

# Análisis conceptual de la eficiencia del proceso de aprovisionamiento

## Propuesta para una herramienta de monitorización gerencial

Francisco Marco-Serrano\*

**Mediante el análisis conceptual del proceso de aprovisionamiento y de las desviaciones de los comportamientos óptimos asociados a la estrategia de la empresa, se propone un método de monitorización del proceso-responsable, apoyándonos en el concepto de «coste total de propiedad», con el fin de ofrecer un indicador de aprovisionamiento compuesto para el cuadro de mando.**

**Palabras clave:** empresa, cuadros superiores, eficiencia técnica, gestión empresarial, modelos económicos.

**Clasificación JEL:** L21, D21, M10.



### 1. Introducción

Poco a poco va evidenciándose en la actividad empresarial cómo dentro del segmento logístico integrado la función de aprovisionamiento va ganando en importancia dentro de la empresa (a modo de ejemplo, según artículo publicado en el semanario «*The Economist*» el 24 de febrero de 2005, en un estudio de la *London Business School* y la consultora

*Ariba* se afirma que en un 70 por 100 de empresas europeas los departamentos de compras rinden cuentas directamente al Consejo de Administración, con el consecuente afloramiento de la figura del *Chief Purchasing Officer*. La historia de esta función logística nos muestra como ésta ha evolucionado de ser una mera función administrativa, pasando a adquirir mayor importancia durante épocas de escasez (p.e. II Guerra Mundial), a ser requeridos al responsable de aprovisionamiento a partir de los años noventa calidad y coste controlado, y a ser reconocida por la alta dirección como una contribución evidente a los resultados

\* Economista.

Este trabajo se benefició de los comentarios de Berta del Pozo, consultora del postgrado en Dirección de Operaciones de la *Universitat Oberta de Catalunya*.

empresariales positivos (Giunipero y Kolchin, 2004).

La adopción por parte de cada vez más empresas de los sistemas de producción flexible (*lean manufacturing*), basados en filosofías de producción *just-in-time*, ha propiciado que lo que antaño se consideraba una función secundaria pase a ser una actividad principal en la cadena logística (de hecho, ha complicado las labores del departamento de aprovisionamiento, dado que ya no es suficiente con satisfacer las necesidades de compra en términos cuantitativos, sino además con un *timing* adecuado (Bender *et al.*, 1985). Esta aseveración viene a concordar con la definición actual de aprovisionamiento). De este modo, el aprovisionamiento ha pasado a ser parte clave del proceso logístico, incrementando la necesidad de acrecentar su flexibilidad, sincronización con el sistema productivo, reducción de costes y, por tanto, desarrollo de herramientas analíticas y de control que nos permitan alcanzar estos objetivos.

Convirtiéndose este proceso en estratégico no es banal el establecer un sistema de monitorización que permita tanto al equipo directivo como cargos intermedios visualizar y gestionar la evolución del desempeño tanto del departamento de aprovisionamiento, como de los diferentes agentes involucrados (p.e. proveedores). Sin embargo, hay que considerar que en el entorno empresarial actual se precisa de una toma de decisiones continua y dinámica, para lo cual necesitamos de un sistema de información efectivo y útil tanto a nivel estratégico como operacional. Es aquí donde entre todos los sistemas de medición y seguimiento de la actividad de la empresa se selecciona aquel conocido como «Cuadro de Mando» (*Balanced Scorecard*), con el fin de desarrollar dentro de él

nuevos indicadores para el área de aprovisionamiento.

Este sistema de información debe ser a su vez estilizado, liviano, en línea con la reducción en la proliferación de medidas de monitorización que han llevado a tantas empresas a la generación de decenas incluso cientos de indicadores que llevan a los usuarios de la información a simplemente ignorarlos. Entonces, nuestra expresión de desarrollo de información del área de aprovisionamiento se centra en la creación de un único índice sintético que agrupe las diferentes percepciones de la correcta, flexible y sincronizada actividad del departamento de aprovisionamiento. Para ello, sirviéndonos del concepto de «coste total de propiedad» (*Total Cost of Ownership*) y de una metodología matemática de computación, proponemos un índice de calidad-eficiencia del proceso de aprovisionamiento.

En primer lugar, se explica el concepto de «Cuadro de Mando», vinculándolo con el área de compras y pasando a relatar la función de aprovisionamiento, analizando el «coste total de propiedad» como macrovariable a monitorizar. Seguidamente se expone la metodología y el modelo conceptual para el cálculo del índice sintético propuesto. Finalmente, concluimos con una serie de comentarios y propuestas al respecto del uso de esta metodología.

## 2. Cuadro de Mando: perspectiva de aprovisionamiento

El concepto de «Cuadro de Mando» se basa en la posibilidad de medir cuán bien la empresa está cumpliendo los objetivos requeridos por los propietarios de ésta. Surgió a principios de los años noventa a partir de un proyecto de investigación liderado por Kaplan y Norton



COLABORACIONES

como reacción contra los «viejos» indicadores financieros sobre los que se basaban las decisiones estratégicas de las empresas (Ramanan, 2004).

Esta herramienta de medición y monitorización presenta una estructura multidimensional que traslada la misión y visión (estrategia) de una empresa a una serie de indicadores que nos informan conjuntamente sobre el desempeño de la organización. Estos indicadores no sólo nos permiten realizar una medición a efectos estratégicos, sino también operacionales.

Kaplan y Norton (1992) asemejan esta herramienta al cuadro de mandos de un avión, dado que presenta indicadores simples pero muy relevantes; por otro lado, un único indicador nos es útil mas es todo el conjunto el que nos permite tomar las decisiones adecuadas. Ésto es debido a la característica multidimensional del «Cuadro de Mando», el cual está dividido en cuatro apartados que recogen las cuatro perspectivas de la empresa: 1) clientes, 2) interna, 3) innovación y aprendizaje y 4) financiera. Estas cuatro áreas deben responder a la misión de la empresa, pero deben también llevar vinculadas una serie de indicadores que sean una traducción ajustada de dicha misión; de otro modo, estaríamos perdiendo la vinculación entre la misión y la implantación de ésta por parte de los empleados. Ésto, según Kaplan y Norton (1996), obliga a los ejecutivos de una empresa a esclarecer el significado de la misión como expresión clara y sin dudas de la estrategia de la empresa.

Centrándonos en la perspectiva interna (a pesar de que debemos tener en cuenta que las cuatro quedan vinculadas), la cual respondería a la pregunta «¿en qué debemos superarnos?», construimos los indicadores a partir de las actividades o funciones internas con mayor

impacto sobre la consecución de su estrategia. Si cogimos en que la función de aprovisionamiento es una actividad que aporta a la cadena de valor y cuya gestión queda dentro de una estrategia de excelencia operativa (López, 2000), entonces precisamos de indicadores vinculados al aprovisionamiento.

Nuestra propuesta se basa en la consecución de un sólo indicador agregado, más específicamente un indicador de eficiencia en el aprovisionamiento; de este modo, fijando una serie de metas conjuntas (aquellas que acompañan al cuadro de mando), con un único valor seríamos capaces de realizar el seguimiento de las actividades de aprovisionamiento y tomar las decisiones oportunas. Ahora bien, ¿qué aspectos de la actividad aprovisionadora queremos medir?, ¿cuáles son las características a monitorizar? Antes de poder abordar estas cuestiones hemos de analizar el proceso de aprovisionamiento y las diferentes decisiones estratégicas que pueden derivarse de sus acciones.

### 3. La función logística de aprovisionamiento en la empresa productiva

El proceso de aprovisionamiento consiste en poner a disposición de la empresa los bienes o servicios necesarios que garanticen la actividad empresarial. Aunque el *rol* principal de la función de aprovisionamiento es la compra de *inputs* y su transporte hasta la unidad de producción, la compra en sí es sólo una fracción del proceso. Dado que aprovisionar implica una previsión de las necesidades del resto de operaciones en la empresa, comporta una planificación temporal de éstas, conjuntamente a una



COLABORACIONES

búsqueda-análisis de mercado con el fin de conseguir los productos-servicios necesarios, además de una vez adquiridos, controlar que se reciben en las condiciones especificadas y, finalmente, efectuar el pago.

Según Fawcett (2004), podríamos resumir los objetivos del aprovisionamiento en lo que se conoce como los «siete adecuados» («*seven rights*»): obtener los materiales adecuados en el momento adecuado, en las cantidades adecuadas, siendo entregadas en el lugar adecuado por el proveedor adecuado, con el servicio adecuado al precio adecuado. Por otro lado, afirma, no es tarea fácil coordinar estas siete características, teniendo que tomar decisiones en las que se equilibran pros y contras de diferentes proveedores a la vez que tienen en cuenta aspectos internos como la gestión de inventarios, planificación estratégica, previsiones de ventas, o la programación de producción. En definitiva, el departamento de aprovisionamiento sirve de vínculo entre los proveedores y los clientes internos (Kumar *et al.*, 2005). De hecho, tal es la dificultad e importancia de esta función que Giunipero y Kolchin (2004) citan como conocimientos requeridos para esta área: gestión de la calidad total, análisis de proveedores, análisis coste-beneficio, y gestión de la cadena logística integral, entre otros.

Por contra, generalmente a los responsables de los departamentos de aprovisionamiento se les ha acusado de fijarse exclusivamente en el precio de compra. Ésto tiene sentido dado que en la mayoría de los casos el coste de materiales en una empresa productiva asciende a más del 50 por 100 del precio de venta (Handfield, 2004). Ahora bien, el concepto de precio puede recoger todos los aspectos arriba mencionados («*seven rights*»); este nuevo

concepto de precio es el denominado «coste total de propiedad» (*Total Cost of Ownership*, TCO), en el cual se recoge el coste de no conformidad al desempeño esperado. El cálculo del TCO no sólo se basa en factores externos del proveedor, sino también en factores internos de la organización; de este modo, un modelo de TCO no solamente incluiría el precio, fletes, o costes de instalación, sino también costes de inspección, costes relativos a tener que incrementar inventario, o costes relacionados con la mala calidad de la materia prima (una lista exhaustiva de costes incluidos en la TCO pueden encontrarse por ejemplo en Bhutta y Huq (2002), Ellram (1995), o Handfield (2004)).

En definitiva, el TCO es una herramienta cuyo objetivo es el entendimiento del verdadero coste de adquisición de un bien de un determinado proveedor. Según Ellram (1995), se trata de una aproximación compleja que requiere que la empresa que la aplica tenga muy claro cuáles son los costes más importantes del proceso de aprovisionamiento. Además, es una herramienta que puede integrarse en los procesos de negociación con proveedores como un índice de comparación entre diferentes fuentes de provisión (Motorola; Metty *et al.*, 2005) o, como en nuestra propuesta, emplearse como base analítica para la evaluación de la eficiencia del aprovisionamiento y su posterior integración en el cuadro de mando de la organización.

#### 4. Medición de la eficiencia

En un proceso de transformación de recursos (*inputs*) en productos (*outputs*), la eficiencia es considerada como una medida de comparación entre los *inputs* empleados y *outputs* obtenidos, y los



COLABORACIONES

valores óptimos de éstos. De este modo, se establecen comparaciones entre la cantidad de recursos consumidos en el proceso productivo y la cantidad mínima necesaria, o bien, el producto obtenido y el máximo alcanzable, o ambos. Deteniéndonos aquí sólo estaríamos considerando lo que denominamos «eficiencia técnica»; si, además, incorporamos para la obtención de los valores óptimos un objetivo en términos de comportamiento del decisor (p.e. minimización de costes) estaríamos considerando la «eficiencia económica».

La «eficiencia económica» puede descomponerse en «eficiencia técnica» y «eficiencia asignativa». El primer componente hace referencia a la habilidad del decisor para obtener tanto *output* como se lo permitan los *inputs* disponibles o, alternativamente, la utilización de la menor cantidad de *inputs* necesarios para la obtención de un determinado nivel de *output*. El segundo término haría referencia a la habilidad para escoger la combinación factorial de forma óptima atendiendo a los precios/costes de *inputs* y *outputs* (mix de recursos o productos atendiendo a los costes o precios relativos de éstos).

De entre las diferentes metodologías para la medición de la eficiencia utilizaremos la técnica no paramétrica de programación matemática «Análisis Envolvente de Datos» (DEA, en sus siglas en inglés), aprovechando sus bondades, entre ellas, el hecho de no tener que especificar explícitamente una relación de transformación (función de producción), o su capacidad para manejar múltiples variables (*inputs* y *outputs*), incluso expresados en diferentes unidades de medida.

Sin embargo, uno de los problemas o desventajas de la metodología es su propia condición de técnica no paramétrica,

esto es, su determinismo. Considerando un modelo DEA básico no se considera el posible ruido (p.e. errores de medición, errores de introducción en el sistema, etc.) en los datos. Ahora bien, vamos a considerar que los datos, obtenidos por la propia empresa de su sistema ERP —en realidad, la base de datos integrada estaría centralizada a través de la gestión conjunta de los datos mediante un *data-warehouse*, (Motjé y García 2001)—, están perfectamente definidos y libres de error.

Dejando de lado esta cuestión, el problema se centraría por tanto en la potencialidad; los modelos DEA básicos nos permitirán identificar y separar las operaciones de aprovisionamiento eficientes de las ineficientes, a la vez que nos indicarán el objetivo a alcanzar de estas últimas (por qué fueron catalogadas como ineficientes).

El cálculo del índice de eficiencia se realiza a través de un programa matemático de optimización, el cual es secuenciado calculando para cada una de las observaciones a evaluar (Ali y Seiford, 1993). Los índices obtenidos para cada unidad analizada puede considerarse como un porcentaje de eficiencia, indicando el 100 por 100 que se trata de una unidad eficiente, y la diferencia hasta llegar a este nivel ( $100 - X$  por 100) el porcentaje de ineficiencia. Otro de los resultados obtenidos del programa matemático son los pesos otorgados a cada variable para el cálculo de los índices, por lo que éstos nos indican qué variables han sido otorgadas mayor importancia en la determinación del porcentaje de eficiencia de cada unidad evaluada.

Otro aspecto a citar es que dicho cálculo requiere de una orientación. Esto es, podemos evaluar la eficiencia conside-



COLABORACIONES

rando que con unos *inputs* dados el responsable busca maximizar el *output* (orientación al *output*), o por contra, que con un nivel de producción dado, el responsable debe buscar minimizar los *inputs* (orientación al *input*).

Hoy en día existen múltiples implementaciones de esta técnica en diversas aplicaciones informáticas, tanto comerciales como gratuitos (Barr, 2004), por lo que su cálculo es sencillo. Es uso común obtener los resultados típicos que hemos detallado de los informes de datos de dichos paquetes de *software*.

## 5. Un modelo conceptual para la monitorización del aprovisionamiento



COLABORACIONES

Como ya avanzábamos anteriormente, cada empresa debe establecer qué variables son las que van a ser primarias en su función logística de aprovisionamiento, luego en la determinación del TCO. Cuando una empresa determina estas variables está implícitamente ajustando sus objetivos, su estrategia de aprovisionamiento, la cual afectará a los siguientes niveles logísticos y, en último lugar, a su relación con los clientes.

Dentro del cuadro de mando, con el fin de tomar las decisiones adecuadas al respecto de esta estrategia precisamos de un indicador de eficiencia de aprovisionamiento, o serie de éstos.

Mediante la metodología DEA podemos establecer una serie de medidas de eficiencia con el fin de monitorizar diferentes situaciones. Esta metodología ha sido anteriormente utilizada en el análisis del desempeño de los proveedores (Narasimhan *et al.*, 2001) para una breve revisión de la literatura, para lo cual se precisan de datos transversales (estáti-

cos en un momento del tiempo) de los diferentes proveedores a ser comparados (Modelo I, según el Cuadro 1). Sin embargo, también podemos establecer un análisis dinámico de uno de los proveedores para evaluar la variación de su desempeño con respecto a su propio histórico (Modelo II, según el Cuadro 1); o podemos utilizar datos de panel y evaluar la evolución del desempeño de todos los proveedores (Modelo III, según el Cuadro 1; para este cálculo la metodología DEA necesita de ligeras variaciones para adecuar este tipo de datos; una propuesta sencilla es lo que Ali y Seiford (1993) denominan «*DEA Windows Analysis*». Los tres modelos pueden ser utilizados a su vez como evaluación del desempeño del responsable de departamento, siendo el tercer modelo más adecuado para evaluaciones a largo plazo.

CUADRO 1  
DEFINICIÓN DE LOS MODELOS ATENDIENDO  
LA TEMPORALIDAD Y NÚMERO DE PROVEEDORES

Proveedores	Temporalidad	
	Estático	Dinámico
Uno		II
Varios	I	III

Fuente: *Elaboración propia.*

Atendiendo a los diferentes modelos propuestos, y dadas las características técnicas de la metodología, los referentes de comparación y situación a monitorizar serían diferentes, por lo que los diferentes índices obtenidos por cualquiera de los tres conjuntos de datos no serían comparables entre sí.

Una vez realizadas las comparaciones de desempeño de proveedores de la información proporcionada por los pesos de las variables podemos analizar por qué cada proveedor ha obtenido una determinada puntuación de eficiencia, pudiendo agrupar en función de estos

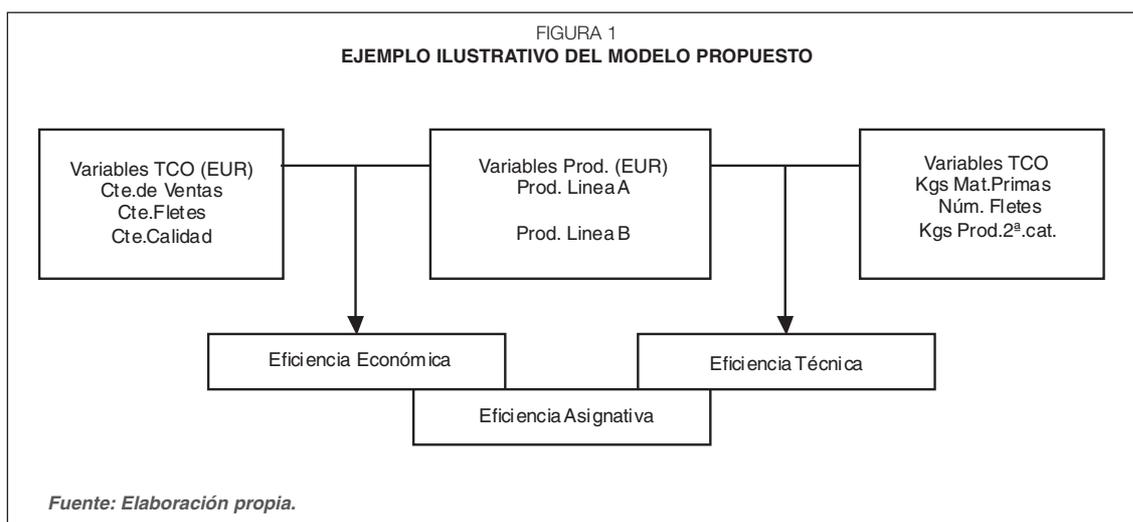
resultados (p.e. eficientes alta calidad y precio medio, medianamente ineficientes por calidad media y precio alto con fechas de entrega prolongadas, etc.), a la par que se determinan los puntos fuertes y débiles de cada proveedor.

El modelo de análisis sería aquél en el que el objetivo sería la minimización del TCO (las variables que lo componen), sujeto a los niveles de producción reales. Dada la caracterización de las tareas de aprovisionamiento, es del todo razonable que la orientación sea al *input*, puesto que el responsable de aprovisionamiento debe satisfacer las necesidades de los clientes internos, y no a la inversa. Luego para el departamento de aprovisionamiento, desde la perspectiva del modelo, las cantidades producidas son dadas.

En este modelo las variables *input* serían las subordinadas al TCO, siendo la eficiencia calculada con respecto a la fabricación de los productos en los que los materiales van incorporados (*outputs*). Asumiendo que tanto las unidades de las variables TCO como las variables de producción van a estar en unidades monetarias (p.e. TCO a coste medio ponderado y producción a precio medio de venta), nuestros índices de eficiencia serían índices

de eficiencia económica (EE). Estos índices, sin embargo, son fácilmente transformables en índices de eficiencia técnica (ET) si somos capaces de transformar las unidades monetarias de las variables en unidades físicas; además, esto nos permitiría calcular la eficiencia asignativa ( $EA=EE/ET$ ), obteniendo una información útil sobre el desempeño con respecto a la gestión de las diferentes variables del TCO (p.e. mayor énfasis en el precio daña la calidad del producto).

En la Figura 1 se presenta a modo de ejemplo de dónde obtendríamos las diferentes eficiencias mencionadas. Por una parte tenemos que la empresa X considera como variables TCO estratégicas el «coste de ventas», «coste de fletes», y «costes de mala calidad»; estos serían los costes a minimizar, sujetos a la producción de dos productos A y B. Del cálculo de este modelo dispondríamos de los índices de eficiencia económica. Si en lugar de utilizar las variables TCO valoradas en términos monetarios empleásemos las variables TCO en unidades físicas (kg de materias primas, número de fletes, kg de producto de segunda), entonces estaríamos obteniendo la eficiencia técnica. A partir de ambos índices



de eficiencia, la empresa X podría calcular un tercer índice de eficiencia, la asignativa, como división de la económica por la técnica.

## 6. Conclusiones

La importancia creciente del proceso de aprovisionamiento en la empresa nos lleva a proponer dentro del cuadro de mando un indicador de eficiencia de la labor del departamento encargado de esta función.

Este indicador, según nuestro modelo conceptual, se construiría mediante el *Análisis Envolvente de Datos*, una técnica matemática ya testada para su uso en evaluación de proveedores en investigaciones anteriores, ampliándose ésta en este trabajo mediante la adopción del «coste total de propiedad», la estandarización del procedimiento metodológico (3 modelos conceptuales), y el uso de los índices de eficiencia para monitorización continua, así como puntualizar la posibilidad de su uso conjuntamente con los pesos como estrategia de categorización de proveedores.

Futuras líneas de trabajo serían las encaminadas a la sistematización analítica de los modelos conceptuales, además de la validación empírica de éstos.

## Bibliografía

- [1] ALI, A.I. y SEIFORD, L.M. (1993): «The Mathematical Programming Approach to Efficiency Analysis». En Fried, H.O., Lovell, C.A.K., Schmidt, S.S. (eds.). *The Measurement of Productive Efficiency: Techniques and Applications*. Oxford University Press, Oxford, NY.
- [2] BARR, R. (2004): «DEA Software Tools and Technology: A State-of-the-Art Survey». En W.W. Cooper, L. M. Seiford, and J. Zhu (eds.). *Handbook on Data Envelopment Analysis*. Kluwer Academic Publishers, Boston.
- [3] BENDER, P.S. *et al.* (1985): «Improving Purchasing Productivity at IBM with a Normative Decision Support System». *Interfaces*, 15 (3), pp.106-115.
- [4] BHUTTA, K.S. y HUQ, F. (2002): «Supplier Selection Problem: A Comparison of the Total Cost of Ownership and Analytic Hierarchy Process Approaches». *Supply Chain Management: An International Journal*, 7 (3), pp.126-135.
- [5] COLOMÉ, R. (2004): *Materiales Didácticos del Curso de Especialización en Aprovisionamiento y Producción*. Planeta UOC, Barcelona.
- [6] ELLRAM, L.M. (1995): «Total Cost of Ownership. An Analysis Approach for Purchasing». *International Journal of Physical Distribution & Logistics*, 25 (8), pp. 4-23.
- [7] FAWCETT, S.E. (2004): «Purchasing: Acquiring the Best Inputs». En Swamidass, P.M. (ed.). *Encyclopaedia of Production and Manufacturing Management*. Kluwer Academic Publishers, Berlin.
- [8] GIUNIPERO, L.C. y KOLCHIN, M.G. (2004): «Purchasing: The Future». En Swamidass, P.M. (ed.). *Encyclopaedia of Production and Manufacturing Management*. Kluwer Academic Publishers, Berlin.
- [9] HANDFIELD, R.B. (2004): «Cost Analysis for Purchase Negotiation». En Swamidass, P.M. (ed.). *Encyclopaedia of Production and Manufacturing Management*. Kluwer Academic Publishers, Berlin.



COLABORACIONES

- [10] KAPLAN, R.S.: *O Balanced Scorecard. Gerenciando a Performance Futura*. Mindquest, Belo Horizonte (MG), Brasil.
- [11] KAPLAN, R. S. y NORTON, D. (1992): «The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance.» *Harvard Business Review*, 70 (1), pp. 71-79.
- [12] KAPLAN, R. S. y NORTON, D. (1996): «Using the Balanced Scorecard a a Strategic Management System.» *Harvard Business Review*, 74 (1), pp. 75-85.
- [13] KUMAR, A., OZDAMAR, L. y PENG, C. (2005): «Procurement Performance Measurement System in the Health Care Industry». *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 18 (2), pp.152-166.
- [14] LÓPEZ, A. (2000): *BSC: Perspectiva de Procesos Internos*. Documento electrónico: <http://www.ciberconta.unizar.es/LECCION/bsc/400.htm>. Consultado el día 30/03/2006.
- [15] METTY, T. ET AL. (2005): «Reinventing the Supplier Negotiation Process at Motorola». *Interfaces*, 35 (1), pp.7-23.
- [16] MOTJÉ, J.y GARCÍA, E. (2001): «Data Warehouse y ABC: ¿Cuánto cuestan los servicios logísticos?». *Manutención y almacenaje*, 355, pp. 56-58.
- [17] NARASIMHAN, R., TALLURI, S. y MENDEZ, D. (2001): «Supplier Evaluation and Rationalization via Data Envelopment Analysis: An Empirical Examination». *Journal of Supply Chain Management*, 37 (3), pp. 28-37.
- [18] RAMANAN, R. (2004): «Balanced Scorecard». En Swamidass, P.M. (ed.). *Encyclopaedia of Production and Manufacturing Management*. Kluwer Academic Publishers, Berlin.
- [19] THE ECONOMIST (2005): «The Expanding Executive C-suite». Publicado el día 24/02/2005.



COLABORACIONES

# AVISO PÚBLICO

## SUB. GRAL. COMERCIO EXTERIOR DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS

### SOLICITUD DE DEVOLUCIÓN DE FIANZAS

### PLAZOS PARA PRESENTACIÓN DE PRUEBAS

Aplicación a los Certificados concedidos desde el día 1 de octubre de 2000,  
salvo que exista reglamento que lo modifique

<b>Contingentes arancelarios de importación sujetos a un sistema de Certificados de Importación</b>	CUARENTA Y CINCO DÍAS siguientes a la expiración del período de validez del Certificado	Rgto. CE nº 1301/2006
<b>Plátanos</b>	TREINTA DIAS siguientes a la expiración del período de validez del Certificado	Rgto. CE nº 566/2006
<b>Productos Agrícolas Transformados (PAT)</b>	NUEVE MESES SIGUIENTES a la expiración del período de validez del Certificado	Rgto. CE nº 1043/2005
<b>Productos agrícolas:</b> Materias grasas, plantas vivas, productos floricultura leche y productos lácteos, carne vacuno, semillas frutas y hortalizas, carne porcino, huevos, carne de ave, arroz, azúcar, sector vitivinícola, cereales, etc.	DOS MESES siguientes a la expiración del período de validez del Certificado	Rgto. CE nº 1291/2000

— En todos los productos el **PLAZO MÁXIMO** para solicitar la resolución de los expedientes es de VEINTICUATRO MESES desde el día siguiente a la expiración del Certificado. Transcurrido este plazo no se efectuará la devolución de la Fianza, aún en el caso de que se presente la correspondiente prueba de realización de operaciones

#### MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

##### Secretaría General de Comercio Exterior

##### SUB. GRAL. COMEX. PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS. SERVICIO FIANZAS

##### *Solicitudes de devolución de fianzas constituidas (Importación y Exportación)*

La Orden de 26 de febrero de 1986 («BOE, 7 de marzo»), modificada por la Orden de 27 de julio de 1995, establece que la devolución de las fianzas se realizará por la Secretaría General de Comercio Exterior a solicitud del interesado.

Las solicitudes de devolución de las fianzas constituidas ante los Servicios Centrales, deberán dirigirse a la Secretaría General de Comercio Exterior (Servicio de Fianzas, Paseo de la Castellana, 162, planta cuarta, 28071 Madrid).

Las solicitudes de devolución de las fianzas, constituidas ante las Direcciones Territoriales y Provinciales de Comercio y Servicios de Inspección SOIVRE, deberán presentarse en la misma Dirección o en los Servicios de Inspección SOIVRE que concedió los correspondientes certificados.

El no solicitar, los interesados, la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas con la aportación de las pruebas, en los plazos establecidos en la legislación nacional y comunitaria en vigor, para los diversos productos agrícolas, dará lugar al oportuno Acuerdo Declarativo de Incumplimiento.

Con el fin de agilizar la resolución de los expedientes de devolución de las fianzas constituidas a disposición de la Secretaría General de Comercio Exterior, es recomendable se adjunte a las solicitudes la fotocopia del correspondiente «Resguardo de depósito o Garantía en Efectivo», o «Resguardo de Garantía Otorgada mediante Aval o Seguro de Caución»

#### SERVICIO DE FIANZAS

##### Acuerdo declarativo de incumplimiento (Fianza constituida en las operaciones de Importación y Exportación)

##### *Ingreso de las liquidaciones*

Las cantidades a ingresar en el Tesoro Público-Recursos Eventuales, como consecuencia de los expedientes de Acuerdo Declarativo de Incumplimiento de Resguardos de *Garantías Otorgadas por Terceros*, pueden hacerse efectivas por la EMPRESA TITULAR DE LOS CERTIFICADOS.

— En MADRID:

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA  
DIREC. GRAL., DEL TESORO Y POLÍTICA FINANCIERA  
Paseo del Prado, 4  
28071 MADRID

— En PROVINCIAS:

INTERVENCIÓN DE HACIENDA de la localidad en que resida la Entidad Delegada que constituyó la *Garantía Otorgada por Terceros (Aval o Certificado del Seguro de Caución)*

Realizado el ingreso y expedida la CARTA DE PAGO, esta CARTA DE PAGO original deberá remitirse a:

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO  
SERVICIO DE FIANZAS  
Pº Castellana, 162, Pl. 4.ª  
28071 MADRID

#### MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO

##### Secretaría General de Comercio Exterior

##### SUB. GRAL. COMERCIO DE PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS SERVICIO DE FIANZAS

Paseo de la Castellana, 162, cuarta planta, 28071 Madrid

Teléfonos: 91 349 38 67 y 349 39 13

## ORDEN DE SUSCRIPCIÓN

Solicito la suscripción que se detalla a continuación:

PUBLICACIONES PERIÓDICAS	ESPAÑA	EXTRANJERO
	1 año	1 año
<input type="checkbox"/> <b>Boletín Económico de Información Comercial Española.</b> (24 números/año, monográficos e índice anual)	<input type="checkbox"/> 81,10 €(1)	<input type="checkbox"/> 106,20 €
<input type="checkbox"/> <b>Información Comercial Española. Revista de Economía (6 números/año e índice anual)</b>	<input type="checkbox"/> 62,50 €(1)	<input type="checkbox"/> 74,90 €
<input type="checkbox"/> <b>Cuadernos Económicos de Información Comercial Española. (Número suelto)</b>	<input type="checkbox"/> 15,00 €(1)	
<b>Total</b>		

(1) Más 4% de IVA. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.

### DATOS

Nombre y apellidos .....  
 Empresa .....  
 Domicilio .....  
 D.P. .... Población .....  
 N.I.F. ....  
 Teléf. .... Fax. ....  
 Firma

### FORMAS DE PAGO

**Transferencia a la cuenta del Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.**  
**BBVA. Pº de la Castellana, 148. 28046 MADRID (ESPAÑA)**  
**CÓDIGO CUENTA CLIENTE:**  
**0182-9091-52-0200000597**

## ORDEN DE PEDIDO

Título	Importe
<b>Total</b>	

Ejemplar suelto: **Boletín Económico de Información Comercial Española:**  
 España 4,70 €+ I.V.A. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.  
 Extranjero 8,00 €+ I.V.A. (Según zona geográfica) (más 5,00 €de gastos de envío)  
**Información Comercial Española. Revista de Economía:**  
 España 12,40 €+ I.V.A. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.  
 Extranjero 13,60 €+ I.V.A. (Según zona geográfica) (más 5,00 €de gastos de envío)  
**Cuadernos Económicos de Información Comercial Española.**  
 España 15,00 €+ I.V.A. Excepto Canarias, Ceuta y Melilla.

### DATOS

Nombre y apellidos .....  
 Empresa .....  
 Domicilio .....  
 D.P. .... Población .....  
 N.I.F. ....  
 Teléf. .... Fax. ....

### FORMAS DE PAGO

**Transferencia a la cuenta del Centro de Publicaciones del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.**  
**BBVA. Pº de la Castellana, 148. 28046 MADRID (ESPAÑA)**  
**CÓDIGO CUENTA CLIENTE:**  
**0182-9091-52-0200000597**



**MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO**  
**SUBSECRETARÍA**  
 DIVISIÓN DE INFORMACIÓN, DOCUMENTACIÓN Y PUBLICACIONES  
 CENTRO DE PUBLICACIONES

#### Información y venta directa:

Paseo de la Castellana, 160. Vestíbulo. 28071 Madrid. Teléfono 91-349 49 68  
 Paseo de la Castellana, 162. Vestíbulo. 28071 Madrid. Teléfono 91-349 36 47

#### Suscripciones y ventas por correspondencia:

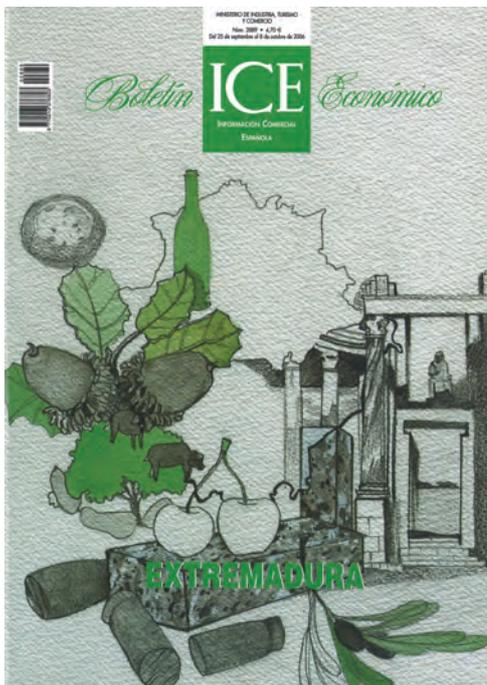
Paseo de la Castellana, 160. Planta 0. 28071 Madrid. Teléfono 91-349 51 29 Fax 91-349 44 85

#### Suscripciones a través de la página web del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio:

<http://www.revistasice.com/RevistasICE/Suscripciones/pagFormulario.htm>



## ÚLTIMOS MONOGRÁFICOS PUBLICADOS



Información:  
Ministerio de Industria, Turismo y Comercio  
Paseo de la Castellana, 162-Vestíbulo  
28071 Madrid  
Teléf. 91 349 36 47

