

# **Seguimiento y evaluación de proveedores**

# 1. Introducción.

La evaluación inicial de proveedores es aquella en la que se debe de seleccionar por primera vez a un proveedor por lo tanto es necesario establecer una serie de criterios de selección inicial que para la empresa son importantes a la hora de empezar a trabajar con un proveedor.

La evaluación de proveedores es aquella en la que se mide el desempeño periódico del proveedor, es decir, ya está seleccionado como proveedor aprobado, y ahora se evalúa su desempeño en un periodo determinado que se establezca.

## 2. Gestión y seguimiento de proveedores y pedidos.

El seguimiento y localización de mercancías puede llevarse a cabo desde una sencilla plataforma online o desde una aplicación móvil.

La unión del flujo de información con los movimientos físicos de la mercancía solo es posible gracias a un sistema informático integrado que aúne todos los datos, los procese y comparta entre todos los implicados.

### 2.1. Objetivos de la gestión de pedidos y la distribución.

La gestión de pedidos y distribución consiste en actividades que resultan de la cumplimentación de órdenes de pedido del cliente, a la vez que se asegura el máximo valor de la cadena de suministro y servicio al cliente.

Un pedido se puede definir como un compromiso en firme entre dos partes (proveedor y cliente) que reúne todas las condiciones mínimas necesarias para establecer una relación comercial entre ellas de manera que una de las partes (el proveedor) pone a disposición de la otra (cliente) los productos o servicios comprometidos, bajo las condiciones pactadas.



Así, el proceso comienza con la llegada de un pedido y termina cuando el pedido es enviado, aceptado y finalmente cobrado.

Las experiencias actuales indican que las mejoras en los sistemas y procesos relacionados con la llegada de pedidos ofrecen una de las mejores oportunidades para reducir significativamente el ciclo global del pedido, en tiempo y variabilidad.

La Gestión de Pedidos y Distribución incluye las siguientes actividades:



Una correcta gestión de pedidos y distribución significa:

- Conocer los requerimientos del cliente de manera precisa en lo que respecta al producto, la cantidad, los plazos, la entrega y el precio.
- Asegurar plazos y fechas de entrega precisas.
- Mantener informado al cliente a lo largo de la vida del pedido.
- Transmitir eficientemente la información de los pedidos.

## 2.2. Recepción, identificación y verificación de pedidos.

El flujo rápido del material que entra, para que esté libre de toda congestión o demora, requiere de la correcta planeación del área de recepción y de su óptima utilización.

La recepción es el proceso de planificación de las entradas de unidades, descarga y verificación tal y como se solicitaron mediante la actualización de los registros de inventario.

El objetivo al que debe tender una empresa en su proceso de recepción de mercancías es la automatización tanto como sea posible para eliminar o minimizar burocracia e intervenciones humanas que no añaden valor al producto.

Otra tendencia considerada como buena práctica logística es la implementación de programas de entregas certificadas que no solo eliminan burocracia, sino que reducen al mínimo las inspecciones que se consideran imprescindibles pero que no añaden valor.



En primer lugar, el proceso de recepción de mercancías debe cimentarse en una previsión de entradas que informe de las recepciones a realizar en tiempo dado y que contenga, al menos, el horario, artículos, y procedencia de cada recepción.

Este proceso se conoce como “cita previa” ya que para procesos como entregas paletizadas se debe contar con recursos muy específicos como montacargas, plataformas móviles, rampas, entre otros.

Es evidentemente necesario que se distingan los ingresos de unidades internas de las externas.



En el primero de los casos, los requerimientos de recepción son significativamente menores que las mercancías de origen externo, en el caso de que se realicen controles de procesos a lo largo de la vida de las mercancías.

Además, una correcta metodología de identificaciones a lo largo de la compañía también favorece enormemente la actividad de recepción.

Es el caso de traslado de mercancías entre almacenes o de proceso de transformación a almacén.



Las **mercancías de procedencia externa** requieren unas condiciones de llegada más exhaustivas y deben haber sido establecidas previamente con el proveedor (**cita previa - EDI**), con lo que se precisa mayor actuación y responsabilidad desde el almacén.

Tras la descarga e identificación, las cuales deben realizarse de manera inmediata y en zona específica habilitada a tal efecto, las mercancías deben pasar a almacenamiento, bien sea temporal a la espera de su ubicación definitiva, bien sea fijo en su ubicación definitiva.

## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Se debe disponer del **espacio necesario** para que todo medio de transporte que llegue a nuestras instalaciones para realizar movimientos de descarga/ carga pueda hacerlo de manera adecuada.

Las operaciones de aproximación y salida, así como del número de puertas necesarias para que no se produzcan cuellos de botella ni retrasos en el movimiento de entrada o salida de productos de nuestro almacén.

Los criterios que se deben tener en cuenta:

- Opciones de transporte de aprovisionamiento y distribución que se presentan a la empresa.
- Características de los productos y maquinaria que se va a utilizar en el proceso de descarga/ carga.
- Estacionalidad de los procesos de entrada/ salida de mercancía.
- Características de los recursos humanos.

Las funciones que deben realizarse en el proceso de recepción conllevan:

- Cotejar las mercancías recibidas teniendo a mano el albarán y el pedido.
- Comprobar daños o desperfectos en las mercancías llegadas al almacén.
- Acondicionar y etiquetar las unidades de almacenaje.
- Almacenamiento de la mercancía, teniendo en cuenta la ubicación asignada a cada producto.
- Comprobación del estatuto de cuarentena de los productos recibidos.
- Recepción de artículos devueltos por clientes.

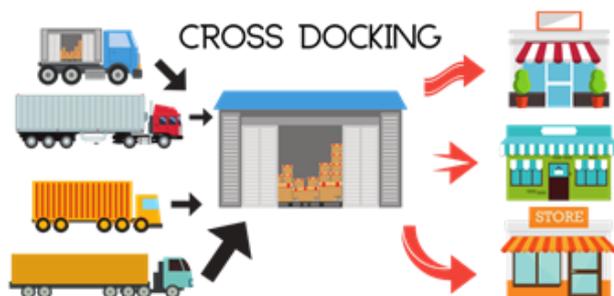
El **cross docking** forma parte de los procesos de logística y consiste en una técnica de consolidación y preparación de pedidos de productos provenientes de diferentes proveedores para su envío a varios destinos (puntos de venta o clientes).

Todo en un lapso menor a 24 horas.

Es una técnica que ayuda a optimizar el tiempo de almacenaje, haciéndolo inexistente o muy limitado.

Dentro del cross-docking podemos destacar las principales operaciones:

- Programación de la distribución por parte de los proveedores.
- Recepción de la mercancía en el almacén.
- Registro y revisión de la carga recibida, parte del procedimiento de control de calidad.
- Vuelta a embalar, consolidación de los pedidos y expedición de la mercancía.



## 2.3. Errores en las especificaciones de los pedidos.

Lo primero que hay que determinar es qué errores se están cometiendo actualmente en la gestión de pedidos y cómo afectan al normal desarrollo del ciclo de venta.

Algunos posibles errores que pueden estar ocurriendo son los siguientes:

### *Pedidos que no llegan a la persona encargada de realizar la gestión*

En ocasiones, el responsable o responsables de llevar a cabo la gestión de pedidos pueden encontrarse con que algunos de los pedidos no se han recibido.

Muchas veces la causa de que esto se haya producido es un error informático, pero también puede ser un problema de mala organización.

A menudo se realizan pedidos por diferentes vías: teléfono, redes sociales, correo electrónico. Hay que determinar cuál va a ser el procedimiento con cada cliente y asegurarse de que todos los pedidos, vengan por la vía que vengan, lleguen a un mismo programa de gestión.

### *Se envía el producto equivocado por un mal etiquetado*

La mala gestión de almacén conduce a que, en ocasiones, a pesar de cumplirse fielmente con los tiempos de entrega, se haga envío de un producto equivocado, o defectuoso.

En este sentido, lo primero que hay que hacer es tratar de mejorar la gestión de nuestro almacén, tanto en lo que respecta al etiquetado e informatización de todos los productos, como asegurar una buena disposición en el mismo para garantizar su integridad.

### *Se piden productos que no están en stock, o están descatalogados.*

Otro de los problemas en la gestión de pedidos es que se pidan productos que no están disponibles, o se hayan descatalogado, pero el responsable no tiene constancia de que dicho producto no se encuentra en el almacén.

El problema viene con los productos descatalogados; hay que mantener actualizada la base de datos.

Los **errores más habituales** son los relacionados con el embalaje, la documentación y fallos en los procedimientos de manipulación de mercancías.

A continuación, se detallan cada uno de ellos.

### *Errores relacionados con el embalaje*

- No ajustar el embalaje a las formas de transporte: el empaquetado final del producto y su paletización tiene que cumplir con los estándares más utilizados en el transporte.

Por ello, la elección de las medidas de los pallets, la disposición de los paquetes y el reparto del peso son elementos clave para asegurar un envío internacional sin contratiempos.

- Reutilizar embalaje o materiales de poca calidad: la carga enviada a escala internacional soporta cambios muy acusados en las condiciones de transporte.

Por ejemplo, los países cuentan con carreteras en distinto estado de conservación y, además, climas muy diferentes.

## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Por ello, el embalaje de protección debe ir reforzado y preparado para hacer frente a todos los envites del viaje, incluidos los trasbordos entre medios de transporte. Embalaje antirrobo

- No tener en cuenta las normativas que afectan al embalaje: un ejemplo claro de esta cuestión son las normas NIMF-15, que afectan a las cajas y palés hechos de madera.

Dependiendo de las mercancías que se envíen internacionalmente, hay que adaptar el empaquetado a las normas de entrada de cada país y las restricciones para que la carga no quede varada en el limbo aduanero.

### ***Problemas con la documentación para la exportación de mercancías***

En el proceso de exportación de mercancías, tener la documentación en regla es una de las llaves que más puertas abre en el comercio internacional.

Al respecto, los dos principales quebraderos de cabeza son la falta de documentos y los errores en la cumplimentación de esta.

### ***Fallos en los procedimientos de manipulación de mercancías internacionales***

En la exportación de mercancías, si estas llegan al destino con desperfectos a causa de un embalaje inadecuado o una composición de la carga incorrecta, la responsabilidad recae sobre el exportador.

Sin embargo, si los daños se producen en el traslado de la carga, los culpables pueden ser dos: o bien el exportador o la empresa de transporte. Sin embargo, esto no siempre es fácil de definir.

Para minimizar los percances, es crucial contar con:

- ***Un protocolo de carga en origen:*** de esta forma, los empleados del almacén conocen al detalle cómo deben realizar la carga y descarga de la mercancía que exportar.
- ***Información acerca del procedimiento de descarga en el destino:*** es importante también conocer cómo se va a efectuar la descarga ya que de esta manera se pueden adecuar los medios de contención y el embalaje a los procedimientos de destino.



### **Aplicación práctica**

La empresa MUNGA S.A. ha obtenido estos datos en la entrega de los pedidos durante un periodo a los proveedores siguientes:

Proveedor	Nº pedidos solicitados	Nº pedidos entregados puntualmente
ARTEMI S.A.	1.895	1.510
BILBAO S.L.	934	750
MORELLA S.A.	1.120	1.090
CROKAN S.A.L.	2.190	1.545

**Se pide:**

Indicar cuál de todos los proveedores ha prestado mejor servicio y explique los motivos de su elección.

## 2.4. Optimización de las entregas y recepción de mercancías.

Un error en la orden de compra hace referencia a problemas derivados de equivocaciones en el tipo de productos, cantidad o volumen de pedido, etc.

Son graves errores que, a priori, pueden ser fácilmente identificados antes de convertirse en verdaderos problemas, pero en la realidad que conviven los profesionales son confusiones que se producen con suma facilidad.

Para minimizar el riesgo de sufrir estos molestos errores en las ordenes de compras, es posible integrar un simple y pequeño protocolo de actuación que se basa en dos factores claves que dibujan las nuevas tendencias como son la gestión de las relaciones con los proveedores y la capacidad de trabajo y colaboración en equipo en los departamentos de compras.

Existen dos aspectos funcionales de gran peso efectivo y preventivo frente al error:

### *Hacia el Proveedor*

Partiendo de una óptima relación con los proveedores, es posible asignar a estos, un proceso de verificación de la orden de compra emitida, hacia los responsables de compras.

De esta manera, se crea una segunda y valiosa opción para comprobar la falta de errores en la orden de compra antes de su proceso.

### *Hacia el departamento de compras*

El otro punto de este protocolo preventivo reside en el hecho de permitir la aprobación de la orden de compra por más de una persona del departamento.

Esta acción asegura de manera casi infalible la aprobación de errores en este tipo de procedimientos.



**Aplicación práctica**

La empresa Distribu MAC, S.L. compra sus productos a la empresa Suministros León, S.A. y vende a la empresa Comercios Reunidos, S.L. Distribu MAC, S.L. ha servido durante el ejercicio anterior a Comercios Reunidos, S.L. un total de 12.150 pedidos hubo un total de 275 pedidos no servidos debido a que no había suficientes existencias en los almacenes.

Se entregaron sin cumplir el plazo un total de 340 pedidos, y en 189 se produjeron errores administrativos.

**Se pide:**

Calcular los pedidos servidos sin errores y los pedidos servidos en el plazo estipulado.

## **3. Redes de intercambio de información.**

La comunicación con el proveedor debe ser fluida y las relaciones estandarizadas, esto incluye a todas las áreas del departamento, pero sobre todo en la primera fase de contacto, cuando están en la creación del contrato.

La entrada del pedido comienza cuando el cliente emite el pedido y termina cuando el pedido queda perfectamente registrado y aceptado por el comprador.

El tiempo de entrada de un pedido puede variar desde días utilizando correo postal hasta segundos utilizando métodos de comunicación electrónica, como Internet, EDI (Electronic Data Interchange), teléfono o fax.

Las experiencias actuales indican que las mejoras en los sistemas y procesos relacionados con la llegada de pedidos ofrecen una de las mejores oportunidades para reducir significativamente el ciclo global del pedido, en tiempo y variabilidad.

### **3.1. Sistemas de seguimiento de proveedores.**

Las soluciones tecnológicas brindan toda la información del proveedor de primera mano, permite recopilar todos los datos de forma clara y tener más control sobre el proceso.

Una buena herramienta de comunicación con proveedores puede ser una forma poderosa de hacer operativa una relación eficaz.

Estas soluciones deberían:

- Ser fácilmente accesible para todos.
- Ser fáciles de usar y de poner en funcionamiento a nuevos usuarios.
- Contener todos los datos importantes que ambas partes necesitan ver.
- Contar con herramientas de colaboración integradas, como comentarios en el proyecto.
- Permitir una comunicación sencilla y rastreable.
- Que permita acumular resultados para ver el valor comercial de todos los proveedores.

Con el seguimiento recopilaremos datos de los tiempos, si los requerimientos se están cumpliendo (alcance), calidad, costos, con esos datos podemos aplicar el control que nos permitirá guiar al proveedor en caso de que sea necesario.

Para el seguimiento podemos utilizar algunos procedimientos, por ejemplo:

- Tener una bitácora, donde anotamos cada acción (fechas, respuestas, cambios, etc.) que se realice.
- Cada vez que recibamos información por parte del proveedor valore, marcas, tiempos de servicios, contratos, debemos compararlos con nuestra línea base, podemos tabularlos e incorporarlos a una matriz de decisión, siempre tomando en cuenta la holgura y flexibilidad, así como definir cuál de los parámetros es esencial.

## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

El control lo aplicamos para *corregir las desviaciones del proveedor* con respecto a nuestra línea base, detectadas en el seguimiento, cada corrección debe ser informada al proveedor para que realice los ajustes solicitados, un consejo muy importante para esto es “si no está escrito (mail, memorándum, etc.), no existe”.

El seguimiento y el control debe repetirse las veces que sea necesario hasta lograr nuestra línea base (teniendo en cuenta la holgura y flexibilidad), sin embargo, dependiendo de la “dimensión” de lo que estamos solicitando, las veces que apliquemos los controles (cambios y ajustes) deben ser limitadas por el tiempo que tenemos para la solución.

Si uno de los proveedores cae en el caso de no aproximarse a lo solicitado después del límite de controles, es claro que debemos sacarlo, pero si todos caen en este caso, es claro que la definición de nuestra línea base está MAL.

Solo para aclarar, los conceptos utilizados no son nuevos, cada uno de estos son muy utilizados en lo que es la “*Planificación, seguimiento y control de proyectos*”, lo que se ha realizado en este documento, es utilizarlos en lo que es la relación con proveedores.

## 4. Diagramas de flujo de documentación e información y descripción de actividades.

La actividad en el almacén supone un flujo continuo de materiales lo que, a su vez conlleva una actividad administrativa necesaria para un correcto control y funcionamiento.

Cuando un material se cambia de un lugar a otro dentro del almacén, o sale de éste, es requisito indispensable la existencia de un documento que refleje dicho movimiento.

La actividad del almacén se refleja, por tanto, en justificantes, órdenes de pedido, entrega, etc....

### 4.1. Órdenes de pedido/entrega.

Como hemos abordado anteriormente, una orden de compra o pedido de compra es un documento oficial que acredita una relación entre proveedor y cliente.

En dicho documento consta la compra de un producto o servicio y compromete al cliente a abonar el importe correspondiente. Es decir, el comprador está obligado a pagar una vez que el producto o servicio se ha entregado.

Todos los artículos que compra una empresa, ya sea material de oficina, materias primas, etc, debe ir acompañado de una orden de compra, numerada de forma correlativa para que se pueda llevar un exhaustivo control.

Este número asociado a cada orden de compra sirve, tanto para el comprador como vendedor, de ayuda para tener un seguimiento del estado del pedido.



#### Aplicación práctica

*El paro del transporte entorpece la actividad de cada vez más empresas.*  
[www.elpais.com/economia](http://www.elpais.com/economia) ÁLVARO SÁNCHEZMARÍA FABRA. 21/03/2022

*El presidente de la CEOE, Antonio Garamendi, advierte de las graves consecuencias económicas:*  
“No podemos permitir que el país esté parado.”

*El impacto económico del paro del transporte crece cada hora que pasa. El goteo de empresas que están anunciando que reducen o detienen su actividad no deja de aumentar debido a que no reciben los suministros necesarios para continuar con ella o bien no pueden enviar las mercancías a sus clientes, saturando los almacenes.*

*Y golpea a sectores tan diversos como la automoción, la metalurgia o la alimentación, entre otros.*

*La crisis llega en un momento especialmente inoportuno, en el que algunas de estas compañías también afrontan el encarecimiento de las materias primas, la electricidad y los combustibles, así como los cuellos de botella en el comercio global.*

## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

*Entre las grandes empresas que han optado por cesar su actividad temporalmente está la siderúrgica Arcelor Mittal.*

*Según explica un portavoz, unos 900 trabajadores de sus plantas asturianas de Avilés y Gijón dedicarán los próximos días a realizar formaciones en seguridad, revisiones médicas y tomar días libres ante la imposibilidad de seguir haciendo su trabajo habitual. No les llegan los soportes de hojalata que utilizan para fabricar envases.*

*Y en el caso de sus instalaciones dedicadas a producir alambrón (un producto de acero de bajo carbón utilizado para elementos en la construcción), ya estaba previsto un cierre entre los días 24 y 28 de este mes por el elevado precio de la energía.*

*Pero la imposibilidad de dar salida a la producción por el paro del transporte ha provocado que la compañía estime más idóneo adelantarlo, y finalmente se llevará a cabo entre este lunes 21 de marzo y el viernes 25.*

*También en Asturias, Capsa, la dueña de Central Lechera Asturiana está notando las consecuencias. Fuentes de la empresa señalan que los almacenes de productos que no necesitan refrigeración están al 96% de su capacidad, pese a que este fin de semana, gracias a un convoy escoltado con ayuda de la Delegación del Gobierno, pudo hacer entregas en la región. “Nuestros clientes nacionales siguen sin ser casi atendidos”, apuntan.*

*Tampoco está operando con normalidad hoy el Grupo Calvo.*

*La primera conservera de España y la segunda de Europa avisó de que paralizará toda su actividad en las factorías con sede en Carballo (A Coruña), en las que trabajan 650 empleados, por la falta de suministro de pescado. Ese problema se suma al encarecimiento del aceite de girasol debido a la invasión rusa en Ucrania.*

*En Navarra, Volkswagen ha detenido la producción de su planta en la comunidad foral este lunes debido a la falta de piezas, y no está garantizado que pueda trabajar el resto de la semana. En 2021, la instalación fabricó 221.122 vehículos, esto es, unos 60 al día, el 90% de los cuales se exportó, principalmente a Alemania, Italia y Francia.*

*La Asociación Nacional de Estaciones de Servicio Automáticas, por su parte, alerta de que algunas de las 1.300 gasolineras automáticas que hay en España están teniendo problemas para recibir combustible, sobre todo en Andalucía, Murcia y Comunidad Valenciana.*

*En esta última región, la huelga del transporte aún no ha provocado, por sí sola, un efecto de cierre de plantas o paros de producción o distribución.*

*La planta de Ford en Almussafes ha parado este lunes la producción en operaciones de vehículos por la falta de suministros y componentes, pero no tanto por el paro, sino porque así lo está sufriendo la fábrica por la crisis de semiconductores tras la pandemia.*

*Sin embargo, la ausencia de camioneros que saquen los motores ya fabricados de la planta sí está afectando a la industria, que ha convocado al comité de empresa para este mismo lunes para plantear otros posibles paros.*

*Respecto a los cítricos, las movilizaciones del transporte han restringido la llegada de fruta procedente de Andalucía y Murcia a la Comunidad Valenciana, desde donde se manipula y comercializa el 70% de la producción nacional, según el Comité de Gestión de Cítricos (CGC), la patronal nacional que aglutina a los principales operadores privados de naranjas, mandarinas y limones.*

*Por ello se está reduciendo el suministro a los principales mercados mayoristas del país, como Mercamadrid, Mercabarna y, en menor medida, Mercavalencia.*

*Sin embargo, los puertos no están registrando graves problemas y las terminales permanecen abiertas, mientras el tráfico con Baleares está garantizado, según fuentes del Puerto de Valencia.*

**Se pide:**

Leer el artículo e identificar los eslabones implicados en la cadena de suministros.

## 4.2. Programación de Entregas.

El control de compras es un plan que ayuda a mantener el funcionamiento adecuado de las compras de una empresa a lo largo del tiempo.

Dentro de los objetivos principales de mantener un control de compras en la empresa se encuentran, entre otros:

- Asegurarse que el proveedor entregue lo comprado en el tiempo y con la calidad acordada.
- Definir y documentar los procesos para detectar oportunidades de mejora.
- Elegir a los proveedores que ofrezcan mejor calidad a mejor precio.
- Identificar las necesidades de los clientes.

La **requisición** es el documento generado por el personal de almacén (o en su defecto por un departamento usuario) con el fin de notificar al Departamento de Compras los artículos que se necesitan pedir, la cantidad y el marco de tiempo de entrega.

La compra en una empresa comienza por tanto con la recopilación de requerimientos, lo que lo convierte en un documento de especial importancia.

Una vez se haya recogido esta información, se debe informar al Departamento de Compras.

La requisición de compra es el documento que contendrá la lista de esos requerimientos.

Tanto es así que, para prevenir posibles fraudes, a los gerentes de los departamentos no se les suele permitir comprar en nombre de la empresa ni realizar pedidos directamente a los proveedores.

Por eso **la requisición** es fundamental en el proceso porque, en su lugar, quienes realizan los pedidos a los proveedores externos pertenecen a un departamento diferente llamado Departamento de Compras o en su defecto, el Departamento Comercial.

Los gerentes de los distintos departamentos utilizan así los formularios de requisición de compra para informar a este departamento qué materiales se necesita adquirir.

Dicho esto, existen varios tipos de **requisiciones de compra**:

### ***Estándar***

Para obtener suministros y materiales de los proveedores, tanto para los procesos productivos como artículos consumibles de oficina y otros activos.

### ***Subcontratación***

Para suministrarle materia prima a un proveedor, con la finalidad de después obtener un producto terminado.

### ***Consignación***

Para obtener material que se guarda en las instalaciones de la empresa (por lo que se paga al proveedor una vez vendida al cliente final).

## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

### *Transferencia de inventario*

Para la obtención de materiales desde otro departamento o área que se encuentre dentro de la misma organización.

### *Servicio externo*

Para obtener los servicios de un proveedor externo como, por ejemplo, realizar labores de mantenimiento de planta.

## 5. Gestión Automática de Pedidos-GAP.

Uno de los aspectos más deseados por los clientes es recibir el pedido que han hecho en el menor tiempo posible, y éste es uno de los mayores problemas de los fabricantes, ya que el tiempo invertido en los aprovisionamientos, fabricación y distribución (*lead time logístico*) suele ser mayor que el tiempo máximo que desea esperar el cliente (*lead time del pedido*).

Esto se conoce como *déficit del tiempo de espera* (lead time gap)

El tiempo que puede esperar el cliente puede ir de horas a meses, dependiendo en gran parte del entorno competitivo del mercado y el tipo de producto; no es lo mismo pedir un barco que un coche o un ordenador.

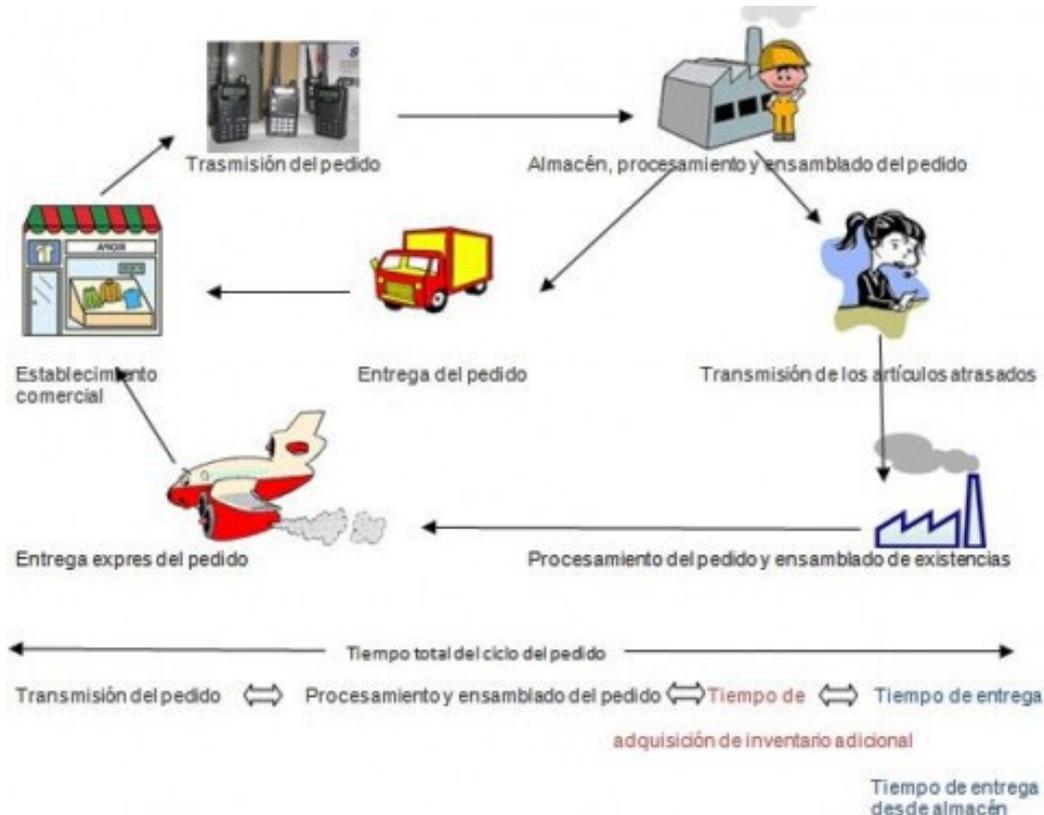
En las empresas de tipo convencional la manera en que se resuelve este problema es aumentando el nivel de existencias para poder servir la demanda en un menor tiempo, lo que comporta que, a más stocks, más costes.

Pero esta solución no ataca directamente el problema, sino que es una forma de esconderlo sin buscar soluciones.

Por tanto, el verdadero objetivo hacia el que deben orientarse las empresas es reducir el déficit del tiempo de espera (*lead time gap*).

Los elementos que intervienen en *el lead time logístico* son:

- Transmisión del pedido
- Aprovisionamiento
- Fabricación (fabricación, montaje, etc.)
- Distribución (almacenes, transportistas, distribuidores, minoristas, etc.)



## EDITORIAL TUTOR FORMACIÓN

Hasta hace pocos años la mayoría de las empresas componían la cadena logística como la suma de diferentes partes, considerando cada una individualmente e independiente del resto, lo que provocaba ineficiencias, faltas de comunicación y, por tanto, alargamiento del lead time logístico.

Los puntos donde se pierde más tiempo suelen ser los puntos de interconexión entre los diferentes eslabones de la cadena.

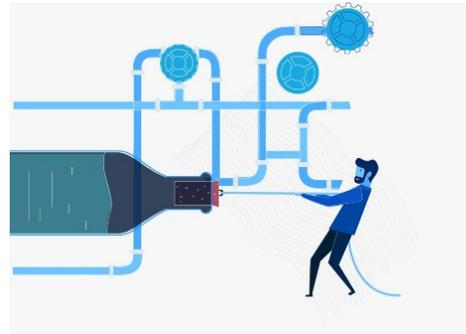
Cuanto mayor es la exigencia del cliente, más necesario es pulir las ineficiencias de la cadena y, por tanto, considerar la cadena logística en su globalidad.

Todos los procesos logísticos pueden ser considerados una red de actividades entrelazadas que sólo se pueden optimizar si se hace desde un punto de vista global, ya que cualquier cambio en un solo aspecto puede afectar negativamente a otras actividades.

Un **cuello de botella** es una actividad lenta que hace más lento el proceso natural de la cadena.

Puede ser un retraso tanto por el flujo de materiales (una máquina lenta) como por el flujo de información (el tiempo de recepción de un pedido).

Este cuello de botella no sólo retrasará el proceso en el que se encuentra suscrito, sino que indirectamente retrasará todo el sistema logístico, y, por tanto, es un factor que disminuirá el servicio al cliente.



Por todo ello es conveniente identificar los cuellos de botella y planificar los recursos en función de éstos.

Los pasos a seguir para programar a partir de los cuellos de botella se enumeran a continuación:

- Identificar las limitaciones o cuellos de botella del sistema.
- Decidir cómo explotar las limitaciones del sistema ya sea mediante horas extras, capacidades de las máquinas, recursos humanos, etc.
- Subordinar el resto (actividades no limitadas) a como han quedado las en principio actividades limitadas.



### **Aplicación práctica**

*Bodegas La Rivera: Estrategias de distribución en la Unión Europea.*

*Su trayectoria es de 10 años en España, está situada en Albacete y se trata de una empresa pequeña de capital social de 70 millones con 11 trabajadores en plantilla, con poco conocimiento del mercado exterior y que está todavía en las primeras etapas de su internacionalización.*

*Dadas las condiciones competitivas del mercado vitivinícola europeo, el creciente proceso de concentración de los distribuidores minoristas europeos y el marco de relaciones vigente entre Bodegas La Rivera y sus agentes representantes y distribuidores-mayoristas.*

### **Se pide:**

Responder a la siguiente cuestión.

¿Debería la bodega acceder a vender directamente a centrales de compra de grandes grupos detallistas de alimentación?