

Procesos de selección de proveedores.

Caso práctico

Carmen está preocupada porque el proveedor de envases ha incumplido en varias ocasiones los plazos de entrega, lo que ha ocasionado multitud de problemas y ha llevado a la pérdida de ventas. Por ello se ha decidido buscar nuevos proveedores, antes de realizar una nueva compra, hay que analizar los ya existentes y buscar nuevos, tanto del aceite como de los envases.



-**Luna**, vamos a realizar una búsqueda de nuevos proveedores, tanto de aceite como de envases.

-¿Dónde realizo la búsqueda? Creo que el mejor medio es Internet, aquí podemos encontrar todo lo que necesitamos.

-Sí, pero debes acotar la búsqueda porque vas a encontrar mucha información que no nos sirve, y esto nos hace perder tiempo. Además debes buscar en otros medios diferentes a Internet.

-Sí, me parece bien. Se está celebrando una feria de muestras de productos oleícolas en Jaén, puedo visitarla, creo que puede servirnos de ayuda.

-De acuerdo, puedes visitarla.

-Realizaré una preselección para estudiar los que nos puedan interesar.

-Cuando realices la selección envíales una petición de ofertas.

-Cuando recibamos las ofertas, las compararé ¿Qué criterios sigo para hacerlo?

-Para el aceite, es fundamental la calidad y para los envases el precio, pero además debes utilizar otros criterios que ya veremos como aplicarlos-afirmó Carmen-. También estamos estudiando comercializar aceite ecológico, busca posibles proveedores, pero ten en cuenta que este aceite debe ser totalmente ecológico y de la mejor calidad.

-Bien, me pongo a ello.

-Para estos nuevos proveedores solicítales el pliego de condiciones.

**Materiales formativos de FP Online propiedad del Ministerio de
Educación, Cultura y Deporte.**

[Aviso Legal](#)

1.- Identificación de las fuentes de suministro.

Caso práctico

Luna va a realizar la búsqueda de proveedores, tal como le ha indicado Carmen. Ha pensado empezar por visitar la feria de muestras de Jaén, después va a realizar una búsqueda en Internet. Para ello acota la búsqueda de proveedores, a los que produzcan aceite en Andalucía, y para los envases no importa que no sean de Andalucía, pero va a tener en cuenta, el precio, el prestigio del proveedor, etc.



¿Por qué crees que la empresa busca nuevos proveedores?
¿Piensas que todos los proveedores de nuestra empresa son igual de importantes? Tu empresa necesita productos para realizar su actividad económica por lo tanto necesita proveedores. Hay proveedores que no son cruciales, pero otros son de vital importancia puesto que repercuten en los resultados de costes de la empresa.



La búsqueda del proveedor o proveedores adecuados a las necesidades de la empresa, adquiere gran importancia, tienes que conocer al máximo el mercado y realizar una búsqueda minuciosa y exhaustiva de los posibles proveedores. La complejidad de este proceso depende de las necesidades de la empresa, en aquellas con elevado volumen de compras, encontrar al mejor proveedor es más importante que en otras cuyas compras suponen un menor volumen.

Una vez que el departamento de compras planifica adecuadamente la compra, debes proceder a la búsqueda de posibles proveedores para adquirir los productos o servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa.

Citas para pensar

"Las pequeñas oportunidades son el principio de las grandes empresas."

Demóstenes

1.1.- Búsqueda de proveedores para productos o servicios adquiridos con anterioridad.

Quizás te preguntes ¿ qué causas te pueden llevar a buscar nuevos proveedores para productos que ya has adquirido con anterioridad? ¿Es siempre el incumplimiento de los proveedores lo que te llevan a esta búsqueda? La respuesta a estas preguntas es porque principalmente el proveedor o proveedores actuales no satisfacen las expectativas que has depositado en ellos. Éstos pueden incumplir los plazos de entrega, servirte productos que no se ajusten a la calidad acordada, que no te preste el servicio que esperabas, etc. Pero quizás, los proveedores hayan cumplido con lo contratado, pero se hace necesario estar siempre informado de las ofertas que el mercado te ofrece, pueden aparecer nuevos proveedores que sean de tu interés.



En los casos de **productos o servicios adquiridos anteriormente**, el departamento de compras ya conoce algunos de los posibles proveedores, tienes una base de datos pero es imprescindible actualizar la información existente. Esto te sirve de punto de partida, pero además, debes buscar información sobre proveedores que no tenga en la base de datos.

Reflexiona

¿Debemos buscar nuevos proveedores con el único motivo de obtener precios más baratos?

Mostrar retroalimentación

Aunque el precio de los productos es un factor muy importante, nunca debemos tomar éste de forma aislada, además debemos considerar otros aspectos como la calidad de los productos, el servicio que nos ofrece proveedor...

1.2.- Búsqueda de proveedores para productos o servicios adquiridos por primera vez.

Tu empresa está pensando en ampliar la oferta de productos, ¿cómo piensas que debes buscar los nuevos proveedores? ¿O quizás opines que debes comercializar siempre los mismos productos? Quizás pueda ser beneficioso para tu empresa que innoves y ofrezcas nuevos productos a tus clientes. Estos nuevos productos pueden ser suministrados por los mismos proveedores, o tal vez, tengas que buscar nuevos, porque los que ya tienes no te pueden ofrecer los productos que necesitas, o porque tienes necesidad investigar el mercado.



En los casos de **productos o servicios que se adquieren por primera vez**, el departamento de compras deberá buscar posibles proveedores, para lo cual partirá de fuentes de datos como revistas especializadas, personas relacionadas con el sector, Internet, etc. Ocasionalmete estos proveedores son recomendados por el departamento emisor del boletín de compras.

Autoevaluación

¿La búsqueda de nuevos proveedores siempre la realizamos para adquirir productos que nunca hemos comercializado?

- Si, porque para productos que ya comercializamos tenemos una base de datos de proveedores.
- No, tanto para comercializar productos nuevos, como para los que ya comercializamos, se pueden buscar proveedores nuevos.
- Cuando la empresa ya lleva un tiempo funcionando ya no es necesario buscar nuevos proveedores.
- Solo cuando la empresa inicia su actividad, es necesario buscar nuevos proveedores.

No es correcto. Aunque tengamos una base de datos de proveedores cada cierto tiempo hay que actualizarla.

Efectivamente, en cualquier momento podemos buscar información sobre proveedores.

Incorrecta, porque la información sobre proveedores hay que actualizarla cada cierto tiempo.

Respuesta incorrecta. En este momento hay que buscar información, pero

cada cierto tiempo hay que actualizarla.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta
3. Incorrecto
4. Incorrecto

1.3.- Búsqueda de los proveedores potenciales on line.

¿Cuál crees que es la principal fuente donde puedes encontrar información sobre potenciales proveedores? En la actualidad Internet se ha convertido en un medio imprescindible para nuestra empresa para buscar información sobre proveedores o para encontrar cualquier otro tipo de información que necesitemos.



La búsqueda de proveedores en Internet se ha convertido en una práctica más que común en las empresas. Tanto si se usa este medio como canal de ventas, como si se trata de una empresa de modelo tradicional, cada vez es más común que todas las empresas utilicen la red para buscar nuevos proveedores con los que abastecerse, tanto de servicios como de productos. Lo que antes se hacía usando las páginas amarillas (en papel) ahora se hace usando Google, Mozilla... Además Internet nos permite encontrar proveedores a nivel mundial, cosa impensable por métodos tradicionales sin invertir mayores recursos. Este hecho refleja la importancia para una empresa de contar con "presencia en la red". Si no estás en el espacio virtual perdemos clientes potenciales cada día que pasa.

La búsqueda de proveedores on-line nos ofrece multitud de posibilidades, pero también debemos tener en cuenta que por la amplitud de información que podemos encontrar en este medio debemos marcarnos unas directrices para llevarla a cabo la búsqueda.

Autoevaluación

La búsqueda de en Internet se ha convertido en una práctica más que común en las . nos permite encontrar proveedores a nivel mundial, cosa impensable por sin invertir mayores recursos.

1.4.- Búsqueda de los proveedores potenciales off line.

¿Es Internet la única fuente donde puedes encontrar información a cerca de proveedores? Además de la búsqueda **on line**, puedes recopilar **información sobre posibles proveedores** en:

- ✓ Prensa, radio y televisión.
- ✓ Publicaciones especializadas en la actividad de la empresa.
- ✓ Publicaciones e informes de bancos y cajas de ahorro.
- ✓ Ferias y exposiciones comerciales. Una feria es uno de los mejores lugares para encontrar proveedores. Las ferias no están abiertas al público en general, son una forma de identificar a los profesionales, los proveedores se dan a conocer para promocionar productos, y los interesados en el producto, visitan los stands para tomar ideas, conocer marcas e informarse sobre artículos nuevos.
- ✓ Páginas amarillas.
- ✓ Asociaciones empresariales y profesionales, cámaras de comercio y bases de datos de organismos públicos y privados.
- ✓ La competencia.



Reflexiona

Para la búsqueda de proveedores es más importante tener acceso a Internet que tener una línea de teléfono.

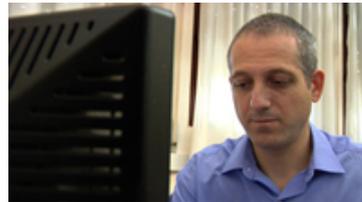
Mostrar retroalimentación

Independientemente del medio que empleemos para conseguir información, lo verdaderamente importante es como tratar información, pues de ello depende que obtengamos resultados positivos.

2.- Petición de ofertas de aprovisionamiento.

Caso práctico

Luna se ha encargado de buscar información sobre posibles nuevos proveedores, tanto en Internet como en páginas amarilla, también ha ido a la cámara de comercio, ha consultado revistas especializadas y ha acudido a una feria de muestra que se celebrara en Jaén sobre el aceite de oliva y sus derivados. Toda la información recopilada tiene que examinarla, para comprobar cuales son los que nos pueden interesar.



¿Qué piensas que debes hacer con la información recopilada sobre los posibles proveedores? En primer lugar debes elegir a los proveedores que te pueden interesar. El siguiente paso será ponerte en contacto con ellos para solicitarles información a cerca de la compra que estas interesado realizar, a esto se denomina petición de ofertas.

Esta petición de ofertas se basa en pedir por escrito, al proveedor, las condiciones técnicas y comerciales que nos pueden ofrecer.



Debes conocer

En el siguiente enlace encontrarás información a cerca de las condiciones técnicas y comerciales que debemos solicitar en una petición de oferta a proveedores.

[Condiciones de la oferta.](#)

2.1.- Documento petición de oferta.

¿Cómo debes realizar la petición de ofertas a tus proveedores? La forma más efectiva es mediante el documento de petición de ofertas. Este documento puede ser una carta que contenga todos los datos necesarios, o bien la empresa puede tener un documento.



El impreso o la carta debe contener, al menos los siguientes apartados:

- ✓ Presentación y **persona de contacto** dentro del departamento de compras.
- ✓ Condiciones de **presentación de la oferta** por parte del proveedor:
 - ✦ Soporte (papel, correo electrónico, fax, etc.)
 - ✦ Personas de contacto por parte del proveedor.
- ✓ **Condiciones económicas:**
 - ✦ Precio (unitario, por lote, global).
 - ✦ Descuentos (comerciales, por volumen, por pronto pago, de temporada, promociones, etc).
 - ✦ Gastos de envases, envalajes y otros servicios.
 - ✦ Transportes y seguros.
 - ✦ Forma de pago (en caso de aplazamiento con o sin intereses).
 - ✦ Gastos de instalación y montaje (en caso de bienes de inversión).
 - ✦ Moneda en que deben venir expresados los conceptos anteriores.
- ✓ **Condiciones de servicio:**
 - ✦ Plazo de entrega del producto o de prestación del servicio.
 - ✦ Adiestramiento o no de los empleados.
 - ✦ Servicios postventa ofrecido por el proveedor.
- ✓ **Características del producto:**
 - ✦ Calidad del producto.
 - ✦ Condiciones de embalaje.
 - ✦ Periodo de garantía.
- ✓ **Aspectos administrativos:**
 - ✦ Documentación necesaria para formalizar la operación.
 - ✦ Legislación aplicable.

Una vez que el departamento de compras está en posesión de las ofertas de los posibles proveedores, procederas a valorarlas y analizarlas para seleccionar aquella que mejor se adapta a tus necesidades, sabiendo que esta actuación constituye un paso esencial para una buena política de compras.

Ejercicio resuelto

La empresa necesita adquirir 1.000 garrafas de 5 litros para envasar aceite. Realiza el proceso de búsqueda de proveedores y envía una petición de oferta a los seleccionados.

Mostrar retroalimentación

En primer lugar hay que marcarse unos criterios de búsqueda:

1. Preferimos un proveedor cercano a nuestra empresa.
2. Que comercialice productos respetuosos con el medioambiente.

Teniendo en cuenta que nuestra empresa se encuentra en Sevilla limitaremos la búsqueda a esta provincia. Después de consultar on line (hemos consultado páginas amarillas) y off line, hemos seleccionado los siguientes proveedores:

✓ **Comercial Andaluza de Embalaje, S.A.**

Polígono Industrial La Red Sur, Calle 17 nº 45

Alcalá de Guadaira, 41500 Sevilla. España

Teléfono: 955 63 00 28

Fax: 955 63 17 59

E-mail: info@cademsa.es

✓ **Intersac.**

Polígono Industrial Itálica, fase 1 - nave 20

41970 SANTIPONCE (Sevilla)

Teléfono: 955 998 063

Móvil: 664 484 833

Fax: 955 996 219

Petición de oferta.

Andalucía Verde, S.L. Datos del proveedor

C/ Tetuán 22.

41.001 Sevilla

Sevilla, ____ de _____ de 201x

Estimados Señeros/as:

Somos una empresa ubicada en Sevilla, nuestra actividad es la comercialización de diferentes productos entre los que se encuentra el aceite de oliva envasado en diferentes formatos. Estamos interesados en adquirir 1.000 garrafas de plástico de 5 litros. Por ello solicitamos nos envíen referente a:

✓ **Condiciones económicas:**

- ◆ Precio (unitario, por lote, global).
- ◆ Descuentos (comerciales, por volumen, por pronto pago, de temporada, promociones, etc).
- ◆ Gastos de envases, embalajes y otros servicios.
- ◆ Transportes y seguros.
- ◆ Forma de pago (en caso de aplazamiento con o sin intereses).
- ◆ Gastos de instalación y montaje (en caso de bienes de inversión).
- ◆ Moneda en que deben venir expresados los conceptos anteriores.

- ✓ **Condiciones de servicio:**
 - ◆ Plazo de entrega del producto o de prestación del servicio.
 - ◆ Adiestramiento o no de los empleados.
 - ◆ Servicios postventa ofrecido por el proveedor.
- ✓ **Características del producto:**
 - ◆ Calidad del producto.
 - ◆ Condiciones de embalaje.
- ✓ **Aspectos administrativos:**
 - ◆ Documentación necesaria para formalizar la operación.
 - ◆ Legislación aplicable.

Les rogamos nos envíen esta información lo antes posible, pues nos urge la compra.

Reciban un cordial saludo.

Luna Sánchez Ortíz
Responsable de compras

Autoevaluación

Realizamos peticiones de ofertas a diferentes proveedores para de una serie de propuestas , de manera que la pueda seleccionar al proveedor que mejor se adapta a sus .

2.2.- Pliego de condiciones.

¿Qué puedes hacer si necesitas una descripción detallada de todos los aspectos de la oferta de un producto en el que estás interesado adquirir? En este caso le pedirás a tu proveedor que te envíe el pliego de condiciones.



El **pliego de condiciones** permite a los proveedores establecer su oferta con exactitud. Esta solicitud se puede redactar de dos formas:

1. Pidiendo a cada proveedor que realice una oferta detallada de todas las condiciones. Esta manera de proceder se utiliza en el marco de los contratos públicos.
2. Interrogando al proveedor únicamente acerca de sus mejores condiciones comerciales. La respuesta que en este caso se reciba no tiene por qué ser detallada.

Autoevaluación

Cuándo pedimos al proveedor que incluya una descripción minuciosa de la oferta, le estamos pidiendo:

- Una oferta.
- Un pliego de condiciones.

Incorrecta, en la oferta se detallan las condiciones generales, pero no minuciosamente.

Correcto. Efectivamente, en el pliego de condiciones hay que especificar todos los detalles de la oferta.

Solución

1. Incorrecto
2. Opción correcta

3.- Criterios de selección/evaluación de proveedores.

Caso práctico

Ha llegado a la empresa las ofertas de diversos proveedores, que **Luna** les había solicitado. Es el momento de estudiarlas. **Luna** consulta con la **Carmen** para que le indique como debe actuar para poder comparar las ofertas. Ésta la indica que hay que seguir diferentes criterios según realicemos la comparación de proveedores de aceite o bien para los envases. Para el aceite va a primar la calidad, pero indica a **Luna** que además deberá tener en cuenta otros elementos. Para los envases primara el precio, además de otros criterios.



¿En qué puedes basarte para seleccionar un proveedor u otro? Tu empresa debe establecer unos criterios que serán diferentes a los que puede establecer otra empresa, porque no todas las empresas tienen las mismas necesidades ni realizan las mismas actividades.



El proceso de **selección de proveedores** es muy importante para el éxito de la empresa, debes buscar proveedores que te ofrezcan los productos o servicios de mejor calidad, al mejor precio, también debes tener en cuenta las garantías que te ofrezcan estos proveedores.

En el momento de seleccionar a un proveedor **son muchos los factores** que debes tener en cuenta: precio, condiciones de pago, calidad, y servicio; debes tratar que haya un equilibrio de estos componentes en la selección.

De nada te sirve conseguir un excelente precio si la calidad no es buena, ya que a corto o largo plazo esto hará que baje la calidad de tus producto y seguramente las ventas. También debes analizar cuál de todos es el más importante según tu empresa: la calidad, que entreguen a tiempo, la financiación.

Sin duda este es un proceso esencial para el eficiente funcionamiento de tu empresa.

Reflexiona

¿Es mejor ser un cliente grande para un proveedor pequeño que ser un cliente pequeño para un proveedor grande?

Mostrar retroalimentación

Si somos un cliente grande para un proveedor pequeño, es probable que tengamos más atención, mejor servicio y seguridad que si somos un cliente pequeño para una grande.

3.1.- Selección de proveedores.

¿Por qué piensas que hay que poner especial cuidado a la hora de seleccionar los proveedores? Porque los proveedores, van a influir en el éxito de tus negocios. Una selección errónea puede ocasionarte pérdidas.

Una correcta selección está precedida de cuatro fases, que debes realizar con mucho cuidado siguiendo el proceso que te explicamos a continuación. Sólo así te asegurarás la mejor selección:



1. **Búsqueda de información.**
2. **Solicitud de información.** Una vez se ha confeccionado la lista de posibles proveedores se inicia el contacto directo para solicitarles la información que interesa obtener. Debes insistir en que respondan claramente a los siguientes aspectos:
 - ✓ **Calidad.**
 - ✓ **Condiciones económicas.**
 - ✓ **Otras condiciones.**
3. **Evaluación de los proveedores.** En esta fase tienes que realizar un estudio exhaustivo de los posibles proveedores y su eliminación sucesiva basándose en los criterios de selección que hayas elegido, hasta reducir la cantidad a unos pocos proveedores. Con la información que recabes en el proceso de selección, debes realizar lo siguiente:
 - ✓ **Una ficha del proveedor**, para formar un fichero de proveedores en el que se reflejarán las características de los artículos que cada proveedor puede suministrar y las condiciones comerciales que ofrece.
 - ✓ **Un cuadro comparativo**, en el que se reflejen las condiciones ofrecidas por todos los proveedores en cuanto a calidad/precio, forma de pago, descuentos, plazo de entrega, etc., que sirva para realizar un estudio comparativo con toda la información recabada.
4. **Selección.** Una vez elaborado un cuadro comparativo con las características de las ofertas de todos los proveedores preseleccionados, procederás a la elección del proveedor que ofrezca el producto y las condiciones más adecuadas a las necesidades de la empresa.

Para saber más

En el siguiente vídeo nos expone la gran importancia que tiene para nuestra empresa seleccionar el proveedor idóneo.

50_Proveedores.mov

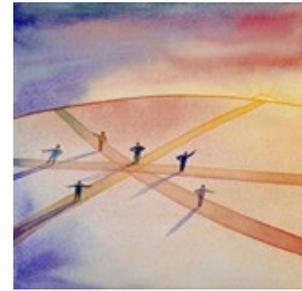


[Resumen textual alternativo](#)

3.2.- Evaluación de proveedores.

¿Cómo puedes saber cuál es el **mejor proveedor para tú empresa**?
¿Es quizás el que **te ofrezca mejor precio**? Sin duda el precio de los productos va a ser un elemento fundamental a la hora de adquirir los productos, pero debe ir acompañado de otros criterios, que debes tener en cuenta.

Por tanto, **para la selección de proveedores utilizaras criterios económicos, criterios de servicios, criterios de calidad y factores de riesgos**. Cada empresa establecerá los criterios que mejor se adapten a sus necesidades.



Para saber más

En la siguiente presentación veras los diferentes criterios de selección de un proveedor.

[Resumen textual alternativo](#)

Autoevaluación

Contesta si las siguientes afirmaciones son verdaderas o falsas:

La oferta más barata es siempre la que más nos conviene.

Sugerencia

Verdadero Falso

Falso

El precio es un factor fundamental, pero a la hora de elegir una oferta hay que tener en cuenta otros criterios.

A la hora de elegir proveedor además del precio debemos tener en cuenta otros factores, como el servicio, la calidad.

Verdadero Falso

Verdadero

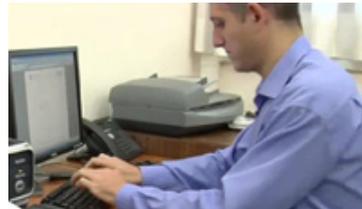
El precio es un factor fundamental, pero no es determinante para elegir el proveedor que más nos conviene.

4.- Aplicaciones Informáticas de gestión y seguimiento de proveedores.

Caso práctico

Luna se dirige a **Carlos**, que es el encargado de llevar el control del proceso de informatización de la empresa.

-¿Cómo se lleva el seguimiento de los proveedores?



-Contamos con un programa informático que es imprescindible, tanto para el seguimiento como para la gestión de proveedores, este programa nos lo ha realizado una empresa externa y está adaptado a nuestras necesidades, yo me encargo de que el sistema no falle. El software que tenemos nos permite que todos los departamentos estén relacionados.

-Claro, tenemos que considerar la empresa como una unidad, no como elementos independientes.

¿Qué piensas que debes hacer con toda la información que tienes sobre los proveedores? No basta con recopilarla hay que gestionarla.



1. **Gestión de almacén:** En la actualidad, existen multitud de compañías TIC productoras de aplicaciones y de negocios que disponen de programas diseñados para cubrir la mayoría de las áreas de negocio, y en especial para el control de inventarios y cadenas de suministros.

La incorporación de etiquetas electrónicas a cualquier producto, permiten identificar y obtener múltiples informaciones del mismo a distancia, controlándolo a lo largo del proceso de aprovisionamiento, almacenaje y distribución.

De esta forma, se optimiza la localización y el seguimiento de objetos, la identificación de mercancías, el control de equipajes en los aeropuertos, la distribución automática de productos, la asignación automatizada de ubicaciones o parcelas, la identificación en tiempo real y automatizada de carga de camiones, la generación en tiempo real de documentación de recogida y entrega, etc.

2. **Integración departamental:** Implantación de Sistemas de Información Integrados que nos permiten coordinar las aplicaciones informáticas de gestión correspondientes a todos los departamentos y funciones de una empresa.

La incorporación de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) es esencial para lograr la innovación en servicios para la comercialización de productos y la optimización necesaria.

Para saber más

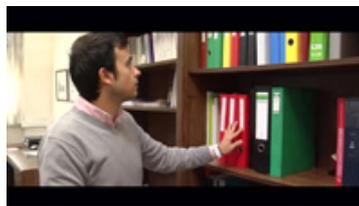
Es un muy interesante para nuestra empresa implantar un sistema de planificación de recursos empresariales.

[ERP: Enterprise Rousorse Planning](#)

5.- Registro y valoración de proveedores: archivo y actualización.

Caso práctico

Alejandro es el encargado de llevar el registro del proceso realizado, porque nos ha proporcionado una información que es necesaria para futuras compras. Este lo realiza tanto archivando todos los documentos que hay en la empresa, pero no se olvida de que también hay que realizarlos utilizando las aplicaciones informáticas de gestión que tiene la empresa.



¿Qué piensas que debes hacer con la información que tienes sobre proveedores, productos, ofertas, etc...? ¿Debes destruirla o guardarla? ¿Te puede ser útil en el futuro? O ¿Esta información no te sirve para nada?

Para muchas empresas las **fuentes de aprovisionamiento** suelen cambiar de temporada en temporada, como es obvio, esta variedad de artículos se obtiene de distintos fabricantes. Por eso, es conveniente llevar, al menos, una copia de las operaciones que realiza el personal de sus distintas secciones, y también es imprescindible tener toda la información posible sobre los proveedores. Por eso, las condiciones que debe reunir una base de datos o archivo de proveedores son:



- ✓ Que los registros estén ordenados, bajo un sistema de fácil localización.
- ✓ Que exista un fichero de seguridad, para los casos de extravío.
- ✓ Que contenga todos los datos necesarios y rigurosamente actualizados.

La ficha del proveedores es un documento que usa todo el personal de compras, sin ella su trabajo sería poco menos que imposible. **El contenido de una ficha de modelo estándar es el siguiente:**

- ✓ Datos de identificación del proveedor: CIF, dirección completa....
- ✓ Artículos que fabrica o comercializa: modelos, tallas....
- ✓ Condiciones comerciales: precio, descuentos,....
- ✓ Observaciones: aquí se suele anotar el resultado de las pruebas realizadas a las muestras o los informes recibidos.

Debes conocer

Es necesario que conozcas las fichas de proveedores, te proporcionan mucha información, de manera fácil.

[Ficha del proveedor.](#)

También hay ficha de producto, que **al menos deben contener**:

- ✓ Nombre y código del artículo para el cual se han solicitado ofertas y presupuestos.
- ✓ Nombre y código de los proveedores preseleccionados, por orden de prioridad.
- ✓ Observaciones sobre las características que más han destacado al estudiar las ofertas recibidas.

Debes conocer

Igual de importante que la ficha de proveedores es la ficha de productos, es necesario que las tengas siempre actualizadas.

[Ficha del producto.](#)

5.1.- Clasificación de los registros.

¿Piensas que a la hora de guardar información sobre tus proveedores tienes que llevar un orden? ¿Te ayuda a llevar ordenadamente los registros?



Las **fichas de proveedores y de productos deben estar debidamente ordenadas y clasificadas**, para agilizar la localización y consulta de datos. Los sistemas de clasificación que más se utiliza son:

- ✓ **Orden alfabético.** Se basa fundamentalmente en el uso del abecedario, tomando en consideración el nombre de las personas u organizaciones, razón por la cual es uno de los más conocidos. Se puede archivar alfabéticamente por: nombres de individuos u organizaciones, por localidades (geográfico), por categoría o tema (asunto). La organización de carpetas y guías es sencilla; no necesita de un archivo auxiliar; los apellidos y nombres se agrupan con facilidad en estricto orden alfabético. Este sistema se usa directa o indirectamente en casi todos los sistemas de archivar, pues constituyen la base fundamental de todos los sistemas. Existen varias reglas básicas para clasificar por nombres, las cuales son de uso universal:
 - ◆ En primer lugar debes clasificar teniendo en cuenta el primer apellido.
 - ◆ Después seguirás la clasificación por el segundo apellido.
 - ◆ Para terminar con el nombre de pila.
- ✓ **Orden numérico.** En este sistema se utiliza la serie natural de los números como elemento principal, asignándolos progresivamente. Cada documento se ordena conforme a un número sin considerar ningún otro elemento. Dentro de este sistema se encuentran: Sistema numérico consecutivo, numérico simple. Dígitos terminales, dígitos centrales.
- ✓ **Orden mixto.** Consiste en utilizar una combinación de los sistemas anteriores, permite muchas combinaciones: un número seguido de una letra o más letras, una letra seguida de un número o varios.

Cada sistema es especialmente recomendable en determinados casos y no es posible decir de manera determinante, cuál es el sistema mejor y más aconsejable. En consecuencia el sistema para archivar la documentación tiene que estudiarse detenidamente en cada caso y nunca limitarse a recurrir a uno de ellos sólo porque haya sido aplicado en casos similares, o por otras razones que no sean las derivadas de un estudio de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Autoevaluación

De entre las siguientes opciones, marca la que debe tener una base de datos de proveedores:

Ordenada.

Rigurosamente actualizada.

Todos los datos del cliente.

Actualizada anualmente.

Mostrar retroalimentación

Solución

1. Correcto
2. Correcto
3. Incorrecto
4. Incorrecto

6.- Análisis comparativo de ofertas.

Caso práctico

Luna, tiene las ofertas clasificadas según los criterios que Carmen le ha indicado. Pero el proceso no se ha terminado. Para que Luna pueda saber cual es el proveedor que más nos interesa, tiene que realizar un análisis de las ofertas recibidas y compararlas. Pero esta selección debe realizarla utilizando un baremo de puntuación objetivo, para poder comparar las ofertas de los diferentes proveedores.



¿Qué factores debes tener en cuenta para realizar un análisis comparativo entre varios proveedores?

Para que puedas seleccionar al mejor proveedor tienes que empezar valorando cuantitativamente las ofertas recibidas. **En la valoración de las ofertas** y la selección de proveedores, **es importante que tengas en cuenta los factores económicos, de calidad, de servicio y de riesgo**. Cada empresa establece los criterios que crea más conveniente, atendiendo siempre, a lo que favorezca a la empresa.



Una vez recibidas las ofertas solicitadas a los diferentes proveedores, es necesario analizarlas para poder realizar una selección del proveedor que te ofrezca las condiciones que más se ajustan a las necesidades de la empresa.

Autoevaluación

Una vez recibidas solicitadas a los diferentes proveedores, es necesario para poder realizar del proveedor que nos ofrezca las condiciones que más se ajustan a las .

Enviar

6.1.- Proceso de valoración de ofertas.

¿Cómo debes realizar el proceso de valoración de ofertas? **En primer lugar** elegirás los criterios de valoración. **En segundo lugar** asignaras una **puntuación a cada uno de los criterios** utilizados o en combinación de los mismos, que vayan a ser tenidos en cuenta para la selección de un determinado proveedor, en función de la importancia que se le asigne a cada uno de estos factores. **En tercer lugar** atendiendo a los resultados obtenidos realizaras la **selección del proveedor**.



En una oferta puedes establecer como criterios de valoración: las condiciones económicas, la calidad, el plazo de pago, el servicio postventa, la forma de pago y la solvencia del proveedor. Asignamos las siguiente puntuación: al coste total 50 puntos a las condiciones económicas, a la calidad 10 puntos, al plazo de entrega 15 puntos, al servicio posventa 10 puntos, a la forma de pago 10 puntos y a la solvencia 5 puntos, llegando a una valoración total en el mejor de los casos de 100 puntos.

Dependiendo del tipo de producto o servicio objeto de la compra, se valorarán más unos aspectos que otros, pero siempre es conveniente tenerlos en cuenta a todos.

El departamento de compras puede tener una ficha de valoración y selección de proveedores o una hoja de cálculo preparadas para la valoración de ofertas.

Debes conocer

Utilizamos esta ficha para recoger toda la información que nos facilitan los proveedores, nos permite realizar comparaciones entre proveedores.

[Ficha de valoración y selección de proveedores.](#)

Ejercicio resuelto

¿Qué criterios y qué baremos establecerías, para seleccionar un proveedor de aceite a granel de la empresa Andalucía Vende?

Mostrar retroalimentación

- ✓ Criterios Económicos.
 - El precio unitario de adquisición: 25 puntos.
 - El plazo de pago: 25 puntos.
- ✓ Criterios de calidad. Es muy importante la calidad del aceite, se le asigna 20 puntos.

✔ Criterios de servicio. Plazo de entrega: 15 puntos.

6.2.- Precio unitario del producto.

¿Quizás te hayas preguntado alguna vez como podemos calcular el precio de adquisición del producto?

Un elemento que debes tener en cuenta para valorar a los proveedores es el precio unitario del producto o productos que vas a adquirir. Normalmente en las ofertas se incluyen descuentos y gastos, si adquieres un solo producto el calcular el precio unitario no plantea ninguna dificultad. Pero cuando en una misma compra vas a adquirir varios productos, los gastos suelen venir dados conjuntamente a todos. Para calcular el precio unitario de cada producto tienes que repartir estos gastos. Para realizar esto puedes optar por:



1. Repartir los gastos fijando un criterio: precio, peso, volumen, ...
2. Repartir los gastos mediante la constante de proporcionalidad k. Para calcular k utilizamos la siguiente fórmula:

$$k = \text{coste total de la oferta} / \text{Importe bruto de la oferta}$$

Donde:

$$\text{El importe bruto de la oferta} = C_1 \times P_1 + C_2 \times P_2 + \dots + C_n \times P_n$$

$$\text{El coste total de la oferta} = \text{Importe bruto de la oferta} - \text{descuentos} + \text{gastos}$$

Ejercicio resuelto

La empresa Andalucía Vende S.L, recibe una oferta de la empresa SCA La Aceitunera, al respecto de los siguientes productos:

Artículo	Cantidad	Precio
Aceite de Oliva Virgen Extra Picual	500 litros	2,90 €/litro
Aceite de Oliva Virgen Extra Picual	500 litros	2,90 €/litro
Aceite de Oliva Virgen	200 litros	2,90 €/litro

Las condiciones de la compra son las siguientes:

- ✓ Descuentos comercial 5 %.
- ✓ Portes 200 €.
- ✓ Embalaje 100 €.

La jefa de almacén encarga a Luna que calcule el precio unitario de adquisición:

1. Utilizando la constante k.
2. Repartiendo los gastos de la siguiente forma:
 - ✓ Los portes en función de los litros.
 - ✓ El embalaje en función del importe.

Mostrar retroalimentación

Cálculo del precio unitario de adquisición:

1. Utilizando la constante k.

$K = \text{coste total de la oferta} / \text{importe bruto de la oferta}$

$\text{Importe bruto} = C_1 \times P_1 + C_2 \times P_2 + C_3 \times P_3 = 500 \times 2,90 + 400 \times 2,80 + 200 \times 2,70 = 3.110 \text{ Euros}$

$\text{Coste total de la oferta} = \text{Importe bruto de la oferta} - \text{descuentos} + \text{gastos} =$
 $= 3.110 - 155,5 + 200 + 100 = 3.254,5 \text{ Euros}$

$$k = \frac{3.254,5}{3.110} = 1,046 \text{ Euros}$$

Para calcular el precio unitario de cada producto multiplicamos el precio de cada producto por k:

$\text{Aceite de Oliva Virgen Extra Picual} = 2,90 \times 1,046 = 3,033 \text{ Euros litro}$

$\text{Aceite de Oliva Virgen Extra Hojiblanca} = 2,80 \times 1,046 = 2,929 \text{ Euros litro}$

$\text{Aceite de Oliva Virgen Extra} = 2,70 \times 1,046 = 2,824 \text{ Euros litro}$

2. Repartiendo los gastos en función de los criterios establecidos:

- ✓ Portes, se reparten en función de los litros que se van a adquirir.

$$\text{Total litros} = 500 + 400 + 200 = 1.100 \text{ litros}$$

Realizamos una regla de tres directa:

$$\left[\begin{array}{l} 1.100 \text{ litros} \text{ ---- } 200 \text{ Euros} \\ 1 \text{ litro} \text{ ----- } x \text{ Euros} \end{array} \right] x = 0,183 \text{ Euros}$$

- ✓ Embalaje, se reparten en función del importe de cada producto.

$$\text{Total litros} = 500 \times 2,90 + 400 \times 2,80 + 200 \times 2,70 = 3.100 \text{ Euros}$$

Realizamos una regla de tres directa:

$$\left[\begin{array}{l} 3.100 \text{ ---- } 100 \text{ Euros} \\ 2,90 \text{ ----- } x \text{ Euros} \end{array} \right] x = 0,093 \text{ Euros le corresponde}$$

al aceite de oliva extra virgen picual

$$\left[\begin{array}{l} 3.100 \text{ ---- } 100 \text{ Euros} \\ 2,80 \text{ ----- } x \text{ Euros} \end{array} \right] x = 0,090 \text{ Euros le}$$

corresponde al aceite de oliva extra virgen hojiblanca

$$\left[\begin{array}{l} 3.100 \text{ ---- } 100 \text{ Euros} \\ 2,70 \text{ ----- } x \text{ Euros} \end{array} \right] x = 0,087 \text{ Euros le}$$

corresponde al aceite de oliva virgen.

Precio unitario de adquisición: importe - descuento + gastos.

$\text{Aceite de Oliva Virgen Extra Picual} = 2,90 - 5\% \text{ de } 2,90 + 0,183 + 0,093 = 3,031 \text{ Euros litro}$

$\text{Aceite de Oliva Virgen Hojiblanca} = 2,80 - 5\% \text{ de } 2,80 + 0,183 + 0,090 = 2,933 \text{ Euros litro}$

$\text{Aceite de Oliva Virgen} = 2,70 - 5\% \text{ de } 2,70 + 0,183 + 0,087 = 2,835 \text{ Euros litro}$

Podemos comprobar que ambos resultados son iguales (hay pequeñas desviaciones debido a los decimales).

6.3.- Comparación de ofertas.

¿Qué piensas que debes hacer una vez que has calculado el precio unitario de las ofertas que has recibido de los diferentes proveedores?

Ya has calculado el precio unitario de adquisición, que es un elemento importante a la hora de elegir tu proveedor. Pero no solo el precio de adquisición es importante, por ello tienes que continuar aplicando el baremo de puntos que has establecido para cada criterio establecido para realizar la selección. Veamos como realizarlo con un ejercicio resuelto.



Ejercicio resuelto

Valoración de las ofertas de los proveedores:

Luna recibe las ofertas de los proveedores sobre las botellas de 500 c/c solicitadas. Tras realizar una preselección tenemos que elegir entre dos proveedores.

Los criterios de valoración que **Luna** va a seguir para seleccionar la mejor oferta han sido previamente consensuados con el Departamento Financiero-Administrativo (condiciones económicas), así como con el Departamento Comercial y el de Gestión de Almacén (plazo de entrega, calidad y garantía de calidad), llegando a la siguiente conclusión en términos de puntuación:

- ✓ **Coste unitario:** 40 puntos, siendo el coste unitario ideal de 0,24 €/botella.
- ✓ **Plazo de pago:** 10 puntos, siendo el plazo ideal de 90 días.
- ✓ **Plazo de entrega:** 20 puntos, con plazo de entrega ideal de 1 día.
- ✓ **Calidad:** 20 puntos, siendo los criterios de puntuación:
 - ◆ Alta: 20 puntos.
 - ◆ Media: 10 puntos.
 - ◆ Baja: 0 puntos.
- ✓ **Stock y solvencia del proveedor:** 10 puntos, siendo el criterio de puntuación:
 - ◆ Muy buena: 10 puntos.
 - ◆ Buena: 5 puntos.
 - ◆ Baja: 0 puntos.

Con los datos de estos proveedores y los cálculos necesarios, **Luna** rellena la ficha de valoración y selección de proveedores utilizada por la empresa.

[Mostrar retroalimentación](#)

[Comparación de ofertas.](#)

Autoevaluación

Relaciona cada fase con el lugar que ocupa en el proceso de evaluación y selección de proveedores:

Ejercicio de relacionar

Fases del proceso	Relación	Lugar
Establecimiento de puntuación.	<input type="radio"/>	1. Primero.
Selección del proveedor.	<input type="radio"/>	2. Segundo.
Elegir criterios de selección.	<input type="radio"/>	3. Tercero.

Enviar

Proceso selección proveedores.

Anexo I.- Ficha del proveedor.

Registro de Proveedores

Registro de Proveedores	Código:	
Nombre:		
CIF/NIF:		
Dirección:		
Localidad:	CP:	
Provincia:	Teléfono:	
Fax:	Correo electrónico:	
Artículos:		
Descuento comercial:	Rappels por compras:	Descuento por pronto pago:
Forma de Pago:	Plazo de entrega:	
Observaciones:		

Anexo II.- Ficha del producto.

Registro de productos

Registro de productos	Código	
Artículo:		
Proveedores:		
Código	Nombre	CIF
Observaciones:		

Anexo III.- Ficha de valoración y selección de proveedores.

Comparación de ofertas

ASUNTO:						
FECHA:						
Conceptos	Prooveedores					
	Oferta	Puntos	Oferta	Puntos	Oferta	Puntos
Precio unitario						
Descuentos:						
Gastos:						
Coste unitario						
Plazo de entrega						
Plazo de pago						
Calidad / Demanda						
Solvencia						
Otros aspectos:						
TOTAL PUNTOS						
Proveedor seleccionado:				Departamento:		

Anexo IV.- Valoración de ofertas.

Valoración de las ofertas de los proveedores:

Luna recibe las ofertas de los proveedores sobre las botellas de 500 c/c solicitadas. Tras realizar una preselección tenemos que elegir entre dos proveedores.

Los criterios de valoración que **Luna** va a seguir para seleccionar la mejor oferta han sido previamente consensuados con el Departamento Financiero-Administrativo (condiciones económicas), así como con el Departamento Comercial y el de Gestión de Almacén (plazo de entrega, calidad y garantía de calidad), llegando a la siguiente conclusión en términos de puntuación:

- ✓ **Coste unitario:** 40 puntos, siendo el coste unitario ideal de 0,24 €/botella.
- ✓ **Plazo de pago:** 10 puntos, siendo el plazo ideal de 90 días.
- ✓ **Plazo de entrega:** 20 puntos, con plazo de entrega ideal de 1 día.
- ✓ **Calidad:** 20 puntos, siendo los criterios de puntuación:
 - ◆ Alta: 20 puntos.
 - ◆ Media: 10 puntos.
 - ◆ Baja: 0 puntos.
- ✓ **Stock y solvencia del proveedor:** 10 puntos, siendo el criterio de puntuación:
 - ◆ Muy buena: 10 puntos.
 - ◆ Buena: 5 puntos.
 - ◆ Baja: 0 puntos.

Con los datos de estos proveedores y los cálculos necesarios, **Luna** rellena la ficha de valoración y selección de proveedores utilizada por la empresa.

Comparación de ofertas

FECHA: ___ de ___ de 20xx				
Descripción: adquisición 10.000 botellas de cristal de 500 c/c				
COMPARACION DE OFERTAS				
Conceptos	Proveedores			
	EMBASUR S.R.L.		EMBASES XUCAR S.R.L.	
	Oferta	Puntos	Oferta	Puntos
Precio unitario	0,25 €/uni		0,25 €/uni	
Descuentos:				
Comercial.	2 %		2 %	
Volumen.	2 %		5% por compras superiores a 3.000 €	
Por pronto pago.	1 %			

Precio neto.	0,2377		0,245	
Gastos:				
Transportes.	150 €		Pagados.	
Seguros.	100 €		Pagados.	
Precio de adquisición.	0,2627	36,54	0,245	39,38
Plazo de entrega.	2 días	5,00	10 días.	1,00
Plazo de pago.	90 días fecha factura.	10,00	30 días.	3,33
Demanda de la marca.	Muy alta.	20,00	Baja.	0,00
Cantidad stock y formalidad.	Buena.	5,00	Mala.	0,00
Ficha valoración de proveedores.	76,54		43,71	
Proveedor seleccionado: EMBASUR S.R.L.			DEPARTAMENTO DE: Compras	

CALCULOS REALIZADOS.

EMBASEUR S.R.L

- ✓ Precio de adquisición:
Precio unitario: 0,25 €/botella

$$\text{Importe de la compra} = 0,25 \times 10.000 = 2.500 \text{ Euros}$$

Descuentos:

$$\text{Descuento comercial} = 2\% \text{ de } 2.500 = 50 \text{ Euros}$$

$$\text{Descuento por volumen} = 2\% \text{ de } (2.500 - 50) = 49 \text{ Euros}$$

$$\text{Descuento por pronto pago} = 1\% \text{ de } (2.500 - 50 - 49) = 24 \text{ Euros}$$

$$\text{Precio neto} = 2.500 - 50 - 49 - 24 = 2.377 \text{ Euros}$$

Gatos:

- ◆ Transporte 150€
- ◆ Seguros 100€

$$\text{Importe total de la compra} = 2.377 + 150 + 100 = 2.627 \text{ Euros}$$

$$\text{Precio unitario de adquisicion} = 2.627 / 10.000 = 0,2627 \text{ Euros por botella}$$

Puntuación:

1.- Precio unitario:

1.1.- Precio unitario óptimo 0,24 €/botella

1.2.- Precio unitario Embasur S.R.L. 0,2627 €/botella

Si a 0,24 le corresponde 40 puntos a 0,2627 le corresponde x, es una regla de tres inversa porque a mayor precio menor puntuación:

$$0,24 \quad 40 \quad 0,2627 \quad x$$

$$(0,24x40)/0,2021 = 20,54 \text{ puntos}$$

2.- Plazo de entrega:

2.1.- Plazo óptimo: 1 día.

2.2.- Plazo de entrega de Embasur S.R.L.: 10 días

Si a 1 día le corresponde 10 puntos, a 2 días le corresponde x, regla de tres inversa: a mayor plazo de entrega menor puntuación.

$$(1x2)/10 = 5 \text{ puntos}$$

3.- Plazo de pago.

3.1.- Plazo óptimo: 90 días.

3.2.- Plazo de Embasur S.R.L.: 90 días.

Como el plazo de pago de Embasur S.R.L. es igual al óptimo, le corresponden 10 puntos.

4.- Demanda de la marca.

4.1.- Demanda óptima:

Alta: 20 puntos.

Media: 10 puntos.

Baja: 0 puntos.

4.2.- b. Demanda Embasur S.R.L. muy alta, por tanto le corresponde 20 puntos.

5.- Stock y solvencia y del proveedor.

5.1.- Stock y solvencia óptimas:

Muy buena: 10 puntos.

Buena: 5 puntos.

Baja: 0 puntos.

5.2.- Stock y solvencia de Embasur S.R. L. buena. Por tanto le corresponde 5 puntos.

EMBASES XUCAR S.R.L.

✓ Precio de adquisición:

Precio unitario: 0,25 €/botella

$$\text{Importe de la compra} = 0,25 \times 10.000 = 2.500 \text{ Euros}$$

Descuentos:

$$\text{Descuento comercial} = 2\% \text{ de } 2.500 = 50 \text{ Euros.}$$

Descuento por volumen: 5% si la compra supera los 3.000 €, por tanto no se aplica.

$$\text{Precio neto} = 2.500 - 50 = 2.450 \text{ Euros}$$

Gatos:

✓ Transporte pagados.

✓ Seguros pagados.

$$\text{Importe total de la compra} = 2.377 + 150 + 100 = 2450 \text{ Euros}$$

$$\text{Precio unitario de adquisicion} = 2.450 / 10.000 = 0,245 \text{ Euros por botella}$$

Puntuación:

1.- Precio unitario:

1.1.- Precio unitario óptimo: 0,24 €/botella

1.2.- Precio unitario Embases Xucar S.R.L. 0,245 €/botella

Si a 0,24 le corresponde 40 puntos a 0,245 le corresponde x, es una regla de tres inversa porque a mayor precio menor puntuación:

$$(0,24 \times 40) / 0,245 = 39,18 \text{ puntos}$$

2.- Plazo de entrega:

2.1.- Plazo óptimo: 1 día.

2.2.- Plazo de entrega de Embases Xucar S.R.L.: 2 días

Si a 1 día le corresponde 10 puntos a 2 días le corresponde x, regla de tres inversa: a mayor plazo de entrega menor puntuación.

$$(1 \times 10) / 2 = 5 \text{ puntos}$$

3.- Plazo de pago.

3.1.- Plazo óptimo: 90 días.

3.2.- Plazo de Embases Xucar S.R.L.: 30 días.

Si a 90 días le corresponde 10 puntos, a 30 días le corresponde x

$$(30 \times 10) / 90 = 3,33 \text{ puntos}$$

4.- Demanda de la marca.

4.1.- Demanda óptima:

Alta: 20 puntos.

Media: 10 puntos.

Baja: 0 puntos.

4.2.- Demanda Embases Xucar S.R.L. baja, por tanto le corresponde 0 puntos.

5.- Stock y solvencia y del proveedor.

5.1.- Stock y solvencia óptimas:

Muy buena: 10 puntos.

Buena: 5 puntos.

Baja: 0 puntos.

5.2.- Stock y solvencia de Embases Xucar S.R. L. mala. Por tanto le corresponde 0 puntos.

CONCLUSIÓN: Luna, observa los resultados obtenidos y puede comprobar que aunque Embasur S.R.L. tiene un precio un poco superior a Embases Xucar S.R.L. todas las demás condiciones son mucho mejores, por lo que obtiene una puntuación mucho mayor. El proveedor elegido es **EMBASUR S.R.L.**

Anexo.- Licencias de recursos.

Licencias de recursos utilizados en la Unidad de Trabajo.

Recurso (1)	Datos del recurso (1)	Recurso (2)	Datos del recurso (2)
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: Business_teams_Stockbyte_CD-DVD Num. CD109.jpg.</p>		<p>Autoría: Alejandra Feldman. Licencia: CC by -sa. Procedencia: http://www.flickr.com/photos/cocinaconencanto/5370527265/in/photostream/</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: Business & occupations 2_Stockbyte_CD-DVD Num. V43.jpg.</p>		<p>Autoría: Galería de automjording. Licencia: CC by-sa. Procedencia: http://www.flickr.com/photos/par/5751419054/</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: BusinessConcepts_Stocklib_CD-DVD_Num._ECD001 020.jpg.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: Business_Concepts_Stocklib_CD-DVD_Num._ECD001 056.jpg.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: BusinessSymbols_Stockbyte_CD-DVD_Num._EP006_BSY007.jpg.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: Business world_Stockbyte_CD-DVD Num. IE008_BWO029.jpg.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: BusinessConcepts_Stocklib_CD-DVD_Num._ECD001 049.jpg.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: Business world_Stockbyte_CD-DVD Num. IE008_BWO011.jpg.</p>

	<p>Autoría: Galería bbtokull. Licencia: CC by-sa. Procedencia: http://www.flickr.com/photos/56289522@N06/5203501603</p>		<p>Autoría: Lluriphoto. Licencia: CC by-sa. Procedencia: http://www.flickr.com/photos/lluriphoto/6120646753</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: BusinessSymbols_Stockbyte_CD-DVD_Num._EP006_BSY015.jpg.</p>		<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: Business world_Stockbyte_CD-DVD Num. IE008_BWO033.jpg.</p>
	<p>Autoría: Stockbyte. Licencia: Uso educativo no comercial para plataformas públicas de Formación Profesional a distancia. Procedencia: Business teams_Stockbyte_CD-DVD Num. CD109_57437476.</p>		<p>Autoría: Suviko. Licencia: CC by-sa. Procedencia: http://www.flickr.com/photos/suviko/434141859/</p>
	<p>Autoría: Merisu. Licencia: CC by-sa. Procedencia: http://www.flickr.com/photos/kobayashimaru/65960894/</p>		

