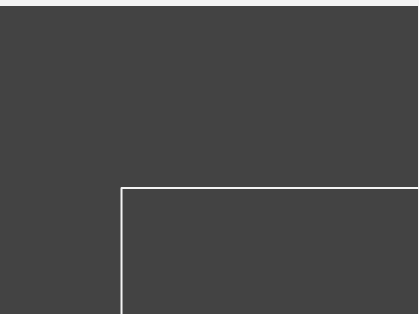




Directrices Estrategia de relación con proveedores

EQUIPO 2

Fresia Milipza Pérez Garza	552805
Luz Paulina Reyes Acevedo	558872
Aline Rivera Mata	552977
Rafael España de la Garza	558617
Andrea C. Téllez Muñoz	551439



Los proveedores son una pieza clave para cualquier empresa multinacional y su cadena de suministro, ya que sin ellos no se podría llevar a cabo la actividad principal de la empresa: la venta de productos y/o servicios.

Por lo que generar estrategias para mejorar la relación con proveedores es imprescindible para **optimizar los recursos, impactar en costos o crear valor en la cadena de suministro.**

“La administración y gestión de proveedores se erige como una de las herramientas competitivas empresariales de mayor relevancia en el día a día de una empresa o negocio” (Vega, 2021)

La estrategia de mejora de relación con proveedores opera en cuatro dimensiones principales:

- Precio
- Monto de crédito
- Plazo de crédito
- Diversificación del catálogo de proveedores



INTRODUCCIÓN

Gestión de proveedores:



Gestión de relaciones humanas:

- Imagen de la empresa
- Se encargan de las negociaciones
- Abordamiento de problemas en conjunto
- Planeación estratégica en conjunto con proveedores

--Con base en los incentivos--

Gestión financiera:

- Consideran impactos en la estructura de costos
- Posicionamiento financiero como ventaja comparativa
- Toman en cuenta los flujos de efectivo

--Maximización de utilidades--

01 Argumento

Identifique claramente los beneficios y/o perjuicios asociados a la instrumentación de una estrategia de mejora de relación con proveedores a través del análisis individual del impacto que movimientos en cada una de las cuatro dimensiones de la estrategia tendría en el conjunto de variables económicas y financieras de referencia

Dimensiones de la Estrategia



Precio

Precio de materia prima y al consumidor final



Monto de crédito

Cantidad a pagar más intereses generados



Plazo de crédito

Tiempo en que la empresa puede pagar a sus proveedores



Diversificación de proveedores

Pluralidad en número de proveedores disponibles

Dimensiones de la Estrategia

- Más costos de los planeados
- Mantener precio al consumidor final implica menos ganancias
- Incrementar precio puede afectar reputación
 - puede reducir la demanda de MP
- Búsqueda de otro proveedor

MP Alto → relación perjudicada



MP Bajo → relación beneficiada

- reducción de esquema de costos implica mayores ganancias
- eficientar estructura de la empresa
- lealtad ante el proveedor

Dimensiones de la Estrategia

- Límite temporal para llevar a cabo operaciones de la empresa
- Alternativas de financiamiento
 - incurre en préstamos
 - deben de ser adecuados para no gastar más

Corto → relación perjudicada



Largo → relación beneficiada

- Más tiempo para cobrar y pagar para la empresa
- Proveedor debe estructurarse para soportar plazos de tiempo sin ingresos

Dimensiones de la Estrategia

- Empresa puede disminuir producción
 - disminuye demanda de proveedor
- Incrementar precio a consumidor final
 - afecta a su % del mercado
- Cambio de proveedor

Mayor → relación perjudicada

Monto de
crédito



Menor → relación beneficiada

- Menor porcentaje de ventas hacia el pago
- Mayores utilidades
- Pago en tiempo y forma
 - no se reduce el monto de compra
 - no se cambia de proveedor

Dimensiones de la Estrategia

Leve

- Precio alto y un solo proveedor
- Altos costos

Alta

- Falta de lealtad hacia la empresa

Relación perjudicada

Diversificación de proveedores



Relación beneficiada

Leve

- Lealtad hacia la empresa
- Precio y contrato estable

Alta

- Proveedores locales
 - favorece a imagen
 - precios bajos

02

Argumento

Continúe agregando a su análisis los beneficios y/o perjuicios de la instrumentación simultánea dos o más dimensiones de la estrategia de mejora de relación con proveedores

Dimensiones de la Estrategia

Diversificación de proveedores



Pequeña diversificación y precio alto

- Proveedor busca más ganancias
- Empresa disminuye demanda

Gran diversificación y precio bajo

- La competencia genera un precio bajo
 - baja lealtad
 - roces con proveedores

Relación perjudicada

Precio



Relación beneficiada

Pequeña diversificación y precio bajo

- Lealtad del proveedor hacia la empresa
- Estructura de costos sin cambio

Gran diversificación y precio bajo

- Proveedor busca mantenerse competitivo
- Empresas locales

Dimensiones de la Estrategia

Plazo de crédito



Proveedor con corto tiempo para pagar

- Debe buscar financiamiento
- Afecta estructura de costos
- Afecta pasivos y rentabilidad de empresa
- Puede generar cambio de proveedor

Relación perjudicada

Monto de crédito



Relación beneficiada

Proveedor ofrece descuentos de pronto pago

- Empresa motivada a pedir financiamiento
- Descuento
- Pago a tiempo

Proveedor con largo plazo para pago

- Empresa puede pagar con sus ingresos
- Genera preferencia hacia un proveedor

03

Argumento

Asuma que la alta dirección de la empresa está interesada en mejorar la posición financiera de la empresa con el objetivo de incrementar las probabilidades de obtención de un crédito simple a aplicar a planes de expansión en el mediano plazo. Resuelva a través únicamente de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores.

Aspectos a considerar



Posicionamiento financiero con banca comercial

- Facilita la solicitud y aceptación de créditos
- Vital para planes de expansiones

Apalancamiento

- Se utiliza la deuda para poder destinar a una inversión más grande.
- Puede aumentar mucho las ganancias pero incrementa los riesgos

Flujo de efectivo

- Cash Flow
- Entradas y salidas de dinero
- Mide la salud financiera de la empresa

Estrategias de aumento de flujo de efectivo

Incrementar entradas

Incrementar el volumen de ventas o los precios

Entradas más rápidas

Negociación de pagos al contado, anticipos o reducción de plazos.

Disminución de salidas

Procurar poca salida de dinero

Retraso de salidas

Negociación de plazos más largo a proveedores

Se logra con la negociación y el aprovechamiento de:

-Descuentos, ya sea por pronto pago o por la compra de mayores cantidades.

Se busca alargar el tiempo de pago por el producto o servicio, esto da a la empresa un margen de maniobra para conseguir el dinero o utilizarlo en otra actividad mientras no es necesario pagar

04

Argumento

La alta dirección reporta que el total de las ventas se realizan bajo esquema de crédito con periodos de recuperación de entre uno y hasta tres meses. Al mismo tiempo, la administración reporta ejercer costos fijos en base semanal. El CFO reporta problemas severos de flujo de efectivo. Resuelva a través únicamente de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores.

Aspectos a considerar

Esquema de crédito

Condiciones de crédito que los clientes tienen para sus compras (1-3 meses en compras a crédito)

Costos fijos

Costos independientes del nivel de actividad de la empresa.

Problemas de liquidez

Porque la empresa no puede cubrir sus obligaciones en el corto plazo a tiempo

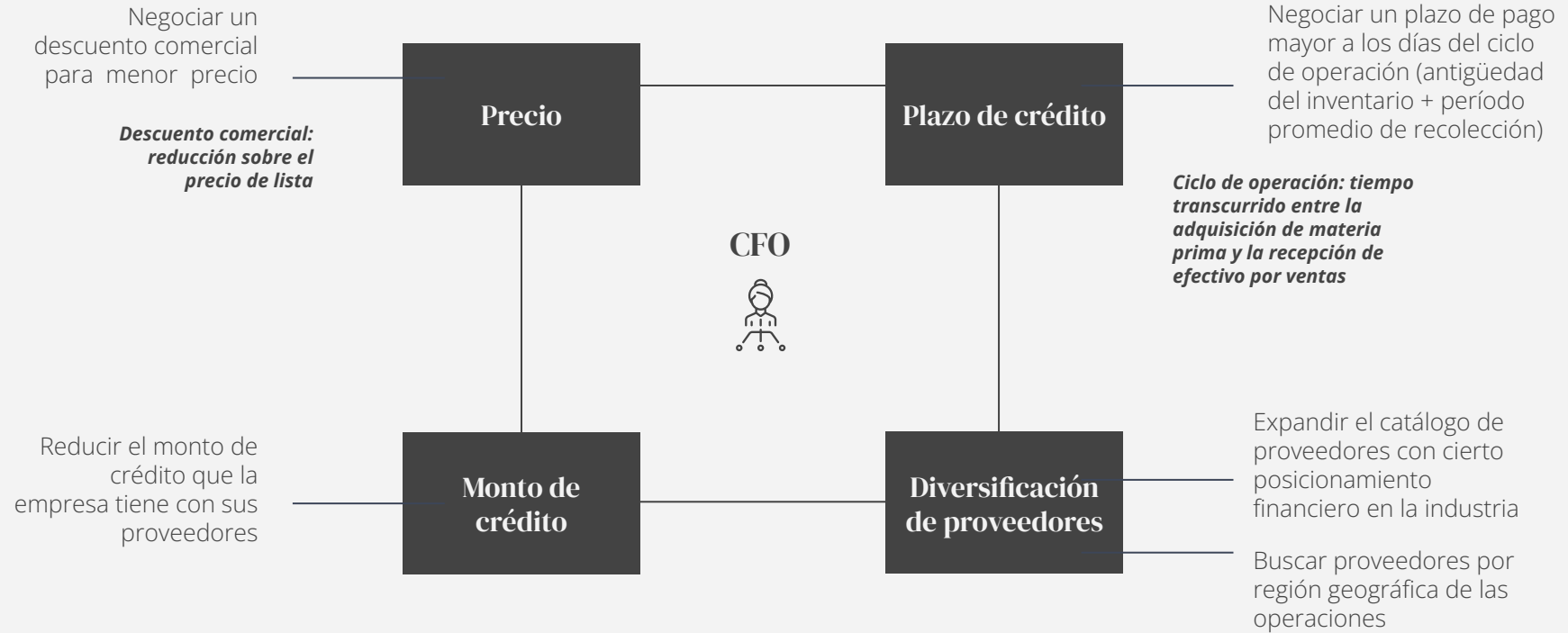
Periodo de recuperación

Tiempo que transcurre desde que un consumidor realiza la compra hasta que la empresa recibe el pago por dicha compra.

Flujo de efectivo

Toda cantidad de dinero que entra o sale de una empresa en un período determinado (positivo o negativo).

Estrategias de mejora de relación con proveedores a implementar



Implicaciones de las estrategias de mejora de relación con proveedores

Diversificación de proveedores

Buscar proveedores que satisfagan sus necesidades de entrega, calidad y precio, pero que tengan un buen posicionamiento financiero, de tal modo que sean más flexibles en los créditos a clientes. La búsqueda por zona geográfica permitiría reducir ciertos costos de transporte, de envío etc.

Monto de crédito

Reducir el monto de crédito reduce el monto de las obligaciones por pagar y permite cubrir dichas obligaciones con un porcentaje menor de los ingresos. Menor monto implica también que se puede recolectar en menor tiempo

Plazo de crédito

Una extensión del plazo de crédito implicaría que la empresa recuperaría sus cuentas por cobrar antes de pagarle a sus proveedores. Esto evitaría la necesidad de incurrir en un faltante de efectivo.

Precio

Un descuento comercial disminuye el costo de los inventarios, reduciendo también las salidas de efectivo

05

Argumento

El CEO de una empresa en la industria de la construcción reporta trabajar en medio hostil en segmento guiado por precio como criterio de asignación / obtención de contratos; asimismo, la administración reporta trabajar con margen de utilidad promedio de 10%, bajo en comparación con los márgenes observados en otras industrias. El CEO solicita apoyo para el desarrollo de ventajas competitivas. Resuelva a través únicamente de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores.

Aspectos a considerar



Determinación de precios

- Una de las decisiones más importantes de una multinacional.
- Depende mucho de la estructura de costos de la empresa
- La asignación del contrato depende de esto

Margen de utilidad

- Proporción que representa la utilidad neta respecto a las ventas totales de la compañía
- Coeficiente financiero de rentabilidad

Ventaja competitiva

- Cualquier característica distintiva de una empresa que la coloca en una posición relativamente superior a su competencia
- Crea valor agregado
- Liderazgo en costos o diferenciación

Estrategias a implementar

Precio



- Negociar precios más bajos
 - Descuentos comerciales
 - Descuentos por volúmenes
- Negociar precios de los fletes de compra
 - Flete libre a bordo (LAB)

Plazo de crédito



Solicitar descuentos por pronto pago

- Reducción del precio original
- La empresa necesitaría no tener problemas de flujo de efectivo

Diversificación del catálogo de proveedores



Ampliar las opciones de proveedores que tenga la empresa que satisfagan sus necesidades de calidad, precio y plazos de entrega

- Zona geográfica
 - evitar costos de transacción por cambio de divisa
 - evitar costos de transporte
- Proveedores con experiencia o buena reputación
 - economías de escala

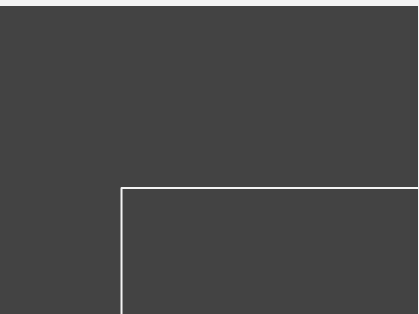
Resultados:

Obtener precios de los insumos más bajos de tal modo que se puedan reducir los costos de ventas de la empresa, determinar precios más competitivos dentro de la industria y aumentar el margen de utilidad por encima del 10%

06

Argumento

El empresario reporta contar con la oportunidad real para agregar a CEMEX a catálogo de clientes; parte del trato es la aceptación, no negociable, de un plazo de tres meses (90 días) para ejecutar cobranza al gigante cementero. El empresario informa no contar con el suficiente flujo de efectivo ni recursos en cuentas para subsidiar los costos y gastos relacionados a la inclusión de CEMEX a catálogo de clientes. Resuelva a través únicamente de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores.

- 
- CEMEX es líder global en la producción y venta de cemento, concreto, agregados y otros materiales de construcción
 - Fundada en Hidalgo, Nuevo León en 1906

- CEMEX actualmente cuenta con el apoyo de cerca de 40,600 empleados en todo el mundo y con presencia en más de 50 países
- Tuvo ventas anuales de US\$12,970 millones y un flujo de operación de US\$2,460 millones en 2020
- Mantiene relaciones comerciales en más de 102 países y es uno de los principales comercializadores de cemento y clinker.



Aspectos a considerar

Aspectos a considerar

- Capacidad de negociación y salud financiera

Posibles beneficios

- Creación de un vínculo comercial poderoso que vigorice su posicionamiento en el mercado global
- Agregar a una empresa líder de una industria tan grande como lo es la cementera al catálogo de clientes también es señal de poderío empresarial

El empresario no cuenta con el suficiente flujo de efectivo ni recursos en cuentas para subsidiar los gastos relacionados con la decisión de incluir a CEMEX como cliente.

Riesgos evidentes

- Incurrir en agotamiento de efectivo, debilidad financiera
- Tener carencia de capital financiero para solventar sus actividades diarias
 - lo cual puede desencadenar el incumplimiento de sus propias obligaciones

Estrategias al aceptar

Incurrir en financiamiento externo

para solventar la carga del plazo de crédito de CEMEX, dada su importancia en la estructura de costos de la empresa y como cálculo en la rentabilidad, así como en el posicionamiento financiero con banca comercial.



MONTO DE CRÉDITO

Si la empresa multinacional se ve orillada a acudir a fuentes de financiamiento externas, como sería el caso al aceptar el trato de CEMEX:



Elegir los mejores préstamos para garantizar que no se pierda más dinero del que se gana, y que la empresa pueda continuar operando al tiempo que concrete la exitosa inclusión del gigante cementero dentro de su catálogo de clientes.

Alternativas al trato



No hay que cerrar el universo de opciones del empresario a una única alternativa de ceder ante el plazo de crédito de CEMEX



Rechazar el trato

Pérdidas limitadas al costo de oportunidad



Considerar rechazar o renegociar el trato

En caso de que los riesgos superen los beneficios



Renegociar el trato

Abogar por otras restricciones sin disminuir el inamovible plazo de crédito de CEMEX. Tener un control sobre el monto de crédito

07

Argumento

El empresario reporta ventas por 120 millones de pesos anuales. Sin embargo, el mismo empresario informa requerir apoyo externo en la forma de consultoría para averiguar por qué el crecimiento experimentado por la empresa en los últimos 10 años, y su nivel relevante de ingresos por ventas, no han repercutido en su nivel de vida; es decir, el empresario sigue viviendo mayormente igual que hace 10 años, y definitivamente lejos de lo que debería de ser el nivel de vida de un empresario propietario de una empresa con ingresos anuales de 120 millones de pesos. Diagnostique y resuelva a través únicamente de la instrumentación de estrategia de mejora de relación con proveedores.

Aspectos a Considerar

1



Hace falta descontar todos los costos y gastos a los 120 millones de pesos en ventas para obtener la utilidad total del periodo.

2



El crecimiento de una empresa generalmente se ve acompañado por un mayor desembolso de capital financiero dirigido hacia innovación y desarrollo.

Estrategias



Negociar de descuentos por pronto pago o compra de mayores volúmenes

Decrecen los costos y aumenta la utilidad



Mantener canales de comunicación abiertos

Se anticipan incidencias y se tiene tiempo para planear y actuar



Análisis y potencial cambio de proveedores

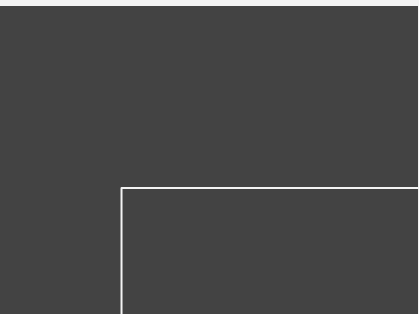
Búsqueda de mejor posicionamiento en el mercado por cambio de ventajas competitivas

Además...

Se le alienta al empresario a que, aunado a cualquier estrategia que haya seleccionado, invierta recursos y tiempo para mejorar el departamento de compras y gestión de proveedores dentro de la empresa.

Para maximizar la utilidad de la empresa se necesita tener un equipo de compras que:

- Gestione el riesgo adecuadamente
- Tome oportunidades prudentes de diversificación
- Haga que los contratos se vean cumplidos
- Sepa analizar correctamente la información recibida por los proveedores
- Genere mejores relaciones empresariales con sus proveedores



Es posible llegar a la reflexión final de que, dentro del vertiginoso y siempre cambiante mundo empresarial, las compañías multinacionales pueden y deben valerse de estrategias de valor inconmensurable como lo es la estrategia de mejora de relación con proveedores en virtud de resolver problemas de forma óptima, tomar decisiones con fundamento crítico y analizar el conjunto de factores internos y externos que rodean su ocupado quehacer

También es cierto que no se necesita ser una empresa con operaciones en cada uno de los continentes del mundo para tener la posibilidad de emplear este tipo de estrategias, basta con tener un conocimiento sólido de las mismas para buscar aplicarlas.

Sin lugar a dudas, el mundo económico y financiero es uno de suma complejidad, pero las empresas pueden salir airoso de condiciones adversas o explotar oportunidades de mejor manera si profesionalizan el empleo de estrategias como la de mejora de relación con proveedores analizada.



REFLEXIÓN



CONCLUSIÓN

- Exploración de una multiplicidad de argumentos en los que se ahonda en la profundización teórica y aplicación práctica de la estrategia de mejora de relación con proveedores, con especial énfasis en una perspectiva financiera y económica.
- Se pudo lograr contrarrestar el desconocimiento del uso de la estrategia de mejora de relación con proveedores que emana de la escasez de referencias bibliográficas de dominio público en la materia y la aplicabilidad reservada en su mayoría a las grandes empresas multinacionales
- Esta estrategia brinda diversos beneficios de naturaleza directa e indirecta a las empresas que la aplican en virtud de resolver problemas entre sus proveedores y clientes.



¡Gracias!

*Damos nuestra palabra de
haber realizado esta
actividad con integridad
académica*

Referencias

- BBVA. (2021). Crédito PYME. BBVA México. Recuperado el 14/09/2021 de:
<https://www.bbva.mx/empresas/productos/financiamiento/creditos-a-corto-y-largo-plazo/credito-pyme.html>
- Block, S., Hirt, J. & Danielsen, B. (2019). Foundations of Financial Management. (17ª edición). Nueva York: McGraw Hill Education.
- CEMEX (s.f.). Acerca de CEMEX. Recuperado el 14/09/2021 de <https://www.cemexmexico.com/acerca-de-cemex>
- CEMEX (s.f.). Perfil de la empresa. Recuperado el 14/09/2021 de
<https://www.cemex.com/es/acerca-de-cemex/perfil-de-la-compania>
- Jiménez, A. (2010). Diversifica a tus proveedores y ganarás. Recuperado el 14/09/2021
de:<https://expansion.mx/mi-carrera/2010/03/25/diversifica-a-tus-proveedores-y-ganaras>
- Lambretón, V. & Garza, G. (2016). Información financiera en los negocios. México: Pearson Education
- Monex (2021) Consejos para mejorar la relación cliente-proveedor. Monex. Recuperado el 15/09/2021 de:
<https://blog.monex.com.mx/empresas/consejos-mejorar-la-relacion-cliente-proveedor>
- Tarziján, J. (2002). La ventaja competitiva de la empresa revisada. Revista Abante, 5(1), 31-50.
- Vega D. (2021)El papel del proveedor en el proceso comercial de tu empresa. ClickBalance. Recuperado el 15/09/2021 de:
<https://clickbalance.com/blog/mercadotecnia-y-ventas/el-papel-del-proveedor-en-el-proceso-comercial-de-tu-empresa/>
- VSI Consulting. (s.f.). ¿En qué consiste la gestión de proveedores para una empresa? Recuperado el 14/09/2021 de
<https://www.vsiconsulting.net/gestion-de-proveedores/>