plazo.
- Contratos que aseguren el suministro a largo plazo.
- Análisis de todos los posibles riesgos, detallados.
- Desarrollo de planes de contingencia.
- Control de la logística, el inventario y la cadena de suministro.
- Gestión centralizada por la dirección/gerencia.

Máximo seguimiento, información y supervisión por gerencia.
(intentar buscar alternativas si son posibles)

Matriz de Kraljic (cuellos de botella)

Productos cuellos de botella: (baratos y pocos)

Tienen influencia moderada en los resultados financieros pero tienen un riesgo elevado en el suministro.

- Producto con especificación muy elevada. (aleaciones...)
- Telas especiales en confección.
- Fijaciones especiales en automóviles.
- Aluminio-Apple compra/reserva mat. prima.

Las alternativas son aceptar la dependencia y buscar de asegurar el suministro (aun con costes superiores) o buscar alternativas para desplazarla a no crítica (proveedores nuevos o especificaciones de producto más estándar). Se debe por lo tanto:

Matriz de Kraljic (cuellos de botella)

- Realizar contrato seguro de volumen (aunque se tenga que pagar un sobrecoste si es necesario)
- Crear un stock de seguridad.
- Previsiones a medio plazo. (stock seguridad)
- Seguimiento continuo de inventario. (evitar roturas)
- El control de los proveedores y pasos críticos.
- Planes de contingencia ante roturas.
- Revisar especificaciones (más estándar si es posible).
- Gestión centralizada de las compras.

Seguimiento a medio plazo del mercado, costes de almacenaje, inventarios continuos, revisión de mantenimiento y supervisión por la dirección.
(proveedores alternativos, producto estándar, incrementar poder de compras...reducir riesgos)

Matriz de Kraljic (apalancados)

Productos de apalancamiento: (caros y muchos)

Se pueden obtener de varios proveedores y representan un peso importante en el coste/beneficio de la empresa.

- Transporte por carretera.
- Instaladores (fontaneros, electricistas..) en obras.
- ETTs

Hay incentivos para la mejora, dado que pequeñas mejoras en precios (negociación..) consiguen importantes resultados en el cuenta de resultados. Dada la facilidad de suministro el comprador posee una capacidad de negociación extra, pudiendo ser agresiva. Por lo tanto puede explotar su poder de compra (subastas (simples o dobles o..), compras a corto, precios marcados o valorar si el proveedor puede dar un servicio estratégico que permita una diferenciación competitiva. Por lo tanto se debe:

Matriz de Kraljic (apalancados)

Productos de apalancamiento: (caros y muchos)

- Utilizar el poder de compra.
- Selección de proveedores.
- Previsiones a corto y medio plazo.
- Estrategias de precios objetivos / negociación.
- Mix de contratos de compra / compra puntuales.
- Optimización del volumen del pedido. (agregar volumen, incrementa el poder de negociación, central de compra)

Seguimiento a corto y medio plazo del mercado y necesidades y precios, supervisión por el comprador.

Matriz de Kraljic (no críticos)

Productos de no críticos: (baratos y muchos)

Se pueden obtener de múltiples proveedores alternativos y representan un peso muy bajo en la empresa.

- Material de oficina.
- Portátiles.
- Recambios mantenimiento o limpieza.

Son productos de muy poca importancia para el comprador pero generan coste de gestión administrativos. Se buscará eficacia en el proceso de compras. Con acciones como:

Matriz de Kraljic (no críticos)

Productos de no críticos: (baratos y muchos)

- Automatización en la gestión de pedidos, sistemas integrados, donde el usuario final realiza la compra (proveedores homologados, visa..), o por el proveedor VMI(Vendor Management Inventory)..
- Monitorización del volumen del pedido globalmente.
- Producto estandarizado.
- La optimización del inventario. (equilibrio entre coste de lanzamiento y almacenaje, EOQ)

Seguimiento a corto plazo, visión general de mercado, compras buscando lote económico y supervisión delegada.

(agregar, externalizar para reducir trabajo(mayoristas, central de compras), VMI,,,))

Plan estratégico en función del poder cliente/proveedor

En función del equilibrio de poder entre proveedor y comprador se ajustan las estrategias.

Si se es dominante explotarla, sino evitar la situación con medidas como:

- Volumen (agregar)
- Precio
- Contrato de aseguramiento
- Búsqueda de proveedores.
- Inventarios reserva.
- Internalizar.
- Productos alternativos.
- Logística (stock)

Kraljic 1983

Exhibit V Strategic Implications of Purchasing Portfolio Positioning			
Strategic thrust			
	Exploit	Balance	Diversify
Company strength			
	Supplier strength	Supplier strength	Supplier strength
Policy issues			
Volume	Spread	Keep or shift carefully	Centralize
Price	Press for reductions	Negotiate opportunistically	Keep low profile
Contractual coverage	Buy spot	Balance contracts and spot	Ensure supply through contracts
New suppliers	Stay in touch	Selected vendors	Search vigorously
Inventories	Keep low	Use stocks as "buffer"	Bolster stocks
Own production	Reduce or don't enter	Decide selectively	Build up or enter
Substitution	Stay in touch	Pursue good opportunities	Search actively
Value engineering	Enforce supplier	Perform selectively	Start own program
Logistics	Minimize cost	Optimize selectively	Secure sufficient stocks

Poder comprador/vendedor

El poder comprador – vendedor lo vemos en:

- Importancia en la facturación del proveedor.
- Peso del proveedor en las compras de la empresa.
- Capacidad de influencia.(cultural, social, lobbies,,,))
- Costes y plazos de cambio de proveedor.
- Costes y plazos por cambio de producto.
- Beneficio mutuo en imagen.

Intensidad de la competencia

La intensidad en un mercado se rige por :

- Concentración oferta (monopolios)(precio electricidad en España..)
- Equilibrio oferta/demanda(plástico, cobre mundialmente..)
- Madurez del sector(facilidad de nuevos proveedores, concentración de empresas(modas*,...))

Matriz Kraljic implantación

1) **CLASIFICAR PRODUCTO:** Impacto en beneficio y riesgo de suministro-

2) **ANALIZAR EL MERCADO:** Poder de negociación entre la empresa y el proveedor, capacidad del proveedor y uso, punto de equilibrio de la capacidad proveedor (70%), alternativas, volúmenes anuales y expectativas de crecimiento, capacidad pasada de adaptación a cambios en demanda, costes potenciales de retrasos o mala calidad.

3) **POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO:** Oportunidades y puntos débiles, ¿hacia donde queremos ir? (en grupo)

4) **PLAN DE ACCIÓN.** Consensuar plan de acción para lograr dicha estrategia.

Dep. Compras debe:

- Estar dimensionado correctamente según la necesidad.
- Tener un sistema de apoyo adecuado (gestión, previsión..)
- Formación y habilidades adecuadas al puesto.

Matriz Kraljic críticas

El método tiene detractores y críticas por los siguientes puntos:

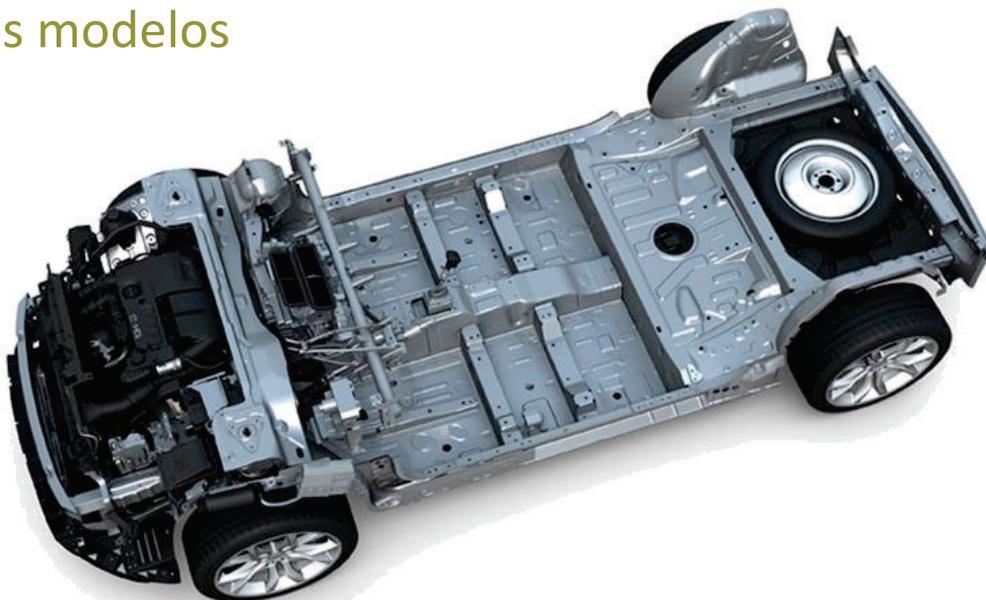
- El posicionamiento en la matriz, tanto por riesgo de suministro como por el impacto en beneficio, es subjetivo.
- No se contempla las reacciones de los proveedores.
- No se contempla como se ha desarrollado el producto y dependencias de proveedores.
- Fomenta una mentalidad win-lose (que gano) difícil de adaptarla a una win-win (que ganamos).

Kraljic dijo que le faltaba “The importance of trust in long-term relationships with suppliers, you need trust to create win-win”

Resultados de compras, estandarización del producto, incremento volumen..

Plataforma única para varios coches

Ahorro en los gastos de desarrollo y en la estandarización de los componentes, al utilizar una plataforma única para varios modelos



La plataforma EMP2 que utilizan el Peugeot 308 y los Citroën C4 Picasso

Ejemplo estandarización: Plataforma única

Plataformas en WV-Seat-Audi-Skoda...

PQ25: Polo, Ibiza, A1

PQ35: Golf, Leon, Toledo, A3, Q3, Octavia..

PQ46: Passat..



Ejemplo estandarización: Plataforma única VW (MQB)



Toyota plataforma única (2015)

Todos los nuevos coches llevarán la misma plataforma “Toyota New Global Architecture (TNGA)”, los mismos componentes a nivel mundial. Coste de inversión en desarrollo, utillajes. Coste de averías.



Gestión del riesgo

Se pueden agrupar en:

Riesgos Financieros:

- Riesgo de crédito del proveedor.
- Riesgo de mercado financiero.
- Volatilidad del precio de los activos (tipo de cambio, tipo de intereses,,,))

Riesgos Estratégicos:

- Cliente/Producto/Canal/Competencia.
- Marca/Propiedad intelectual.
- Geopolíticos /Reguladores.

Gestión del riesgo(cont.)

Riesgos Fortuitos:

- Catástrofes naturales.
- Legal.
- Daños materiales.
- Vida y accidentes.
- Medioambientales.

Riesgos Operativos:

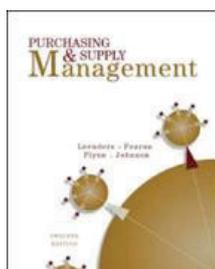
- Cadena de suministros/interrupción de negocio.
- Recursos Humanos. (huelgas..)
- Sistemas informáticos. (averías, datacenter)
- Calidad
- Sistemas de control

Una vez identificados los riesgos queda pendiente elaborar los planes de contingencia.

Bibliografía Básica



- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2011). Purchasing and supply management. (12 ed.) McGraw-Hill.
- Ander Errasti, José María Arroniz, Sandra Martínez, & Iban Yarza (2012). Gestión de compras en la empresa. Pirámide , Grupo Anaya S.A.
- P. Kraljic, "Purchasing must become supply management," Harvard Business Review, vol.61, no.5, pp. 109–117, 1983



COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

Tema 3 Gestión de ofertas

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia. Campus de Alcoy



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Objetivos

El objetivo y competencia para este tema es:

- *Saber establecer una planificación en un proceso de compras.*
- *Saber confeccionar instrumento de pago (cheque, pagaré)*
- *Saber calcular una precio con un escandallo.*
- *Acercamiento a la Legislación afín.*



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

- Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones. Pasos en el proceso de compra.
- Formas de compras, contratos..
- Análisis de precios, costes y coste total de adquisición.
- El cuadro de mando de compras.

Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

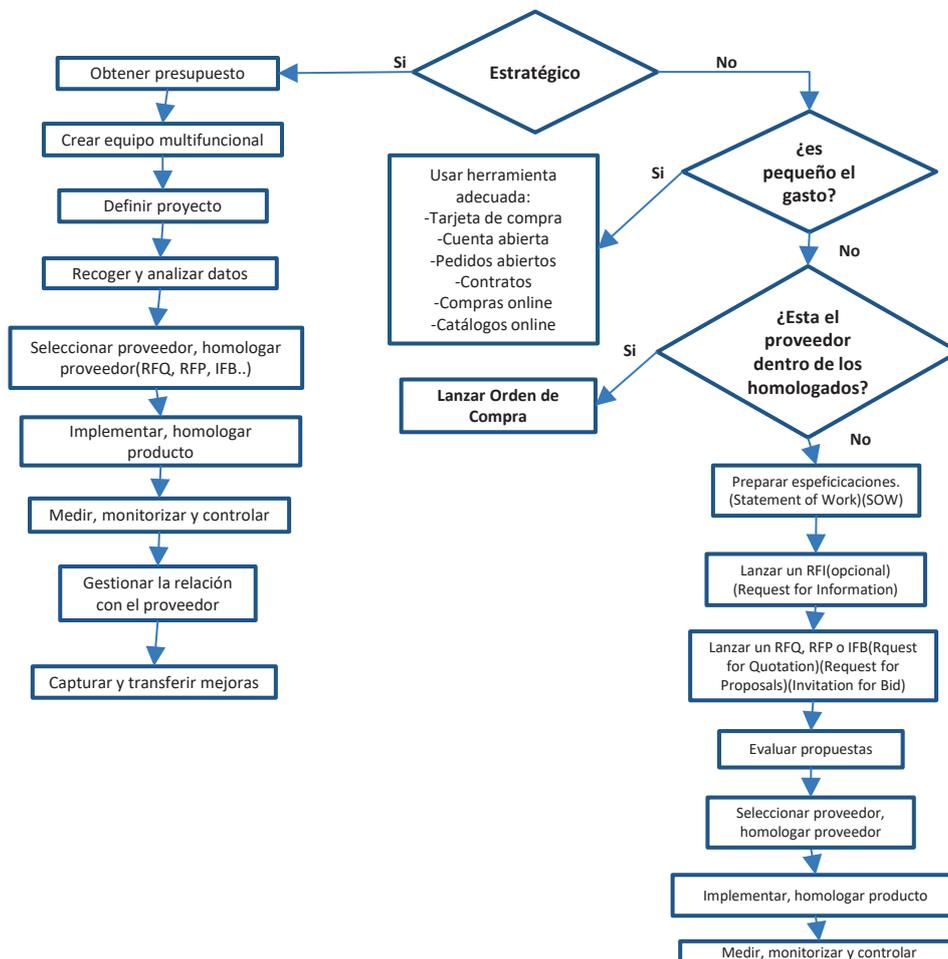
Pasos en el proceso de compra.(listado completo)

- Reconocimiento de las necesidades.
- Descripción de las necesidades,(Statement of Work, SOW o pliego de necesidades).
- Condiciones de compra.
- Selección y análisis de posibles proveedores.
- Determinación de precio y condiciones. (Solicitud de Oferta, BATNA)
- Preparación y realización de la orden de compra.
- Seguimiento de la orden.
- Recepción e inspección del producto o servicio.
- Validación factura. Pago a proveedor.
- Mantenimiento de relación e histórico de servicios realizados.

Una vez establecido el proceso/procedimiento se puede trabajar en su **automatización** .

Pasos en el proceso de compra.

- Reconocimiento de las necesidades.
 - El **usuario** final junto con el **prescriptor** son los que identifican las necesidades (qué, como, cuanto, donde y cuando).
 - El **origen** puede ser cualquier área de la empresa (producción, comercial, finanzas, calidad..)
 - Una labor importante es **anticiparse** a dichas necesidades. Evitar urgencias, roturas, problemas de suministro del mercado o incrementos de precios. Intentar un mejor posicionamiento para la búsqueda. (las urgencias no siempre se pueden evitar, pero se suele abusar y no se justifican. Se deben repercutir los sobrecostes a los responsables (mala gestión de almacenes o planificación de producción o “nervios” o ..)
 - El comprador debe persuadir para que el producto/servicio sea lo más **estándar** posible.
 - **ABC** de la compra, valor de la orden, (¿Qué lo compre directamente el usuario? EDI, Visa, proveedor con cuenta, subcontratación, fechas fijas, agregar..).



Pasos en el proceso de compra.

- Descripción de las necesidades, (Statement of Work SOW, pliego de necesidades).
 - **características detalladas**, principalmente las distintivas, cantidades, plazos, servicio deseado, alternativas, pero **justificadas**.
 - SOW es realizado por el equipo **multidisciplinar** (principalmente por el usuario y prescriptor (Ing. Producto, proceso, mantenimiento, d. proyecto, post-venta, prevención, compras))
 - El comprador debe intentar el acercamiento al **estándar** disponible del mercado.
 - Se buscará detallar que se **espera** del producto más que como está compuesto el producto o como se fabrica.
 - Al ser el último interlocutor, compras, antes de remitirlo a los proveedores, debe **asegurarse** de su adecuación, "última palabra" (conocimiento técnico de compras).

Importancia SOW



Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

Pasos en el proceso de compra.

- Condiciones de compra.
 - Debe tener claramente identificado el solicitante, el **presupuesto** disponible para dicha compra, **fechas**, **cantidades** y **plazos** suficientes para la entrega del materia y el responsable que lo autoriza.
 - El comprador debe intentar el **acercamiento** a las disponibilidades del mercado gracias a su conocimiento del mercado. (lotes mínimos..)
 - **Márgenes** permitidos en las entregas.
 - Condiciones de **transporte**, **seguros** y **despachos aduaneros**.
 - Condiciones de **mantenimiento**.
 - Algunas veces precios y **subproveedor** sugerido.
 - **Incoterms**, permite delimitar transporte y seguro hasta que punto.

Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

Pasos en el proceso de compra.

- Si se dispone de proveedor con contrato establecido se puede pasar directamente a lanzar la orden sino se lanzará la solicitud en función de la información SOW:
 - **Request For Quotation RFQ**, con las especificaciones se solicita oferta a los proveedores pre-aceptados (con precios objetivos o no) (las especificaciones son exactas ,sin dudas) para luego cerrar condiciones.
 - **Request For Proposal RFP**, cuando las especificaciones no son completas y es necesario solicitar al proveedor que acabe de desarrollar las especificaciones para dar una propuesta de precio. (obra civil, donde se detallan las necesidades pero quedan pendiente el como se realizan) El proveedor puede presentar varias alternativas.
 - **Invitation For Bid (IFB)** equivalente a RFQ pero se determina el proceso de selección de proveedor. Sobre cerrado al menor coste o punto de partida para la segunda ronda.
- Se debe **limitar** las solicitudes a las necesarias, dado que preparar **una oferta cuesta tiempo** y por lo tanto dinero a los proveedores.

Pasos en el proceso de compra.

- Las solicitudes pueden ser online o offline, a sobre cerrado, a doble vuelta, online con la mejor oferta pública,,,
- Selección y análisis de posibles proveedores.
 - Parte importante en **preseleccionar** aquellos proveedores que se crea podrán dar respuesta a las necesidades en tiempo y forma que se necesitan. (tema 2)
 - La selección es liderada por compras pero pueden intervenir distintas **áreas** para asegurar la capacidad técnica, productiva, de calidad, distancia(suministro), financiera y gestión/dirección de los proveedores preseleccionados.
 - Criterios **previos** ayudan a preseleccionar proveedores validos. (calidad(ISO9000), capacidad financiera, factibilidad técnica..)

Pasos en el proceso de compra.

- Determinación de precio y condiciones. (BATNA)
 - A partir del análisis de las distintas propuestas de los proveedores se abre un periodo de negociación, fijación de precios y condiciones (tema 4)
 - La negociación es el proceso más caro, solo justificado en grandes compras.
 - Primer paso es asegurarse que los requerimientos son bien **entendido**.
 - La negociación puede ser en varios **apartados**, precio ,especificaciones, servicio, entregas, transporte, precio..
 - **BATNA**(Best alternative to a negotiated Agreement)

Ponderación de ofertas multicriterio

Cuando tenemos varias ofertas de varios proveedores y necesitamos comparar varios criterios para la selección final (no solo el precio define el coste total de la compra). Ejemplo:

Ofertas según cláusulas	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Precio	6.000	6.100	6.075
Plazo	3 semanas	Disponible	10 semanas
Calidad	Debe hacer algunas mejoras para cumplir el pliego de condiciones	Tiene capacidad para cumplir el pliego de condiciones	Debe hacer un gran esfuerzo para cumplir el pliego de condiciones
Embalaje/ transporte	Franco	5 % del precio	3,5% del precio
Garantía	1 año	6 meses	8 meses
Condiciones de pago	90 días	30 días	90 días
Penalización por retraso			
Stock de seguridad	80% de la partida	Toda la partida	40% de la partida

Ponderación de ofertas multicriterio

Primer paso ponderamos cada criterio y valoramos cada apartado de las ofertas para poder seleccionar proveedor con la suma.

Ofertas según cláusulas	Coefficiente de ponderación	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
Precio	20	20	14	16
Plazo	15	12	15	5
Calidad	30	24	30	18
Embalaje/ transporte	8	8	0	0
Garantía	10	10	4	6
Condiciones de pago	5	5	0	5
Penalización por retraso	5	0	0	0
Stock de seguridad	7	6	7	4
Nota total	100	85	70	54

Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

Pasos en el proceso de compra.

- Preparación y realización de la orden de compra. (**pedido**)
 - Documento con implicaciones de responsabilidad que debe ser siempre escrito (papel o digitalmente) aunque se haya hecho previamente por teléfono. En otros casos es la parte vendedora quien redacta el contrato de compra-venta con el fin de salvaguardar las condiciones pactadas. (hay mercados donde el vendedor se niega a vender a no ser que el comprador le firme el pedido, ej "sujeto a patentes").
 - No se realiza en los casos de bajo valor pero no hay ningún derecho legal hasta el momento de la entrega del material.
 - Se debe generar un registro interno para el seguimiento posterior. (nº pedido, fecha emisión, cantidad, precio, proveedor, fecha entrega prevista y albarán y fecha real)

Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

Pasos en el proceso de compra.

- Preparación y realización de la orden de compra. **Pedido** (cont)
 - El formato de la orden de compra es abierto pero sus elementos principales son: número de identificación(seriado), datos del comprador(razón social, CIF, dirección completa, dirección entrega, fecha de entrega), fecha del documento, referencia-indicación vendedor, artículos (descripción-referencia, cantidad, precio, moneda), condiciones de compra(descuentos, formas de pago, transporte, seguro y demás clausulas pactadas verbalmente), firma del comprador(sino sería una propuesta).
 - Se puede ampliar con penalizaciones, condiciones, provisiones, exclusiones de responsabilidad, lugares de resolución legal, compromisos varios, la aceptación del material este sujeta a inspecciones y no a su entrega, gestión de rechazos, cancelaciones.
 - La gestión es con dos copias, original y una copia para el proveedor la devuelva firmada. Otra copia(sistema) interna es para contabilidad, para la provisión de fondos y al mismo tiempo se debe informar para la recepción de la mercancía.

Ejemplo pedido de compras

Datos del comprador ISAVAL, S.L. Avda. La Constitución, 179 46019 VALENCIA CIF: B46/778899		PEDIDO Nº: 01/07 Fecha: 25 de marzo de 2007 Referencias: Según conversación telefónica		
Plazo de envío: Antes de 10 días Dirección de entrega: La misma		Proveedor: Cód. o CIF: A43/223344 Nombre: AYUSTE VALERO, S.A. Dirección: C/ Bellavista, s/n Población: REUS C.P.: 43206 Provincia: TARRAGONA		
Ref./Cód.	Descripción	Cantidad	Precio	Importe
PBM-123	Botes de pintura blanca mate	200	31,50	6.900,00
PBS-456	Botes de pintura blanca satinada	150	35,40	5.310,00
IMPORTE				12.210,00
Forma de pago: Aplazado a 60 días fecha factura Domiciliación bancaria: Giro Letra de cambio domiciliada		Condiciones Descuento comercial 5% Embalajes y portes a cargo del comprador Aceptado por: Jefe de compras  (firma y cargo)		

MªJ. Escudero 2009



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

18

Ejemplo pedido de compras



Orden de Compra

Proveedor: 300	CIF:
Tel:	Fax:

Dirección Entrega

ALMACENES PANADERIA LOS SILOS
POL. INDUSTRIAL FUENTE DEL JARRO S/N
46140 PATERNA - VALENCIA

Tlno: 96 145 25 24 Fax: 96 145 85 85

Proveedor

PANADEROS HERNANDEZ SUAI
POL. INDUSTRIAL RAFELBUNYOL S/N
46750 RAFELBUNYOL (VALENCIA)
ESPAÑA

Tlno: 96 341 15 15 Fax: 96 341 16 16

Comprador
ERNESTO ABRIL

Núm. OC 38847	Fecha Pedido 10/01/2009	Agencia Transportes	Formas PAGADOS	Condiciones entrega HORARIO DE DESCARGA DE 8 A 18H
Referencia		Observaciones PEDIDO SEMANA 4		
Moneda EUR	% Cto. Incl.	% Cto. P Pago	% Financiación	Forma Pago TRANSFERENCIA 30 DIAS



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

19

Ejemplo de pedido de compras

SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA SIMA - CALLAO OFICINA DE LOGISTICA Av. Contraalmirante Mora 1102 - Callao - Perú Telf.: Central: (51-1) 413-1100 Anexos: 1658 - 1625 - 1721 Telefax: (51-1) 413-1112		 SIMA SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA CONSTRUCTOR Y REPARADOR DE NAVALIA	ORDEN DE COMPRA Nº 07- 03295 -SC Pag.:1.....de 1..... REF.: O/C 07				
R.U.C. : 20260295030 REG. DE PROV. Nº : 80008754 FACTURAR A : SERVICIOS INDUSTRIALES DE LA MARINA S.A. MONEDA : SOLES		ORIGEN: LOCAL FORMA DE PAGO: PLAZO A 30 DIAS FORMA DE ENTREGA: TOTAL TIEMPO DE ENTREGA: 5 / días DEL MATERIAL (en días): FECHA DE RECEPCION DE LA O/C POR EL PROVEEDOR:	FECHA : 9 / 11 / 2007 DESCRIPCION O/C : TALLER X40-CABLE FLEXIBLE CON FORRO DE JERE				
AGRADEREMOS ATENDERNOS CON LO SIGUIENTE, DE ACUERDO A NUESTROS REQUERIMIENTOS Y SU COTIZACION PRESENTADA, SIRVASE LEER Y FIRMAR AL REVERSO CONFIRMANDO LA ORDEN							
ITEM	CODIGO	DESCRIPCION	DIMENSIONES	PEDIDO			
				CANT.	UM	Precio Unitario	Precio Total
1.	3007280024	CABLE FLEXIBLE CON FORRO DE JERE REFORZADO 2/O PARA SOLDAR	200.000 MT	1.000	PZ	9,482.0000	9,482,00
						I.G.V. 19 19.00	9,482,00 1,801,38
		Presentar CERTIFICADO DE CALIDAD a la entrega del material al Pañol				S/.	11,283,38
Jefe Centro de Operaciones Capitán de Navío Jaime NORVANI Nogueroi Jefe del Servicio Industrial de la Marina SIMA - CALLAO		Jefe Oficina Logística Miguel PLORES VIDAL Jefe Oficina Logística SIMA - CALLAO	CONFORMIDAD DE RECEPCION Vº Bº JEFE DE ALMACENES Fecha Firma Nº PR.	IMPORTANTE: <ol style="list-style-type: none"> 1- Si los precios pactados en esta orden han variado, no atender sin previa consulta. 2- Sirvase entregar la mercadería con GUIA en triplicado e indicar el Nº de esta copia. 3- Presentar su factura en triplicado desdoblado el importe General a las ventas D.L. 190, indicando Nº de esta orden de compra, adjuntando copia por ambos lados. 			
NOTA: EL 100% DE LA MERCADERIA DEBE SER ENTREGADA EN NUESTROS ALMACENES, DE LO CONTRARIO NO SE CANCELARA.				IMP. SIMA			



Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

Pasos en el proceso de compra.

- Seguimiento de la orden.
 - Hay empresas con estos puestos asignados. (Ford VLC pueden llegar a 6-8 personas)
 - El seguimiento puede ser planificado, con visitas al proveedor o llamadas, identificar momentos (embarque, procesos externos..) etc o receptivo actuar ante cualquier nueva información (problemas de materia primas, cambios de producción, transporte, aduanas,..). Seguimiento de cronograma con fechas importantes (muestras, prototipos, homologación de producción en serie..)



Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

Pasos en el proceso de compra.

- Recepción e inspección del producto o servicio.
 - La recepción es una parte importante de las compras (hay empresas con dicha dependencia jerárquica de compras).
 - Por otro lado en una entregan KANBAN desaparece dicha figura.
 - La planificación adecuada de la recepción es vital para la correcta gestión de un almacén o cumplir con las entregas (urgencias..).
 - Son quienes validan el albarán(cantidad, fecha/hora, calidad (externa en la descarga e interna posteriormente, por el transporte o de origen), referencias, documentación, precintos) y en algunos casos se cruza el albarán contra el pedido de compra.
 - Son quienes llaman al comisario de la Junta Arbitral del Transporte en caso de dudas sobre las responsabilidades en las incidencias respecto del transporte.
 - Son el elemento legal de confirmación que el bien de la compra-venta se ha entregado.

Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

Pasos en el proceso de compra.

- El packing list es un listado de contenido de cada bulto que ayuda a su recepción.
- EAN 13 para identificar mercancías , EAN14 para palets, EAN128 con información completa del envío (recepción automática).
- Confirmación albarán(nota de entrega) y/o carta de portes.
 - La carta de portes es el contrato con el transportista. El transportista necesita justificar la entrega de la mercancía, su servicio, con la firma/aceptación de entrega en la carta de portes (o/y el albarán). (boleto de los transportes urgentes..).
 - Se debe hacer constar en la carta de portes cualquier deterioro en el embalaje o detección inicial (golpes, humedades, pérdida de inclinación o temperatura durante el transporte, ruidos extraños..)y si la entrega está fuera de las condiciones pactadas. Esto da derecho a reclamar posibles deterioros.
 - La firma del albarán es la aceptación de las mercancías dando derecho al vendedor a emitir factura. (desperfectos internos o de uso tiene otra legislación)

Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

- Carta de portes tiene el siguiente contenido: (contrato de transporte)
 - Porteador o transportista(razón social, CIF, dirección)
 - Número del documento y fecha de emisión.
 - Cargador o remitente(razón social, CIF, dirección y lugar de carga)
 - Consignatario o destinatario de la mercancía(razón social, CIF, dirección completa de entrega)
 - Lugar y fecha de entrega: lugar y fecha de carga.
 - Porteadores sucesivos, cuando los haya. (más de un medio).
 - Descripción de la mercancía, número de bultos o paquetes, peso en kilogramos, volumen.
 - Forma de pago(si se efectúa en origen o destino).
 - Importe del servicio.
 - Otros gastos (seguro..)
 - Impuestos(IVA)
 - Firmas del cargador, transportista y destinatario(conformidad)
 - En transporte internacional terrestre se le denomina "CMR", en el ferrocarril "CIM", en el aéreo "Conocimiento de Embarque aéreo o Air Waybill", "Conocimiento Embarque marítimo o Bill of Landing"

Ley 15/2009 Contrato de transporte: <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-18004&p=20091112&tn=1>
https://www.fomento.gob.es/MFOM/LANG_CASTELLANO/DIRECCIONES_GENERALES/TRANSPORTE_TERRESTRE/INFORMACION/NORMATIVA/



Ejemplo de carta de portes

1 Ejemplar para el remitente - Exemplaire de l'expéditeur / Copy for sender

C.M.R. DOCUMENTO DE CONTROL

2 Remiteinte (nombre, domicilio, país) / Expéditeur (nom, adresse, pays) / Sender (name, address, country)

3 Consignatario (nombre, domicilio, país) / Destinataire (nom, adresse, pays) / Consignee (name, address, country)

4 Lugar y fecha de entrega de la mercancía (lugar, país) / Lieu et date de la remise en charge de la marchandise (lieu, pays, date) / Place of delivery of the goods (place, country)

5 Lugar y fecha de carga de la mercancía (lugar, país, fecha) / Lieu et date de la prise en charge de la marchandise (lieu, pays, date) / Place and date of taking over of goods (place, country, date)

6 Documentos anejos - Documents annexés - Attached documents

7 Matras y números / Mesures et numéros / Measures and numbers

8 Número de bultos / Nombre de colis / Number of packages

9 Clase de embalaje / Mode d'emballage / Type of packaging

10 Naturaleza de la mercancía / Nature de la marchandise / Nature of goods

11 Peso bruto kg / Poids brut kg / Gross weight kg

12 Volumen m³ / Volume m³ / Volume of goods

13 Instrucciones del remitente / Instructions de l'expéditeur / Sender's instructions

14 Forma de pago / Régime de paiement / Form of payment

15 Fecha de pago / Date de paiement / Date of payment

16 Porteador (nombre, domicilio, país) / Transporteur (nom, adresse, pays) / Carrier (name, address, country)

17 Fecha de emisión / Date d'émission / Issue date

18 Reservas y observaciones del porteador / Réserves et observations du transporteur / Carrier's reservations and observations

19 Estipulaciones particulares / Conditions particulières / Special agreements

20 A pagar por / À payer par / To pay for

21 Formalizado en / Formalisé en / Formalized in

22 Firma y sello del remitente / Signature and stamp of the sender

23 Firma y sello del transportista / Signature and stamp of the carrier

24 Recibo de la mercancía / Réception de la marchandise / Receipt of goods

Carta de portes según CMR

DOCUMENTO DE CONTROL DE LOS ENVÍOS DE TRANSPORTE PÚBLICO DE MERCANCÍAS

CARTA DE PORTE NACIONAL

1 Remiteinte (nombre, domicilio, país) / Expéditeur (nom, adresse, pays) / Sender (name, address, country)

2 Consignatario (nombre, domicilio, país) / Destinataire (nom, adresse, pays) / Consignee (name, address, country)

3 Lugar de entrega de la mercancía (lugar, país) / Lieu de livraison (lieu, pays) / Place of delivery (place, country)

4 Lugar y fecha de carga de la mercancía (lugar, país, fecha) / Lieu et date de la prise en charge de la marchandise (lieu, pays, date) / Place and date of taking over of goods (place, country, date)

5 Documentos anejos - Documents annexés - Attached documents

6 Matras y números / Mesures et numéros / Measures and numbers

7 Número de bultos / Nombre de colis / Number of packages

8 Clase de embalaje / Mode d'emballage / Type of packaging

9 Naturaleza de la mercancía / Nature de la marchandise / Nature of goods

10 N° Estadístico / N° Statistique / Statistical number

11 Peso bruto Kgs / Poids brut Kgs / Gross weight Kgs

12 Volumen m³ / Volume m³ / Volume of goods

13 Instrucciones del remitente / Instructions de l'expéditeur / Sender's instructions

14 Forma de pago / Régime de paiement / Form of payment

15 Reembolso / Remboursement / Refund

16 Porteador (nombre, domicilio, país) / Transporteur (nom, adresse, pays) / Carrier (name, address, country)

17 Porteadores sucesivos (nombre, domicilio, país) / Transporteurs successifs (nom, adresse, pays) / Successive carriers (name, address, country)

18 Reservas y observaciones del porteador / Réserves et observations du transporteur / Carrier's reservations and observations

19 Estipulaciones particulares / Conditions particulières / Special agreements

20 A pagar por / À payer par / To pay for

21 Formalizado en / Formalisé en / Formalized in

22 Firma y sello del remitente / Signature and stamp of the sender

23 Firma y sello del transportista / Signature and stamp of the carrier

24 Recibo de la mercancía / Réception de la marchandise / Receipt of goods



Ejemplo de carta de portes

DOCUMENTO DE CONTROL DEL TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

EMPRESA TRANSPORTISTA (nombre, razón social, NIF y domicilio)	
EMPRESA QUE CONTRATA AL TRANSPORTISTA ⁽¹⁾ (nombre o denominación social, NIF y domicilio)	
LUGAR DE ORIGEN DEL TRANSPORTE	LUGAR DE DESTINO DEL TRANSPORTE
FECHA DE REALIZACIÓN DEL TRANSPORTE ⁽²⁾	MATRÍCULA DEL VEHÍCULO DE TRANSPORTE ⁽³⁾ (en vehículo articulado, matricula de la cabina tractora y del semirremolque)
NATURALEZA Y PESO DE LA MERCANCÍA TRANSPORTADA	
OBSERVACIONES O RESERVAS	

(1) En esta casilla figurarán los datos del cargador contractual que contrata directamente al transportista, ya sea agencia, cooperativa, transitario, abastecedor distribuidor, operador logístico, flota o su otra empresa contratista.
(2) y (3) La empresa transportista es responsable de la exactitud o falta de datos correspondientes a dichas casillas.

El presente documento de control se ajusta a lo dispuesto en la Orden FOM/2861/2012, de 13 de diciembre, por la que se regula el documento de control administrativo exigible para la realización de transporte público de mercancías por carretera.

EJEMPLAR PARA EL CARGADOR CONTRACTUAL

DOCUMENTO DE CONTROL ADMINISTRATIVO PARA LA REALIZACIÓN DE TRANSPORTE PÚBLICO DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

(Orden FOM/2861/2012, BOE nº 5, de 5 de enero de 2013)

DATOS DEL CARGADOR CONTRACTUAL (Cargador efectivo u otro operador que contrate el transporte o intermediario en su contratación) Art.6ª) Nombre o denominación social: NIF: Domicilio: Observaciones del cargador:	
DATOS DEL TRANSPORTISTA EFECTIVO (Titular de la autorización de transporte) Art.6b) Nombre o denominación social: NIF: Observaciones del transportista:	
LUGAR DE ORIGEN Art.6c)	LUGAR DE DESTINO Art.6c)
DATOS DE LA MERCANCÍA: Art. 6 d) NATURALEZA: PESO: FECHA DEL ENVÍO: Art.6e)	
MATRÍCULAS DE LOS VEHÍCULOS QUE INTERVIENE EN EL TRANSPORTE Art.6f) Vehículo tractor: Remolque o semirremolque: En caso de cambio de vehículo indicar matrículas de otros vehículos: Vehículo tractor: Remolque o semirremolque: Vehículo tractor: Remolque o semirremolque:	
OTRA INFORMACION NO OBLIGATORIA:	
DESTINATARIO O CONSIGNATARIO: Nombre o denominación social: NIF: Domicilio: Firma del cargador Firma del transportista,	



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

26

Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

Pasos en el proceso de compra.

- Validación factura.
 - Dado que es un documento legal de cargo se debe asegurar su corrección (datos del vendedor o emisor (nombre social, CIF, dirección completa), número de factura, lugar y fecha de emisión, datos de comprador (razón social, CIF, dirección), descripción de la compraventa (artículos, unidades, precios unitarios, descuentos, embalajes, gastos, Base Imponible, tasa de IVA aplicada, recargo de equivalencia (si toca) importe total), referencia al pedido o albarán y observaciones como formas de pago, cuentas bancarias...
 - Se deben cotejar con los albaranes y pedidos para validarla, contabilizarla y planificar su pago, por lo tanto pueden realizarlo (logística, compras o contabilidad)
 - Si la factura coincide directamente con el pedido que internamente ya fue validado con la entrada de los albaranes correspondientes en su momento, la validación de la factura es inmediata.
 - En caso de discrepancias, devoluciones o rappels se reclamarán las “notas de abono” o factura rectificativa emitidas por el vendedor.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

27

IVA y Recargo de Equivalencia

IVA (impuesto sobre el Valor Añadido): tributo de naturaleza indirecta sobre el consumo, gravando:

- *Las entregas de bienes y prestación de servicios efectuadas por empresarios o profesionales.
- *Las adquisiciones intracomunitarias de bienes.
- *La importación de bienes.

Se calcula sobre la base imponible (sobre el importe neto) (a la entrada del Territorio Europeo)

Los sujetos pasivos son empresarios y profesionales deduciéndose el IVA soportado.

Tipos (general, reducido, superreducido).

Hay operaciones que están exentas de IVA(educación por ejemplo, sanidad, seguros y hay otras operaciones no sujetas (no se consideran operaciones comerciales)(muestras..)

RECARGO DE EQUIVALENCIA, es un impuesto que recae sobre el comerciante minorista que ejerce la actividad como empresario individual y realiza “al por menor” al menos el 80% de sus ventas. Estos comerciantes están sujetos al IVA y además al RE; éste les permite estar exentos de las obligaciones administrativas del impuesto. EL vendedor que vende a un comerciante minorista le carga en la factura el IVA y el RECARGO DE EQUIVALENCIA y está obligado a ingresar ambos a Hacienda. (se calcula también sobre la base imponible) (4%, 1%, 0.5%) . Es obligatorio si el minorista que no están constituidos como sociedad mercantil y en las adquisiciones intracomunitarias o importaciones que efectúan los comerciantes minoristas.

Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

Pasos en el proceso de compra.

- Validación factura(cont.)
 - Real Decreto 1496/2003, Orden Ministerial HAC/3134/2002 modificado Real [Decreto 1619/2012](http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-21845) sobre obligaciones a facturar. (<http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2003-21845>)
 - La factura electrónica es sustitutoria al soporte papel e igualmente valida si el documento lleva firma digital. La firma digital es un proceso que garantiza la validación de los datos del documento, tanto en su autenticidad (identificador del emisor) como en su integridad (que no ha sido modificado).
 - La factura-proforma es un documento (con formato equivalente a la factura) que refleja una oferta detallada, necesaria para ciertas gestiones internacionales. No es una factura y no representa una venta sino una propuesta de oferta.
 - Solo se puede emitir una factura original, pero tantos duplicados como sean necesarios.
 - En caso de error pueden emitir “factura rectificativa” que debe identificar a la factura que se rectifica y las rectificaciones efectuadas y la causa. Esta factura llevará una codificación especial y diferente. (art 13 RD87/2005)

Pasos en el proceso de compra.

- Pago a proveedor.
 - La justificación del pago puede ser el recibo (ticket de venta) o en la propia transferencia. El ticket de venta lleva razón social completa, descripción de la compra con información del IVA, formas de pago, lugar y fecha, número, nombre social, firma y cuño del emisor. (el vendedor está obligado a emitir factura en vez de ticket si lo solicita el cliente)
 - Formas de pago:
 - Pago a plazo ordinario: A fecha de factura, ya sea en el momento de la venta o la factura a final de mes.
 - Pago con plazo post fechado: fecha de pago a X días de la fecha de la factura (30,60, 90..)
 - Pago con plazo extra: “vencimiento a 90 días/fecha fra., 30d/extra” además de los 90 días dispone de 30 días para pagar (sin recargos).
 - Pago a partir de Fin De Mes: El plazo es a partir de final de mes de la compra y no de la fecha factura. (“Visa 15 días mes siguiente”)
 - Pago con plazo a partir de Recepción Del Producto: el plazo a partir de la recepción y no de la fecha factura.
 - Pago bajo la condición Cóbrese O Devuélvase: El pago al recibir la mercancía.
 - Pago Anticipado
 - Pago al contado (efectivo, tarjetas, cheque, transferencia, recibo domiciliado)

Cheques

Requisitos del Cheques: [Ley19/1985](#) Ley Cambiaria y del Cheque

- La palabra “cheque”
- Mandato simple de pago “*páguese por este cheque a*”
- Cantidad a pagar por el librado en moneda local o internacional (debe expresarse en números y letras, prevaleciendo esta última en caso de discrepancia).
- Nombre del librado (banco o entidad de crédito) donde el librador tenga fondos.
- Lugar de pago, banco y sucursal que entregará en efectivo al porteador.
- Lugar y fecha de emisión(en texto)
- Firma de su puño y letra (no se admiten sellos y impresiones). Cuando es una empresa las personas con poderes.

“El cheque se puede cobrar antes de la fecha que se expresa”

<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-1985-14880>

Cheques

Tipos y opciones en los Cheques: [Ley19/1985](#) Ley Cambiaria y del Cheque

- **Cheque al portador:** “al portado”, “..” , “<nombre> al portador”. (a quien lleve el cheque)
- **Cheque a la orden.** “<nombre>”, “a la orden <nombre>”. (solo a dicho nombre o a otra a su orden)
- **Cheque nominativo** “<nombre> no a la orden” (solo a dicha persona)(tomador).
- **Cheque conformado:** en el reverso del cheque el banco librado presenta su conformidad (datos correctos y que hay fondos). El librado debe retener fondos hasta el cobro del cheque o transcurrido el tiempo establecido(art 135, Ley Cambiaria y del Cheque).
- **Cheque cruzado:** El anverso se cruza con dos barras paralelas y diagonales, sólo se podrá cobrar mediante el ingreso en cuenta bancaria.
 - Cruzado general: entre las dos barras aparece la expresión “banco y compañía” o “Bco. y Cía.”
 - Cruzado especial: entre las dos barras se inserta el nombre del banco por el cual se puede cobrar el cheque.

Cheques

Tipos y opciones en los Cheques: [Ley19/1985](#) Ley Cambiaria y del Cheque

- **Cheque para abonar en cuenta o “cheque para contabilidad”** en el anverso aparece transversalmente la expresión “**para abonar en cuenta**”, no se puede hacer en efectivo sino mediante un asiento contable con abono a la cuenta del tenedor.
- **Cheque bancario:** Lo expide el banco o caja a solicitud del cliente. (directo (propio banco)/indirecto(pagarse en otro banco))
- **Endoso del cheque:** en el reverso el tenedor pone “Páquese a <nombre>”, “<localidad>, <fecha>”, firma del endosante.

Ejemplos cheques

Portador

cajAstur
PZ. MAYOR, S/N
33420 LA FRESNEDA-SIERO ESPAÑA

Entidad Oficina D.C. Número de Cuenta
CCC 2048 0162 9 1 C. 0000
IBAN ES12 2048 0162 9103 4000 2798

Páguese por este cheque a **PORTADOR**
Euros **SEISCIENTOS CUARENTA CON OCHENTA Y CUATRO#** EUR #640,84#

LA FRESNEDA A DOCE de MARZO de 2006

Serie TB Nº 5.506.586 1 4200 0

Cruzado

cajAstur
PZ. MAYOR, S/N
33420 LA FRESNEDA-SIERO ESPAÑA

Entidad Oficina D.C. Número de Cuenta
CCC 2048 0162 9 1 C. 0000
IBAN ES12 2048 0162 9103 4000 2798

Páguese por este cheque a **PORTADOR**
Euros **SEISCIENTOS CUARENTA CON OCHENTA Y CUATRO#** EUR #640,84#

LA FRESNEDA A DOCE de MARZO de 2006

Serie TB Nº 5.506.586 1 4200 0

En cuenta

Banco Ibérico
Plaza de España, 30
28032 Madrid

Entidad Oficina D.C. Número de Cuenta
CCC 1234 5678 90 1234567890
IBAN ES34 1234 5678 9012 3456 7890

Páguese por este cheque a **Me Jere Sanchez**
Euros

N.º 0.220.941-0 4200-0

No doblar

A la orden

bankinter.
ALICANTE AG 1
AVDA. SALAMANCA, 4

Entidad Oficina D.C. Número de Cuenta
CCC 0128 0631 16 0100010668
IBAN ES51 0128 0631 1601 0001 0668

Páguese por este cheque a **Don Antonio Garcia Garcia**
Euros **Diez mil quinientos veinticinco euros y veintitres céntimos** EURS #10.525,23.-#

Alicante a treinta y uno de Enero de 2008

Serie FF N. 4.509.951 2 4200 0

Conformado

Conforme y registrado en la cuenta corriente y Hasta..... inclusive por importe deEuros

En de de 20...

Entidad Sucursal Firma y sello entidad

Bancario

CAIXA DE CATALUNYA
Pl. Antonio Maura, 6 - 08003 Barcelona (España)
TELEX: 50722 CADCE E - SWIFT: CESC ES BB

Referencia / Reference CHEQUE Nº

LA CANTIDAD DE THE AMOUNT OF

ENTIDAD PAGADORA PAYING BANK



Otras figuras de pago

- **Pagaré:** "cheque" con promesa (fecha) de pago. (Ley 19/1985) (figuras: firmante, beneficiario, endosante, avalista)
- **Letra de cambio,** papel timbrado para dar crédito en la compraventa. (figuras: Librador, librado (paga), tomador, endosante, avalista)

BANCAJA
Capit de Abornos de València, Castellón y Alicante

Domicilio de pago/Domicili de pagament
PL. MAYOR, S/N, 46100 ALICANTE

Vencimiento/Venciment: 20 de Agosto de 2007 EUR #1.500#

Por este pagaré me comprometo a pagar el día de vencimiento indicado por aquest pagaré en comproment a pagar el dia del venciment indicat

A la orden de **Antonio Romero Perna**
Euros **Mil Quinientos Euros**

ALICANTE cuatro de Junio de 2007

Serie 8200 Nº 7.246.503 0 8200 3

Letra de Cambio

Lugar de libramiento: Alicante MONEDA: Euros IMPORTE: #1.000.- € # CLASE 14*

Fecha de libramiento: 15-05-2008 VENCIMIENTO: 15 de Julio de 2008

Por esta LETRA DE CAMBIO pagará usted al vencimiento expresado a **Sociedad del Librador S.A.** la cantidad de (importe en letra) **Mil euros**

Persona o entidad: Banco Santander
Dirección y oficina: C. Alcalde Lorenzo Carbonell 44
Población: 03007 Alicante

en el domicilio de pago siguiente: CÓDIGO CUENTA CLIENTE (CCC) 0128 0338 73 4121012356

ACEPTO Fecha: 01/03/2008
P.P. Sociedad Librada

CLASIFICACIÓN: Con Protesto Notarial
LIBRADO Nombre: Sociedad del Librada S.L.
Domicilio: C. Reyes Católicos 25
Población: 03007 Alicante

LIBRADOR: P.P. Sociedad del librador



Otras figuras de pago (reverso)

Pagaré endosado y Reverso letra de cambio



NO UTILICE EL ESPACIO SUPERIOR, POR ESTAR RESERVADO PARA INSCRIPCIÓN MAGNÉTICA

Por avai de	Páguese a
A de de	con domicilio en
Nombre y domicilio del avalista a de
	Nombre y domicilio del endosante

Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones

Pasos en el proceso de compra.

- Mantenimiento de históricos y seguimiento de servicio.
- Hay que guardar las facturas como documento justificante durante:
 - Seis años si se trata de géneros para la venta.
 - Diez años cuando haya adquirido bienes para la empresa, como mobiliario o maquinaria.
 - Quince años en la compra de bienes inmuebles(locales, terrenos, etc)
 - Se debe llevar un registro "Libro registro de facturas recibidas"
- El vendedor está obligado a conservar copia de cada factura emitida, ticket o vale, durante seis años a partir de la expiración de la operación en ella reflejada. (se pueden guardar en formato digital) y debe llevar un registro "Libro de facturas emitidas".
- Por otro lado la calidad de entrega etc debe utilizarse para el cuadro de control del proveedor.
- Información de proveedores alternativos que participaron en la puja.

Una vez establecido el proceso/procedimiento se puede trabajar en su automatización .

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Pasos en el proceso de compras.

Otros conceptos de compras:

- Créditos/cuentas para que el usuario compre directamente.
- Pedidos abierto, el proveedor remite factura resumen.
- Pedidos electrónicos automáticos (EDI)(aecoc.es)<-> XML
- Subastas. (proveedores pre-seleccionados)
- Fax o teléfono.
- Proveedor integrado.
- Subcontratado la gestión de compra. (3 o consorcio)
- Producto estandarizado.
- Pedido mínimo.
- Calendario de pedidos.
- Auto factura.
- Usuario lanza la orden(no interviene compras)

Procesos y organización de la gestión de compras y aprovisionamiento. Pasos en el proceso de compras.

Comprar equipos implica:

- Mayor riesgo(tecnológico, proveedor..)
- Mayor inversión (posiblemente necesite un plan de financiación previo)
- Compras no frecuentes
- Coste total difícil de calcular (seguros, materiales durante la vida, vida de la máquina, nuevas tecnologías, reparaciones...)(coste total de posesión)
- Previsiones peores, compras según demanda y no planificadas con los precios del mercado.
- Consideraciones medioambientales y de prevención durante toda la vida y después.
- Desgravaciones fiscales , amortizaciones.
- Previsión de nuevas tecnologías.
- Compras largas hasta su validación definitiva.
- Integrado con el resto de inversiones e instalaciones.

- Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones. Pasos en el proceso de compra.
- **Formas y tipos de compras, contratos..**
- Análisis de precios, costes y coste total de adquisición.
- El cuadro de mando de compras.

Formas de compra

Tipos de contratos de compra:

- **Contrato de Leasing o arrendamiento financiero:** (con o sin opción de compra) El bien no está en los activos, es un gasto de alquiler, fiscalmente deducible. No hay inversión inicial. La propiedad lleva el mantenimiento y la obsolescencia. (periodo de leasing prefijado). Pueden cuantificar por el total del valor (compra, mantenimiento, seguro, periodo de vida) o dejar un valor remanente. Intervienen usuario, proveedor e intermediario financiero. El intermediario financiero es quien adquiere el bien y lo alquila al comprador. [Alquiler: (con o sin opción de compra) El bien no está en los activos, es un gasto corriente].
- **Contrato de factoring:** de gestión y cobro de créditos cedidos y descuento de documentos pendientes de cobro (facturas, letras de cambio, pagarés etc)
- **Contrato de Confirming:** Gestión de pagos.
- **Compraventa** (código Civil, Código de Comercio)

Formas de compra

Tipos de contratos de compra:

- **Compra a plazos:** Compra para uso de bienes muebles, no reventa (Ley 50/1965 y Ley28/1998), debe ser por escrito con los datos de precio, importe inicial a cuenta y aplazada, importes y plazos, TAE, coste total.

(art 4 pone limitaciones(reventa, sin ánimo de lucro, valor inferior o superior puesto por el gobierno, comercio exterior)

- **Contrato de suministro,** (agua, gas, electricidad,,) (no es aprovisionamiento)
- **Contrato de transporte,** (porteador, cargador, destinatario), carta de portes . Reglamento LOTT
- ..
- .

Tipos de compras

Clasificación de tipos de compras:

- **Materia prima:** “sensitive commodities” (acero, cobre, petróleo, soja, papel..), la compra-venta se puede realizar en mercados muy organizados. Los precios son publicados y sirven de referencia pero precios inferiores son posible. Tiene gran importancia las tendencias y cambios para el diseño del plan de compras
- **Especiales:** productos específicos de la empresa. Están en el límite de hacer o comprar, su precio se obtiene por presupuesto (RFQ), la capacidad suele ser importante y los precios varían mucho entre proveedores.
- **Producto estándar:** tornillos, tuercas.. De precios estables y descuentos por volúmenes, fácil de encontrar proveedores.
- **Producto de bajo valor:** recambios..No justifican grandes esfuerzos de analizar los precios en detalle. Proveedores locales, servicio, control global.
- **Bienes de equipo:** maquinaria...
- **Servicios:** auditoria, asesorías, seguridad..
- **Subcontratados:** procesos o productos internos externalizados.

Contrato de compraventa

Para formalizar por escrito la compraventa hay dos alternativas una mediante **factura** o recibo que justifica la venta y otra el **contrato de compraventa**.

El contrato de compraventa puede ser (civil – comercio):

- **Compraventa Civil:** regido por el Código Civil y la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuario. Es un contrato donde alguna de las partes no es empresario (usuario), con los requerimientos de :
 - Ser lícito. (“matones no”)
 - Los contratantes den consentimiento y estén capacitados.
 - Ser oneroso, exista contraprestación. (“estrella, sol no”)

Contrato de compraventa

- **Compraventa mercantil:** regido por el Código de Comercio y el Código Civil, compraventa entre empresarios, con los requerimientos de:
 - Que la “cosa” ha de ser posible, lícita y determinada. (mueble para revender, servicio posible)
 - Tener intención de reventa (con o sin transformación) no para el uso o consumo (sería civil).
 - Que exista ánimo de lucro.
 - Excepciones legisladas, la venta de agricultores, ganadores y artesanos no es mercantil.

Para poder comprar en nombre de una empresa hay que tener poder notarial de compra, y el documento que soporta el pedido debe tener un soporte que jurídicamente dé validez a lo firmado

Contrato de compraventa

Elementos del contrato:

- Personales: el comprador y el vendedor (persona física o jurídica a través de una persona física) con capacidad de obrar (mayor de edad o emancipado y no incapacitado)
- Reales: la “cosa” y el precio (cierto y en dinero o que lo represente).
- Formales: el acuerdo (verbal o escrito, cualquier idioma)(fecha).
- Perfeccionamiento del contrato, cuando hay consentimiento de las partes. (voluntaria y consciente), sino es nulo.

Contrato de compraventa

Elementos del contrato

- Personales: el comprador debe ser una persona física o jurídica a través de un representante que debe obrar (mayor de edad o emancipado y no

*Código Civil 1263 “no pueden prestar consentimiento: los menores de edad no emancipados; los locos o dementes; los sordomudos que no sepan leer ni escribir”

Código Civil 1459 prohíbe adquirir por compra:

- El tutor o protutor, los bienes que estén bajo su tutela.
- administración y albaceas de bienes a su cargo.
- Jueces en lo mismo
- Abogados y procuradores en lo mismo.

en dinero o que lo

o, cualquier

idioma)(fecha).

- Perfeccionamiento del contrato, cuando hay consentimiento de las partes. (voluntaria y consciente), sino es nulo.

Contrato de compraventa

Contenido del contrato:

- Datos de las personas que intervienen.
- Descripción del bien objeto del contrato.
- Precio y formas de pago.
- Cláusulas, pactos o estipulaciones acordadas.
- Firma de los contratantes.

El contrato incluye obligaciones y derechos donde “*el incumplimiento de las obligaciones por una de las partes, facultará a la otra para escoger entre exigir el cumplimiento o la disolución del contrato, con el resarcimiento de daños y el abono de intereses en ambos casos. También podrá pedir la disolución, aun después de haber optado por el cumplimiento, cuando éste resultare imposible*” (art. 1124 del Código Civil)

Contrato de compraventa

Obligaciones del vendedor:

- La entrega de la “cosa” en plazo y lugar convenidos. (si no se especifica 24h). El comprador puede considerar incumplida la obligación y rescindir el contrato si la entrega no se efectúa en el plazo y en totalidad.
- Conservar la cosa hasta la puesta en disposición (C. Comercio)
- Saneamiento de la cosa vendida (calidad, cantidad, defectos ocultos..)(6 meses C. Civil, 30días o 4 días si es un defecto exterior apreciable al examinarla en C. Comercio.
- Las acciones por incumplimiento de contrato pueden realizarse hasta que transcurran 15años (art 1962CC) [Real Decreto Legislativo 1/2007](#) amplía las garantías del consumidor.

Contrato de compraventa

Obligaciones del comprador:

- Pagar el precio. (según convenido o al contado). La demora obliga a pagar el interés legal.
- Recibir la cosa comprada en el momento y lugar pactados. No pudiendo negarse a no ser que adolezca de defectos, cantidad o haya pasado el plazo. En caso de negarse o demora, el vendedor puede rescindir el contrato o reclamar el cumplimiento depositando los bienes judicialmente.

C.Civil la responsabilidad en el momento de celebrar el contrato.

C. Comercio la responsabilidad en el momento que la cosa se encuentra a disposición del comprador y a satisfacción del mismo.

Legislación Contrato

Legislación:

- Código de Comercio, Real Decreto de 22 agosto de 1885.
- Código Civil, Real Decreto de 24 de junio de 1889.
- Ley 50/1965, sobre la Venta a Plazos de Bienes Muebles 17/6/1965 (BOE 21/7/1965)
- Ley 28/1998 de Venta a Plazos de Bienes Muebles (BOE 14/7/1998)
- Ley 50/1980 de Contrato de Seguro, 8/10/1980 (BOE 17/10/1980)
- Ley 26/1984 General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios de 19/7/1984(BOE24/7/1984)
- Ley 26/1991 sobre Contratos Celebrados Fuera de los Establecimientos Mercantiles de 21/11/1991(BOE 26/11/1991)
- Ley 7/1995 de Crédito al Consumo de 23/3/1995 (BOE 25/3/1995)
- Ley 7/1998 sobre Condiciones Generales de la Contratación de 13/4/1998 (BOE 14/4/1998)
- Para Naciones Unidas estableció el CISG “Contracts for International Sales of Goods” si ambos países están adheridos y las partes no deciden otro marco legislativo.
- www.aecoc.es, información sobre codificación, EDI..
- www.derecho.com/contratos modelos y plantillas
- www.ea-renting.com Asociación española de renting
- www.renting.es empresas que ofrecen servicios de renting
- Contrato de transporte : <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-18004&p=20091112&tn=1>

Modalidades de compras

Compras directas: cuando la disponibilidad prima sobre los precios.

Compra por pedido: Cerrados o abiertos (compras regulares con un programa de entregas (fijos y otros previsionales)

Compra por contrato: Se utiliza cuando hay necesidades de requerimientos legales o garantías en las compras pactadas. Se les puede adjuntar pliego de condiciones de suministro y pliego de especificaciones de producto.

Tipos de modalidades

Contratos a precio cerrado: Se fija un precio/pago final según un pliego de especificaciones, el vendedor asume el riesgo y para ello busca incluir salvaguardas contractuales para reducir riesgos y el comprador incluye incentivos/penalizaciones respecto (coste, calidad o programa).

Contratos a precio fijo y porcentaje variable:

Parte en una cantidad fija y el resto según tarifa negociada por unidad de (horas, m², piezas..).

En estos contratos se incluyen salvaguardas para el ajuste del precio final pudiendo ser positivas (incentivos) o negativas (penalizaciones)

Contratos a costes reembolsables.

El comprador paga por los costes justificados del proveedor.

Factores para el tipo de modalidades

Factores para decantarse por un contrato u otro:

- Incertidumbre técnica.
- Criticidad del rendimiento.
- Incertidumbre en costes
- Criticidad de la planificación/programación: el proveedor necesitará recursos extras puntuales difícil de estimar inicialmente.
- Motivaciones a largo plazo. Si el proveedor prevé futuros contratos habrá un mayor interés y esfuerzo.
- Costes asociados a la preparación o control de producto y proceso.
- Salvaguardas a acciones del proveedor de ofertas con márgenes ajustados que cuando está ejecutándose el proyecto reclaman sobrecostes dada la cautividad del cliente (por costes de cambio de proveedor o responsabilidad del comprador).

Reclamaciones potenciales

Reclamaciones potenciales:

- Trabajos extras por diseños incompletos.
- Retrasos debidos a retrasos del cliente.(inicio o durante el proyecto)
- Disputas por información en la oferta inadecuada. (interpretaciones, imprecisión en plazos..)

Indice

- Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones. Pasos en el proceso de compra.
- Formas de compras.
- Análisis de precios, costes y coste total de adquisición.
- El cuadro de mando de compras.

Relación coste-precio (“precio justo”)

- El precio debe cubrir los costes del proveedor más su margen para que siga suministrando.
- Coste correcto debe cubrir siempre los costes variables, pero las ambigüedades entran con los costes indirectos, generales y márgenes.
- Otro punto es el cálculo de los costes variables, se repercute el coste medio de la materia prima (o estándar) no el valor de cada compra.
- De todas formas el precio lo fija el mercado no los costes. (lo que estén dispuesto a pagar)

Cálculo de precios

A partir de los costes:

- Los precios deben ser superiores a los costes directos variables tales que permitan cubrir los costes fijos directos, los indirectos y dé el beneficio deseado.
- Los compradores en caso de desglose de costes pueden discutir alternativas productivas o los porcentajes de asignación respecto de los costes directo variables.

A partir del precio de mercado:

- El precio no viene de los costes (ejemplo las subastas de naranjas(mercados de futuros...) el equilibrio entre oferta y demanda hace variar los precios (las primeras naranjas son más caras, o en malas temporadas, la entrada de naranjas de otras zonas hacen bajar los precios).
- La existencia de productos alternativos es la herramienta ante monopolios.
- Monopolios o desequilibrios de poder hacen igualmente variar los precios.
- En situaciones de precios invariables, se buscarán aquellos en que el coste total para la empresa sea inferior (servicio, mantenimiento.)
- La intervención estatal hace variar precios especialmente en monopolios/oligopolios (electricidad..).
- Aduanas, cuotas, dumping/antidumping, subvenciones afectan al precio.

Otros factores:

- Descuentos antelación, descuentos promocional, pronto pago, rappels, gastos envases y embalajes, transporte y seguro, formas de pago, recargos por retraso en pago..

Tipos de precios

Podemos encontrar diferentes tipos:

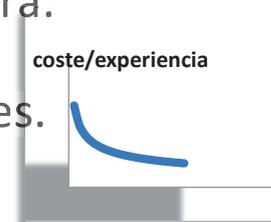
- Mercado, el precio fijado por la oferta y la demanda.
- Disuasión. No quiere o puede hacer el servicio.
- Reclamo. El vendedor necesita el contrato ya sea por necesidad interna o por eliminar competencia, con un margen muy ajustado.
- Erróneo. Es posible que no se hayan entendido correctamente las especificaciones.
- Spot (al contado), mercados especializados con concentración de oferta y demanda.
- Dumping, el precio es inferior al coste de producción pero subvenciones permiten compensar la situación.
- Miseria: precio debajo de los costes que el proveedor lanza por alguna razón. Importante vigilar su estado financiero.
- Lujos técnicos: producto muy por encima de los requerimientos.

Factores en los precios

Experiencia adquirida por el proveedor.

El comprador puede aceptar en un lanzamiento un mayor coste inicial o ciclo mayor pero con el tiempo esperará:

- Mejoras en la productividad.
- Mejores métodos, procesos, maquinaria o utillajes.
- Mejoras en la organización y calidad.



Volumen de producción: Se estima que al doblar la producción se reduce el coste total entre un 15% a un 25% (Boston Consulting G., series medias y grandes) o la “**ley de Caquot**”

- No=Cant. Piezas baja.
- N=Cant. Piezas nuevas.
- Po=Precio anterior.

$$\frac{P}{P_o} = \sqrt[4]{\frac{N_o}{N}}$$

Indexar precios

Hay veces que es necesario indexar el precio a variaciones no controlables (gasóleo, acero, etc)

$$P = P_o \left[K_1 + K_2 \frac{Mat}{Mat_o} + K_3 \frac{G}{G_o} + \dots \right]$$

P_o = Precio previo

$K_{1,2,..}$ = Coeficientes, precio previo, variación materiales..

Mat_o = Índice de materiales público...

G = Índice de...

El precio se ajusta a índices públicos según los peso (coeficientes) negociados.

Ejemplo: contratos de transporte de larga distancia donde el coste del gasóleo puede llegar al 30-40% del coste del servicio.

(alternativa es fijar barrera del 5-10% para revisar precio)

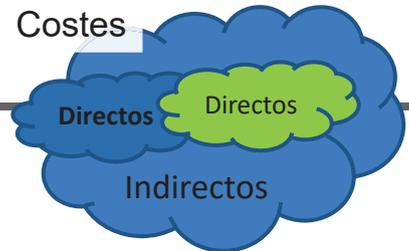
Ley 15/2009 art. 38 Si sube 5% se revisa precio transporte. <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-18004&p=20091112&tn=1>



Legislación sobre precios

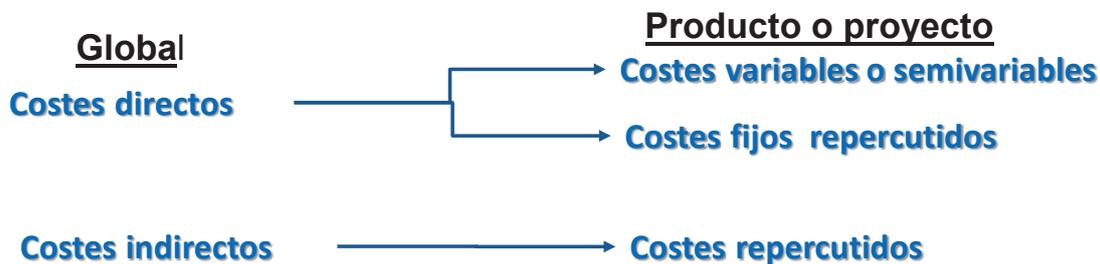
- [Real Decreto 2295/2004](#), de 10 de diciembre, relativo a la aplicación en España de las normas comunitarias de competencia, esta establece, en primer lugar, en qué casos corresponde actuar a las autoridades europeas o nacionales. (<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2004-21496>)
- El Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea ([TÍTULO VII, NORMAS COMUNES SOBRE COMPETENCIA, FISCALIDAD Y PROXIMACIÓN DE LAS LEGISLACIONES, CAPÍTULO 1, NORMAS SOBRE COMPETENCIA, SECCIÓN PRIMERA, DISPOSICIONES APLICABLES A LAS EMPRESAS](#)) 101-109. ([La Comisión Europea impone una multa de 1.710 millones a seis grandes entidades financieras internacionales por manipular los tipos de interés en su provecho](#)) (<http://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-Z-2010-70006>)
http://economia.elpais.com/economia/2013/12/04/actualidad/1386147737_302233.html
- En España está “**La Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia**” [Ley 3/2013](#) (https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2013-5940), es una institución independiente del Gobierno que ejerce sus funciones en el ámbito de todo el territorio español y en relación con todos los mercados o sectores productivos de la economía. ([Ley 15/2007 Defensa de la Competencia](#). http://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2007-12946)
<http://www.cncompetencia.es/>
 - a) la persecución de las conductas anticompetitivas. (conductas colusorias y abuso, desleal)
 - b) el control de las operaciones de concentración económica. (fusiones y adquisiciones)
 - c) la promoción de la competencia.<http://www.cncompetencia.es/Inicio/Informes/InformesyEstudiossectoriales/tabid/228/Default.aspx>

Costes respecto del producto

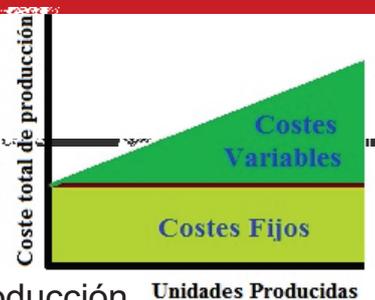


El **coste de un elemento** es el valor de los recursos necesarios para la obtención, realización o funcionamiento del mismo.

- Los **costes totales o costes/gastos de explotación** son la suma de los costes directos más los costes indirectos. Se escribirá: $C_t = C_d + C_i$
 - **Costes directos (C_d):** Son los costes relacionados con el producto.
 - Por ejemplo, costes de la maquinaria, del personal de la sección etc
 - **Costes indirectos (C_i):** Son costes necesarios para la empresa pero no directamente relacionados con el producto.
 - Por ejemplo, gastos de creación de empresa, salarios administración etc



Costes directos del proceso



- Los **costes directos** respecto del proceso se clasifican:
 - **Costes fijos (C_f):** los que no dependen del volumen de producción.
 - Por ejemplo, determinadas tarifas o impuestos, alquileres, gran parte de los costes de mano de obra, amortizaciones, gastos generales. (intereses financieros, publicidad, seguros...)
 - **Costes variables (C_v):** los que dependen del volumen de producción.
 - Por ejemplo, mano de obra directa, materias primas, parte de los costes energéticos, etc.

Los costes totales del proyecto por lo tanto serán la suma de los costes fijos más los costes variables más los indirectos repercutidos. $C_t = (C_f + C_v) + C_{ir}$

De acuerdo a esta definición, a cualquier empresa le convendrá en general que **sus costes sean sobre todo, costes variables**.

- Si produces poco, la carga de costes no será muy grande, mientras que ésta aumentará a medida que produzcas más y por tanto, ingresos más.
- La determinación de los costes fijos es imprescindible para el análisis de la viabilidad económica del proyecto.



Costes variables, fijos, indirectos.

Una empresa produce 3 modelos de zapatos: tela, piel y esparto, en una nave industrial. Clasificad los siguientes costes entre fijos y variables:

- Rollo de tela para los zapatos
- Alquiler de la nave industrial
- Consumo energético de la nave
- Sueldo de los empleados de administración
- Sueldo de los empleados del taller.
- Hilo especial para los zapatos de piel
- Impuesto de bienes e inmuebles
- Plantillas de carbón activado

Amortización (costes fijos, directos o indirectos)

- Normalmente, las empresas suelen utilizar los siguientes baremos de amortización:



-La obra civil se amortiza entre 25 a 30 años.

-Las instalaciones se amortizan a 15 años.



- La maquinaria se amortiza de 3 a 10 años. (Dependerá de la vida útil de esta, es decir, los años que va a estar en funcionamiento.)

No hay que confundir las amortizaciones fiscales con las contables (aunque suelen ser iguales)

Ejemplo Escandallo

Directo variable	Materiales	5.500	
	Mano de Obra	2.000	
Directo Fijo	Gastos producción	2.500	125% Mano de Obra
Costes Producción		10.000	
Indirectos	Gastos Generales, administración	1.500	15% C. Producción
	Coste Total	11.500	
	MARGEN BENEF	920	8% C. Total
	<u>PRECIO VENTA</u>	<u>12.420</u>	

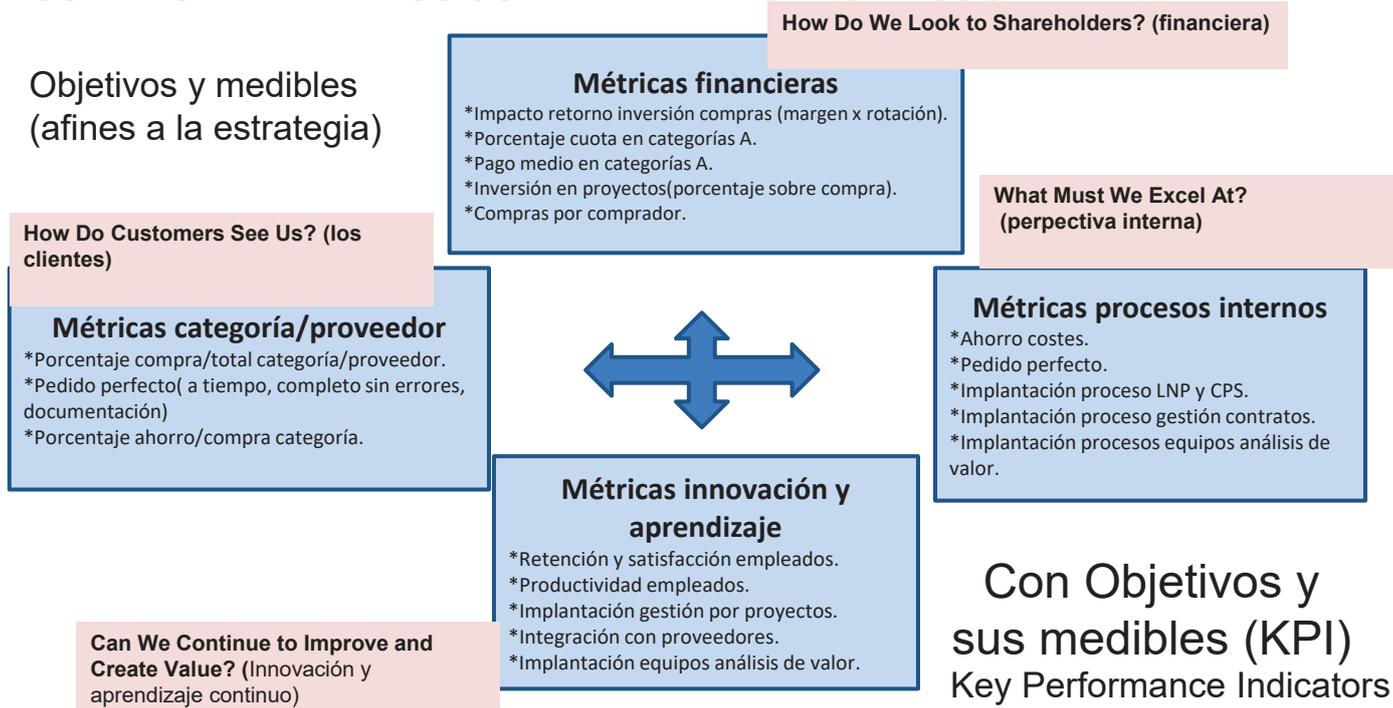
El 40% del precio se ha calculado con porcentajes de asignación de costes o previsión de beneficios.

Indice

- Definición de necesidades, pliego de necesidades y condiciones. Pasos en el proceso de compra.
- Formas de compras.
- Análisis de precios, costes y coste total de adquisición.
- El cuadro de mando de compras.

Medición del rendimiento

CUADRO DE MANDOS de KAPLAN Y NORTON 1996



Medición del rendimiento

Una vez establecidos los objetivos, definidas las estrategias para su logro, hay que definir indicadores o medibles de la consecución del logro.

Atributo rendimiento	Definición atributo	Métrica o indicador
Coste integral de aprovisionamiento	Coste pieza puesto en destino final y costes asociados.	Coste pieza origen. Coste logístico. Coste de NO calidad y NO servicio.
Proceso lanzamiento nuevo producto	Industrialización a tiempo y en coste.	Coste de prototipo y preseries. Cumplimiento plazos.
Reducción de costes a través de la técnica.	Análisis de valor producto/proceso.	Reducción.
Reducción de costes a través del mercado.	Búsqueda y consolidación nuevos proveedores o integración proveedores.	Panel proveedores por categoría. Ahorro coste.
Reducción de costes a través del proceso contrato y suministro	Implantación e_purchasing, e_procurement, e_collaboration.	Coste transacción.

Medición del rendimiento

Los medibles deben ser:

- *Los menos posibles, (10 aprox)
- *Conocidos. (Llegar a poner ejemplos en contratos, como se hacen, fuente de información de sus datos, frecuencia etc)
- *Compartidos. (de nada sirven sino se comparten para que se planteé una revisión o plan de mejora)
- *Revisados. Hay que pre-definir fechas de reunión fijas al año (pueden ir de 4 veces al año a semanales o diarias).
- *Los medibles son la medición de nuestra visión/misión, objetivos y estrategias.

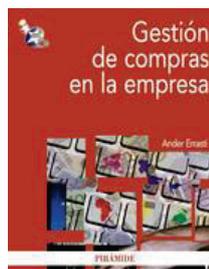
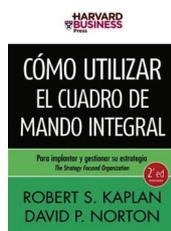
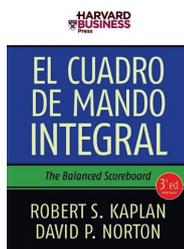
“Dime como me mides y te diré como actúo/trabajo.”



Bibliografía Básica



- Ander Errasti, José María Arroniz, Sandra Martínez, & Iban Yarza (2012). Gestión de compras en la empresa. Pirámide , Grupo Anaya S.A.
- M^a José Escudero Serrano(2009) Gestión de Aprovisionamiento, Paraninfo
- Kaplan R.S., Norton D. (2000) Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000.
- Kaplan R.S., Norton D.(2001) Cómo utilizar el cuadro de mando integral.Ed. Gestión 2000.



COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

Tema 4 Negociación en compras

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia. Campus de Alcoy



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Objetivos

El objetivo y competencia para este tema es:

- Identificar las capacidades negociadoras de cada uno.
- Identificar las cualidades de un negociador excelente.
- Valorar la importancia de la comunicación verbal y no verbal.
- Prepararse para una entrevista de trabajo
- Identificar fases en la negociación.
- Conocer estilos de negociación
- Identificar la “parte humana” de las negociaciones.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

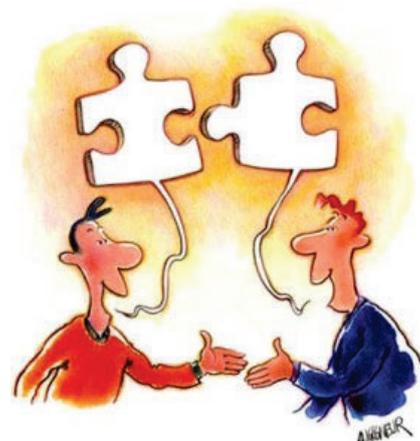
Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

- La comunicación en la negociación
- Pasos en la negociación
- Estrategias y tácticas de negociación.
- Algunos análisis de los estilos de negociación.

Introducción

La **negociación** es el medio para ponerse de acuerdo sobre los términos de una transacción, donde los resultados reflejan el equilibrio de intereses.



Para ponerse de acuerdo hace falta **comunicación** en todas sus facetas, palabra, gestos, escritos, actitud, verbal y no verbal como en sus componentes emisor, mensaje, código, entorno, canal, receptor.

Nivel de negociador

Evaluar vuestro nivel de negociador

CHECK LIST DE KARRAS PARA DETECTAR HABILIDADES PARA NEGOCIAR EFICAZMENTE

Para responder este test debe marcar una X en la celda coloreada, y luego

ir a la planilla de EVALUACIÓN

- 1 Generalmente, ¿usted va a negociaciones bien preparado?
 - (a) Muy frecuentemente.
 - (b) Frecuentemente.
 - (c) A veces.
 - (d) Pocas veces.
 - (e) Improvisó.
- 2 ¿Qué tan incómodo se siente cuando se enfrenta a un conflicto directo?
 - (a) Extremadamente incómodo.
 - (b) Muy incómodo.

<input type="checkbox"/>



¿NEGOCIA USTED BIEN? PAUTAS DE EVALUACION

Para hacer su evaluación, consulte la clave de respuestas y sume las calificaciones positivas y negativas por separado. Posteriormente, haga la suma algebraica para obtener la calificación final. Una calificación entre 250 y 340 indica que usted ya negocia bien; De 180 a 250 sugiere que tiene las cualidades necesarias para negociar con éxito. Las calificaciones menores a 180 indican que debe mejorar... O simplemente no tienen capacidades para negociar.

www.karrass.com



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

5

Perfil del negociador excelente (1/3)

Habilidades profesionales

- Tener experiencia negociadora
- Ser consciente de las necesidades presentes y futuras
- Identificar nuestras palancas de poder y las de la otra parte
- Capacidad para negociar en situación de incertidumbre y ambigüedad.
- Habilidad para coordinar y dirigir a los miembros del equipo.(si la negociación es colectiva)



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

6

Perfil del negociador excelente (2/3)

Habilidades personales

- **Flexibilidad:** la negociación es un proceso vivo, por lo que esta cualidad es fundamental para negociar de forma excelente en cualquier situación y con cualquier interlocutor.
- **Seguridad en sí mismo**
- **Perseverancia**
- **Asertividad** para comunicar de forma adecuada en función de las circunstancias e interlocutores.
- **Tolerancia** hacia los puntos de vista ajenos
- **Autocontrol emocional**
- **Espíritu competitivo**, pero teniendo en cuenta que durante el proceso negociador siempre debemos facilitar a la contraparte una salida digna, porque cuando no tenemos nada que perder, solo nos queda ganar.
- **Rapidez mental** para analizar las situaciones y tomar decisiones adecuadas tanto en tiempo como en forma.

Perfil del negociador excelente(3/3)

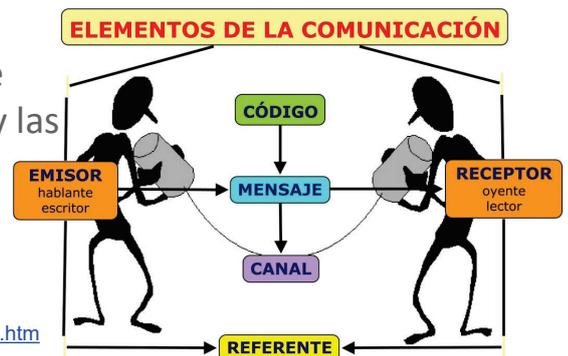
Habilidades personales (cont.)

- **Naturalidad y entusiasmo** a la hora de negociar.
- **Coherencia** entre lo que dice y lo que hace.
- **Dominio de la comunicación no verbal:** gestos, silencios, distancias, tonos de voz,...
- **Sentido común** (es la más difícil de adquirir: o se tiene o no se tiene)
- **Ser buen actor o actriz.** A veces, es conveniente que nos tomen el pelo cuando el coste es bajo. Cuando esto sucede, la otra parte suele bajar la guardia.
- **Empatía**, cuando nos ponemos en el lugar de los demás, tenemos que tomarlos tal como son, no pensar directamente que son iguales a nosotros.

En posición débil es cuando se demuestran las capacidades.

Elementos de la Comunicación

1. **Emisor:** inicia el proceso de comunicación construyendo el mensaje y enviándolo a un receptor.
2. **Mensaje:** representa la información que el emisor desea transmitir al receptor, y que contiene los símbolos verbales (orales o escritos) y claves no verbales que representan la información que el emisor “desea” transmitir al receptor.
3. **Código:** es un sistema de signos y reglas para combinarlos, que por un lado es arbitrario y por otra parte debe de estar organizado de antemano.
4. **Referido:** es la situación o entorno extralingüístico en el que se desarrolla el acto comunicativo.
5. **Canal:** sería el medio físico a través del cual se transmite la comunicación. (es el caso de la voz y las ondas).(auditivo, sensorial o visual)
6. **Receptor:** aquella persona que descodifica el mensaje. (verbal y no verbal)



http://www.materialesdelengua.org/WEB/hotpotatoes/comunicacion/comunicacion_test.htm

Elementos de la Comunicación



Importancia de la comunicación no verbal

El psicólogo Albert Mehrabian, actualmente profesor emérito en UCLA tiene una buena definición de esta materia:

“El componente verbal se utiliza para comunicar información y el no verbal para comunicar estados y actitudes personales”.

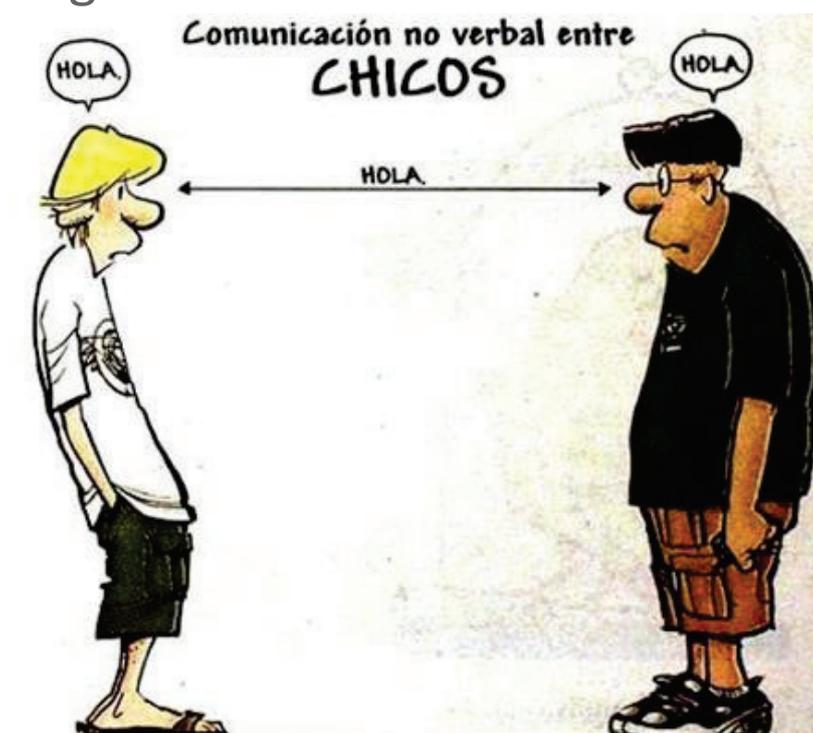
Este llevó a cabo experimentos sobre actitudes y sentimientos y encontró que en ciertas situaciones en que la comunicación verbal es altamente ambigua, solo el 7 por ciento de la información se atribuye a las palabras, mientras que el 38 por ciento se atribuye a la voz (entonación, proyección, resonancia, tono, etcétera) y el 55 por ciento al lenguaje corporal (gestos, posturas, movimiento de los ojos, respiración, etcétera)

Gusto total = 7% gusto verbal + 38% gusto vocal + 55% gusto facial (comunicaciones de sentimientos y actitudes)

<http://www.kaaj.com/psych/index.html>

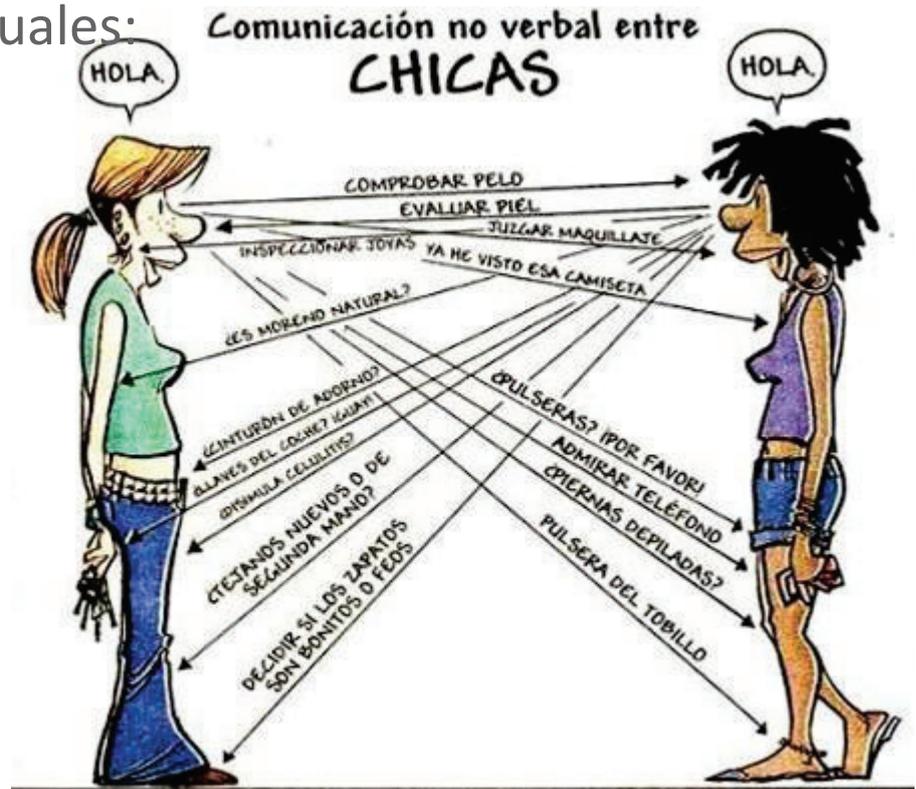
Comunicación verbal y no verbal

No todos somos iguales



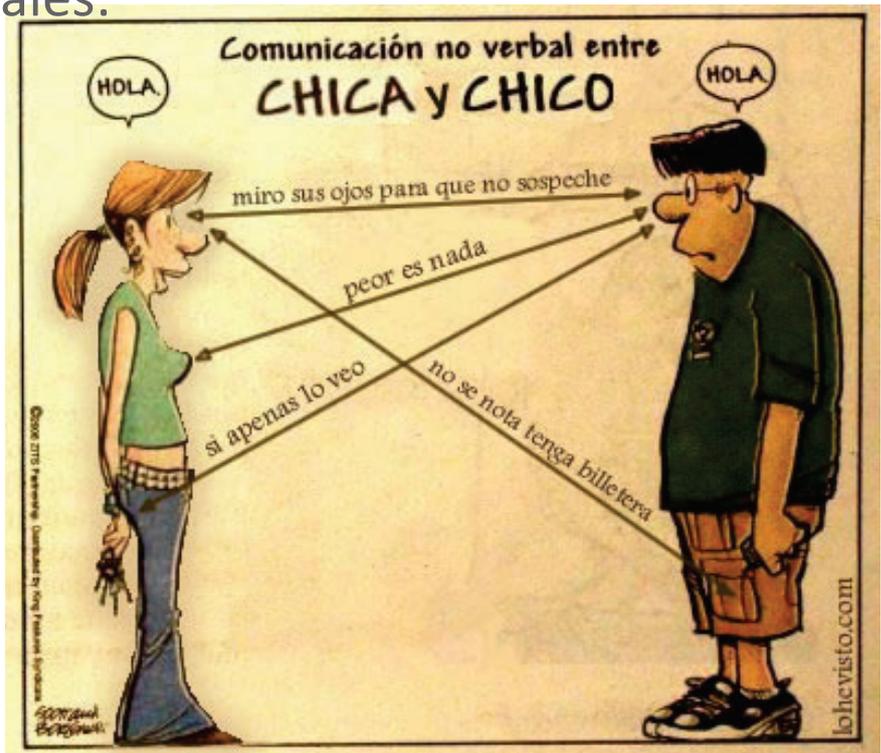
Comunicación verbal y no verbal

No todos somos iguales:



Comunicación verbal y no verbal

No todos somos iguales:



Comunicación verbal y no verbal

Hay mucha información no verbal



<http://lenguajecorporal.org/acertijo-16-cual-quiere-bailar/>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

15

Comunicación no verbal

- 1- Los principales elementos de la comunicación no verbal son: contacto visual, gestos faciales, movimientos de brazos y manos y postura y distancia corporal.
- 2- Las manos y la cara es lo que más delata.
- 3- Tener los brazos cruzados es señal de actitud defensiva.
- 4- Tocarse el cuello de la camisa o rascarse el cuello son señales de que no se está siendo del todo sincero.
- 5- En una reunión se puede observar cómo se imitan gestos (de forma involuntaria). Esto significa que estamos de acuerdo con la persona que imitamos.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

16

Comunicación verbal y no verbal

Acertijo #16
¿Cuál de ellas quiere bailar?



 lenguajecorporal.org

<http://lenguajecorporal.org/acertijo-16-cual-quiere-bailar/>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

17

Comunicación verbal y no verbal (entrevista de trabajo)

El mejor lenguaje corporal
para tu entrevista

 Adecco



<http://www.adeccorientaempleo.com/el-mejor-lenguaje-corporal-para-tu-entrevista/>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

18

Seguridad(flexible), **naturalidad**(no busca agradar sino confía en que agradas) y **coherencia**(admitir sus virtudes y defectos _ fortalezas y debilidades)(un defecto puede ser una fortaleza en según que situaciones)

AUTOCONFIANZA: *Nuestra “autoconfianza” como negociadores debe ser flexible como un junco, que se deja llevar por la corriente del agua, pero está bien sujeto al fondo.*

Negociación

Negociación

Lectura y debate del artículo sobre la negociación

Negociación frente a regateo

Regateo: Una necesidad no definida y puntual; sólo se discute el precio; no hay continuidad en la relación; se busca dinero fácil, rápido y a corto plazo.

Negociación: Necesidad definida y repetitiva; se discuten todas las cláusulas del contrato y condiciones del pedido; hay continuidad en la relación.

Negociación no es lo mismo que regatear.

“regatear a largo plazo genera mayores pérdidas que las mejoras logradas puntualmente”

John Forbes Nash(Nobel economía 1994) especialista teoría de juegos y los procesos de negociación:

“solo la cooperación y no la competición garantiza los mejores resultados para todas las partes”

Equivalencia entre Comprar o vender

Los mismos conceptos de las ventas pueden aplicarse a las compras:

- Comprar es vender pedidos, hay que convencer de las ventajas de la transacción propuesta.
- Las técnicas de ventas son perfectamente aplicables en las compras. (prospecciones de mercado, segmentación, plan de comercialización..)
- Comprador y vendedor comparten competencias, habilidades y características personales.

Tipos de Negociaciones (posicionamiento o interés)

División clásica de planteamientos en la negociación:

- Negociación por **posicionamiento** tipo duro/suave: Se plantea la negociación como una competición o adversarios. Con un objetivo de victoria donde toda amenaza, presión y dureza (en la negociación) es válida, genera mucha desconfianza.

Este estilo llevado al límite resta dignidad al comprador, genera hostilidad y la búsqueda de la **revancha**. Dada su limitada efectividad en el medio plazo, los compradores buscan maneras más suaves, amistosas, de confianza, mostrando los límites inferiores y buscando siempre el acuerdo satisfactorio.

Tipos de Negociaciones (posicionamiento o interés)

- Negociación por **intereses**, como guía de conciliar las discrepancias y llegar a un acuerdo amigable e inteligente, siempre dentro de la confianza.

Hay que distinguir entre **interese** y **posiciones**, entender a las partes, actuar con empatía. Razonar y **aceptar principios y no ceder ante presiones**.

Elementos de la negociación

Hay características que definen toda negociación.

- Poder negociador:
 - Importancia de la compra en el volumen de venta del vendedor. (importancia del acuerdo al vendedor).
 - Capacidad de elección, alternativas y costes de cambio de proveedor.
 - Disponibilidad de información sobre estructuras de costes, precios de mercado, competidores, alternativas..
 - Plazos, el que tiene más margen de tiempo está en mejor posición.
 - Capacidad real de decisión (hay veces que el comprador/vendedor no tienen capacidad real, por lo que hay reservase para la segundas rondas)

Elementos de la negociación

- El querer ejercerlo: Motivación por el proceso de negociación.
 - Importancia de la compra en costes/calidad/servicio.
 - Importancia estratégica.
 - Rentabilidad para la propia empresa.
 - Voluntad de ahorro.
- El saber hacer, habilidades y competencias.
 - Competencia de negociación: liderazgo, anticipación, persuasión, paciencia, aplomo, gestión de conflictos, saber escuchar y preguntar, toma de decisiones, negociar por objetivos no emociones.
 - Competencias técnicas: conocimiento del producto o proceso, variables críticas, dificultades.
 - Competencias relacionales: integridad, honestidad, credibilidad, compromiso..
 - Competencias metodológicas: trabajo en equipo y en proyectos, análisis financiero, gestión de riesgos.
 - Competencias socio-culturales: idiomas, culturas y empresa.

Ciclo de la negociación

Pasos en una negociación:

- Preparación: se debe establecer.
 - Definir los **objetivos** claramente según estrategia de la empresa y política.
 - Para un producto: Precio, calidad, transporte, servicio, plazos de entrega..
 - Para un nuevo mercado: identificar y calificar nuevos proveedores.
 - Recopilar **información** (mercado, competidores, del propio proveedor, capacidades..)
 - Conocer la capacidad de decisión del vendedor y su **estilo** de negociación.
 - Elaboración de **argumentos**, posibles objeciones y como afrontarlas, generar suficientes opciones, propuestas y resultados posibles a utilizar en función de cómo vaya la negociación.
 - Predefinir una **estrategia** de pasos a negociar (menor a mayor dificultad, temas comodín-antibloqueo, posibles pausas, tabla importancia comprador-vendedor).
 - Definir el **arranque** con un punto donde le sea fácil al vendedor hacer una concesión (ambiente positivo y permite mayores avances)

Preparación

- Concretar con claridad los objetivos
- Diferenciar entre **deseos** y **necesidades**
- Distinguir entre necesidades **primarias** y **secundarias**
- Evaluar los objetivos de la **otra parte**, separando también los deseos de las necesidades.
- Satisfacer antes las necesidades que los deseos
- Preparar tácticas que hagan concesiones en lo relativo a nuestros deseos
- Mantenerse firme cuando negociamos sobre necesidades, sobre todo, las primarias.
- No renunciar nunca a una de nuestras necesidades a cambio de uno de los deseos de la parte contraria.

Preparación / BATNA

Preparación de la Negociación con:.....

BATNA

Objetivos/ Elementos a negociación	Alternativas	Intereses Comunes	Poderes Presente	Estrategias tácticas
Definir Posición	Concesiones	Intereses Opuestos	Poderes Futuro	Orden de negociación / Salidas-pausas

Ciclo de la negociación

- Entrevista de negociación, con las fases de
 - Previa: hay que cuidar los primeros momentos, saludos, apretón de manos, cordialidad dado que pueden marcar la negociación.
 - Inicio: es la fase en la que exponer intereses y objetivos de las partes. Primero el comprador expondrá “lo que es”, “lo que hace” y “lo que su empresa representa”(vender los beneficios y gestionar la información). Segundo conocer bien a la otra parte, para ello es muy importante saber escuchar, información como:
 - Situación de mercado de la empresa.
 - Previsiones o evolución probables (empresa y productos)
 - Inversiones previstas (salud financiera)
 - Etc

(Perrotin 2002) recomienda no exponer al principio el orden del día detallado o lo que significará la compra para su empresa o sus objetivos de negociación.

Ciclo de la negociación

- Preliminar: Arrancar con puntos **interesantes** de la oferta o propuesta del vendedor, dado que se evitan posiciones encontradas o negativas. De esta forma damos **esperanzas** al vendedor de obtener el pedido si rectifica los puntos peores. Posteriormente arrancar con puntos donde el vendedor pueda realizar las primeras concesiones, evitando desacuerdos iniciales o bloqueos y que generan un ambiente positivo, de confianza.
- Negociación o Argumentación: Cuando se presentan razones y objeciones, intentando debatir y rebatir propuestas. (tipos de argumentaciones afirmación, razonamiento y evidencias), **adecuarlos al interlocutor y el momento**. Darlos en orden decreciente de fuerza (ventajas para el oponente, desventajas para nosotros, ventajas para ambos, desventajas para ambos, ventajas para el oponente, ventajas para nosotros).

Ciclo de la negociación

- Ayudas
 - “Hacer preguntas abiertas”, obliga a precisar al vendedor o plantear nuevas propuestas, otra cosa es pedir explicaciones ,que pueden ser provocadoras.
 - “Reformular propuestas del vendedor”, aseguran, confirman un punto de acuerdo, generan un clima de escucha activa pero puede ser, en caso negativo, un bloqueo a la negociación.
 - “Interrumpir a su interlocutor” es a veces necesario para aclarar propuestas, pero no deja de ser disruptivo de un ambiente positivo.
 - “Gestionar el silencio” el vendedor se ve obligado a exponer más argumentos y/o sus limitaciones, pero puede resultar agresivo.
 - “el humor” relaja las situaciones y transmite seguridad/confianza en su capacidad ante la negociación, el exceso puede ser contraproducente.

Ciclo de la negociación

- Ayudas (cont.)
 - “Pausas” ante un bloqueo, permite clarificar pensamientos y realizar consultas a terceros. Prevea las situaciones y las posibles pausas a lo largo del tiempo, arrancar con otros temas fáciles no en el punto de bloqueo.
 - “andar con rodeos” con la esperanza que el vendedor se ajuste en la oferta, pero puede provocar lo contrario (reafirmarse)
 - “competidores” obliga al vendedor a trabajar puntos destacados respecto de la competencia, no deja de ser una amenaza.
 - “promesas” si se cumplen ayudan a desbloquear situaciones.
 - No decida por él. No exponga hechos consumados.
 - Avance punto a punto sin marchas atrás, dominando la agenda.

Ciclo de la negociación

- Ayudas (cont.)

Las dificultades de un comprador :

 - Tratar las objeciones del vendedor con contraargumentos o sorteándolas habilidosamente.
 - Reformular la objeción.
 - Debilitar la objeción.
 - Desmontar la objeción.
 - Apoyarse en la objeción.
 - Anticiparse a la objeción.
 - Referirse al caso del vendedor.
 - Gestionar posibles bloqueos.
 - Interrumpir la negociación.
 - Utilizar el comodín.
 - Desbloquear la situación.

Ciclo de la negociación, argumentación

Argumento del comprador	Interés para el vendedor
Nuestra empresa es muy importante	Constituye una referencia de cliente
Pertenece a un grupo industrial importante	Presentan una posibilidad de contratos múltiples.
Le proponemos una tecnología avanzada	Necesidad de desarrollo
Mantenemos lazos de fidelidad con nuestros proveedores	Largo plazo.

“Win-win” cuando ambos salen convencidos de haber ganado dentro de un ambiente positivo y cordial de trabajo.

Argumento del comprador	Objeción del vendedor	Réplica del comprador
Aunque hoy tratáremos un negocio por primera vez con usted, estamos dispuestos a comprarle una cantidad más importante de componentes	Esta cantidad puede parecer importante; pero no lo es suficientemente como para beneficiarse de una tarifa preferente	Primero debe usted demostrar sus aptitudes en cantidades reducidas, antes de beneficiarse de un contrato importante-
Me permito recordarle que algunos de sus competidores ofrecen condiciones más atractivas.	Pero la calidad de los productos no es comparable.	Puede ser, pero el nivel de calidad de sus colegas nos es suficiente, ya que corresponde a nuestras normas.
	¿Cuándo necesita el material?	¿cuáles son sus plazos máximos de fabricación?

Ciclo de la negociación

- Cierre, definir el punto de acuerdo, entendiendo que las partes han cedido para llegar al acuerdo, se debe formalizar, a poder ser por escrito y con salvaguardas o penalizaciones para garantizar el servicio o acuerdo.

*“quien cree haber obtenido resultados satisfactorios es quien intenta tomar la iniciativa de la conclusión”
(se han alcanzado los objetivos o el pedido tiene un buen margen que no debe perderse)*

Técnicas de negociación

No hay mejores o peores y cada cultura tiene una percepción (anglosajona, asiática, latina, árabe..) y estilo negociador, lo más importante es “escuchar” y adaptarse a cada situación.

Técnicas de negociación (fase argumentación)

Táctica vendedor	Descripción	Objetivos	Respuesta del comprador
Amenaza	Amenaza directa sobre algún punto.	*Hacer dudar sobre sus propias exigencias.	*Ignorarla. *Analizar y responder. *No ceder en caliente ni desafiar.
Precio limitado	Manifestar que el precio ofrecido "sinceramente" no puede mejorarse.	*Quitar al comprador sus armas tradicionales. *Llevarlo al terreno de prestar ayuda al vendedor.	*Obtener información sobre el precio. *Buscar contrapartidas. *Preguntar quién podría mejorar el precio. *No creérselo de golpe.
Urgencia	Exigir una respuesta inmediata sobre algún punto concreto.	*Atemorizar al comprador con el riesgo de acabar la negociación sin acuerdos.	*No tomarla en consideración. *Negociar el plazo de respuesta. *Ceder a la presión.
Falso amigo	Pedir mejora de condiciones a cambio de ofrecer ayuda para convencer al usuario final.	*Convertirse en un aliado para lograr la venta según sus condiciones.	*Actuar de forma adulta, profesionalmente.
Detective Colombo	Provocar una sorpresa "en frío".	*Desorientar la comprador. *Tender una trampa.	*Considerar que se debe empezar de nuevo con otra orientación. *No perder el control.

Técnicas de negociación (fase cierre)

Táctica vendedor	Descripción	Objetivos	Respuesta del comprador
Alternativa	Dar a elegir entre dos posibilidades favorables, sin dejar decir que no.	*Llegar a un acuerdo.	*Analizar y responder. *No ceder en caliente.
Lo toma o lo deja	Proponer un ultimátum con firmeza, tratando de imponerlo.	*Bloquear al comprador. *Despertar su miedo al fracaso.	*Aparcar la proposición para responder posteriormente. *Decidir inmediatamente.
Premura y/o escasez	Ofrecer un incentivo ligado a un plazo de decisión o no garantizar suministro.	*Cerrar un acuerdo en condiciones alegado a una decisión urgente.	*Analizar el interés de la alternativa. *Analizar si existe realmente escasez.
Caravana	Mostrar que otros ya han aceptado esas condiciones.	*Dar a entender que esas, y no otras, son las condiciones normales de mercado.	*Buscar alternativas o variantes a dichas condiciones.
Reciprocidad	Dar una condición favorable, esperando recibir.	*Cerrar un acuerdo con condiciones mutuas.	*Dar otra condición favorable y cerrar el acuerdo.
"Hueso y jamón"	Dar una condición favorable y otra desfavorable.	*Amortiguar un beneficio con otro perjuicio.	*Analizar si las ventajas son mayores que las desventajas.

Conocer el estilo de negociación

Analizar el estilo más afín a cada uno

TEST DE ESTILO DE NEGOCIACIÓN

Este Test tiene por finalidad indicarle cuales son las características de su estilo como negociador actualmente.

Procedimiento

En las páginas siguientes, encontrará una serie de pares de enunciados que describen formas alternativas de proceder en situaciones en las que hay en juego distintos criterios.

Durante estas situaciones, Ud. debe responder de manera diferente según la persona o el contexto. En función del énfasis que habitualmente dé a cada modalidad descrita, distribuya tres puntos por cada par.

Cuando su comportamiento sea muy diferente con un grupo o persona particulares, puede realizar un cuestionario especialmente para esa negociación.

Otras técnicas de negociación

Otras:

- Pregunta secundaria, si hay acuerdo en lo secundario, normalmente habrá acuerdo sobre lo principal.
- Acontecimiento inminente que impida o dificulte cerrar el trato.(urgencia, “salida avión”)
- Tender la mano, el contrario debe ser arisco para no cerrar el trato en ese momento.
- Proponer prueba, compras menores antes de futuras compras.
- Ofrecer ventaja extra.
- Suposición, se da por hecho la decisión.
- Resumen del estado del acuerdo ayuda a no perderse u olvidar avances realizados.

Negociación

En las negociaciones, como hemos visto, la preparación es importante, pero no garantiza el éxito, parte importante es la voluntad de las partes de llegar al acuerdo, mantener un clima positivo, no conflictivo y esto depende de ese intercambio entre interlocutores de llegar a los fines fijados.

Negociación parte humana, las relaciones humanas intrínsecas de toda negociación.

Conocerse a uno mismo

www.testpsicotecnicos.org/tests-empleo.php

INICIO TESTS RR.HH SERVICIOS PRUEBA GRATUITA VALIDACIÓN CONTACTO ¿Es usted un particular?   

TEST PSICOTÉCNICOS

Evalúe a sus candidatos online y haga más fiable su selección !

Acceso Empresas
Espacio reservado a empresas registradas para: pasar tests psicotécnicos, ver los informes de resultado, contratar más créditos... >> **ENTRAR**

TESTS PARA EMPRESAS
Test de personalidad
Test de personalidad BF5
Test de management
Test de ventas
Test de orientación profesional
Test de razonamiento
Test de inteligencia emocional
Test de orientación-IIP
Recapitulativo tests disponibles

SERVICIOS PARA EMPRESAS
¿Por qué utilizar tests online ?
Referencias clientes
Tarifas (precios por test)

Tests Psicotécnicos para Particulares
Si es un estudiante, un trabajador, un directivo... o simplemente desea realizar un análisis de su vida profesional o personal, a continuación le proponemos una serie de eficaces tests de selección de personal, de orientación profesional y de autoevaluación. Todos nuestros **tests psicotécnicos son fiables** y han sido validados estadísticamente, cumpliendo con las normas de la *American Psychological Association*.
Si ya ha pasado un test y quiere conocer sus resultados, **pulse aquí** y acceda a ellos inmediatamente. Aquí, más **tests online** para particulares.

¿ Para qué trabajo estoy hecho ?
Test de Orientación Profesional le ayuda a definir sus objetivos profesionales y personales. Consiga un análisis detallado de sus intereses profesionales y sus motivaciones. Este test hace una comparación entre su perfil y 44 grupos de profesiones que representan más de 900 puestos de trabajo...
...: **saber más sobre el test de orientación profesional** ...

Inteligencia & Inteligencia emocional
Práctique las pruebas de inteligencia con el **Gran test de Inteligencia**, un test realizado por más de un millón de usuarios.

Acceso para Particulares
Si es un estudiante, un empleado, busca trabajo... y desea realizar un análisis de su personalidad y orientación profesional >> **ENTRAR**

TESTS PARTICULARES
TODOS LOS TESTS
Test personalidad y empleo
Test de orientación
Gran test de inteligencia
Test inteligencia emocional
Test de management
Test de motivación
Test de inteligencia (gratis)
Test manager (gratis)
>> Más tests online

<http://www.testpsicotecnicos.org/test-orientacion.php>

Equilibrio entre “Compromiso” – “Cooperación” de cada individuo, actitud o estilo del comprador o vendedor que se pueden agrupar o simplificar en 5 tipos.

COMPRADOR

- Metódico.
- Receptivo.
- Determinado.
- Conciliador.
- Combativo.

Perrotin 2002

Negociación, parte humana. Comprador

- **Metódico:** es la actitud de aplicar escrupulosamente las técnicas de compra (sin innovar), organizado, informes detallados para la preparación de la entrevista. Durante la entrevista solo trata temas técnicos y comerciales, elude los temas personales. Sigue el plan establecido, anota con todo detalle las propuestas del vendedor pero sin dejarse salir de su plan. Se reserva valoraciones hasta la decisión final. Es de gran eficacia pero puede caer en rutinas y papeleos inoperantes y no se aprovecha de toda la información que le pueden aportar sus interlocutores.
- **Receptivo:** está abierto al dialogo, escuchar y a las propuestas de su interlocutor. No tiene problemas en transmitir sus criterios, valoraciones y opiniones pero nunca imponerlos. Busca un clima positivo con tal de encontrar mejores soluciones creativas. Pueden tener el problema de metodología, no verificar pasos o afirmaciones y ceder en puntos con el fin de mantener el “clima”.

Negociación, parte humana. Comprador

- **Determinado:** “razonamiento lógico”, prepara las negociaciones, pide explicaciones detalladas a cada punto (desglose de costes, precios de productos análogos, etc) y prepara argumentos a cada posible consulta u objeción del vendedor. Dado el dominio de la situación podrá conducir toda la negociación en temas técnicos y objetivos evitando los subjetivos o personales. Puede caer fácilmente en el autoritarismo desaprovechando propuestas no contempladas previamente o saber ceder para lograr el fin último.

Negociación, parte humana. Comprador

- **Conciliador:** Evitará cualquier situación conflictiva, dado que prioriza las relaciones humanas como herramienta para llegar a buen término la negociación. Está abierto y atento al interlocutor, aprovechando y analizando sus propuestas pero es prudente antes de cerrar compromisos. (puede alcanzar resultados superiores a sus objetivos) Pero debe velar que su objetivo de compromiso no le manipule.
- **Combativo:** Decido a ganar, experimentado, seguro de sí mismo que con argumentos y gran firmeza quiere convencer a sus interlocutores en sus objetivos y abierto los puntos que no le importan. Sus objetivos son ambiciosos pero realistas. Utiliza tanto los razonamientos técnicos como la persuasión humana en la negociación a condición de llegar a sus objetivos. Receptivo a propuestas que le puedan poner en mejor posición dentro de su empresa (innovación, nuevos mercados...). Tienen presuntuosos y ambiciosos arriesgando las situaciones

Negociación, parte humana



Negociación, parte humana

La posición entre compromiso y cooperación fija esta distribución de estilos.

Por otro lado el vendedor también tendrá su propio estilo. La cercanía de estilos permite una sintonía en la negociación, un clima favorable, pero será nuestra gestión el desplazar las situaciones o aprovechar las virtudes de cada estilo con el fin de hacer fructíferas las negociaciones.

A continuación las 5 actitudes eficaces del vendedor y sus 5 defectos.

Negociación, parte humana.



Negociación, parte humana. Vendedor

- **El organizado:** busca una relaciones correctas pero relativamente poco afectuosas (cierta distancia). Fija objetivo modestos, de conservar una clientela fiel y sólida. Prepara minuciosamente las visitas y los informes, evita conflictos.
Ante este vendedor debe prepararse la documentación y argumentos objetivos (le da seguridad, los afectivos no le influyen) y se ganará su confianza si le muestra que las compras anteriores han sido resueltas sin conflictos.
- **El servicial:** Valora estar integrado en un clima de confianza, dedica tiempo a mantener una relación continua y casi de amistad. Se preocupa de identificar la verdadera necesidad del comprador y solo después ofrece sus productos si son adecuados. Se siente consejero. Ante conflictos intenta identificar la causa raíz, evitando observaciones subjetivas. Intenta mejorar continuamente.

Negociación, parte humana

Este vendedor le preocupa el aspecto humano de la negociación, por lo que el acercamiento inicial le es importante. Escúchele con cortesía.

- **El comprometido:** dinámico y competente. Conoce sus productos perfectamente (calidades y defectos) y prepara sus argumentaciones. Implicado en su actividad y en la búsqueda de nuevos clientes. Intenta influir en el comprador.

Ante este vendedor se debe trabajar con los hechos evitando argumentos generales y en el presente, el pasado no le influye.

Negociación, parte humana

- **El acomodaticio:** Tiene confianza en su intuición y en su realismo, capaz de analizar situaciones rápidamente y encontrar arreglos satisfactorios para ambas partes. Desdramatiza los conflictos.
- **Sagaz:** Eficacia. Busca maximizar ventas, clientes satisfechos y rentabilidad. Construye argumentos flexibles y en busca de la adhesión de su interlocutor. Las objeciones le permiten ir al fondo de los problemas reales.

Ante estos hay que preparar el futuro dado que es el terreno donde está orientado.

Negociación, parte humana

Pero estos mismos vendedores tiene ineficiencias:

- **El amigo del papeleo:** tendencia del organizado que se oculta en la burocracia y el formalismo. Negociar con organización objetiva.
- **El dominante:** (comprometido) busca imponer su punto de vista, trata de ignorante al comprador y se sustenta en temas técnicos complejos. Negociar con hechos objetivos actuales.
- **El flojo(servicial),** interlocutor no fiable que defiende mal su producto a costa de evitar conflictos. Esfuerce se en escuchar con cortesía o buscar otro comprador más fiable.

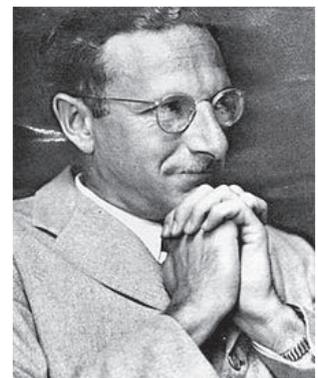
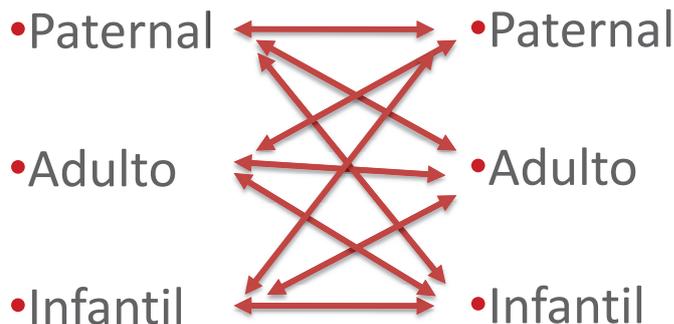
Negociación, parte humana

- **El manipulador:** (acomodaticio) confunde negociación con regateo, con arreglos poco claros, malentendidos promesas engañosas. Tiene éxito a corto plazo únicamente. Negociar flexible pero exigir los acuerdo en contratos claros y detallados.
- **El no realista(sagaz)** lenguaje sofisticado, hueco, falta sentido de la realidad e inseguro. Negociar con vistas al futuro dado que suelen confiar en las capacidades del comprador.

Negociación, parte humana. Análisis Transaccional

Negociación, parte humana. Análisis Transaccional

Técnica de comunicación elaborada entre 1952-1970 por Eric Berne (EEUU). Intenta identificar los diferentes tipos y mecanismos en los diálogos profesionales. Se basa en identificar el peso de tres estados que definen la comunicación y su combinación.



Eric Berne 1910-1970

ECOGRAMA

Negociación, parte humana. Análisis Transaccional

● Paternal

- Aquel que utiliza ordenes, advertencias, recomendaciones, normas.

“en su lugar, lo que yo haría”

Se divide en:

- Paternal consejero “Por experiencia, le sugeriría que..”, ¿No piensas que la mejor solución sería..?”(busca prestar ayuda)
- Paternal salvador (-) (buscar justificar sus acciones) “Sin mi, no hubierais encontrado..” “ya lo había dicho yo que ..”
- Paternal protector (Quiere dar protección, prudencia..) “Tendremos que tener la presentación acabada esta semana” “Mejor que nos dividamos las partes claramente para que no tengamos problemas..”
- Paternal perseguidor (-) (de protegerlo a perseguirlo) “No eres ni siquiera capaz de hacer..” “Si no acabas tu parte hoy, tendremos que hacer el trabajo sin ti..”

Negociación, parte humana. Análisis Transaccional

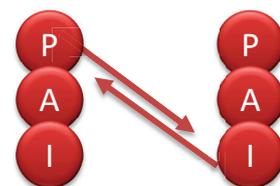
- Adulto
 - Apela a la razón, lógica y a la reflexión. *“comprendo perfectamente su punto de vista”*
- Infantil
 - Expresa la sensibilidad, sentimientos, imaginación y creatividad.

Se divide en:

- Infantil natural (creadora, imaginación, espontaneidad, original) *“me gusta tu idea yo aún añadiría más...”*
- Infantil adaptado (infantil natural pero armonioso con el entorno) *“Me gusta tu idea, la podemos desarrollar juntos..”*
 - Infantil sumiso (-) *“eso debe decidirlo mi jefe, es muy importante”*
 - Infantil rebelde (-) *“Estoy harto de estas transparencias y asignatura..”*

Negociación, parte humana. Análisis Transaccional

Identifica las transacciones en paralelas, cruzadas y felices o infelices.

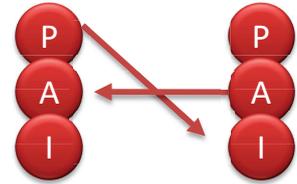


- P. Perseguidor-I. Sumiso, infelices, paralela: *“¿Cómo? ¡Todavía no ha terminado!” “Sí, sí, en seguida..”*
- P. Perseguidor-I. Rebelde, infelices, paralela: *“¿Cómo? ¡Todavía no ha terminado!” “¿Se da usted cuenta de lo que me está exigiendo?”*

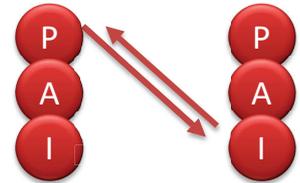
Situaciones agresivas que dificultan el dialogo y el buen clima, se pueden evitar, no activando los estados negativos que le han solicitado, con los estados Infantil natural o adaptado o reaccionar en estado adulto y apelar al estado adulto de la otra parte.

Negociación, parte humana. Análisis Transaccional

- P. Perseguidor-Adulto: “¿Cómo? ¡Todavía no ha terminado!”
“Pedí inmediatamente un informe de apoyo que espero pronto recibir y mientras no me lo den no podré terminar el informe”
(Cruzada)

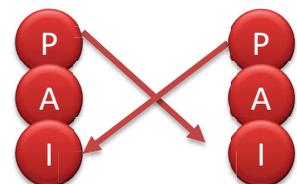


- P. Perseguidor-I. Adaptado apelando al paternal consejero, el lado positivo del interlocutor: “¿Cómo? ¡Todavía no ha terminado!” “Aquí está, no se ponga nervioso, ya me dice qué le parece”.(paralela)

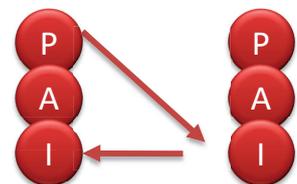


Negociación, parte humana. Análisis Transaccional

- P. Perseguidor-Infantil-Paternal-Infantil: “¿Cómo? ¡Todavía no ha terminado!” “¡No le permito que me hable en ese tono! ¿Por quién me ha tomado?”



- P. Perseguidor-Infantil-Infantil-Infantil: “¿Cómo? ¡Todavía no ha terminado!” “He encontrado puntos muy interesantes y originales, me está quedando muy bien, creo que le podremos sacar mucho partido al trabajo, en seguida está acabado”

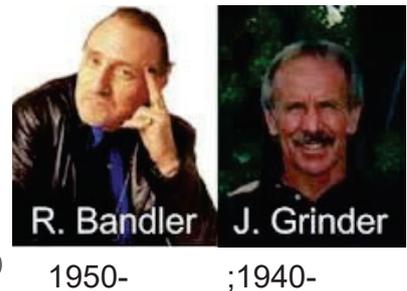
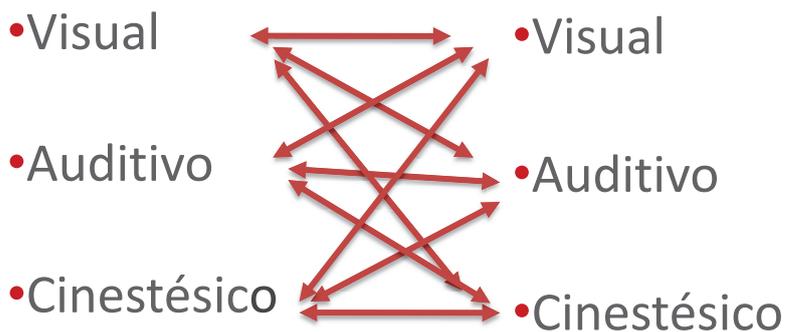


Permite en cierta forma, buscar situaciones “felices” y según el caso en el mismo tipo del interlocutor u otro según el caso.

Negociación, parte humana. Programación Neurolingüística

Negociación, parte humana. Programación neurolingüística.

Técnica de comunicación elaborada en 1977 por Richard Bandler y John Grinder (EEUU). Intenta identificar los diferentes tipos y mecanismos de comunicación. Observando las actitudes y micro comportamientos en la comunicación (no verbal) y las palabras utilizadas (verbal). Agrupa la comunicación en tres modos:

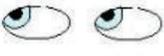
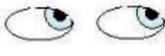


Negociación, parte humana. Programación neurolingüística.

En cada individuo o momento suele predominar uno de ellos, por lo que si ambos interlocutores están en el mismo modo habrá una mejor sintonía, sincronización.

Negociación, parte humana. Programación neurolingüística.

- Visual: Individuo que espontáneamente imagina las situaciones como imágenes. Su pensamiento es una sucesión de imágenes estáticas. Se le identifica:
 - La dirección que puede tomar su vista momentáneamente (hacia arriba, a izquierda o a derecha, o bien fija en el centro)
 - El tono de su voz, que se sitúa más bien en lo agudo (respira por el alto tórax) y rápido.
 - Su vocabulario abundan las expresiones “mire”, “veo”, “observo”..

	Crear	Recordar
Visual		

Negociación, parte humana. Programación neurolingüística.

- Auditivo: asocia las situaciones, personas,, a sonidos, ruidos, tono de voz.. Se le identifica:
 - Su vista, se dirige frecuentemente en línea horizontal a derecha o a izquierda.
 - El tono de su voz, a menudo más grave, más armonioso (respira por el centro del tórax).
 - Su vocabulario se refiere frecuentemente al oído, sonidos “escúcheme”, “esto no me dice nada”

ACCESOS OCULARES	
 Ángulo superior derecho Acceso Construcción visual	 Ángulo superior izquierdo Acceso Recuerdo visual
 Horizontal, lado derecho Acceso Auditivo	 Horizontal, lado izquierdo Acceso Auditivo
 Ángulo inferior derecho Acceso Kinestésico	 Ángulo inferior izquierdo Diálogo interno

- **Cinestésico:** se imagina las situaciones, personas y objetos en movimiento.
 - Su vista, se dirige momentáneamente hacia abajo, derecha o a izquierda.
 - El tono de su voz es grave (su respiración es profunda) entrecortado por pausas y momentos de reflexión.
 - Su vocabulario se refiere al movimiento y sensaciones “experimento”, “siento”..
 - Sus gestos tienden a buscar el contacto físico con sus interlocutores.



¿Qué se negocia?

La **negociación** es un método para determinar el precio de compra, pero debe verse en su concepto global por lo tanto la negociación puede ser de

- **Calidad**
 - Cumplimiento de especificaciones.
 - Cumplimiento de resultados.
 - Criterios de medición.
 - Procedimiento de rechazos y cargos.
 - Obligaciones.
 - Fiabilidad
 - Cambios de diseño.
- **Apoyo**
 - Asistencia técnica.
 - Desarrollo de producto.
 - Garantías.
 - Recambios.
 - Herramientas, utillajes.
 - Embalaje.
 - Intercambio de datos técnicos.

¿Qué se negocia?

- Logísticos
 - Tiempos de reacción.
 - Planificación de entregas.
 - Lotes de envío.
 - Variaciones de programa.
 - Propiedades de inventario
 - Stock de seguridad.
 - Opciones de cancelación.
- Transporte
 - Condiciones de entrega.
 - Transportista.
 - Lotes de envío.
 - Embalaje.
 - Múltiples puntos de entrega.

¿Qué se negocia?

- Precio
 - Precio.
 - Descuentos.
 - Estabilidad de precios.
 - Cambio de moneda.
 - Gastos de aduanas.
 - Pago de impuestos.
 - Formas de pago.

Restricciones en las compras

- **Compras con negociación interna:** cuando las restricciones impuestas internamente limitan la capacidad de compra (especificaciones, política, pre-selección proveedor../comerciales o técnicas). Necesario una negociación interna antes de buscar proveedores.
- **Compras con negociaciones externas:** cuando hay ciertas restricciones en el mercado (monopolios, legislación, cant. Mínima,,) que dificultan la capacidad de negociación del comprador. Necesario buscar alternativas de producto o geográficas.

Valores en una relación compras-vendedor

Confianza	<ul style="list-style-type: none">-Calculado: los agentes muestran una actitud confiable porque va en interés propio.-Cognitivo: se basa en el mutuo conocimiento de las partes involucradas.-Normativo: basado en un entendimiento común de las responsabilidades y expectativas en una relación cliente-proveedor.-Confiable: basado en el mantenimiento de promesas y confianza en el socio (partner)
Poder	<ul style="list-style-type: none">-Autoridad: responsabilidad para ordenar y tomar decisiones.-Control: seguimiento de los parámetros que afectan a los recursos críticos.-Influencia: capacidad de influir sobre otros agentes que afectan al proveedor.
Involucración	<ul style="list-style-type: none">-Complejidad: se refiere al número de personas y niveles jerárquicos involucrados.-Alcance: se refiere a la cantidad de recursos y capacidades transferidas entre cliente y proveedor.-Intensidad de la interacción: se refiere a la cantidad de información intercambiada entre las partes, entre las personas de contacto, y la involucración de los proveedores en los proyectos de los clientes en las fases tempranas.
Compromiso	<ul style="list-style-type: none">-Esfuerzo: se refiere a la tendencia de los proveedores a continuar la relación.-Lealtad: se refiere a la tendencia a repetir la relación con el socio.(partner)-Período: se refiere al marco del contrato acuerdo.

Competencias de un comprador

	Imposición	Trading	Cooperación	Partenariado
Perfil	Negociador Intransigente	Comerciante	Diplomático	Coordinador
Capacidad de acción	*Sentido político y relacional. *Moderación y empatía. *Gestión de conflictos.		*Animador. *Capacidad de asesoramiento. *Funcionamiento estructura matricial.	
Competencias técnicas	*Ejercicio de la autoridad. *Resistencia a la presión.		*Conocimiento de la oferta. *Técnicas de negociación. *Comprensión de las necesidades de los usuarios.	
Competencias metodológicas	*Conocimiento producto/proceso. *Organización industrial y administrativa. *Análisis financiero. *Dirección de proyecto.			
Competencias socioculturales	Gestión de proyectos Técnicas de compras(análisis de datos y toma de decisión) Marketing y venta			
	Idiomas(inglés, francés..) Cultura de la empresa y del mercado.			

Errasti 2012

No olvidar el objetivo último

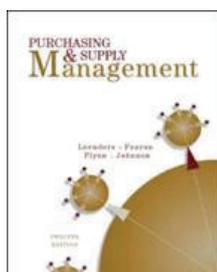
Si durante todo el proceso negociador has sido elocuente, no lo estropees con un esfuerzo innecesario para cerrar un trato. Incluso puede resultar contraproducente intentar convencer o persuadir a la otra parte más de lo que lo has hecho. Ahora debes concentrarte en acelerar progresivamente la firma del acuerdo. No presiones demasiado, pero tampoco dejes que se demore en exceso.



Cerrar el acuerdo



- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2011). Purchasing and supply management. (12 ed.) McGraw-Hill.
- Ander Errasti, José María Arroniz, Sandra Martínez, & Iban Yarza (2012). Gestión de compras en la empresa. Pirámide , Grupo Anaya S.A.
- Roger Perrotin & Pierre Heusschen, (2002) Optimizando las compras, Gestión 2000.



COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

Tema 5 Subcontratación, compras de servicios logísticos y servicios

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia. Campus de Alcoy



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Lectura previa al tema

Leer el artículo adjunto para arrancar la discusión del tema:

- Armstrong offshoring.

http://lm.ehpub.com/images/site/LM1010_Cover_Armstrong.pdf

La empresa Armstrong realiza un internalización de actividades previamente externalizadas



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

El objetivo y competencia para este tema es:

- Reflexión sobre los beneficios de la externalización
- Identificar.(OL, 3PL, 4PL)
- El contrato logístico pasos a seguir.
- Medibles logísticos.
- Futuro y situación mercado nacional.

Indice

Subcontratación, compras de servicios logísticos y servicios

- Selección y Evaluación de subcontratistas.
- Contratos con subcontratistas

¿Servicios que se pueden comprar?

Habría que hacer una división entre:

- Servicio logísticos
- Restos de servicios (publicidad, obras, auditorías, bancos, consultoría, informática, gestión residuos, seguros, prevención, mantenimiento, selección personal, seguridad, teléfono, agencia de viajes..)

Su importancia reside dado que son entre el 40 al 80%(*) de las compras de la empresa pero rara vez interviene el departamento de compras. Principalmente por los problemas de complejidad, relación usuario-servicio, históricos...

(*)Leender 2002

Selección y Evaluación de subcontratistas

¿Por qué son tan diferentes los servicios frente a los productos?

- No almacenable. La planificación, capacidad disponible son importantes para dar el servicio en el momento del uso. No se puede hacer un control de calidad al servicio (a lo mucho a su proceso).
- Intangible. Parte de él suele ser intangible, por lo que difícil de medir o especificar la satisfacción.
- Repetitivo o no. Si es repetitivo se puede especializar compras, sino es preferible un asesor externo.
- Personalizado o no. La estandarización permite la facilidad de búsqueda.

Selección y Evaluación de subcontratistas

Proceso: equivalente a la compra de producto.

- Identificar la necesidad.
- Establecer los requerimientos, tanto tangibles como no tangibles. Planificación de necesidades. Clausulas de garantía, propiedad, confidencialidad..
- Búsqueda de proveedores.
- Solicitud de oferta (RFQ).
- Selección y negociación
- Contrato.
- Seguimiento y evaluación.
- Pago.

Selección y Evaluación de subcontratistas, logístico

¿Qué entendemos dentro de la subcontratación logística?

Algunas funciones logísticas que ofrecen los 3PL

Planificación de las funciones

Selección ubicación
Selección del proveedor
Contratación de proveedores
Gestión de pagos
Programación
Financiación
Logis. Inversa

Funciones de equipos

Selección
Asignación
Secuenciación/orden
Posicionamiento
Control de inventario
Orden
Reparar/reciclar

Funciones de terminal

Puertas de chequeo
Lugares de control

Manejo de las funciones

Preparación pedido
Consolidación
Distribución
Expedición
Trasvase
Transbordo
Promociones(Larsson2001)

Las funciones administrativas

Gestión de pedidos
Documentación
Despacho de aduana
Facturación
Gestión del inventario
Evaluación del desempeño
Informes de servicios
Comunicaciones(EDI..)
Previsiones (Sink1996)
Gestión de paletas
Comercio-web

Funciones de almacenamiento

Recepción
Control de inventario
Reembarque
Pre / post manipulados
Secuenciación
Reagrupamiento
Embalaje
Aplazamiento
Identificación
Preparación de kits
Controles de calidad(Lieb1999)
Depósitos Aduaneros(Murphy 1998)
Paletización(Bottani2006)

Funciones de transporte

Coordinación inter- modal
Servicios largo recorrido
Seguimiento y rastreo
Consolidación/desconsolidación
Urgencias



Liu & Andrew Lyons(2011) recogieron la siguiente lista de posibles funciones:



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Definición del termino 3PL

*La externalización logística no es algo nuevo, los operadores logísticos (bolsa que incluye a muchos tipos de empresas) ha realizado todo tipo de servicios logísticos , pero se ha creado el termino 3PL/4PL para aquellos que **dan un servicio más completo del proceso logístico.***



Definiremos 3PL como:

*“3PL es una organización que desarrolla la **logística completa** o gran parte de ella, de sus clientes, dentro de un acuerdo de **colaboración** a medio o **largo plazo**, con recursos propios o de terceros(4PL)”*

Adaptado de Skjoett-Larsen 2000



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

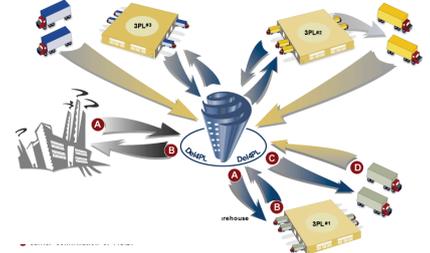
Josefa Mula
Gregorio Rius

Definición del termino 3PL en la literatura

Algunas otras definiciones de los 3PL: (literatura peer-reviewed)

- Lieb(1993)“Third-party logistics involves the use of external companies to perform logistics functions that have traditionally been performed within an organization. The functions performed by the third party can encompass the entire logistics process or selected activities within that process.”

- *Externaliza solo algo pre-existente.*
- *No hay tiempo en la relación.*
- *Las actividades pueden ser solo transporte.*



- Bagchi(1996)“A logistics alliance indicates a close and long-term relationship between a customer and a provider encompassing the delivery of a wide array of logistics needs. In a logistics alliance, the parties ideally consider each other as partners. They collaborate in understanding and defining the customer's logistics needs. Both partners participate in designing and developing logistics solutions and measuring performance. The goal of the relationship is to develop a win-win arrangement.”

- *Busca la alianza y el largo plazo*

Definición del termino 3PL

● Vitasek (2009) “Third-Party Logistics (3PL): Outsourcing all or much of a company’s logistics operations to a specialized company. The term “3PL” was first used in the early 1970s to identify intermodal marketing companies (IMCs) in transportation contracts. Up to that point, contracts for transportation had featured only two parties, the shipper and the carrier. When IMCs entered the picture—as intermediaries that accepted shipments from the shippers and tendered them to the rail carriers—they became the third party to the contract, the 3PL. Definition has broadened to the point where these days, every company that offers some kind of logistics service for hire calls itself a 3PL. Preferably, these services are integrated, or “bundled,” together by the provider. Services they provide are transportation, warehousing, cross-docking, inventory management, packaging, and freight forwarding. In 2008 legislation passed declaring that the legal definition of a 3PL is “A person who solely receives, holds, or otherwise transports a consumer product in the ordinary course of business but who does not take title to the product.”

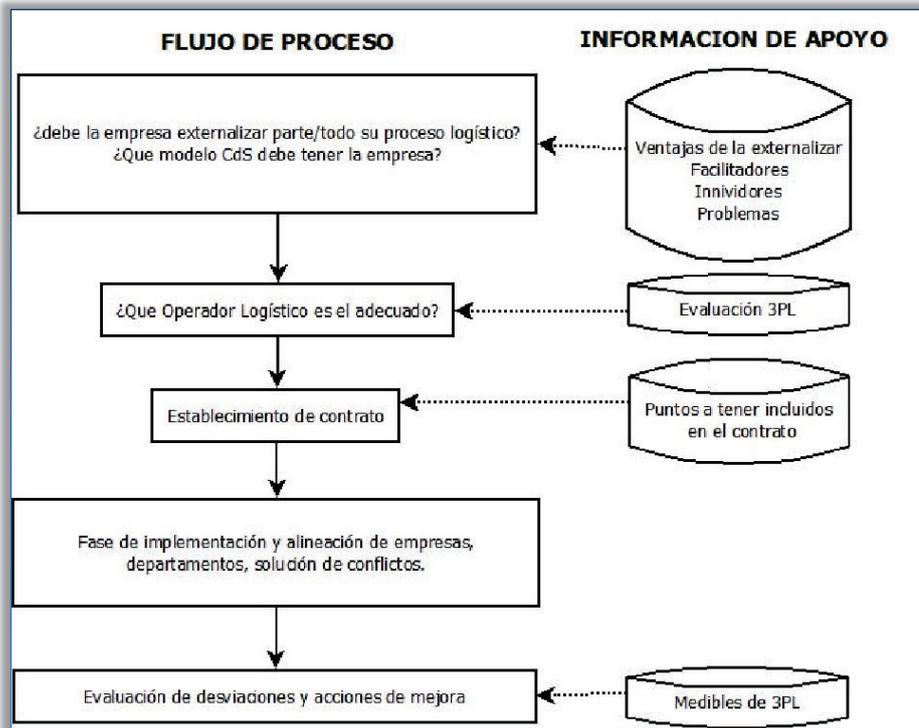
- La **legislación** EEUU la recoge. (no la española)

● Murphy & Poist (1998) “a relationship between a shipper and a third party which, compared with the basic services, has more customized offerings, encompasses a broad number of service functions and is characterized by a long-term, more mutually beneficial relationship.”

- **Servicio más personalizado.**

Selección y Evaluación de subcontratistas, logístico

Flujo de proceso en la subcontratación / externalización.



Proceso en su conjunto



Sobre el proceso en su conjunto se puede destacar:

- Se distingue entre una **externalización tradicional** donde es una relación contractual que el proveedor debe cumplir los objetivos marcados y una **alianza estratégica que es una relación planificada donde ambas partes tienen necesidades que la otra parte pueda realizar y que comparten valores, objetivos y estrategias para beneficio mutuo.**
- Arranca con la decisión de “**comprar/vender**”, de comparar los costes totales entre hacer o comprar.
- Evaluar los **beneficios y riesgos** de la externalización.
- Valorar si encajan con los **objetivos** corporativos, fortalezas y estrategias de la empresa, conceptos sociales, políticos y ambientales, condiciones del mercado, posicionamiento.
- En una alianza se requiere un alto nivel de **conocimiento tanto del propio negocio como el de la otra parte.**
- EL 3PL debe cubrir las **debilidades** y valorarse la compatibilidad con las fortalezas de la empresa. (DAFO)
- Las relaciones deben valorarse como **continuas** y no puntuales.(3PL)
- Compromiso, sobre un largo periodo de tiempo implicando intercambio de **información** operativa, controles mutuos operativos, compartir los beneficios y las pérdidas, y la planificación.

Proceso en su conjunto

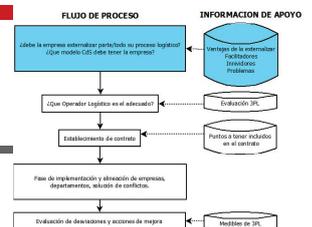


Sobre el proceso en su conjunto se puede destacar(cont.)

- El **contacto** continuo entre 3PL y cliente permite una evaluación continua y aplicar correcciones cuando sean necesarias.
- La externalización debe ser una decisión de la **CdS** en su globalidad y no solo una negociación entre comprador y vendedor.
- No se necesitan relaciones estrechas con todos los proveedores. Solo son necesarias relaciones de **colaboración con ciertos proveedores**, hay que centrar los recursos dado que una colaboración requiere una mayor implicación. Se debe adaptarse a cada caso.
- La externalización afecta a la **organización** en su estrategia, estructura, CdS.
- Hay que prever como se adaptará el 3PL a nuestros **futuros** clientes.
- Conocer si tenemos las **capacidades** del personal y tecnológicas necesarias.
- La **formación** es importante en la relaciones con los proveedores 3PL.
- **Teoría social** (niveles de participación, el compromiso y la confianza)



¿hacer o comprar? gestión

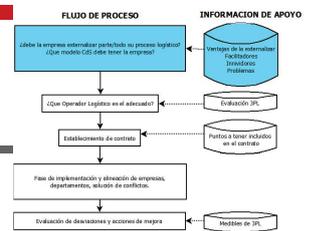


La empresa debe valorar los siguientes puntos:

- Puede **concentrarse** en su negocio principal.
- Mayor **control de costes** e información de procesos e inventarios.
- PYME mayor posibilidad de obtener **experiencia** y **acceso a tecnología** a mejor coste.
- Menor trabajo administrativo, número de proveedores, **simplifica** la gestión.
- Ayuda a **reestructurar** a las empresas.
- Facilita la colaboración **horizontal** con otras empresas.
- Mejora en la gestión **medioambiental**. (huella de carbono)
- Acceso a **previsiones** de la demanda y gestión de la información.
- Requerimientos de servicios logísticos **específicos**.
- Mejora indirectamente la **comunicación interna** de los colaboradores.
- Introducción en **nuevos mercados** (por ejemplo países o nichos específicos)
- Mejora **imagen** en algunos nuevos mercados.
- Ayuda a la implantación del concepto **JIT**.
- Ayuda a **evaluar** las perspectivas de mercado de un producto
- Volumen pequeño o no hay proveedor interesado.
- Procesos muy específicos.

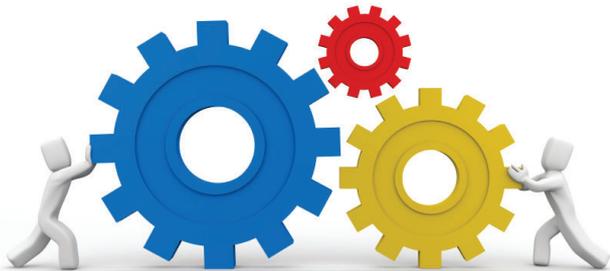
Soy más jefe si tengo más subordinados

¿hacer o comprar? gestión

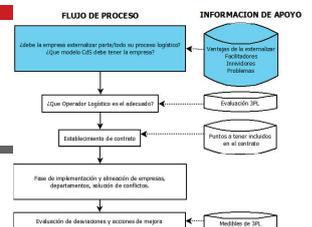


Algunos posibles problemas:

- Pérdida de **control** y **contacto** con el cliente.
- Falta de **responsabilidad** del 3PL con los requerimientos del cliente
- No dar la importancia **estratégica** a la nueva CdS.
- Factores que afectan por la **complejidad** del producto, proceso y red.
- Falta de integración de la **información**, genera problemas.
- **Miedos** en la organización (despidos, desinformación, desconfianza)
- Falta de **personal** adecuado en ambas partes (Abiertos, honestos, gestores de la relación, respeto, compromiso)
- Falta de una medición periódica para reconducir situaciones. Son necesarias unas capacidades específicas de la **dirección** de las empresas para solucionar conflictos.



¿hacer o comprar? Económicos

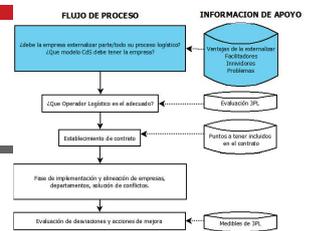


Algunas razones económicas para la externalización:

- Ahorro de costes (concentrarse y volúmenes el 3PL), valorar **costes globales**.
- Mejora de servicio por **eficiencia** y conocimiento del 3PL.
- Mayor eficiencia en costes en un mercado más **globalizado**.
- Transformación de costes fijos en **variables**.
 - Instalaciones.
 - equipos
 - sistemas de información
 - En personal
- Mantener activos fuera de los **libros contables** (fusiones y adquisiciones, etc).
- Reducción de las necesidades de **inventarios** por la mejor coordinación, menores tiempos de reacción y servicio, menores pérdidas.
- Mayor **beneficio**.
- Pero son más costoso los **cambio** de proveedor y más difícil de recuperar un cliente.



¿hacer o comprar? Servicios/estratégicos

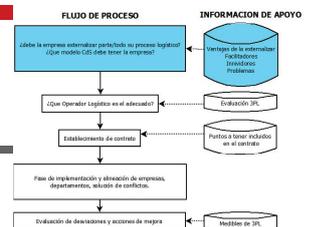


Razones para la externalización desde el punto de vista de servicios/estratégicos:

- Más servicios para un mercado **globalizado**.
- Ofrecen más **flexibilidad** a los requerimientos del mercado o de la empresa.
- Mayor **rapidez** de respuesta.
- Incremento en la satisfacción de los clientes y de la demanda por la **calidad** del servicio.
- Mejor **percepción** a los requerimientos de los clientes (entrega multiproveedor)
- Valor estratégico del servicio (frente al producto ya sea por **diferenciación** respecto de la competencia o exigencias del mercado).
- Igualmente un incorrecto Operador logístico puede tener problemas de calidad, por una falta de experiencia y formación en el producto/sector, ser necesarios procesos especiales o circunstancias o no llegar a las expectativas.
- Las PYMEs deben **primero** definir su CdS y verlo como un centro de **beneficios y no de costes**.



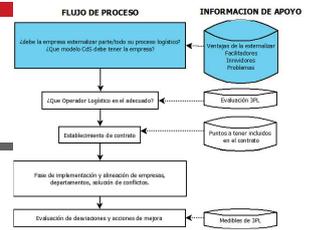
¿hacer o comprar? Facilitadores/Inhibidores



Factores de éxito:

- **Objetivos** e intereses comunes compatibles.
- Compatibilidad de los **sistemas de información**.
- Compatibilidad de la **cultura** organizacional y rutinas.
- **Orientación** al cliente.
- **Conocimiento** experto en mercados específicos / productos / procesos.
- **Estacionalidad** o **incertidumbre** de la demanda y variedad del producto.
- Estabilidad **financiera** del proveedor de servicios.
- Frecuentes comunicaciones e intercambio de información. Si se **comparte** conocimiento se podrá hacer innovación tanto externa como interna.
- Inversiones **conjuntas** para el logro de los objetivos de la relación.
- Tipos de **activos** más o menos específicos.
- Conjunta planificación, gestión y control de la **relación**.
- **Mecanismos** de solución de controversias.
- **Equilibrio** de fuerza entre las partes contratantes.
- Capacidad **profesional** para mantenerse al día (nuevas tecnologías, etc).
- **Compartir** riesgos y **recompensa**.

¿hacer o comprar? Facilitadores/Inhibidores



- **Apoyo** de la dirección.
- **Confianza y entendimiento**.
- Habilidad para conseguir las **expectativas**.
- **Objetivos claros y realistas**.
- **Comprensión** de las necesidades de la cadena de suministro que necesita el cliente.
- Definir estándares, **procedimientos** y reglas, transmitir **expectativas y alcanzarlas**, establecer informes esperados.
- Correcta **descripción** de los servicios.
- **Medición** del rendimiento.
- Conocimiento de los costes logísticos **propios** antes de la externalización.
- Nivel de **innovación** del 3PL.
- Correcta **selección** del 3PL.
- **Contrato**.
- **Planificación** a priori de la salida.
- La decisión debe determinar el nivel de **integración**.
- En ocasiones son procesos **costosos** y no producen los beneficios esperados.

Selección Operador Logístico tipos



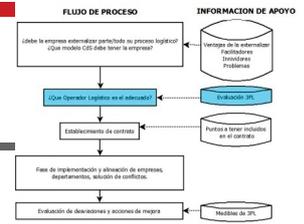
Dentro de las opciones de Operadores Logísticos podemos encontrar:

- Basados en operaciones con sus **activos propios**.
- Basado en la información (**sin activos propios**) (4PL)
- Basados en operaciones con activos propios y de terceros (**híbridos**)
- Gestores de trabajos **administrativos** (pagos, aduanas etc)

❑ Los proveedores con activos propios están más concentrados en sus procesos que los gestores de la información que tienen una visión más completa de la cadena de suministro en su conjunto. **Cada empresa debe buscar sus necesidades**



Selección Operador Logístico criterios y proceso



Con el objeto de seleccionar el O.L. más adecuado:

- La **experiencia** previa, reputación y **confianza** que den.
- Valorar en la selección las tarifas, **equipos** disponibles, niveles de servicios, manejo de situaciones especiales, urgencias, **flexibilidad**, estabilidad **financiera**, cláusulas de **salida**, revisión de medibles, informes, periodos del contrato, **seguro** y cláusulas de revisiones de precio y logística **inversa**.
- **Capacidades** del 3PL (equipos, instalaciones, situaciones geográficas, personal y dirección)
- Deben participar todos los afectados en la selección (**equipos multifuncional**)
- **Información** de seguimiento sea continua.
- **Compatibilidad** tecnológica.
- Valorar los **incentivos** del proveedor en los **resultados**.
- Valorar los incentivos del proveedor en **innovar**.
- **Procesos formales** de gestión de la calidad y la mejora.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula

Gregorio Rius

Selección Operador Logístico criterios y proceso



Information Technology	Cost
<ul style="list-style-type: none"> • Transfer of data at scheduled intervals from 3PL to customer • Transfer of data in real time • Connectivity to warehouse locations to the data center • Encryption of data • Automated technology to capture data for all shipment, directed put-away, picking, and cycle counting • Accuracy of data transmissions with existing clients • Validation and verification of data from flat file transmissions and XML transmissions and usage of standards • Data security to maintain the security of customer data. • Application security to validate security and access to application programs and screens • Network security to prevent intruder access • Systems, Networks, Data Centers availability and compatibility analysis • IT infrastructure availability and compatibility analysis • Redundancy, Scalability, Availability of systems • FTP, VPN, extranet connectivity • EBPS and Billing systems • Data Integrity and reliability 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost of warehousing • Cost of IT services for effective information flow • Cost of transportation • Cost of logistics, supply chain and inventory management
Performance	Quality
<ul style="list-style-type: none"> • Historical On-time delivery schedules and deviations • Historical Inventory Carrying Rate • Historical average obsolescence rates • Historical forecast errors in a year • Historical average lead times • Historical shipment errors in the past • Historical productivity metrics • Historical DTT (Delivery Turnaround Time) • Historical quality of units delivered/month • Historical late/lost delivery 	<ul style="list-style-type: none"> • FAA/FDA or other compliance requirements for warehousing requirements • ISO procedures for units handling, storing, and preservation • ISO procedures for Pick, Pack, and Ship facilities and quality requirements • ISO procedure for delivery • Six sigma and commitment to continuous improvement • Facilities and personnel to identify, correct, collect, index, access, file, store, maintain and dispose quality records in accordance with ISO • Training procedures
Intangibles	Service
<p>The intangibles include questions on the business growth of the prospective 3PL to make sure that they will be conducting business for some time.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Financial stability • Strong profitability • Experience with similar companies • Global scope 	<ul style="list-style-type: none"> • Physical warehousing services • Security and scalability services in warehousing • Monitoring/Tracking efforts in warehousing • Historical delivery and reverse logistics metrics • Historical order Management Metrics • Historical transportation Management Metrics • Customer support services (24x7 help desk) • Historical average time to settle warranty claim • Summarized reports available on monthly basis • Inventory Management historical metrics

- Oportunidades de desarrollar la relación a **largo** plazo.
- Certificaciones.
- **Tamaño** adecuado del 3PL para que dé la atención requerida por el cliente y los servicios necesarios.

Listado de criterios de evaluación del 3PL

Vaidyanathan (2005)



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula

Gregorio Rius

Contrato

El contrato debe incluir los siguientes apartados:

1. Periodo del contrato(años)
2. Costes por actividades
3. Descripción de servicios y actividades
4. Niveles de servicio, medibles.
5. Bonus por excelencia
6. Penalizaciones por fallos
7. Fijación de roles y responsabilidades
8. Coberturas de seguros
9. Clausulas de finalización
10. El proceso formal de finalización, sistemas de resolución de conflictos, principios de la relación (misión, visión..), fijación de sistemas de control conjuntos...



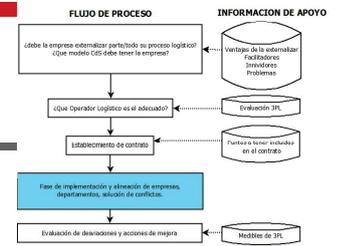
Contrato

Puntos que influirán en la realización del contrato:

- Tipo de CdS o el **sector** condiciona la negociación a **costes** o a **servicio** (JIT se focalizará en servicios)
- Tipo de organización, tipo de **afiliación** (marketing, ventas, finanzas..)
- Tipo de **relación** comprador-vendedor, desequilibrada, influye en la negociación.
- **Tamaño** del 3PL y tipo de servicio (con activos o no).
- Antigüedad o **experiencia** del 3PL.
- **Nivel** de externalización afecta a la negociación.
- Hay que distinguir la compra de servicios **básicos** con la compra de servicios logísticos más **estratégicos(3PL)** que requiere una mayor profundización y mayores puntos que solo el precio.
- El contrato protege a las partes de los **riesgos** asumidos (inversiones etc).



Proceso integración

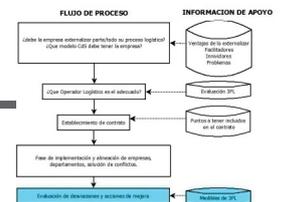


Fases de integración: (adaptado Bagchi1998)

- Fase de detectar necesidades de externalización.
- Fase de planificación.
- Fase de evolución (cuestiones posteriores a la contratación, como la medición del rendimiento y el establecimiento de objetivos.)
 - Medición del rendimiento
 - Alineación de ambas organizaciones, (objetivos, estrategias, medibles)



Evaluación



La evaluación viene por una combinación de **costes, calidad, flexibilidad, entrega e innovación.**

De una encuesta en EEUU Brook (1999):

- Entrega correcta (producto, documentación) y a tiempo.
- Exactitud en facturación.
- Perdidas y roturas.
- Rapidez de ciclo.

De los objetivos marcados deberán generarse los medibles de evaluación.

Resumen de medibles

Logistics operation	Performance attribute	Brief definition
Transportation	Fleet	Performance analysis of transportation activities.
	Distance travelled	Optimal fleet capacity representing the number of vehicles used in logistics (Wu, 2009).
	Driver force	Optimum distance travelled by transportation fleet (Levinson, 2003)
	Loss of goods	Efficiency of the vehicle drivers (Anderson et al., 1998)
	Relocation rate	Minimum loss of goods during the delivery of the goods (Anderson et al., 1998)
Warehouse/inventory management	Receiving regularity	Rate of change in the given address of delivery (Skjoett-Larsen, 2000)
	Forecast reliability	Performance analysis of warehouse management and inventory control activities
	Receiving regularity	How well the inventory amounts and security stocks are forecasted (Korpela et al., 2002)
	Return rate	Regularity in the periodicity of receiving purchased material (Korpela et al., 2002). These two will affect the inventory turnover rate
Order/customer management	Distribution rate	Product return rate over the quantity sold that will increase the inventory (Brito and Dekker, 2003)
	Layout flexibility	Optimal product flow in one warehouse (Chen et al., 2005)
	Interest/order rate	Tolerance limits in assigning multiple warehouses to multiple locations (Barad and Sapir, 2003)
Demand coordination	Order cycle consistency	Order management activities and customer relations management related to orders
	Customer complaint rate	Interest on order rate that will effect the prediction of order rates (Chen et al., 2005)
	Request Trends	Consistency in repeating orders in a periodic cycle (Chen et al., 2005)
	Change in customer portfolio	Number of customer complaint as a rate of received order amount (Marasco, 2008)
Demand coordination	Change in customer portfolio	The rate of match among the customer requests and the company future predictions (Marasco, 2008)
	Fulfil rate	Change in the customer portfolio profile that will force changes in requests (Collins et al., 2001)
	Procure efficiency	Demand forecasting, updating, modifications according to changes in activities
	Lead time effective	Demand fulfilment rate which will satisfy the customer (Stadtler, 2005)
	Demand trends	Efficiency rate of procurement which influences demand fulfil rate (Muffatto and Payaro, 2004)
Cost fluctuation rate	Weight of lead time in demand satisfaction which changes by industry (Bogataj and Bogataj, 2004)	
		Prediction robustness for future changes in demand (Landeghem and Vanmaele, 2002)
		The rate of changes in demand fulfilment costs (Ross et al., 2007)

Kayakutlu 2011



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula

Gregorio Rius

Resumen de Medibles

SERVQUAL	Mentzer <i>et al.</i> (1999)	Mentzer <i>et al.</i> (1999)	Wilding and Juriado (2004)	Rafele (2004)	Aktas and Uलगin (2005)	Bottani and Rizzi (2006)
Tangibility	Technical expertise Committed to continuous development	Information quality Order discrepancy Handling		Tangible components: Assets Personnel Availability	Cleanliness of equipment	Physical equipment IT, ERP, EDI, Bar code, RFID, GPS, Satellite Simulation software Routing packages Optimization tools Consolidation
Reliability	Low order picking error rate JIT delivery Low delay rate Response to rush orders Short order cycle time High delivery frequency Reliability of service Responsiveness	Order condition Order quality Ordering release quantity Flexibility Responsiveness	Documentation accuracy Receiving/unloading and despatch/loading time Variation in actual and expected performance Timeliness	Ways of fulfilment Flexibility Service care Supply conditions Lead time Lead-time Responsiveness and Flexibility	Accurate billing/order Damage-free goods Advance notice of delays Shipment security Customization Transit times Special instructions Quality of drivers Accuracy of tracing	Prompt response On-time deliveries Action on complaints
Assurance	Good marketing/publicity	Personnel contact quality Ordering procedure Order accuracy	Picking accuracy and quality Error and damage assessment	Informative actions Marketing Order managing After-sales service E-business	Low frequency of split shipments Handling hazardous Willingness to negotiate Insurance coverage Loss and damage claims Financial condition Reputation	
Empathy Cost	Customer orientation		Customer satisfaction Cash discounts for early payment or prepayment		Price of services	Costs, cost control financial bonus-penalty

Banomyong 2011



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

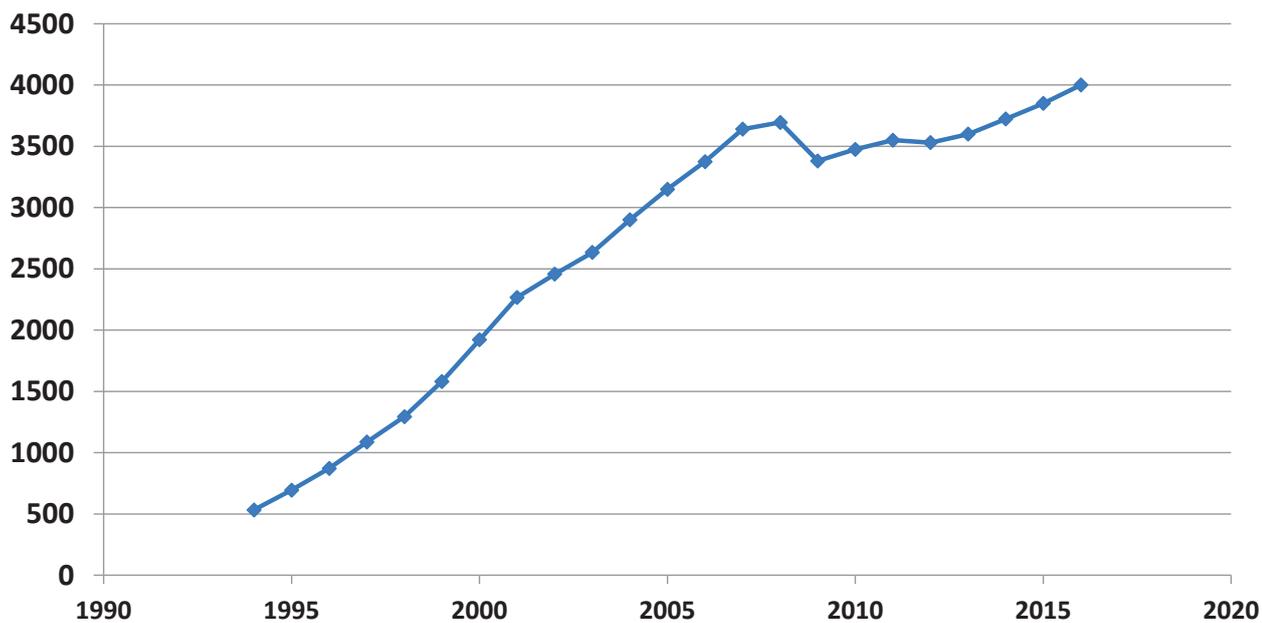
Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula

Gregorio Rius

Evolución O.L. en España



Mill €

(DBK 2016)
Operadores Logísticos



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

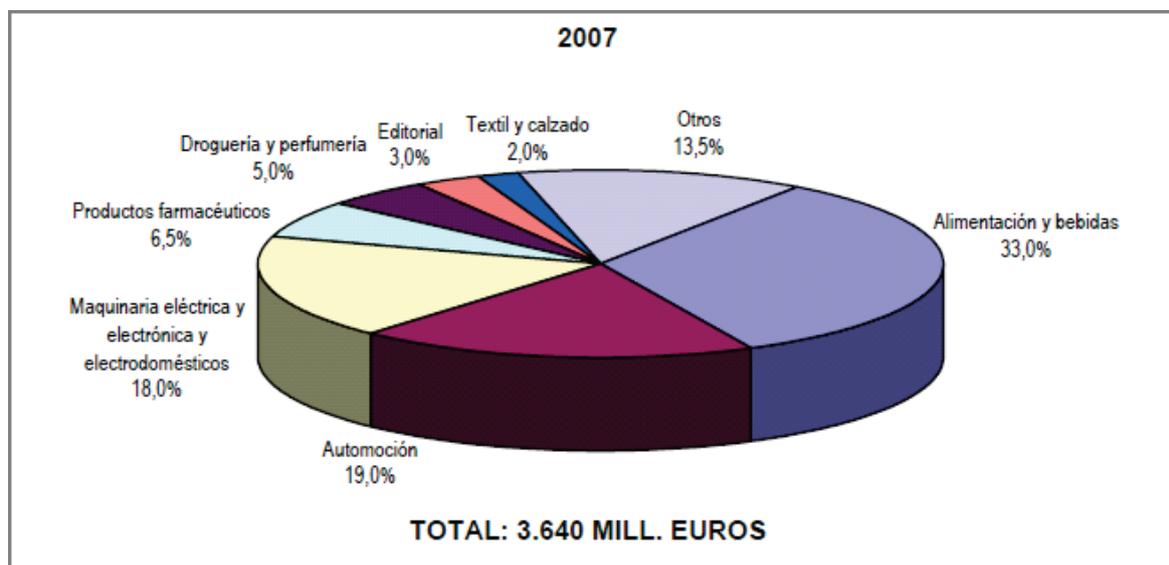
Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula

Gregorio Rius

Fact. por sectores 2007



DBK 2007



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula

Gregorio Rius

Servicios en España

Principales servicios prestados por las principales empresas, 2007.

Empresa	Almacenaje					Operaciones auxiliares								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
ABK Logistics	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	-	*	*(a)
Albatros Logistic	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	*
Añil Logística	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	-	*
Azkar	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*(b)
Barloworld Logística	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Celvusa	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
CEVA	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*(c)
Condominas Servicios Logísticos	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Conway	-	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
DHL Exel	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*(d)
DSV Logistic & Freight Forwarding	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
FCC Logística	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Fliege	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*(e)
FM Logistics	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Gefto	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Geodis	-	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Green Log Activities	-	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Grupo Carreras	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Grupo Caserfil	-	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Grupo Cat	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*(f)
Grupo Erhardt	*	*	-	-	-	-	*	*	*	*	*	*	*	*
Grupo Linser Logistic & Trade	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Grupo Logista	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*(g)
Grupo SAAT	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*(h)
Grupo SDF	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Grupo Secur	*	*	-	*	*	*	*	*	nd	nd	nd	nd	nd	*
Grupo SLI & Unión	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*(i)
Grupo Toquero	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Grupo Transaher	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
H. Sanz	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
ID Logistics	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Interfrisa	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Kuehne Nagel	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Luis Simoes Logística Integrada	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Maersk Logistics	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Monttisa	nd	*	nd	nd	nd	nd	nd	*	nd	nd	nd	nd	*	*(j)
Nippon Express	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Norbert Dentressangle	*	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
One 2 One Logistics	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Rhenus IHG	-	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Salvesen Logística	*	*	-	*	*	*	*	*	nd	nd	nd	nd	nd	*
Semat	-	*	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
SGL	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
Umano Servicios Integrales	-	*	-	*	*	*	*	*	nd	nd	nd	nd	nd	*
Zefelis	-	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

DBK 2007

1. Recogida de mercancías
2. Almacenaje propio
3. Almacenaje subcontratado
4. Gestión y control de stocks
5. Gestión de pedidos

6. Etiquetado
7. Codificación
8. Picking
9. Packing
10. Seguimiento on line de pedidos
11. Sistemas de información integrados con el cliente
12. Diseño y gestión de rutas
13. Aduanas
14. Otros



Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Servicios en España 2013, 2016

En 2013,2016 ha continuado la tendencia a la concentración de la oferta, por lo que los diez primeros operadores logísticos reúnen el 53,2% ->59.4% del total del mercado

Este incremento de los ingresos, según el informe, procedería del incremento de la **subcontratación de la logística**, el dinamismo del **comercio electrónico**, el crecimiento de los **intercambios comerciales con el exterior** y la mejora de la actividad productiva en sectores demandantes, como el de **automoción**.

MERCADO DE LOS OPERADORES LOGISTICOS EN 2013

Datos de síntesis

Número de empresas	175
Número de empleados	18.500
Mercado (mill. €) ⁽¹⁾	
• 2011	3.550
• 2012	3.530
• 2013	3.600
Crecimiento del mercado ⁽¹⁾	
• % var. 2012/2011	-0,6
• % var. 2013/2012	+2,2
Concentración (cuota de mercado conjunta)	
• Cinco primeras empresas (%)	35,6
• Diez primeras empresas (%)	53,2
Previsión de evolución de mercado ⁽¹⁾	
• % var. 2014/2013	+2,8

Fuente: Estudio Sectores DBK: Operadores Logísticos
(1) facturación derivada del almacenaje de mercancías y de las operaciones asociadas, realizadas sobre las mercancías almacenadas, manipulación, transporte y distribución. Excluye la facturación por servicios no asociados a operaciones de almacenaje.



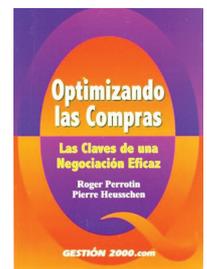
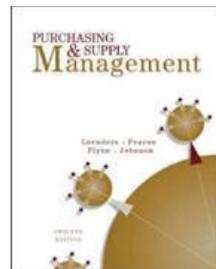
Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius



- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2011). Purchasing and supply management. (12 ed.) McGraw-Hill.
- Ander Errasti, José María Arroniz, Sandra Martínez, & Iban Yarza (2012). Gestión de compras en la empresa. Pirámide , Grupo Anaya S.A.
- Roger Perrotin & Pierre Heusschen, (2002) Optimizando las compras, Gestión 2000.
- M^a José Escudero Serrano(2009) Gestión de Aprovisionamiento, Paraninfo



COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

Tema 6 Compras internacionales (1)

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia. Campus de Alcoy



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contenido

- Introducción
- Razones para la compra internacional.
- Etapas en el proceso de internacionalización de compras
- Dificultades en las compras internacionales.
- Inductores, facilitadores y barreras en la internacionalización de las compras.
- Desarrollo de una red global de proveedores.
- Conclusiones.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

- Identificar las razones y dificultades de las compras internacionales.
- Conocer las etapas del proceso de internacionalización de compras relacionándolos con el desarrollo de una red global de proveedores.
- Conocer los principios, herramientas y métodos para el desarrollo de una red global de proveedores.

Introducción (1)

DEFINICIONES GENERALES

GLOBALIZACION

Homogeneización de mercados, productos y clientes.

INTERNACIONALIZACION

Estrategia corporativa para crecer por diversificación geográfica. Tiene un impacto gradual en la cadena de valor.

INTERNACIONALIZACION DE OPERACIONES

Despliegue de recursos, personas y bienes de negocio por diversificación geográfica en nuevas ubicaciones para ejecutar las actividades principales de la cadena de valor

Compra internacional o global

Actividad para buscar y obtener productos, bienes y otros recursos en una posible escala mundial, para cumplir con las necesidades de la empresa y con vistas a continuar y mejorar la posición competitiva actual de la empresa (Van Weele, 2005).

Razones para la compra internacional (1)

De acuerdo con Leenders et al. (2002)

- **Precio:** La competencia global ha obligado a buscar nuevas fuentes de ahorro de costes. Con precios más competitivos por: (menor coste mano de obra y materia prima)
 - La baja de aranceles internacionales.
 - Liberación de trabas al comercio internacional.
 - Menores costes salariales. (Corea del sur, Hong Kong, Singapur, Taiwán, China, India y ahora a Malasia, Indonesia o África)
 - Políticas monetarias, (euro muy caro)
 - Procesos y equipos más competitivos.
 - Inversiones o promociones de ciertos productos por ciertos países. (Astilleros korea, Joyería Italia, Bicicletas China..)
“Dumping”

Razones para la compra internacional (2)

- **Entrada en mercados emergentes** con potencial de crecimiento. Herramienta de **Marketing**, para facilitar la venta de un producto se vende la compra local (IKEA “vende” que compra parte en España, McDonald’s que sus proveedores son locales)
- **Falta** de producto localmente, obliga a buscarlo fuera. (fuera de temporada fruta de Sudamérica, petróleo, cacao..).
- **Mejora en la Cadena de Suministro**, rapidez de entrega actual (componentes de electrónica desde Polonia para toda Europa (48h en España))
- Servicio **técnico** local, equivalente o mejor que uno local (comprar un Toyota frente un Ford)
- **Economías de escala**: Inversiones justificadas por volúmenes mundiales (Obleas para placas solares)
- Llegar a un **mayor mercado** para permitir retornos de inversión de productos con corto ciclo de vida (cine)

Razones para la compra internacional (3)

- Presiones o **acuerdos**: La venta de una gran instalación obliga en los acuerdos a compras locales (venta de aviones..)
- **Subsidiarias**, en búsqueda del desarrollo local.
- Generar **competencia** local, búsqueda de proveedores internacionales con el fin de incrementar la competencia.
- **Diversificar** el riesgo internacional
- **Calidad**, dentro de este concepto hay:
 - Calidad inferior pero validad para segundas gamas.
 - Calidad superior, por especialización de la zona.
 - Calidades equivalentes pero a menores costes.

Etapas en el proceso de internacionalización de compras

Etapa	Trent y Monczka (2002)
1	Sólo compras locales o nacionales
2	Compras internacionales cuando se necesitan
3	Compras internacionales como parte de la estrategia de aprovisionamiento
4	Integración y coordinación de estrategias globales de aprovisionamiento a través de posiciones de compra por todo el mundo
5	Integración y coordinación de estrategias globales de aprovisionamiento con otros grupos funcionales

Dificultades en las compras internacionales (1)

- Dificultad de **evaluación** (distancia, visitas, gestión local de compras)
- **Plazos** y tiempos de entrega: (transporte internacional, aduanas..)
- **Gestiones extras** (carta de crédito, navieras, seguros, impuestos, aranceles, cuotas aduaneras, anti-dumping, faltas de certificados de origen (tarifas preferenciales), inspecciones y retrasos varios...)
- Gestión más **compleja** (La fechas de expedición es compleja e influye con los enlaces con navieras, los conceptos no escritos no se entienden igual en todas las culturas, INCOTERMS, etc.)
- **Costes ocultos**, es importante comparar los costes globales pero no siempre son accesibles (tipo de cambio, comisiones, gastos de los pagos, aduanas, inventarios extras en transito, documentación extra, obsoletos, perdidas, hurtos, embalajes, inspecciones, seguros, agentes, impuestos locales, transportes..)

Dificultades en las compras internacionales (2)

- **Comparativa de costes de operaciones de un proveedor local de un país de medio-coste versus un proveedor internacional de un país de bajo coste**

	Proveedor español local	Proveedor potencial en Turquía
Stock de seguridad	2	10
Costes de no entregas	0	0
Costes de no calidad	0	5
Aduanas	0	3
Costes de transporte	5	15
Costes laborales	50	5
Costes de materiales	43	50
Costes totales	100	88

Errasti, A. (2013). Global production networks. Operations design and management. (2º ed.). CRC Press (pág. 228).

Dificultades en las compras internacionales (3)

- Problemas **sociales**, huelgas que deben seguirse a distancia.
- **Fluctuación de los tipos de cambio** de las divisas que puede hacer variar los costes. (compra en € o compra de futuros del cambio o seguros o..)
- Menor **crédito proveedores**. Los proveedores suelen exigir el pago por adelantado (más al principio) o a la entrega en el puerto. Por lo que es necesario coordinar pagos con conocimiento de embarque o directamente con letras de cambio (el banco se compromete a pagar si se cumple las condiciones pactadas (por ejemplo al presentar el proveedor el conocimiento de embarque o..), pero hay que adelantar el dinero al banco)
- Garantías de **Calidad**. La dificultad de control o garantía, los malos entendidos, los requerimientos no correctamente especificados. (expectativas culturales diferentes)

Dificultades en las compras internacionales (4)

- **Reclamaciones** y garantías, la dificultad de la gestión y el cumplimiento del compromiso establecido. Los sobrecostes de las reparaciones.
- **Dificultades** para resolver los problemas contractuales o **legales**, tribunales, arbitrajes y legislación diferente.
- **Cambios** internacionales (boycot a ciertos países, bloqueo por contaminación, guerras..)
- **Idioma**, la necesidad de dominar varios idiomas (local, agentes,,)
- **Comunicaciones**, diferencias horarias, etc
- Diferencias **culturales** y sociales.
- **Éticas** .

Inductores, facilitadores y barreras en la internacionalización de las compras

	Inductores	Facilitadores	Barreras
Producto	Ventaja costes (materiales y componentes). Obtener acceso a tecnología.	Demanda local.	Falta de calidad de producto.
Empresa	Organización por procesos del Lanzamiento de Nuevo Producto y Cumplimiento de Pedido Suministro. Estrategia de internacionalización.	Experiencia de negocios en entornos internacionales. Capacidad del personal.	Falta de personal y medios para el despliegue de la estrategia.
Red	Falta de proveedores locales en nuevas implantaciones productivas. Diversificar la red de proveedores. Aprovechar el sistema logístico propio o de proveedores existentes.	Procesos de aprovisionamiento que integren la gestión de calidad. Alianzas de compra y acuerdos a largo plazo.	Falta de sistemas de aseguramiento y control de calidad. Requisitos de suministro en flujo tenso.
Industria	Intensidad de competidores internacionales. Infraestructuras y agentes en la zona de compra.	Cultura empresarial. Intermediarios solventes. Desarrollo de zonas de libre comercio.	Tarifas de agentes y brokers. Coste de aduanas y aranceles.

Quintes, L, Pauwels, P., Matthyssens, P. (2006). Global purchasing: state of the art and research questions. Journal of Purchasing and Supply Management 12, 170-181.

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (1)

De acuerdo con Martínez (2013):

- GSND es un factor crucial en la configuración de redes de operaciones globales porque es considerado un factor clave en el proceso de la curva de aprendizaje para las empresas industriales.
- GSND es parte de las funciones de administración de compras dentro de una empresa y tiene que estar alineada con un cambio de organización interfuncional interna (Trent y Monczka, 2003).
- La gestión global de compras es uno de los primeros pasos para definir y diseñar una GSND (Leenders et al. 2002).
- Es necesario formular objetivos de compras estratégicas. Con el fin de aplicar esas políticas es necesario un conjunto de herramientas.
- Hay que tener en cuenta las 5 etapas para llegar a realizar una compra global dentro de una red de producción internacional (Trent y Monczka 2002).

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (2)

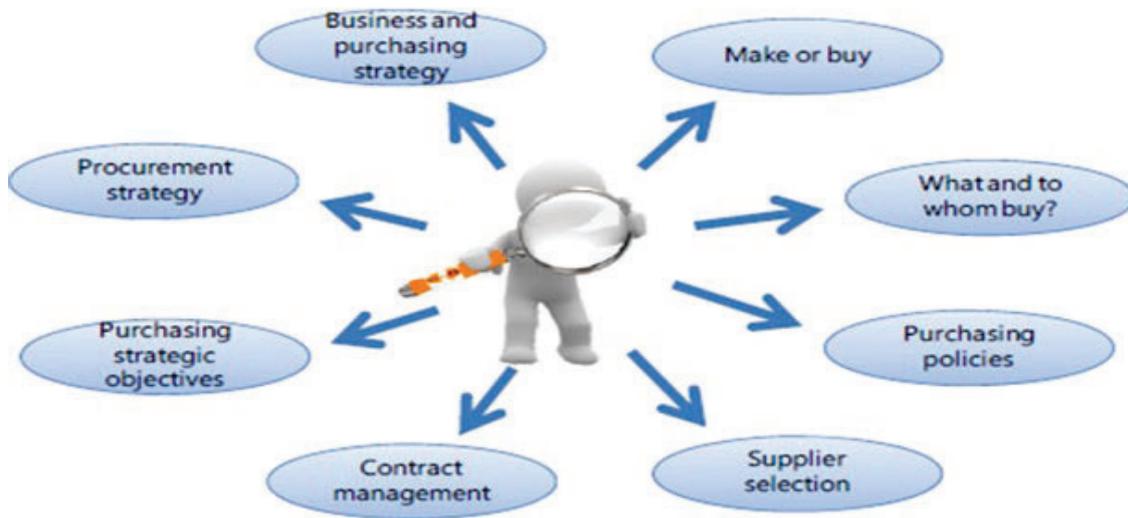
De acuerdo con Martínez (2013):

Etapa	Trent y Monczka (2002)	GSND
1	Sólo compras locales o nacionales	Compras locales o nacionales
2	Compras internacionales cuando se necesitan	
3	Compras internacionales como parte de la estrategia de aprovisionamiento	Compras globales o mundiales
4	Integración y coordinación de estrategias globales de aprovisionamiento a través de posiciones de compra por todo el mundo	
5	Integración y coordinación de estrategias globales de aprovisionamiento con otros grupos funcionales	



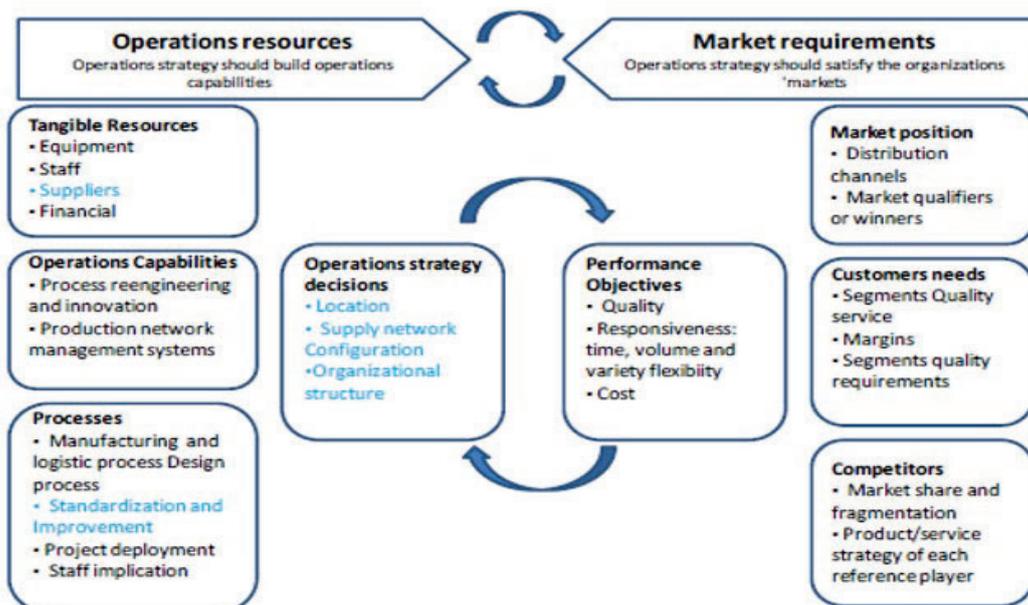
Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (3)

Etapa de Análisis. Compras nacionales o locales:



Decisiones clave durante la etapa de análisis para GSND.
Fuente: Martínez (2013)

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (4)



Requerimientos del mercado, recursos de operaciones y factores de gestión de compras. Fuente: Slack y Lewis (2002)

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (5)

Etapa de análisis - Adquisición nacional o local				
Decisiones clave	Principios, Métodos o Herramientas adecuadas	Principios	Métodos	Herramientas
1 - Vincular empresa y estrategia de compra	Esquema de la relación entre estrategia de negocio y de operaciones (Monczka et al, 2009)	x		
	Estrategia de operaciones y reconciliación de los requerimientos del mercado con los recursos de operaciones (Slack y Lewis, 2002)	x		
2 - Fabricar o comprar	Modelo de decisión fabricar-comprar (Fine et al, 2002)			x
	Matriz de Kano (1984)			x
3 - Qué y a quién comprar	Matriz de clasificación de productos (Krajlic, 1983)			x
	Matriz de estrategias acorde al cuadrante (Gelderman y Van Weele, 2003)			x
	Tabla teniendo en cuenta la estrategia de adquisición; Factores de riesgo e impacto y poder estructural (Gelderman y Van Weele, 2003)			x
4 - Diseño y distribución de las instalaciones	Matriz relacional riesgos vs poder			x
	Número de proveedores y cuadrante estratégico (Sarkar y Mohapatra, 2006; Kaufmann y Leszczyc, 2005)			x
5 - Procedimiento selección proveedores	Esquema del proceso de selección			x
	Tipos de contratos (Al-Harbi, 1998; Turner y Simister, 2001)		x	
6 - Gestión de contratos	Selección del contrato (Turner y Simister, 2001)	x		
	Proceso de contratación (Holt, 1998)			x
7 - Objetivos estratégicos de adquisición por categoría de producto	Objetivos de rendimiento (Christopher, 2005)	x		
	Matriz ABC/XYZ			x
8 - Estrategia de adquisición	Matriz de adquisición por volumen			x
	Órdenes: centralizadas o descentralizadas	x		
	Flujos físicos de transporte: centralizados o descentralizados	x		
	Tipo de envío desde el proveedor: directo, origen de procedencia...	x		
	Gestión de materias primas y del stock: previsión de la demanda, MRP			x

Decisiones clave etapa análisis para GSND.
Fuente: Martínez (2013)

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (6)

Etapa de puesta en marcha

- Las empresas deben buscar globalmente la estrategia de compra “igual por menos” para garantizar el mejor precio teniendo en cuenta la integridad de las adquisiciones (calidad alta y buen servicio al cliente final con los costes de transporte bajos).
- Basada en las características de mercado y en las posibles organizaciones, se dan cuatro configuraciones de compras:
 - Compras centralizadas con suministro global,
 - compras locales con suministro local,
 - compras centralizadas con suministro local,
 - compras locales con suministro global.

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (7)

Etapa de puesta en marcha - cerca de compras internacionales				
Decisiones clave	Principios, Métodos o Herramientas adecuadas	Principios	Métodos	Herramientas
1 - Comprar por menos	Técnicas avanzadas de gestión de costes (Kulmala, 2004; Coman y Ronen, 2010)			x
	Explotación de oportunidades de mercado (Constantino y Pelegrino, 2010)		x	
	E-Purchasing (Bartezzaghi y ronchi, 2004)		x	
	Abastecimiento simple-Múltiple y abastecimiento global (Constantino y Pelegrino, 2010; Kinkel et al, 2009; Weber et al, 2010; Quintens et al, 2006)		x	
2 - Revisión gestión de compras	Tipos de comerciantes	x		
3 - Reorganización de la función de compras	Organización del departamento de compras (centralizado, descentralizado e híbrido) (Trautmann et al, 2009; Karjalainen, 2011)	x		
	Configuración de compras (Matriz de decisión de Trautmann, 2009)	x		
4 - Control de los objetivos de la estrategia de compras por categoría de producto	Cuadro de mando de compras integral (Kaplan, 1996; Wagner y Kaufmann, 2004)			
5 - Revisión de acuerdos y contratos con terceras partes, comerciantes y los diferentes proveedores	Tipos de negociaciones (Anguera, 2002)	x		
	Técnicas de negociación (Neale y Northcraft, 1991; Colaicovo, 1994; De Manuel y Martínez, 2010; Ertel, 1996; Ury, 2002; Valls, 2008)			x

Decisiones clave para la etapa de puesta en marcha en GSND.
Fuente: Martínez (2013)



Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (8)

Etapa de estabilidad

- Las empresas deben conseguir "comprar mejor". Los objetivos principales de esta estrategia son garantizar un precio más estable, agregar conocimiento del producto, centralizar la compra y generar valor con el proveedor mediante la posible integración de éste a la organización.

Etapa de estabilidad - compras globales o internacionales				
Decisiones clave	Principios, Métodos o Herramientas adecuadas	Principios	Métodos	Herramientas
1 - Comprar mejor	Técnicas avanzadas de gestión de costes (Kulmala, 2004; Coman y Ronen, 2010)		x	
	Explotación de oportunidades de mercado (Constantino y Pelegrino, 2010)		x	
	E-Purchasing (Bartezzaghi y ronchi, 2004)		x	
	Abastecimiento simple-Múltiple y abastecimiento global (Constantino y Pelegrino, 2010; Kinkel et al, 2009; Weber et al, 2010; Quintens et al, 2006)		x	
	Diseño del producto / proceso enfocado en los costes		x	
	Cuadro de mando de compras integral (Kaplan, 1996; Wagner y Kaufmann, 2004)		x	
2 - Gestionar las iniciativas clave de proveedores operativos o de colaboración				
3 - Gestionar las iniciativas clave de proveedores estratégicos o de colaboración	Ingeniería concurrente (Errasti et al, 2008 y 2011; Jahnukainen y Lahti, 1999)			x
	Dilema del diseño de compra	x		
4 - Establecer calidad y servicio KPI	KPI (Errasti, 2011)			x

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (9)

Etapa de mejora

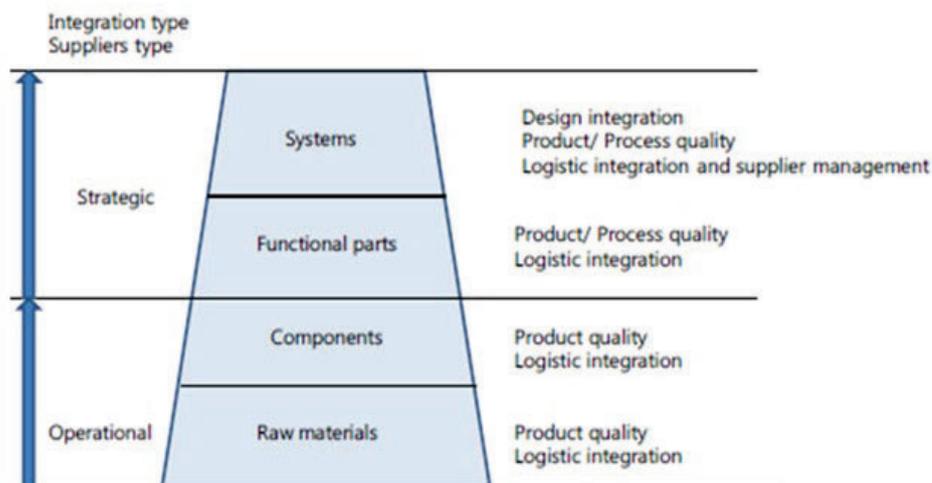
Las empresas deben lograr "consumir mejor". El objetivo principal de esta estrategia es asegurar el suministro y aumentar la eficacia de gestión de la cadena de suministro.

Etapa de mejora - compras globales o internacionales				
Decisiones clave	Principios, Métodos o Herramientas adecuadas	Principios	Métodos	Herramientas
1 - Consumir mejor	Técnicas avanzadas de gestión de costes (Kulmala, 2004; Coman y Ronen, 2010)		x	
	Explotación de oportunidades de mercado (Constantino y Pelegrino, 2010)		x	
	Diseño del producto / proceso enfocado en los costes		x	
	Cuadro de mando de compras integral (Kaplan, 1996; Wagner y Kaufmann, 2004)		x	
	Grupos de compras (Schotanus, 2010)		x	
	E-Procurement (Bartezzaghi y ronchi, 2004)		x	
	E-Collaboration		x	
	Fabricación Just-In-Time y apoyo con los proveedores (Gonzalez Benito y Spring, 2000)	x		
	Ingeniería concurrente (Errasti et al, 2008 y 2011; Jahnukainen y Lahti, 1999)			x
	Dilema del diseño de compra	x		
2 - Desarrollo proveedor	Itinerario de desarrollo de los proveedores e introducción al negocio (Gelinas et al, 1996)			x
3 - Gestión riesgo de las compras	Beneficios y sacrificios en el corto y largo plazo para maximizar el valor y minimizar el riesgo (Abele et al, 2008)			x
4 - Costes totales propios	Matriz TCO (Weber et al, 2010)			x

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (10)

Etapa de excelencia

Las empresas deben lograr la colaboración con los proveedores. El objetivo principal de esta estrategia es flexibilizar los costes.



Niveles de integración de los proveedores.

Fuente: Gelinas et al. (1996)

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (11)

Etapa de excelencia - compras globales o internacionales				
Decisiones clave	Principios, Métodos o Herramientas adecuadas	Principios	Métodos	Herramientas
1 - Colaborar con los proveedores	Cuadro de mando de compras integral (Kaplan, 1996; Wagner y Kaufmann, 2004)		x	
	Grupos de compras (Schotanus, 2010)		x	
	Fabricación Just-In-Time y apoyo con los proveedores (Gonzalez Benito y Spring, 2000)	x		
	Ingeniería concurrente (Errasti et al, 2008 y 2011; Jahnukainen y Lahti, 1999)			x
	Dilema del diseño de compra (Le Dain et al, 2010)	x		
	Gestión con iniciativa junto a proveedores para generar demanda	x		
	Compras ecológicas y sostenibles (Yen y Yen, 2011)		x	
	Proveedor como un socio (Barlow et al, 1997; Barlow y Jashapara, 1998; Zhenxin et al, 2001; Boddy y Macbeth, 2000)	x		
	Competencias a implementar para compradores (Errasti et al, 2007)			x
	Metodología para la implementación de un proceso de asociación con proveedores estratégicos (Errasti et al, 2007)			x
	Esquema sobre la integración estratégica y operativa de los proveedores (Gelinis et al, 1996)			x
	Plan de garantía de calidad de los proveedores			x

Decisiones clave para la etapa de excelencia en GSND.
Fuente: [Martínez \(2013\)](#)



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (12)

Actividad de aprendizaje: Lectura del caso de desarrollo de una red global de proveedores en una pyme textil.

Otros casos de estudio (Martínez, 2013):

Caso 1

La empresa seleccionada es un fabricante español de electrónica que ha localizado a tres plantas de producción en América, Asia y Europa, respectivamente, con el objetivo de cubrir la demanda global y poder abarcar mejor los mercados donde opera. Las contribuciones principales de este caso para el marco fueron, por una parte, relacionados con la decisión de formalización y gestión de contratos con proveedores, perteneciente a la etapa de análisis, revisando los contratos existentes con sus proveedores siguiendo las recomendaciones de Turner y Simister (2001). Algunos de ellos fueron renegociados. Por otra parte, otra contribución fue relacionada con la decisión de compra de productos a proveedores, haciendo una clasificación ABC/XYZ de los productos de los proveedores, perteneciente a la etapa de análisis, con el objetivo de identificar familias de productos claves en cada uno de ellos.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (13)

Otros casos de estudio (Martínez, 2013):

Caso 2

Empresa sueca, que desarrolla y fabrica productos electrónicos, mecánicos y mecatrónicos. La aportación principal de este caso estuvo relacionada con las diferentes estrategias de adquisición que la empresa usó en sus diversas plantas dependiendo del cliente.

Caso 3

Una multinacional española y una de las empresas líderes en Europa especializada en productos de chocolate y otro tipo de alimentos, así como derivados de cacao. La contribución principal de este caso fue relacionada con la decisión de qué y a quién comprar, en la que se utilizaron las matrices de Krajlic (1983), Gendeman y Van Weele (2003) para definir la estrategia de compra de cada familia de productos.



Desarrollo de una red global de proveedores (GSND) (14)

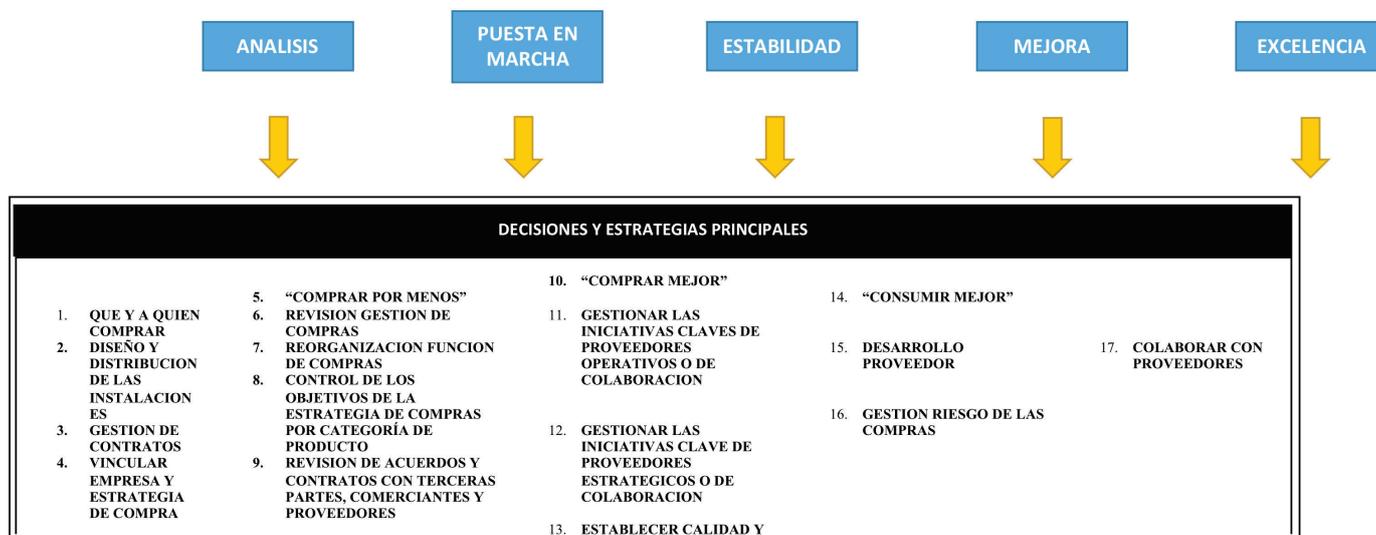
Otros casos de estudio (Martínez, 2013):

Caso 4

Esta empresa es el mayor fabricante de electrodomésticos de Europa y una de las empresas principales del sector en todo el mundo. Las contribuciones principales de este caso para el marco fueron, por una parte, relacionadas con la decisión de selección de proveedores, que forma parte de la etapa de análisis. Se observó que se utiliza una pirámide similar a la propuesta en el marco, pero con diferente número de proveedores. La otra contribución está relacionada con el establecimiento de objetivos estratégicos de compra para cada categoría de producto, decisión que se tomó clasificando los productos en función del tiempo, dinero y el personal que se emplea para su tratamiento, buscando sinergias entre estos 3 factores y eligiendo el proveedor adecuado para cada caso.



Conclusiones (1)



Conclusiones (2)

- La estrategia de suministro: en base a la matriz de Kraljic (1983) y la mejora posterior hecha por Geldermann y Van Weele (2003) se pregunta el tipo de relación con los proveedores según el poder negociador de las empresas objeto de estudio y qué decisiones han tomado con éstos en términos de relaciones comerciales (reforzar alianzas, deshacerlas, etc.)
- Qué y a quién comprar: el modelo de Kano et al. (1984) también servirá de inspiración para preguntar a las empresas qué opinión tienen sobre la importancia de la satisfacción del cliente en los productos de la empresa y que factores (calidad, precio, durabilidad, etc.) se valoran más en sus productos.
- Selección de proveedores: éste es un aspecto interesante para averiguar con cuántos proveedores trabaja la empresa y preguntar algunos aspectos generales sobre la elección de estos.

Bibliografía (1)

- Errasti, A. (2011). International manufacturing networks. Global operations design and management. Servicio Central de Publicaciones del Gobierno Vasco.
- Errasti, A. (2013). Global production networks. Operations design and management. (2º ed.). CRC Press.
- Errasti, A., Arroniz, J.M., Martínez, S., Yarza, I. (2012). Gestión de compras en la empresa. Pirámide, Grupo Anaya S.A.
- Escudero-Serrano, M.J. (2009). Gestión de Aprovisionamiento, Paraninfo.
- Gelinas, R., Jacob, R. Drolet, J. (1996). Just in time purchasing and the partnership strategy. European Journal of Purchasing and Supply Management 2 (1), 39-45.
- Gelderman, C.J., Van Weele, A.J. (2003). Handling measurement issues and strategic directions in Kraljic's purchasing portfolio model. Journal of Purchasing and Supply Management 9 (5-6) 207-216.
- Johnson, P.F., Leenders, M.R., Flynn, A.E. (2011). Purchasing and supply management. (12 ed.) McGraw-Hill.



Bibliografía (2)

- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality-Hinshitsu, The Journal of the Japanese Society for Quality Control, 39 -48.
- Krajlic, P. (1983). Purchasing must become supply management. Harvard Business Review 61 (5) 109-117.
- Leenders, M., Fearon, H.E., Flynn, A.E., Johnson, P.F. (2002). Purchasing and supply management. McGraw Hill/Irwin.
- Martínez, S. (2013). Framework for configuring production and logistics networks of SMEs and SBUs within an internationalization process. Tesis doctoral. Tecnun Universidad de Navarra.
- Perrotin, R., Heusschen, P. (2002). Optimizando las compras. Gestión 2000.
- Slack, N., Lewis, M. (2002) Operations strategy. 2ª edición. Prentice Hall.
- Trent, R.J., Monczka, R.M. (2002). Pursuing competitive advantage through integrated global sourcing. Academy of Management Executive 16 (2), 66-80.
- Trent, R.J. and Monczka, R.M. (2003) Understanding integrated global sourcing, International Journal of Physical Distribution and Logistics Management, 33(7): 607-629.
- Van Weele, A.J. (2005). Purchasing and supply chain management. Thompson Learning, London.



COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

Tema 6 Compras internacionales (2)

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia. Campus de Alcoy



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contenido

- **Circuito administrativo de compras internacionales.**
 - Factura Proforma
 - Documentos de control en Comercio Internacional
 - Documentos de transporte internacional
 - Gestión del Crédito documentario de exportación
 - Otros documentos específicos (Intrastat,..)
 - DOCUMENTOS ADUANEROS (Cert. Origen, SOIVRE, DUA...)
 - Documentos Fiscales
- **Contratación internacional.**
 - INCOTERMS
 - OEA
 - UE
 - TARIC
 - Destinos Aduaneros



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Resultados del aprendizaje

Al finalizar el tema, el alumno será capaz de:

- Identificar los documentos requeridos en el circuito administrativo de compras internacionales.
- Identificar los requerimientos principales de la contratación internacional.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

FACTURA PROFORMA / PRO FORM INVOICE Nº 6581

Fecha / Date: 01/12/2011

PAYMENT TERMS: IRREVOCABLE DOCUMENTARY CREDIT

Remitente / Sender		Destinatario / Consignee	
TEXMEN, S.L. C/ SAN JOSE PERALES, 85 46100 ONTEINENTE (VALENCIA) SPAIN TEL: 96 2900933 FAX: 96 2310023 http://texmenid.blogspot.com/		MOHAMED ABU AND ZIYAD AL MOUTASEB AND PARTNERS FOR TRADE AND INVESTMENT CO., Z3, TELEFAX: 972-2-6261234, P.O. BOX 66008 EAST JERUSALEM, ISRAEL	

Cantidad / Item num.	Descripción de la mercancía / Description of the goods	Valor / Value	Medidas / Dimensions	Peso / Weight	Total Amount
110	BLANKETS 100% COTTON	18	660 M	1585 KGS.	6606
TOTAL AMOUNT CFR IN EUROS					6606 €

SIN VALOR COMERCIAL / NO COMMERCIAL VALUE
 Valor declarado únicamente a efectos de aduana. / Value for Customs only.
 Valor consignado a efectos estadísticos. / Value for Customs purposes.
 Mercancía no sujeta a IVA. / Not for sale or resale.
 Sin cargo al destinatario. / Without charge to consignee.

País origen de la mercancía / Country of origin: España / Spain

Sales Conditions: CFR Ashdod Port (ISRAEL)

Nombre / Name: JUAN CARLOS LARA FELIPE

Puesto / Position: JEFE DE VENTAS

Firma y sello: [Firma]

Mínimo:

- Fecha de emisión.
- Nombre, domicilio e identificación fiscal (nº de IVA comunitario para ventas a la UE) del exportador (expedidor).
- Nombre, domicilio e identificación fiscal (nº de IVA comunitario para ventas en la UE) del comprador (destinatario o consignatario).
- Descripción precisa de la mercancía, con mención expresa de la cantidad (unidades) que se vende.
- Precio unitario y precio total en el INCOTERM y divisa cotizados.
- Número de bultos, peso bruto, peso neto y volumen.
- Desglose de gastos de transporte y seguro, si son por cuenta del exportador, a efectos de calcular el valor estadístico y el valor comercial.

FACTURA PROFORMA

JUAN ESTEBE RODRIGUEZ
CL SAN BENITO, 36
46100 ONTEINENTE

CONCEPTO	CANT.	PRECIO UNITARIO (IVA INCL.)	% IVA	IMPORTE IVA	IMPORTE TOTAL	IMPORTE TOTAL SIN IVA
VINOCOMARKA JVC 07 MGA HER REF 01191988	5	1.369,00	10	140,00	1.369,00	1.290,00
APPLE MACBOOK PRO 15" 2.5	1	2.149,00	10	1.492,10	16.740,90	14.248,80
APPLE MACPRO 2004D	1	2.448,00	18	337,80	2.448,00	2.111,20
APPLE CINEMA TFT 20"	1	899,00	16	82,80	899,00	816,20



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

Documentos de control en Comercio Internacional

- Cumplimiento con estándares de calidad. Certificado de Calidad.
 - Es el certificado emitido por la red de Centros de Asistencia Técnica e Inspección del Comercio Exterior a los productos objeto de inspección y control de calidad.
 - Se realiza inspección y control de la calidad comercial a los productos objeto de exportación, e importación a /desde países terceros, determinados por el Ministerio de Economía y Hacienda
 - Cuando la exportación es con el resto de los países miembros de la Unión Europea, sólo se realizan controles, para las frutas y hortalizas frescas en aplicación del Reglamento (CE) 3720/92 y 2251/92.
 - Certificado SOIVRE: es un justificante emitido por el Servicio Oficial de Inspección, Vigilancia y Regulación de las Exportaciones, formado por los Centros de Inspección de Comercio Exterior (Hacienda). Estos certificados se refieren tanto a la inspección y control de los productos importados, como a la de los de exportación. Entre sus cometidos destacan la inspección de calidad comercial (productos, envases, etiquetado), el examen documental y el control de los productos de importación y exportación.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

Certificado n.º _____

CERTIFICADO DE CONTROL DE CALIDAD COMERCIAL
Commercial quality control certificate / Certificat de contrôle de qualité commercial
S.O.I.V.R.E.

IDENTIFICACION DE LA MERCANCIA: IDENTIFICATION OF THE GOODS / IDENTIFICATION DE LA MARCHANDISE				
Exportador/Operador: (Exporter/Exportateur)		N.I.F.		
Localidad: (Place/Locatie)		Provincia: (Province/Département)		
Fabricante/envasador: (Manufacturer/packer/Fabricant/emballleur)				
Destinatario: (Consignee/Destinataire)		País: (Country/Pays)		
Identificación del medio de transporte: (Transport Identification/Identification du moyen de transport)				
Denominación del producto Product/Produit	Código N.C. NC Code/Code NC	Nº y tipo envases Packages/Emballages	Marca Comercial/ Trademark/Marque Lote Fabric./Lote Lot	Peso Neto Net weight/Poids net
SPECIMEN				
CERTIFICACION: CERTIFICATE / CERTIFICATION				
D. _____ funcionario inspector autorizado, certifica que la mercancía arriba reseñada ha superado el control de calidad comercial S.O.I.V.R.E. Mr. _____ allowed civil servant inspector, certifies that the goods above listed had passed the commercial quality control el SOIVRE / Mr. _____ fonctionnaire inspecteur autorisé certifie que la marchandise mentionnée ci-dessus a traversé le contrôle de qualité commercial SOIVRE.				
Certificado expedido en: (Place & expedition date / Lieu et date d'expédition) _____ a _____ de _____ de 199__				
Sello del Servicio Service stamp / Cachet du service		Firma del Inspector (Inspector signature / Signature de l'inspecteur)		
Observaciones: Remarks / Observations				
Código interno de control: (*) Internal control code / Code interne de contrôle [1] [2] [3]				
Contra esta resolución podrá interponerse el recurso ordinario previsto en el artículo 114 y siguientes de la Ley 30/92 en el plazo de un mes, contado a partir del día de la notificación.				
(*) Para uso interno del Servicio		ORIGINAL (para el interesado)		

CERTIFICADO DE CONTROL CEE/SOIVRE
FRUTAS Y HORTALIZAS R(CEE) 2251/92

1. Operador económico		Certificado de Control CE/ES n.º: _____ El presente certificado se destina exclusivamente a los organismos de control		
Nº Registro SOIVRE: _____		3. Servicio de Control: DIRECCION GENERAL DE COMERCIO EXTERIOR S.O.I.V.R.E.		
2. Envasador mencionado en el envase (si es distinto del Operador económico)		4. Lugar de control/		5. Región o País de destino
2a. Destinatario		4a. País de origen (1)		
6. Medio de transporte (datos identificativos)		7. Control de destino (si procede)		7a. (2) () Intra () Exportación
8. Envases (Número y tipo) y marca comercial	9. Naturaleza del Producto (variedad si está previsto por la norma) y Código NC.	10. Categoría de calidad	11. Peso total en Kg. BRUTO NETO	
SPECIMEN				
12. El servicio de control arriba mencionado certifica, tras haber efectuado un examen mediante muestreo, que en el momento del control la mercancía indicada se ajusta a las normas de calidad vigentes.				
Aduana salida		Lugar y fecha de expedición		Sello del control
Válida: _____ días		Inspector:		Firma del Inspector
Inspector: (Nombre y apellidos en mayúsculas)		Firma del Inspector		
13. Observaciones				

(1) En caso de reexportación, mencione el origen del producto en la casilla nº 4.
(2) Marque lo que proceda.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

- Cumplimiento con medidas sanitarias.
 - Certificados de control sanitario, veterinario y farmacéutico.
 - Reglamento (CE) nº 822/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, sobre los controles oficiales para garantizar la verificación del cumplimiento de la legislación en materia de piensos y alimentos y la normativa sobre sanidad animal y bienestar de los animales. Para prevenir, eliminar o reducir a niveles aceptables los riesgos a las personas y a los animales. Garantizar prácticas leales y equitativas en el comercio y proteger los intereses de los consumidores.
 - Orden Ministerial de 20 de enero de 1.994 establece la lista que la Subdirección General de Sanidad Exterior realiza controles sanitario a productos de comercio exterior destinados a uso y consumo humano. SCO/3566/2004 (OM 20/1/1994).
 - Certificado de farmacia: es el documento emitido por la Dirección General de Farmacia y Productos Sanitarios para los productos farmacéuticos y los productos cosméticos, tanto a la exportación como a la importación.

Circuito administrativo de compras internacionales.

- Certificado veterinario: documento expedido por la Subdirección General de Sanidad Exterior en el que se hace constar que la mercancía analizada está exenta de determinadas materias. Se trata, por lo general, de carnes y animales vivos. (Orden Presidencia 8 nov 1994) La Inspector Sanidad Animal(Veterinario oficial MAAMA): Animales vivos, esperma, óvulos y embriones animales, productos origen animal no destinados al consumo humano, productos que intervienen en la alimentación animal, medicamentos veterinarios. Inspector Salud Pública (Veterinario oficial MSSSI): Productos de origen animal destinados al consumo humano, productos de origen no animal destinados al consumo humano, materias primas de origen animal destinadas a la industria farmacéutica, equipajes personales.
- Certificado fitosanitario: es un instrumento de control y lucha contra las plagas. Determinados productos vegetales y otros objetos relacionados con ellos deben ir acompañados de su correspondiente pasaporte fitosanitario en el momento de la importación, en caso contrario no se despachará la mercancía. (Embalajes de madera / NIMF nº15)

Circuito administrativo de compras internacionales.

- Tipos de controles sanitarios
 - SANIM: Control sanitario previo a la importación. Las partidas deben declararse y controlarse antes de su despacho a libre práctica (régimen aduanero en virtud del cual el importador decide importar la mercancía no comunitaria confiriéndole el estatuto de mercancía comunitaria) (Aranceles(UE) pero no IVA e IE(ES))
 - SANIM (1): Control sanitario previo a la importación (despacho a libre práctica), sólo en el caso de que los productos estén totalmente terminados y dispuestos para su uso o consumo.
 - SANITIN: Control sanitario a la introducción en el territorio de la UE. Esta medida afecta a todos los productos sujetos a controles veterinarios de conformidad con la Decisión 2007/275/CE y Reglamento UE 28/2012, así como determinados productos de origen no animal sujetos a un control reforzado en frontera en virtud del Reglamento (CE) nº 669/2009 o cubiertos por alguna cláusula de salvaguardia que obliga a su control en el punto de entrada al territorio de la UE.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

Certificado sanitario para la exportación de productos alimentarios

Acreditar que la mercancía incluida en el mismo es apta para el consumo humano y cumple la reglamentación sanitaria



ANEXO I
REINO DE ESPAÑA

SERIE H
Nº

CERTIFICADO SANITARIO PARA LA EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS

Grünzeuglichkeitsbescheinigung für die Ausfuhr von Lebensmittel/Health certificate for export of foodstuffs/certificat sanitar per les exportacions de productes alimentaris/certificat sanitario per l'exportació de productes alimentaris

Organismo Oficial Competente / Zoonosege Risikotoe / Competent authority / Organisme Oficial Competent / Ente Oficial Competent

1. Identificación del producto / Produktbezeichnung / Identification of the product / Identifikation des Produktes/Identification of the product

Denominación del producto / Produktbezeichnung / Name of product / Dénomination du produit / Denominazione del prodotto

Nombre científico (1) / Wissenschaftliche Bezeichnung / Scientific name / Nom scientifique / Nome scientifico

Presentación comercial / Handelsbezeichnung / Trade name / Präsentation commerciale / Presentazione commerciale

Sistema de conservación / Konservierungsverfahren / Method of conservation / Système de conservation / Sistema de conservação

Forma y naturaleza del envase / Formas und Art der Verpackung / Form and nature of the package / Forme et nature de l'emballage / Forma e natura del contenitore

Marca comercial que figura en el envase / Auf der Verpackung angegebene Handelsmarke / Trade mark which appears on the package / Marque commerciale figurant sur l'emballage / Marchio commerciale che risulta sul contenitore

Número de bultos / Stückzahl / Number of packages / Nombre de paquets / Numero di pacchi

Peso Neto / Nettogewicht / Net Weight / Poids net / Peso netto

Kg. / Kg. / Kilo / Kilogramm / Kilogrammi

Lista de ingredientes (1) / Inhaltsangabe / Batch / Lot de fabrication / Numero di fabbricazione

Fecha de caducidad o de consumo preferente (1) / Haltbarkeitsdatum oder Verfallsdatum / Validity / Best before date / Data di scadenza preferenziale / Data di scadenza preferenziale

11. Proveniencia del producto / Herkunft des Produktes / Provenance of the product / Origine du produit / Origine del prodotto

País de origen / Herkunftsland / Country of origin / Pays d'origine / Paese di origine

Establecimiento exportador N.º R. S. / Versandbetriebs-N.º R. S. / Exporting establishment N.º R. S. / Stabilimento spedizioniere N.º R. S.

Nombre y dirección del exportador / Name and address of the exporter / Nom et adresse de l'exportateur / Nome e indirizzo dello spedizioniere

12. Identificación del producto / Produktbezeichnung / Identification of the product / Identifikation des Produktes/Identification of the product

Denominación del producto / Produktbezeichnung / Name of product / Dénomination du produit / Denominazione del prodotto

Nombre científico (1) / Wissenschaftliche Bezeichnung / Scientific name / Nom scientifique / Nome scientifico

Presentación comercial / Handelsbezeichnung / Trade name / Präsentation commerciale / Presentazione commerciale

Sistema de conservación / Konservierungsverfahren / Method of conservation / Système de conservation / Sistema de conservação

Forma y naturaleza del envase / Formas und Art der Verpackung / Form and nature of the package / Forme et nature de l'emballage / Forma e natura del contenitore

13. Proveniencia del producto / Herkunft des Produktes / Provenance of the product / Origine du produit / Origine del prodotto

País de origen / Herkunftsland / Country of origin / Pays d'origine / Paese di origine

Establecimiento exportador N.º R. S. / Versandbetriebs-N.º R. S. / Exporting establishment N.º R. S. / Stabilimento spedizioniere N.º R. S.

Nombre y dirección del exportador / Name and address of the exporter / Nom et adresse de l'exportateur / Nome e indirizzo dello spedizioniere

14. Proveniencia del producto / Herkunft des Produktes / Provenance of the product / Origine du produit / Origine del prodotto

País de origen / Herkunftsland / Country of origin / Pays d'origine / Paese di origine

Establecimiento exportador N.º R. S. / Versandbetriebs-N.º R. S. / Exporting establishment N.º R. S. / Stabilimento spedizioniere N.º R. S.

Nombre y dirección del exportador / Name and address of the exporter / Nom et adresse de l'exportateur / Nome e indirizzo dello spedizioniere

15. Proveniencia del producto / Herkunft des Produktes / Provenance of the product / Origine du produit / Origine del prodotto

País de origen / Herkunftsland / Country of origin / Pays d'origine / Paese di origine

Establecimiento exportador N.º R. S. / Versandbetriebs-N.º R. S. / Exporting establishment N.º R. S. / Stabilimento spedizioniere N.º R. S.

Nombre y dirección del exportador / Name and address of the exporter / Nom et adresse de l'exportateur / Nome e indirizzo dello spedizioniere

16. Proveniencia del producto / Herkunft des Produktes / Provenance of the product / Origine du produit / Origine del prodotto

País de origen / Herkunftsland / Country of origin / Pays d'origine / Paese di origine

Establecimiento exportador N.º R. S. / Versandbetriebs-N.º R. S. / Exporting establishment N.º R. S. / Stabilimento spedizioniere N.º R. S.

Nombre y dirección del exportador / Name and address of the exporter / Nom et adresse de l'exportateur / Nome e indirizzo dello spedizioniere

17. Proveniencia del producto / Herkunft des Produktes / Provenance of the product / Origine du produit / Origine del prodotto

País de origen / Herkunftsland / Country of origin / Pays d'origine / Paese di origine

Establecimiento exportador N.º R. S. / Versandbetriebs-N.º R. S. / Exporting establishment N.º R. S. / Stabilimento spedizioniere N.º R. S.

Nombre y dirección del exportador / Name and address of the exporter / Nom et adresse de l'exportateur / Nome e indirizzo dello spedizioniere

Orden 20 de enero de 1994



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

- Cumplimiento con especificaciones técnicas para determinadas mercancías.
 - Por ejemplo "Certificado de Baja Tensión" para la importación (Aduanas) de todos los aparatos eléctricos que deban conectarse a la red eléctrica.
- Cumplimiento con determinadas especificaciones para países concretos. (ejemplos)
 - Certificado kosher (exportar a Israel) viene determinado por el propio importador y el tipo de establecimiento donde vaya a degustarse el alimento en cuestión, es decir, por la práctica religiosa de los clientes de ese establecimiento.
 - El "Soncap Certificate" es un certificado para los productos importados en Nigeria para asegurar la conformidad de los mismos con la normativa nigeriana.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

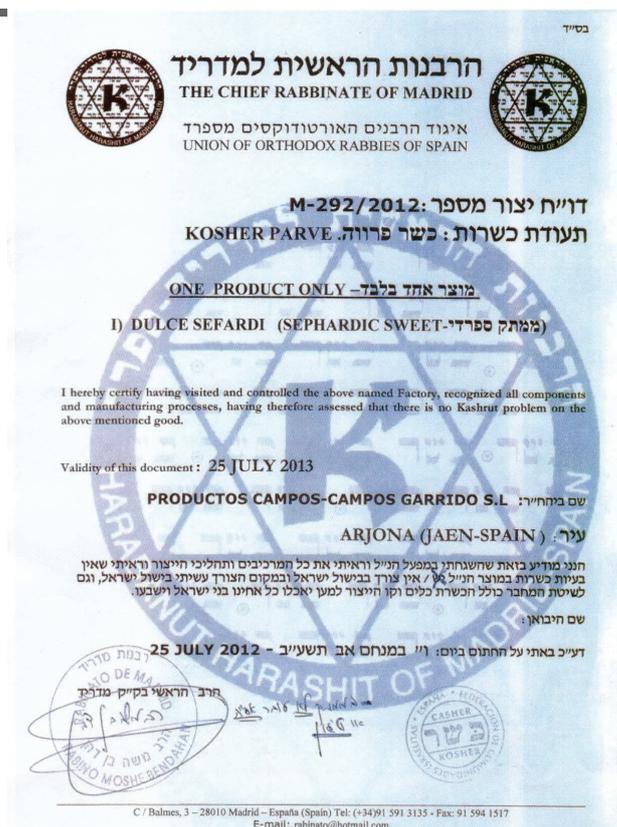
Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

Certificado Kosher



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

- **Certificado CITES:** (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora) es el documento expedido por la Secretaría General de Comercio Exterior a través de los Centros y Unidades Técnicas del Comercio Exterior para el control de las especies silvestres amenazadas. El Convenio CITES (<http://www.cites.es>) fue firmado en Washington el 3 de marzo de 1973 por 21 países entrando en vigor en 1975. En la actualidad se han adherido 180 países, denominados Partes, es decir, casi todos los países del mundo forman parte de la Convención. La adhesión de España al Convenio CITES se efectuó el 16 de mayo de 1986. La protección se extiende a los animales y plantas, vivos o muertos, sus partes, derivados o productos que los contengan; es decir, también se protegen las pieles, marfiles, caparzones, instrumentos musicales, semillas, extractos para perfumería, etc. elaborados a partir de especímenes de especies incluidas en el Convenio. El objetivo es asegurar que el comercio internacional de especímenes de animales y plantas de origen silvestre sea sostenible y no ponga en peligro su supervivencia. Esto supone esencialmente prohibir el comercio de las especies en peligro de extinción y regular el comercio de las especies amenazadas o en peligro de estarlo.

COMUNIDAD EUROPEA

S O L I C I T U D	1. Exportador/Reexportador	PERMISO/CERTIFICADO	
		<input type="checkbox"/> IMPORTACIÓN	
		<input type="checkbox"/> EXPORTACIÓN	
		<input type="checkbox"/> REEXPORTACIÓN	
3. Importador	 Convenio sobre el comercio internacional de especies amenazadas de fauna y flora silvestres		
	4. País de exportación o reexportación		
	5. País de importación		
6. Dirección autorizada de conservación de los animales vivos de las especies del Anexo A, capturados en la naturaleza.	7. Autoridad expedidora		
	MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA Dirección General de Comercio Exterior/Subdirección General de Inspección, Certificación y Asistencia Técnica de Comercio Exterior ESPAÑA		
8. Descripción de los especímenes (incluye marcas, sexo/fecha de nacimiento de los animales vivos)	9. Masa neta (kg)	10. Cantidad	
	11. Apéndice CITES	12. Anexo CE	13. Procedencia
	14. Finalidad	15. País de origen	
	16. N° de permiso		17. Fecha de expedición
	18. País de última reexportación		19. N° de Certificado
	19. N° de Certificado		20. Fecha de expedición
21. Nombre científico			
22. Nombre común			
23. Por la presente solicito el permiso/certificado mencionado.			
Observaciones (sobre la finalidad de la entrada, los detalles sobre conservación de los animales vivos, etc.)			
Adjunto los documentos justificativos necesarios y declaro que todos los datos facilitados en esta solicitud de permiso/certificado para los especímenes descritos ha sido denegado con anterioridad.			
Los animales vivos deberán transportarse conforme a las directrices CITES para el transporte y la preparación para el transporte de animales y plantas silvestres vivos y, si se trasladan por vía aérea, a la Reglamentación sobre animales vivos publicada por la Asociación del Transporte Aéreo Internacional (IATA).			
Firma			
Nombre del solicitante			
Lugar y fecha			



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula

Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

Documentos de transporte internacional

- Transporte terrestre por carretera: CMR y Cuaderno TIR
- Transporte por ferrocarril: Carta de Porte CIM
- Transporte marítimo: destacan el Bill of Lading (B/L), Manifiesto marítimo, Conocimiento de embarque.
- Transporte aéreo: Air Way Bill (AWB) y Manifiesto aéreo.
- Transporte multimodal: encontramos principalmente FCR, FCT, FBL, FWR y SDT.
- El packing list o relación de contenido completa la información descrita en la factura comercial, en cuanto a la mercancía, y debe ser siempre emitido por el exportador. Es un documento que tiene una gran importancia en aquellas situaciones donde se produzca un despacho aduanero físico o inspección y sirve para facilitar el reconocimiento selectivo por parte del "actuario" de aduanas.
- Certificado de peso.
- Documentos de seguro de transporte.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula

Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

- **Conocimiento de Embarque Marítimo:** Es un documento emitido por la empresa naviera o su agente en el se hace constar que se ha recibido la mercancía para ser transportada al puerto de referencia en la nave que se indica y se utilizar para:
 - Acuse de recibo de las condiciones en que se ha recibido la mercancía. (“sucia” o “limpia”)
 - Contrato de transporte en el que se especifican al dorso las obligaciones de las partes.
 - Título de crédito que permite a su tenedor retirar la mercancía transportada.
 - - Nominativos: se especifica el destinatario y, por tanto, no se puede endosar.
 - - A la orden: se especifica también la persona del destinatario, pero precedida por la expresión "a la orden de", por lo que es transmisible por endoso.
 - - Al portador: se considera destinatario al tenedor, cualquiera que sea la forma en que lo ha obtenido, lo que hace que sea peligroso por razones de fraude o robo y, en consecuencia, se utilice poco.

Circuito administrativo de compras internacionales.

To be used also as PORT TO PORT B/L		B/L No. 1040		SHIPPER	
		TEXMEN, S.L. C/ SAN JOSÉ PERALES, 85 46870 ONTEÑIENTE (VALENCIA) SPAIN		CONSIGNEE	
		TO THE ORDER OF JORDAN NATIONAL BANK.			
NOTIFY PARTY MOHAMED ABU AND ZIYAD AL MOUTHASEB AND PARTNERS FOR TRADE AND INVESTMENT CO., 23, P.O. BOX 66608 EAST JERUSALEM ISRAEL					
CARRIER: ATLANTICA S.p.A DI NAVIGAZIONE					
PLACE OF ACCEPTANCE:		PORT OF LADING: VALENCIA SPAIN	VESSEL: EMMA MAERSK	VOYAGE: 46	
PORT OF DISCHARGE: ASHDOD PORT		PLACE OF DELIVERY:	FINAL DESTINATION: ASHDOD		
Marks and numbers	Packages	Description of Goods		Weight declared	Measurement
GRIU 110.329-8 27546825 CLEAN ON BOARD 08/FEB/2012 AGENCIA MARITIMA CONDEMINAS VALENCIA, S.A.		1x20' CONTAINER FCL/FCL SHIPPER LOAD STOW AND COUNT HOUSE/HOUSE 110 CARTONS BLANKETS 100% COTTON, DELIVERY TERMS CFR ASHDOD GOODS TO BE SHIPPED WITH CONFERENCE LINE SHIPMENT FROM: SPAIN TO ASHDOD PORT FREIGHT PREPAID. SAID TO CONTAIN SHIPPER'S LOAD, STOW AND COUNT, UNSTOWING AND HANDLING CHARGES ON ACCOUNT OF GOODS.		P 1800 KGS T 2000 KGS ----- 3800 KGS	
Freight & Charges		Rate	Amount	Prepaid	Collect
Total No. of Packages for LCL		Total No. Of Containers for FCL		Total Charges	
Freight payable at PREPAID		Place and date of issue VALENCIA 8/FEB/2012		No. of Original B/L THREE	
Signature AGENCIA MARITIMA CONDEMINAS VALENCIA S.A.					

Circuito administrativo de compras internacionales.

- **Conocimiento de Embarque Aéreo:** Documento justificativo del contrato de transporte aéreo, establecido entre un expedidor y una compañía de transporte aéreo, mediante el cual ésta reconoce haber recibido la mercancía para su expedición y se obliga a transportarla al aeropuerto de destino conforme a las condiciones especificadas. Se denomina, igualmente, carta de porte aéreo y nota de consignación. Lo emite la compañía aérea o un agente de carga aérea IATA autorizado. Y sirve para:
 - Prueba de contrato de transporte, contenido en su reverso el clausurado.
 - Acuse de recibo de las condiciones en que se ha recibido la mercancía.
 - Declaración para el despacho aduanero.
 - Certificado de seguro, si el expedidor lo solicita.
 - Guía de instrucciones para el personal del transportista.



Circuito administrativo de compras internacionales.

CONDITIONS OF CARRIAGE

LAW AND JURISDICTION CLAUSE

The contract evidenced by or contained in this Bill of Lading is governed by the laws of Switzerland, without regard to the conflict of law provisions thereof. Any claim or dispute whatsoever arising under or in connection with this Bill of Lading shall in any case be determined exclusively by the competent courts of Basel-Stadt, Switzerland, and by no other court.

BILL OF LADING		DANMAR LINES											
Shipper KAIYANG VIETNAM CO., LTD 196 HOANG GIUOC VIET STR. KIEN AN DIST. HAIPHONG, VIETNAM KAIYANG SHOES CO., LTD		Registered Office: Danmar Lines Ltd, P.O. Box 2651, 4032 Basel (Switzerland) Document No. HAM-505895 Bill of Lading Number: HANOI3040											
Consignee (not negotiable unless consigned to order) ALLIANCE FOOTWEAR S.L. FASEO ALAMEDA 45B, 1-1 46023 VALENCIA, SPAIN		Forwarding agent - reference (complete name and address) DHL Global Forwarding (Vietnam) Corp 3rd FLOOR 9 NGUYEN HONG STREET HANOI CITY											
Notify party (see Clause 18) DHL GLOBAL FORWARDING SPAIN, S.L.U. AVDA. ESPioca, 64 46460 SILLA (VALENCIA) SPAIN CONTACT: ELISABET GALLEGO MARTINEZ TEL-FH+34961219200 FAX +34961203001		Lading issued "Subject to B/L Bill" (in which case all references in this document and internal forms to "Bill of Lading" shall be deemed to refer to "this Express note only", and original Bill of Lading must be surrendered only in exchange for the goods or delivery order. For the release of goods apply to:											
Place of receipt by pre-carrier HAIPHONG		Place of receipt by carrier HAIPHONG											
Vessel/Voy. No. 5008 MOUNT BOKOR		Part of lading HAIPHONG											
Port of discharge VALENCIA, SPAIN		Place of delivery by pre-carrier VALENCIA, SPAIN											
Marks and Numbers		Number and kind of packages - descriptions of goods	Gross weight in kilos Measurement in cubic metres										
MEXU0154782 SEAL VN0720237 AS PER CARTON LABEL		1 x 40 FT STANDARD CNTR SAID TO CONTAIN 416 CARTONS SHOES	4288.000 51.339										
MSKU2255330 SEAL VN0704475 AS PER CARTON LABEL		1 x 20 FT STANDARD CNTR SAID TO CONTAIN 210 CARTONS SHOES	2196.900 24.809										
CLEAN ON BOARD: 08 AUG 10 AT SHIPPER'S LOAD, COUNT, STOWAGE AND SEAL. *** FREIGHT COLLECT ***													
Total No. of containers/packages (with or without ULD or otherwise as requested in brackets)		2											
Freight and charges		<table border="1"> <thead> <tr> <th>Quantity based on</th> <th>Rate</th> <th>Per</th> <th>Freight</th> <th>Collect</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Quantity based on	Rate	Per	Freight	Collect					
Quantity based on	Rate	Per	Freight	Collect									
Carrier's liability is in accordance with clauses 10, 14 and 15 of the standard STANDARD CONDITIONS		ABOVE PARTICULARS AS DECLARED BY SHIPPER Special Value Declaration: Value to declare 15.7 and 13.4 on respective bills. Signed on behalf of the carrier Danmar Lines Ltd DHL Global Forwarding (Vietnam) Corp As Agents for the carrier Place and Date: HANOI 8/08/10 Number of original BILLS: 3/TWEE (only applicable if marked "Bill of Lading") DANMAR LINES LTD as agent ORIGINAL											



Circuito administrativo de compras internacionales.

- **Carta de porte de transporte por carretera (CMR):** Es un documento emitido, generalmente, por las empresas de transportes y transitorios, bajo la responsabilidad del expedidor, en el que se hace constar la recepción de la mercancía para su traslado al punto convenido en las condiciones establecidas en el propio documento. Sirve:
 - Como prueba del contrato de transporte
 - Como acuse de recibo de las instrucciones dadas al transportista

Convenio CMR (del que España forma parte desde 1974)

Circuito administrativo de compras internacionales.

El formulario es un documento de control CMR con los siguientes campos numerados:

1. Datos del expedidor y destinatario.
2. Descripción de la mercancía.
3. Datos del transportista.
4. Datos de la mercancía (peso, volumen, etc.).
5. Datos de la operación (fecha, hora, etc.).
6. Datos de la mercancía (peso, volumen, etc.).
7. Datos de la operación (fecha, hora, etc.).
8. Datos de la mercancía (peso, volumen, etc.).
9. Datos de la operación (fecha, hora, etc.).
10. Datos de la mercancía (peso, volumen, etc.).
11. Datos de la operación (fecha, hora, etc.).
12. Datos de la mercancía (peso, volumen, etc.).
13. Datos de la operación (fecha, hora, etc.).
14. Datos de la mercancía (peso, volumen, etc.).
15. Datos de la operación (fecha, hora, etc.).
16. Datos de la mercancía (peso, volumen, etc.).
17. Datos de la operación (fecha, hora, etc.).
18. Datos de la mercancía (peso, volumen, etc.).
19. Datos de la operación (fecha, hora, etc.).

Circuito administrativo de compras internacionales.

- **Cuaderno TIR:** Documento utilizado en el transporte internacional por carretera que permite el tránsito de las mercancías a través de los países que estén adheridos a este régimen sin ser sometidas a controles aduaneros. Fue creado en Ginebra, el 14 de noviembre de 1975. Vehículo precintado que no se inspecciona en la fronteras de paso.



Circuito administrativo de compras internacionales.



NE PAS DETACHER à remplir et à conserver dans le carnet
NOT TO BE DETACHED! This form is to be filled in and has to remain in the carnet
НЕ ОТРЫВАТЬ! Следует заполнить и оставить в книжке

OTRYBNOY LIStOK №1 / №2 КНИЖКА МДП G X 6 7 4 6 2 6 6 2

2. Таможня: **Себежская**

3. Наименование международной организации: **IRU Union Internationale des Transporteurs**

4. Держатель книжки: **ИП "АвтоаргоКом"**
г. Смоленск, Смоленская область
Глади, ул. Ленина, д. 25, кв. 12
Тел: 375 296 190397, Факс: 375 156 19222
МЛТ: 50072046

5. Страна: **Россия**

6. Страна: **Нидерланды**

7. Регистрационный номер (серия дорожных знаков) транспортного средства (владельца): **438**

8. Приказ/заявка и маршрут документа: **1 СМР № БМ от 02.11.11**
2 СПЕЦИФИКАЦИЯ № 585-09/2011 от 21.10.11

ГРУЗОВОЙ МАНИФЕСТ

9. а) Грузовые (или отдельные) или контейнерные	10. Число и род (грузовых мест или предметов, описание грузов)	11. Вес брутто в кг.	15. Наклейные пломбы или отрываемые знаки (номер, артикул, описание)
б) Опознавательные знаки и номера грузовых мест или предметов	8304403009 ПРЕОБРАЗОВАТЕЛЬ СТАТИЧ. 41,80 ДОЛЛ.США	21,85	
	8471800000 УСТР. ВЫЧИСЛ. МАШИН 3108,32 ДОЛЛ.США	256,89	
	8517709001 МОДУЛИ 75,9 ДОЛЛ.США	5,65	
	8517620003 КОНВЕРТЕРЫ 31245,57 ДОЛЛ.США	2 088,17	
	8538100000 СТАЛЬНЫЕ ШАССИ 726,03 ДОЛЛ.США	50,00	
	8302410000 СТАЛЬНАЯ КРОНИШЕЙН 3,84 ДОЛЛ.США	0,80	
	8521900009 АППАРАТУРА 21127,5 ДОЛЛ.США	12,88	
	8525801900 ВИДЕОКАМЕРЫ 3644,00 ДОЛЛ.США	201,00	
	7308909900 СТАЛЬНАЯ КРОНИШЕЙН 1,68 ДОЛЛ.США	0,53	
	8472308009 МОНТАЖНЫЙ КОМПЛЕКТ 5,7 ДОЛЛ.США	2,84	
	8531820009 МАЛПУРТАТОР 593,04 ДОЛЛ.США	355,10	
	8443321009 ПРИНТЕР 271,70 ДОЛЛ.США	20,70	
	8443999009 СМАЛЬЗОВАЮЩИЙ ВАЛИК 8,47 ДОЛЛ.США	0,75	
	44376,60 ДОЛЛ.США	2 333,14	

12. Общее число грузовых мест, запасных (в манифесте) или контейнерных: **438**

13. Я заявляю, что сведения, приведенные выше и в рубриках 119, 200а и 200б:

1. Таможня: **СНIPHOL-RJK**

2. Таможня

3. Таможня

17. Таможня места отправления. Подпись должностного лица таможни и штампель таможни с датой: **XXXXXXX**

18. Свидетельство о принятии груза в таможенном оформлении (таможня места отправления или провозная таможня при выезде):

19. Наклейные печати и пломбы или отрываемые знаки признаны неподлежащими

20. Продолжительность транзитной перевозки

21. Зарегистрировано таможней (какой) за №

22. Разное (устновленный маршрут, таможня, где должен быть представлен груз, и т.д.)

23. Подпись должностного лица таможни и штампель таможни с датой: **XXXXXXX**

24. Свидетельство о прекращении операции МДП (провозная таможня при выезде или таможня места назначения)

25. Наклейные печати и пломбы или отрываемые знаки признаны неподлежащими

26. Число грузовых мест, в отношении которых удостоверено прекращение операции МДП

27. Отметки при оформлении

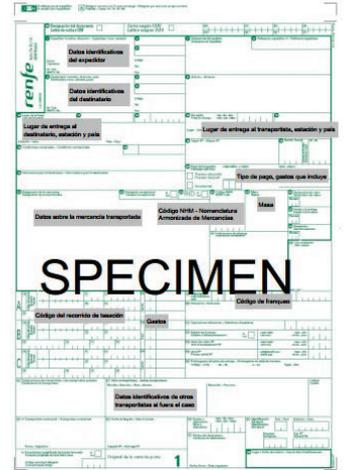
28. Подпись должностного лица таможни и штампель таможни с датой: **XXXXXXX**

от листок при таможенном оформлении не отрывается



Circuito administrativo de compras internacionales.

- **Carta de porte ferroviario CIM:** Es el documento que regula el transporte internacional ferroviario entre, al menos, dos países comunicados por unas líneas de ferrocarril en unas listas anejas al Convenio COTIF-CIM. Al igual que la carta de porte por carretera no es título de crédito, por lo que no es negociable.

El formulario es un documento de transporte internacional ferroviario (CIM) con un diseño complejo y tabular. En el centro del formulario, el texto "SPECIMEN" está impreso en grandes letras negras. El formulario contiene varias secciones con encabezados como "Datos identificación del expediente", "Datos identificación del destinatario", "Lugar de entrega al destinatario, estación y país", "Lugar de entrega al transportista, estación y país", "Tipo de carga, pesos que incluye", "Masa", "Código sobre la mercancía transportada", "Código Infrate - Normas de Armonización de Mercancías", "Código de mercancías", "Código del recinto de recepción", "Código de transporte", "Datos identificación de otros transportistas al hacer el caso" y "Código de mercancías".

Circuito administrativo de compras internacionales.

- **Conocimiento de Embarque Multimodal FIATA:** Se utiliza para regular el transporte internacional en régimen multimodal, organizado bajo la responsabilidad de transitarios que pertenezcan a FIATA (Federación Internacional de Transitarios), cuyo miembro español es la asociación FETEIA (www.feteia.es)

Circuito administrativo de compras internacionales.

CTD- 3300 0639

Shipper's Name and Address: **6** Ta Ping Co. Ltd. Vacant Building 19-5 Harbour Street Taipei / Taiwan

Shipper's Account Number: _____

Combined Transport Document (CTD) No. **2** **DANZAS**

Commodity Name and Address: **7** Machinery Import-Export Industriest. 240 8050 Zurich-Oerlikon

Commodity's Account Number: _____

Consignee's Name and Address: **3** same as consignee

Accounting Information: S/O 5947 File/1B132.80009 "Freight collect"

Port of Loading: **1** KEELUNG

Port of Destination: **1** ZURICH

Place of Delivery: **1** OERLIKON

Incoterms: **1** PRES. HARDING

Amount of Insurance: 165.000,00

Weight and Volume:

No. of Pallets	Gross Weight kg	Volume m ³	Chargeable Weight	Rate	Charge	Total
24	6360,0	25,78	6360,0	2,20	13.992,00	
24	6360,0	25,78	6360,0	2,20	13.992,00	

Remarks: SEA/AIR SHIP FROM TAIWAN TO DUBAI BY SEA, THEN BY AIR TO ZURICH DOCS. ATTACHED

Number and Contents of Goods and Description: **11** CABLE CONNECTORS P.O. NO. 831380 P/N 008-0078048

Letter of Credit No. 00/5200 of Swiss Bank Corporation, Zurich

CTNR/APLU-455980

Signature: DANZAS TAIWAN

Date: APRIL 19, 19... DANZAS TAIWAN, as agents

CTD- 3300 0639

ORIGINAL 3 (FOR SHIPPER)



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula

Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

Packing List

TEXMEN, S.L.
C/ SAN JOSE PERALES, 85
46870 ONTENIENTE (VALENCIA) SPAIN
TEL: 96-2900933 FAX: 96-2390023
<http://texmensl.blogspot.com/>

March 23, 2012

PACKING LIST AND CONTENTS OF THE INVOICE Nº 4567 FOR THE ORDER OF:

MOHAMED ABU AND ZIYAD AL MOHTASEBAND
PARTNERS FOR TRADE AND INVESTMENT CO.23
EAST JERUSALEM
JERUSALEM (ISRAEL)

Blade/ Carton	Description
1	6 BLANKETS 100% COTTON
2	6 BLANKETS 100% COTTON
3	6 BLANKETS 100% COTTON
4	6 BLANKETS 100% COTTON
5	6 BLANKETS 100% COTTON
6	6 BLANKETS 100% COTTON
7	6 BLANKETS 100% COTTON
8	6 BLANKETS 100% COTTON
9	6 BLANKETS 100% COTTON
10	6 BLANKETS 100% COTTON
11	6 BLANKETS 100% COTTON
12	6 BLANKETS 100% COTTON
13	6 BLANKETS 100% COTTON
14	6 BLANKETS 100% COTTON
15	6 BLANKETS 100% COTTON
16	6 BLANKETS 100% COTTON
17	6 BLANKETS 100% COTTON
18	6 BLANKETS 100% COTTON
19	6 BLANKETS 100% COTTON
20	6 BLANKETS 100% COTTON
21	6 BLANKETS 100% COTTON
22	6 BLANKETS 100% COTTON

TEXMEN S.L

46870 ONTENIENTE (VALENCIA) SPAIN

TEXMEN S.L.
C/ SAN JOSE PERALES 85
46870 ONTENIENTE (VALENCIA) SPAIN
TEL: 96-2900933 FAX: 96-2900023

CERTIFICADO DE PESO

WE CERTIFY THAT NETT WEIGHT AND THE GROSS WEIGHT OF THE 110 CARTONS WITH 660 BLANKETS 100% COTTON ARE AS A FOLLOW

TOTAL NETT WEIGHT: 1585
TOTAL GROSS WEIGHT: 1800 KGS

TEXMEN S.L

COMERCIO EXTERNO



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula

Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

Gestión del Crédito documentario de exportación

Crédito Documentario: permite disponer de una seguridad de cobro con anterioridad a la expedición (o fabricación) y una seguridad de pagar solo cuando el vendedor haya aportado documentación acreditativa suficiente de la expedición de la mercancía. El banco emisor se obliga a comprar una serie de documentos. Todo ello está sujeto a las “Reglas y Usos Uniformes Relativos a los Créditos Documentarios (UCP600) (Rev. 2007) primera en 1933” de la Cámara de Comercio Internacional que proporciona un marco de referencia universal, estable y seguro para la tramitación de sus créditos documentarios.



Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.



Notificación Crédito Documentario - Anexo

Origen 0008	Clave Oficina 0315	Fecha 18/12/2011
----------------	-----------------------	---------------------

Origen 0008	Clave Oficina 0315	Fecha 18/12/2011
----------------	-----------------------	---------------------

Anexo a las condiciones del Crédito Irrevocable, al que hemos asignado nu referencia:

Muy Sres. Nuestros:
De conformidad con las instrucciones de nuestro ordenante, ponemos en su conocimiento la apertura de un Crédito Irrevocable a su favor, al que asignamos nuestra referencia:

OTRAS CONDICIONES:
BENEFICIARIO CRÉDITO:
TEXMEN, S.L
C/ SAN JOSE PERALES, 85
46870 ONTENIENTE (VALENCIA)
SPAIN
TEL: 96-2900933 FAX: 96-2390023

CE00270600040314

Recibido de:
Jordan National Bank, PLC
3303 LIMASSOL CHIPRE 96000

Por orden y cuenta de:
MOHAMED ABU AND ZIYAD AL MOUHTASEB AND PARTNERS FOR TRADE AND INVESTMENT CO., 23, TELEFAX: 972-2-6261234, P.O. BOX 69068 EAST JERUSALEM, ISRAEL
Válido hasta: 14/03/2012
En: SPAIN

Condicionando a la entrega de los siguientes docum SEGUN ANEXO

Correspondiente a la siguiente mercancía:
FIRST CHOICE QUALITY BLANKETS.
DELIVERY TERMS CFR ASHDOD.

Embarque desde: SPAIN
Hasta: ASHDOD PORT

Expediciones parciales:
NO PERMITIDAS

Transbordo:
PERMITIDO

Condiciones Especiales:
SEGUN ANEXO

Rogamos tomen nota que:
NO AÑADIMOS NUESTRA CONFIRMACIÓN.

Si vanse revisar su condicionado y en caso de no ser de clientes a fin de que estos den al Banco Ordenante las o No obstante, quedamos a su disposición para colaborar.
Este Crédito está sujeto a las disposiciones legales espa Créditos Documentarios (Revisión 1993), folleto 500 de I

Notificación Crédito Documentario

Origen 0008	Clave Oficina 0315	Fecha 18/12/2011	Oficina Alcoy Aval. PAIS VALENCIA, E
----------------	-----------------------	---------------------	--

Anexo a las condiciones del Crédito Irrevocable, al que hemos asignado nuestra referencia:

TEXMEN, S.L

C/ SAN JOSE PI
46870 ONTENIE
SPAIN

TEL: 96-2900933

CONDICIONES ESPECIALES:
CARGAS AL BENEFICIARIO:
ALL COMMISSION AND CHARGES OUTSIDE COUNTRY ARE FOR BENEFICIARIES A LC WHETHER THE R/C HAS BEEN UTILIZED OR NOT.

INTRUCCIONES DEL PAISO:
SETTLEMENT OF YOUR NEGOTIATION OF DOCUMENTS UNDER ABOVE LC FULLY COMPLIED WITH LC TERMS AND CONDITIONS.
WE HEREBY AUTHORISE YOU TO RE-MURSE YOURSELVES BY DRAWING ON OUR US DOLLAR A/C NO 8011-180602 WITH THE CHASE MANHATTAN BANK NA NEW YORK.

CONDICIONES ESPECIALES:
DOCUMENTS MUST BE PRESENTED NOT LATER THAN 20 DAYS BUT NOT BEFORE 5 DAYS FROM SHIPMENT DATE BUT WITHIN CREDIT VALIDITY.
GOODS TO BE PACKED IN STRONG SEAWORTHY PACKING AND PACKING LIST MUST SO CERTIFY.
EACH PIECE SHOULD HAVE A LABEL SHOWING: ORIGIN, MATERIAL, SIZE AND INVOICES MUST SO CERTIFY.
ANY COSTS MENTIONED ON THE BILLADING IS NOT ACCEPTABLE.
HOUSE BILL OF LADING IS NOT ACCEPTABLE.
THE BILL OF LADING, THE INVOICES AND THE PACKING LIST SHOULD NOT SHOW THE LC NUMBER OR OUR BANKS NAME OR YOURS.
THE MTD IS THE LC OPERATIVE INSTRUMENT NORMAL CONFIRMATION WILL FOLLOW. NEGOTIATION, PAYMENT, ACCEPTANCE OF DOCUMENTS UNDER RESERVE, GUARANTEE INDIGNITY IS PROHIBITED.

DOCUMENTS DATED PRIOR TO DATE OF THE CREDIT ARE NOT ACCEPTABLE.
THIRD PARTY TRANSPORT DOCUMENTS ARE NOT ACCEPTABLE UNLESS OTHERWISE AUTHORIZED IN THE LC.
ORIGINAL SET OF DOCUMENTS IS TO BE FORWARDED DIRECTLY TO OURSELVES BY DHL COURIER SERVICE. DUPLICATE SET BY REGISTERED AIRMAIL.
YOUR REIMBURSEMENT CLAIM UNDER THE CREDIT MUST BE MADE WITHIN SEVEN WORKING DAYS AFTER NEGOTIATION DATE AND UNDER TELEEX OR SWIFT ADVISE TO US BY AIR MAIL AND BILLADING DATE.
THE LETTER OF CREDIT IS SUBJECT TO UNIFORM CUSTOMS AND PRACTICES FOR DOCUMENTARY CREDITS (UCP 600) (REVISED) INTL. CHAMBER OF COMMERCE PUBLICATION NUMBER 500.
PLACE ACKNOWLEDGE RECEIPT.

Notificación Crédito Documentario - Anexo

Origen 0008	Clave Oficina 0315	Fecha 18/12/2011	Oficina Alcoy Aval. PAIS VALENCIA, EE (B3800 ALCOY)	Hoja número 2/4
----------------	-----------------------	---------------------	---	--------------------

Anexo a las condiciones del Crédito Irrevocable, al que hemos asignado nuestra referencia:

TEXMEN, S.L

C/ SAN JOSE PERALES, 85
46870 ONTENIENTE (VALENCIA)
SPAIN

TEL: 96-2900933 FAX: 96-2390023

CONDICIONADO A LA ENTREGA DE LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS:
COMMERCIAL INVOICE IN FOUR COPIES SIGNED BY BENEFICIARIES AND MARKED C/B IN THE NAME OF MOHAMED ABU AND ZIYAD AL MOUHTASEB AND PARTNERS FOR TRADE AND INVESTMENT CO., 23 TELEFAX: 972-2-6261234, P.O. BOX 69068 EAST JERUSALEM, ISRAEL, AND INDICATING BUYER'S FULL NAME AND ADDRESS AND VESSEL'S AGENT FULL NAME, ADDRESS, PHONE NUMBER.

AND SHOWING THE FOLLOWING CLAUSE:
WE HEREBY CERTIFY THAT THIS INVOICE IS AUTHENTIC THAT IS THE ONLY ONE ISSUED BY US FOR THE GOODS MENTIONED HERE IN AND THAT THE ORIGIN OF THE GOODS IS EXCLUSIVELY SPAIN. FULL SET OF CLEAN ONBOARD SHIPPING COMPANY MARINE BILL OF LADING IN LONG FORM PLUS ONE NON NEGOTIABLE.

COPY ENDORSED TO THE ORDER OF JORDAN NATIONAL BANK PLC. MARKED FREIGHT PREPAID AND NOTIFY: MOHAMED ABU AND ZIYAD AL MOUHTASEB AND PARTNERS FOR TRADE AND INVESTMENT CO., 23 TELEFAX: 972-2-6261234, P.O. BOX 69068 EAST JERUSALEM, ISRAEL, AND INDICATING BUYER'S FULL NAME AND ADDRESS AND VESSEL'S AGENT FULL NAME, ADDRESS, PHONE NUMBER.

AT PORT OF DISCHARGE:
CERTIFICATE OF ORIGIN IN DUPLICATE IN ENGLISH LANGUAGE ISSUED OR CERTIFIED BY THE CHAMBER OF COMMERCE AND OR BY ANY COMPETENT AUTHORITY AT THE ORIGIN OF GOODS IS SPAIN.
PACKING LIST IN THREE COPIES (DIAGRAM NUMBER OF BALE AND THE CONTENTS OF EACH BALE SEPARATELY).

EURO 1 CERTIFICATE
SEPARATE CERTIFICATE OF WEIGHT.
INSURANCE WILL BE COVERED BY BUYERS.

BANCO SABADELL, S.A.

[Signature]



Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

Cuestionario Banco Sabadell.

Solicitud de apertura de crédito documental

Los campos con *asterisco disponen de ayuda por F1 situando el cursor en el espacio sombreado. Desplace el cursor preferentemente por medio del tabulador.

Fecha 14 de enero del 2012
Oficina 315 Cuenta 613500228808 Referencia 12

40A *Crédito transferible	No
31D *Fecha de caducidad *Lugar de caducidad	14 de abril del 2012
50 Nombre y dirección del Ordenante	MOHAMED ABU AND ZIYAD AL MOUHTASEB AND PARTNERS FOR TRADE AND INVESTMENT CO., 23 PO BOX 66608 EAST JERUSALEM, ISRAEL TELEFAX: 972-2-6264
59 Nombre y dirección del Beneficiario/proveedor	TEXMEN, S.L. C/ SAN JOSÉ PERALES, 85 46870 ONTINYENT, SPAIN BANCO SABADELL, AVENIDA PAÍS VALENCIÀ, 66, (VALENCIA) ESPAÑA
*Banco del Beneficiario en (población)	ESPAÑA
32B Divisa e importe (en números)	EUR -euro
39A *Tolerancia en el importe	<input type="checkbox"/> +/- 10 % (about, approximately, circa) <input type="checkbox"/> +/- 5 % <input type="checkbox"/> + 0 %/- 0 %
41A *Disponible para *en las cajas de	Pago a la vista Banco Sabadell
42P Detalles pago diferido	Pagadero a 12 días fecha Documento transporte (especificación para otro)
43P *Embarques parciales	No permitidos
44A Embarque/Despacho	(44A) Lugar de recepción/despacho ONTINYENT (44E) Puerto de carga/aeropuerto de salida VALENCIA/PORT (44F) Puerto de descarga/aeropuerto de destino ASHDOD (44B) Lugar de entrega/destino final JERUSALEM
44C *Fecha máxima de embarque	25 de febrero del 2012
45A Condiciones de entrega *Descripción Precio unitario Requiere que puede contratar el seguro de transporte con nuestra compañía de seguros a través de su oficina habitual	*Incoterm 2010 CFR en punto de entrega según pedido/factura proforma nº 6581 BLANKETS 100% COTTON 30

<https://www.bancsabadell.com/cs/Satellite/SabAtl/Kit--Exportador/600007617826/es/>

<https://www.youtube.com/watch?v=5U5di1F3qW4>

46A Documentos requeridos

Factura comercial en 3 ejemplar(es)
 Certificado de origen en 3 ejemplar(es), *emitido por
 Lista de pesos en 3 ejemplar(es)
 Lista de empaque en 3 ejemplar(es)
 *Certificado del beneficiario evidenciando el envío de un juego completo de originales con la mercancía
 *Certificado del expedidor de carga (documento de transitario) en 3 ejemplar(es)

 *Documento de seguro en 3 ejemplar(es) cubriendo riesgos *según ICC (A) más

Documento de transporte (especificar el que corresponda) marcado flete pagado y notificar a

Conocimiento de embarque marítimo emitido a la orden del ordenante
 Documento de transporte multimodal emitido a la orden del ordenante
 Documento de transporte aéreo a nombre del ordenante
 Documento de transporte por carretera a nombre del ordenante

Si ha indicado [otro] en «emitido/a nombre de» especifique a continuación]

El Banco debe remitir los documentos por courier con gastos a cargo del ordenante

47A Condiciones adicionales

75B Gastos bancarios fuera de España a nuestro cargo

48 *Período presentación documentos 20 días

49 *Confirmación sin confirmación

Al amparo de la/s Política/s formalizada/s con ustedes.

Si el Banco/reembolsador tiene establecido que sus comisiones sean a cargo de Ordenante, es decir, a nuestro cargo, por la presente los autorizamos a debitar en nuestra cuenta el contravalor de los mismos, a pesar de que indiquemos que los gastos bancarios fuera de España sean por cuenta de los Beneficiarios. Asimismo asumimos el costo de los gastos que se produzcan fuera de España en el supuesto de que este crédito no fuera utilizado.

Quedamos comprometidos a reembolsar a ustedes sin ninguna dilación, los importes adeudados por su correspondencia más su comisión y gastos cuyo importe total pueden adeudar en nuestra cuenta. Retenemos a vds. de toda responsabilidad en lo concerniente a la validez o autenticidad de los documentos que recibamos sobre este crédito, así como también en lo que se refiere a la mercancía representada por los mismos y por cualquier eventualidad que pueda existir en ella. Esta operación se efectuará por nuestra exclusiva cuenta y riesgo, y en caso de incumplimiento de las condiciones estipuladas quedan vds. facultados para realizar las mercancías con intervención de Notario y disponer de la garantía depositada, contada a nuestra cuenta cuando gastos pudieran ocasionarse. Si liquidado este caso el producto obtenido en la realización no fuera suficiente, nos obligamos a satisfacer el remanente hasta el completo pago del importe desembolsado.

Declaramos, bajo mi responsabilidad, que los datos consignados constituyen declaración o efectos de lo previsto en la legislación vigente sobre transacciones económicas con el exterior, quedando advertido que la falta de veracidad en los mismos puede ser constitutiva de infracción.

El presente crédito, así como las modificaciones que de él pudieran derivarse, está sujeto a las "Leyes y Reglas Uniformes relativas a los Créditos Documentarios" de la Cámara de Comercio Internacional (según última publicación en vigor) y a esta propia documentación.

Banco de Sabadell, S.A. podrá utilizar cualquiera de sus filiales para emitir este crédito documental, asumiendo cualquier responsabilidad que de ella pudiera derivarse. Al efecto, el solicitante autoriza expresamente a Banco Sabadell S.A para, comunicarle los datos a las respectivas filiales emisoras, aunque ello suponga una transferencia intencional de datos.

Firma y sello del Titular de la cuenta Vº Bº Oficina



Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

Otros documentos específicos:

● INTRASTAT:

Se trata de una declaración estadística por la que se detallan las ventas y compras entre países intracomunitarios, permitiendo la compensación fiscal sin liquidación de impuestos. La constitución del Mercado Único en 1993 supuso la desaparición de las formalidades aduaneras entre los Estados miembros y, por tanto, la supresión de las declaraciones que proporcionaban la información necesaria para la obtención de los datos relativos al comercio de bienes entre los Estados miembros de la Unión Europea. Para la elaboración de las mencionadas estadísticas ha sido necesario recurrir a métodos y técnicas que garantizaran una información exhaustiva y fiable que no constituyeran una carga desproporcionada, especialmente para las pequeñas y medianas empresas y, al mismo tiempo, permitieran disponer de datos que proporcionaran una visión actual, exacta y detallada del Mercado Único. (facturación del anterior ejercicio igual o superior a 250.000 euros)

Reglamento (CE) 638/2004,, Reglamento (CE) nº 1982/2004, Resolución de 27 de enero de 2009, de la Presidencia de la Agencia Estatal de Administración Tributaria.

http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/Aduanas_e_Impuestos_Especiales/Intrastat/Obligacion_Estadistica/Obligacion_de_suministrar_la_informacion_requerida_por_el_sistema_Intrastat.shtml



Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

- Declaración recapitulativa 349: Los empresarios o profesionales que realicen entregas o adquisiciones intracomunitarias de bienes, cualquiera que sea el régimen del IVA en que tributen, deben presentar Declaración Recapitulativa de Operaciones Intracomunitarias. (Real Decreto 1624/1992, Orden EHA/769/2010)



Circuito administrativo de compras internacionales.

DOCUMENTOS ADUANEROS



Circuito administrativo de compras internacionales.

Principales documentos aduaneros en comercio internacional

- Documentos de origen: Certificado de Origen, EUR-1, EUR-2, ATR, FORM-A y declaraciones en factura
- Documentos en referencia al régimen comercial y aduanero: Autorización Administrativa de Importación, Solicitud de Adjudicación de Contingente Cuantitativo de Importación, Autorización Administrativa de Exportación, Documento de Vigilancia, Notificación Previa de Importación, Notificación Previa de Exportación, Licencia de Importación Comercial, Certificado de Exportación AGREX, Certificado de Exportación AGRIM e INF1
- Documentos en referencia al Tránsito Comunitario: T1, T2, T2L
- Declaración sumaria: DUA (<http://www.boe.es/boe/dias/2014/07/21/pdfs/BOE-A-2014-7683.pdf>)
- Declaración de valor: DV-1
- Documentos fiscales: Modelo 300, 332, 361, 380

Circuito administrativo de compras internacionales.

- Certificado de Origen: el documento acreditativo del origen de una mercancía. El motivo de la solicitud es demostrar, ante las autoridades aduaneras del país de importación, el origen de la mercancía a efectos que ésta establezca la política comercial y arancelaria del producto importado (régimen comercial, tarifa arancelaria, medidas de efecto equivalente, etc.). El certificado de origen deberá haber sido expedido por una autoridad debidamente facultada por el país emisor o por un organismo que ofrezca las garantías necesarias y, asimismo, debidamente facultado. Deberá contener todas las indicaciones necesarias para la perfecta identificación de las mercancías a que se refiera (número, naturaleza, marcas o numeración de los bultos, descripción de la mercancía, pesos bruto y neto, nombre del expedidor, etc.). Por último, deberá certificar fehacientemente que la mercancía que se detalla es originaria de un país determinado. Hay que recordar que tiene una caducidad.

Circuito administrativo de compras internacionales.

- **EUR-1:** El certificado constituye el título justificativo para la aplicación del régimen arancelario preferencial. Este documento es utilizado en el comercio con países Mediterráneos, EFTA (*European Free Trade Association [Noruega, Islandia, Liechtenstein y Suiza]*), países ACP (África, Caribe y Pacífico) y países y territorios de ultramar (PTUM [antiguas colonias europeas]), Sudafrica, México, Chile.. Debe estar emitido en el momento de la exportación (con el DUA de exportación) por las autoridades de cada país de origen.



Certificado de origen

CERTIFICADO DE CIRCULACION DE MERCANCIAS			
1. Exportador suunto, apellido, dirección completa y país SAGORSA S.A. C/PA: ALCOBA 14, 15, 5 CASTELLON 12005 ESPAÑA		EUR. 1 N.º 212330 A Verse las notas del reverso antes de rellenar el impreso	
2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre CEE			
3. Destinatario suunto, apellido, dirección completa y país (mencionar localidades) VELA TRADING INTERNET S.R.L. TUNIS TUNIZ			
4. País, grupo de países o territorio del que se considera que los productos son originarios CEE		5. País, grupo de países o territorio de destino TUNIZ	
6. Información relativa al transporte (mencionar localidades) 7. Observaciones			
8. Número de orden, marcas y numeración, número y naturaleza de los bultos (1); Descripción de las mercancías (2)		9. Masa bruta (kg) o otra medida (litros, m ³ , etc.)	
01 22 PK Paquetes ALGODON DESMONTADO ROSAS		43000,00	
TOTAL 22 BULTOS		43000,00	
10. Facturas valoradas (mencionar localidades)			
11. VISADO DE LA ADUANA O DE LA AUTORIDAD GOBIERNAMENTAL COMERCIENTE Declaración certificada Documento de exportación (1) Formulario N.º 1050012111999999 Aduana o oficina de exportación CASTELLON - VALLETTA País o territorio de expedición CASTELLON 14/07/2012 Lugar y fecha CASTELLON 14/07/2012		12. DECLARACION DEL EXPORTADOR El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumplen las condiciones exigidas para la expedición del presente certificado. Lugar y fecha CASTELLON 14/07/2012	

CERTIFICADO DE CIRCULACION DE MERCANCIAS			
1. Exportador suunto, apellido, dirección completa y país TEXMEN S.L. C/SAN JOSE PERALES, 85 46870 ONTENIENTE (VALENCIA) SPAIN		EUR. 1 N.º A 2009486 AM Verse las notas del reverso antes de rellenar el impreso	
2. Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre C.E.E			
3. Destinatario suunto, apellido, dirección completa y país (mencionar localidades) MOHAMEND ABU AND ZUYAD AL MOUNTASEB AND PARTNERS FOR TRADE AND INVESTMENT CO., 23, P.O. BOX 66608 EAST JERUSALEM, ISRAEL			
4. País, grupo de países o territorio de donde se consideran originarios los productos ESPAÑA		5. País, grupo de países o territorio de destino ISRAEL	
6. Información relativa al transporte (mencionar localidades) V/EMMA MAERSK		7. Observaciones Casilla 1.- Exportador Nombre, apellidos, dirección completa y país Casilla 2.- Certificado utilizado en los intercambios preferenciales entre País exportador y País Destinatario Casilla 3.- Destinatario Nombre, dirección completa y país Casilla 4.- País, grupo de países o territorio de donde se considera originarios los productos. En el caso de España, sería España o Unión Europea. Casilla 5.- País, grupo de países o territorios de destino. Ejemplo: Marruecos o Países del Magreb Casilla 6.- Información relativa al transporte. medio de transporte por el que se efectúa la exportación Casilla 7.- Observaciones Las que se crean relevantes a la exportación. Casilla 8.- Número de orden Marcas, numeración, número y naturaleza de los bultos, designación de las mercancías. Casilla 9.- Masa bruta 10. Factura Nº de la Factura Comercial 11.- Visado de la Aduana Se ha de hacer constar el Número del DUA de exportación, la Aduana de Salida, el país donde se expide y la fecha. Casilla 12.- Declaración del Exportador Fecha, firma y sello del exportador o del agente de aduanas.	
8. Número de orden, marcas, numeración, número y naturaleza de los bultos (1); Designación de las mercancías 1.- 110 CAJAS MANTAS 100% ALGODON			
11. VISADO DE LA ADUANA Declaración certificada conforme Documento de exportación (1) Modelo N.º 1050012111999999 de N.º 4681.5.865809 del N.º 1050012111999999 Aduana ...VALENCIA País o territorio de expedición ESPAÑA En ...VALENCIA		12. DECLARACION DEL EXPORTADOR El que suscribe declara que las mercancías arriba designadas cumplen las condiciones exigidas para la expedición del presente certificado. Lugar y fecha VALENCIA 05/02/2012	



Circuito administrativo de compras internacionales.

- **EUR-2:** tiene el mismo efecto que el Certificado de circulación EUR1 y es para productos que su valor no sobrepase los 215 euros o de 600 euros en el de los productos contenidos en el equipaje personal de viajeros (*). EL EUR. 2 no necesita de la validación de la Aduana de salida, siendo firmado por el exportador o su representante (Agente de Aduanas o Transitario)

https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2014-7683

(*) Cada tratado fija dicho criterio (ejemplo Israel:



Certificado de origen

Antes de rellenar este formulario, léanse cuidadosamente las instrucciones del reverso.

FORMULARIO EUR. 2 N°		1 Formulario utilizado en los intercambios preferenciales entre (*)	
2 Exportador (nombre, dirección completa y país)		3 Declaración del exportador El que suscribe, exportador de las mercancías más abajo mencionadas, declara que cumplen las condiciones necesarias para la extensión del presente formulario y que han adquirido el carácter de productos originarios de acuerdo con las disposiciones que regulan los intercambios indicados en la casilla nº 1.	
4 Destinatario (nombre, dirección completa y país)		5 Lugar y fecha	
		6 Firma del exportador	
7 Observaciones (*)		8 País de origen (*)	9 País de destino (*)
		10 Peso bruto (kg)	
11 Marcas, numeración del envío y designación de las mercancías		12 Administración o servicio del país de exportación encargado del control «a posteriori» de la declaración del exportador	
		13 Solicitud de control Se solicita el control de la declaración del exportador que figura en el anverso de este formulario (*). En _____ a _____ 19____ Sello _____ (Firma)	
		14 Resultado del control El control efectuado ha permitido comprobar que (*) <input type="checkbox"/> las informaciones y datos declarados en el presente formulario son exactos. <input type="checkbox"/> el presente formulario no cumple las condiciones de autenticidad y exactitud requeridos (véanse las observaciones adjuntas) En _____ a _____ 19____ Sello _____ (Firma) (*) Márquese con una X el cuadro que se corresponda	

(*) Indíquense los países, grupos de países o territorios de que se trate.

(*) Hágase referencia a cualquier control ya efectuado por la administración o servicio competente.

(*) Por la expresión «país de origen» se entiende el país, grupo de países o territorio del que los productos se consideran originarios.

(*) Por la palabra «país» se entiende un país, un grupo de países o un territorio.

(*) El control a posteriori de los formularios EUR.2 se hará por sondeo o siempre que las autoridades aduaneras del Estado importador tengan dudas fundadas sobre la autenticidad del formulario y sobre la exactitud de las informaciones relativas al verdadero origen de las mercancías de que se trate.

INSTRUCCIONES RELATIVAS AL IMPRESO EUR.2

1. El formulario EUR.2 podrá extenderse solamente para las mercancías que en el país de exportación cumplan las condiciones establecidas por las disposiciones que regulan los intercambios mencionados en la casilla nº 1. Estas disposiciones deberán estudiarse cuidadosamente antes de rellenar el formulario.
2. En los envíos por paquete postal el exportador unirá el formulario al boletín de expedición y cuando se trate de un envío por carta lo incluirá en el paquete. Además, añadirá la indicación EUR.2 y el número de serie del formulario bien sea en la etiqueta verde C1, o en la declaración de aduanas C2/CP3.
3. Estas instrucciones no eximen al exportador del cumplimiento de cualquier otra formalidad exigida por las regulaciones aduaneras o postales.
4. Un exportador que utilice este formulario se compromete a presentar a las autoridades competentes los justificantes que éstas puedan necesitar y aceptar cualquier control de su contabilidad y de las circunstancias de fabricación de las mercancías designadas en la casilla nº 11 de este formulario.



Circuito administrativo de compras internacionales.

- **A.TR:** es el documento que se utiliza en el comercio recíproco con Turquía y constituye el título justificativo para la aplicación del régimen arancelario preferencial con ese país. Sólo podrá expedirse un A.TR.1 cuando las mercancías se transporten directamente desde Turquía a un Estado miembro y viceversa. En los demás casos procederá expedir un certificado ATR3. El formulario ATR será visado por las autoridades aduaneras del Estado de exportación, debiéndose presentar en la aduana del Estado de importación en el plazo de tres meses desde la fecha del visado de la aduana de exportación. (A.TR 3 valor inferior a 215€ el exportador)
- **FORM-A:** este certificado permite importar en la Unión Europea los productos originarios de los países del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG), siempre que hayan sido transportadas directamente a la Unión Europea. Éste deberá presentarse a las autoridades aduaneras del Estado miembro de importación en que se presenten los productos, en un plazo máximo de diez meses contados a partir de la fecha de expedición. En caso de presentar a disposición de una aduana comunitaria una mercancía acogida a las Preferencias Generalizadas y desear reexpedir toda o una parte de ella a otra aduana comunitaria, de Suiza o de Noruega, el certificado de origen modelo A puede ser sustituido por otro expedido por la aduana donde se han presentado las mercancías.
- **El APR** será un documento que sustituirá al Formulario A para envíos postales. Es el documento acreditativo de mercancías originarias de países beneficiarios del Sistema de Preferencias Generalizadas (SPG) de los productos objeto de envío postal, siempre que se trate de envíos que contengan únicamente productos originarios cuyo valor no sobrepase los 3.000 euros por envío.



Circuito administrativo de compras internacionales.

1. Goods consigned from (Exporter's business name, address country) BOLIVIAN LEATHERS & FOOD SRL PROLONGACION AV. 6 DE AGOSTO SN TRINIDAD-BENI-BOLIVIA		Reference CANES Nº 003052 GENERALIZED SYSTEM OF PREFERENCES CERTIFICATE OF ORIGIN (Combined declaration and certificate) FORM A	
2. Goods consigned to (Consignee's name, address, country) CARMITA ALVARADO-VAN BERGEREM TRADE AND INVESTMENT PROMOTION ORGANIZATION BUTZINGELSTR. 9-11 D-61479 SCHLOSSEBORN (B.FIRANKFURT AM MAIN) TEL: 069-40474-0150049-ALEMANIA		3. Means of transport and mode (as far as known) AEREO	
3. Item name		4. For official use	
5. Item No.	6. Marks and numbers of packages	7. Number and kind of packages, description of goods	8. Origin (country)
1	TERMO DE PLASTO FORMO	CARNE DE LAGARTO (CARMAN YACARE) SON: 20 KILOS DE CARNE	BOLIVIA
			9. Gross weight (kg)
			Peso Neto 20 Kgrs. Peso Bruto 28 Kgrs.
			10. Number and date of invoice 23/02/2006
MODELO			
11. Certification I, as hereby certified, on the basis of control carried out, that the declaration by the exporter is correct.		12. Declaration by the exporter I, the undersigned, hereby declares that the above information is correct; that all the goods were produced in the country indicated and that they comply with the origin requirements of those goods in the Generalized System of Preferences applicable to the country of destination.	
SANTA CRUZ, 23 DE FEBRERO DE 2006		ALEMANIA	

DOLAŞIM BELGESİ (MOVEMENT CERTIFICATE)	
1. İhracatçı (Ad, açık adres, ülke) Exporter (Name, full address, country) GLOBAL OTOMOTIV SAN VE DIŞ TIC.LTD.ŞTİ. KIRIÇ BELDEŞİ MÜDÜRLÜK MHL ALTI B. ÇEVREDE İSTANBUL TÜRKİYE	A.TR No D 0131955
2. Taahhüt Belgesi (Hişyarı) No (Tarih) Transport document (Optional) No. (Date)	
3. Mallar gönderildiği şahıs (Hişyarı) (ad, açık adres, ülke) Consignee (Optional) (Name, full address, country) FRITZ WAGNER GMBH BOBEN STR. 1 90530 HEDELSTEIN BERGWERK STR. BERGWERK	4. AET/TÜRKİYE ORTAKLIĞI ASSOCIATION between the EUROPEAN ECONOMIC COMMUNITY and TURKEY
5. İhracat Ülkesi Country of exportation TÜRKİYE	6. Varış Ülkesi Country of destination (1) GERMANY
7. Taahhüta ilişkin bilgiler (Hişyarı) Transport details (Optional)	8. Gözetimler Remarks
9. Sıra No: Item No	10. Kollilerin markaları, numaraları, sayı ve cinsi (dökme mallar için, durumuna göre, geminin adı, vagon veya kamyonun numarası belirtilmelidir); Malların tanımları Marks and numbers; number and kind of packages (for goods in bulk, indicate the name of the ship or the number of the railway wagon or road vehicle); Description of goods A00R: L- 14 VOLANTLAR-FLYWEEL
	11. Brüt ağırlık (kg) veya diğer ölçüler (tl, m ² , v.s.) Gross Weight (kg) or other measure (tl, m ² , etc.) 10568,00 KG
22. DÖNÜŞÜK VİZESİ CUSTOMS ENDORSEMENT Doğrulama onaylamaya beyan Declaration certified İhracat belgesi Export document Model (Form) Gümrük idaresi tarafından onaylanmalıdır Must be approved by Customs Office Çıkış ülkesi Issuing country Yer ve Tarih Place and Date İSTANBUL TÜRKİYE	
13. İHRACATÇININ BEYANI DECLARATION BY THE EXPORTER Aşağıda inzaan belkusan ben, yökanda, belkifles mulların bu belgenin verilmesi için gerekli koşullara uygun olduğunu beyan ederim. I, the undersigned, declare that the goods described above meet the conditions required for the issue of this certificate.	



Circuito administrativo de compras internacionales.

- **Declaración en factura, declaraciones de proveedor a largo plazo (exportador autorizado):** Cuando se le concede a un proveedor el reconocimiento de exportador. (Reglamento CE 1207/2001).

"Cuando un proveedor suministre regularmente a un comprador determinado mercancías cuyo carácter en relación con las normas de origen a título preferencial se prevea que permanecerá constante durante un período de tiempo considerable, podrá entregar una única declaración (denominada en lo sucesivo «declaración del proveedor a largo plazo» que ampare los posteriores envíos de dichas mercancías. La declaración del proveedor a largo plazo podrá expedirse para un período máximo de un año a contar desde la fecha de expedición de la declaración"

• Aquellas empresas que efectúan frecuentemente operaciones de exportación a países con los que la Comunidad Europea tiene acuerdos comerciales preferenciales. Se les permite la declaración en factura (o en un albarán o en otro documento comercial en el que figuren suficientemente descritas las respectivas mercancías), que hace innecesaria la obtención del Certificado EUR-1 para cada operación. Ahora bien, únicamente pueden emplear esta vía aquellos exportadores que previamente hayan gestionado para su empresa un número de "Exportador Autorizado". Este número deberá hacerse constar en la declaración en las facturas emitidas para esas operaciones

• Asimismo el artículo 89 del Reglamento 2454/93 de la comisión, por el que se establece el Código Aduanero Comunitario, señala la posibilidad de extender una declaración en factura que tiene cualquier exportador para cualquier envío constituido por uno o varios bultos que contengan productos originarios cuyo valor total no supere 6.000 euros.

Agencia Tributaria
www.agencia tributaria.es
N.I.F: B83522482 Referencia: D5796013000865
DEPARTAMENTO DE ADUANAS
AV LLANO CASTELLANO, 17
28034 MADRID (MADRID)
Tel. 917289450

Página 1
Departamento de Aduanas e I.E.E.
Nº de Remesa: 3119010
9029010852 Nº Certificado: 133964360026
DEVELOPMENT TECHNOLOGY DENTAL SYSTEMS S.L.

CONCESION DE AUTORIZACION DE EXPORTADOR AUTORIZADO

IDENTIFICACION

NIF.....: B-83522482
DENOMINACION.....: DEVELOPMENT TECHNOLOGY DENTAL SYSTEMS, S.L
REFERENCIA.....: Servicio de Origen - Exp.1/13

COMUNICACION

La firma DEVELOPMENT TECHNOLOGY DENTAL SYSTEMS, S.L. con domicilio en C/ Juan Camarillo, 7 - 28037 MADRID ha solicitado de este Departamento autorización para expedir pruebas de origen por el procedimiento simplificado, incluyendo la posibilidad de sustitución del Certificado EUR-1 por una Declaración en Factura, en sus exportaciones con destino a los países y territorios siguientes: Andorra (Productos agrícolas), Albania, Argelia, Balcanes Occidentales (Bosnia-Herzegovina, Serbia, Kosovo y Moldavia, para aplicar Acumulación de origen), Canforum, Ceuta, Corea República, Croacia, Chile, Egipto, Islandia, Islas Feroes, Israel, Jordania, Libano, Macedonia, Marruecos, Melilla, México, Montenegro, Noruega, SPG (Sistema de Preferencias Generalizadas para aplicar Acumulación de origen), Sudáfrica, Suiza, Territorios de Gaza y Cisjordania, Túnez y Turquía.

Este Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales, a la vista de los distintos Protocolos y Anexos de Origen de los Acuerdos que la UE ha firmado con estos países y territorios, y a la vista del informe de la DEPENDENCIA REGIONAL DE ADUANAS E I.E.E DE MADRID ha acordado conceder a DEVELOPMENT TECHNOLOGY DENTAL SYSTEMS, S.L. la autorización solicitada, si bien, con las siguientes puntualizaciones:

- Para los países y territorios: Andorra (Productos agrícolas), Albania, Argelia, Balcanes Occidentales (Bosnia-Herzegovina, Serbia, Kosovo y Moldavia, para aplicar Acumulación de origen), Bosnia-Herzegovina, Canforum, Ceuta, Croacia, Chile, Egipto, Islandia, Islas Feroes, Israel, Jordania, Libano, Macedonia, Marruecos, Melilla, México, Montenegro, Noruega, SPG (Sistema de Preferencias Generalizadas para aplicar Acumulación de origen), Sudáfrica, Suiza, Territorios de Gaza y Cisjordania, Túnez y Turquía (Agrícolas y CECA), se concede la posibilidad de sustitución del Certificado EUR-1, por una "Declaración en Factura".
- En el marco de la aplicación efectiva de la acumulación paneuromediterránea (UE, Argelia, Egipto, Islandia, Islas Feroes, Israel, Jordania, Libano, Marruecos, Noruega, Siria, Suiza, Territorios de Gaza y Cisjordania, Túnez y Turquía) cuando proceda la expedición de un Certificado EUR-MED se concede la posibilidad de sustituir éste por una "Declaración en factura EUR-MED".
- Para Turquía (ATR) se concede la posibilidad de expedición de Certificados ATR por el procedimiento simplificado, no así su sustitución por una Declaración en Factura, por no estar prevista tal posibilidad en los Acuerdos correspondientes.
- En el supuesto de una Declaración en Factura o de una Declaración en Factura EUR-MED se deberá tener presente:



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

Ejemplo Convenio-> importancia del certificado

HAN ADOPTADO EL PRESENTE REGLAMENTO:

Derecho de importación

1. Dentro de los límites de la cantidad prevista en el artículo 1, apartado 2, el derecho de importación de arroz será igual a:
 - a) en el caso del arroz con cáscara («paddy») del código NC 1006 10, excepto el código NC 1006 10 10, los derechos de aduana fijados en el arancel aduanero común, reducidos en un 50 % y en un importe fijo adicional de 4,34 EUR;
 - b) en el caso del arroz descascarillado del código NC 1006 20, el derecho fijado en aplicación del artículo 183 del Reglamento (UE) nº 1308/2013, reducido en un 50 % y en un importe fijo adicional de 4,34 EUR;
 - c) en el caso del arroz semiblanqueado o blanqueado del código NC 1006 30, el derecho fijado conforme al artículo 183 del Reglamento (UE) nº 1308/2013, reducido en un importe fijo de 16,78 EUR y, a continuación, en un 50 % y en un importe fijo adicional de 6,52 EUR.
2. El apartado 1 se aplicará a condición de que las autoridades competentes de Bangladés hayan expedido un certificado de origen.

REGLAMENTO (UE) No 539/2014



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Circuito administrativo de compras internacionales.

- Otros, Modelo 500.

Modelo de acompañamiento de productos con Impuestos Especiales (hidrocarburos, tabaco, alcohol..)(CE 2225/93)

- Ejemplar 1: es para conservación del Expedidor.
- Ejemplar 2: es para conservación por el Destinatario.
- Ejemplar 3: a devolver al Expedidor.
- Ejemplar 4: para el país de destino.

Circuito administrativo de compras internacionales.

- Autorización Administrativa de Importación: es necesaria para algunas mercancías sometidas al régimen de restricción comercial como consecuencia de algún tipo de restricción cuantitativa o cautelar derivada de la aplicación de la política comunitaria como, por ejemplo, los productos de Doble Uso y productos Siderúrgicos que se señala en la Resolución del 9-2-93 que están sometidos a contingentes cuantitativos anuales. Se otorgan con carácter discrecional por la Secretaría General de Comercio Exterior, siendo su plazo de validez de 6 meses.
- Solicitud de Adjudicación de Contingente Cuantitativo de Importación: es necesaria cuando el producto a importar está sometido a una limitación cuantitativa. Si la importación de la mercancía, siguiendo la Política Comercial de la UE, se somete a una limitación cuantitativa, entonces se presentará además de la AAI, el documento Solicitud de Adjudicación de Contingente Cuantitativo de Importación. El órgano competente es la Secretaría General de Comercio Exterior, dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Circuito administrativo de compras internacionales.

- Documento de Vigilancia(DOVI): Las importaciones de determinadas mercancías incluidas en el régimen de libertad comercial podrán estar sometidas a vigilancia estadística previa a su importación.
- Notificación Previa de Importación(NOPI): se aplica a los productos en régimen de libertad con vigilancia previa a la importación. Las importaciones de determinadas mercancías incluidas en el régimen de libertad comercial podrán estar sometidas a notificación previa a su importación.
- Licencia de Importación Comercial: se aplica a los productos en régimen de restricción comercial de importación. Es un documento que se utiliza cuando existe una vigilancia estadística previa de importación para ciertos productos restringidos.

Circuito administrativo de compras internacionales.

Transito comunitario: tránsito aduanero se caracteriza por el hecho de que las mercancías han de atravesar un territorio aduanero único constituido a su vez por países independientes. Por ello, la regulación aduanera comunitaria distingue entre el tránsito interno y el tránsito externo.

- (T1)El régimen de tránsito externo permite la circulación, de uno a otro punto del territorio aduanero de la Comunidad, de mercancía no comunitaria. T-1 (DUA ejemplares 1, 4, 5, 7 y 9 con indicación T-1 en la casilla número 1.) (El tránsito se inicia con la presentación por el interesado (previo depósito, en su caso, de la garantía impuesta) del DUA en la aduana de partida.) Cuando todo resulta correcto, la aduana de destino remite uno de los ejemplares T-1 debidamente cumplimentado a la aduana de salida, haciendo constar el resultado de la comprobación efectuada y quedándose en su poder uno de los ejemplares, que constituirá la base para un posterior destino aduanero de la mercancía. Un cuarto ejemplar se utiliza para fines estadísticos en la aduana del país de destino. (Codificación NCTS, documento de acompañamiento del transito vía telemático)

Circuito administrativo de compras internacionales.

- (T2)El régimen de tránsito interno prevé la aplicación del tránsito interno para la circulación de un punto a otro del territorio aduanero Comunitario, atravesando el territorio de un país tercero, siempre que se trate de mercancías comunitarias, y ello sin que su estatuto aduanero se modifique. (atravesar Suiza). T-2 (DUA ejemplares 1, 4, 5, 7 y 9, con indicación T-2 en la casilla número 1.)
- (T2F)Transito interno por vía aérea o marítima, se consignará T2F en la casilla número 1 del DUA. Por ejemplo el envío a Canarias o unas mercancías comunitarias viajan de un país de la UE a otro país de la UE por vía aérea o marítima y en el camino hacen escala en algún país no perteneciente a la UE.

El documento T2 o T2L acreditará en la aduana comunitaria de destino el carácter comunitario de las mercancías enviadas y, en consecuencia, el receptor no deberá pagar cantidad alguna en concepto de derechos arancelarios para poder retirar dichas mercancías de la aduana comunitaria de destino.

Circuito administrativo de compras internacionales.

- El DUA (Documento Único Administrativo) es el soporte papel de nuestra declaración de importación o exportación ante las autoridades aduaneras. El DUA de exportación es un documento que cumple una doble función:
 - Aduanera, en tanto una vez diligenciado por la administración de aduanas es utilizado para la salida de la mercancía del territorio aduanero de la Unión Europea.
 - Fiscal, al servir como justificante para la deducción del IVA soportado de las mercancías exportadas, al estar éstas exentas a la exportación.
- El Documento Único Administrativo (DUA) está formado por un legajo de 8 ejemplares más un noveno de uso nacional que supone la autorización para la retirada o embarque de las mercancías (“levante”), utilizándose uno u otros según el tipo de operación que reflejen. Así, por ejemplo, el DUA presentado para una declaración de importación usará los ejemplares 6, 7, 8 y 9 del legajo; el DUA para exportación los ejemplares 1, 2, 3, 4 y 9, y el DUA para la inclusión de mercancías en el régimen de Tránsito comunitario usará los ejemplares 1, 4, 5, 7 y 9.
- Cada ejemplar tiene una función distinta. Así, por ejemplo, y como más relevantes, los ejemplares 1 y 6 conforman el expediente de exportación e importación juntamente con todos los demás documentos anexos; los ejemplares 2 y 7 son para usos estadísticos; los ejemplares 3 y 8 son los del exportador e importador respectivamente.
- El original de este documento, DUA, debe ser guardado por la empresa como prueba de la salida efectiva de la mercancía del territorio fiscal de la Unión Europea, motivo por el cual la factura de exportación está exenta de IVA. Este documento puede ser requerido por la Agencia Tributaria en una inspección.

Circuito administrativo de compras internacionales.

- Las series previstas del DUA son las siguientes:
 - Serie "I" formado por los ejemplares nº 6, 7, 8, y 9.
 - DVD (DUA de Importación con vinculación a depósito)
 - Serie "ITP" formado por los ejemplares nº 8 y 9.
 - Serie "E" formado por los ejemplares nº 1, 2, 3, 4, y 9.
 - Serie "ETP" formado por los ejemplares nº 3 y 9
 - Serie "ET" formado por los ejemplares nº 1, 2, 3, 4, 5, 7 y 9
 - Serie "T" formado por los ejemplares nº 1, 4, 5, 7 y 9
 - Serie "O" formado por el ejemplar nº 4
- COMPOSICIÓN DEL DOCUMENTO SERIE "E" EXPORTACIÓN:

Está constituido por los siguientes ejemplares:

 - Ejemplar nº 1, para la Aduana de exportación.
 - Ejemplar nº 2, para la elaboración de estadística de Comercio Exterior.
 - Ejemplar nº 3, para el interesado. Podrá ser utilizado por el mismo como justificante de la exportación a efectos de IVA e Impuestos Especiales, cuando así lo establezcan las disposiciones correspondientes.
 - Ejemplar nº 4, se presentará cuando sea necesario justificar el carácter comunitario de las mercancías mediante un T2L ante la Aduana comunitaria de destino.
 - Ejemplar nº 9, se utilizará como autorización de embarque, salida o levante de la mercancía.



Circuito administrativo de compras internacionales.

Formulario de formación.

Comunidad Europea

Exportador / Exportador: LUIS PEREZ MARTINEZ, TROYA, S 12000 CASTELLON

Formulario de formación: 06 ESO0461 1 22866 6

1 Declaración: EX A

3 Formulario: SUPRIMIDA

5 Partidas: 003

6 Total bolero: 003

7 Numero de referencia: 003

8 Declarante: TRADING COMPANY EGIPTO

9 Responsable financiero: 00

10 País de origen: 00

11 País de destino: 00

12 Elemento de valor: SUPRIMIDA

13 P.A.C.: 00

14 Declarante / Responsable: AGENTE DE ADUANAS MARTINEZ

15 País de exportación / exportación: SUPRIMIDA

16 País de origen: SUPRIMIDA

17 País de destino: SUPRIMIDA

18 Identidad y nacionalidad medio transporte a la partida: CAIRO

19 Cve.: 1

20 Condiciones de entrega: FOB VALENCIA

21 Identidad y nacionalidad medio transporte activo en frontera: SUPRIMIDA

22 Cve. y importe total factura: EUR 20520

23 Tipo cambio: 1

24 Transacción: 1

25 Modo transporte: 1

26 Medio transporte: 1

27 Lugar de despacho: 0641A1195

28 Criterio franquicia y franquicia: 0641A1195

29 Aduana de entrada: 0641A1195

30 Descripción de las mercancías: UN 803 UNIDAD DE CONTROL D.D.A. "UN" 40 MSCUT958956 CALZADO DE PLAYA CON LA PARTE SUPERIOR Y SUELA DE MATERIAS PLASTICAS.

31 Código mercancías: 22562285

32 Partidas: 1

33 Cve. de origen: 100

34 Nueva línea (N/L): 100

35 Marca (M): 1073

36 Preferencia: 100

37 T.O. (T.O.E.): 1073

38 Marca (M): 1073

39 Contraseña: 100

40 Documento de carga / Documento expediente: ZDVD46412006389569001

41 Unidades suplementarias: 00

42 Precio del artículo: 00

43 Ctd. (H.): 00

44 Instrucciones especiales de despacho: N380 ESO00075 18/06/05 (FACTURA) 1833 ESO40116589896 (MANIFIESTO DE CARGA MARITIMO)

45 Valor estadístico: 20520

46 Valor estadístico: 20520

47 Clase: 00

48 Base imponible: 00

49 Tipo: 00

50 Importe: 00

51 Nº: 00

52 Adosamiento de pago: 00

53 Aduana de destino (y país): 0641A1195

54 Lugar y fecha: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

55 Fecha y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

56 Nombre del declarante / representante: JOSE GRACIA PASCUAL 18986369P

57 Fecha: 16/07/2006

58 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

59 Nombre del interesado: JOSE GRACIA PASCUAL 18986369P

60 Fecha: 16/07/2006

61 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

62 Fecha: 16/07/2006

63 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

64 Fecha: 16/07/2006

65 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

66 Fecha: 16/07/2006

67 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

68 Fecha: 16/07/2006

69 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

70 Fecha: 16/07/2006

71 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

72 Fecha: 16/07/2006

73 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

74 Fecha: 16/07/2006

75 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

76 Fecha: 16/07/2006

77 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

78 Fecha: 16/07/2006

79 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

80 Fecha: 16/07/2006

81 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

82 Fecha: 16/07/2006

83 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

84 Fecha: 16/07/2006

85 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

86 Fecha: 16/07/2006

87 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

88 Fecha: 16/07/2006

89 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

90 Fecha: 16/07/2006

91 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

92 Fecha: 16/07/2006

93 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

94 Fecha: 16/07/2006

95 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

96 Fecha: 16/07/2006

97 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

98 Fecha: 16/07/2006

99 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

00 Fecha: 16/07/2006

01 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

02 Fecha: 16/07/2006

03 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

04 Fecha: 16/07/2006

05 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

06 Fecha: 16/07/2006

07 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

08 Fecha: 16/07/2006

09 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

10 Fecha: 16/07/2006

11 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

12 Fecha: 16/07/2006

13 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

14 Fecha: 16/07/2006

15 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

16 Fecha: 16/07/2006

17 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

18 Fecha: 16/07/2006

19 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

20 Fecha: 16/07/2006

21 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

22 Fecha: 16/07/2006

23 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

24 Fecha: 16/07/2006

25 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

26 Fecha: 16/07/2006

27 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

28 Fecha: 16/07/2006

29 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

2024870 B

Formulario de formación.

Comunidad Europea

Exportador / Exportador: SAZCENA S.A., ALDORA KM. 13,5 CASTELLON 12005 Castellon

Formulario de formación: 10 ESO1211 1 59959 9

1 Declaración: EX A

3 Formulario: SUPRIMIDA

5 Partidas: 02

6 Total bolero: 02

7 Numero de referencia: 02468/2010

8 Declarante: TRADING COMPANY EGIPTO

9 Responsable financiero: 00

10 País de origen: 00

11 País de destino: 00

12 Elemento de valor: SUPRIMIDA

13 P.A.C.: 00

14 Declarante / Responsable: AGENTE DE ADUANAS MARTINEZ

15 País de exportación / exportación: SUPRIMIDA

16 País de origen: SUPRIMIDA

17 País de destino: SUPRIMIDA

18 Identidad y nacionalidad medio transporte a la partida: CAIRO

19 Cve.: 1

20 Condiciones de entrega: FOB VALENCIA

21 Identidad y nacionalidad medio transporte activo en frontera: SUPRIMIDA

22 Cve. y importe total factura: EUR 20520

23 Tipo cambio: 1

24 Transacción: 1

25 Modo transporte: 1

26 Medio transporte: 1

27 Lugar de despacho: 0641A1195

28 Criterio franquicia y franquicia: 0641A1195

29 Aduana de entrada: 0641A1195

30 Descripción de las mercancías: UN 803 UNIDAD DE CONTROL D.D.A. "UN" 40 MSCUT958956 CALZADO DE PLAYA CON LA PARTE SUPERIOR Y SUELA DE MATERIAS PLASTICAS.

31 Código mercancías: 22562285

32 Partidas: 1

33 Cve. de origen: 100

34 Nueva línea (N/L): 100

35 Marca (M): 1073

36 Preferencia: 100

37 T.O. (T.O.E.): 1073

38 Marca (M): 1073

39 Contraseña: 100

40 Documento de carga / Documento expediente: ZDVD46412006389569001

41 Unidades suplementarias: 00

42 Precio del artículo: 00

43 Ctd. (H.): 00

44 Instrucciones especiales de despacho: N380 ESO00075 18/06/05 (FACTURA) 1833 ESO40116589896 (MANIFIESTO DE CARGA MARITIMO)

45 Valor estadístico: 20520

46 Valor estadístico: 20520

47 Clase: 00

48 Base imponible: 00

49 Tipo: 00

50 Importe: 00

51 Nº: 00

52 Adosamiento de pago: 00

53 Aduana de destino (y país): 0641A1195

54 Lugar y fecha: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

55 Fecha y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

56 Nombre del declarante / representante: JOSE GRACIA PASCUAL 18986369P

57 Fecha: 16/07/2006

58 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

59 Nombre del interesado: JOSE GRACIA PASCUAL 18986369P

60 Fecha: 16/07/2006

61 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

62 Fecha: 16/07/2006

63 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

64 Fecha: 16/07/2006

65 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

66 Fecha: 16/07/2006

67 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

68 Fecha: 16/07/2006

69 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

70 Fecha: 16/07/2006

71 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

72 Fecha: 16/07/2006

73 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

74 Fecha: 16/07/2006

75 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

76 Fecha: 16/07/2006

77 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

78 Fecha: 16/07/2006

79 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

80 Fecha: 16/07/2006

81 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

82 Fecha: 16/07/2006

83 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

84 Fecha: 16/07/2006

85 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

86 Fecha: 16/07/2006

87 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

88 Fecha: 16/07/2006

89 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

90 Fecha: 16/07/2006

91 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

92 Fecha: 16/07/2006

93 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

94 Fecha: 16/07/2006

95 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

96 Fecha: 16/07/2006

97 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

98 Fecha: 16/07/2006

99 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

00 Fecha: 16/07/2006

01 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

02 Fecha: 16/07/2006

03 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

04 Fecha: 16/07/2006

05 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

06 Fecha: 16/07/2006

07 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

08 Fecha: 16/07/2006

09 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

10 Fecha: 16/07/2006

11 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

12 Fecha: 16/07/2006

13 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

14 Fecha: 16/07/2006

15 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

16 Fecha: 16/07/2006

17 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

18 Fecha: 16/07/2006

19 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

20 Fecha: 16/07/2006

21 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

22 Fecha: 16/07/2006

23 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

24 Fecha: 16/07/2006

25 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

26 Fecha: 16/07/2006

27 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

28 Fecha: 16/07/2006

29 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

30 Fecha: 16/07/2006

31 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

32 Fecha: 16/07/2006

33 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

34 Fecha: 16/07/2006

35 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

36 Fecha: 16/07/2006

37 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

38 Fecha: 16/07/2006

39 Lugar y hora: QUART DE POBLET, VALENCIA 16/07/2006

3044,72



Circuito administrativo de compras internacionales.

DV-1: El documento que sirve de soporte para hallar y comunicar el valor en aduana de una mercancía es el denominado Declaración de valor. Es de obligada presentación conjuntamente con la declaración de importación. Sin embargo, se estará exento cuando el valor en aduana de las mercancías importadas no sea superior a 10.000 euros por envío, siempre que no se trate de expediciones fraccionadas o múltiples, dirigidas por un mismo expedidor al mismo destinatario. DV-1 es, asimismo, una declaración fiscal que debe ir firmada por el importador o su representante y que, como tal declaración fiscal, puede tener consecuencias derivadas de su contenido, como la imposición de sanciones tributarias, en caso de ser incorrecto lo declarado. Es responsabilidad del declarante la exactitud de los datos aportados para hallar en valor en aduana, así como de disponer de todos los datos que sustentan los aportados. Hay que tener muy en cuenta que, aunque el DV-1 vaya firmado por un representante, la responsabilidad final recae, como ya hemos dicho, en el declarante.

El valor de la importación se calculará como la suma de todos los costes hasta el punto de entrada a la Unión Europea y servirá de base para el cálculo del arancel aplicable. La suma de los dos anteriores servirá de base para el cálculo de los impuestos nacionales o locales (IVA e Impuestos Especiales)



Circuito administrativo de compras internacionales.

COMUNIDAD EUROPEA DECLARACION DE LOS ELEMENTOS RELATIVOS AL VALOR EN ADUANA D.V. 1

1 NOMBRE Y DIRECCION DEL VENDEDOR (en letras de molde)

2 (a) NOMBRE Y DIRECCION DEL COMPRADOR (en letras de molde)

2 (b) NOMBRE Y DIRECCION DEL DECLARANTE (en letras de molde)

3 Condiciones de entrega

4 Número y fecha de la factura

5 Número y fecha del contrato

6 Número y fecha de cualquier resolución aduanera relativa a los apartados 7 a 9.

7 (a) ¿Existe VINCULACION entre comprador y vendedor en el sentido del apartado 2 del artículo 171 del Reglamento (CEE) n.º 1224/80? En caso negativo, pásese al apartado 8.

7 (b) ¿UNA INFUSION LA VINCULACION EN EL PRECIO DE LAS MERCANCIAS IMPORTADAS? (respuesta facultativa) ¿SE APROXIMA MUCHO el valor de las mercancías importadas al valor de las mercancías exportadas? En caso afirmativo, explíquese con detalle.

8 (a) ¿Existen RESTRICCIONES de importación o limitaciones de importación por el comprador, distintas de las que impongan o impongan directamente la Comunidad, o limitaciones de importación o limitaciones de exportación de mercancías? En caso afirmativo, especifíquese las condiciones o prestaciones, cuyo valor no pueda determinarse con relación a las mercancías, o la naturaleza de las restricciones, condiciones o prestaciones, según el caso.

9 (a) ¿Existen CANONES y DERECHOS DE LICENCIA relativos a las mercancías importadas que el comprador esté obligado a pagar, directa o indirectamente, como condición de la venta?

9 (b) ¿Está la venta condicionada por un acuerdo, según el cual una parte del producto de cualquier REVENTA, CESION o UTILIZACION posterior de las mercancías importadas, reventa directa o indirectamente al vendedor? En caso de respuesta afirmativa a una de las preguntas, especifíquese las condiciones, y, si es posible, indiquese los importes en los apartados 19 y 16.

10 (a) Número de hojas

10 (b) (Cantidad)

10 (c) (Fecha)

10 (d) Firma

PARA USO DE LA ADMINISTRACION

		Partida de orden	Partidas de orden	Partida de orden
A. Base de cálculo	11 (a) Precio neto en la MONEDA DE FACTURACION (Precio efectivamente pagado o por pagar en el momento a considerar para la determinación del valor en aduana)			
	(b) Pagos indirectos - véase apartado 8 (b) (Tipo de cambio:			
	12 Total A en MONEDA NACIONAL			
B. ADICIONES	13 Costes soportados por el comprador			
	(a) Comisiones, excepto las comisiones de compra			
	(b) Gastos de embalaje			
	(c) Envases y embalajes			
Indíquense A CONTINUACION las posibles desiciones anteriores de las autoridades aduaneras referentes a estas cuestiones:	14 Bienes y servicios suministrados por el comprador, gratuitamente o a precio reducido y utilizados en la producción y venta para la exportación de las mercancías importadas:			
	(a) materiales, componentes, partes y elementos similares incorporados a las mercancías importadas.			
	(b) herramientas, matrices, moldes y objetos similares utilizados en la producción de las mercancías importadas.			
(c) materiales consumidos en la producción de las mercancías importadas				
(d) trabajos de ingeniería, de desarrollo, artísticos y de diseño, planeación y otros realizados fuera del territorio aduanero de la Comunidad y utilizados en la producción de las mercancías importadas.				
15 Cánones y derechos de licencia				
16 Producto de cualquier licencia de importación				
17 Gastos de transporte				
(a) Seguro				
(b) Seguro				
(c) Seguro				
18 Total B				
C. DEDUCCIONES	19 Gastos de transporte posteriores a la llegada al lugar de introducción			
	20 Gastos relativos a trabajos de construcción, instalación, montaje, mantenimiento o asistencia técnica, realizados después de la importación			
	21 Otros gastos (especificuense)			
22 Derechos de aduanas y otros gravámenes pagaderos en la Comunidad como consecuencia de la importación o de la venta de las mercancías.				
23 Total C				
24 VALOR DECLARADO (A+B-C)				
Referencia	Importe	Tipo de cambio		



Circuito administrativo de compras internacionales.

Cuaderno ATA:

- Es un documento de Admisión Temporal de mercancías válido en los países miembros de la Cadena ATA que sustituya a los documentos nacionales de exportación e importación temporal, en ciertos supuestos y cumpliendo determinados requisitos.

CUADERNO DE PASO DE ADUANA PARA ADMISION TEMPORAL
CARNET DE PASSAGES EN DOUANE POUR L'ADMISSION TEMPORAIRE
CARNET DE PASSAGES EN DOUANE FOR TEMPORARY ADMISSION
CONVENIO ARDUANERO SOBRE EL CUADERNO A.T.A. PARA LA ADMISION TEMPORAL DE MERCANCIAS
CONVENTION DOUANIERE SUR LE CARNET A.T.A. POUR L'ADMISSION TEMPORAIRE DE MARCHANDISES
CUSTOMS CONVENTION ON THE A.T.A. CARNET FOR THE TEMPORARY ADMISSION OF GOODS

Unidad de redacción del Cuaderno: Marque las casillas de la página 3 de la cubierta
 Unité de remplissage du carnet: Cochez les cases page 3 de la couverture

DEVOLVER A LA ENTIDAD EMISORA UNA VEZ UTILIZADO

A. TITULAR Y DIRECCION / Titulaire et adresse / Holder and address	RESERVADO A LA ASOCIACION EMISORA / Reserved for Association use / CUBERTA / Cover page
B. REPRESENTADO POR / Représenté par / Represented by	RESERVADO A LA ASOCIACION EMISORA / Reserved for Association use / CUBERTA / Cover page
C. UTILIZACION QUE SE PREVE PARA LAS MERCANCIAS / Utilisation prévue des marchandises / Intended use of goods	VALIDERO HASTA / Valable jusqu'à / Valid until

CUADERNO VALIDERO EN LOS PAISES QUE SE INDICAN EN EL LISTADO DE ASOCIACIONES APLICADAS / CARNET VALABLE DANS LES PAYS QUI SONT INDICÉS DANS LA LISTE DES ASSOCIATIONS APPLICABLES / THE CARNET MAY BE USED IN THE FOLLOWING COUNTRIES UNDER THE GUARANTEE OF THE ASSOCIATIONS LISTED: / THE CARNET MAY BE USED IN THE FOLLOWING COUNTRIES UNDER THE GUARANTEE OF THE ASSOCIATIONS LISTED

UNION EUROPEA
 ALEMANIA (DE) / Allemagne (DE)
 AUTRIA (AT) / Autriche (AT)
 BELGICA (BE) / Belgique (BE)
 DINAMARCA (DK) / Danemark (DK)
 ESPAÑA (ES) / Espagne (ES)
 FRANCIA (FR) / France (FR)
 GRCIA (GR) / Grèce (GR)
 IRLANDA (IE) / Irlande (IE)
 ITALIA (IT) / Italie (IT)
 JAPON (JP) / Japon (JP)
 NORUEGA (NO) / Norvège (NO)
 SUISZA (CH) / Suisse (CH)

OTROS PAISES
 ARGENTINA (AR) / Argentine (AR)
 AUSTRALIA (AU) / Australie (AU)
 CANADA (CA) / Canada (CA)
 CHINA (CN) / Chine (CN)
 ESTADOS UNIDOS (US) / États-Unis (US)
 HONG KONG (HK) / Hong Kong (HK)
 INDIA (IN) / Inde (IN)
 JAPON (JP) / Japon (JP)
 MALASIA (MY) / Malaisie (MY)
 MEXICO (MX) / Mexique (MX)
 NORUEGA (NO) / Norvège (NO)
 SUECIA (SE) / Suède (SE)
 SUISZA (CH) / Suisse (CH)
 TAIWAN (TW) / Taïwan (TW)
 THAILANDIA (TH) / Thaïlande (TH)
 URUGUAY (UY) / Uruguay (UY)
 ZAMBIA (ZM) / Zambie (ZM)

CERTIFICACION DE LAS AUTORIDADES ADUANERAS / CERTIFICATION OF CUSTOMS AUTHORITIES

a) El titular y su representante son responsables del cumplimiento de las leyes y reglamentos del país de salida y de los países de importación. / A charge for the failure to be responsible for compliance with the laws and regulations of the country of departure and the countries of importation and his representative will be held responsible for compliance with the laws and regulations of the country of departure and the countries of importation.

b) El titular y su representante son responsables del cumplimiento de las leyes y reglamentos del país de salida y de los países de importación. / A charge for the failure to be responsible for compliance with the laws and regulations of the country of departure and the countries of importation and his representative will be held responsible for compliance with the laws and regulations of the country of departure and the countries of importation.

c) El titular y su representante son responsables del cumplimiento de las leyes y reglamentos del país de salida y de los países de importación. / A charge for the failure to be responsible for compliance with the laws and regulations of the country of departure and the countries of importation and his representative will be held responsible for compliance with the laws and regulations of the country of departure and the countries of importation.

d) El titular y su representante son responsables del cumplimiento de las leyes y reglamentos del país de salida y de los países de importación. / A charge for the failure to be responsible for compliance with the laws and regulations of the country of departure and the countries of importation and his representative will be held responsible for compliance with the laws and regulations of the country of departure and the countries of importation.

Lugar y fecha de la emisión (delmes/da) / Lieu et date de l'émission (le/mois/jour) / Place and date of issue (month/day)

Firma y sello / Signature et tampon / Signature and Stamp

Firma del titular / Signature du titulaire / Signature of Holder



Circuito administrativo de compras internacionales.

Documentos Fiscales:

Modelo 330 de declaración-liquidación del Impuesto sobre el Valor Añadido: deben presentarlo las empresas inscritas en el Registro Especial de Exportadores y otros operadores económicos que hayan tenido un volumen de operaciones inferior a los 6 millones de euros durante el año anterior y que tienen el derecho de solicitar la devolución del IVA anticipadamente.

Estas empresas deben haber cumplido previamente con la condición de tener un volumen de exportaciones y/o expediciones superior a los 120.000 euros anuales. Con ello podrán solicitar mensualmente la devolución del IVA soportado, siempre y cuando éste sea superior al repercutido. El máximo de solicitud será el 16% de la suma de las exportaciones y/o expediciones del mes declarado.

Modelo 332 de declaración-liquidación del Impuesto sobre el Valor Añadido: lo presentarán las empresas inscritas en el Registro Especial de Exportadores y otros operadores económicos que hayan tenido un volumen de operaciones superior a los 1.000 millones de pesetas durante el año anterior y que tienen el derecho de solicitar la devolución del IVA anticipadamente.

Estas empresas deben haber cumplido previamente con la condición de tener un volumen de exportaciones y/o expediciones superior a los veinte millones de pesetas anuales. Con ello podrán solicitar mensualmente la devolución del IVA soportado, siempre y cuando éste sea superior al repercutido. El máximo de solicitud será el 16% de la suma de las exportaciones y/o expediciones del mes declarado.



Circuito administrativo de compras internacionales.

Documentos Fiscales:

Modelo 361 de solicitud de devolución del IVA: lo deberán presentar los empresarios o profesionales establecidos en el territorio de la Unión Europea, incluyendo Canarias, Ceuta y Melilla, como los establecidos en terceros países y en los cuales concurren lo siguiente:

1. Que las personas que quieran ejercerlo estén establecidas en la Unión o, en caso de no concurrir dicha circunstancia, se acredite reciprocidad a favor de los empresarios o profesionales establecidos en España.
2. Que las personas no establecidas en la Unión deberán nombrar previamente un representante residente en el territorio de aplicación del impuesto, a cuyo cargo estará el cumplimiento de las obligaciones formales o de procedimiento correspondientes.

Las personas en quienes concurren los requisitos descritos anteriormente tendrán derecho a solicitar la devolución del Impuesto sobre el Valor Añadido que hayan satisfecho o soportado en las adquisiciones o importaciones de bienes o en los servicios que les hayan sido prestados en el periodo de tiempo que corresponda la solicitud.

Modelo 380 de declaración-liquidación del Impuesto sobre el Valor Añadido en operaciones asimiladas a las importaciones: la presentarán aquellos operadores económicos que hayan realizado operaciones asimiladas a la importaciones, siendo éstas las siguientes:

- Bienes adquiridos al amparo de los regímenes diplomático y consular.
- Cancelación de las situaciones relativas a las áreas exentas y regímenes suspensivos, siempre que los bienes se reintroduzcan en el territorio común o abandonen los referente regímenes suspensivos.



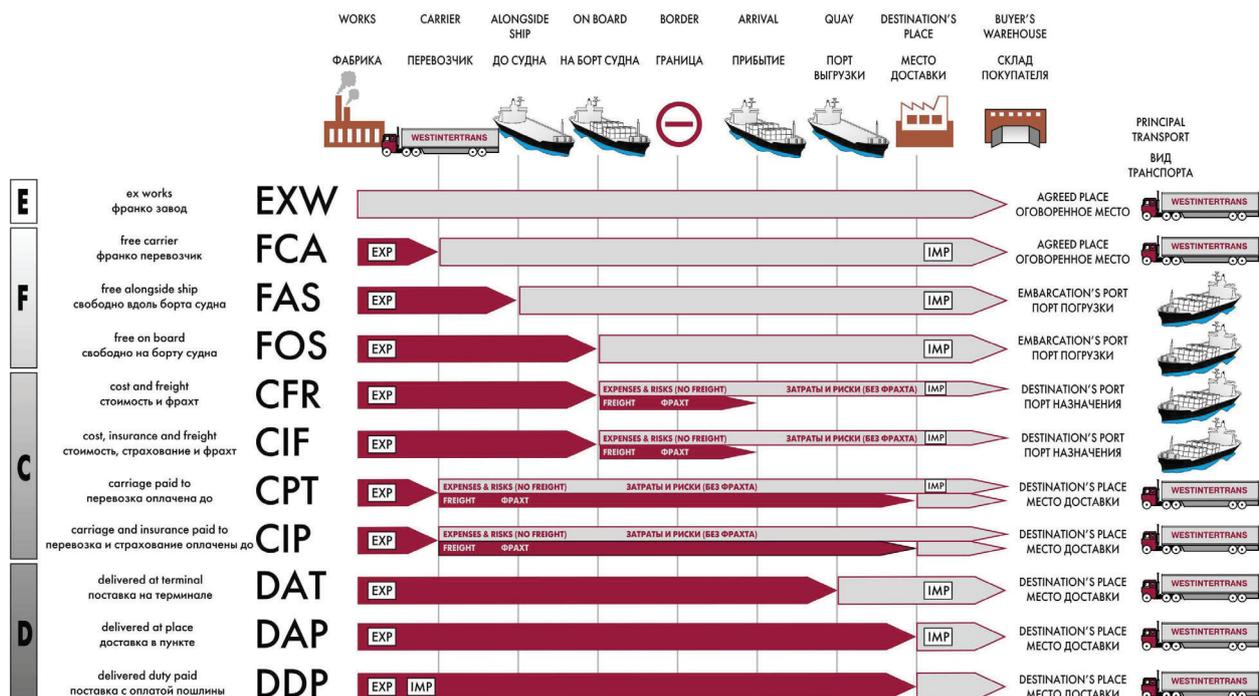
UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contratación internacional ,Incoterms 2010



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contratación internacional ,Incoterms 2010

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
	Embalaje verificación contador	Licencias, autorizaciones otras formalidades	Carga al carriotejeo en fábrica o almacén	Transporte interior para empaque de fábrica a puerto, aeropuerto, terminal o transbordadora	Formalidades aduaneras exportación	Costes manipulación terminal: empuje, puerta, sirviente, etc.	Transporte principal internacional	Seguro Menciones Seguro Transporte	Costes manipulación terminal: empuje, puerta, sirviente, etc.	Formalidades aduaneras importación: despachos, impuestos, sellos, etc.	Transporte interior para almacén. De puerto a fábrica o almacén	Recepción y Descarga	
INCOTERMS® 2010 EADA - REGLAS PARA CUALQUIER MODO O MODOS DE TRANSPORTE													
EXW Precio fábrica Ex works	A												Coste
FCA Precio transportista Free carrier	B												Riesgo
CPT Transporte pagado hasta carriotejeo paid to	C												Coste
CIP Transporte y seguro pagado hasta carriotejeo and insurance paid to	D												Riesgo
DAT Entrega en terminal Delivered at terminal	E												Coste
DAP Entrega en lugar Delivered at place	F												Riesgo
DDP Entrega derechos pagados Delivered duty paid	G												Coste
INCOTERMS® 2010 EADA - REGLAS PARA TRANSPORTE MARÍTIMO Y VÍAS NAVEGABLES INTERIORES													
FAS Precio al muelle del buque Free alongside ship	H												Coste
FOB Precio a bordo Free on board	I												Riesgo
CFR Coste y flete con sus riesgos	J												Coste
CIF Coste, seguro y flete Cost, insurance and freight	K												Riesgo

■ Vendedor ■ El vendedor debe proporcionar la documentación necesaria para la exportación y el comprador los de importación a petición ■ Depende del lugar de entrega pactado ● Obligatorio 1 Recomendaciones generales A1 Recomendaciones particulares

Contratación internacional ,Incoterms 2010

- La entrega de las mercancías: es la primera de las obligaciones del vendedor. La entrega puede ser directa, cuando el incoterm define que la mercancía se entregue al comprador, son los términos "E" y los términos "D"; o indirecta, cuando la mercancía se entrega a un intermediario del comprador, un transportista o un transitario, son los términos "F" y los términos "C".
- La transmisión de los riesgos: es un aspecto esencial de los incoterms y no se debe confundir con la transmisión de la propiedad, que queda regulada por la ley que rige el contrato. El concepto fundamental se basa en que los riesgos, y en la mayoría de los casos, también los gastos, se transmiten en el punto geográfico y en el momento cronológico que definen el contrato y el incoterm establecido. El punto geográfico puede ser la fábrica, el muelle, la borda del buque, etc.; mientras que el momento cronológico está definido por el plazo de entrega de la mercancía. La superposición de ambos requisitos produce automáticamente la transmisión de los riesgos y de los gastos.

Contratación internacional ,Incoterms 2010

- La distribución de los gastos: lo habitual es que el vendedor corra con los gastos estrictamente precisos para poner la mercancía en condiciones de entrega y que el comprador corra con los demás gastos. Existen cuatro casos, los términos “C”, en que el vendedor asume el pago de los gastos de transporte (y el seguro, en su caso) hasta el destino, a pesar de que la transmisión de los riesgos es en origen; esto se debe a usos tradicionales del transporte marítimo que permiten la compraventa de las mercancías mientras el barco está navegando, ya que la carga cambia de propietario con el traspaso del conocimiento de embarque.
- Los trámites de documentos aduaneros: en general, la exportación es responsabilidad del vendedor; sólo existe un incoterm sin despacho aduanero de exportación: EXW (Ex Works, En fábrica), donde el comprador es responsable de la exportación y suele contratar los servicios de un transitario o un agente de aduanas en el país de expedición de la mercancía, que gestione la exportación. Los restantes incoterms son «con despacho»; es decir, la exportación es responsabilidad del vendedor, que algunas veces se ocupa también de la importación en el país de destino.



Contratación internacional ,Incoterms 2010

- EXW(exworks): En fábrica, el vendedor entrega la mercancía en su fábrica, el comprador corre con todos los gastos y riesgos.
- FAS(Free Alongside Ship): Franco al costado del buque: El vendedor deja la mercancía al costado del buque sin cargar. A partir de ahí todos los gastos y riesgos son a cargo del comprador.
- FOB(free on board). Entrega la mercancía sobre buque, el comprador elige y reserva el barco.
- FCA(Free Carrier): Franco transportista: El vendedor entrega la mercancía al transportista indicando por el comprador, siendo los gastos a cargo de éste.
- CFR(cost and Freight): Coste y flete: El vendedor entrega la mercancía en el puerto, estación o aeropuerto de destino indicado por el comprador. Hasta ese punto el vendedor paga todos los gastos , salvo el seguro que es a cargo del comprador.
- CIF(Cost, Insurance and Freight): Coste, seguro y Flete: El vendedor paga todos los gastos hasta el puerto de destino, incluido el seguro de la mercancía.
- CPT(Carriage Paid to): Transporte pagado hasta...: El vendedor paga el transporte hasta la ciudad de destino indicada; el seguro y el resto de gastos hasta llegar al almacén del comprador son a cargo de éste.
- CIP(Carriage and Insurance Paid): Transporte y seguro pagado hasta...: El vendedor paga los gastos de transporte y seguro hasta el lugar de destino convenido.



Contratación internacional ,Incoterms 2010

- DAT(Delivered at Terminal): Entrega en terminal. El vendedor entrega la mercancía en el terminal indicado, desde ese punto los gastos son a cargo del comprador.(gastos aduaneros del comprador)
- DAP: (Delivered at Place) entrega en un punto. El vendedor asume los costes y riesgos hasta la entrega, pero no aranceles.
- DDP: (Delivered Duty Paid)Entrega libre despachos. La responsabilidad del vendedor se extiende a la entregar la mercancía en el almacén del comprador o punto indicado por éste.

Contratación internacional ,Incoterms 2010

Nombre	Carga a camión	Pago de tasas de exportación	Transporte al puerto de exportación	Descarga del camión en el puerto de exportación	Cargos por embarque en el puerto de exportación	Transporte al puerto de importación	Cargos por desembarque en el puerto de importación	Carga en camiones desde el puerto de importación	Transporte al destino	Seguros	Paso de aduanas	Impuesto de importación
EXW	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FCA	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FAS	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
FOB	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CFR	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIF	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✓ Sí	✗ No	✗ No
CPT	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No	✗ No
CIP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No	✗ No	✓ Sí	✗ No	✗ No
DAT	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✓ Sí	✗ No	✗ No
DAP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✗ No	✗ No
DDP	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí	✓ Sí

Contratación internacional ,OEA (OAE)

Operador Económico Autorizado: En la medida que toda la CdS sea de confianza se podrá relajar la vigilancia aduanera.

- AEOC para el Certificado OEA de simplificación aduanera, (-bloqueos, inspecciones)
- AEOS para el Certificado OEA de protección y seguridad, (-controles)
- AEOF para el Certificado OEA de simplificación aduanera/protección y seguridad. (las dos)

Reglamento 197/2010

http://www.agenciatributaria.es/AEAT.internet/Inicio_es_ES/Aduanas_e_Impuestos_Especiales/Procedimientos_Aduanos/Operadores_Economicos_Autorizados_OEA_/Operadores_Economicos_Autorizados_OEA_shtml

COMUNIDAD EUROPEA

MODELO



Certificado OEA

438968965HFGG (Número de certificado)	
1. Titular del certificado OEA TEXMEN, S.L. C/ SAN JOSÉ PERALES, 85 46870 ONTENIENTE (VALENCIA) SPAIN	2. Autoridad emisora RAMINATRANS Dr. J.I. Dómine, 12, -2 46011 - Valencia T. +34963241050 F. +34963241051 www.raminatrans.com raminatrans@raminatrans.com

El titular mencionado en la casilla 1 es un:

EMPRESA TEXTIL

Operador Económico Autorizado

- Simplificación aduanera
- Protección y Seguridad
- Simplificación aduanera/Protección y Seguridad

3. Fecha de entrada en vigor del certificado

12 ENERO 2012



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contratación internacional, UE

Son 28 países de la Unión Europea, es decir, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Chequia, Dinamarca, Alemania, Estonia, Irlanda, Grecia, España, Francia, Italia, Chipre, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Hungría, Malta, Países Bajos, Austria, Polonia, Portugal, Rumanía, Eslovenia, Eslovaquia, Finlandia, Suecia y Reino Unido.

- ESPAÑA, territorio nacional:
 - Territorio IVA (Península, Baleares)
 - Territorio Aduanero Comunitario(+Canarias) (arancel común)
 - Político UE (+Ceuta y Melilla) no son territorio aduanero
 - Países UE (..)



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contratación internacional, UE

Arancel comunitario, CÓDIGO TARIC

- Código de la nomenclatura combinada de acuerdo con el Anexo I del Reglamento (CEE) nº 2658/87 del Consejo, relativo a la nomenclatura arancelaria y estadística y al arancel aduanero común. Arancel Integrado Comunitario TARIC

http://ec.europa.eu/taxation_customs/dds2/taric/taric_consultation.jsp

The screenshot shows the 'Consultas del TARIC' interface. It includes a search bar with fields for 'Código de las mercancías' and 'País de origen/destino'. Below the search bar, there is a list of products under the heading 'SECCIÓN II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL'. The visible products are:

- 0703 Cebollas, chalotes, ajos, puerros y demás hortalizas aliáceas, frescos o refrigerados
- 0703 10 - Cebollas y chalotes



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contratación internacional, UE

The screenshot shows the 'Información TARIC' page for code 0703. It includes the following information:

- Zona geográfica: Japón - JP
- Código de las mercancías: 0703
- SECCIÓN II PRODUCTOS DEL REINO VEGETAL
- CAPÍTULO 7 HORTALIZAS, PLANTAS, RAÍCES Y TUBÉRCULOS ALIMENTICIOS
- 0703 Cebollas, chalotes, ajos, puerros y demás hortalizas aliáceas, frescos o refrigerados
- 0703 10 - Cebollas y chalotes

TN084 Los productos procedentes de Japón irán acompañados de un Documento Común de Entrada (DCE) según lo dispuesto en el Reglamento de Ejecución de la Comisión (UE) No 322/2014 (DO L 95). No afecta a los productos que hayan salido de Japón antes del 28 de marzo de 2011.

TN701 De conformidad con el Reglamento (UE) nº 692/2014 del Consejo, de 23 de junio de 2014 (DO L 183, p. 9), queda prohibido importar a la Unión Europea mercancías originarias de Crimea o Sebastopol.

La prohibición no se aplicará a:

- a) la ejecución, hasta el 26 de septiembre de 2014, de los contratos comerciales celebrados antes del 25 de junio de 2014 o los contratos complementarios necesarios para la ejecución de los mismos, a condición de que las personas físicas o jurídicas, entidades u organismos que deseen aplicar dicho contrato hayan notificado con al menos diez días laborables de antelación la correspondiente actividad o transacción a las autoridades competentes del Estado miembro en el que estén radicados;
- b) las mercancías originarias de Crimea y Sebastopol que hayan sido puestas a disposición de las autoridades ucranianas para su examen, para las que el cumplimiento de las condiciones para que les hubiera sido conferido el origen preferencial haya sido verificado y en relación con las cuales hayan expedido un certificado de origen de conformidad con los Reglamentos (UE) no 978/2012 y no 374/2014 del Parlamento Europeo y del Consejo o de conformidad con el Acuerdo de Asociación UE-Ucrania.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contratación internacional, UE

CAPÍTULO 2 CARNE Y DESPOJOS COMESTIBLES

0201 Carne de animales de la especie bovina, fresca o refrigerada (TN084) (TN701)

0201 10 - En canales o medias canales

0201 10 00 10 ▼ - - Carne de bovino de calidad superior

ERGA OMNES (ERGA OMNES)

→ Control veterinario (01-04-2012 -) [D0275/07](#)
(CD624)

Excepto Andorra (AD) , Suiza (CH) , Feroe (Islas) (FO) , Islandia (IS) , Liechtenstein (LI) , Noruega (NO) , San Marino (SM)

[Esconder las condiciones]

B1	Presentación de un certificado/licencia /documento N 853	Importación/exportación autorizada después de control
B2	Presentación de un certificado/licencia /documento	Importación/ exportación no autorizada después de control

Indicaciones especiales/Documentos presentados/Certificados y autorizaciones

N853 Documento Veterinario Común de Entrada (DVCE) previstas en el Reglamento (CE) nº 136/2004, usado para el control veterinario de los productos

[Ayuda específica]

→ Derecho terceros países (01-07-2000 -) : **12.80 % + 176.80 EUR / 100 kg** [R2204/99](#)

Todos los terceros países (ALLTC)

← Control a la exportación - CITES (10-08-2013 -) [R0750/13](#)
(CD371)

[Mostrar las condiciones]

Restitución a la exportación, sector carne de vacuno - Destino B02 (Beef & veal dest B02)

← Restituciones a la exportación (productos de base) (01-01-2014 -) **0 EUR / 100 kg** [R1308/13](#)
(CD258) (CD549) (MX014)

Código adicional 9110: (NX011) La parte anterior de la canal o media canal que incluya todos los huesos así



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contratación internacional, UE

8712 **Bicicletas y demás velocípedos, incluidos los triciclos de reparto, sin motor** (TN701)

8712 00 30 - **Bicicletas** con cojinetes de bolas

8712 00 30 10 ▼ - - Procedentes de Indonesia, Malasia, Sri Lanka o Túnez

ERGA OMNES (ERGA OMNES)

→ Derecho terceros países (09-06-2006 -) : **14.00 %** [R0838/06](#)

→ Derecho Antidumping definitivo (27-09-2012 -) : **48.50 %** [R0501/13](#)

Excepto China (CN) , Indonesia (ID) , Sri Lanka (LK) , Túnez (TN)

Andorra (AD)

→ Derechos establecidos por la unión aduanera (01-01-2006 -) : **0 %** [D0680/90](#)

Albania (AL)

→ Preferencias arancelarias (01-04-2009 -) : **0 %** [D0332/09](#)

Bosnia-Herzegovina (BA)

→ Preferencias arancelarias (01-01-2009 -) : **0 %** [D0474/08](#)

América Central (CAMER)

→ Preferencias arancelarias (01-08-2013 -) : **0 %** [D0734/12](#)

CARIFORUM (CARI)

→ Preferencias arancelarias (29-12-2008 -) : **0 %** [D0805/08](#)

Excepto Haití (HT)

Suiza (CH)

→ Preferencias arancelarias (20-12-1972 -) : **0 %** [R2840/72](#)

Chile (CL)

→ Preferencias arancelarias (01-07-2006 -) : **0 %** [D0979/02](#)

Camerún (CM)



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contratación internacional, UE

<https://www.agenciatributaria.gob.es/AEAT.sede/p/rocedimientoini/DD09.shtml>

Nomenclaturas

Acciones Nomenclaturas

Query Nomenclaturas | Texto Completo

: El asterisco * indica que es imprescindible completar este dato

Fecha Consulta

Fecha Consulta: 08-04-2014

Datos Nomenclaturas

Código de Nomenclatura: 8712.00.30.10

Descripción Larga: Procedentes de Indonesia, Malasia, Sri Lanka o Túnez

Consulta de Aranceles:

Área Geográfica

CN

Acceptar

Medidas asociadas a una nomenclatura

Medida	Información
103-APPL A GEO: TODOS ERGA OMNES Reglamento: 4R060830	Derecho terceros países Derechos: 14,000%
109-SUPUN A GEO: TODOS ERGA OMNES Reglamento: 1R8726581	Unidad suplementaria Derechos: U.Supl. - UN
467-SPX A GEO: ALLTC Todos los países terceros Reglamento: 1R0312100 C Adic: 4848	Autorización de exportación - (control previo - Documentos AGREX y otros)
467-SPX A GEO: ALLTC Todos los países terceros Reglamento: 1R0312100 C Adic: 4838	Autorización de exportación - (control previo - Documentos AGREX y otros)
553-DUMPO A GEO: CN China Reglamento: 4R1305020 C Adic: 8772	Derecho Antidumping definitivo A001 Presentación de un documento anti-dumping/compensatorio D008 Aplicar el montante de la acción (ver componentes) 19,200% A002 Presentación de un documento anti-dumping/compensatorio Aplicar el montante de la acción (ver componentes) 48,500%



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contratación internacional, UE

Destinos aduaneros de la importación: Cuando llega una mercancía al Territorio Aduanero Comunitario (declaración Sumaria (marítima o aérea), terrestre(tránsito(TIR), DVD, CUB, TRS..)) puede tener los siguientes destinos:

- Introducción en zonas y depósitos francos.
- Re-exportación fuera del territorio aduanero de la Comunidad
- Su destrucción
- Su abandono
- Su inclusión en un régimen aduanero:
 - Despacho a libre práctica (solo arancel, entra en la UE) (re-envío dentro de UE o DDA)
 - Despacho al consumo (arancel + impuestos indirectos(IVA+IIEE), entra en España)
 - Tránsito
 - Depósito aduanero(ADT, DA, DDA)
 - Perfeccionamiento activo (entran para mejorarse para luego reexportar, ejemplo azúcar para mermeladas)
 - Perfeccionamiento pasivo (exportar temporalmente para una manipulación, ejemplo enviar telas a Marruecos y recibir trajes)
 - Transformación bajo control aduanero (ejemplo: adecuar embalaje, no todo está permitido y debe ser bajo autorización)
 - Exportación



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Contratación internacional, UE

Régimen: La casilla 37 del DUA nos permite identificar el documento. Primer código el régimen solicitado y el segundo el régimen precedente.

00	
02	Despacho a libre práctica en RPA (sistema reintegro) de mercancía en régimen suspensivo de Impuestos Especiales
07	Despacho a libre práctica e inclusión simultánea en un régimen de depósito distinto del aduanero o en un depósito REF (Canarias).
10	Exportación definitiva
11	Exportación de mercancía con vinculación al régimen de perfeccionamiento activo en la modalidad de exportación anticipada.
21	Exportación temporal para perfeccionamiento pasivo
23	Mercancías exportadas temporalmente para su posterior reintroducción en el mismo estado.
31	Exportación
40	Despacho a consumo con despacho simultáneo a libre práctica de mercancías.
41	Despacho a consumo con despacho a libre práctica simultáneo en el marco del régimen de perfeccionamiento activo (sistema reintegro)
42	Despacho a consumo con despacho a libre práctica simultáneo de mercancías objeto de una entrega exenta del IVA a otro Estado miembro y, en su caso, en régimen suspensivo de Impuestos Especiales
48	Despacho a consumo con despacho a libre práctica simultáneo de productos de sustitución en el marco del régimen de perfeccionamiento pasivo, intercambios estándar, con importación anticipada
49	Despacho a consumo en parte del territorio aduanero de la Unión donde sea de aplicación la Directiva 2006/112/CE de mercancía comunitaria procedente de otra parte del territorio donde no sea de aplicación la citada Directiva (Canarias, San Marino..)
51	Inclusión en el régimen de perfeccionamiento activo (sistema de suspensión).



Contratación internacional, UE

53	Inclusión en el régimen de importación temporal
54	Mercancías incluidas en el régimen de perfeccionamiento activo (sistema de suspensión) en otro Estado miembro.
61	Despacho a consumo del producto compensador
63	Reimportación con despacho a consumo y despacho simultáneo a libre práctica de mercancías objeto de una entrega exenta del IVA a otro Estado miembro y, en su caso, en régimen suspensivo de Impuestos Especiales.
71	Mercancías vinculadas al régimen de depósito aduanero.
73	Depósito Distinto Aduanero
78	Depósito o zona Franco
80	Despacho a consumo (tributos REF) de mercancía comunitaria previamente vinculada a un depósito REF.
91	Transformación bajo control aduanero.
92	Transformación bajo control aduanero en otro Estado miembro (sin que las mercancías se hayan despachado a libre práctica en él).

Resolución de 11 de julio de 2014, del Departamento de Aduanas e Impuestos Especiales de la Agencia Estatal de Administración Tributaria, en la que se recogen las instrucciones para la formalización del documento único administrativo (DUA).

<http://www.boe.es/boe/dias/2014/07/21/pdfs/BOE-A-2014-7683.pdf>

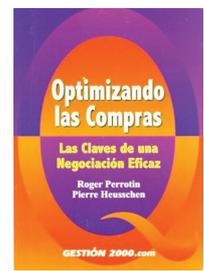
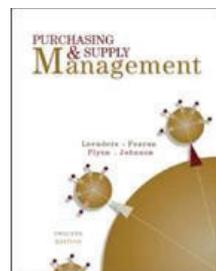
Bibliografía

Errasti, A., Arroniz, J.M., Martínez, S., Yarza, I. (2012). Gestión de compras en la empresa. Pirámide, Grupo Anaya S.A.

Escudero-Serrano, M.J. (2009). Gestión de Aprovisionamiento. Paraninfo.

Johnson, P.F., Leenders, M.R., Flynn, A. E. (2011). Purchasing and supply management. (12 ed.) McGraw-Hill.

Perrotin, R., Heusschen, P. (2002). Optimizando las compras. Gestión 2000.



COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

Tema 7 Estrategias de compras y aprovisionamiento (1)

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia. Campus de Alcoy



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Objetivos

El objetivo y competencia para este tema es:

- Identificar las compras colaborativas.
- Conocer los pasos y punto críticos en la implantación de unas compras colaborativas.
- Introducción al método VESTED



UNIVERSITAT
POLITÀCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

- Categorías donde se pueden agrupar las diferentes estrategias de compras.
- Introducción método VESTED.
- Casos reales estudiados.
- Pasos para la aplicación de una relación de compras colaborativa.

Áreas estratégicas de compras

Categorías donde se pueden agrupar las diferentes estrategias de compras:

- Estrategias de asegurar la cadena de **suministro**: Asegurar el servicio futuro en cantidad y calidad ante cambios en la demanda o en la CdS.
- Estrategias de reducción de **costes**: Necesidad de mejorar competitivamente reduciendo costes.
- Estrategias de **apoyo** al suministro: Mejoras en la comunicación proveedor-cliente de todo tipo de información en tiempo real. (diseño, promociones, demanda..)
- Estrategias ante cambios ambientales (**contingencia**): Diseñar para anticiparse e identificar cambios (económicos, organizativos, personal, regulación legal..)
- Estrategias de ventajas **competitivas**: Diseñar acciones para explotar oportunidades de mercado, nichos y fortalezas de la empresa.

Áreas estratégicas de compras

Categorías donde se pueden agrupar las diferentes estrategias de compras:

- Estrategias de asegurar la cadena de **suministro**: Asegurar el servicio futuro en cantidad y calidad ante cambios en la demanda o en la CdS.
- Estrategias de reducción de **costes**: Necesidad de mejorar competitivamente reduciendo costes.
- Estrategias de **apoyo** al suministro: Mejoras en la comunicación proveedor-cliente de todo tipo de información en tiempo real. (diseño, promociones, demanda..)
- Estrategias ante cambios ambientales (**contingencia**): Diseñar para anticiparse e identificar cambios (económicos, organizativos, personal, regulación legal...)
- Estrategias de ventajas **competitivas**: Desarrollar acciones para explotar oportunidades de mercado y fortalezas de la empresa.

Veamos todas ellas en una relación colaborativa

Leenders 2002



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

5

Estrategias de compras

Introducción método VESTED.

Propuesta de implantación de ESTRATEGIA DE COMPRAS método VESTED® para una relación fructífera y duradera.

VESTED®



Center for
Executive Education

THE UNIVERSITY of TENNESSEE UT



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

6

Pasos estratégicos

Hasta ahora hemos visto como win-win



Imaginemos el negocio como una mandarina

Se define el valor y se divide en dos

Lo que vamos a analizar son las relaciones estratégicas, generadoras de valor añadido.
¿Cómo se construyen? Pasos y reglas básicas.



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

7

Sistemas hasta la fecha para la gestión entre cliente-proveedor.

Líder mundial en cursos de estrategias de negociación, como la gestión del tiempo, de la presión, faroles, bueno y malo...(poder)

www.karrass.com

MEXICO CITY OCTOBER NINE 2014

Search... Ten Negotiating Tips English Reserve Now 323 866-3800

Capital One 76 Cargill BMW CEMEX Ameren Nikon FedEx Abbott CRANE

Karrass The World Leader in Negotiating Programs

For more than 40 years Karrass has been the worldwide leader in negotiation training. Over one million business professionals from over ten thousand companies worldwide, including most of the Fortune 500, have attended Karrass Effective Negotiating® seminars. Whether you're negotiating business to business or within your own organization, Karrass has a seminar that will fit your company's needs. Annually conducting over 500 public and in-house trainings a year all across the globe, Karrass is always convenient. There's never been a better time to improve your skills through the proven and practical techniques and strategies of the Karrass programs.

Seminars by Titles
Seminars by Location **Go**

'In business as in life, you don't get what you deserve you get what you negotiate'

EFFECTIVE NEGOTIATING 2DAY SEMINAR **EFFECTIVE 2 NEGOTIATING FOLLOW ON** **NEGOTIATING WITHIN YOUR ORGANIZATION** **FIND THE SEMINAR NEAR YOU**

Blog FAQs Negotiation Glossary Dr. Chester Karrass Gary Karrass Clients Privacy Policy Client Portal

www.karrass.com

©Karrass 1968-2013 all rights reserved



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

8

“Vested®”

- “Vested Outsourcing is a game-changing approach that will quickly become the **new gold standard for advanced outsourcing relationships**. It is a critical enabler for Outsourcing 2.0.” Frank Casale – CEO, **Outsourcing Institute** 2012 <http://www.outsourcing.com/>
- “Applying Vested Outsourcing’s Five Rules has the power to **change the game** of outsourcing.” Tim McBride Chief Procurement Officer, **Microsoft**
- Proof of John Nash’s Nobel Prize-winning equilibrium theory that **cooperation**, not competition, **guarantees the best results** for all parties.
- “Transformational growth is no longer just for companies in need of a turnaround. Innovation and **collaboration are the only way to not only survive**, but thrive, in a constantly changing business world. Any company that hopes to endure in today’s rapidly evolving marketplace should consider adopting the **Vested** approach to its business relationships.” James B. Adamson, Former CEO, **Burger King, Kmart, and Denny’s**

Proyecto “Vested®”

Estudio realizado en EEUU por la Universidad de Tennessee financiado por el ejercito del aire para analizar las relaciones estables, estratégicas y generadoras de valor. (2005-2010)

“Find a better way to outsource service”

De ese trabajo se han presentado una serie de guías y reglas para definir las relaciones de forma exitosa. WIN-WIN

Vested®

Source: Used with permission. Vested®. www.vestedway.com. Vested Outsourcing, Inc.

Cinco reglas básicas

Las reglas básicas que deben cumplirse en todo momento son:

- **1) Centrarse en los resultados a largo plazo no en las transacciones:** Muchas subcontrataciones se basan en costes por transacción o coste por unidad de medida y no se focaliza en la compra de los resultados de futuro sino solo en las transacciones puntuales.
- **2) Focalizarse en el “Qué” y no en el “Como”:** Cada empresa debe focalizarse en lo que hace mejor. Muchas empresas al externalizar, tienden a dirigir al proveedor y establecer como deben realizar su trabajo. Cuando se debería contar con la experiencia del proveedor para lograr los resultados que deseamos (Qué).

Cinco reglas básicas

- **3) Consensuar y establecer un acuerdo claro de los medibles que valorarán el resultado:**
Hay que desarrollar los justos medibles, bien definidos, que midan los resultados deseados en un ambiente colaborativo. Las partes deben conocer como se les va a medir la consecución de los objetivos.
Definición clara de cada uno de ellos, por ejemplo con los detalles de como se calculan o con que datos y con que frecuencia.

Reglas básicas

- **4) Modelo de precios basado en incentivos.** El modelo de precios debe balancear los riesgos y las recompensas para ambas partes.
 - Las recompensas deben fijarse por hacer el trabajo mejor, no por cumplirlo. (entrega antes de plazo en construcción, recompensa y penalización si llega tarde)
 - El modelo debe tener una parte que llega a cubrir los costes y beneficios del proveedor (niveles de mercado ajustado) y otra parte mayor en incentivos que persuadan a invertir o mejorar tal que se puedan lograr importantes retornos de inversión.

Reglas básicas

- **5) Estructura de gobierno que aporte conocimiento no solo control o supervisión:**

Una estructura de gobierno proveedor-cliente que creé y asiente procedimientos y procesos para gestionar el negocio en su conjunto y no solo al proveedor. Nunca debe ser un “micromanagement” sino un promotor del sistema en su conjunto.

Cuando colaborativas o transaccionales

Cuando debemos pensar en aplicar este sistema colaborativo:

- Relaciones duraderas. (días o años)
- Cuando haya predisposición por ambas partes a la confianza.
- Cuando existan posibilidades de encontrar mejoras gracias a un trabajo colaborativo.

Ejemplos de alianzas estratégicas

Casos reales estudiados, ejemplos de alianzas estratégicas definidas con sólidos principios:

- MacDonal'd's con su proveedores.
- Dell / GENCO ATC (proveedor de reparaciones)
- Microsoft con OneFinance Accenture.
- Construcción puente I35W
- Rocky Flats
- ...

Casos reales estudiados

I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)



- 111 vehículos circulaban por el puente en ese momento.
- 17 se quedaron sumergidos.
- Autobús escolar con 63 niños.
- 13 muertos y 145 heridos.

1/8/2007, construido 1967.

<http://www.youtube.com/watch?v=C31IIOHNzbM>

I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)

Hechos ante el plan para la reconstrucción del puente:

- 1/8/2007 colapsa el puente sobre el Misisipi en Minnesota.
- Cada día circulaban 140.000 vehículos.
- Diseñado en 1967 para 50 años. (#9340)
- Duró 23 años por grietas de fatiga y corrosión.
- El 20/8/2007 se tenía previsto una reunión para planificar su cierre.
- Cada día sin puente costaba a la comunidad 400.000\$ (directo a transportista) y 113.000\$ (indirectos). [aprox 500m\$/día]
- El proceso habitual de adjudicación y realización de este tipo de obras duraba alrededor 5 años.
- Por lo que urgía un nuevo sistema que:
 - Asegurase la máxima transparencia.
 - El menor coste a los contribuyentes
 - y rapidez.



I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)

- El procedimiento básico hasta la fecha era:
 - Realizar un estudio preliminar
 - Generar pliego de condiciones y especificaciones de obra por los funcionarios técnicos.(o terceros subcontratados)
 - Aprobar por la administración la propuesta (techo presupuesto).
 - A partir de dicho pliego generar un concurso público de ofertas a la baja.

Proceso que en su totalidad duraba 5 años aproximadamente.

El gobernador (Tim Pawlenty) puso el objetivo de hacerlo en 18 meses al MnDOT (Departamento de Transportes de Minesota)

I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)

- Un nuevo procedimiento era necesario. La ley 161.3410 de 2001 permitía un nuevo procedimiento de compras, en vez de ofertas a la baja, ofertas por el mejor valor.
- La ley también permitía en caso de urgencia el procedimiento de diseño-construir frente al habitual de diseño-puja-construir.
 - Diseño –puja-construir: habitual.
 - Diseño-construir: acordar el precio primero y luego diseñar/construir conjuntamente. MnDOT fue autorizada.
- Dada la urgencia debían concentrarse en el “qué se quiere” y no tanto en el “como se hace”
- Necesario encontrar un equilibrio entre costes, calidad y plazo. Serían los criterios para seleccionar el constructor.
- ¿Cómo calcular “el mejor valor”?

I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)

- Se realizó un RFP con los requerimientos de uso, medioambientales, drenaje ..y fecha fin de obra el 24/12/2008. El pliego dejaba abierto el tipo de puente, paredes, geometría y aspecto visual.
- Se definió la formula para el cálculo del “valor” (RFP) y poder comparar las ofertas de forma transparente:

$$\text{“VALOR”} = (A) + (B \times 200.000\$) / (T.P. A.S.)$$

- A= Precio de la propuesta
- B=Número de días para realizar el puente.
- T.P.A.S.(Technical Proposal Average Score)=factor consensuado de seguridad, calidad, planificación, factor medioambiental, presupuesto y estética (detallado en el pliego)
- 200m\$ (el 50% del costes diario a los usuarios)

Equidad, uniformidad y transparencia

I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)

- La propuesta con el mejor “valor” fue elegida.
“!Era la más cara en presupuesto!”
- 60 días después de la tragedia se cerró formalmente el contrato con Flatiron-Manson.
- Se arrancó sin la aprobación del proyecto de edificación definitivo. Este se fue definiendo durante su ejecución y con la participación ciudadana (hacer participe a los ciudadanos era un elemento importante)

I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)

- Detalles de la evaluación y selección de ofertas. **CONFIDENTIAL**
St. Anthony Falls (35W) Bridge
DESIGN-BUILD PROJECT
Proposer: Flatiron/Manson

<http://www.dot.state.mn.us/i35wbridge/rebuild/contractor.html>

Evaluation Criteria

- **Quality (50 percent)**
 - Experience and authority of key individuals (20 pts)
 - Extent of quality control/quality assurance (10 pts)
 - Safety (10 pts)
 - Measures to evaluate performance in construction (10 pts)
- **Aesthetics/Visual Quality (20 percent)**
 - Visual enhancements to the structure (10 pts)
 - Involvement of the public after letting (10 pts)
- **Enhancements (15 percent)**
 - Roadway enhancements (10 pts)
 - Structural enhancements (5 pts)
- **Public Outreach/Involvement (15 percent)**
 - Impacts to the public
 - Approach to communications

Technical Proposal	Maximum Potential Points	Technical Proposal Score
> Quality (50%)		
Experience & Authority of Key Individuals	20	18.4
Extent of Quality Control / Quality Assurance	10	9.3
Safety	10	8
Measures to Evaluate Performance in Construction	10	6.5
> Aesthetics (20%)		
Enhancements to the RFP	10	10
Approach to involve stakeholders	10	10
> Enhancements (15%)		
Geometric Enhancements	10	9.5
Structural Enhancements	5	4.75
> Public Relations (15%)		
	15	11.55
TOTAL	100	87.95

I hereby certify that the scores reflected above indicate my personal assessment and evaluation of the Technical Proposal for the above mentioned Proposer.

Evaluator Signature: [Signature]

Date: 9/19/07

I hereby certify that I have audited this evaluation form for the above mentioned Proposer.

Auditor Signature: [Signature]

Date: 9/19/07

St. Anthony Falls (35W) Bridge - Design-Build Proposal Evaluation Plan
September 13, 2007

I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)

- El contrato se centra en el “qué” y no el “como” ejemplo apart 5.1 del contrato:

“Control and Coordination of Work: Contractor shall be **solely responsible for and have control over the construction means, method, techniques, sequence, procedures and Site safety**, and shall be solely responsible for coordinating all portions of the Work under the Contract documentt, subject, however, to all requirement contained in the Contract Documents”

- El proveedor era el responsable y al mismo tiempo beneficiario de su trabajo. Se fijo una prima diaria de adelanto de 200,000 \$/día y una penalización igual.
- Precio base 233,763,000\$ final **234M\$**
- Acabaron 90 días antes. (18/9/08) (1 año y 17 días del accidente)
- El proyecto ha sido ganador de 20 premios, incluido el Grand Prize winner of America’s Transportation Awards por su gestión innovadora en dirección, contabilidad y plazos.

I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)

Overview About the Awards 2014 Dishes Past Years Projects What to Submit Judging Criteria Apply Now!



AMERICA'S TRANSPORTATION AWARDS
RECOGNIZING THE BEST IN TRANSPORTATION

Search



HOME > PAST YEARS PROJECTS > 2010

2010

Best in Transportation: Major Interchange Projects Win Big
Two National Prizes and \$20,000 Awarded

(Bloom, Miss.) – The American Association of State Highway and Transportation Officials (AASHTO), AAA, and the U.S. Chamber of Commerce are proud to announce that the Missouri Department of Transportation's I-64 St. Louis Project has been selected as the 2010 America's Transportation Awards Grand Prize winner. The Mississippi Department of Transportation's Laurel S-Curve Reconstruction Project won the People's Choice Award. The prestigious awards were presented today at the AASHTO Annual Meeting in Bloom, Mississippi.

"These projects are making travel smoother, safer, and less congested for millions of motorists every day," said John Horsley, AASHTO executive director. "We know that taxpayers understand the value of quality transportation and this contest is a show how states are investing their limited resources wisely."

The competition recognizes outstanding transportation projects in four categories: "Best Recovery Act," "On Time," "Under Budget," and "Innovative Management." The ten projects that scored the highest during four regional contests competed for both the Grand Prize and the People's Choice Award.

AASHTO will present a \$10,000 cash award to the winning transportation departments to be used to support the charity or academic scholarship program of its choice.

I-64 US Route 40 was the oldest highway in St. Louis. Over time, the highway and its 20 bridges had become so deteriorated, they had to be replaced. Anticipating public concern over the impending closing, the Missouri Department of Transportation began public outreach and ad campaigns with suggestions to help survive the closure. In December 2009, I-64 reopened to traffic nearly one month early and \$11 million under budget. A survey taken at the end of the project found that 95 percent of the public was satisfied with how the project had been handled.

More than 210,000 online votes helped decide this year's People's Choice Award winner. The Mississippi DOT's project team reconstructed and realigned an elevated segment of I-59 through Laurel, Mississippi, eliminating the notorious "Laurel S-Curve," which had one of the highest crash rates in the state. The project dramatically improved safety, smoothed traffic flow, and ultimately was delivered \$6 million under budget.

A total of 42 projects were entered in this year's America's Transportation Awards competition. A video outlining the top ten projects and announcing the winners is available at: <http://bit.ly/ATAVID102910>.

American Association of State Highway and Transportation Officials



U.S. Chamber of Commerce



American Automobile Association



1281 N. High Street, Bloomington, MS 39204
1-800-368-6868

<http://americatransportationawards.org/past-projects/2010-2/>

I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)

- Dado que el constructor se podía beneficiar de aplicar mejoras. Se fomentó las innovaciones.
 - El puente fue de cemento realizado en invierno. En vez de esperar a la primavera se optó por calentadores y ventiladores, agua fría.. las temperaturas eran rigurosamente monitorizadas para garantizar el fraguado.
 - 240 sensores de temperatura, carga etc fueron puestos, que envían datos directamente a la Universidad de Minnesota, para monitorizar el proceso como para gestionar su mantenimiento posteriormente.
 - La composición del cemento fue formulada expresamente para dichas condiciones y con materiales reciclados.
 - Se trabajó 24h, adaptando el lugar con paravientos, calentadores etc.
 - Todos los bloques fueron realizado simultáneamente. (normalmente sería elemento a elemento)
 - Se añadieron esculturas con cemento “TX Active” foto-catalítico que con la luz ultravioleta hace que absorba CO, SO2..
 - Cemento con componente auto-limpiantes para que esté siempre blanco.
 - La comunidad participó en votación abierta (24/10/2007) entre varias propuestas de diseño (formas, color, miradores, iluminación...)

I-35W Bridge -> Anthony Falls Bridge (2007)

- La MnDOT instaló su oficina con Federal Highway Adm, Safety and Health Adm junto con Flatiron-Manson y la arquitecto Linda Figg a pie de obra.

“La comunicación por teléfono o email no es suficiente. La comunicación funciona mejor cuando se está cara a cara. Se pueden leer los mensajes no verbal, se evitan malos entendidos y se resuelve conflictos”

Chiglo (Resp. MnDOT)

Ayuda a crear CONFIANZA

- Asegura la comunicación fluida, directa y colaborativa. Y la rápida resolución de cualquier problema que salga.

-> Anthony Falls Bridge



-> Anthony Falls Bridge



Inaugurado 18/9/08

Lecturas recomendadas

- Armstrong offshoring.

http://lm.ehpub.com/images/site/LM1010_Cover_Armstrong.pdf

La empresa Armstrong realiza un internalización de actividades previamente externalizadas

- Análisis VESTED al caso Armstrong.

http://www.supplychain247.com/article/5_steps_to_improving_your_3pl_relationships

K. Vitasek reflexiona sobre las razones de dicho “offshoring” desde el punto de vista del método VESTED.

McDonald's



Fundamentos: *Buscar lo mejor para el sistema (tres patas) (McDonald's, Proveedores, Franquicias)*
“System First”

“como voy a confiar en un proveedor que no le invitaría a cenar a mi casa”

Ray Kroc(-1984)

Vision: “Ser mejores no solo más grandes” (Ray Kroc)

- Ray Kroc compró la marca McDonalds en 1955 y buscó crear una franquicia basada en la transparencia y la confianza.
- Para ello se rodeo de proveedores emprendedores dispuestos a invertir en el sistema, con fuertes lazos y relaciones a largo plazo. Con el principio de si el “sistema” funciona todos ganaban.
- No hay contratos formales con los proveedores, sino respeto a los acuerdo verbales, siempre y cuando haya lealtad al principio “system first”.
- Hoy por hoy se siguen realizando los acuerdos con los proveedores estratégicos con apretón de mano. Mutua confianza, respeto y éxito financiero, junto con un largo historial de integridad.

McDonald's

Carne

<http://www.youtube.com/watch?v=L046XIMiAeY>

- http://www.mcdonalds.com/content/us/en/food/food_quality/see_what_we_are_made_of/meet_our_suppliers/lopez_foods.html (QSC&V) (* 6.18')
- <http://online.wsj.com/articles/mcdonalds-could-reconsider-its-relationship-with-supplier-osi-in-china-1409055727>
- <http://www.mcdonalds.es/calidad/procesos-calidad/carne>

Patatas

- http://www.mcdonalds.com/us/en/food/food_quality/see_what_we_are_made_of/meet_our_suppliers/100_circle_farms.html (* 11')
- <http://www.mcdonalds.es/calidad/procesos-calidad/patata>
- http://www.mcdonalds.ca/ca/en/food/all-access_moms/from_farm_to_fries.html

Compromisos : <http://www.mcdonalds.es/empresa/compromisos>

<http://www.verloparacreerlo.com/>

(*4.42')

<http://www.youtube.com/watch?v=jkS-eQdgm18#t=53>



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

35

McDonald's

Gerente proveedor:

- Gerente de Lopez Foods: "En otro cliente, si fuésemos con un retraso de un camión al día, el tema escalaría hasta mi en seguida, en MacDonald's al nivel que toca sería tratado y solucionado y no me llegaría nunca"
- Klosterman Bakeries, productos panadería, se le solicitó que se implantara en Puerto Rico (de palabra). Pero después de realizar la inversión, no se llegaban a los volúmenes necesarios para hacerla rentable. Se fue hablar con McDonald's (vender inversión, cerrarla, o..) (!seguir el principio!)
McDonald's permitió que vendiera en Puerto Rico a su competencia con el fin de cubrir costes. (Sistem First)
- USA, "en 18 años solo 5 proveedores han salido de MacDonald's". (junio 2011) (antes apoyo, asesoramiento.. evitar la situación límite)



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

36

McDonald's "Plan to Win" 2003

Vision: "Ser mejores no solo más grandes"

Prioridades del plan 2003:

- 1.-Atraer más clientes.
- 2.-Convencer a los clientes que compren con más frecuencia.
- 3.-Incrementar lealtad a la marca.
- 4.-Ser más rentable.

Se espera que los proveedores hagan planes alineados con el de McDonald's.



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

37

McDonald's

Código ético: "Value of Supply Chain"



Normas de Conducta en los Negocios
La promesa de los Arcos Dorados



"La base de toda nuestra empresa es que somos éticos, sinceros y dignos de confianza."



McDonald's® Supplier Code of Conduct

- » Human Rights
- » Workplace Environment
- » Environmental Management
- » Business Integrity

Supplier Code of Conduct

At McDonald's, our Core Values are integral to how we do business, and we expect our suppliers to respect and promote these values. We seek to develop and strengthen partnerships based on transparency, collaboration and mutual respect. We recognize that our suppliers are independent businesses and the exclusive employers of their employees. However, the actions of our business partners can be attributed to McDonald's, affecting our reputation and the level of trust we have earned from customers and others. We appreciate that suppliers operate in different legal and cultural environments throughout the world. At a minimum, we require that all suppliers and their facilities meet the standards and promote the principles outlined in this Code, which are intended to advance McDonald's commitment to all aspects of sustainability (ethical, environmental, and economic). Visit www.aboutmcdonalds.com for information on McDonald's commitment to sustainability.

The provisions of this Code are in addition to, and not in lieu of, the provisions of any legal agreement or contract between a supplier and McDonald's or any of its affiliates. We expect suppliers to hold their supply chain, including subcontractors and third party labor agencies, to the same standards contained in this Code. This Code does not create any third-party beneficiary rights or benefits for suppliers, subcontractors, their respective employees or any other party.



"The basis for our entire business is that we are ethical, truthful, and dependable. We are business people with a solid, permanent, constructive ethical program that will be in style 20 years or 30 years from now, even more so than it is today."
- Ray Kroc, 1952

HUMAN RIGHTS
UN DECLARATION OF HUMAN RIGHTS: We expect our suppliers to conduct their activities in a manner that respects human rights as set out in The United Nations Universal Declaration of Human Rights. In addition, suppliers shall uphold the following labor practices:
FREEDOM OF ASSOCIATION: Suppliers shall respect the rights of workers to associate or not to associate with any group, as permitted by and in accordance with all applicable laws and regulations.
EMPLOYMENT STATUS: Suppliers shall employ workers who are legally authorized to work in their location and facility and are responsible for validating employees' eligibility to work status through appropriate documentation.
EMPLOYMENT PRACTICES: Suppliers shall not use any form of slave, forced, bonded, indentured or involuntary labor. They shall

ENVIRONMENTAL MANAGEMENT
Suppliers are responsible for managing, measuring and minimizing the environmental impact of their facilities. Specific focus areas include air emissions, waste reduction, recovery and management, water use and disposal, and greenhouse gas emissions.
BUSINESS INTEGRITY
COMPLIANCE WITH LAW: Suppliers' business activities shall comply with applicable laws and regulations in the countries and jurisdictions in which they operate. This Code applies to activities in the locations where suppliers' goods are produced, where any related services are performed, and where the goods enter the supply chain.
ANTI-BRIBERY: Suppliers shall not engage in any form of bribery, kickbacks, corruption, extortion or embezzlement. Suppliers shall



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

38

McDonald's

¿Cómo configura McDonald's la gestión con sus proveedores?

- Gestión de la relación: La comunicación
- Gestión de la transformación: La mejora del sistema
- Gestión de la salida: La gestión de conflictos.

McDonald's

Gestión de la relación:

- Nivel personal:
 - Relación de iguales (P2P) la comunicación es directa a cada nivel entre el proveedor y McDonald's.
 - Entre personas (estabilidad en las personas asignadas a la cuenta y contacto directo, para que pueda haber tanto comunicación formal como informal)
 - Para asegurar la sincronización, McDonald's utiliza herramientas de comunicación formal, informal y multinivel para asegurarse la realimentación(feedback 360º)
 - McDonald's alienta a sociabilizar fuera de las oficinas entre interlocutores del proveedor y empleados de McDonalds.

Gestión de la relación:

● Medibles:

- Mensualmente los proveedores (principales) reciben un informe de medibles comparando sus resultados con los de competencia/homólogos directa/mercado.
- SPI (Supplier Performance Index: Management, System First, Assured Supply, Quality System, Innovation, and Predictable Competitive Pricing.)
- No se dan los nombres y los resultados de sus competidores, sino la posición en el ranking respecto de sus competidores.
- Se espera una reacción de proveedores/homologo en McDonald's para analizar las causas y evitar los puestos bajos del ranking.

● Reunión trimestral

- Al principio del año se fijan formalmente las reuniones trimestrales para el año.(4)
- Alrededor de 5 personas de cada parte.
- Se revisan las evoluciones de los indicadores pero su objeto es estratégico.
- Anticipar cambios, redefinir objetivos mutuos, hablar sobre tendencias de mercado y acciones necesarias.
- Un tiempo para aquellas iniciativas que ayuden al "PLAN TO WIN".
- Ayudan para sincronizar directivos, objetivos, empresas.

● Visitas a las empresas

- Alrededor de 4 veces al año, representantes de McDonald's visitan las instalaciones, se reúnen con gerente y directivos.
- Permite verificar que QSC&V sean evidentes. (Quality, Service, Cleanliness and Value)
- Identificar oportunidades que mejoren la CdS, mejoras en general (según entrevistas realizadas por el equipo de VESTED no hay micromanagement)

McDonald's

- Reuniones específicas
 - Reuniones sobre temas puntuales entre McDonald's, empresas y su competencia. (Ejemplo solucionar problemas específicos con los panes, por ejemplo la necesidad de precalentar la masa antes de cocerla debido a las bajas temperaturas en el primer restaurante de Rusia).
- Congresos anual (Eventos formales con proveedores)
 - Anuales (USA) o bianuales(resto) de todos los proveedores, 400 a 600 personas.
 - La alta dirección de McDonald's explican que está haciendo la empresa, adonde van...
 - Es el lugar de entrega de 15 a 30 premios (según zonas mundiales) (System First, Innovación, sostenibilidad...) El ganador recibe la visita de toda la dirección de McDonald's junto con la festividad a todo el equipo de la cuenta. (motivación)

McDonald's

- Mesa redondas (últimos años)
 - Se invita a una persona de los 15/16 proveedores más estratégicos de dicha región.
 - Se les envían 4 a 5 preguntas abiertas por adelantado. (¿estamos viviendo el valor de nuestros principios de la cadena de suministro en todos los niveles y áreas?)
 - El objetivo es entender que se puede hacer mejor, hacia donde debemos ir, escuchar su feedback.
 - Sirven de base para que McDonald's lo incorpore a su "Plan to Win"
- Congresos monográficos
 - Ejemplo SC values 2011, líderes de McDonald's expusieron ejemplos de que estaba yendo bien en la CdS y que no estaba yendo tan bien. Con el objetivo de aprender y mejorar la consistencia en la gestión.
- "Consejo de veteranos " para asesorar (coach) a nuevos directivos en la gestión de decisiones importantes con proveedores.

McDonald's

- Los costes de todas estas relaciones son importantes pero lo consideran imprescindibles.

“ ¿Cómo espera gestionar el negocio sin tener reuniones cara-cara con sus proveedores? Un tema es conseguir resultados pero necesitamos asegurar que todos estemos actuando en la forma correcta.”

McDonald's

Gestión de la transformación:

El modelo de negocio, los estándares QSC&V y la continua exigencia de mejora aseguran al sistema (las tres patas) liderar el mercado en termino de valor añadido al cliente.

¿como gestionar la continua transformación?

- La innovación se incrementa exponencialmente con estrategias de colaboración entre McDonald's y los proveedores, como entre proveedores. Para ello se fomentan espacios donde los proveedores pueden aportar innovación al sistema y a otros proveedores.
- Equipos de Consejo, regionales o por problema o por tema son creados con capacidad de actuación donde son invitados los proveedores. En estos lugares se fomenta la comunicación abierta para compartir planes, resultados, técnicas y éxitos. La comunicación abierta refuerza el sistema y permite mejorar los estándares de calidad del sistema.
- Se fomenta la comunicación abierta dado que se transmite el concepto de si se mejora el sistema se hace la "tarta" más grande para todos y al mismo tiempo hay el compromiso de McDonald's de justicia, lealtad y equidad con los proveedores.(no se fomenta variar la parte de la tarta de cada uno)

McDonald's

- Consejos Consultivo de Producto, (proveedores, restaurantes y McDonald's de una familia de producto) tienen la misión de establecer las estrategias y modelos de negocio más adecuado para dicha familia. Lugar de generación de ideas y comunicación abierta entre las tres patas.
- "Global Poultry Supplier Advisor Council" avisan de tendencias, donde se debe mejorar en la gestión de la aviar.
- Otros consejos son el vacuno, panadero, lácteos..
- Da un punto de consenso, aportan soluciones, reduce riesgos, planes de contingencia ante catástrofes(inundaciones (entrega de producto desde otras zonas (otros proveedores))
- "Food Improvement Team", (franquiciados, proveedores y MccDonald's) propone modificaciones de menu, sabores, etc que solo con el consenso se aplican(nuevos sistema de cocinado..)

McDonald's

- Iniciativas de desarrollo, donde se solicitan a proveedores competidores que trabajen conjuntamente para desarrollar uno producto ("System First").
- Se reunió a los proveedores de pescado, McDonald's y una ONG para desarrollar un estándar/protocolo de sostenibilidad en la pesca.
- Consejo Asesor Regional de Proveedores, en EEUU son 20 proveedores
- Se reúnen 3 veces al año para ser representantes de los proveedores y presentar sus reivindicaciones a los lideres de McDonald's.
- McDonald's les expone detalles de sus planes futuros y problemas presentes para que puedan dar un feedback a McDonald's.
- Por ejemplo:¿Cómo gestionar los proveedores? ¿los sistemas de premios de excelencia?..

McDonald's

Gestión de la salida:

- No hay contratos escritos pero el compromiso por ambas partes es más fuertes aún.
- Una ruptura lleva a grandes gastos a las dos partes, por lo que hay un fuerte interés mutuo por evitarlo.
- Pero la salida es inmediata si se incumplen los estándares QSC&V y no se restaura la confianza en solucionarlos.
- Ante un problema se realizan los planes de contingencia conjuntamente necesarios para evitar la situación
- Cada tres años McDonald's reordena cada categoría, para asegura la asignación justa y equitativa a los esfuerzos de los proveedores y requerimientos de la CdS:
 - Malos o buenos resultados mensualmente. (evolución)
 - Ajustes de volumen según demanda del mercado (bovino a aviar para mantener volúmenes)

McDonald's

- El concepto de “System First” exige a todas las partes:
 - Los proveedores en QSC&V y la innovación.
 - y a McDonald's que tome decisiones correctas en la CdS.
- HAVI desarrolló unas bolsas para patatas fritas con papel más fino(más baratas) provocando problemas en la no homogeneidad en la cantidad de patatas por bolsa.(mala imagen)
 - Fred Turner (CEO hasta 2004 (48 años en la empresa)) exigió respuestas/acciones tanto al directivo de McDonald's que había validado y autorizado la nueva bolsa como al proveedor por no actuar según el “SYSTEM FIRST”.

McDonald's



VESTED

- Pasos para la aplicación de una relación de compras colaborativa.

COMPRAS Y APROVISIONAMIENTO

Tema 7 Estrategias de compras y aprovisionamiento (2)

Departamento de Organización de Empresas
Universidad Politécnica de Valencia. Campus de Alcoy



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Objetivos

El objetivo y competencia para este tema es:

- Identificar las compras colaborativas.
- Conocer los pasos y punto críticos en la implantación de unas compras colaborativas.
- Introducción al método VESTED



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

Indice

- Categorías donde se pueden agrupar las diferentes estrategias de compras.
- Introducción método VESTED.
- Casos reales estudiados.
- Pasos para la aplicación de una relación de compras colaborativa.

VESTED

- Pasos para la aplicación de una relación de compras colaborativa.

Pasos para la implantación

Pasos recomendados por VESTED:

- 1) ¿Está preparada su empresa? “Sentar las bases”
- 2) Defina conjuntamente la visión, los objetivos que serán los principios del trabajo mutuo. “entender el negocio”
- 3) Establezca y acuerde claramente los principios que deben regir la colaboración. “alinear los intereses”
- 4) La negociación en si, centrarse en el “nosotros”. Siga los pasos previo para crear nuevas oportunidades.
- 5) Gestionar la relación

Pasos para la implantación

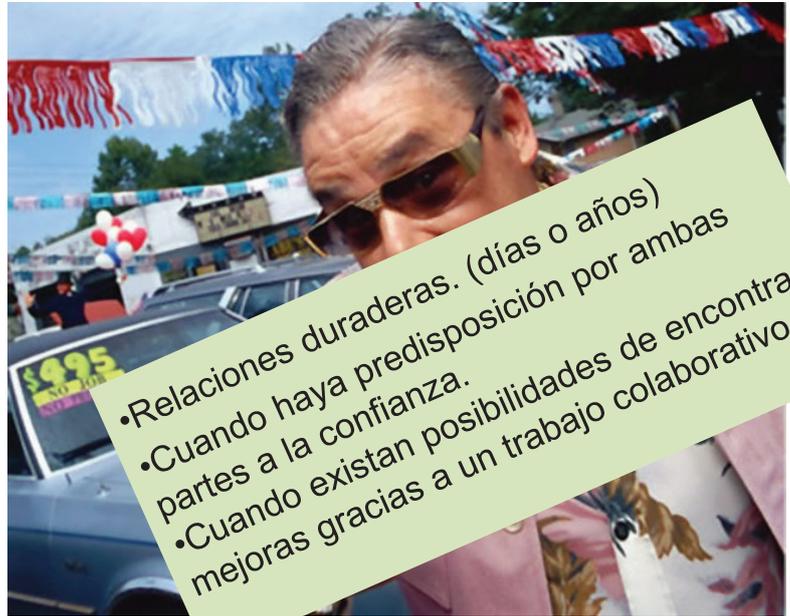
Pasos recomendados por VESTED:

- 1) ¿Está preparada su empresa? “Sentar las bases”
- 2) Defina conjuntamente la visión, los objetivos que serán los principios del trabajo mutuo. “entender el negocio”
- 3) Establezca y acuerde claramente los principios que deben regir la colaboración. “alinear los intereses”
- 4) La negociación en si, centrarse en el “nosotros”. Siga los pasos previo para crear nuevas oportunidades.
- 5) Gestionar la relación

Pasos para la implantación

1) ¿está preparada su empresa? “Sentar las bases”

- Confianza
- Transparencia y compatibilidad.
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Innovación
- Objetivos
- Procesos mapeados y claros.



¿externalizar?

- Asegurarse si la externalización es lo adecuado para sus operaciones. Peter Drucker (1909-2005) declaró: “Haz lo que mejor sabes hacer y externaliza el resto.” No externalice su negocio principal.
- Entienda su negocio y los puntos de referencia antes externalizar.
- Conozca todos sus costes base y los del mercado sobre el proceso a externalizar.



1er “Establecer las bases de la confianza, transparencia y compatibilidad”

1ª CONFIANZA.

“toda relación comercial tiene algo de confianza” Kenneth A.

Confianza hay cuando se espera un resultado positivo aún cuando este fuera de nuestro absoluto control, y que las partes no ven indicios de que la otra parte se vaya a aprovechar.

La confianza permite la colaboración en dos sentidos:

- a) **Liberar la creatividad** e innovación si se deja de estar preocupado y receloso, se invierten en el futuro porque hay confían.
- b) **Reduce los costes** de las transacciones, las desconfianzas generan gastos como **redundancias** (dobles control..), **burocracias** (regulaciones extras para controlar la desconfianza), **“política”** (tiempo invertido en buscar agendas ocultas), **“pagos injustificados”** (procesos antiguos, innecesarios, dada la lentitud de cambiarlos), **perdida de talento** (la desconfianza hace que la gente valida busque otros trabajos), costes de **rotación** (falta de lealtad rotación de clientes, proveedores, distribuidores..), **fraudes**.

(Stephen M.R. Covey, “Speed of Trust” 2006)

1er “Establecer las bases de la confianza, transparencia y compatibilidad”

Cómo construir CONFIANZA en los negocios:

Se tarda tiempo en generarla, se puede perder rápidamente y cuesta mucho reconstruirla.

- **Elegir “confianza”**: hacer acciones que generan confianza y evitar las que lo destruyen(individual o empresa).
- Hacer lo necesario para **no perder la confianza**, es necesario cuidarla (abierto siempre para hablar y ayudar..)
- Construir una imagen del **futuro** de la relación. Si el futuro de la relación es atractivo, este persuade a no defraudar el presente (R. Axelrod , 1981). Mutua confianza en continuar la colaboración en un camino constructivo.
- Cultura de **hacer lo que se espera**. Declarar las intenciones y luego cumplirlas.

1er “Establecer las bases de la confianza, transparencia y compatibilidad”



- “Dejar dinero sobre la mesa” (Oliver Williamson, 2008) evita comportamientos oportunistas. (No siempre es compartido, otros opinan que a corto plazo se están dejando valor de la empresa).
- Evitar los estilos de negociación utilizando el **poder**. Los negocios son dinámicos y los contratos son siempre incompletos. Seguramente se necesitará de cooperación para completarlos.
- Evaluar la confianza. Las partes deben actuar con confianza y tratar a la otra parte con la misma confianza. **Cumplir** los compromisos, obligaciones y actuar según los principios acordados.
- **Evaluarse uno mismo**, antes de evaluar a la otra parte sobre la confiabilidad. ¿Cómo le ve la otra parte?

Confianza permite hacer las cosas más fácilmente, (evita dedicar tiempo a las dudas)

Confianza

“Sus actos son según se espera, tal y como ha comunicado con antelación.”

“Actúa con integridad tal y como lo ha realizado en el pasado.”

¿Como está la confianza en su organización? ¿todos sus miembros tienen la misma predisposición?

Confianza, reflexiones.

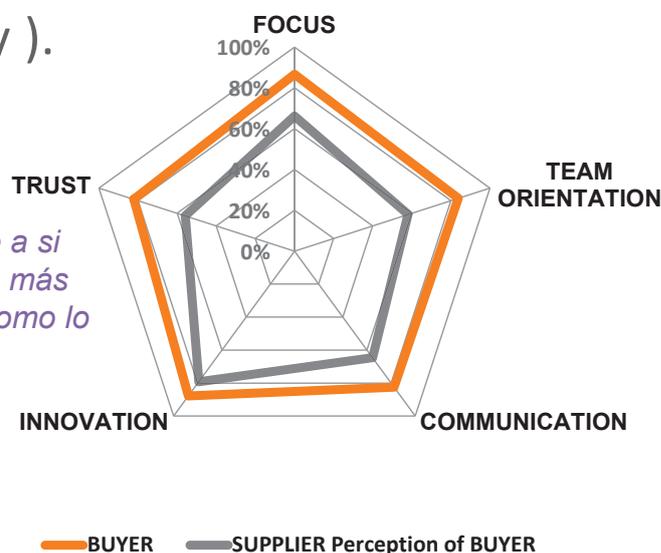
- ¿Cómo definiría la confianza? ¿es equivalente a la de su socio?
- ¿Tiene alguna razón por la que no puede confiar?
- ¿Hemos contribuido a la desconfianza con alguna acción?
- ¿Ha sido incongruente lo realizado frente a lo planificado? ¿Cómo nos ha afectado?
- ¿Han tenido oportunidad de ser oportunista y no lo han hecho?
- ¿Actúa toda la organización con la misma confianza? ¿Cómo solucionamos dichos problemas?

Confianza “Compatibility and Trust Assessment™” (CaT)

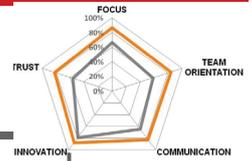
Medir la confianza, es medir la percepción de cómo uno se ve y como lo perciben.

Método desarrollado por Gerald Ledlow y Karl Manrodt (Georgia Southern University).

El comprador se ve a si mismo que genera más confianza de que como lo ve el proveedor.



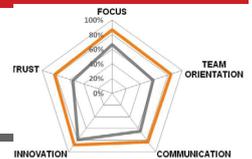
Confianza “Compatibility and Trust Assesment™” (CaT)



Variables para determinar la cultura de una empresa/comprador:

- **Confianza:** es la **coherencia** entre las acciones y las palabras a lo largo del tiempo. Entre lo que se dice y se hace, principalmente en el mutuo beneficio.
- **Innovación:** es la habilidad de las organizaciones en gestionar los cambios, tolerancia a la incertidumbre y **predisposición** a probar nuevas ideas o soluciones.
- **Comunicación:** es la transferencia efectiva y eficiente de información en palabras o acciones tendentes a lograr los objetivos y los resultados del grupo. La facilidad y rapidez **de transmitir todo aquello relevante** para la correcta toma de decisiones por ambas partes.
- **Trabajo en equipo:** es la habilidad de enfocar y **dirigir** las metas y objetivos individuales en unas estrategias conjuntas y cohesionada de grupo.
- **Enfocarse:** es la habilidad de combinar los roles individuales, en la dirección de la empresa. Hay una dirección y **objetivo común**.

Confianza “Compatibility and Trust Assesment™” (CaT)



El test permite:

- Identificar donde hay que trabajar y mejorar, aquellos donde las diferencias o desalineamientos son importantes.
- Ayuda a poner sobre la mesa problemas que redundan en unas relaciones de mayor confianza.
- Lo importante no son los niveles sino la diferencia de percepción.
- A veces el problema son las personas que solo se soluciona **cambiándolas**.

Confianza

Propuesta de principio de CONFIANZA para incluir en el contrato.

“Queremos decirles que ponemos un gran valor en la confianza. Sabemos y sentimos que la confianza es tal vez lo más importante para que nuestra colaboración tenga éxito. Por lo tanto, vamos a ser dignos de confianza en este proceso, vamos a confiar y tratarles como dignos de nuestra confianza. Esperamos que no tome ventaja de la confianza que le damos.”

Transparencia y compatibilidad

- Transparencia: Las partes necesitan compartir información relevante para asegurar que se tomen las decisiones correctas para ambos y para la relación.
 - Hay que determinar **que** información, **cuanta** y **con quién** se comparte. La transparencia fomenta la confianza y al revés. Pero la transparencia da **vulnerabilidad**.
 - El intercambio efectivo de información promueve acuerdos equilibrados y mejores soluciones (JK Butler 1999)
 - El intercambio del BATNA consigue acuerdos más equilibrados y con mejores alternativas (Pinkley 1995)
 - “la información es poder” o mejor dicho el acceso desequilibrados a la información crea un desequilibrio de poder y al mismo tiempo una desconfianza.

Transparencia y compatibilidad

- La transparencia tiene dos conceptos:
 - El **intercambio** de información.
 - La **mentalidad abierta** al intercambio de información. Ser receptivo a compartir preocupaciones, intenciones, deseo, necesidades y objetivos. Crear un ambiente adecuado para el intercambio de información.

“We do have a strong bias about the advantages of increasing openness if your goal is to build more effective relationship. Problem solving and relationship building almost always benefit from increased openness” (Covey, 2006)

Stephen M. R. Covey, The Speed of Trust (New York: Free Press, 2006) 250-253



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

20

Transparencia y compatibilidad

Preguntas / reflexiones:

- ¿Tengo confianza con el socio para que no mal utilice la información?
- ¿Tengo un acuerdo previo de no cesión de información a terceros excepto con acuerdo expreso y puntual?
- ¿Qué puedo compartir que aporte valor a la relación y cree confianza?
- ¿Se puede legalmente?
- ¿Quién lo autoriza y a quien se le da?
- ¿hay precedentes? ¿Qué ha pasado?



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

21

Transparencia y compatibilidad

Ejemplos de información:

- Previsiones y proyecciones.
- Objetivos y prioridades de la organización.
- Problemas potenciales .
- Acciones comerciales y promociones.
- Cambios en políticas, normas o personas.
- BATNA
- “libros abierto”

No hay una regla única, pero si hay que darlo, hacerlo pronto.

Para ser transparente hay que pedir autorización y asumir el riesgo de la vulnerabilidad con el fin de poder optar a mayor confianza.

Transparencia y compatibilidad

● Compatibilidad:

R.A.E. :

“Que tiene aptitud o proporción para unirse o concurrir en un mismo lugar o sujeto”

Transparencia y compatibilidad

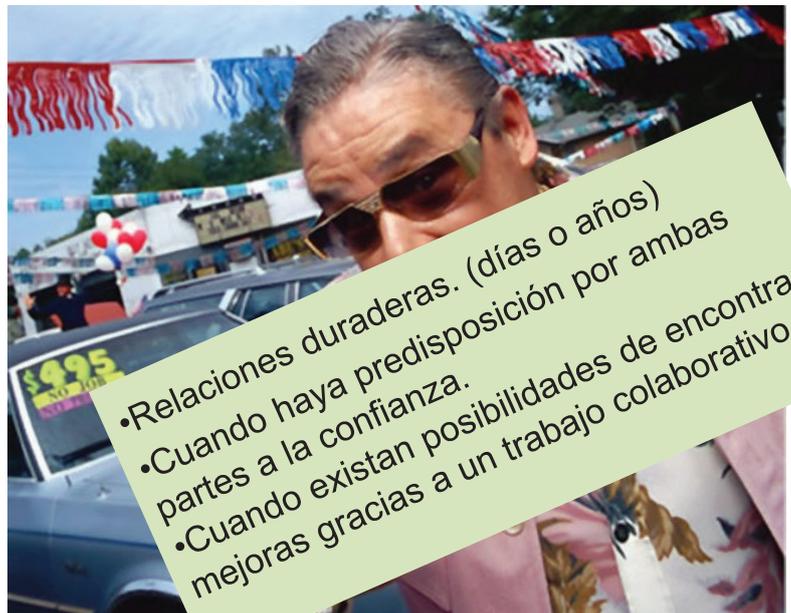
La compatibilidad es importante en una relación pero menos que la confianza y la transparencia:

- **Compatibilidad cultural:** La afinidad permite una atmosfera de confianza y transparencia que promueve un ambiente adecuado para solucionar los problemas conjuntamente.
- Solo con el **acercamiento** se mejora la afinidad por lo que son muy importantes las visitas, reuniones etc.
- **Afinidad** de objetivos: básico si buscamos confianza.
- El conocimiento y la conciencia de **uno mismo** son básicos para promover la compatibilidad. (“Compatibility and Trust Assessment” Cat)

Pasos para la implantación

1) ¿está preparada su empresa? “Sentar las bases”

- **Confianza**
- **Transparencia**
- **Compatibilidad.**
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Innovación
- Objetivos
- Procesos mapeados y claros.



Pasos para la implantación

Pasos recomendados por VESTED:

- 1) ¿Está preparada su empresa? “Sentar las bases”
- 2) Defina conjuntamente la visión, los objetivos que serán los principios del trabajo mutuo. “entender el negocio”
- 3) Establezca y acuerde claramente los principios que deben regir la colaboración. “alinear los intereses”
- 4) La negociación en si, centrarse en el “nosotros”. Siga los pasos previo para crear nuevas oportunidades.
- 5) Gestionar la relación

Pasos para la implantación

2) Defina conjuntamente la visión, los objetivos que serán los principios del trabajo mutuo. “entender el negocio”

- Necesario compartir/alinear los objetivos y las estrategias a seguir.

Todos los proveedores de McDonald's comparten la visión y objetivos. Se espera de ellos que definan estrategias para alinearse con McDonald's. Participan en las reuniones estratégicas de McDonald's.

Normalmente las empresas no dedican tiempo a este apartado y menos lo documentan, pero las más fructíferas han sido lo contrario.



Pasos para la implantación

http://en.wikipedia.org/wiki/2008_United_States_salmonellosis_outbreak



Visión compartida

- Ambas compañías trabajan conjuntamente, en una **misma dirección**, para alcanzar la visión conjunta o compartida.
- Podrán tener motivaciones diferentes pero la visión común de futuro les sirve de **punto de unión**. Ayuda a focalizar esfuerzos y a decidir conjuntamente.
- Establecer una visión compartida fortalece las relaciones y obliga a una **comprensión** más profunda de los negocios de cada parte.
- Además estudia la forma de aprovechar las fortalezas de cada uno para el beneficio mutuo. **“compartida”**



Unipart Logistics gestiona los recambios de Jaguar Cars desde 1984 y crearon esta visión compartida:

"To support Jaguar dealers in delivering a Unique Personal Ownership Experience to Jaguar Drivers worldwide, ensuring industry leading owner loyalty through partnership and world-class logistics." 2003

- Deja claro "Quien es el verdadero cliente que determina el éxito de ambas compañías" y "como medir el éxito".
 - Alinea ambas empresa a un objetivo común y flexible.
 - Obliga a medir "ownership experience" y "owner loyalty"
- En The Unipart Group trabajan más de 10,000 persona en todo el mundo. Es uno de los lideres logísticos de Europa. Lider en proyectos Lean/6sigma.
 - Dan servicio a Halfords, ASOS.com, Homebase, Vodafone, BSKyB, Jaguar, Severn Trent Water, HMRC, [Hewlett Packard](#), [LTI](#), [Jessops](#),,,



Unipart Logistics gestiona los recambios de Jaguar Cars desde 1984 y crearon esta visión compartida:

"To support Jaguar dealers in delivering a Unique Personal Ownership Experience to Jaguar Drivers worldwide, ensuring industry leading owner loyalty through partnership and world-class logistics." 2003

- Deja claro "Quien es el verdadero cliente que determina el éxito de ambas compañías" y "como medir el éxito".
 - Alinea ambas empresa a un objetivo común y flexible.
 - Obliga a medir "ownership experience" y "owner loyalty"
- En The Unipart Group trabajan más de 10,000 persona en todo el mundo. Es uno de los lideres logísticos de Europa. Lider en proyectos Lean/6sigma.
 - Dan servicio a Halfords, ASOS.com, Homebase, Vodafone, BSKyB, Jaguar, Severn Trent Water, HMRC, [Hewlett Packard](#), [LTI](#), [Jessops](#),,,

Nº 1 en J.D. Power Ranking satisfacción del cliente (2010,11,12,13) (delante de Lexus, BMW, Mercedes..) <http://www.jdpower.com/zh-hans/node/4686>

Unipart as "better than world class" President of the Ford Motor Company, Sir Nick Scheele

Visión compartida

- Visión compartida, no es que el cliente dice y el proveedor asiente.
- Visión compartida, tampoco es que el jefe lo dice por lo tanto todo el mundo lo sigue.
- Visión compartida es actuar siempre según dicha visión, aceptar las propuestas según dicha visión.

Tener una visión sería el equivalente a “Planificar el viaje” frente a “directamente coger el coche”

Visión compartida

Elementos de una visión compartida:

- Desarrollo conjunto: se entiende que se hace como primer paso, “a donde ir y como”.
- Se focaliza en el “nosotros”: se entiende que se busca una visión para ambos.
- Futuro y resultados: describe el futuro buscado por/para ambos. (la importancia de identificar futuro)
- Documentado: Es importante documentarlo.
- “Vivir la visión”: actuar según lo acordado.

Mercadona – su modelo

- "El que tiene un Modelo tiene un tesoro".
- Construir un proyecto de crecimiento sostenible y compartido para satisfacer por igual a sus cinco componentes: "El Jefe", El Trabajador, El Proveedor, La Sociedad y El Capital; partiendo de una Misión y Visión definida:

"Prescribir las soluciones necesarias para que 'El Jefe' se fabrique su Compra Total"

"Ser reconocida como una empresa que satisface muy bien las necesidades de sus clientes, trabajadores, proveedores, sociedad y capital; e integradora de una Cadena Agroalimentaria Sostenible"

1981. Juan Roig asume la dirección de la compañía y se inicia el Proyecto Mercadona.
 1993. Implantación del modelo de gestión basado en la Calidad Total y de la estrategia comercial Siempre Precios Bajos (SPB).
 1996. Nacimiento de las marcas Hacendado, Bosque Verde, Deliplus y Compy.
 1998. Desarrollo del Nuevo Modelo Mercadona- Interproveedor.
 1999. El 100% de la plantilla es fija.
 2008. Realineamiento de Mercadona con su Modelo de Calidad Total. Volver a la sencillez para tener un surtido eficiente y bajar los precios.
 2010. Valores del Esfuerzo y del Trabajo y Liderazgo: claves para ser una empresa de alto rendimiento y productividad.
 2012. Se superan las cifras de 1.400 tiendas y 74.000 trabajadores. Se alcanzan acuerdos con distintas cofradías para la compra directa de pescado.

<https://www.mercadona.es/corp/esp-html/memoria2012.html#menuE>

Mercadona – su modelo

PRINCIPALES CUOTAS (%) DE MERCADO POR OPERADORES EN EL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN MINORISTA CON BASE ALIMENTARIA EN 2011 (*)



Mercadona – su modelo

Tabla 4: Evolución de los índices de concentración en el mercado mayorista de abastecimiento de bienes alimentarios (en miles de euros, período 2008-2011)

Grupo Comercial	Central de Compras	Cuota de Mercado (%)						
		2008	2009	2010	2011			
Mercadona	Independiente	[1]	EIDIM	22,5	23,6	25,8	27,1	
Grupo Carrefour		[2]	EIDIM	23,8	23,2	21,8	12,2	
	Híper Carrefour	Independiente	[3]	EIDIM	12,1	11,9	11,2	11,4
	Dia	Independiente	[4]	EIDIM	10,6	10,4	9,8	
	Resto del Grupo Carrefour	Independiente	[5]	max([2]-[3]-[4];0)	1,1	0,8	0,8	0,8
Grupo Eroski		[6]	EIDIM	11,3	10,9	10,1	9,6	
	Eroski Supers	Grupo Eroski	[7]	EIDIM	5,0	5,1	4,9	4,7
	Híper Eroski	Grupo Eroski	[8]	EIDIM	3,8	3,4	2,9	2,7
	Caprabo	Grupo Eroski	[9]	EIDIM	2,4	2,5	2,2	2,2
	Resto del Grupo Eroski	Grupo Eroski	[10]	max([7]-[8]-[9];0)	0,1	-	-	-
*Dia	Independiente	[11]	EIDIM	-	-	-	9,4	
Grupo Auchan		[12]	EIDIM	6,4	6,5	6,1	5,8	
	Alcampo	Independiente	[13]	EIDIM	4,9	4,8	4,5	4,3
	Simply Market	Independiente	[14]	EIDIM	1,6	1,6	1,5	1,6
	Resto del Grupo Auchan	Independiente	[15]	max([12]-[13]-[14];0)	-	0,1	0,1	-
Lidl	Independiente	[16]	EIDIM	4,7	4,5	4,8	4,9	
Grupo El Corte Inglés		[17]	EIDIM	2,7	2,8	2,8	2,8 et	

EIDIM: Empresa Independiente de Investigación de Mercados.



Mercadona – su modelo

Retail sales rank (FY09)	Name of company	Country of origin	2009 group revenue* (U.S. \$mil)	2009 retail sales (U.S. \$mil)	2009 group net income* (U.S. \$mil)	Dominant operational format	Countries of operation	2004-2009 retail sales CAGR**
1	Wal-Mart Stores, Inc.	U.S.	408,214	405,046	14,848	Hypermarket/Supercenter/Superstore	16	7.3%
2	Carrefour S.A.	France	121,861	119,887	609	Hypermarket/Supercenter/Superstore	36	3.4%
3	Metro AG	Germany	91,389	90,850	724	Cash & Carry/Warehouse Club	33	3.0%
4	Tesco plc	U.K.	90,435	90,435	3,712	Hypermarket/Supercenter/Superstore	13	10.9%
5	Schwarz Unternehmens Treuhand KG	Germany	77,221 ^e	77,221 ^e	n/a	Discount Store	25	9.8%
6	The Kroger Co.	U.S.	76,733	76,733	57	Supermarket	1	6.3%
7	Costco Wholesale Corp.	U.S.	71,422	69,889	1,086	Cash & Carry/Warehouse Club	9	8.2%
8	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	67,709 ^e	67,709 ^e	n/a	Discount Store	18	6.3%
9	Walmart de México, S. de CV	Mexico	66,436	66,436	3,664	Hypermarket/Supercenter/Superstore	5	3.0%
10	Walmart de Chile, S.A.	Chile	66,436	66,436	3,664	Hypermarket/Supercenter/Superstore	5	3.0%
11	Walmart de Argentina, S.A.	Argentina	66,436	66,436	3,664	Hypermarket/Supercenter/Superstore	5	3.0%
12	Walmart de Colombia, S.A.	Colombia	66,436	66,436	3,664	Hypermarket/Supercenter/Superstore	5	3.0%
13	Walmart de Ecuador, S.A.	Ecuador	66,436	66,436	3,664	Hypermarket/Supercenter/Superstore	5	3.0%
14	Walmart de Perú, S.A.	Peru	66,436	66,436	3,664	Hypermarket/Supercenter/Superstore	5	3.0%
15	Walmart de Venezuela, S.A.	Venezuela	66,436	66,436	3,664	Hypermarket/Supercenter/Superstore	5	3.0%
16	Walmart de Costa Rica, S.A.	Costa Rica	66,436	66,436	3,664	Hypermarket/Supercenter/Superstore	5	3.0%
17	Walmart de Guatemala, S.A.	Guatemala	66,436	66,436	3,664	Hypermarket/Supercenter/Superstore	5	3.0%
18	Aeon Co., Ltd.	Japan	54,133	49,021	570	Hypermarket/Supercenter/Superstore	9	3.2%
19	Truist's Convenience Inc.	U.S.	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
20	Walmart de El Salvador, S.A.	El Salvador	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
21	Walmart de Honduras, S.A.	Honduras	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
22	Walmart de Nicaragua, S.A.	Nicaragua	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
23	Walmart de Panamá, S.A.	Panamá	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
24	Walmart de Uruguay, S.A.	Uruguay	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
25	Walmart de Paraguay, S.A.	Paraguay	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
26	Walmart de Ecuador, S.A.	Ecuador	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
27	Walmart de Ecuador, S.A.	Ecuador	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
28	Walmart de Ecuador, S.A.	Ecuador	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
29	Walmart de Ecuador, S.A.	Ecuador	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
30	Walmart de Ecuador, S.A.	Ecuador	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
31	Walmart de Ecuador, S.A.	Ecuador	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
32	Walmart de Ecuador, S.A.	Ecuador	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
33	Walmart de Ecuador, S.A.	Ecuador	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
34	Walmart de Ecuador, S.A.	Ecuador	47,730	47,730	1,783	Hypermarket/Supercenter/Superstore	7	5.1%
35	Amazon.com, Inc.	U.S.	24,509	23,856	902	Non-Store	7	28.6%
36	Macy's, Inc.	U.S.	23,489	23,489	350	Department Store	2	8.5%
37	Yamada Denki Co., Ltd.	Japan	21,734	21,734	604	Electronics Specialty	1	12.8%
38	The TJX Companies, Inc.	U.S.	20,288	20,288	1,214	Apparel/Footwear Specialty	7	6.3%
39	Mercadona, S.A.	Spain	20,086	20,086	377	Supermarket	1	12.1%
40	Loblaw Companies Limited	Canada	27,056	20,070 ^e	587	Hypermarket/Supercenter/Superstore	1	2.5%
41	Migros-Genossenschafts Bund	Switzerland	23,041	19,918	907	Supermarket	3	6.6%
42	Système U, Centrale Nationale	France	19,692 ^e	19,692 ^e	n/a	Supermarket	3	4.0%
43	El Corte Inglés, S.A.	Spain	23,048	18,759	520	Department Store	5	1.0%
44	PPR S.A.	France	23,046	18,714 ^e	1,464	Other Specialty	84	-1.6%
45	J. C. Penney Company, Inc.	U.S.	17,556	17,556	251	Department Store	2	8.0%
46	Kohl's Corporation	U.S.	17,178	17,178	991	Department Store	1	2.6%
47	Coop Italia	Italy	16,495 ^e	16,495 ^e	n/a	Supermarket	1	2.6%
42	Système U, Centrale Nationale	France	19,692 ^e	19,692 ^e	n/a	Supermarket	3	4.0%
43	El Corte Inglés, S.A.	Spain	23,048	18,759	520	Department Store	5	1.0%



Mercadona – su modelo



MERCADONA
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA

Índices relativos de los productos de alimentación por enseñas de distribución (global)

Sup. Consum basic	100
Mercadona	103
Supermercados Consum	103
Carrefour	104
Alcampo	105
Alimerka	105
Supermercado Piedra	106
Dia Market	106
Carrefour market	106
Gadis	106
Froiz	106
Simply Market	107
Maxi-Dia	108
E. Leclerc	109
M.A.S	109
Lupa	109
El Jamon	110
Eroski	110
Ahorramas	110
Supersol	111
Caprabo	112
Eroski Center	112
Condis	113
Galerias Primero	113
Otros	113
Hiper dino	113
Coviran	113
El Arbol	114
Supercor	114
Hipercor	119
El Corte Ingles	121
Sori Discau	122
Super BM	123

Índices relativos de la alimentación envasada por enseñas de distribución (glob.): cesta estándar

Alcampo	100
Carrefour	103
Lupa	105
Carrefour market	106
Gadis	106
Supermercados Consum	106
Froiz	106
Alimerka	106
Mercadona	106
Maxi-Dia	107
Sup. Consum basic	107
Dia Market	107
E. Leclerc	107
Ahorramas	107
Simply Market	107
Eroski	108
Hipercor	108
Supercor	109
Caprabo	109
El Corte Ingles	109
Super BM	109
Eroski Center	109
M.A.S	109
Otros	109
Caprabo	109



OBSERVATORIO DEL NIVEL DE PRECIOS DEL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA

Supersol	114
Galerias Primero	114
Hiper dino	114
Sori Discau	118

Cuarto trimestre 2011



Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

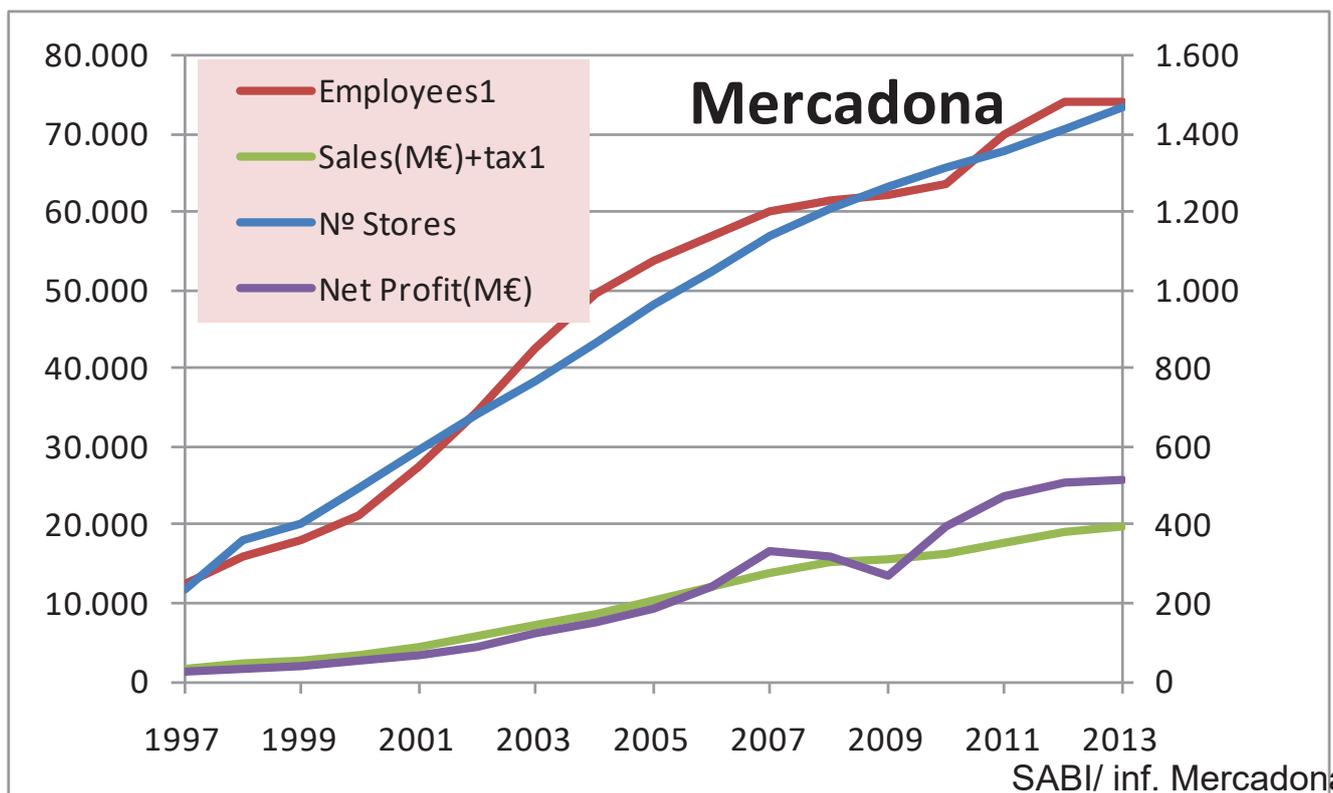
Josefa Mula
Gregorio Rius

38

Mercadona – su modelo



MERCADONA
SUPERMERCADOS DE CONFIANZA



Compras y Aprovisionamiento

Departamento de Organización de Empresas

Josefa Mula
Gregorio Rius

39

Modelo de negocio:



Pasos para la implantación

Pasos recomendados por VESTED:

- 1) ¿Está preparada su empresa? “Sentar las bases”
- 2) Defina conjuntamente la visión, los objetivos que serán los principios del trabajo mutuo. “entender el negocio”
- 3) Establezca y acuerde claramente los principios que deben regir la colaboración. “alinear los intereses”
- 4) La negociación en si, centrarse en el “nosotros”. Siga los pasos previo para crear nuevas oportunidades.
- 5) Gestionar la relación

Pasos para la implantación

3) Establezca y acuerde claramente los principios que deben regir la colaboración. “alineamos los intereses”

- Principios esenciales para una relación:

- Reciprocidad
- Autonomía
- Honestidad
- Lealtad
- Equidad
- Integridad

Llegar a un acuerdo sobre los principios de la relación ayuda a evitar comportamientos oportunistas. Permite establecer relaciones que tienden a ser más justas y balanceadas a todos los niveles (centrarse en las relaciones antes que en el corto plazo)

Principios esenciales

- **Reciprocidad:** Obligación de hacer aquello que sea equilibrado y justo. Si una parte asume más riesgos se entiende que debe tener mayor recompensa.

Ejemplo de redacción para el acuerdo:

"En consonancia con la obligación de reciprocidad, nos esforzaremos para hacer los intercambios, ya sean grandes o pequeños, que sean mutuamente beneficiosas para las partes. No vamos a hacer ninguna solicitud que nosotros mismos no estemos dispuestos a devolver. Reconocemos que la reciprocidad se encuentra en el corazón de la viabilidad de esta relación para alcanzar su objetivo y nos aseguraremos que toda solicitud sea para el beneficio mutuo de las partes y de la relación."

Principios esenciales

- **Autonomía:** abstenerse de usar el poder con el fin de imponer un criterio propio a expensas de la otra parte. Dejar espacio para las decisiones independientes en el beneficio mutuo. (trabajar como iguales)
- Las partes trabajan conjuntamente, **como iguales**, a pesar de la posibilidad de más poder de una sobre la otra.
- Cada parte puede tomar decisiones **sin ninguna presión** de la otra parte.
 - Centrarse en lo que es **necesario** conseguir y **no en como** conseguirlo. Definir claramente resultados **esperados** tal que el proveedor pueda determinar el método más adecuado para alcanzarlos. Dar la suficiente **información** para que pueda decidir correctamente para ambos y para la relación.

MICROMANGAMENT

Principios esenciales

- **Honestidad:** Ser deshonesto o hacer trampas se “contagia” rápidamente (D.Ariely ,2012).

Elementos:

- Exactitud.
- Autenticidad.

<https://www.youtube.com/watch?v=G2RKQkAoY3k>

Se debe tener precisión en todos los hechos objetivos. Y abiertamente recoger pero muy separadamente, todas las valoraciones subjetivas o percepciones personales, con el fin de tener una visión completa de la realidad. (Connolly 2002)

Principios esenciales

- **Lealtad** al sistema, como diría en McDonald's "system first", el proveedor implicado en hacer más competitivo el sistema.
- Asignación adecuada de trabajo y de riesgos. Los riesgos deben estar con quien mejor los pueda gestionar pero deben generar su recompensa correspondiente.
- Trabajar para los intereses de la relación.
- Eliminar la información asimétrica. (informe único y conjunto)

"Trust brings loyalty. Loyalty brings extra effort. Extra effort brings innovation and other results to the bottom line" M. Boccio (OSI vicepresident –McDonald's USA)

"La confianza trae la lealtad. Lealtad trae esfuerzo extra. El esfuerzo extra trae innovación y otros resultados a los beneficios."

¿Cómo puedo justificar que el proveedor tenga más beneficio?

¿Cómo puedo bajar personal que facturo e incrementar el negocio?



Principios esenciales

- **Equidad** tiene dos conceptos:
 - **Proporcionalidad**, repartir "equitativamente" recompensas en función de su participación, inversión y riesgos asumidos. (no es 50%, sino proporcionalidad) Cada parte puede tener una percepción de equidad o que es justo.
 - **Remediar** "hacer lo que toca aunque en el contrato no esté literalmente incluido"

En 2003 P&G subcontrata la gestión de sus instalaciones a JLL (60 países). En enero 2005 P&G compra Guillet, JLL realiza un esfuerzo (no previsto en su contrato) para el traslado y simplificación de las instalaciones mundialmente, acelerando la integración (11.000 oficinas movidas) y por tanto generando un ahorro para P&G (4M\$ diarios de ahorro) Pero ese año la evaluación de JLL según los medibles contractuales fue baja.

Principios esenciales

- **Equidad** tiene dos conceptos:
 - **Proporcionalidad**, repartir “equitativamente” recompensas en función de su participación, inversión y riesgos asumidos. (no es 50%, sino proporcionalidad) Cada parte puede tener una percepción de equidad o que es justo.
 - **Remediar** “hacer lo que toca aunque en el contrato no esté literalmente incluido”

En 2003 P&G subcontrata la gestión de sus instalaciones a JLL (60países). En enero 2005 P&G compra Guillet. JLL realiza un esfuerzo (no previsto en su contrato) para el mantenimiento de las instalaciones. Lydia Jacobs-Horton P&G Directora de subcontratas, comenta: *“JLL hizo tal excelente trabajo con las propiedades de Guillet que estamos contentos de tener la opción contractual de ofrecerles un mayor bono del que les tocaría con su evaluación contractual”*

Principios esenciales

- **Integridad**: Consistencia entre las decisiones tomadas/anunciadas y las acciones reales. Base para la confianza y genera comportamientos predecibles. Es un principio unido a la persona, por lo que un cambio de interlocutor puede provocar una pérdida de integridad para la compañía.

Ejemplo de un contrato:

No toleraremos decisiones arbitrarias y no permitiremos que una persona de la organización diga una cosa y haga otra distinta. Nuestras palabras y acciones estarán alineadas para la mejora de nuestra relación.

Principios esenciales

Documentarlos los principios acordados, incluirlos como parte del contrato.

CÓDIGO

IBERDROLA, S.A. desarrollo y supervisión del suministro eléctrico. Este compromiso dejan claro que el programa ético es preventivo basado en la ética y compromiso.

“La base de toda nuestra relación es la honestidad y la transparencia. Cimentar una buena relación no es un programa ético, es un programa ético constructivo que seguirá creciendo año a año, aún más que hoy”

Vested BUYER-Supplier Joint Statement of Intentions

... enter into this Agreement with a mutual relationship philosophy and principles under which we commit to operate. Jointly, we agree to abide by the following guiding principles in all dealings during the term of the agreement:

- Autonomy** - Neither party will seek to use its power to induce the other to make a decision that is against its best interests and those of the relationship. We will strive to make as much information as possible available to allow our partner to make good decisions for itself and for the relationship. Further, we seek to work as equals in all of our interactions.

We define working as equals as each party having an equal voice in defining and resolving operational challenges. We recognize that working as equals and being free from coercion ensures our ability to reach our own goals and those of the relationship.

- Reciprocity** - We will make exchanges, whether large or small, that are mutually beneficial. We will not make any demand on the other that we, ourselves, are not willing to return in kind. We recognize that reciprocity lies at the heart of this relationship's ability to reach its goals and will ensure that all requests are mutually beneficial.

- Equity** - We will strive to compensate each party in proportion to the value, risk, or investment made into the relationship. We further acknowledge that we will face unpredictable situations that we may not have addressed in our initial contract. In keeping with this principle, we will work within our governance structure to remedy any identified and agreed inequities.

Statement of Intentions

The parties agree that the shared vision and desired outcomes will only be achieved by continuing cooperation, combined mutual efforts, and good relations between all JLT and Compass people. The parties agree to proactively promote the following behaviors to achieve our shared vision:

- Focus** - We collectively own the delivery of our shared vision and desired outcomes and have the right and responsibility to **allocate** our efforts.
- Trust and Confidence** - We behave in ways that earn and inspire trust. We have positive intentions in all that we do and lead with the head and the heart.
- Flexibility** - Together we will adapt to meet evolving business requirements.
- Communication** - We embrace proactive communication by sharing openly, listening actively, and communicating effectively to optimize business outcomes.
- Perspective** - We will understand and appreciate each other's viewpoints when working towards our shared vision.
- Feedback** - We commit to timely, honest, open and constructive communication in a safe and collaborative environment.

¿Los proveedores obligados a cumplir la certificación pluriempleo con las Normas en los Negocios?
No. Sin embargo, los proveedores y operadores se rigen por las Normas y apoyan a McDonald's en el cumplimiento de las Normas. Además, operan sus negocios y que se rijan por todas las Normas aplicables.

¿Cómo de Conducta de Proveedores McDonald's
Se puede encontrar en la intranet de McDonald's AccessMCD o en www.mcdonalds.com

UNIV POLITÈCNICA DE VALÈNCIA Compras y Aprovisionamiento

as Josefa Mula Gregorio Rius

51

Pasos para la implantación

Pasos recomendados por VESTED:

- 1) ¿Está preparada su empresa? “Sentar las bases”
- 2) Defina conjuntamente la visión, los objetivos que serán los principios del trabajo mutuo. “entender el negocio”
- 3) Establezca y acuerde claramente los principios que deben regir de la colaboración. “alinear los intereses”
- 4) La negociación en si, centrarse en el “nosotros”. Siga los pasos previo para crear nuevas oportunidades.
- 5) Gestionar la relación

Pasos para la implantación

4) La negociación en si, centrarse en el "nosotros". Siga los pasos previo para crear nuevas oportunidades.

INDICE:

- **Reglas** antes de negociar. Reglas:
 - 1.-"Sentarse en el mismo lado de la negociación"
 - 2.-Dejar que los principios guíen el comportamiento.
 - 3.-Desarrollar un marco flexible con el fin de alcanzar la visión compartida.
 - 4.- Siga los principios, adapte los objetivos.
- **"Gestione el rendimiento"**. Realice estrategias y tácticas que construyan el "nosotros". Construya confianza frente a negociación tradicional.
- **Negociar** el dinero, la parte económica. Formas de negociar.
- Áreas donde crear **valor** y reparto equilibrado.

Reglas

- 1.-"Sentarse en el mismo lado en la negociación" (Ury, 1981)
 - Ver y buscar conjuntamente soluciones a los problemas.
 - Evitar negociar enfrentados (cara-cara).
 - Tan importante es el acuerdo como la relación.



Reglas

- 2.-Dejar que los principios guíen el comportamiento.
(visión, principios y luego acuerdo)

OneFinance sigue los principios

- Reciprocidad: Con el modelo de incentivos Microsoft y Accenture son los dos ganadores. El modelo pre establecido de cálculo determina una forma justa de reparto de los beneficios
- Autonomía: Accenture tiene espacio para encontrar soluciones creativas e inovadoras para hacer la transformación deseada por Microsoft.
- Honestidad: Las compañías introducen la información ajustada y real para la fórmula matemática de pago.
- Lealtad: Accenture y Microsoft tiene una estructura de gobierno que mantiene las partes alineadas a los intereses de la relación, al elegir los proyectos transformadores adecuados a seguir.
- Equidad: Acordaron desde el principio del acuerdo que Accenture sería compensada por un tiempo por las pérdidas de margen en los trabajos que dejaran de hacer como consecuencia de aplicar un proyecto de mejora/transformación.
- Integridad: El modelo de pago de incentivos es una fórmula matemática acordada que sus resultados son predecibles tanto para Microsoft como para Accenture.

Reglas

- 3.-Desarrollar un marco flexible con el fin de alcanzar la visión compartida.
No se puede hacer un contrato de 5.000 páginas ni uno para cada año, sino uno abierto y adaptable a los cambios de las situaciones con los elementos:
 - Identificar el trabajo/resultado deseado.
 - Distribuir el trabajo/responsabilidades.
 - Gestionar los riesgos identificados.
 - Definir el modelo de precios e incentivos para que todos trabajen hacia la visión definida, objetivos y por robustecer la relación.

Buscar el espacio del largo plazo que justifique las inversiones y los esfuerzos a desarrollar.

Reglas

- 4.- Siga los principios, adapte los objetivos

Una ganancia a corto plazo (objetivo inmediato a costa de la otra parte) puede significar la pérdida de confianza y la relación de futuro

Recordar el juego del prisionero, “una negra puntual (ganancia a corto plazo) significaba la rotura de la confianza y a la larga una mayor pérdida.”

Pasos para la implantación

- **“Gestione el rendimiento”**. Realice estrategias y tácticas que construyan el “nosotros”. Construya confianza frente a negociación tradicional.

Tipos de tácticas (Williamson 2008):

- **Músculo**: Una parte usa su poder de negociación. Es miope e ineficiente (Williamson 2008)(la otra parte utilizará medios para ocultar y protegerse)
- **Benigno**: Se asume que hay cooperación, confianza y principios, sin asegurarse de su existencia. Tiende a ser pasivo y complaciente, puede ser malinterpretado como candidez. Permite que una parte pueda tomar ventaja de la situación rompiendo la cooperación.
- **Creíble**: Práctico y realista. Resultados contables. Se mantiene la atmósfera de cooperación, flexibilidad y justa. Se focaliza en solucionar ineficiencias más que ganar a costa de la otra parte.

No se puede utilizar dos estilos(musculo-cooperativo) en una misma relación (Fisher 1997)

Gestionar el “nosotros”

Ejemplo comparativo

Estrategia “nosotros”	Estrategia “yo”
Las partes diseñan conjuntamente el servicio para que se maximicen las posibilidades de alcanzar los objetivos y/o visión. Conjuntamente repartirán el trabajo bajo los principios de autonomía y lealtad. Tal que los trabajos sean asignados a quien pueda hacerlo al menor coste y más alta calidad.	<p>Proveedor: Maximizar su beneficio realizando el mínimo trabajo al mejor precio posible sin comprometerse con nada.</p> <p>Comprador: Conseguir cuantos más servicios sean posibles por el dinero pagado. Detallar al máximo posible el trabajo a desarrollar.</p>

Gestionar el “nosotros”

Tácticas “yo”

ve	Táctica vendedor	Descripción	Objetivos	Respuesta del comprador
A	Alternativa	Dar a elegir entre dos posibilidades favorables, sin dejar decir que no.	* Llegar a un acuerdo.	* Analizar y responder. * No ceder en caliente.
li	Lo toma o lo deja	Proponer un ultimátum con firmeza, tratando de imponerlo.	* Bloquear al comprador. * Despertar su miedo al fracaso.	* Aparcar la proposición para responder posteriormente. * Decidir inmediatamente.
U	Premura y/o escasez	Ofrecer un incentivo ligado a un plazo de decisión o no garantizar suministro.	* Cerrar un acuerdo en condiciones legadas a una decisión urgente.	* Analizar el interés de la alternativa. * Analizar si existe realmente escasez.
	Caravana	Mostrar que otros ya han aceptado esas condiciones.	* Dar a entender que esas, y no otras, son las condiciones normales de mercado.	* Buscar alternativas o variantes a dichas condiciones.
	Reciprocidad	Dar una condición favorable, esperando recibir.	* Cerrar un acuerdo con condiciones mutuas.	* Dar otra condición favorable y cerrar el acuerdo.
De	"Hueso y jamón"	Dar una condición favorable y otra desfavorable.	* Amortiguar un beneficio con otro perjuicio.	* Analizar si las ventajas son mayores que las desventajas.

Gestionar el “nosotros”

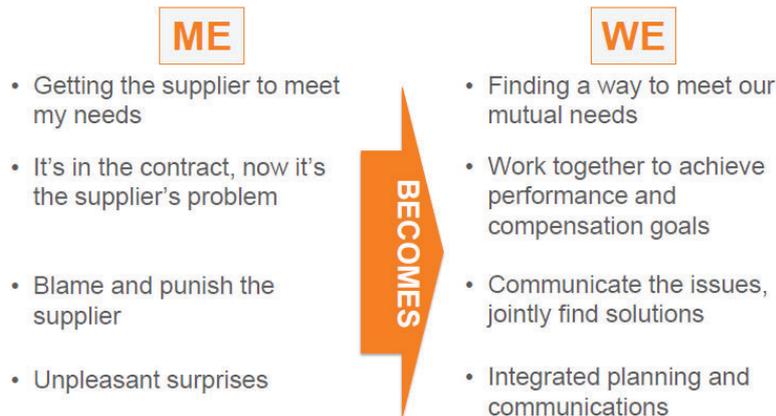
- Tácticas que buscan el “nosotros”
 - Compartir información. Podemos empezar por documentar conjuntamente los supuestos del trabajo base, las variables, sus tolerancias con el máximo detalle para que sirvan como punto de referencia para el modelo de precios y riesgos.
 - Revelar las alternativas. Mostrar cuales son tus alternativas en el caso que la negociación no salga según lo esperado (BATNA en “yo” suele ser oculto , el “as en la manga”). Se llegan a acuerdos menos extremos e incrementan la “tarta”(Pinkley 1995)

Gestionar el “nosotros”

- Utilice los principios previos(6): En caso de duda acuda a los principios previos pactados. (apalancamiento normativo)
- Honestidad: hay que insistir en ello, evitando “faroles”, la pequeñas mentiras etc que rompen la confianza. Se deben parar en las organizaciones dado que la deshonestidad se “contagia” fácilmente.(Ariely 2012)

Gestionar el “nosotros”

- “dejar dinero en la mesa”: hay que buscar ser generoso dado que el fin es la continuidad. Por otro lado confianza.
- Compartir visión y agenda: Gestionar la relación con las agendas (planificar visitas). Estar abierto a todos los puntos, solo el que pone un punto en la agenda es quien lo debe quitar.



Manage the Business...Not Just the Supplier

Gestionar el “nosotros”

- Evitar el oportunismo: Romper con la búsqueda “que saco yo” contra el “que hay para nosotros”. Seguiremos buscando el mejor interés para cada empresa pero siempre asegurando que es lo mejor para el conjunto. **Buscamos la continuidad** no el corto plazo. Negociar pensando en el conjunto (nosotros) no en que puedo sacar de esto. Trabajar en **generar confianza** más que en tácticas a corto plazo (desconfianza).

WIIFMe Tactics	WIIFWe Tactics
Ambiguity/vagueness	Transparency (Information is power)
Hold back on your BATNA	Reveal alternatives
Competing Interests	Shared Vision/ Shared Agenda
Pressure to get agreement	Seek for Alignment
Tit for Tat	“Leave money on the table”

Pasos para la implantación



- Negociar el dinero, la parte económica.
 - Sin expectativas de beneficios futuros no tiene sentido una negociación colaborativa, es más coherente una transaccional.
 - Se entra en una relación colaborativa cuando se espera poder crear más valor que de forma individual. (valor latente)
 - “Antes de dividir la tarta hacerla crecer”
 - Valor (tangibile e intangible, objetivo y subjetivo) cada parte siempre le da un valor diferente a cada elemento.

Negociando

- Tres formas de negociar, INDICE:
 - Definir el valor y luego distribuirlo(negociarlo).
 - Crear valor y luego distribuirlo(negociarlo)
 - Establecer los mecanismos para determinar los beneficios a largo plazo que justifiquen invertir y crear valor. (mecanismos más que precio)

Negociación

Dos empresas ante una naranja 1€



Negociando

- Tres formas de negociar:
 - Definir el valor y luego distribuirlo(negociarlo).
 - Crear valor y luego distribuirlo(negociarlo)
 - Establecer los mecanismos para determinar los beneficios a largo plazo que justifiquen invertir y crear valor. (mecanismos más que precio)

Negociación

Dos empresas ante una naranja 1€

Pero si hay colaboración y se comparte información resulta que:

- Una hace zumos, por la pulpa 1€.
- La otra cosméticos, 1 € por la piel.

Valor total 1+1=2€



dreamstime.com



Negociando

- Tres formas de negociar:
 - Definir el valor y luego distribuirlo(negociarlo).
 - Crear valor y luego distribuirlo(negociarlo)
 - Establecer los mecanismos para determinar los beneficios a largo plazo que justifiquen invertir y crear valor. (mecanismos más que precio)

Negociación

Dos empresas ante una naranja 1€

Pero si establecemos claros los mecanismos de reparto, nos podemos dedicar a invertir en tareas como plantar, regar, podar, abonar.. y repartirnos igualmente los riesgos de una mala cosecha en función de dichas inversiones,,, podemos hablar de futuro.



Negociación

- Áreas donde crear valor:
 - Incrementar beneficios, mayores ventas
 - Reducir costes
 - Incrementar oportunidades nuevos negocios
 - Reducir riesgos, costes(seguridades)

- Reparto equilibrado de valor.
 - ¿Qué puedo aportar en compensación a lo que deseo?
 - ¿Qué deseo y qué necesito?
 - Un reparto equilibrado no es un reparto en partes iguales, sino reparto equilibrado en función del riesgo/aporte que realiza cada parte.

Pasos para la implantación

Pasos recomendados por VESTED:

- 1) ¿Está preparada su empresa? “Sentar las bases”
- 2) Defina conjuntamente la visión, los objetivos que serán los principios del trabajo mutuo. “entender el negocio”
- 3) Establezca y acuerde claramente los principios que deben regir de la colaboración. “alinear los intereses”
- 4) La negociación en si, centrarse en el “nosotros”. Siga los pasos previo para crear nuevas oportunidades.
- 5) Gestionar la relación

Pasos para la implantación

5) Gestionar la relación

- Trabajar conjuntamente, saber adaptarse y ser flexible. Vivir el nosotros.
- Se institucionaliza la estructura de gobierno para el conjunto.
- Gestionar la visión y no realizar una supervisión
 - Gestionar la relación.
 - Gestionar la transformación
 - Gestionar la salida
 - Gestionar situaciones especiales (regulaciones..)

Gestionar la relación

Elemento	Tareas
Gestión de la relaciones	<ul style="list-style-type: none">• Estable políticas y estructuras que favorecen el trabajo conjunto colaborativo.• Adaptarse a los cambios.
Gestión de la transformación	<ul style="list-style-type: none">• Gestiona el cambio.• Focaliza en los resultados.• Premia la innovación y la mejora continua.
Gestión de la salida	<ul style="list-style-type: none">• Procedimiento para gestionar dado que siempre pueden haber cambios que el mejor plan falle.

Gestionar la relación

Pasos:

- Vivir siguiendo los principios predefinidos.
- Gestionar la relación focalizada en el nosotros, generando mecanismos para alinearla.
- Estructura de gobierno da estabilidad y agilidad a adaptarse a los cambios y flexibilidad a las nuevas ideas.
- Dar continuidad pese a los cambios de los interlocutores:
 - Identificar las personas claves de la relación.
 - Dar estabilidad a esa lista de personas.
 - Protocolo para realizar cambios en la lista. Comunicación previa, integración ...
 - Protocolo para solucionar conflictos personales, estilos contrapuestos..
- Sistema primero

Gestionar la relación

Propuesta de estructura de gobierno:

- **Consejo de asesores(relaciones y salida):** (4 a 2/año) decisiones **estratégicas** y revisar el desarrollo global. Proyectos transformadores.
- **Comité operativo común(transformación):** (12 a 4/año) **Monitoriza** el servicio, responsable de la calidad, innovación e implementación de prioridades.
- **Grupo de dirección(día a día):** supervisan el día a día, pueden haber varios grupos por funciones..

Gestionar la relación

Microsoft-Accenture:

- “Service Delivery Management”: 3 de cada empresa, responsables de la **eficiencia, efectividad**, dar respuesta a los requerimientos del cliente y cumplimiento de la normativa **legal**.
- “Transformation Management”: 3 de cada, para identificar y apoyar las ideas, la **innovación** (pagos, cobros, centro de compra)
- “Comercial and compliance Management” 1 de cada, para los temas contractuales y comerciales de la relación. Asegurar que el **modelo económico** esté actualizado a las realidades actuales.
- “Relationship Management” 1 de cada, asegura que las empresas sigan los **principios** marcados.

Total 8 personas a tiempo completo en Microsoft

Gestionar la relación

Gobierno:

- **Relación de gobierno:** formula y soporta **políticas** conjuntas que enfatizan en la importancia en crear/asentar una relación de trabajo colaborativa.
 - Debe ser flexible y aportar indicaciones de arriba a bajo acerca de los objetivos deseados por las partes y al mismo tiempo en la relación entre los socios.
- **Transformación:** Las situaciones cambian por lo que se debe apoyar las transiciones y mejoras. Centrar en registrar los logros deseados y crear el sistema que **recompense** la innovación y la cultura de **mejora** continua.
- **Extinción:** Dado que el futuro es desconocido, la estructura de gobierno debe estar igualmente preparada para gestionar la **salida**.

Gestionar la relación

Establecer protocolos de comunicación:

- Integración horizontal, de iguales “los problemas deben ser solucionados en el nivel más bajo posible para dejar a la dirección la planificación, estrategia.. y no el micromanagement”
- Establecer reuniones “cara-cara” regularmente, la comunicación directa “engrasa las relaciones”, es decir comunicación formal e informal entre iguales.
- Fomentar que se piense en el sistema (globalmente) y se actúe en su ámbito(localmente)
- Establecer sistemas de feedback y la recogida-compartir información(de lo que sea necesario) conjuntamente (informe único entre iguales) medir.
- Establecer procedimiento para resolver conflictos, problemas o disputas.(a cada nivel, siguiendo principios)

Bibliografía Básica



- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2011). Purchasing and supply management. (12 ed.) McGraw-Hill.
- Nyden, J., Vitasek K., Frydlinger D. (2013) Getting to We: Negotiating agreements for Highly Collaborative Relationships. Palgrave Macmillan.
- Vitasek K., Manrodt K., Kling J. (2012) Vested Vested: How P&G, McDonald's, and Microsoft are Redefining Winning in Business Relationships . Palgrave Macmillan.
- Vitasek, K. (2011). The Vested Outsourcing Manual: A Guide for Creating Successful Business and Outsourcing Agreements. Macmillan.

