



Propuesta Para Mejorar la Etapa de Selección en Procesos Competitivos y el
Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

Jimi Ferley Bernal Quevedo
Amny Nataly Forero Niño
Lina Viviana Ovalle Montoya

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento
Bogotá, Colombia
Octubre, 2024

Propuesta Para Mejorar la Etapa de Selección en Procesos Competitivos y el Cumplimiento de
ANS en el CSC al GEB y Filiales

Jimi Ferley Bernal Quevedo
Amny Nataly Forero Niño
Lina Viviana Ovalle Montoya

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de Cadena de Abastecimiento

Director:
Prof. Pablo Ocampo

Modalidad:
Trabajo Dirigido

Universidad EAN
Facultad de Ingeniería
Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento
Bogotá, Colombia
Enero, 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

A nuestras familias quienes nos han apoyado de manera incondicional a lo largo del camino con su continuo impulso, comprensión y motivación.

“El éxito no es la clave de la felicidad. La felicidad es la clave del éxito. Si te gusta lo que haces lo lograrás.”

Albert Schweitzer

Agradecimientos

A Nuestro director del trabajo de grado, Pablo Cesar Ocampo, por su valiosa orientación, apoyo y motivación a lo largo de este proceso.

Al Dr. Iván Pinzón quien con su apoyo y conocimientos compartidos nos permitió tener mejores herramientas para el entendimiento y el desarrollo del trabajo.

A nuestras familias, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante.

A la Universidad Escuela Administración de Negocios EAN, por brindarnos las herramientas y recursos necesarios para completar este trabajo.

A todos aquellos que han contribuido de alguna manera a este trabajo, ya sea a través de su conocimiento, experiencia o apoyo emocional.

Este trabajo no hubiera sido posible sin el apoyo y motivación de cada uno de ustedes.

Resumen

El presente trabajo evalúa la etapa de selección en los procesos competitivos abiertos y cerrados que son adelantados por el Grupo energía Bogotá y sus filiales a través del Centro de Servicios Compartido. El objetivo principal consiste en determinar a partir de los datos existentes en cuanto al desarrollo de estos procesos, su nivel de complejidad y dinamismo, así como el impacto que tiene el uso de las herramientas dispuestas por la organización y la carga operativa para quienes lo ejecutan.

La metodología utilizada consiste en un estudio del caso a partir del uso de datos cualitativos recopilados a partir de fuentes como encuestas, entrevistas y observaciones encontradas en el proceso de abastecimiento, la revisión de los referentes y documentación nacional e internacional que desarrollan las mejores prácticas para la compra y contratación y el análisis del impacto que tiene la forma como actualmente se desarrollan los procesos competitivos en el GEB y sus filiales a fin de establecer las oportunidades de mejora aplicables.

La investigación concluye que la intervención a los procesos y procedimientos establecidos y la reducción de las actividades a partir de la ponderación de su efectividad, oportunidad y necesidad incide en una mejora significativa de los tiempos de ejecución de los procedimientos de planeación, selección, evaluación de ofertas, negociación y elaboración de contratos y la reducción de reprocesos en la ejecución de estos impacta de manera positiva al GEB y sus filiales pues la haría una empresa más competitiva, atractiva para los proveedores y lo más relevante, permitiría el cumplimiento de la promesa de valor del Centro de Servicios Compartidos lo cual incide directamente en el cumplimiento de los objetivos empresariales y el aporte de la organización realiza para el desarrollo de los países en los cuales tiene presencia.

Palabras Clave: Procesos competitivos, Centro de servicios compartidos, ANS: Acuerdos de niveles de servicio, Negociación, Selección de proveedores

Abstract

This paper evaluates the selection stage in the open and closed competitive processes that are carried out by Grupo Energía Bogotá and its subsidiaries through the Shared Services Center. The main objective is to determine, based on the existing data regarding the development of these processes, their level of complexity and dynamism, as well as the impact of the use of the tools provided by the organization and the operational burden for those who execute them.

The methodology used consists of a case study based on the use of quantitative and qualitative data collected from sources such as surveys, interviews and observations found in the supply process, the review of national and international references and documentation that develop the best practices for purchasing and contracting, and the analysis of the impact of the way in which competitive processes are currently developed in GEB and its subsidiaries in order to establish applicable improvement opportunities.

The research concludes that the intervention in established processes and procedures and the reduction of activities based on the assessment of their effectiveness, timeliness and need has a significant impact on the execution times of the planning, selection, evaluation of offers, negotiation and preparation of contracts procedures, and the reduction of reprocessing in the execution of these has a positive impact on GEB and its subsidiaries, as it would make it a more competitive company, attractive to suppliers and, most importantly, it would allow the fulfillment of the value promise of the Shared Services Center, which has a direct impact on the fulfillment of business objectives and the contribution that the organization makes to the development of the countries in which it has a presence.

Keywords: Competitive processes, Shared services center, SLAs: Service level agreements, Negotiation, Supplier selection.

Tabla de Contenido

Introducción	17
Objetivos	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos.....	20
Planteamiento del Problema.....	21
Antecedentes	21
Descripción del Problema	21
Pregunta de Investigación.....	22
Justificación	22
Marco Institucional	24
Presentación General de la Empresa	24
Referentes Estratégicos.....	26
Estructura Organizacional	27
Análisis del sector.....	29
Marco Teórico	31
Planeación de Proceso Contractual	32
Estudios de Mercado.....	33
Selección de Proveedores	34
Criterios de Selección	37
Preselección	38
Precalificación	38
Procesos Competitivos.....	39

Propuesta Para Mejorar la Etapa de Selección en Procesos Competitivos y el Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales	10
Proceso Competitivo Abierto	40
Proceso Competitivo Cerrado	41
Negociación	41
Acuerdos De Niveles De Servicio.....	42
Centros de Servicios Compartido	43
Entrevista a Experto	44
Diseño Metodológico	47
Tipo de Investigación.....	47
Diagnostico Organizacional - Análisis Externo	47
Modelo Cinco Fuerzas de Porter	47
Descripción de la Herramienta DOFA	57
Diagnóstico Organizacional- Análisis Interno.....	58
Descripción de las variables	75
Validación Instrumento – Expertos.....	79
V de Aiken.....	81
Encuesta Ajustada según Sugerencias de los Evaluadores	88
Población y Muestra.....	91
Ficha Técnica	92
Diagnóstico Organizacional	92
Resultados Encuesta.....	92
Plan de Intervención.....	99
Procedimientos Ajustados.....	99
Base para el ajuste de los procedimientos:	99
Planeación del Proceso Contractual.....	100

Propuesta Para Mejorar la Etapa de Selección en Procesos Competitivos y el Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales	11
Selección de Proveedores	102
Negociación	105
Elaboración de Documentos Contractuales	106
Ajuste Sistema: SAP ARIBA	109
Modificación del KPI Solicitudes Sourcing	116
Cronograma Sugerido de Implementación	118
Costos De Implementación	122
Evaluación de la propuesta	123
Conclusiones	125
Recomendaciones	129
Bibliografía.....	131

Gráficos

Gráfico 1	
Mapa donde GEB tiene presencia.....	25
Gráfico 2	
Estructura organizacional GEB	27
Gráfico 3	
Marco Teórico	31
Gráfico 4	
5 fuerzas de Porter	48
Gráfico 5	
Análisis matriz DOFA	58
Gráfico 6	
Porcentaje de los reprocesos en los procesos competitivos cerrados y abiertos	59
Gráfico 7	
Análisis procedimiento de planeación	60
Gráfico 8	
Análisis procedimiento de selección de proveedores	61
Gráfico 9	
Análisis procedimiento evaluación de ofertas	62
Gráfico 10	
Análisis de procedimiento de negociación	63
Gráfico 11	
Análisis de actividades elaboración contratos	64
Gráfico 12	
Total, Procesos competitivos 2023	71
Gráfico 13	
Porcentaje de cumplimiento ANS	71
Gráfico 14	
Cumplimiento ANS de los PCA	72

Propuesta Para Mejorar la Etapa de Selección en Procesos Competitivos y el Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales	13
Gráfico 15	
Cumplimiento ANS de los PCC	73
Gráfico 16	
Procesos por cuadrante definidos GEB	73
Gráfico 17	
Resultados promedio evaluador 1	84
Gráfico 18	
Resultados promedio evaluador 2	85
Gráfico 19	
Resultados promedio evaluador 3	86
Gráfico 20	
Resultados promedio evaluador 4	86
Gráfico 21	
Resultados promedio evaluador 5	87
Gráfico 22	
Resultado general V de AIKEN.....	88
Gráfico 23	
Variable estado actual del proceso	93
Gráfico 24	
Variable planeación.....	94
Gráfico 25	
Variable selección.....	95
Gráfico 26	
Variable evaluación de proveedores.....	96
Gráfico 27	
Variable perfeccionamiento y legalización	97
Gráfico 28	
Variables encuesta análisis externo	98

Propuesta Para Mejorar la Etapa de Selección en Procesos Competitivos y el Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales	14
Gráfico 29	
Área de SOURCING – SAP ARIBA.....	109
Gráfico 30	
Tareas de la etapa de radicación abastecimiento.....	110
Gráfico 31	
Actividades en el sistema SAP ARIBA en la etapa de Sourcing.....	111
Gráfico 32	
Selección de contratistas.....	112
Gráfico 33	
Proceso de evaluación del contratista	113
Gráfico 34	
Proceso de negociación.....	114
Gráfico 35	
Actividades del área de trabajo del contrato.....	115

Tablas

Tabla 1	
Lista de empresas con acreditación CIPS	55
Tabla 2	
Número de actividades	65
Tabla 3	
Visión Sourcing: ejecuta el área de origen	65
Tabla 4	
Etapa de Sourcing: ejecuta el comprador	66
Tabla 5	
Etapa de Sourcing: ejecuta el comprador	68
Tabla 6	
Modalidades de selección en días.....	70

Propuesta Para Mejorar la Etapa de Selección en Procesos Competitivos y el Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales	15
Tabla 7	
Causas no cumplimiento	74
Tabla 8	
Encuesta para análisis interno	77
Tabla 9	
Resultados evaluaciones V de Aiken	81
Tabla 10	
Encuesta final análisis externo	89
Tabla 11	
Actividades planeación del proceso contractual	100
Tabla 12	
Comparativo de los ajustes Planeación del Proceso Contractual	101
Tabla 13	
Actividades selección de proveedores	102
Tabla 14	
Comparativo de los ajustes Selección de Proveedores.....	104
Tabla 15	
Actividades proceso negociación	105
Tabla 16	
Comparativo de los ajustes Negociación	106
Tabla 17	
Elaboración de documentos contractuales.....	107
Tabla 18	
Comparativo de los ajustes Elaboración Documentos Contractuales	108
Tabla 19	
Modificación KPI medición PCA y PCC	116
Tabla 20	
Cronograma sugerido de implementación	118

Tabla 21

Costos de implementación mejoras del proceso122

Tabla 22

KPI Medición de la Propuesta124

Introducción

La cadena de abastecimiento de las empresas es vital para garantizar el sostenimiento de sus operaciones, el área de compras y la relación con los proveedores garantiza que esta se mantenga segura, estable y por lo tanto tenga efectos frente a una buena ejecución de la labor productiva, según Christopher (2016) una cadena de suministro efectiva y bien gestionada es un factor clave para el éxito, garantiza los productos y servicios requeridos para que la empresa tenga continuidad en su labor productiva.

A través de los años la gestión de compras y el relacionamiento con los proveedores por parte de las empresas ha cambiado. En las décadas de los 80 y 90 se consideraban áreas pasivas, sin embargo, con el transcurrir de los años, los cambios económicos y organizacionales pasaron a ser consideradas como áreas estratégicas y de alto impacto en la rentabilidad y sostenimiento de las empresas (Arteta et al. 2021)

Para Ortiz (2024) el aprovisionamiento juega un papel crucial dentro de la cadena de valor de una organización ya que se encarga de garantizar el suministro eficientemente para que se lleven a cabo las actividades productivas propias de las empresas, un correcto sistema de compras y manejo de proveedores se encarga de generar valor dentro de una cadena de abastecimiento. Bajo este contexto la empresa Grupo Energía Bogotá (GEB) cuenta con una Gerencia de Sinergias de Abastecimiento que se especializa en la gestión de compras tanto para GEB como para sus filiales ubicadas en Colombia, Perú, Brasil y Guatemala a través del Centro de Servicios compartidos que gestiona la evaluación y selección de proveedores, así como las negociaciones y el cumplimiento por parte de los proveedores seleccionados.

No obstante, la Gerencia de Sinergias de Abastecimiento como parte del centro de servicios compartidos ha experimentado un incumplimiento de los Acuerdos de Nivel de Servicio ANS y los indicadores relacionados con los procesos competitivos que se llevan a cabo, tanto abiertos como cerrados. Es así que para el año 2023 el cumplimiento fue del 38% con referencia a los tiempos establecidos, de 68 procesos competitivos abiertos y cerrados solo se cumplió con

una ejecución dentro de los tiempos establecidos de 26 procesos, los otros 42 procesos fueron de manera extemporánea situación que sin duda ha afectado toda la cadena de abastecimiento.

Bajo este escenario se llevó a cabo una intervención empresarial con el objetivo principal de realizar un plan de mejora basado en metodologías *Supply chain management* al modelo de selección de proveedores en los procesos competitivos abiertos y cerrados que dé como resultado el cumplimiento de los ANS de servicio del GEB y sus filiales.

En este sentido la mejora está encaminada a simplificar los procesos usados dentro de GEB y que impactan directamente la evaluación y selección de proveedores como lo son Planeación del Proceso Contractual, Selección de proveedores en Procesos Competitivos Cerrados (PCC) y Procesos Competitivos Abiertos (PCA), Evaluación de Ofertas, Negociación y Elaboración de documentos contractuales, los cuales cuentan con 119 actividades dentro del modelo de selección y hacen que el proceso sea largo y complejo, minimizando las oportunidades de cumplimiento con los tiempos establecidos para su debida ejecución, la pregunta de investigación encamina el trabajo a como simplificar los tiempos de servicio en el modelo de selección de proveedores con el uso de metodologías *Supply chain management* para los procesos competitivos con la finalidad de mejorar los ANS en el Grupo Energía Bogotá y sus filiales, de esta manera poder mejorar la experiencia del proveedor y lograr los objetivos planteados por GEB en la ejecución de los PCC y los PCA.

Con la mejora se impactará directamente a los procesos competitivos que están a su vez relacionados con la selección de proveedores, se estima una reducción de actividades hasta en un 30% y un ajuste al KPI que mide el ANS que sea acorde a la reducción de actividades y a los hallazgos realizados dentro del diagnóstico, alineado con una metodología de mejora continua. Dentro de las actividades desarrolladas para identificar y realizar la mejora al modelo de selección y evaluación de proveedores se validarán los antecedentes del problema, se establecerán unos objetivos y se llevará a cabo un marco teórico que permita conocer mejor la estrategia *Supply chain management* y las herramientas que permitan una intervención efectiva. Asimismo, se realizarán análisis internos y externos con el fin de identificar los factores que puedan estar afectando el proceso de selección, tomando como apoyo encuestas a expertos a partir de lo cual, con los resultados obtenidos, se establecerán las actividades de mejora, con el

apoyo de un cronograma para su realización. Igualmente se hará la propuesta de implementación de un modelo más ajustado, con simplificación de actividades y disminución de tiempos de ejecución que impactaran directamente los ANS y los indicadores de seguimiento. En resumen, el presente trabajo se centra en la propuesta de mejora y un posible plan de implementación que pueda ser de ayuda para el Grupo Energía Bogotá y sus filiales y que se traduzca en una mejora significativa que impacte de manera positiva uno de los procesos más relevantes para el negocio y en consecuencia para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un plan de mejora basados en la aplicación de teorías de gestión de las relaciones con los proveedores (SRM) al modelo de selección en los procesos competitivos para el cumplimiento de los Acuerdos de Niveles en el Grupo Energía Bogotá y sus filiales.

Objetivos Específicos

- Identificar literatura de los referentes teóricos nacionales e internacionales que describan las mejoras prácticas en procesos competitivos para el cumplimiento de acuerdos de niveles de servicio en el Grupo Energía Bogotá y sus filiales.
- Analizar los acuerdos de niveles de servicios para los procesos competitivos del Grupo Energía Bogotá y sus filiales, basado en teorías *Supply chain management* con el fin de identificar el estado actual de los mismos.
- Formular una propuesta de mejora y un plan de implementación al modelo para la contratación mediante procesos competitivos que permitan el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicios pactados con cada uno de los clientes (Filiales), con base en la identificación de las olas de servicio que dificultan el cumplimiento de los tiempos pactados, garantizando la ejecución efectiva y en los tiempos esperados.

Planteamiento del Problema

Antecedentes

Desde el año 2022 se realizó la unificación y prestación de los servicios de selección de proveedores para todas las filiales que conforman el holding Grupo Energía Bogotá, para lo cual se creó un Centro de Servicios Compartidos el cual tiene con la finalidad generar mayores eficiencias en las operaciones contractuales de cada uno de sus clientes a la hora de operar (Grupo Energía Bogotá, 2024)

Por lo anterior, se creó un manual de contratación y control de ejecución que aplica para todas las contrataciones que se han realizadas por el Centro de Servicios Compartidos, dirigidas a cada una de las filiales a las cuales se les presta el servicio.

Asimismo, se estandarizaron los procedimientos para selección de proveedores, mediante la modalidad de procesos competitivos con el fin de generar las eficiencias y cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicio pactados con cada uno de los clientes.

A partir de lo anterior se ha evidenciado, que al desarrollar las actividades descritas en los procedimientos se están presentando situaciones de duplicidad, lo cual impacta las fases de los procesos competitivos en las etapas de aprobación generando mayores tiempos operativos, por causas como el exceso de controles.

Descripción del Problema

Teniendo en cuenta que se creó un Manual de Contratación y Control de ejecución del cual se derivan 32 procedimientos para la selección de proveedores que aplican para el Grupo Energía Bogotá y 6 de sus filiales en las cuales se presta el servicio desde el Centro de Servicios Compartidos, se evidencia que los procesos establecidos son muy complejos y poco dinámicos a la hora de aplicar esto por cuanto en la actualidad para llevar a cabo un proceso competitivo se deben ejecutar hasta 119 actividades que impactan negativamente uno de los objetivos

principales del Centro de Servicios como lo es la eficiencia en los recursos y la agilidad en los procesos contractuales que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las filiales (clientes).

Pregunta de Investigación

¿Como simplificar los tiempos de servicio en el modelo de selección de proveedores utilizando las metodologías *Supply chain management* para los procesos competitivos con la finalidad de mejorar los ANS en el Grupo Energía Bogotá y sus filiales?

Justificación

Es importante para el Grupo Energía Bogotá, contar con un modelo de selección competitivo para sus proveedores con la finalidad de cumplir con los acuerdos de niveles de servicio de manera oportuna para la ejecución de sus proyectos en los tiempos establecidos por las autoridades.

Con el fin de generar mayores eficiencias en los procesos contractuales para cada una de las filiales, se debe implementar un modelo estratégico en la operación de Abastecimiento con el fin de reducir actividades en la selección de proveedores, lo que impactara en una mayor productividad en la operación del CSC y así, en el cumplimiento de los objetivos estratégicos del holding.

Asimismo, ser competitivos en el sector energético oíl & gas, como referentes en el modelo de abastecimiento en lo que corresponde a la selección de proveedores, mediante procesos ágiles, con un modelo insuperable a nivel de eficacia y eficiencia.

Es de precisar que a partir de esto se contará con la disponibilidad de la información que se requiere para el análisis y la disponibilidad del personal del GEB que realiza o lleva a cabo los procesos competitivos, para la fase de análisis de la información y la práctica.

Las prácticas establecidas en el proyecto pueden llegar a ser aplicadas a empresas con régimen privado para su contratación, con el ajuste a los procedimientos, sin implicar en el cambio del nombre que refiere un “proceso competitivo” de una manera total o parcial.

Por otra parte, la maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento tiene como uno de sus objetivos el desarrollo de estrategias que promuevan procesos sostenibles en la cadena de valor y la búsqueda de optimización operativa que se traduce en una mayor productividad, competitividad y confiabilidad en la cadena de abastecimiento.

En este contexto, el proyecto propuesto está relacionado con el análisis de la ejecución de una de las etapas del modelo de abastecimiento, con el fin de identificar oportunidades de mejora y consolidar estrategias que permitan a la empresa y sus filiales convertirse en referentes en el sector, así como atender de manera efectiva las necesidades que se requieren para cumplir con su objeto social. (EAN, 2024)

Con la propuesta de mejora en los procesos competitivos se generará una mayor productividad en las actividades desarrolladas por el Centro de Servicios Compartidos y el cumplimiento de sus acuerdos de niveles de servicio para el GEB y sus filiales. Lo cual nos permitirá ser más competitivos en el mercado y ser referentes en el sector energético oíl & gas.

Adicionalmente, con su aplicación se beneficiarán los colaboradores del Centro de Servicios Compartidos, las filiales a las cuales se les presta el servicio y de manera indirecta los proveedores que presentan sus ofertas en cada uno de los procesos competitivos, para Sisodia (2021) uno de los grandes problemas de las empresas ha sido tratar a los proveedores como algo intercambiable y someterlos a un trato unilateral llevado por la empresa que compra el recurso, por otro lado tratar al proveedor como una parte interesada maximiza la creación de valor y se lleva al proveedor a ser un socio estratégico, en el caso preciso de GEB la idea es brindar el mejor servicio al proveedor para que este se sienta acompañado durante el proceso, brindar asesoría y así facilitar so colaboración con la empresa.

Por último, esta propuesta busca la reducción de costos, documentación y tramites, a partir de la búsqueda de eficiencias para la selección “end to end” de los procesos competitivos en el Centro de Servicios Compartidos.

Marco Institucional

Presentación General de la Empresa

El Grupo Energía Bogotá S.A. ESP (BVC: GEB), es un holding energético con 127 años de trayectoria, un portafolio único de activos en toda la cadena de energía, transporte y distribución de gas natural. Cuenta con más de 4.5 millones (M) de clientes en distribución de energía eléctrica y 4.4 millones de clientes en distribución de gas natural; además de una infraestructura de más de 19,100 km de redes eléctricas, 4,781 MW de capacidad instalada de generación y 4,327 km de gasoductos incluyendo operaciones controladas y no controladas. Esta constituido con aportes estatales y de capital privado.

La empresa tiene un amplio portafolio accionario multilatina, que cuenta con más de 30 compañías controladas y participadas, con presencia en América Latina que está distribuida en cuatro países: Colombia, Perú, Brasil y Guatemala, como se puede apreciar en la siguiente imagen:

Gráfico 1

Mapa donde GEB tiene presencia



Nota, Ilustración del mapa donde GEB tiene presencia a través de sus filiales, Tomado de GEB

La misión como Grupo es la provisión de energía sostenible y competitiva para que las personas de los países donde opera desarrollen su potencial y mejoren su calidad de vida.

Para hacerlo, se gestionan sistemas de transmisión, transporte y distribución de energía eléctrica y gas, así como inversiones en el sector energético de manera ética, sostenible, confiable y competitivo. Maximizando su presencia en distintos países de América Latina, tiene como propósito generar un mercado latinoamericano interconectado de energía eléctrica, con especial énfasis en energías limpias, creando un portafolio único de activos de electricidad y gas.

Para realizar el objetivo de generar un mercado latinoamericano interconectado, la expansión del GEB a distintos países ha sido fundamental. En tal sentido, se han explorado distintas oportunidades de expansión obteniendo excelentes resultados.

En Colombia, la empresa representa: (I) el 54% del transporte de gas natural; (II) el 32% de la distribución de gas natural; (III) el 21% de la distribución de energía eléctrica; (IV) el 20%

de la transmisión de energía; y (V) el 20% de la generación de energía. En Perú, representamos: (I) el 68% de la transmisión de energía eléctrica; (II) el 80% de la transportación y distribución de gas natural; y (III) el 3% de la generación y distribución de energía eléctrica. En Brasil, representa el 1.3% de la red nacional de transmisión de energía.

Referentes Estratégicos

Misión

La misión del Grupo Energía Bogotá es “*Gestionar sistemas de transmisión, transporte y distribución de energía eléctrica y gas, así como inversiones en el sector energético de manera ética, sostenible, confiable y competitiva*” (GRUPO ENERGIA BOGOTÁ, 2023)

Visión

La visión del Grupo Energía Bogotá es “*Ser reconocida como una empresa ética, social y ambientalmente responsable, sustentable y líder en la transición energética e innovación, logrando duplicar su EBITDA a COP \$10 mil millones al 2030*”. (GRUPO ENERGIA BOGOTÁ, 2023)

Propósito Superior

El Propósito superior del Grupo Energía Bogotá es “*Mejorar vidas con energía sostenible y competitiva*.”

Proveer energía para que las personas de las zonas de Colombia y de los países donde operamos desarrollen su potencial y mejoren su calidad de vida. La energía es el eje central de los negocios del Grupo y motor de desarrollo.

La sostenibilidad es el habilitador de nuestra operación y nos permite llevar progreso y generar valor en las comunidades de las zonas de influencia de nuestros proyectos. Gestionamos negocios competitivos, con retornos atractivos para los inversionistas y rentabilidad social para las comunidades”. (GRUPO ENERGIA BOGOTÁ, 2023)

Estrategia del Negocio

“En el GEB mejoramos vidas con energía sostenible y competitiva, para esto trabajamos en 4 ejes fundamentales:

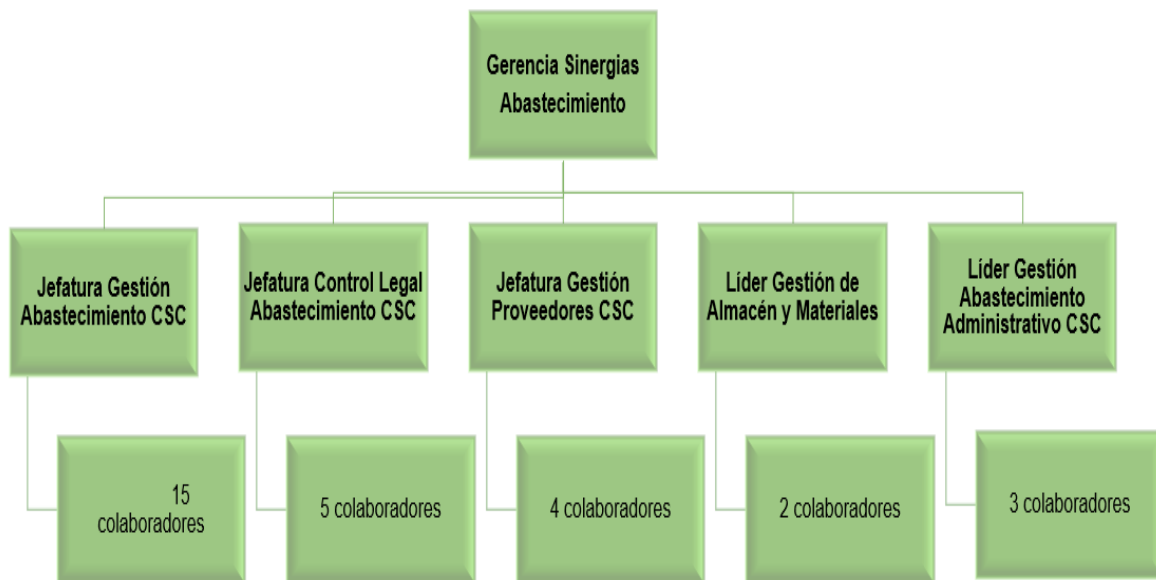
- 1. Transmisión del Mañana*
- 2. Gas para el futuro*
- 3. Generación sostenible*
- 4. Ciudades Inteligentes (GRUPO ENERGIA BOGOTÁ, 2023)*

Estructura Organizacional

Se presenta la estructura de la Gerencia de Sinergias de Abastecimiento del Grupo Energía Bogotá, así:

Gráfico 2

Estructura organizacional GEB



Nota, Estructura Organizacional del Grupo Energía Bogotá. Elaboración propia.

Esta será el área intervenida en el desarrollo del proyecto y en la cual se prestan los servicios:

Planeación del Abastecimiento

- Consolidación del PACC-PPCC de las filiales para análisis de agregación de demanda.
- Soporte a las actividades de Planeación del Proceso Contractual- Inteligencias de Mercado

Gestión de Proveedores

- Registro, precalificación, preselección y monitoreo de Proveedores
- Evaluación de ofertas procesos competitivos
- Relacionamiento con Proveedores, Gremios y Empresas del Sector

Selección del Proveedor

- Ejecución táctica y operativa de Compras para todas las Categorías* en las modalidades descritas en el Manual de Contratación vigente
- Evaluación de tarifas para Acuerdos Marco de Precios
- Negociación
- Compras en MarketPlace

Perfeccionamiento y Legalización

- Elaboración y Perfeccionamiento de documentos contractuales

Ejecución del Contrato

- Elaboración de modificaciones a contratos

- Generación de Reportes de la gestión de abastecimiento y reportes para entes internos/externos

Logística y Almacenes

- Altas, bajas, modificaciones y mantenimiento de la base de datos de Maestro de Materiales / Servicios
- Coordinación de actividades logísticas de importación de Bienes y Materiales
- Gestión de Transporte de Materiales
- Gestión de Almacenes

Productos o servicios ofertados

Los productos y servicios prestados por el Grupo Energía Bogotá son el Transporte de gas natural, la Generación y transmisión de energía eléctrica, dichos servicios son prestados en Brasil, Colombia, Guatemala y Perú.

Análisis del sector

Para las compras y adquisiciones el Grupo Energía de Bogotá, cuenta con:

Modelo de Abastecimiento Estratégico que contempla las políticas, normativas, manual de contratación y control de ejecución, procedimientos en materia de contratación, así como los sistemas de información y relacionamiento con los proveedores; lo anterior nos permite gestionar toda la cadena de suministro para impulsar mejoras, siendo competitivos y propendiendo por un suministro responsable, sostenible y efectivo (GRUPO ENERGIA BOGOTÁ, 2023)

Dicho modelo contempla una etapa de selección la cual consiste en lo siguiente:

En esta etapa se realiza la aplicación de la estrategia de contratación identificada en la fase de Planeación. Esta fase incluye todas las actividades para seleccionar los proveedores de los bienes y servicios en las diferentes modalidades de selección definidas en el Manual de Contratación y Control de Ejecución hasta la suscripción del contrato (GRUPIO ENERGIA BOGOTÁ, 2023)

Asimismo, cuentan con un Manual de Contratación y Control de Ejecución, en el cual se regula lo siguiente:

En esta etapa se realiza la aplicación de la estrategia de contratación identificada en la fase de Planeación. Esta fase incluye todas las actividades para seleccionar los proveedores de los bienes y servicios en las diferentes modalidades de selección definidas en el Manual de Contratación y Control de Ejecución hasta la suscripción del contrato (GRUPO ENERGIA BOGOTÁ, 2023)

Asimismo, es importante precisar que algunas de las empresas del sector energético oíl & gas cuentan con su propia política de abastecimiento de conformidad con su estructura y estrategia internas. De otra parte, es de resaltar que cada empresa cuenta con un Manual o lineamientos contractuales, para la selección de sus proveedores y diferentes modalidades.

Las empresas cuentan con procedimientos para la realización de los procesos de selección de proveedores, los cuales tienen un detalle menor y lo cual les permite mayo flexibilidad y agilidad en los procesos que desarrollan en el área de compras.

Marco Teórico

Gráfico 3

Marco Teórico



Nota, Mapa conceptual sobre el Marco Teórico, Elaboración Propia.

Dentro de los objetivos específicos planteados en este trabajo está la revisión teórica de conceptos necesarios, con el fin determinar y ajustar la propuesta de mejorar el modelo de Selección de Proveedores para los procesos competitivos en el Centro de Servicios Compartidos del Grupo Energía Bogotá, asimismo los conceptos planteados en este marco teórico responden a los planteamientos necesarios para la simplificación y mejora del modelo actual.

Planeación de Proceso Contractual

La planeación contractual es un proceso estratégico que las organizaciones llevan a cabo para asegurar la adquisición de bienes y servicios de manera efectiva y eficiente. Esta etapa involucra la identificación y definición clara de las necesidades organizacionales, estableciendo criterios específicos para seleccionar proveedores y determinando los tipos de contratos adecuados para las circunstancias particulares. (Colombia Compra Eficiente, s.f.)

El proceso de planeación contractual implica, entre otras cosas, analizar el mercado para identificar proveedores potenciales, evaluar su capacidad y reputación, y determinar su idoneidad para cumplir con los requisitos del contrato.

Todos esos análisis con posterioridad se traducen en estrategias contractuales sólidas que se materializan a través de la especificación de cláusulas y condiciones contractuales detalladas. Estos términos y condiciones no solo protegen los intereses de la organización, sino que también establecen las expectativas claras para ambas partes involucradas en el contrato.

Sin embargo, en la etapa de planeación cobra relevancia igualmente la preparación y evaluación de propuestas de los proveedores de manera que se garantice que el futuro contratista sea el adecuado teniendo en consideración factores como precio, calidad y capacidad para cumplir con los plazos establecidos.

Adicionalmente, como aspectos relevantes en esta etapa se tiene la identificación de los riesgos para el establecimiento de responsabilidades y asignaciones, así como la concreción de estrategias para su mitigación en caso de materializarse. Igualmente es relevante considerar

aspectos como la optimización de costos sin perder de vista el objetivo principal relacionado con la satisfacción de todas las partes involucradas en el proceso.

Todos estos aspectos repercuten de manera directa en la ejecución del contrato y en consecuencia el logro efectivo de los objetivos estratégicos de las organizaciones.

En este aspecto se hace relevante mencionar la teoría del grupo en la cadena de abastecimiento la cual se basa en la idea de que la colaboración y la coordinación entre los diferentes actores de la cadena pueden generar beneficios para todos los involucrados, aumentando la eficiencia de la cadena en su conjunto y contribuyendo para el cumplimiento de los objetivos comunes e individuales de los diferentes actores. (Malekzadeh, 2017)

Estudios de Mercado

En el desarrollo de la etapa de planeación se tiene un aspecto relevante relacionado con el estudio de mercado a partir del cual se determinan las opciones disponibles en el mercado permite identificar proveedores potenciales, evaluar su experiencia, capacidades y reputación (Colombia Compra Eficiente, 2022). A partir de lo anterior además se obtienen herramientas para comprender la dinámica del mercado en cuanto a los precios y tarifas actuales de manera que las organizaciones cuenten con criterios para las negociaciones a partir de los márgenes técnicamente correctos, aspecto que se hace relevante aún más en entidades con participación pública que son sujeto de control fiscal.

Otros aspectos tienen impacto a partir de los estudios de mercado como la posibilidad de identificar las últimas tendencias y tecnologías que puedan contribuir al mejoramiento de la eficiencia y la calidad en la ejecución del contrato o una mejor comprensión de la demanda del mercado que permita aterrizar las expectativas de las organizaciones en conexión con sus objetivos estratégicos. En igual sentido los estudios de mercado impactan directamente un aspecto mencionado de la planeación contractual como lo es la identificación de riesgos y el establecimiento de estrategias para su mitigación y asignación.

Los estudios de condiciones del mercado son análisis que ofrece herramientas para establecer el contexto del proceso de contratación, identificar algunos de los riesgos, determinar los requisitos habilitantes y la forma de evaluar las ofertas. El alcance debe ser proporcional al valor del proceso de contratación, la naturaleza del objeto a contratar, el tipo de contrato y a los riesgos identificados. Para el efecto, se acudirá a cualquier medio que permita conocer cómo se tranzan los bienes, obras y/o servicios en el mercado, entre otros, a inteligencias de mercado, sondeo de mercados, cotizaciones, RFI, consultas de bases de datos de precios de referencia, contratos comparables de bienes, obras y/o servicios efectuados por el GEB u otras empresas o entidades. (Cristancho, 2023)

Puntualizando en Colombia, se tiene el modelo de orientación al mercado el cual se centra en la comprensión y satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes. Este modelo se basa en el conocimiento a profundidad de los clientes y sus preferencias con el objetivo de obtener logros mayores cuando se está ante un mercado de alta competencia. Su implementación se basa en la investigación de los mercados, segmentos y alertas en caso de identificar oportunidades de crecimiento; mantener un desarrollo permanente de los productos y servicios de acuerdo con el avance en las dinámicas del mercado y las necesidades de los clientes; el establecer adecuadas y asertivas estrategias de marketing en las que se resalten los valores agregados de los productos o servicios ofertados basado en una constante interacción con los clientes y por supuesto la adecuada prestación de un servicio para estos. (Franco, 2018)

Selección de Proveedores

El proceso de evaluación y selección de proveedores está amarrado a la necesidad de adquirir bienes y servicios, los cuales son proporcionados por empresas externas, un Sistema Integral de Compras depende según Mora (2010) de las necesidades del proceso productivo de las empresas y uno de esos primeros pasos dentro de la cadena de producción es la planeación de la demanda, el proceso de compras debe integrarse al proceso como la parte conocedora de las fuentes de proveeduría de dichos bienes y servicios, el autor también afirma que el área de compras debe ser conocedora de las necesidades de las áreas a las cuales les brinda el apoyo y ser un puente de conexión entre las áreas o clientes con las necesidades y los proveedores que

brindan los productos o servicios, el autor también confirma que existen una serie de factores clave a la hora de hacer un procesos de evaluación y selección de proveedores como por ejemplo Identificación, asesoría y racionalización de la base de proveedores, Desarrollo integral y proactivo, Alineación de los objetivos en la cadena de suministro, Alta velocidad de respuesta, estos factores son determinantes a la hora de llevar a cabo la evaluación y selección de un proveedor.

Por otro lado la selección de proveedores es una labor que requiere mucho esfuerzo y dedicación como lo sostiene Dueñas (2017) ya que según él es necesario que el equipo encargado de esta función conozca los proveedores actuales, los potenciales e incluso los que no serán elegidos pero que dan una base de conocimiento para el mejoramiento del proceso de selección, para el autor el primer paso es la identificación de la fuentes de suministro y la búsqueda de los proveedores que harán parte de un manual de procesos que para el caso será llamado Sistema Integral de Compras, el autor también contempla unos criterios necesarios dentro de la evaluación y selección de proveedores que son Criterios económicos entre los que se encuentran fundamentalmente el precio, los descuentos, Plazos de aprovisionamiento, Calidad de los productos y/o servicios, Reputación o imagen del proveedor, La atención al cliente y el Servicios de posventa.

Para llevar a cabo una selección acertada es importante ver al proveedor no como un empresa solo externa sino como un aliado estratégico como lo plantea Heredia (2013) es un socio de negocios, para el autor un sistema integral de compras está basado en el concepto de cadena de suministro que habla de una secuencia lógica de pasos para llevar a manos del cliente un bien y servicio y en donde el proveedor es fundamental a la hora de garantizar temas como el cumplimiento, el costo y la calidad, para Heredia también es importante en el caso de las empresas con gran cantidad de proveedores que se genere un sistema de clasificación para los proveedores esto ayuda a generar unos procedimientos diferenciados dependiendo los motivos de compra y su idoneidad para cumplir con los abastecimientos, también contempla un área legal encargada de hacer los contratos y validar el cumplimiento de los mismos, estos según el autor permite que los proveedores seleccionados sean los más adecuados para formar parte de las cadenas de abastecimiento.

Al identificar las necesidades que tiene una empresa u organización se debe proceder a la búsqueda y selección de proveedores adecuados, para Arenal (2022) el proceso de búsqueda y selección de proveedores es la primera fase dentro de un modelo de selección y antecede a las compras, las estrategias de selección varían dependiendo de las necesidades y el tipo de organización, para poder llevar una adecuada selección de proveedores es preciso determinar los criterios de selección por lo tanto es necesario identificar a todos los proveedores posibles que puedan satisfacer las necesidades de la organización, se debe partir de una evaluación exhaustiva del mercado y reconocer los diferentes tipo de proveedor que hayan (Coyle et al., 2018) es el primer paso dentro del modelo de selección, poder filtrar y determinar los mejores proveedores para cubrir la necesidad de la organización.

El punto de vista de Galo, N et al., (2018) afirma que la selección de proveedores ha adquirido una relevancia cada vez mayor dentro de las estrategias de las organizaciones ya que los clientes quieren productos con una gran calidad, un costo menor y que sean de fácil acceso por lo tanto son necesidades que deben ser trasladadas a los proveedores, adicional el autor afirma que la selección del proveedor es una tarea compleja en la que se deben considerar varios aspectos a la vez lo que dificulta la evaluación, pero es indispensable para una buena selección y a largo plazo considerarlo un aliado estratégico.

En este punto es importante resaltar que en la actualidad existen empresas destacadas en temas de abastecimiento y gestión de proveedores y cuya importancia radica en el amplio desarrollo de temas de sostenibilidad ambiental, social y financiera que se materializa a través de las estrategias que buscan maximizar la eficiencia en sus cadenas de suministro y la mejora en la calidad de los productos con los menores impactos ambientales posible.

Otro aspecto que impacta el desarrollo de las empresas está relacionado con la constante capacitación y desarrollo de sus proveedores, para asegurar que puedan cumplir con los estándares de calidad y sostenibilidad requeridos. Estos aspectos impactan la rentabilidad y la contribución para obtener una mejor reputación en el mercado. (Hahn, 2017)

Al respecto se destacan empresas como Walmart, empresa que una política estricta en cuanto a las prácticas ambientales, sociales y financieras de sus proveedores; Nestlé que se enfoca en la sostenibilidad de sus cadenas de suministro; Nike: que buscar asegurar que sus proveedores cumplan con sus estándares de trabajo justo y sostenibilidad ambiental; Apple que trabaja para que sus proveedores cumplan con altos estándares de ética y sostenibilidad, y trabaja con ellos para mejorar continuamente sus prácticas, entre otras.

Criterios de Selección

Los criterios de selección para Sangri (2016) están basados en las necesidades que tenga la empresa u organización, pero aclara que hay unos criterios básicos que todas las empresas usan para seleccionar a sus proveedores como son, Calidad, Disponibilidad, Garantía y Precio, hay otros factores que se destacan como los factores técnicos, la capacidad instalada, la capacidad de producción, la capacidad Financiera y el servicio entre otras cosas, para el autor es importante y tiene mucha relevancia un proveedor que cumple con unos criterios específicos y busca que su cliente este satisfecho y considera que un criterio diferenciador es el servicio tanto en la preventa como en la posventa, debe ser un proveedor flexible y que se convierta en un aliado estratégico.

Según Galiana (2018) dentro de los criterios de selección se deben programar visitas a los proveedores esto ayuda al equipo de compras a decidir si se debe tener en cuenta a un proveedor o no, estas visitas ayudan a validar si el proveedor tiene la capacidad instalada, comparte políticas en temas de sostenibilidad y cumple con los estándares de calidad requeridos, a parte sostiene que los factores más importantes o criterios a tener en cuenta a la hora de hacer un proceso de evaluación deben ser la calidad, la frecuencia del volumen de los pedidos, el costo y la flexibilidad para las entregas entre otros aspectos, por el lado de la calidad sostiene que es un factor crítico, por lo tanto es un factor que hay que estar evaluando de manera continua, la idea principal es tener proveedores de confianza que apoyen las operaciones y labor del comprador asegurar estos criterios de selección.

Elegir bien a los proveedores es fundamental a la hora de obtener la mejor calidad al menor coste posible, es importante determinar qué tipo de enfoque se va a tener a la hora de

seleccionar y evaluar proveedores, un enfoque tradicional en donde se tienen varios proveedores para el mismo producto o servicio en donde se prima el coste y se pone a competir entre los proveedores por este criterio, por otro lado existe otro enfoque que busca es tener proveedores especializados y que sean aliados, este segundo enfoque tiene algunos riesgos como la dependencia y la especialización de dicho proveedor (López, F. 2021), dentro de los factores que el autor considera importante están los referentes a la calidad, económicos, éticos y de servicio, estos criterios determinan que proveedores se ajustan mejor a las necesidades y políticas de la organización.

Preselección

De acuerdo con el Manual de contratación y Control de Ejecución del GEB en su Capítulo II: Definiciones, en su numeral 23. Establece que la Preselección es: *Se entenderán preseleccionados los proveedores que hagan parte del registro, que deben acreditar para el efecto lo requisitos habilitantes de capacidad jurídica, experiencia general, capacidad financiera, entre otras*". (Grupo Energía Bogotá, 2024) Lo cual tiene como beneficios:

- ✓ Los proveedores podrán ser llamados a participar en procesos competitivos cerrados.
- ✓ Contar con información disponible para agilizar los procesos de selección.
- ✓ Optimizar la preparación de documentos para la presentación de ofertas.
- ✓ Contar con proveedores evaluados en requisitos habilitantes financieros y de experiencia general por categoría, con una vigencia de 3 años y actualización financiera anual.
- ✓ Mantener a disposición los proveedores por categoría (monitoreo constante).

Precalificación

De acuerdo con el Manual de contratación y Control de Ejecución del GEB en su Capítulo II en las definiciones en su numeral 22, establece el significado de la Precalificación, así:

Permite evaluar de manera anticipada a potenciales proveedores de obras, bienes, y/o servicios requeridos por la Empresa, en aspectos jurídicos, financieros, técnicos, entre

otros para la celebración de uno o varios negocios jurídicos en las modalidades de contratación previstas en el presente Manual de Contratación y Control de Ejecución” (Grupo Energía Bogotá, 2024).

La cual tiene como beneficios, los siguientes:

- ✓ Para la celebración de uno o varios negocios jurídicos de acuerdo con las modalidades de contratación definidas en el Manual. Igualmente, el literal 1, del numeral 5.2.1.1. “Solicitud de Oferta Directa” establece que se podrá utilizar esta modalidad de contratación cuando como resultado de la precalificación quede un solo oferente.
- ✓ **Procesos más ágiles para necesidades estratégicas, específicas y más especializadas.**

Su vigencia se determina según la necesidad específica.

Procesos Competitivos

Modalidad de selección a través de la cual la Empresa publicará invitación a contratar para cualquier tercero interesado. La escogencia del contratista se dará mediante la aplicación de criterios objetivos de evaluación adicionales a los previstos en el registro de proveedores, si así se determina, y la ponderación de aspectos técnico-económicos previamente establecidos. Una vez revisado lo anterior, se seleccionará, entre todos los ofrecimientos allegados, la propuesta más favorable para la Empresa (Cristancho, 2023).

Solicitud pública de ofertas, en el evento que no existan proveedores precalificados para la categoría de bienes o servicios a contratar o cuando la estrategia aprovisionamiento lo determine, se formulará invitación a presentar ofertas mediante la publicación de la convocatoria a participar en el proceso de contratación en la página Web de la Empresa o en un periódico de circulación nacional cuando el proceso así lo amerite, mediante documento de Solicitud Pública de Ofertas. (INTERCOLOMBIA, 2023)

Licitación, Con el fin de simplificar, asegurar la transparencia y utilizar herramientas más sostenibles en las relaciones con los proveedores, Enel apuesta por los procesos totalmente digitales y el uso de plataformas integradas de apoyo al proceso de compras en sus diferentes fases.

Algunos ejemplos de ello son el intercambio de documentación electrónica a través de WeBUY, las visitas virtuales a las plantas, la Firma Electrónica de contratos, así como la organización de workshops online antes de las licitaciones.

En cumplimiento de las normativas locales de los países en los que opera, Enel adopta procesos de compras en los que el proveedor participa activamente en las siguientes fases principales:

- ✓ Recepción de la Solicitud de Oferta
- ✓ Preparación y envío de la Oferta
- ✓ Posible fase de negociación
- ✓ Adjudicación
- ✓ Firma del contrato (ENEL, 2023)

Un proceso competitivo, ya sea abierto o cerrado, se refiere a un método utilizado por las organizaciones para adquirir bienes o servicios y se diferencian en cuanto a la metodología de participación de los interesados así:

Proceso Competitivo Abierto

En un proceso competitivo abierto, cualquier proveedor o contratista interesado puede presentar una propuesta o una oferta para participar en la licitación o concurso. La entidad que requiere los bienes o servicios publica un anuncio o solicitud de propuestas de manera abierta y transparente, permitiendo que cualquier proveedor interesado pueda presentar su oferta. Este proceso es considerado transparente y fomenta la libre competencia, ya que todos los proveedores elegibles tienen la oportunidad de participar.

Proceso Competitivo Cerrado

En un proceso competitivo cerrado, solo un grupo selecto de proveedores o contratistas preseleccionados es invitado a presentar propuestas o licitar. Estos proveedores son elegidos por la entidad que requiere los bienes o servicios, generalmente después de un proceso de precalificación donde se evalúan sus capacidades y experiencia. El proceso competitivo cerrado se utiliza cuando la entidad tiene conocimiento previo de ciertos proveedores que son confiables y capaces de cumplir con los requisitos del contrato. Este enfoque se utiliza a menudo en proyectos específicos o contratos de gran envergadura. (Grupo Energia Bogotá, 2023)

La elección entre un proceso competitivo abierto o cerrado depende de los requisitos y objetivos específicos del proyecto o contrato, así como de las políticas y regulaciones que rigen la adquisición en la entidad involucrada.

Negociación

La negociación se puede definir como la relación que establecen dos o más personas sobre un tema o asunto determinado, la idea es acercar posiciones y encontrar un punto que beneficie a todas las partes, en las negociaciones se busca eliminar diferencias acercando a las partes a puntos en donde todos ganen, claro está que no todas las negociaciones son fáciles y en algunas ocasiones se vuelven luchas encarnizadas para tratar de imponerse sobre la otra parte, tratando de encontrar máximo beneficio en contra de la otra parte, en este tipo de casos se corren ciertos riesgos como que la parte menos beneficiada no cumpla con lo pactado, se arriesgan operaciones y cumplimiento al cliente final, se puede perder la calidad de los productos o incluso prestar un mal servicio que no cumpla con lo mínimo requerido, por esta razón este punto es vital en los acuerdos con los proveedores la idea es generar un ganar – ganar. (Serrano, M. 2019).

Para Dueñas (2017) el proceso de negociación inicia o se da cuando dos o más individuos validan que tienen algo que el otro necesita, por lo tanto el objetivo primordial es hacer que las partes logren acuerdos, que queden satisfechos con lo alcanzado, dentro del proceso hay posibilidades que se generen discrepancias, desacuerdos o conflictos, de acá surge la necesidad

de tener personas preparadas para las negociaciones, lo ideal es que las partes no se vean perjudicadas, según el autor la parte interesada en iniciar o generar la negociación deberá preparar dicha negociación con la validación de la información, conocer a su contraparte, si hay temas legales conocerlos y de ser necesario aplicarlos, generar un ambiente de buen trato con las demás partes, siempre se pueden encontrar puntos en común y lograr un resultado que convenga a todas las partes, eso dependerá de la preparación del comprador o negociador.

La negociación con proveedores se ha convertido, no solo en una actividad de gran importancia para la empresa, sino en un elemento de diferenciación, ya que la elección de las empresas que van a proporcionar lo necesario para la realización de la actividad de la compañía, y la relación que se establezca con ellos, serán la base del éxito. (Pinto, 2016, p.13)

Pinto (2016) adicional argumenta que los compradores deben ser personas capacitadas para llevar a cabo los procesos de negociación, deben ser personas con un alto grado de entendimiento de las necesidades de la empresa y como hacer que sus proveedores tengan un factor diferenciador, hay que partir del hecho que los proveedores también conocen a sus clientes y por lo tanto vendrán preparados para asumir cualquier tipo de negociación, adicional se sustenta que es necesario preparar los procesos de negociación hay que tener en cuenta que las negociaciones tienen unas fases que son Planeación, Desarrollo y Cierre.

Acuerdos De Niveles De Servicio

En cuanto a los acuerdos de nivel de servicio es relevante mencionar que estos se establecen a partir de los KPI's, o indicadores clave de rendimiento, los cuales son herramientas utilizadas para medir y evaluar el desempeño de una empresa, departamento o proyecto a partir de datos cuantitativos que permiten medir la eficacia, la eficiencia y el impacto de las acciones tomadas. (Services Tonic, s.f.)

La medición de los KPI's tiene otro impacto relacionado que consiste en identificar áreas de mejora, detectar problemas, ineficiencias o desviaciones en los procesos y tomar medidas

correctivas para optimizar el rendimiento y la productividad., impactando de manera la toma de decisiones estratégicas.

Otro aspecto relevante en la medición de los KPI's se evidencia en la posibilidad de realizar un seguimiento del progreso hacia los objetivos establecidos y fomentan la comunicación efectiva y la alineación dentro de una organización. Al establecer indicadores compartidos y comprensibles, todos los miembros del equipo pueden entender y contribuir al logro de los objetivos comunes, lo que promueve la colaboración y el trabajo en equipo.

Con los KPI's como indicadores clave se hace posible la medición de los tiempos aplicables y en consecuencia el establecimiento de los acuerdos de niveles de servicio que permiten a las partes involucradas en un proceso conocer el tiempo y las acciones que le requiere un determinado proceso y la implicación que este frente a la satisfacción de las necesidades identificadas. (Chazey Partners, s.f.)

Centros de Servicios Compartido

Los Centros de Servicios Compartidos (CSC) buscan consolidar ciertas funciones y servicios en un solo lugar para aumentar la eficiencia operativa, reducir costos y mejorar la calidad del servicio. (Chazey Partners, 2023) Esta decisión se basa en aspectos relevantes que se materializan con dicha consolidación, dentro de los cuales se encuentran las economías de escala, teoría a partir de la cual se sugiere que cuando las operaciones se consolidan, los costos promedio por unidad de servicio disminuyen traduciéndose en la realización de tareas de manera más eficiente y rentable.

Otro impacto de los CSC consiste en la especialización del personal ejecutor lo que conduce a una mayor eficiencia y calidad en la prestación de servicios, ya que los empleados se vuelven expertos en las tareas que realizan de manera regular.

Asimismo, la estandarización de procesos en los CSC permite reducir errores y mejorar la consistencia en la entrega de servicios. Esto conduce a una mayor eficiencia y satisfacción del cliente. Esto implica que dichos procesos deben ser flexibles y adaptables lo que permite a las

organizaciones que puedan adaptarse rápidamente a las cambiantes demandas del mercado y a las necesidades de las unidades de negocio.

Uno de los impactos más relevantes de los CSC consiste en la liberación de las unidades de negocio de las tareas administrativas y de soporte permitiendo que estas puedan enfocarse más en el cliente, la innovación y las estrategias comerciales fundamentales.

Finalmente, los CSC permiten gestionar y compartir el conocimiento de manera más efectiva, lo que puede llevar a mejoras continuas en los procesos y en la calidad del servicio. Y en consecuencia reducir los riesgos operativos. Al implementar políticas y procedimientos estandarizados, se minimizan los errores y se facilita la gestión de riesgos en comparación con operaciones dispersas y descentralizadas.

Entrevista a Experto

Como desarrollo de los elementos de investigación se realizó entrevista al Sr. Iván Pinzón, Ingeniero Civil, experto en compras internacionales y gestión de la Cadena de Suministro, Gestión Logística y de materiales. Se abordaron temáticas relacionadas con la mejora en los procesos de abastecimiento y aspectos para tener en cuenta frente al problema planteado que podrían impactar de manera positiva los tiempos de los procesos competitivos.

En primer lugar, se establece como alternativa el poder contar en los procesos competitivos con estrategias previas que permitan acercamientos con los posibles proveedores a partir de la selección de 12 a 15 empresas que cuenten con capacidad instalada, equipos técnicos calificados, talento humano disponible y demás criterios de acuerdo con la necesidad que se busca satisfacer en el proceso.

El respecto se considera procedente que a partir del sondeo de mercado que debe realizar el área de abastecimiento se generen espacio con dichas empresas que permitan el desarrollo de los siguientes elementos:

1. Determinación y puntualización de los servicios que se quiere contratar.

2. Socialización del alcance de manera reducida con el objetivo de incentivar las propuestas de los invitados.

3. Indicación de cronograma sobre cuando se tiene previsto el inicio del proceso.

A partir de lo anterior y con aquellas empresas que muestren interés se deberá aterrizar cuestionarios relacionados principalmente con 1) la Información básica de la compañía y 2) Puntualizar sobre las inquietudes y plazos socializados.

Este primer acercamiento contribuye de manera efectiva para la reducción de tiempo en los procesos basados en el adecuado entendimiento por parte de los interesados y en las precisiones que la misma empresa puede realizar de su necesidad y lo que el mercado ofrece para atenderla.

Ahora bien, como siguiente momento se tiene el envío de la descripción de los servicios basados en la necesidad indicada por las áreas de origen en el cual no se sugiere indicar costos y que tiene como propósito mejorar el sondeo de mercado. Este aspecto podría reducir de manera significativa el número de preguntas que se presentan en el desarrollo de los procesos. Sobre este aspecto se resalta que los procesos no deberían presentar más de 40 preguntas siendo esto una situación contraria a lo que sucede en los procesos competitivos del Grupo Energía Bogotá en donde se presentan entre 100 y 400 preguntas.

En este punto se sugiere indicar a las compañías que se limitara en número de invitados a fin de incentivar su pronta y efectiva participación en el futuro proceso. Se destaca al respecto la necesidad de contar con herramientas como acuerdos de confidencialidad que permitan a las empresas interesadas ofertar con la tranquilidad requerida.

Sobre este desarrollo se destaca los aportes tanto a los clientes internos a quienes se les otorga aportes efectivos para puntualizar las necesidades a partir de los comentarios recibidos y a los posibles proveedores quienes podrán contar con una descripción de los servicios más fortalecida para el momento de presentación de la oferta.

Se destaca de lo indicado por el Dr. Pinzón la necesidad de contar con un relacionamiento temprano entre el cliente interno y el comprador de manera que este último logre interiorizar la descripción del servicio y en general tener el conocimiento completo del proceso.

Hasta este punto en resumen se tiene que en la estructuración de los procesos competitivos el traslado de las preguntas antes del inicio formal de la contratación permite reducir los tiempos del proceso y atender de manera más efectiva las necesidades por contratar.

En cuanto a los aspectos presupuestarios, se considera que, en situaciones excepcionales, es viable solicitar rangos para efectos de presupuesto, siempre aclarando que, si la empresa es invitada, podrá ajustar su propuesta dentro de esos rangos.

A continuación, se abordó el tema de la garantía de seriedad, invitando a evaluar su pertinencia y los aspectos que esta busca garantizar. En primer lugar, se destacó la importancia de contar con estadísticas que permitan comparar objetivamente las ofertas y, de esta manera, identificar las diferencias habituales entre ellas en un proceso específico. Esta información es clave para evaluar cómo las diferencias en las ofertas podrían impactar la necesidad de aplicar garantías de seriedad.

Esto se vincula con la necesidad de contar con una descripción clara de los servicios, una estructura de costos adecuada y un presupuesto bien definido, ya que estos elementos son fundamentales para la presentación de ofertas precisas y, por ende, para la evaluación de la pertinencia o el impacto de la garantía de seriedad en el proceso.

Por lo anterior, como aspectos relevantes que van a coadyuvar, en la mejora de los procesos competitivos en el Grupo Energía Bogotá, son:

- ✓ **Acercamientos previos con proveedores:** Realizar estos acercamientos antes de la apertura formal del proceso de contratación con empresas potenciales contribuye a un mejor entendimiento de las necesidades y a su adecuada inclusión en el proceso de contratación.

- ✓ **Claridad en el alcance técnico y presupuesto:** Definir de manera precisa el alcance técnico, una estructura de costos adecuada y un presupuesto claro permite reducir los tiempos de preguntas y minimizar los reprocesos durante las adendas.
- ✓ **Revisión de la garantía de seriedad:** Evaluar sus ventajas y desventajas, considerando cómo su implementación podría alargar los tiempos del proceso. Es recomendable explorar alternativas que mitiguen los riesgos y mejoren la eficiencia del proceso competitivo.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

De conformidad con el tipo de propósito para este trabajo, el tipo de investigación es aplicada por cuanto se desarrollará un modelo para los procesos competitivos en el Centro de Servicios Compartidos del Grupo Energía Bogotá, así mismo, su grado de profundidad para la investigación será de carácter descriptivo por cuanto el modelo desarrollará la representación y etapas de los procesos competitivos de conformidad con sus procedimientos.

Por otra parte, las fuentes de datos que utilizaremos son cualitativas toda vez que se desarrollaran encuestas y el análisis de procedimientos, por consiguiente, la inferencia para nuestra investigación será deductiva partiendo de lo general a lo particular y su temporalidad será de carácter transversal desarrollado este en un periodo de tiempo determinable.

Diagnostico Organizacional - Análisis Externo

Modelo Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es un modelo desarrollado por Michael Porter profesor de la universidad de Harvard, el desarrollo una matriz que lleva su nombre esta matriz o modelo busca conocer el grado de competencia que existe en algún sector y para el caso de esta investigación se realizara gracias a este modelo un análisis externo del Grupo Energía Bogotá.

Gráfico 4

5 fuerzas de Porter



Nota, Ilustración de las 5 fuerzas de Porter, Elaboración Propia

El Poder del Proveedor

Bajo esta fuerza se revisan las variables necesarias para una óptima negociación, se revisan amenazas como la validación hacia adelante y hacia atrás, la cantidad de proveedores, el costo relativo de las compras en la empresa, insumos de los proveedores, la dependencia y el impacto de los productos o servicios de los proveedores en la empresa, entre otras variables Plazas Porras, A. (2020). Por otro lado, según Martínez & Milla (2012). los proveedores pueden

ejercer una gran influencia presionando por temas de precios, entregas, calidad entre otros factores, haciendo que las empresas se vean afectadas, lo que conlleva a que sea necesario un análisis de estos, según el mismo autor considera que los proveedores tienen poder cuando se dan algunas condiciones como la existencia de un reducido grupo de proveedores, la importancia del sector para el proveedor, importancia del producto, Diferenciación del producto.

En el caso del grupo Energía Bogotá el poder de los proveedores radica en la poca estandarización de los productos, adicional los proveedores son bastantes en diferentes países y regiones y por lo general están agremiados, lo que puede causar una presión por parte de los mismos para controlar el precio de los productos y servicios, adicional algunos productos son fabricados de manera especial para el sector, lo que también hace que se especialice al proveedor y tenga más relevancia estratégica su aporte, esto aunque es un beneficio desde el punto de vista estratégica también es un poder que tienen el proveedor sobre GEB a la hora de llevar acabo las negociaciones sobre todo en el tema de costos.

El Poder del Cliente

La influencia de los clientes en un entorno competitivo depende de su habilidad para la negociación. Estos pueden, de hecho, forzar a las empresas a bajar los precios, exigir una mejor calidad o servicios suplementarios, o incluso promover la competencia entre diferentes actores. De esta forma, los consumidores influyen directamente en la rentabilidad del mercado, puesto que tienen un impacto sobre los costes del producto. (Michaux y Cadiat, 2016 p.16).

Para Michaux y Cadiat, (2016) el cliente tiene poder si son pocos o compran en grandes cantidades, la diferenciación de los productos en los mercados es baja, los costos de cambio de proveedor son bajos o pueden integrar las actividades del proveedor dentro de su propia cadena de producción así eliminando la necesidad de proveedor.

El poder del cliente aplicado a GEB radica desde el punto que el área que se pretende intervenir es el Centro de Servicios Compartidos, el cliente para esta área son las Filiales en cada uno de los países, el poder del cliente estará dado en las satisfacción que tengan de la gestión de

este Centro, que básicamente se encarga de la selección, evaluación y Seguimiento de los proveedores, teniendo en cuenta toda la gestión que esto comprende, pasando por temas como las negociaciones y validación de compras, esta área es estratégica y de gran valor para las operaciones ya que libera a las filiales de ese control y las concentra en llevar a cabo la idea de negocio, el poder del cliente acá radica en la evaluación de los procesos llevados por esta área, lo que puede obligar a modificar o mejorar la manera en la que se llevan estos procesos, mejorar la evaluación y el seguimiento desde la medición de los ANS y los KPI's.

La Amenaza de Sustitutivos

Los productos de reemplazo o que pueden ser sustituidos por otros le ofrecen a las empresas soluciones, alternativas y más cuando la oferta no es buena en algún sector, estos productos no solo pueden responder a la necesidad inmediata si no que pueden ser una solución innovadora, los productos sustitutos existen en todas las industrias como alternativa pero se pueden convertir en una amenaza cuando, ofrecen una mejor calidad al existente, el costo del cambio es bajo o incluso se presentan ahorros en los costos, en otras palabras los productos sustitutos son una amenaza porque empiezan a ganar cuota de mercado y se genera una presión sobre los precios. (Michaux y Cadiat, 2016).

En el caso del centro de servicios compartidos su servicio es el de gestión, evaluación y selección de proveedores para todas sus filiales, se debe pensar desde el punto de vista de cliente interno, el cual evalúa la gestión de este centro de servicios y su aporte a la cadena de suministro, aunque es inexistente la amenaza de un proveedor que pueda ofrecer un servicio similar o de mejor calidad, si se puede evaluar el impacto de la calidad del servicio, esto será evaluado a través de KPI's y los ANS, existe la amenaza de que los proveedores decidan cambiar de cliente ya que los procesos no cumplen con las necesidades del proveedor lo que afecta directamente a las filiales, la idea es poder evaluar estas amenazas desde el punto de vista de la pérdida de los proveedores para las filiales.

Los Nuevos Competidores Entrantes

La amenaza de los nuevos entrantes hace referencia a la posibilidad de que los beneficios que percibe determinado sector se vean disminuidos por la entrada de nuevos competidores al mercado, hasta donde esta puede ser una amenaza real dependerá de las barreras que se tengan a las nuevas entradas y las acciones que tomen todos los competidores actuales, Martínez & Milla (2012). Estos competidores pueden afectar la industria existente cuando llegan con mejores precios en productos iguales o similares, son más accesibles, cuentan con economías de escala, están más prestos a ser diferenciadores dentro de las dinámicas proveedor – Cliente, por lo tanto, una buena estrategia relacionada con las inversiones, diferenciación del producto e identificación de la marca pueden barreras muy importantes.

Para este caso GEB ha contemplado barreras como la inversión dentro del sector de OIL y Gas que es en donde tiene presencia. Si bien en Colombia tiene su mayor presencia, en los demás países de la región su presencia va en aumento, lo que supone una inversión grande, más que tener amenazas por que entre un nuevo competidor, se ve que GEB es en este momento la amenaza por ser un nuevo competidor junto con las filiales que tienen en cada país y el modelo de Centro de Servicios Compartidos que permite mejorar la capacidad de la cadena de suministro y su manejo a nivel no solo nacional si no en cada uno de los países que está presente, libera a las filiales del manejo de los proveedores, concentrando su poder de producción en la idea de negocio, mientras que una parte especializada se encarga de toda la gestión necesaria para la evaluación, selección y seguimiento de proveedores.

La Naturaleza de la Rivalidad

Si la empresa cuenta con pocos productos o servicios en el sector la rivalidad será muy baja, si lo que tiene es un producto que ofrecen muchas empresas la rivalidad será muy superior. Porter, M. (1990). Para Porter la rivalidad entre empresas es necesaria esto ayuda a que las empresas mejoren y busquen soluciones a sus problemas, la idea de las empresas es contratar para no permitir avanzar a la competencia, según este modelo la rivalidad entre los competidores es el resultado de las demás fuerzas, los competidores luchan dentro de una industria o sector por

mejorar o mantener su posición, la competencia puede aparecer por bajada de los precios, la introducción de nuevos productos, campañas y mejoras en los productos y servicios, la intensidad de la rivalidad está dada por el tamaño de la industria, el número de competidores, los costos y la similitud en los productos. (Michaux, 2016).

La empresa cuenta con una muy buena presencia en Colombia es la numero 1 en el transporte de gas natural y la segunda en cuanto a la transmisión de energía eléctrica, en el caso de Perú es la numero 1 en cuanto a la distribución de gas y la transmisión de energía eléctrica, en Guatemala se sitúa a través de sus filiales como la numero 1 en transmisión de energía eléctrica, por último en Brasil va en ascenso y es donde más se está invirtiendo en crecimiento, con estos datos entendemos que la empresa cuenta con una gran rivalidad por parte de sus competidores ya que domina el mercado en tres de los cuatro países donde tiene presencia y adicional en el caso de Brasil puede representar una amenaza por su ingreso y experiencia en diversos países de Latinoamérica, el manejo del Centro de Servicio Compartidos es clave para ser competitivos y crear un factor diferenciador en el mercado.

Chartered Institute of Procurement & Supply (CIPS)

Es una organización profesional internacional dedicada a la gestión de compras, suministros y adquisiciones, la cual fue fundada en el Reino Unido en 1932, CIPS ha crecido para convertirse en la principal institución global en su campo, con presencia en más de 150 países.

Además, el CIPS ofrece programas de certificación para aquellos que trabajan en áreas relacionadas con la gestión de compras y suministros, desde profesionales de nivel de entrada hasta ejecutivos senior, además sus programas de certificación son reconocidos en la industria y proporcionan a los profesionales las habilidades y el conocimiento necesarios para tener éxito en sus roles.

Por otra parte, el CIPS dentro de la certificación que otorga a las empresas, tiene cinco (5) dimensiones para su evaluación, las cuales son:

1. **Liderazgo y organización:** La organización tendrá liderazgo, la organización tendrá estructura organizacional y la organización tendrá responsabilidad y delegación.
2. **Estrategia y política:** La organización tendrá una estructura de estrategias, políticas, procedimientos y mostrando que procesos, la organización contará con la participación de las partes interesadas durante el desarrollo de la estrategia y la política de adquisiciones, La Organización tendrá una estrategia de adquisiciones, La Organización tendrá una política de adquisiciones, La Organización tendrá una política de adquisiciones, La Organización contará con códigos de conducta, La Organización tendrá separación de funciones, La Organización tendrá sostenibilidad, La Organización tendrá propiedad intelectual (PI) y La Organización dispondrá de gestión de registros.
3. **Gente:** La organización contará con apoyo de liderazgo, la organización tendrá roles de trabajo de adquisiciones, la organización contará con evaluación de competencias y la organización tendrá objetivos individuales.
4. **Procesos y sistemas:** La organización tendrá un análisis general de gastos y cartera, la organización tendrá un enfoque de abastecimiento estratégico, la organización tendrá desarrollo de categorías/estrategias de gastos, la organización tendrá un proceso de abastecimiento, la organización dispondrá de gestión de contratos, la organización dispondrá de información comercialmente sensible, la organización tendrá que pagar la compra, la organización contará con gestión de registros y seguridad de la información y la organización contará con el desempeño de los proveedores.
5. **Actuación gestión:** La organización tendrá que medir el desempeño de las adquisiciones con respecto al plan de negocios acordado, la organización contará con la medición de los logros frente a la estrategia de adquisiciones, la organización dispondrá de códigos de conducta, la organización tendrá un proceso de auditoría y revisión, la organización tendrá la ejecución del contrato, la organización contará con gestión de desempeño de proveedores, la organización contará con gestión de riesgos de la cadena de suministro, y

la organización contará con técnicas de mejora de la gestión de la cadena de suministro.
(CIPS, Adquisiciones estándar Programa de Excelencia, 2024)

El CIPS establece dentro de sus categorías de certificación los siguientes niveles, así:
“

1. Avance Standard (Platinum)- Clase mundial, en la cual es un creador de valor estratégico

- *En el nivel Platinan Award, es el nivel más alto de los premios, por cuanto las organizaciones han demostrado que las adquisiciones se han convertido en parte del alma de su negocio, potencialmente con un puesto en la Junta de la empresa.*

Las adquisiciones son parte integral de la estrategia de su organización y su razón de ser.

2. Avance Standard (Gold) Oro- Añadido de valor estratégico y líder

En el nivel Gold Award, las organizaciones han demostrado que las adquisiciones tienen un papel más estratégico dentro de su organización con la capacidad de influir en el equipo y las actividades de la alta dirección, y otras funciones comerciales. En lugar de buscar participación, ahora se le pide a usted que participe y se está volviendo más fundamental para su organización.

3. Advanced Standard (Silver)Plata - Soporte empresarial avanzado y proactivo

4. Estándar -Gobernanza sólida y eficaz

A nivel de Premio Estándar, las adquisiciones han demostrado que existe una gobernanza sólida y efectiva para garantizar el suministro y el cumplimiento.” (CIPS, CIPS , 2024)

El CIPS ha tenido cinco (5) organizaciones de Colombia que han logrado el Premio CIPS en los últimos años, entre ellas GEB y TGI.

Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

Asimismo, las otras tres (3) organizaciones (Bolsa de Valores de Colombia, Ecopetrol y Pacific Rubiales) fueron acreditadas hace más de 5 años, pero sus otorgamientos expiraron antes de 2018.

Asimismo, el CIPS enuncia que las empresas de Energía, Petróleo y Gas son su sector más grande a nivel mundial para realizar la acreditación, como verá en la lista de nuestros clientes a continuación:

Tabla 1

Lista de empresas con acreditación CIPS

Company Name	Sector	Country	CIPS Award Level
CLP Power Hong Kong Ltd	Energy	China	Advanced Standard (Platinum)
EDF Nuclear	Energy	France	Advanced Standard (Platinum)
Masdar	Energy	UAE	Advanced Standard (Gold)
Sellafield (Nuclear)	Energy	UK	Advanced Standard (Gold)
Qatar Fertiliser Co (QAFCO)	Energy	UAE	Advanced Standard (Silver)
Rompetrol	Oil and Gas	Romania	Advanced Standard (Silver)
Energex	Energy	Australia	Standard
Enerjisa Enerji	Energy	Turkey	Standard
Hitachi Zosen	Energy	Switzerland	Standard
PERN SA	Energy	Poland	Standard
PKN Orlen	Oil and Gas	Poland	Standard
PKP Energetyka	Energy	Poland	Standard

Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

Qatargas Operating Company Ltd	Oil and Gas	UAE	Standard
SA Power Networks & Enerven	Energy	Australia	Standard
Saline Water Conversion Corporation	Energy	Saudi Arabia	Standard
Transgrid	Energy	Australia	Standard
Sasol	Energy	South Africa	Standard
Technip	Energy	UK	Standard
TNB Fuel Services Sdn. Bhd.	Energy	Malaysia	Standard
UK Power Networks	Energy	UK	Standard
Weston Power	Energy	UK	Standard

Nota, Lista de empresas con acreditación CIPS desde Platinum hasta Standard, referentes para GEB, tomado de CIPS.

Por lo cual, las empresas deben cumplir con los criterios de adjudicación del Estándar en el CIPS, mediante el cual demostrará que, si una organización adopta plenamente las políticas, estrategias, procedimientos y procesos de adquisiciones, proporcionará buenas prácticas y formas consistentes de trabajar; esto también debería reducir la probabilidad de cualquier actividad fraudulenta dentro de las compras y su cadena de suministro en su accionar.

Asimismo, al realizar un comparativo con empresas similares a al Core de Negocio de la empresa, se encuentra que la empresa KASMUNAY, grupo internacional que produce y suministra productos energéticos a 11 mercados principales, la cual tiene dentro de su estrategia tiene como objetivo lograr una posición de liderazgo en los países donde opera en la región del Mar Negro, así como la expansión a nuevos mercados en Europa continental, Oriente Medio y África.

En línea con los objetivos antes mencionados, la dirección de la empresa está comprometida con la mejora continua de todos los procesos del negocio, con el fin de conseguir mejores resultados financieros y operativos y e proporcionar a sus clientes una amplia gama de

productos y servicios de calidad superior. (KASMUNAY, s.f.). Se evidencia que es una empresa más grande que el Grupo Energía de Bogotá y tiene variedad de negocios dentro de sus servicios tales como Energía, Gas, petróleo entre otras, la cual se encuentra dentro de las categorías del CIPS en un nivel **Advanced Standard (Silver)Plata** - Soporte empresarial avanzado y proactivo, nivel superior del GEB, el cual se encuentra en **Estándar** -Gobernanza sólida y eficaz.

Finalmente es importante señalar que un aspecto que debe considerarse para su incorporación corresponde a la inteligencia artificial (IA) que como se hace evidente, está revolucionando la forma en que se gestionan las cadenas de suministro a partir de aspectos como la optimización de inventario, previsión de la demanda, automatización de procesos, mejoramiento de la eficiencia operativa, entre otros. Al respecto se destacan temas como la posibilidad de realizar pronósticos de la demanda a partir de la utilizando algoritmos avanzados: la optimización de rutas de entrega que permita predecir condiciones del tráfico, ubicaciones de los clientes y restricciones de tiempo, para encontrar la ruta más eficiente para la entrega de productos; gestión de inventario en la que sea posible analizar datos en tiempo real para predecir cuándo será necesario reabastecer el inventario y en qué cantidades; automatización de procesos mediante el uso de robots, entre otros. (Guajardo, 2020)

Descripción de la Herramienta DOFA

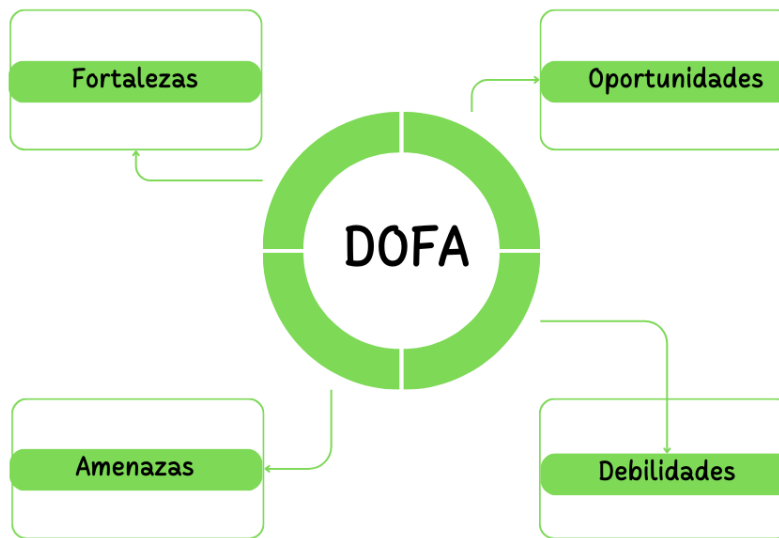
El análisis DOFA (también conocido como análisis SWOT) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que afectan a una organización, proyecto o empresa. Este análisis proporciona una comprensión integral del entorno interno y externo, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Brevemente, se describe cada componente:

- **Fortalezas (F):** Características internas positivas que otorgan ventajas competitivas, como recursos, habilidades o tecnología avanzada.
- **Oportunidades (O):** Situaciones externas favorables que la organización puede aprovechar para su beneficio, como cambios en el mercado o avances tecnológicos.

- **Debilidades (D):** Aspectos internos que representan limitaciones o desventajas, como carencias en recursos o procesos deficientes.
- **Amenazas (A):** Situaciones externas que pueden representar desafíos o riesgos, como cambios en la regulación o competencia intensificada.

Gráfico 5

Análisis matriz DOFA



Nota, Ilustración matriz DOFA, Elaboración Propia

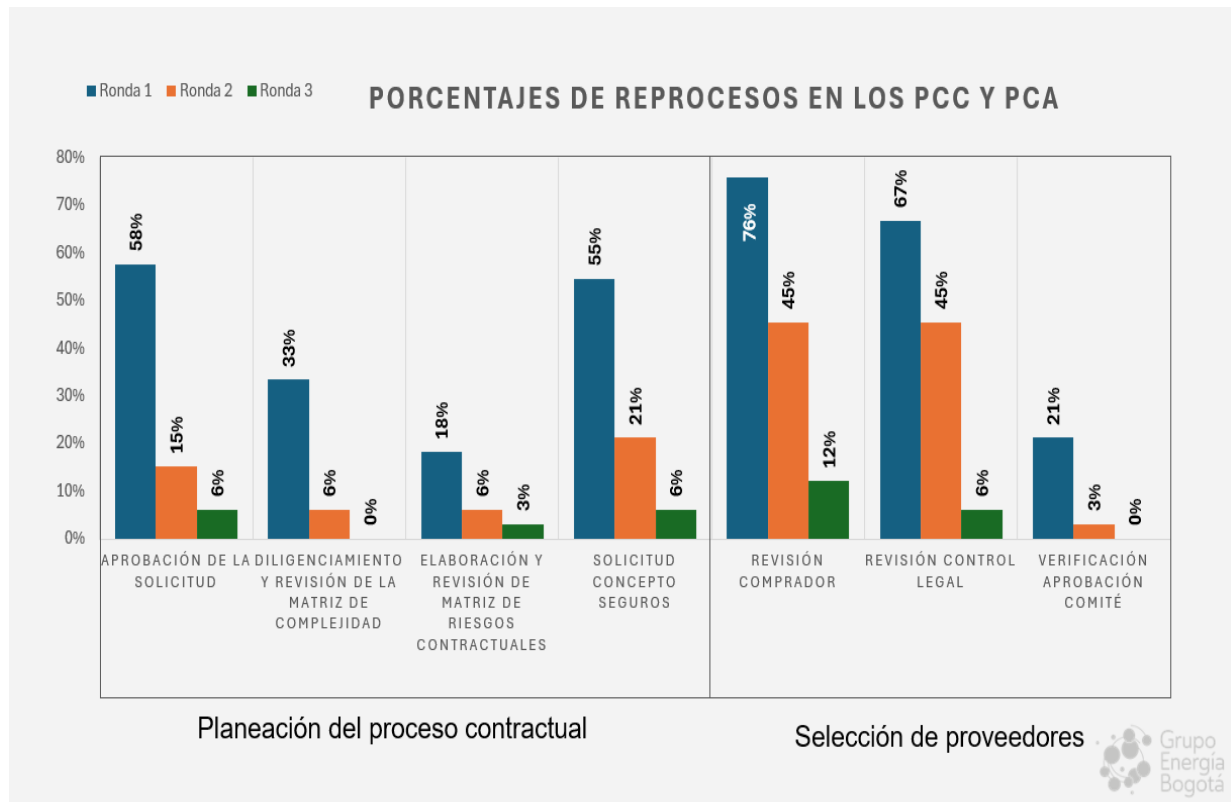
La combinación de estos elementos ayuda a desarrollar estrategias que capitalizan las fortalezas, aprovechan oportunidades, abordan debilidades y mitiguen amenazas.

Diagnóstico Organizacional- Análisis Interno

Como se ha descrito, con la creación en el año 2022 del Centro de Servicios Compartidos se hace necesario el logro de eficiencias que impacten de manera positiva a cada uno de los clientes en el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. A partir de esto y con el avance en la experiencia de dicho centro se ha evidenciado situaciones de duplicidad de actividades y mayores tiempos por excesos de controles. En las gráficas a continuación se describen los reprocesos y excesos de controles existentes en la actualidad:

Gráfico 6

Porcentaje de los reprocesos en los procesos competitivos cerrados y abiertos



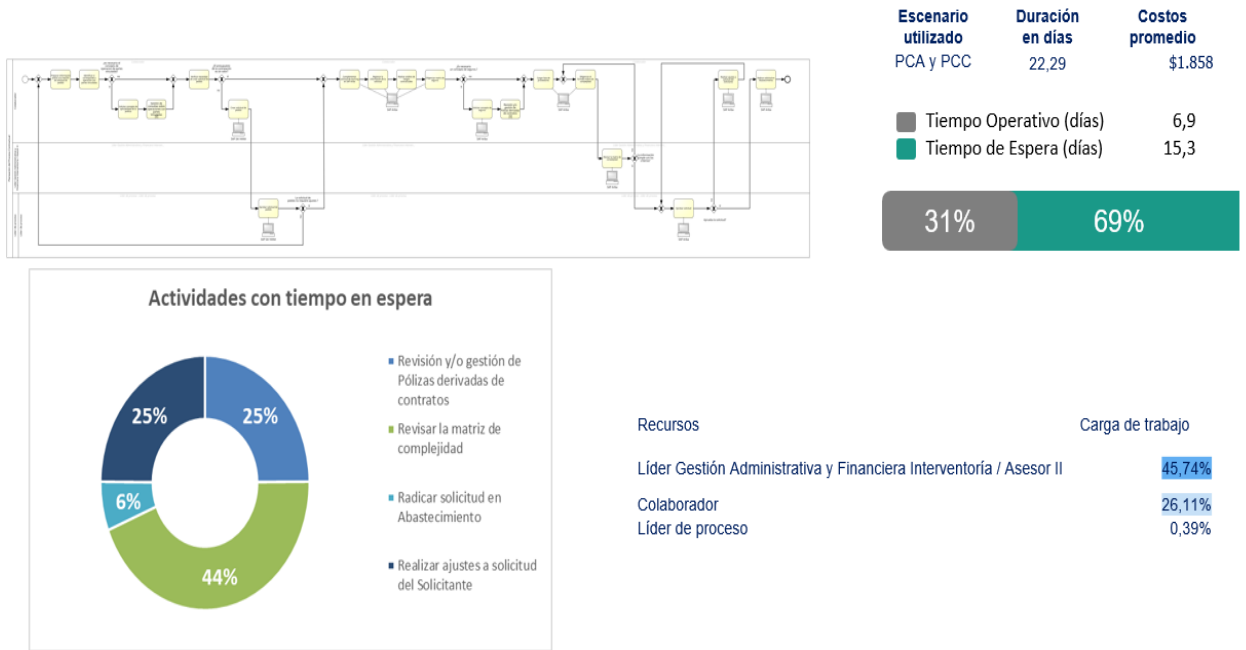
Nota: Porcentaje de los reprocesos presentados en los procesos competitivos tanto cerrados como abiertos. Grupo Energía Bogotá 2024.

A continuación, se observan las actividades que generan mayor impacto en los tiempos del procedimiento de planeación como lo son la revisión de la matriz de complejidad, radicación en abastecimiento con un 44%, la revisión y gestión de pólizas 25%, y ajustes de la solicitud de la necesidad 25%.

Gráfico 7

Análisis procedimiento de planeación

AS-IS Planeación del Proceso Contractual PCA-PCC



Nota: Análisis del proceso de Planeación en donde se muestra los tiempos operativos, en espera y los recursos necesarios, Grupo Energía Bogotá 2024.

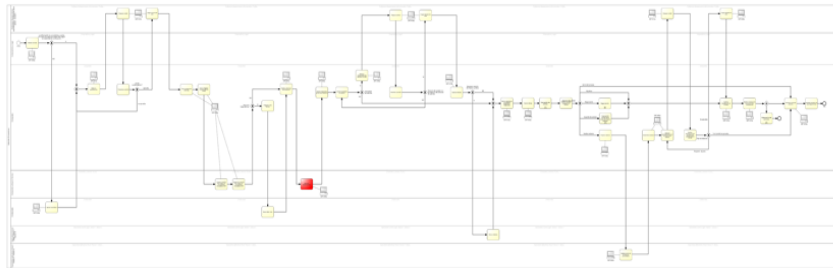
De otra parte, en el procedimiento de selección de proveedores se evidencia que los mayores tiempos que actualmente se emplean son los siguientes: un 34% en la etapa de negociación, en un 26% en realizar el ajuste de la solicitud y en un 19% en resolver las observaciones por parte del área de origen.

Gráfico 8

Análisis procedimiento de selección de proveedores

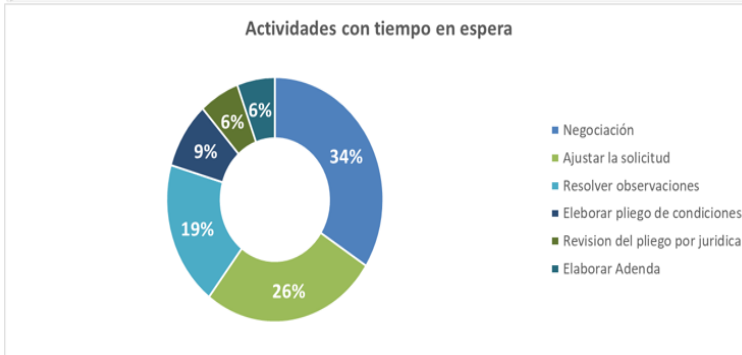
Diagnóstico

AS-IS Selección de proveedores



Escenario utilizado	Duración en días	Costos promedio
PCA y PCC	169,86	\$11.048

■ Tiempo Operativo (días)	41,80
■ Tiempo de Espera (días)	128,05



Recursos	Carga de trabajo
Colaborador	38,08%
Comprador	24,16%
Especialista Control Legal / Asesor I - Asesor II	10,14%
Comprador y Usuario Técnico	5,92%
Compradores y Legal	2,12%
Profesional Abastecimiento Administrativo / Profesional Semi Junior - Asesor I	1,03%
Especialista Aplicativos Cloud / Asesor II - Asesor III	0,00%

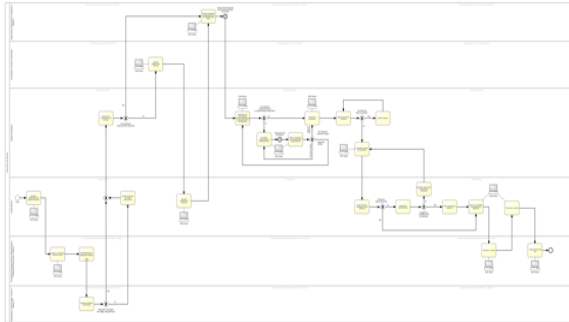
Nota: Análisis del proceso selección de proveedores, Grupo Energía Bogotá 2024

Asimismo, continuando con el análisis se valida el procedimiento de evaluación de ofertas que se deriva del procedimiento de selección de proveedores. Al revisar los antecedentes se evidencia que los mayores tiempos en esta etapa se producen en la finalización de la evaluación que corresponde a un 49 %, lo cual es un porcentaje muy elevado en una sola actividad del proceso, que puede estar impactando negativamente los acuerdos de niveles de servicio con el cliente.

Gráfico 9

Análisis procedimiento evaluación de ofertas

■ AS-IS Evaluación de Ofertas

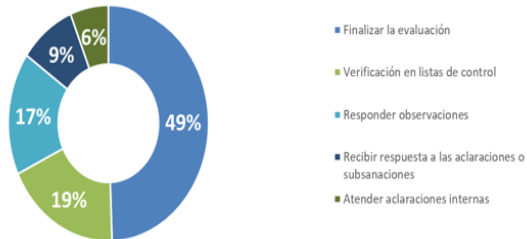


Escenario utilizado	Duración en días	Costos promedio
PCA y PCC	44,60	\$2.744

■ Tiempo Operativo (días)	12,23
■ Tiempo de Espera (días)	32,36



Actividades con tiempo en espera



Recursos	Carga de trabajo
Equipo Evaluador	32,83%
Profesional Abastecimiento Administrativo / Profesional Semi Junior - Asesor I	21,24%
Compradores	1,05%
Especialista Evaluación Proveedores / Asesor I	0,14%
Especialista Control Legal / Asesor I - Asesor II	0,10%
Comprador y Usuario solicitante	0,01%

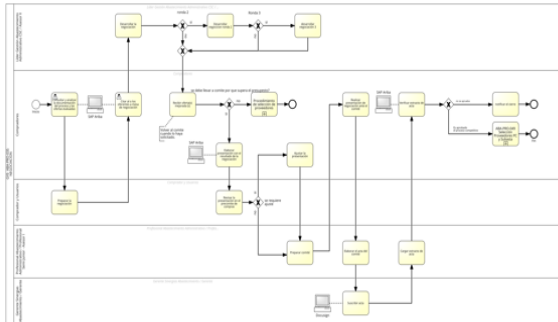
Nota: Procedimiento Evaluación de ofertas, Grupo Energía Bogotá 2024.

Continuando con el procedimiento de negociación se evidencia una mayor concentración de tiempos en la etapa de recepción de oferta mejorada por el oferente, lo cual genera un impacto negativo en la ejecución del proceso.

Gráfico 10

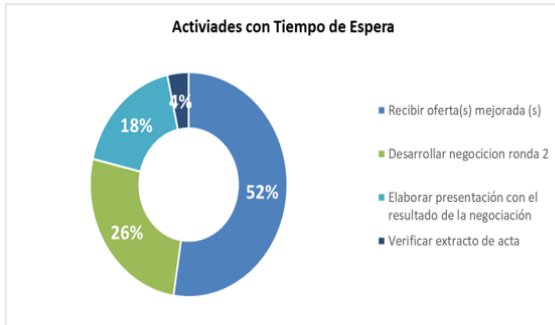
Análisis de procedimiento de negociación

AS-IS Negociación



Escenario utilizado	Duración en días	Costos promedio
PCA y PCC	10,79	\$847,06

■ Tiempo Operativo (días)	4,39
■ Tiempo de Espera (días)	6,39



Recursos	Carga de trabajo
Líder Gestión Abastecimiento Administrativo CSC / Asesor II	6,13%
Compradores	2,79%
Profesional Abastecimiento Administrativo / Profesional Semi Junior - Asesor I	0,50%
Comprador y Usuarios	0,32%
Gerente Sinergias Abastecimiento / Gerente	0,17%

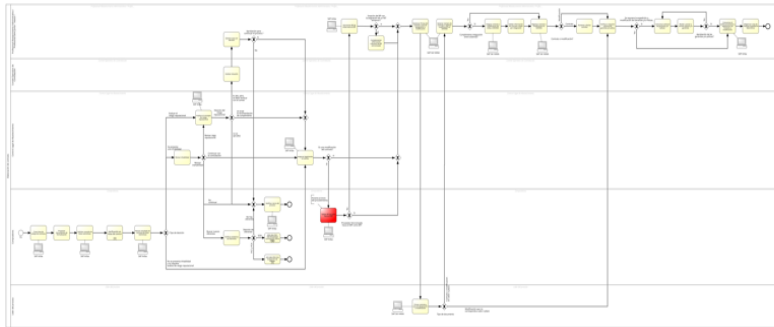
Nota: Análisis Procedimiento de Negociación, Grupo Energía Bogotá 2024.

Y por último se tiene el procedimiento que regula la elaboración del contrato, donde al realizar el análisis correspondiente se evidencia un alto impacto en las actividades de aseguramiento legal con un porcentaje del 30%, en la actividad de analizar el concepto de riesgo reputacional con un 24%, paralelo a la validación de listas de control con un 20%.

Gráfico 11

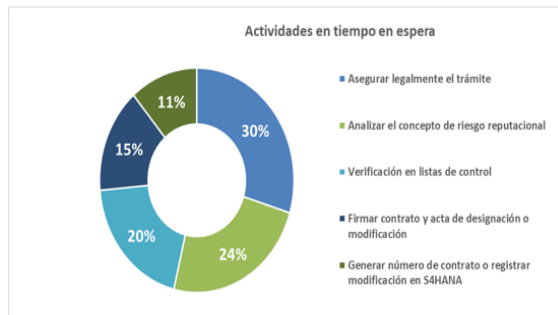
Análisis de actividades elaboración contratos

AS-IS Elaboración de contratos



Escenario utilizado	Duración en días	Costos promedio
PCA y PCC	45,01	\$4,775

■ Tiempo Operativo (días)	10,76
■ Tiempo de Espera (días)	34,28



Recursos	Carga de trabajo
Lider del proceso	14,67%
Control Legal de Abastecimiento	6,78%
Compradores	4,22%
Profesional Abastecimiento Administrativo / Profesional Semi Junior - Asesor I	3,86%
Comité Operativo de Contratación	0,00%

Nota: Análisis de actividades elaboración contratos, Grupo Energía Bogotá 2024

Otro aspecto relevante está relacionado con el número de procedimientos (32) para la selección de proveedores los cuales tienen altos niveles de complejidad y en muchos casos no responden a la dinámica propia de un Centro de Servicios que debe atender a criterios de rapidez y efectividad esto si se tiene en cuenta que en la actualidad para llevar a cabo un proceso competitivo se deben ejecutar hasta 119 actividades de acuerdo con los procedimientos aplicables así:

Tabla 2

Número de actividades

Procedimiento	No. De Actividades
Planeación del Proceso Contractual	17
Selección de proveedores (PCC/PCA)	36
Evaluación de Ofertas	28
Negociación	12
Elaboración de documentos contractuales	26

Nota, Numero de actividades y procedimientos dentro del manual de procedimientos.

Elaboración propia.

Adicional a esto para el llevar a cabo un proceso competitivo se deben ejecutar actividades en los aplicativos dispuestas en la empresa, lo cual complejiza y genera mayor desgaste y tiempos en su desarrollo. Para el caso del área de abastecimiento implica incluir, cargar o generar documentos y realizar tareas como se muestra a continuación:

Tabla 3

Visión Sourcing: ejecuta el área de origen

Etapa Por Ejecutar	Acción
Planeación Del Abastecimiento	
Ingresar y/o verificar equipo de trabajo *	
Incluir Información de la solicitud *	Información de la solicitud
Validación matriz de seguros *	Matriz de seguros
Solicitud Concepto Seguros *	Información de la solicitud
Diligenciamiento y revisión de la matriz de complejidad *	Matriz de Complejidad V1
Solicitud Concepto tributario *	Información de la solicitud GEB

Vo.Bo. Gerencia de Tecnología *	Información de la solicitud GEB
Vo.Bo. Gerencia de Gestión del Talento *	Información de la solicitud GEB
Vo. Bo. Logística *	Información de la solicitud GEB
Vo. Bo. Jurídica Sucursal *	Información de la solicitud GEB
Vo. Bo. Gestor de almacenes *	Información de la solicitud GEB
Aprobación de la solicitud *	Información de la solicitud
Radicación Abastecimiento	
Revisión compradora	Información de la solicitud
Revisión control legal *	Información de la solicitud
Creación proyecto de Sourcing o área de trabajo de contrato (compras) *	Solicitud

Nota, actividades en los aplicativos área abastecimiento, Elaboración Propia.

Tabla 4

Etapa de Sourcing: ejecuta el comprador

Etapa Por Ejecutar	Acción
Selección De Contratistas	
Gestión Y Tramite Del Proceso	
Verificación equipo de trabajo *	Validar uno de los miembros del equipo
Gestión y publicación de proceso *	RFP (v1/2)
Recepción De Ofertas	
Consolidación y revisión de preguntas *	Respuestas - Consolidado
	PCC SR4450382061
	Monitoreo Geotecnia
Elaboración adenda *	Adenda No. 1 PCC
	SR4450382061
Revisión jurídica de adenda (si aplica)	Adenda No. 1 PCC

	SR4450382061
Recepción de ofertas *	RFP
Proceso De Evaluación	
Notificación a equipo evaluador interno *	Oferta
Solicitud verificación en listas restrictivas *	TGI MONITOREO Y ESTUDIOS
	ESPECIALIZADOS DE
	GEOTECNIA Consulta en
	listas de control
Solicitud aclaraciones internas jurídicas	Solicitud interna jurídica
Solicitud aclaraciones internas económicas	Solicitud interna
	Económica
Solicitud aclaraciones internas técnicas	Solicitud interna técnica
Solicitud aclaraciones internas financieras	Solicitud interna
	Financiera
Subsanación financiera	Subsanación financiera
Subsanación técnica	Subsanación técnica
Subsanación económica	Subsanación económica
Solicitud de subsanaciones y/o aclaraciones (consolidado)	Subsanaciones
	(consolidado)
Envío de solicitud de subsanaciones yo aclaraciones	Subsanaciones
	(consolidado)
Informe y presentación con resultados de la evaluación *	Informe y presentación
	Evaluación
Agendamiento a comité *	Informe y presentación
	evaluación (v2/3)
Generación extracto comité *	5. Extracto acta
	15-05-2024 -
Proceso De Negociación	
Solicitud de oferta mejorada *	RFP
Presentación del resultado de la negociación *	5. Extracto acta

	15-05-2024 -
Agendamiento a comité *	5. Extracto acta
	15-05-2024 -
Generación Extracto acta negociación	5. Extracto acta
	15/05/2024
Aceptación Oferta	
Notificación del resultado en ARIBA *	Oferta
Notificar elaboración de documentos contractuales *	Oferta
Crear carpeta gestión documental (cierre de proceso si aplica) *	Cargue de información
Gestionar encuesta de satisfacción *	Encuesta de satisfacción

Nota, Actividades ejecutas por el comprador, Elaboración Propia

Tabla 5

Etapa de Sourcing: ejecuta el comprador

Etapa Por Ejecutar	Acción
Perfeccionamiento Contrato	
Elaboración Del Contrato	
Verificar miembros de equipo *	
Solicitud verificación en listas restrictivas *	BVQI COLOMBIA LTDA 22042024 Consulta en listas de control
Validar la existencia del acreedor en SAP *	
Elaboración y Revisión Jurídica del Contrato *	MINUTAS CONTRATOS GEB (v1/1)
Verificar Proveedor y valor adjudicado en el proyecto de contrato *	
Contrato (PDF Ensamblado) *	CONTRATO Y ANEXOS
Acuerdo de confidencialidad *	
Firma Del Contrato	

Firma Contrato en Docusign *	CONTRATO Y ANEXOS PARA FIRMA
Notificación Contrato firmado a Contratista y recepción de garantías	CONTRATO FIRMADO Y DESIGNACIÓN DE INTEVENTORIA (v1/2)
Actualización fecha de firma del contrato y No. contrato SAP *	
Asignar el Supervisor/Interventor al Equipo de Proyecto *	
Actualizar formularios de información Contractual *	Formularios Información Contractual

Nota, Actividades ejecutas por el comprador, Elaboración Propia

Esto sucede por la cantidad de actividades descritas en los procedimientos que componen la etapa de selección del proveedor y el exceso de controles que fueron solicitados por las filiales cuando entregaron el servicio al Centro de Servicios Compartidos.

De otra parte, el sistema se encuentra concebido con las actividades del procedimiento replicadas en cada uno de los campos creados para el cumplimiento de estas, lo cual implica que al tener muchas actividades operativas en los procedimientos están deban realizarse por parte de los compradores y en consecuencia se tenga que dejar de lado la parte estratégica de las compras, por realizar acciones que no agregan valor a nuestros clientes.

Lo anterior ha incidido en el no cumplimiento de los Acuerdos de Niveles de Servicios en los procesos competitivos que se han producido desde el Centro de Servicios Compartidos,

situación que ha impactado a los clientes y la promesa de valor con que fue concebida la creación de dicho centro.

Sobre este particular es relevante señalar que actualmente en el Centro de Servicios compartidos se establecen los Acuerdos de Niveles de Servicios a partir de negociaciones que se desarrollan con cada una de las filiales a las cuales se les presta el servicio, regulando tiempos de inicio y condiciones particulares, así como un seguimiento permanente a los porcentajes de cumplimiento y teniendo en cuenta que los tiempos son diferentes para cada una de las empresas.

En desarrollo de lo anterior en la actualidad se tienen los siguientes ANS establecidos y el comparativo con lo que se presenta en la realidad de la ejecución de la contratación es el siguiente:

Tabla 6

Modalidades de selección en días

Modalidad De Selección	ANS*	ANS Real*(Promedio)
PCA (Proceso Competitivo Abierto)	60	90
PCC (Proceso Competitivo Cerrado)	45	67

Nota, Tiempos en días hábiles en cada uno de los procesos competitivos.

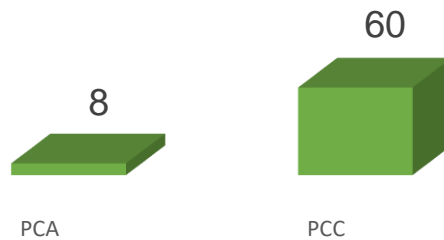
En ese contexto se tiene que los Procesos Competitivos Abiertos tienen un ANS establecido en 60 días y en los Procesos Competitivos Cerrados es de 45 días de conformidad con los acuerdos de niveles de servicio establecidos por el Centro de Servicios Compartidos para cada una de las filiales.

Por lo anterior, se realizó análisis de los datos de la vigencia 2023 con el fin de validar los tiempos de los Procesos Competitivos. El análisis contempla los Procesos Competitivos Abiertos (PCA) y los Procesos Competitivos Cerrados (PCC), de lo cual se evidencia lo siguiente:

Gráfico 12

Total, Procesos competitivos 2023

Procesos Competitivos año 2023

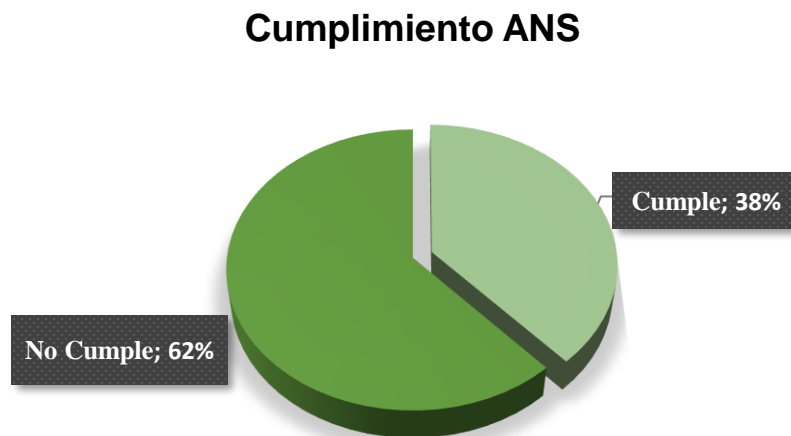


Nota, Total procesos competitivos llevados en el año 2023, fuente GEB, Elaboración Propia.

En el año 2023 se llevaron a cabo 68 procesos competitivos, de los cuales 8 corresponden a Procesos competitivos Abiertos (PCA) y 60 corresponden a Procesos Competitivos Cerrados (PCC).

Gráfico 13

Porcentaje de cumplimiento ANS

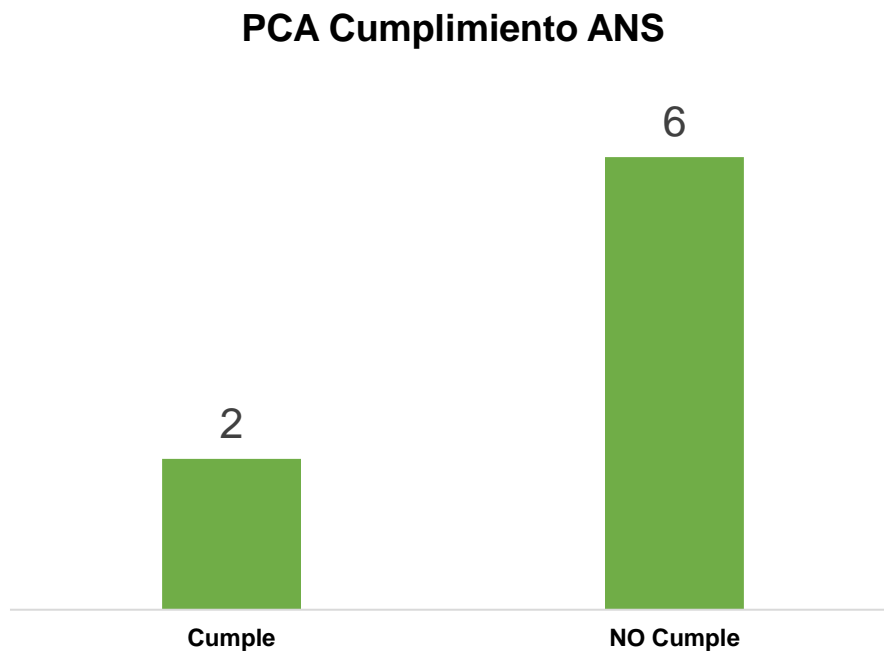


Nota, Cumplimiento ANS Procesos Competitivos año 2023, fuente GEB, Elaboración Propia.

Del total de Procesos competitivos llevados en el año 2023, 26 cumplieron con el ANS de tiempo de ejecución que corresponde al 38% del total de procesos mientras que 42 no cumplieron con el ANS lo cual corresponde al 62% del total de procesos.

Gráfico 14

Cumplimiento ANS de los PCA

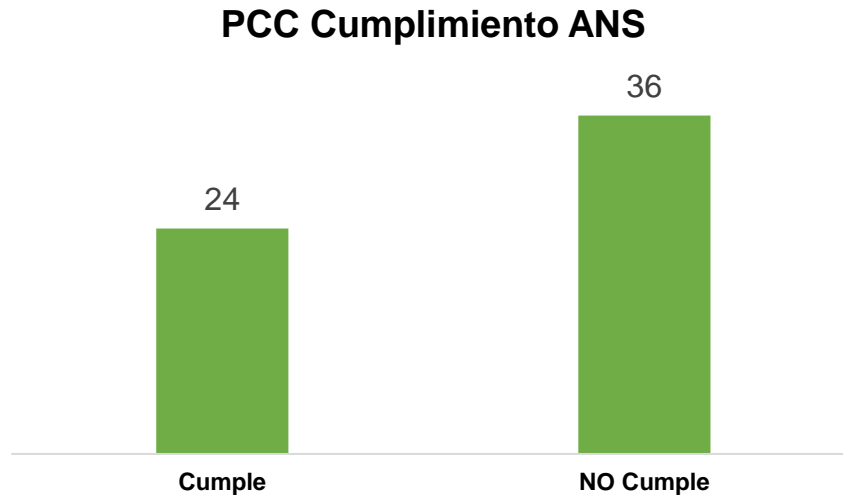


Nota, Cumplimiento ANS Proceso Competitivo Abierto, fuente GEB, Elaboración Propia.

De los 8 Procesos Competitivos Abiertos llevados por GEB en el año 2023 solo 2 cumplieron con el ANS y estuvieron dentro de los tiempos determinados, esto corresponde al 25% de cumplimiento lo que a su vez corresponde a un incumplimiento del 75%.

Gráfico 15

Cumplimiento ANS de los PCC

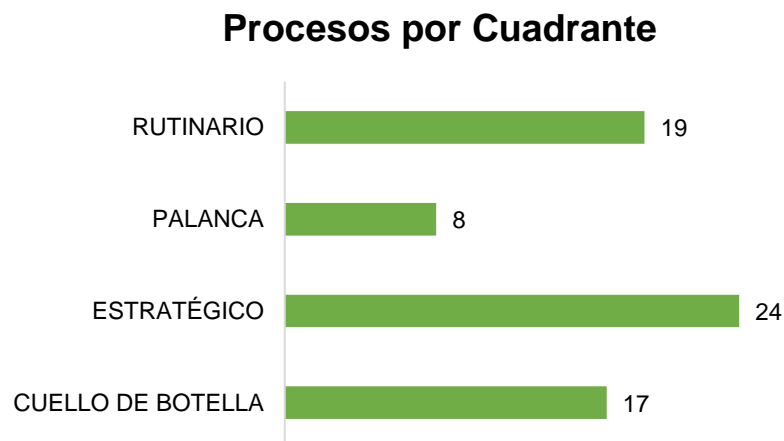


Nota, Cumplimiento ANS Proceso Competitivo Cerrado, fuente GEB, Elaboración Propia.

Por otro lado, de los 60 PCC, solo 24 cumplieron el ANS lo que corresponde a un 40% del total de PCC, el otro 60% estuvo por encima de los tiempos determinados lo que afecta directamente el indicador de cumplimiento.

Gráfico 16

Procesos por cuadrante definidos GEB



Nota, Procesos por Cuadrante, fuente GEB, Elaboración Propia.

Dentro de GEB los procesos de contratación se clasifican en cuadrantes para determinar los aspectos para tener en cuenta a la hora de llevar el proceso de selección del proveedor y la posterior licitación.

Tabla 7

Causas no cumplimiento

Tipo de causas	Total, por Causa
Demoras por el área	16
Demora en firma proveedor	10
Subsanación por parte del proveedor en la evaluación	10
Aceptación clausulado proveedor	2
Listas restrictivas	2
Ampliación de plazo de entrega de ofertas	1
Demora en firma filial	1

Nota, Tabla de causas no cumplimiento de ANS, fuente GEB, Elaboración Propia.

De los 42 procesos que no cumplieron con el ANS establecido dentro de los plazos se identifican 7 causas, de las cuales las tres primeras de la tabla son las más relevantes ya que representan el 85% del total de las causas o de los procesos que no cumplieron con el ANS y que serían las más relevantes para tener en cuenta para generar los planes de acción necesarios.

De acuerdo con la situación actual que se describió, a continuación, se realiza el análisis de las variables para diagnóstico interno:

Descripción de las variables

Variable General

La variable general es la integración en el proceso de selección de proveedores para procesos competitivos la cual abarca la completa unificación y coordinación de las etapas esenciales que comprenden la planificación estratégica, la selección cuidadosa de proveedores, la evaluación técnica económica y jurídica, así como los procesos de perfeccionamiento y legalización, en cumplimiento al Modelo de Abastecimiento del Grupo Energía Bogotá. (Energía, 2024)

Por lo anterior lo que se quiere medir con la presente variable, la eficiencia del proceso de manera integral de punta a punta y su impacto en la percepción del cliente, con el fin de realizar la mejoras al mismo.

Para la variable general contamos con siete (7) preguntas para los encuestados

Variable de planeación

La variable relacionada con la integración en el procedimiento de planeación para la selección de procesos competitivos implica la cuidadosa y estratégica coordinación de cada aspecto de la planificación, la cual se traduce en la identificación de necesidades a partir de las cuales se establecen los requisitos que permitan el cumplimiento de la estrategia corporativa. (Energía, 2024)

Basado en los anteriores criterios se buscará medir la efectividad de la etapa de planeación y su impacto real en los procesos competitivos a desarrollar para cada una de las filiales.

Para la variable Planeación contamos con ocho (8) preguntas para los encuestados

Variable de selección

La variable selección se centra en la cohesión y coordinación para cada uno de los procesos competitivos, generando eficiencias en cada una de las fases del proceso de selección de proveedores, para lo cual la integración en el procedimiento de selección se debe alinear a los objetivos organizacionales, estableciendo criterios de selección claros y consistentes. (Energia, 2024)

Con esta variable se busca maximizar la eficiencia operativa y la calidad en la elección de proveedores, promoviendo una gestión integral y alineada con los objetivos de la organización en entornos competitivos.

Para la variable Selección contamos con siete (7) preguntas para los encuestados.

Variable Perfeccionamiento y Legalización

La variable relacionada con la integración en el procedimiento de perfeccionamiento y legalización en el proceso de selección para procesos competitivos abarca la unión coherente y sinérgica de las actividades necesarias para perfeccionar acuerdos y cumplir con los requisitos legales a que haya lugar, por lo cual se requiere la integración entre las fases de evaluación de proveedores y la formalización legal de los contratos.

Esta variable busca asegurar que los términos y condiciones acordados durante la selección se perfeccionen de manera eficiente en tiempos y que el proceso de legalización se integre de manera natural, evitando discontinuidades y asegurando una transición armoniosa entre estas etapas.

Para la variable perfeccionamiento y legalización contamos con tres (3) preguntas para los encuestados.

Variable Evaluación de Proveedores

Esta variable está encaminada a validar los tiempos invertidos en la evaluación de proveedores, que aspectos se pueden mejorar dentro del proceso, dentro del manual de evaluación y selección de proveedores se estipulan los tiempos de cada proceso, la validación de esta variable permite medir la eficiencia del proceso.

Con esta variable se buscan las oportunidades de mejora en los tiempos y actividades establecidas por parte de GEB y la simplificación en la ejecución de las actividades planteadas.

Para la variable Evaluación de Proveedores contamos con siete (7) preguntas para los encuestados.

Tabla 8

Encuesta para análisis interno

Núm.	Variable	Pregunta
1	Generales	¿Se evalúa la eficiencia general de los procedimientos contractuales en términos de los tiempos requeridos para su ejecución?
2		¿Se utilizan herramientas específicas para monitorear y garantizar los tiempos establecidos, en los procesos competitivos?
3		¿Existen dificultades comunes o desafíos que enfrentan los usuarios al interactuar con la tecnología?
4		¿Se realizan evaluaciones periódicas para identificar nuevas oportunidades tecnológicas que puedan mejorar la eficiencia temporal?
5		¿Considera que el proceso ha mejorado o empeorado en términos de eficiencia en comparación con períodos anteriores?
6		¿Se han realizado ajustes o mejoras continuas en los procedimientos basados en la retroalimentación y resultados obtenidos?
7		¿Considera que la tecnología actual facilita o dificulta la gestión eficiente de los procesos competitivos?
8	Planeación	¿Cómo evalúa la efectividad de las herramientas actuales en términos de mejorar la eficiencia y la precisión en esta etapa?

Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

9		¿Cómo afecta el procedimiento de planeación actual a la eficiencia general de la empresa?
10		¿Se ha observado una mejora en los tiempos de ejecución de proyectos o actividades como resultado de seguir este procedimiento?
11		¿Se asegura de que los equipos estén equipados para gestionar eficazmente los plazos establecidos?
12		¿El impacto tecnológico en la etapa de planeación han generado una efectividad temporal del procedimiento?
13		¿Hay alguna actividad particular que perciba como especialmente demorada?
14		¿Los procedimientos establecidos son claros y comprensibles para todos los involucrados en el proceso?
15		¿El procedimiento de planeación ofrece flexibilidad para ajustarse a cambios en plazos o prioridades sin comprometer la calidad de los resultados?
16		¿Se realiza seguimiento y control de tiempos durante cada fase del procedimiento de selección contractual?
17		¿Se ha implementado algún grado de automatización en el procedimiento de selección contractual para reducir los tiempos de ejecución?
18		¿Se asegura en la empresa que el procedimiento de selección contractual está adaptado a cambios tecnológicos continuos?
19		¿Existen áreas específicas del procedimiento de selección que podrían considerarse cuellos de botella en términos de tiempo y tecnología?
20		¿Hay alguna actividad particular que perciba como especialmente demorada?
21	Selección	¿los documentos del proceso de selección generan eficiencias en la selección de los proveedores?
22		¿Cuánto tiempo generalmente se invierte en la evaluación de candidatos durante el procedimiento de selección contractual?
23		¿Se han implementado medidas para acelerar este aspecto del proceso?
24		¿Hay alguna actividad particular que perciba como especialmente demorada?
25	Evaluación Proveedores	¿Consideras que el procedimiento de evaluación de proveedores cumple con los plazos establecidos?
26		¿Los procedimientos establecidos son claros y comprensibles para todos los involucrados en el proceso?
27		¿El sistema actual de evaluación de proveedores es lo suficientemente adaptable a cambios en el entorno empresarial o en los requisitos del proveedor?
28		¿Se recopila la retroalimentación de los participantes en el proceso de evaluación de proveedores?

Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

29	Perfeccionamiento y Legalización	¿Cómo calificarías, en general, la eficiencia del procedimiento de legalización y perfeccionamiento en nuestra organización?
30		¿Consideras que el procedimiento se desarrolla dentro de los plazos establecidos para la legalización y perfeccionamiento de documentos?
31		¿Consideras que los tiempos para el perfeccionamiento de los contratos es afectada por la volumetría de actividades que se deben desarrollar y/o formalidades del procedimiento?

Validación Instrumento – Expertos**María Fernanda Páez Valderrama**

Perfil del experto: Abogada especialista en derecho contractual, con experiencia laboral y profundización académica en derecho público y privado. Cuenta con siete años de experiencia y a partir de su rol como líder jurídica coordina la atención y evaluación de los diferentes eventos que se presenten en la ejecución de los contratos, determinando las gestiones jurídicas procedentes de acuerdo con la normatividad aplicable, rol que le permite contar con expertos en redacción, conexiones conceptuales y síntesis para el desarrollo y comprensión de textos y documentos.

Sandra Liliana Ríos

Perfil del experto: Abogada, Especialista en derecho comercial y de los negocios, magister en regulación energética, con 23 años de experiencia general y 15 años de experiencia específica en contratación en el sector de servicios públicos domiciliarios.

Adriana María Isaza Pinzón

Perfil del experto: Ingeniera Civil, Especialista en Gerencia de Obras, con 21 años de experiencia técnica y administrativa en contratación (Precontractual y Contractual), gerencia de proyectos, consultoría, construcción de proyectos de obras civiles, Coordinación de Proyectos y contratos, Formulación de Proyectos, elaboración y Control de Presupuestos, Elaboración de

términos de referencia de proyectos, Supervisión e Interventoría en proyectos de infraestructura. Gestión, Seguimiento y control de proyectos y Convenios.

Claudia Esperanza Mora Barrios

Perfil del experto: Profesional en derecho, especialista en derecho contractual, con magister en Dirección y gerencia de la gestión pública, con 20 años de experiencia en contratación pública y régimen especial al igual que en administración pública. He contado con la fortuna de participar en diferentes proyectos que han sido de gran impacto y fundamentales en la gestión de las entidades donde se han implementado.

Karol Domínguez

Perfil del experto: Profesional Senior con más de 20 años de experiencia en Gestión Integral de Proyectos. Consultora y Asesora técnica en la gestión de estructuración, evaluación y contratación pública de proyectos de APP- Asociación Público Privadas en Colombia, en el sector de Infraestructura de Transporte. Project Management y Supplier Manager, con experiencia Internacional en proyectos Privados de Obra civil en el sector Industrial Energético.

Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

9	Planeación	¿Cómo afecta el procedimiento de planeación actual a la eficiencia general de la empresa?	1,00	0,00	1,00	1,00	0,67	0,73
10	Planeación	¿Se ha observado una mejora en los tiempos de ejecución de proyectos o actividades como resultado de seguir este procedimiento?	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,80
11	Planeación	¿Se asegura de que los equipos estén equipados para gestionar eficazmente los plazos establecidos?	0,67	1,00	0,67	0,67	0,67	0,73
12	Planeación	¿El impacto tecnológico en la etapa de planeación han generado una efectividad temporal del procedimiento?	1,00	0,00	0,67	0,67	0,33	0,53
13	Planeación	¿Hay alguna actividad particular que perciba como especialmente demorada?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
14	Planeación	¿Los procedimientos establecidos son claros y comprensibles para todos los involucrados en el proceso?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
15	Planeación	¿El procedimiento de planeación ofrece flexibilidad para ajustarse a cambios en plazos o prioridades sin comprometer la calidad de los resultados?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
16	Selección	¿Se realiza seguimiento y control de tiempos durante cada fase del procedimiento de selección contractual?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
17	Selección	¿Se ha implementado algún grado de automatización en el procedimiento de selección contractual para reducir los tiempos de ejecución?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
18	Selección	¿Se asegura en la empresa que el procedimiento de selección contractual está adaptado a cambios tecnológicos continuos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
19	Selección	¿Existen áreas específicas del procedimiento de selección que podrían considerarse cuellos de botella en términos de tiempo y tecnología?	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,80
20	Selección	¿Hay alguna actividad particular que perciba como especialmente demorada?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

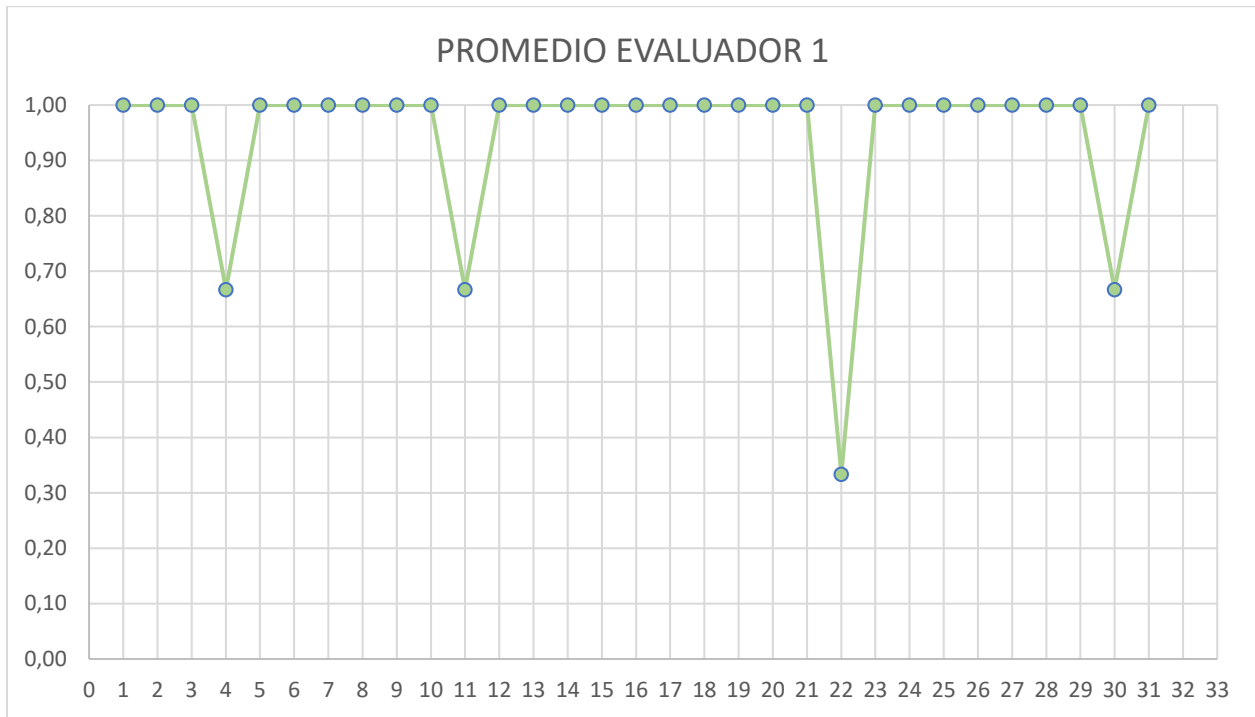
Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

21	Selección	¿los documentos del proceso de selección generan eficiencias en la selección de los proveedores?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
22	Evaluación Proveedores	¿Cuánto tiempo generalmente se invierte en la evaluación de candidatos durante el procedimiento de selección contractual?	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87
23	Evaluación Proveedores	¿Se han implementado medidas para acelerar este aspecto del proceso?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
24	Evaluación Proveedores	¿Hay alguna actividad particular que perciba como especialmente demorada?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
25	Evaluación Proveedores	¿Consideras que el procedimiento de evaluación de proveedores cumple con los plazos establecidos?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
26	Evaluación Proveedores	¿Los procedimientos establecidos son claros y comprensibles para todos los involucrados en el proceso?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
27	Evaluación Proveedores	¿El sistema actual de evaluación de proveedores es lo suficientemente adaptable a cambios en el entorno empresarial o en los requisitos del proveedor?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
28	Evaluación Proveedores	¿Se recopila la retroalimentación de los participantes en el proceso de evaluación de proveedores?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
29	Perfeccionamiento Y Legalización	¿Cómo calificarías, en general, la eficiencia del procedimiento de legalización y perfeccionamiento en nuestra organización?	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	0,87
30	Perfeccionamiento Y Legalización	¿Consideras que el procedimiento se desarrolla dentro de los plazos establecidos para la legalización y perfeccionamiento de documentos?	0,67	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93
31	Perfeccionamiento Y Legalización	¿Consideras que los tiempos para el perfeccionamiento de los contratos es afectada por la volumetría de actividades que se deben desarrollar y/o formalidades del procedimiento?	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Resultados Evaluador 1

Gráfico 17

Resultados promedio evaluador 1



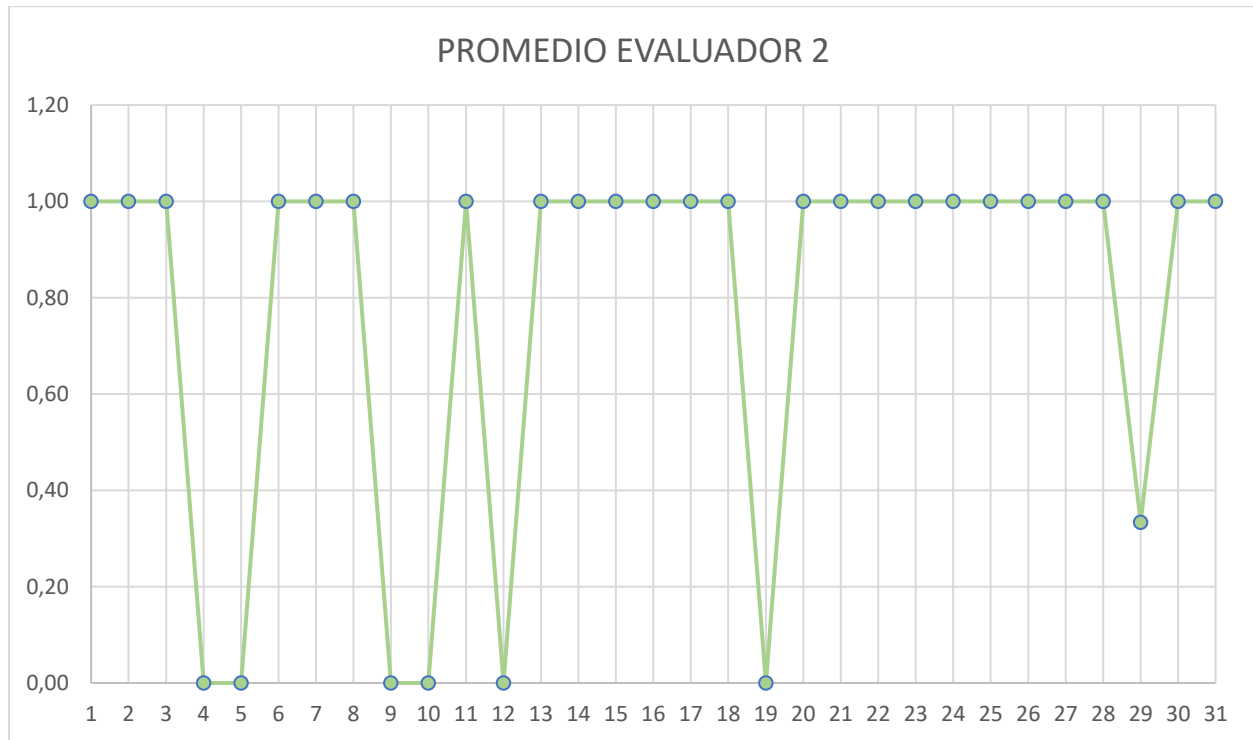
Nota, Resultados promedio por pregunta Evaluador 1. Elaboración Propia.

Para el evaluador 1, las preguntas 4, 11, 22 y 30 deben ser reformuladas, dejando recomendaciones en la parte de claridad de la redacción y en enfoque conceptual que será tenido en cuenta para llevar a cabo la encuesta final, como lo muestra el gráfico el evaluador considera que en su gran mayoría las preguntas cumplen con lo necesario.

Resultados Evaluador 2

Gráfico 18

Resultados promedio evaluador 2



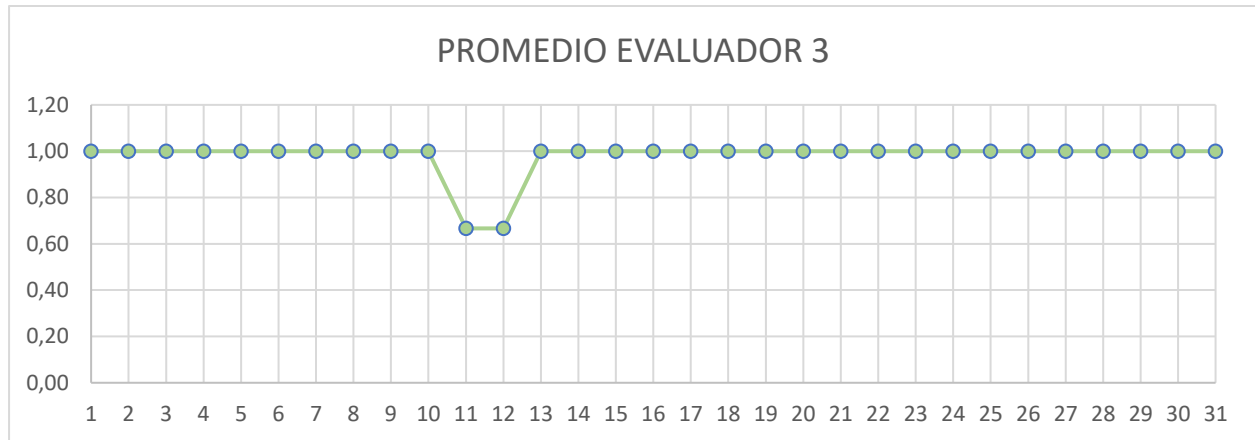
Nota, Resultados promedio por pregunta Evaluador 2. Elaboración Propia.

En el caso del evaluador 2 dejó recomendaciones en las preguntas 4, 5, 9, 10, 12, 19 y 29 estas recomendaciones están dirigidas a las tres variables a calificar, ya que considera que estas no tienen una buena redacción, no cumplen con el enfoque conceptual y no encuentra relación con la pregunta variable, hay recomendaciones sobre los periodos de tiempo, ajustar las preguntas a los procesos específicos para ser más claro en lo que se consulta.

Resultados Evaluador 3

Gráfico 19

Resultados promedio evaluador 3



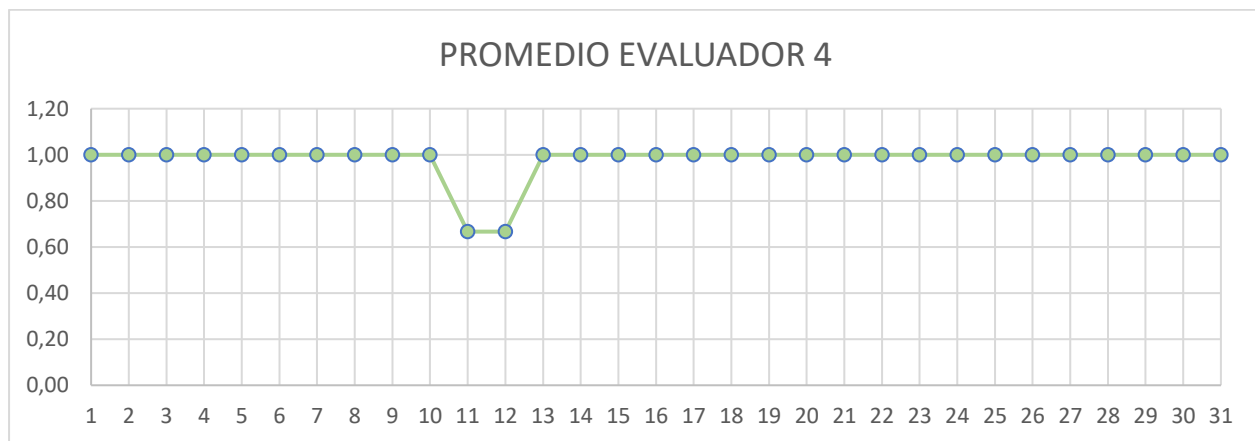
Nota, Resultados promedio por pregunta Evaluador 3. Elaboración Propia.

El evaluador 3 considera que las preguntas 11 y 12 deben tener una revisión ya que considera que no tienen relación con la variable que se está evaluando, en las demás preguntas su calificación fue positiva.

Resultados Evaluador 4

Gráfico 20

Resultados promedio evaluador 4



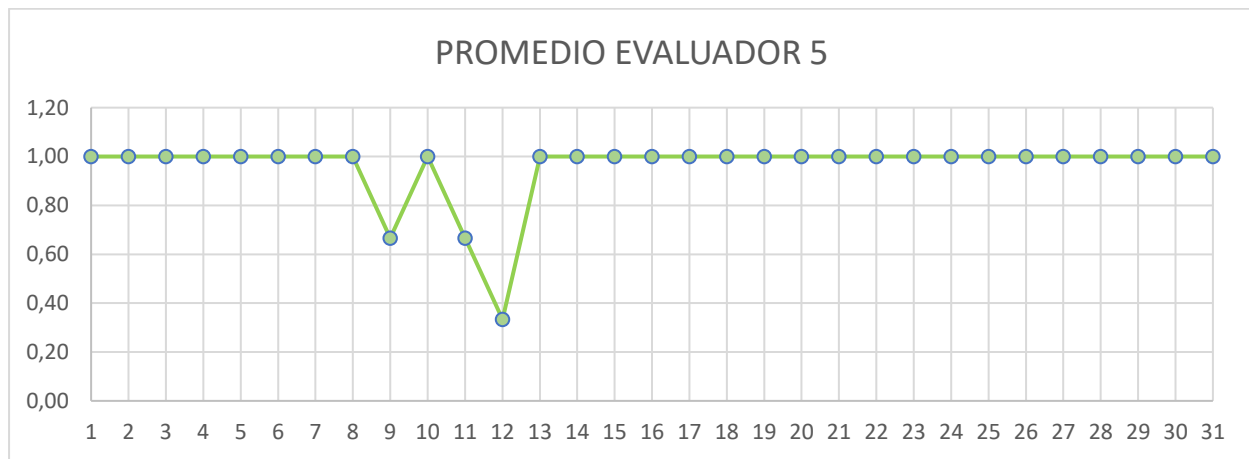
Nota, Resultados promedio por pregunta Evaluador 4. Elaboración Propia.

El evaluador 4 al igual que el 3 considera que las preguntas 11 y 12 deben ser reformuladas porque no tienen relación con la variable que se está evaluando, estas preguntas serán reformuladas en la encuesta final y ajustadas según la recomendación dada.

Resultados Evaluador 5

Gráfico 21

Resultados promedio evaluador 5



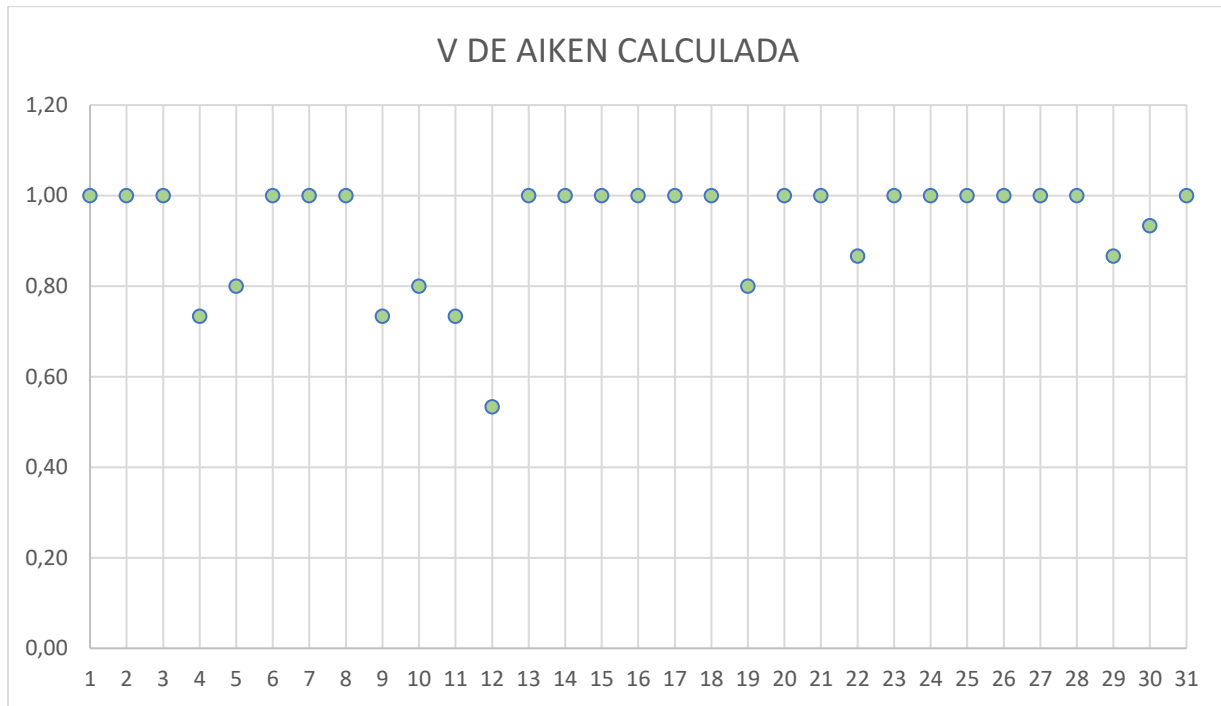
Nota, Resultados promedio por pregunta Evaluador 5. Elaboración Propia.

Por último, el evaluador 5, después de realizar su respectiva calificación, considera que las preguntas 9, 11 y 12 deben ser validadas, en el caso de la pregunta 9 considera que no es bueno su enfoque conceptual, en la 11 no haya relación con la variable evaluada y para la 12 tampoco haya relación con la variable y considera que debe ser mejorada la redacción de la pregunta, una constante entre los evaluadores fueron las preguntas 11 y 12.

Promedio General de los 5 Evaluadores

Gráfico 22

Resultado general V de AIKEN



Nota, Resultados promedio de todos los evaluadores V de AIKEN. Elaboración Propia.

El resultado general para las preguntas evaluadas fue bueno, las preguntas 4, 5, 9, 10, 11, 12, 19, 22, 29 y 30, deben ser ajustadas según las recomendaciones dadas por los evaluadores, en el caso de las preguntas 11 y 12 se deben reformular por completo y ajustarlas a la relación con las variables ya que fueron las que más bajo puntaje tuvieron, la principal calificación negativa se dio en el caso de redacción lo que será ajustado para ejecutar la encuesta final.

Encuesta Ajustada según Sugerencias de los Evaluadores

Para esta encuesta se usará una escala de Likert para realizar la medición, con la encuesta se quiere validar el problema del área a intervenir.

Para cada una de las siguientes preguntas evalué de acuerdo con los siguientes criterios:

- 1: Totalmente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- 4: De acuerdo
- 5: Totalmente de acuerdo

Tabla 10

Encuesta final análisis externo

Núm.	Variable	Pregunta	Calificación	Comentarios
1	Estado Actual Del Proceso	¿Se valida que los procedimientos existentes para la selección de proveedores garanticen los tiempos requeridos para su operatividad?		
2	Estado Actual Del Proceso	¿Se utilizan herramientas específicas para monitorear y garantizar los tiempos establecidos, en los procesos competitivos?		
3	Estado Actual Del Proceso	¿Existen dificultades o desafíos que enfrentan los usuarios al interactuar con SAP ARIBA y S4HANA?		
4	Estado Actual Del Proceso	¿Se realizan evaluaciones periódicas a los sistemas SAP ARIBA y S4HANA para mejorar los Acuerdos de Niveles de Servicio?		
5	Estado Actual Del Proceso	¿Considera que el proceso ha mejorado o empeorado en términos de eficiencia?		
6	Estado Actual Del Proceso	¿Se han realizado ajustes o mejoras continuas en los procedimientos basados en la retroalimentación y resultados obtenidos?		
7	Estado Actual Del Proceso	¿Los sistemas SAP ARIBA y S4HANA facilitan la gestión de los procesos competitivos?		
8	Planeación	¿La herramienta SAP ARIBA ayuda al mejoramiento de los tiempos de la etapa de planeación?		
9	Planeación	¿Afecta el procedimiento de planeación contractual los acuerdos de niveles de servicio en los procesos competitivos?		
10	Planeación	¿Se ha observado una mejora en los tiempos por la reducción de actividades del procedimiento de planeación?		
11	Planeación	¿Se asegura que el equipo de compras de la Gerencia de Sinergias de Abastecimiento cuente con los procedimientos adecuados para el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicios?		
12	Planeación	¿Existen actividades en el procedimiento de planeación que generen cuellos de botella?		

Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

13	Planeación	¿Los procedimientos establecidos son claros y comprensibles para todos los involucrados en el proceso?		
14	Planeación	¿El procedimiento de planeación ofrece flexibilidad para ajustarse a cambios en plazos o prioridades sin comprometer la calidad de los resultados?		
15	Selección	¿Se realiza seguimiento y control de tiempos durante cada fase del procedimiento de selección contractual?		
16	Selección	¿Se ha implementado algún grado de automatización en el procedimiento de selección contractual para reducir los tiempos de ejecución?		
17	Selección	¿Se asegura en la empresa que el procedimiento de selección contractual este adaptado a cambios tecnológicos continuos?		
18	Selección	¿Existen actividades en el procedimiento de selección que podrían considerarse cuellos de botella en términos de tiempo?		
19	Selección	¿Los documentos del proceso competitivo generan eficiencias en la selección de los proveedores?		
20	Evaluación Proveedores	¿Los tiempos de evaluación de los oferentes por parte de la torre legal (jurídicos) son los apropiados?		
21	Evaluación Proveedores	¿Los tiempos de evaluación de los oferentes por parte de la torre de proveedores (técnica y económica) son los apropiados?		
22	Evaluación Proveedores	¿La automatización del informe de evaluación genera menores tiempos en los procesos competitivos?		
23	Evaluación Proveedores	¿Afecta el procedimiento de evaluación contractual los acuerdos de niveles de servicio en los procesos competitivos?		
24	Evaluación Proveedores	¿Los procedimientos establecidos son claros y comprensibles para todos los involucrados en el proceso?		
25	Evaluación Proveedores	¿El sistema actual de evaluación de proveedores es lo suficientemente adaptable a cambios en el entorno empresarial o en los requisitos del proveedor?		
26	Evaluación Proveedores	¿Se consolidan las lecciones aprendidas y retroalimentación de los participantes en el proceso competitivo en su fase de evaluación de proveedores?		
27	Perfeccionamiento Y Legalización	¿Es eficiencia el procedimiento de legalización y perfeccionamiento?		
28	Perfeccionamiento Y Legalización	¿Consideras que la etapa legalización y perfeccionamiento se desarrolla dentro de los plazos establecidos?		
29	Perfeccionamiento Y Legalización	¿Consideras que los tiempos para el perfeccionamiento de los contratos se afecta por la volumetría de actividades que se deben desarrollar y/o formalidades del procedimiento?		

Población y Muestra

La población objeto de estudio está conformada por los empleados del área de compras y abastecimiento del Grupo Energía Bogotá (GEB), específicamente aquellos que participan directamente en los procesos de selección de proveedores y contratación de servicios. Se seleccionó a este grupo debido a su conocimiento y experiencia en la gestión de procesos competitivos dentro de la organización, los cuales son el foco principal de la investigación.

La encuesta es dirigida a los colaboradores de la Gerencia de Sinergias de Abastecimiento la cual está conformada por 36 personas y a su vez a los clientes que se les presta el servicio de compras de Core y no Core del negocio, que son alrededor de 90 personas. La población muestra está compuesta por un total de 95 personas, el número de personas seleccionadas se validó basado en un nivel de confianza del 95%. Estos empleados desempeñan su labor en diferentes niveles jerárquicos, desde los analistas junior hasta los gerentes de área, lo que asegura una representación diversa de perspectivas y experiencias en relación con los procesos de contratación, a su vez los clientes que son una de las partes interesada pueden ayudar con el detalle de cómo ven el proceso desde su punto de vista como clientes internos y que se ven directamente involucrados con los procesos de compras.

La encuesta es dirigida a los colaboradores de la Gerencia de Sinergias de Abastecimiento la cual está conformada por 36 personas y a su vez a los clientes que se les presta el servicio de compras de Core y no Core del negocio, que son alrededor de 90 personas.

Muestra

La muestra se tomó a partir de la siguiente fórmula

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * p * q}$$
$$n = \frac{126 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (126 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5}$$
$$n = \frac{121.01}{1.2729} = 95$$

Ficha Técnica

Periodo de recolección: febrero de 2024

Ciudades: Bogotá – Colombia, Ciudad de Guatemala- Guatemala

Cargos de las personas a entrevistados: Profesionales, Asesores, jefes y Gerentes

Población: 126 personas

Muestra: 95

Nivel de confianza: 95%

Grado de precisión: 5%

Medio de recolección: Encuesta Digital

Diagnóstico Organizacional

Resultados Encuesta

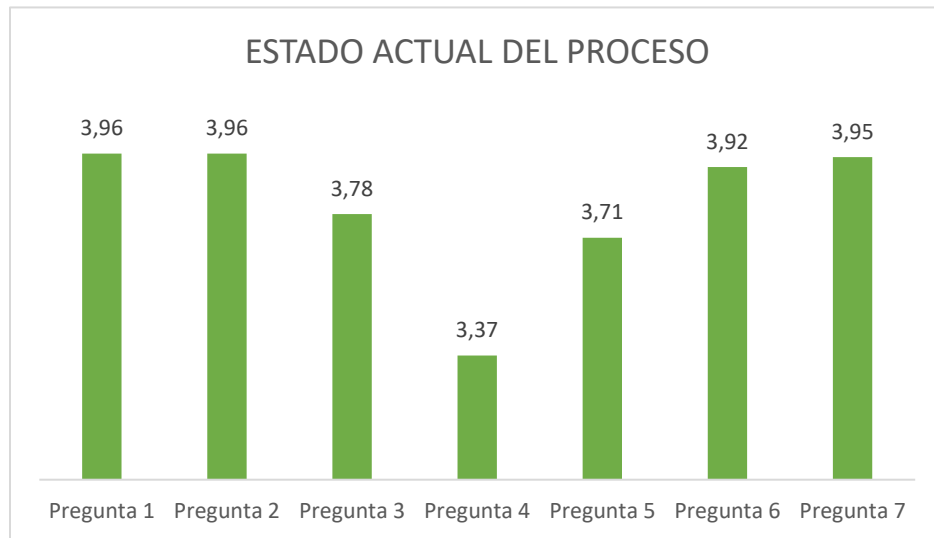
Se realizaron un total de 101 encuestas al equipo Grupo Energía Bogotá de las diferentes áreas usuarias obteniendo los siguientes resultados:

Se evaluaron 5 variables y un total de 29 preguntas las cuales estaban diseñadas para respuestas en una escala Likert, esto permite realizar un análisis por variable de los promedios obtenidos en cada una de las respuestas e identificar en que aspectos la organización presenta oportunidades de mejora y a partir de estos generar el plan de intervención.

Asimismo, la técnica que se va a usar para el análisis de los datos obtenidos será una descriptiva que como lo dice (Hecker, 2024) esta técnica se basa en la descripción de los datos mediante valores característicos los cuales se presentan en gráficos y se miden la variables individuales y sus características, para el caso concreto de la encuesta realizada se resumen cada una de las variables y se analizan los datos de mayor impacto y que presentan por lo tanto una oportunidad de mejora dentro del proceso.

Gráfico 23

Variable estado actual del proceso

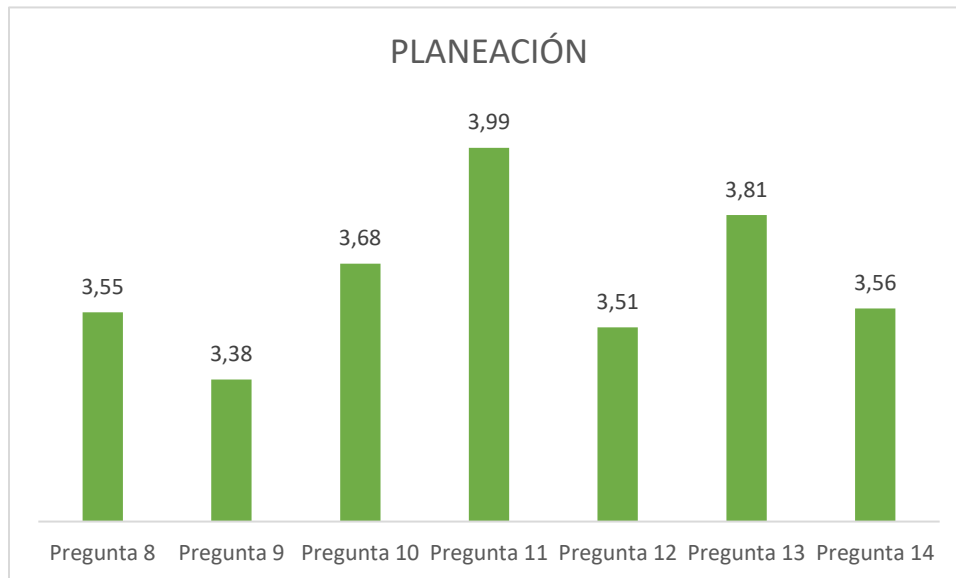


Nota: Variable Estado Actual del proceso, preguntas de la 1 a la 7, promedio de calificación por pregunta, Elaboración Propia.

Los resultados obtenidos en la variable Estado Actual del Proceso están por encima de 3.9 en 4 de las preguntas asociadas a la variable lo que indica según la escala de evaluación que se encuentran en el rango de acuerdo según las preguntas generadas. Por otro lado, la pregunta 4 que indica *¿Se realizan evaluaciones periódicas a los sistemas SAP ARIBA y S4HANA para mejorar los Acuerdos de Niveles de Servicio?*, muestra un promedio bajo de calificación asociado a que los encuestados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con la pregunta, presenta una oportunidad de mejora frente a este aspecto de la variable.

Gráfico 24

Variable planeación

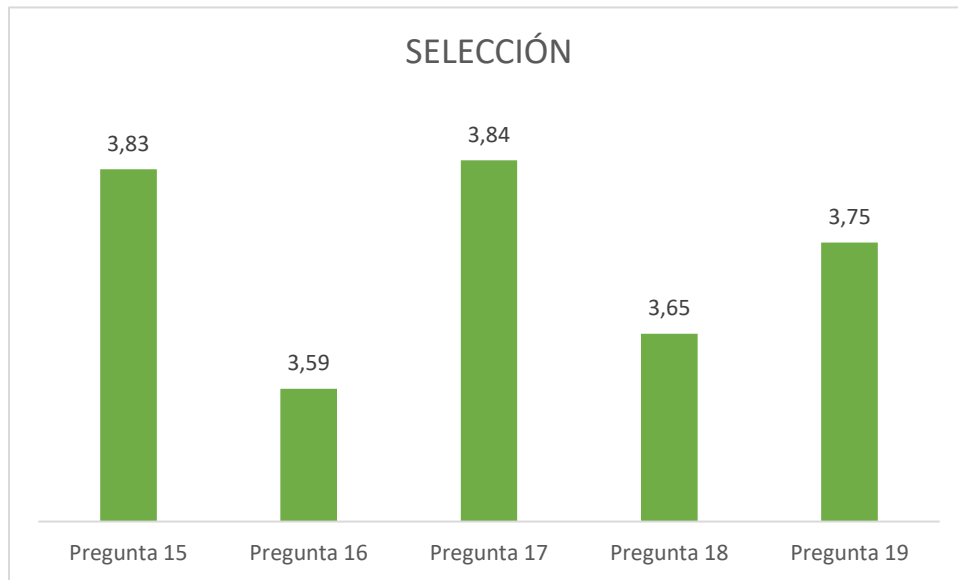


Nota: Variable Planeación, preguntas de la 8 a la 14, promedio de calificación por pregunta, Elaboración Propia.

En la variable de Planeación los resultados se evidencia que los encuestados están más encaminados a una calificación promedio de 3.5, lo que según la escala de evaluación son las repuestas asociadas a que no están ni en acuerdo ni en desacuerdo con el proceso, como tal la variable presenta oportunidades de mejora en aspectos como la afectación del procedimiento contractual o en las actividades que están dentro del procedimiento de planeación que generan cuellos de botella, también las calificaciones plantean una posible mejora en el manejo de SAP ARIBA en el proceso y también una mejora en la flexibilidad del proceso que permita mayor agilidad en cosas puntuales.

Gráfico 25

Variable selección

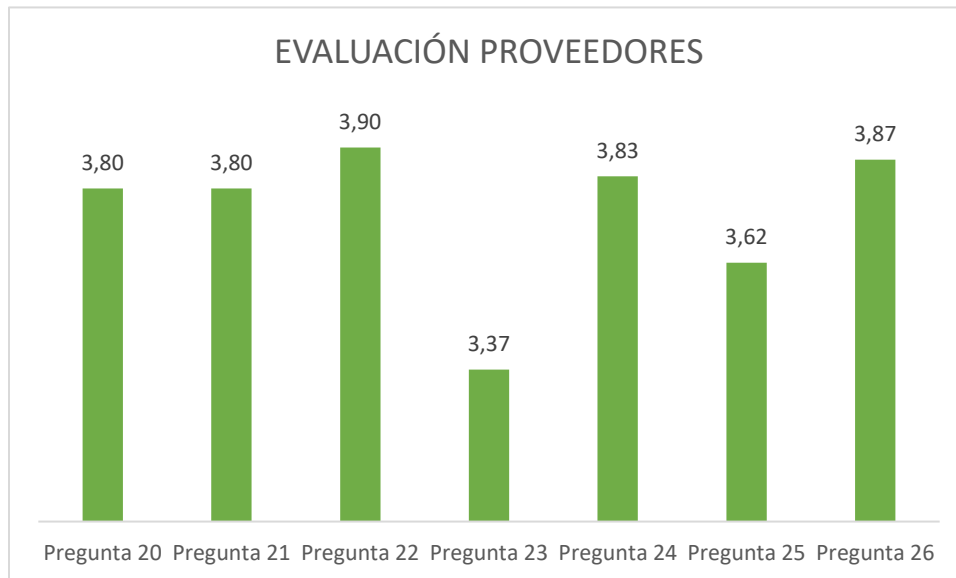


Nota: Variable Selección, preguntas de la 15 a la 19, promedio de calificación por pregunta, Elaboración Propia.

Esta variable está dirigida al proceso de selección de proveedores en el grupo Energía Bogotá y cuenta con 5 preguntas de las cuales 3 se aproximan al rango “*De acuerdo*” la escala de evaluación. Por otro lado, la pregunta 16 que hace referencia a la automatización del procedimiento de selección y la pregunta 18 que habla sobre las actividades que generan cuellos de botella, se pueden considerar como puntos a implementación de mejoras más aún si se tiene en cuenta que son dos partes sensibles que impactan directamente el ANS de servicio tanto en Grupo Energía Bogotá como en sus filiales.

Gráfico 26

Variable evaluación de proveedores

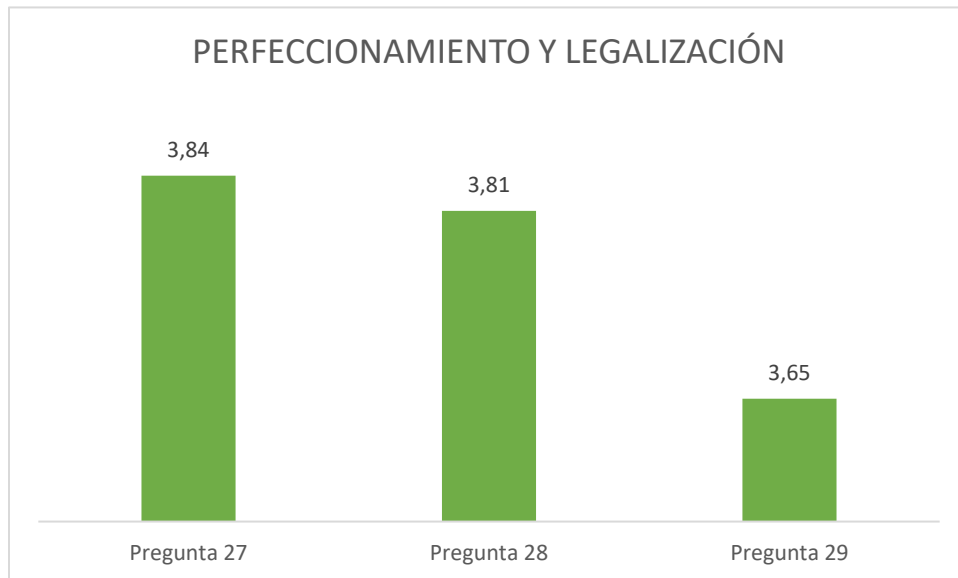


Nota: Variable Evaluación Proveedores, preguntas de la 20 a la 26, promedio de calificación por pregunta, Elaboración Propia.

La variable de Evaluación de proveedores encaminada a indagar sobre el proceso de evaluación y los tiempos de servicio por parte del centro de servicios compartidos en el Grupo Energía Bogotá y sus filiales muestra que los valores promedio obtenidos tienen una tendencia sobre estar de acuerdo con los criterios de evaluación, los procedimientos y tiempos establecidos. La pregunta 23 que presenta el puntaje más bajo y en donde se tiene la mayor oportunidad de mejora hace referencia al procedimiento de evaluación contractual y como está afecta los acuerdos de niveles de servicio en los procesos competitivos; en este caso se debe desarrollar una estrategia para que se mejoren los procedimientos y por tanto los tiempos establecidos para la evaluación de los proveedores.

Gráfico 27

Variable perfeccionamiento y legalización

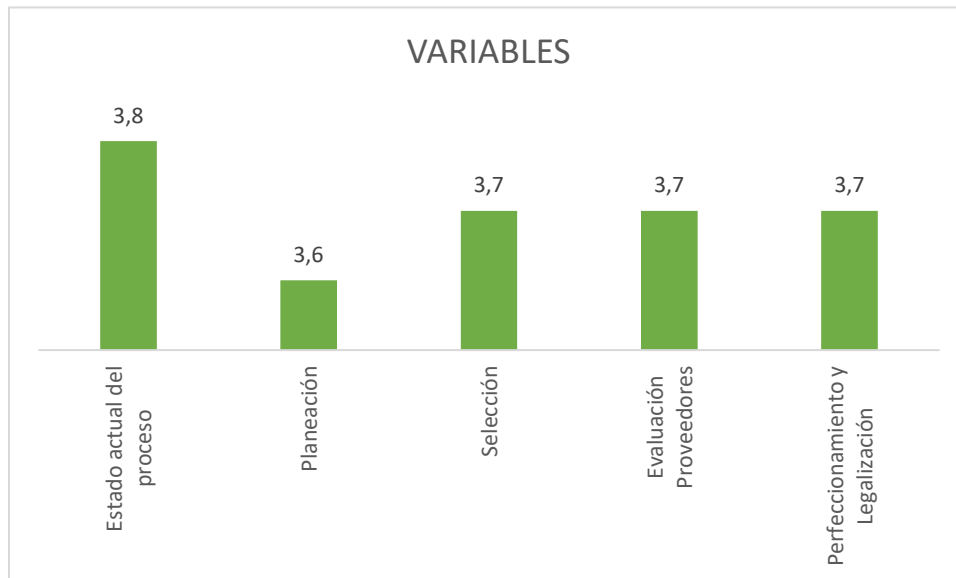


Nota: Variable Perfeccionamiento y Legalización, preguntas de la 27 a la 29, promedio de calificación por pregunta, Elaboración Propia.

Por último, se tiene la variable Perfeccionamiento y legalización que indagó a los encuestados sobre la eficiencia del proceso de legalización y los tiempos establecidos para ejecutar el procedimiento de esta variable. Al igual que en las demás variables y mostrando una tendencia definida, se evidencia que los puntajes promedio obtenidos están cerca de 4 lo que según la escala Likert es igual a el concepto “*De acuerdo*”. Por otra parte, el puntaje menor calificado fue el de la pregunta 29 que indaga sobre los tiempos para el perfeccionamiento de los contratos y como el volumen de actividades afectan el desarrollo del procedimiento y por ende los tiempos establecidos para la ejecución y, por tanto, el plan de intervención debe contemplar el ajuste de los procedimientos y las actividades que se deben desarrollar durante todo el proceso de evaluación y selección de proveedores en Grupo Energía Bogotá.

Gráfico 28

Variables encuesta análisis externo



Nota: Variables Encuesta Análisis Externo, promedio de calificación por variable, Elaboración Propia.

Basado en la información recogida a través de las encuestas realizadas a los colaboradores del Grupo Energía Bogotá se tiene que en los promedios obtenidos por cada una de las preguntas y el promedio final por variable sugiere que la empresa está cerca de un nivel óptimo de desarrollo en algunos de sus procesos. Sin embargo, se destaca la necesidad de trabajar en la implementación de la variable relacionada con la planeación está relacionada con las herramientas usadas y el procedimiento de planeación.

Plan de Intervención

El plan de intervención busca ajustar los procedimientos de abastecimiento que se llevan a cabo en el Grupo Energía Bogotá y sus filiales, estos procedimientos están diseñados con el fin de garantizar procesos de calidad y competitividad dentro de la compañía, se realizaran ajustes de los procedimientos buscando hacerlos más sencillos y ágiles, esto ayudara directamente a los procesos de selección y evaluación de proveedores y a los posteriores procesos como los relacionados con las negociaciones y la documentación contractual, esto impactara directamente el ASN de cumplimiento y por lo tanto en los tiempos requeridos para llevar a cabo los procesos de contratación para la compañía y sus filiales.

Procedimientos Ajustados

Base para el ajuste de los procedimientos:

Como parte del plan de intervención se hizo establecer los ajustes requeridos a los procedimientos con el fin de lograr el objetivo encaminado al logro de la mejora al modelo de selección en los procesos competitivos para el cumplimiento de los ANS.

Varias fuentes abordadas en la investigación permiten concluir la necesidad de realizar ajustes a los procedimientos. En primer lugar, se tienen las encuestas realizadas a los usuarios internos y externos quienes a partir de sus experiencias resaltaron los excesos de controles y demás actividades que impactan el proceso y en consecuencia el cumplimiento de los ANS. En segundo lugar, teniendo como base la entrevista al experto, es viable identificar la necesidad de realizar ajustes en las actividades que permitan contar con la selección de proveedores de manera oportuna, ubicando de manera anticipada los proveedores idóneos y los controles que se requieren para la ejecución con ellos, así como los riesgos que se pueden presentar en el contrato futuro. Estas experiencias permiten evidenciar como las relaciones con los proveedores impactan de manera positiva para el cumplimiento de los objetivos del CSC y la mejora de las relaciones no solo con los clientes internos sino en las etapas de negociación con los proveedores que contribuyan a alcanzar incluso productos y servicios de mejor calidad en términos de colaboración.

En tercer lugar, con el fin de validar ajustes adicionales a los evidenciados, se realizó una mesa interdisciplinaria con los diferentes actores de la Gerencia de Sinergias de Abastecimiento, quienes validaron que en efecto los procedimientos tenían actividades duplicadas, algunas en desuso y la incorporación de actividades que siendo necesarias no están contempladas en el proceso.

Planeación del Proceso Contractual

Los ajustes realizados al proceso de planeación del proceso contractual buscan simplificar el proceso en gran medida respondiendo a los tiempos y metas establecidas y optimizar el procedimiento sin perder su eje de planeación el objetivo principal de este proceso es Planear el proceso de contratación de las necesidades de las áreas de la empresa y sus filiales. (Grupo Energía Bogotá, 2024)

Se llevarán a cabo dos ajustes al procedimiento haciendo más ágil el proceso sin perder de foco el objetivo principal.

- Se simplificó la redacción de las actividades a realizar de manera integral, en línea con SAP ARIBA.
- Se optimizó el procedimiento disminuyendo de 17 actividades a 5 actividades. DEL PROCESO INVESTIGATIVO COMO LLEGAMOS A ESTA REDUCCIÓN

Tabla 11

Actividades planeación del proceso contractual

Actividades	
1	Preparar información de la solicitud
2	Crear solicitud de sourcing en SAP Ariba
3	Diligenciar matriz de seguros o solicitar concepto cuando aplique
4	Revisar la matriz de complejidad
5	Aprobar la solicitud

Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

Con un modelo reducido se planea simplificar este proceso hacerlo mucho más ágil y corto, reducirá sustancialmente la cantidad de recurso tanto económico como humano sin dejar de lado la calidad del proceso, el impacto esperado es la reducción en días de proceso de planeación y poder sacar rápidamente a un proceso competitivo, en ocasiones la demora en el proceso conlleva a que el área que tiene la necesidad se vea afectada por los tiempos de repuesta

Tabla 12

Comparativo de los ajustes Planeación del Proceso Contractual

Procedimiento Actual		Procedimiento Con Las Mejoras	
#	Actividad	#	Actividad
1	Preparar información previa a la creación de solicitud de pedido	1	Preparar información de la solicitud
2	Identificar si corresponde a operación con partes vinculadas	2	Crear solicitud de sourcing en SAP Ariba
3	Solicitar concepto de aplicabilidad de la política	3	Diligenciar matriz de seguros o solicitar concepto cuando aplique
4	Verificar necesidad de crear solicitud de pedido	4	Revisar la matriz de complejidad
5	Crear solicitud de pedido	5	Aprobación de la solicitud
6	Aprobar solicitud de pedido		
7	Complementar solicitud de sourcing en SAP Ariba		
8	Registrar la información de la solicitud		
9	Realizar análisis de riesgos contractuales		
10	Diligenciar matriz de seguros		
11	Solicitar concepto de seguros		
12	Cargar lista de proveedores		
13	Diligenciar el formato matriz de complejidad		
14	Revisar la matriz de complejidad		
15	Aprobar solicitud		
16	Realizar ajustes a solicitud del Solicitante		
17	Radicar solicitud en Abastecimiento		

AJUSTES:
 Se simplificó la redacción de las actividades a realizar de manera integral, en línea con SAP ARIBA.
 Se optimizó el procedimiento disminuyendo de 17 actividades a 5 actividades.

Nota: Comparativo de los ajustes realizados a Planeación del Proceso Contractual y reducción de actividades, Elaboración Propia.

Selección de Proveedores

Este procedimiento comprende la manera en la que serán seleccionados los proveedores potenciales para cada uno de los procesos competitivos, dentro del proceso se especifica el paso a paso y los criterios a tener en cuenta para llevar a cabo la selección, el objetivo principal del proceso es establecer las actividades para adelantar la selección de los proveedores de bienes y servicios bajo la modalidad proceso competitivo, de conformidad con lo establecido en el Manual de Contratación y Control de Ejecución vigente. (Grupo Energía Bogotá, 2024)

Se realizarán tres ajustes al procedimiento como parte de la estrategia de mejoramiento que aplicara para todos los procesos de selección tanto abiertos como cerrados para Grupo Energía Bogotá y sus Filiales.

- Se simplificó la redacción de las actividades a realizar de manera integral en línea con SAP ARIBA.
- Se optimizó el procedimiento disminuyendo de 37 actividades a 23 actividades.
- Se incluyó la revisión y aprobación de las condiciones del proceso por el equipo de control legal del Centro de Servicios Compartidos.

Tabla 13

Actividades selección de proveedores

Actividades	
1	Revisar solicitud
2	Ajustar la solicitud
3	Elaborar presentación
4	Preparar comité
5	Presentar a comité
6	Cargar extracto de acta
7	Elaborar condiciones de proceso y crear proyecto de sourcing
8	Revisar y aprobar las condiciones del proceso

9	Crear y Publicar Proceso (RFP en Ariba)
10	Preparar y desarrolla reunión informativa con proveedores vinculados al RFP (si aplica)
11	Preparar y desarrollar visita técnica (si aplica)
12	Recibir y distribuir observaciones
13	Resolver observaciones
14	Revisar respuestas de las observaciones
15	Analizar necesidad de adenda
16	Elaborar preparar y presentar adenda a comité
17	Elaborar, revisar Adenda y Publicar adenda y/o consolidado preguntas y respuestas
18	Recibir ofertas
19	Verificar resultado Evaluación de Ofertas
20	Elaborar y Notificar Adjudicación del Proceso
21	Elaborar documentos contractuales
22	Notificar participantes no favorecidos
23	Informar cierre del proceso

Es el proceso en donde se empieza a interactuar con los proveedores y es importante que se tenga claro cómo se llevara a cabo el proceso, cuáles son las condiciones, necesidades y restricciones del mismo, todo parte de una buena preparación por parte de los equipos involucrados pasar de 37 a 23 tareas, reduce los tiempo de espera y adicional hace que el interés inicial de participación por parte de los proveedores se mantenga durante el proceso sin mencionar que afecta directamente los tiempos del ANS establecidos.

Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

Tabla 14

Comparativo de los ajustes Selección de Proveedores

Procedimiento Actual		Procedimiento Con Las Mejoras	
#	Actividad	#	Actividad
1	Revisar solicitud	1	Revisar solicitud
2	Ajustar la solicitud	2	Ajustar la solicitud
3	Elaborar presentación	3	Elaborar presentación
4	Preparar comité	4	Preparar comité
5	Presentar a comité	5	Presentar a comité
6	Cargar extracto de acta	6	Cargar extracto de acta
7	Crear proyecto de sourcing	7	Elaborar condiciones de proceso y crear proyecto de sourcing
8	Crear y Publicar Proceso (RFP en Ariba)	8	Revisar y aprobar las condiciones del proceso
9	Preparar reunión informativa con proveedores vinculados al RFP	9	Crear y Publicar Proceso (RFP en Ariba)
10	Desarrollar reunión informativa con proveedores vinculados al RFP	10	Preparar y desarrolla reunión informativa con proveedores vinculados al RFP (si aplica)
11	Preparar visita técnica	11	Preparar y desarrollar visita técnica (si aplica)
12	Desarrollar visita	12	Recibir y distribuir observaciones
13	Recibir y distribuir observaciones	13	Resolver observaciones
14	Resolver observaciones	14	Revisar respuestas de las observaciones
15	Revisar respuestas de las observaciones	15	Analizar necesidad de adenda
16	Analizar necesidad de adenda	16	Elaborar preparar y presentar adenda a comité
17	Elaborar presentación de adenda a comité	17	Elaborar, revisar Adenda y Publicar adenda y/o consolidado preguntas y respuestas
18	Preparar comité	18	Recibir ofertas
19	Presentar a comité	19	Verificar resultado Evaluación de Ofertas
20	Cargar extracto de acta	20	Elaborar y Notificar Adjudicación del Proceso
21	Elaborar Adenda	22	Elaborar documentos contractuales
22	Revisar Adenda	23	Notificar participantes no favorecidos
23	Publicar adenda y/o consolidado preguntas y respuestas	24	Informar cierre del proceso
24	Recibir ofertas		
25	Verificar resultado Evaluación de Ofertas		
26	Preparar subasta		
27	Realizar sesión de prueba con proveedores		
28	Desarrollar subasta		
29	Elaborar presentación con el resultado de la subasta.		
30	Preparar comité		
31	Realizar presentación de resultado de subasta ante el comité		
32	Cargar extracto de acta		
33	Notificar Adjudicación del Proceso		
34	Notificar elaboración de documentos contractuales		
35	Informar cierre del proceso		
36	Finalizar proyecto de sourcing en Ariba		

AJUSTES:

Se simplificó la redacción de las actividades a realizar de manera integral en línea con SAP ARIBA.

Se optimizó el procedimiento disminuyendo de 36 actividades a 24 actividades.

Se incluyó la revisión y aprobación de las condiciones del proceso por el equipo de control legal del CSC.

Nota: Comparativo de los ajustes realizados a Selección de Proveedores y reducción de actividades, Elaboración Propia.

Negociación

En esta parte del procedimiento se lleva a cabo las negociaciones con los proveedores a los cuales se les comprara algún bien o servicio y que ya pasaron una primer instancia dentro de la selección de proveedores, el objetivo principal de esta parte es adelantar las negociaciones de ofertas tendientes a promover las condiciones más favorables de carácter técnico, comercial, económico o de cualquier otra índole para la empresa de conformidad con el Manual de Contratación y Control de Ejecución vigente (Grupo Energía Bogotá, 2024)

Se llevarán a cabo dos ajustes al procedimiento que consisten en los siguientes ítems:

- Se simplificó la redacción de las actividades a realizar de manera integral en línea con SAP ARIBA.
- Se optimizó el procedimiento disminuyendo de 12 actividades a 5 actividades.

Tabla 15

Actividades proceso negociación

Actividades	
1	Preparar la negociación
2	Citar al o los oferentes a mesa de negociación
3	Desarrollar la negociación
4	Formalizar la solicitud de oferta mejorada
5	Recibir oferta(s) mejorada (s)

Con la reducción significativa de actividades se simplifica el proceso en 5 actividades principales y necesarias en donde se preparará y llevara a cabo la negociación con los oferentes teniendo en cuenta las necesidades de la empresa y buscando siempre la mejor opción para cubrir la necesidad existente, es un proceso que tiende hacer largo por lo temas de negociación de las partes, pero con un trabajo previo de selección y uno de reducción de actividades se busca simplificarlo y dinamizarlo.

Tabla 16

Comparativo de los ajustes Negociación

Procedimiento Actual		Procedimiento Con Las Mejoras	
#	Actividad	#	Actividad
1	Consultar y analizar la documentación del proceso y las ofertas evaluadas	1	Preparar la negociación
2	Preparar la negociación	2	Citar al o los oferentes a mesa de negociación
3	Citar al o los oferentes a mesa de negociación	3	Desarrollar la negociación
4	Desarrollar la negociación	4	Formalizar la solicitud de oferta mejorada
5	Recibir oferta(s) mejorada (s)	5	Recibir oferta(s) mejorada (s)
6	Elaborar presentación con el resultado de la negociación.	<p>AJUSTES: Se simplificó la redacción de las actividades a realizar de manera integral en línea con SAP ARIBA. Se optimizó el procedimiento disminuyendo de 12 actividades a 5 actividades.</p>	
7	Preparar comité		
8	Realizar presentación de negociación ante el comité		
9	Elaborar el acta del comité		
10	Suscribir acta		
11	Cargar extracto de acta		
12	Verificar extracto de acta		

Nota: Comparativo de los ajustes realizados a Negociación y reducción de actividades, Elaboración Propia.

Elaboración de Documentos Contractuales

Este procedimiento se encarga de elaborar, validar, modificar y perfeccionar los documentos necesarios para llevar a cabo los contratos con los proveedores seleccionados dentro de los procesos competitivos cerrados y abiertos, el objetivo del proceso es realizar la legalización y perfeccionamiento del contrato a partir de la modalidad de contratación definida o modificación contractual. (Grupo Energía Bogotá, 2024)

- Se simplificó la redacción de las actividades a realizar de manera integral en línea con SAP ARIBA.
- Se optimizó el procedimiento disminuyendo de 19 actividades a 16 actividades.

Tabla 17

Elaboración de documentos contractuales

Actividades	
1	Crear área de trabajo de contratos
2	Solicitar consulta de listas restrictivas y revisa el resultado de la consulta
3	Revisar inhabilidad y/o analizar el concepto de riesgo reputacional
4	Verificar existencia de oferentes en el orden de elegibilidad
5	Notificar cierre del proceso
6	Proyectar documentos de formalización
7	Asegurar legalmente el trámite
8	Gestionar firmas del contrato y acta de designación o modificación
9	Firmar contrato y acta de designación o modificación
10	Generar número de contrato o registrar modificación en S4HANA
11	Numerar y fechar contrato
12	Notificar participantes no favorecidos
13	Verificar si requiere solicitud de garantías y/o póliza
14	Comunicar solicitud de garantías y/o pólizas.
15	Recibir y enviar a revisión pólizas y/o garantías
16	Comunicar el perfeccionamiento y legalización de contrato o modificación

Es uno de los procesos más críticos y por lo tanto en donde se realizó menos recorte de actividades, la idea es llevar un acompañamiento más riguroso con el proveedor seleccionado, esto con el fin de dar celeridad a la documentación necesaria y a la firma de los contratos que, para el caso de este proceso, sería la finalización del proceso con el proveedor y por lo tanto la manera más óptima de reducir los tiempos de ejecución y mejorar el cumplimiento del ANS en un 75%.

Tabla 18

Comparativo de los ajustes Elaboración Documentos Contractuales

Procedimiento Actual		Procedimiento Con Las Mejoras	
#	Actividad	#	Actividad
1	Crear área de trabajo de contratos	1	Crear área de trabajo de contratos
2	Proyectar documentos de formalización	2	Solicitar consulta de listas restrictivas y revisa el resultado de la consulta
3	Solicitar consulta de listas restrictivas.	3	Revisar inhabilidad y/o analizar el concepto de riesgo reputacional
4	Revisar resultado de consulta de listas restrictivas	4	Verificar existencia de oferentes en el orden de elegibilidad
5	Revisar inhabilidad	5	Notificar cierre del proceso
6	Verificar existencia de oferentes	6	Proyectar documentos de formalización
7	Analizar el concepto de riesgo reputacional	7	Asegurar legalmente el trámite
8	Analizar situación	8	Gestionar firmas del contrato y acta de designación o modificación
9	Generar acta con decisión	9	Firmar contrato y acta de designación o modificación
10	Notificar cierre del proceso	10	Generar número de contrato o registrar modificación en S4HANA
11	Asegurar legalmente el trámite	11	Numerar y fechar contrato
12	Validar BP de Ariba hacia el ERP	12	Notificar participantes no favorecidos
13	Sincronizar BP de Ariba hacia el ERP	13	Verificar si requiere solicitud de garantías y/o póliza
14	Complementar información tributaria de BP sincronizado	14	Comunicar solicitud de garantías y/o pólizas.
15	Gestionar firmas del contrato y acta de designación o modificación	15	Recibir y enviar a revisión pólizas y/o garantías
16	Firmar contrato y acta de designación o modificación	16	Comunicar el perfeccionamiento y legalización de contrato o modificación
17	Generar número de contrato o registrar modificación en S4HANA		
18	Integrar contrato o modificación de Ariba a S4HANA		
19	Validar información de contrato creado por integración		
20	Registrar contrato o modificación en S4HANA		
21	Numerar y fechar contrato		
22	Verificar si requiere solicitud de garantías y/o póliza		
23	Comunicar solicitud de garantías y/o pólizas.		
24	Recibir y enviar a revisión pólizas y/o garantías		
25	Comunicar el perfeccionamiento y legalización de contrato o modificación		
26	Diligenciar Lista de chequeo expediente electrónico		

Ajustes:
 Se simplificó la redacción de las actividades a realizar de manera integral en línea con SAP ARIBA.
 Se optimizó el procedimiento disminuyendo de 26 actividades a 16 actividades.

Nota: Comparativo de los ajustes realizados a Negociación y reducción de actividades, Elaboración Propia.

Ajuste Sistema: SAP ARIBA

Teniendo en cuenta que se desarrollan los ajustes a los procedimientos que aplican para los procesos competitivos, se debe realizar la adición y/o ajuste y/o eliminación de las actividades en el sistema SAP ARIBA con el fin de aplicar de manera correcta a nivel operativo los procedimientos ajustados en etapa anterior, así:

En la primera parte del análisis se evidencian las actividades de verificación del equipo de trabajo y visto bueno jurídico en la etapa de SOURCING en el sistema SAP ARIBA, pertenecen a la etapa de planeación que es ejecutada por las áreas, las cuales deben ser eliminadas de acuerdo con el ajuste que se realice al procedimiento actual.

Gráfico 29


Área de SOURCING – SAP ARIBA

01

Solicitud de sourcing – PCC/PCA

TAREAS	GEB / ENLAZA	TGI	CONECTA	COMENTARIOS
PLANEACIÓN DEL ABASTECIMIENTO				
Ingresar y/o verificar equipo de trabajo *	X	X	X	Se propone eliminar y en la revisión de Abastecimiento asegurar que el equipo se encuentre completo y correcto.
Incluir información de la solicitud *	X	X	X	
Validación matriz de seguros *	X	X		Se propone incluir para CONECTA
Solicitud Concepto Seguros *	X	X	X	
Diligenciamiento y revisión de la matriz de complejidad *	X			Se propone incluir para TGI y CONECTA
Solicitud Concepto tributario	X			Se propone incluir para TGI y CONECTA
Vo. Bo Gerencia de Tecnología	X			
Vo. Bo. Gerencia de Gestión del Talento	X			
Vo. Bo. Jurídica Sucursal	X			Validar la posible eliminación.
Vo. Bo. Logística	X			Se propone incluir para TGI dado que desde el 6 de mayo una nueva logística pasando la administración de los almacenes, gestión de inventarios y preservación de materiales que están a cargo de TGI al Centro de Sinergias Corporativas (CSC)
Vo. Bo. Gestor de almacenes	X			Se propone incluir para TGI, dado que desde el 6 de mayo una nueva logística pasando la administración de los almacenes, gestión de inventarios y preservación de materiales que están a cargo de TGI al Centro de Sinergias Corporativas (CSC)
Solicitud de concepto ambiental			X	
Solicitud de concepto SST			X	
Solicitud de concepto de calidad			X	
Aprobación de la solicitud *	X	X	X	Se propone trasladar para después de la revisión de comprador y control legal. Al activar la aprobación de la solicitud incluir el cronograma de las revisiones de Abastecimiento y ajustes del área (rondas de revisión)

■ Tareas que solo aplican a solicitudes que requieren alguna de esas verificaciones adicionales
■ Tareas que se sugieren eliminar



Nota: listado de tareas del sistema SAP ARIBA que serán eliminadas o aplicadas en cada filial según corresponda, Grupo Energía Bogotá 2024.

Continuando con la validación del sistema, se evidencia que en la etapa de radicación en el Centro de Servicios Compartidos (Sinergias de Abastecimiento) en Sourcing- SAP ARIBA, se evidencia que se deben eliminar la actividad denominada creación de proyecto de Sourcing o área de trabajo del contrato.

Gráfico 30

Tareas de la etapa de radicación abastecimiento

01

Solicitud de sourcing – PCC/PCA

TAREAS	GEB / ENLAZA	TGI	CONECTA	COMENTARIOS
RADICACIÓN ABASTECIMIENTO				
<u>Revisión comprador *</u>	X	X	X	Se propone unificar la tarea de Revisión comprador y Revisión control legal
Revisión control legal *	X	X	X	
Elaborar presentación	X	X	X	
Agendamiento a comité *	X	X	X	Se propone unificar la tarea de Elaborar presentación y Agendamiento a comité
Verificación aprobación comité *	X	X	X	
Creación proyecto de sourcing o área de trabajo de contrato (compras) *	X	X	X	Se propone eliminar, dado que no aporta a la gestión.

■ Tareas que solo aplican a solicitudes que requieren aprobación del comité de contratación

■ Tareas que se sugieren eliminar

Nota: listado de tareas de la etapa de radicación abastecimiento del área de Sourcing en SAP ARIBA, Grupo Energía Bogotá 2024.

En etapa Solicitud de Sourcing (observaciones a la solicitud), se evidencia que de las actividades que no generan o aportan un valor agregado al proceso son: formulario de reajuste, gastos reembolsables y anticipo, esto teniendo en cuenta que se encuentran enunciado de manera previa en el alcance particular y no es necesario incorporarlo como una tarea en el sistema.

Gráfico 31

Actividades en el sistema SAP ARIBA en la etapa de Sourcing


01

Solicitud de sourcing – PCC/PCA

Observaciones información de la solicitud SOD – PCC/PCA

NOMBRE	GEB / ENLAZA	TGI	CONECTA	COMENTARIOS
Antecedente	X	X	X	Se propone crear un documento que incluya la información como antecedentes, justificación de la necesidad, justificación selección del proveedor y de más información que actualmente se registra texto en el formulario. Este documento lo debe cargar el área para revisión.
Justificación de la necesidad	X	X	X	En caso de que este campo se mantenga, incluir en la descripción: DEBE DESCARGAR EL DOCUMENTO REFERENCIA PARA REDACTAR LA JUSTIFICACIÓN (Actualizar documento referencia)
Alcance técnico particular	X		X	Ajustar para TGI que sea igual
Análisis que soporte el valor del presupuesto	X	X	X	Mejorar el comentario de información y agregar un adjunto de ayuda
Forma de pago.	X	X	X	En la referencia dejar un documento más práctico con las formas de pago más comunes. Para otras formas de pago más complejas direccionar a la guía.
Formula de reajuste		X	X	Eliminar porque se registra en el alcance técnico
Gastos reembolsables		X	X	Eliminar porque se registra en el alcance técnico. Ajustar el alcance para TGI
Anticipo		X	X	Eliminar porque se registra en el alcance técnico
¿El eventual contrato requiere acuerdo de confidencialidad?	X	X	X	Unificar los numerales ¿El eventual contrato requiere acuerdo de confidencialidad?, Plazo del acuerdo y Valor de la cláusula penal, en uno solo con un cuadro de texto para relacionar la información solicitada.

■ Campos que se proponen modificar
■ Campos que se sugieren eliminar



Nota: listado de actividades en el sistema SAP ARIBA en la etapa de Sourcing (Observaciones), Grupo Energía Bogotá 2024.

Con la eliminación a realizar en la etapa de Sourcing tanto en la planeación, radicación abastecimiento y observaciones de la solicitud, se generarían las siguientes mejoras:

- Optimizar la información de ayuda de cada punto de la información de la solicitud para orientar mejor a la persona que lo diligencie.
- Actualizar las plantillas para presentar ante comité.
- Actualizar los textos soportes causal modalidad que se utilizan como referencia para redactar la justificación de la necesidad, de acuerdo el manual de contratación y control de ejecución vigente.

- En la información de la visión General, en el campo “Causal Modalidad” organizar por orden alfabético de acuerdo con los literales del manual.

Continuando con las actividades de la etapa de selección de contratistas gestión y tramite del proceso, evidenciamos que las actividades duplicadas o a eliminar son: la etapa de verificación de equipo de trabajo y la revisión jurídica de la adenda, esto con el fin de activar al personal jurídico cuando sea necesario y no de manera permanente.

Gráfico 32

Selección de contratistas

02

Proyecto de Sourcing – PCC/PCA

TAREAS	GEB / ENLAZA	TGI	CONECTA	COMENTARIOS
SELECCIÓN DE CONTRATISTAS				
GESTIÓN Y TRAMITE DEL PROCESO				
Verificación equipo de trabajo *	X	X	X	Se propone eliminar, el comprador debe asegurar que el equipo se encuentre completo y correcto.
Elaboración y revisión documentos *	X	X	X	Se sugiere crear nueva tarea para la elaboración de las condiciones por parte del comprador y la revisión de estas por parte de control legal. La tarea debe ser de revisión Control legal
Gestión y publicación de proceso *	X	X	X	
RECEPCIÓN DE OFERTAS				
Consolidación y revisión de preguntas *	X	X	X	
Presentación de adenda *	X	X	X	
Agendamiento a comité *	X	X	X	
Generación extracto comité *	X	X	X	
Elaboración adenda *	X	X	X	Se sugiere la siguiente redacción: Elaboración y revisión (técnica y/o jurídica) Adenda.
Revisión jurídica de adenda (si aplica)	X	X	X	Se propone eliminar y que la tarea anterior "Elaboración adenda" sea de revisión como responsable el comprador y en caso de que se requiera revisión de control legal y/o experto técnico, se incluye(n) en el flujo de revisión.
Recepción de ofertas *	X	X	X	

Tareas que se sugieren eliminar

Tareas que se sugieren incluir

Nota: Listado de actividades de la selección de contratistas en la etapa de Sourcing de SAP ARIBA, Grupo Energía Bogotá 2024.

De otra parte, se tiene la evaluación del proceso de selección, la cual también se encuentra en el área de Sourcing de SAP ARIBA, en la cual se requiere la eliminación de solicitud de subsanaciones y / o aclaraciones, teniendo en cuenta que se encuentran duplicadas en el sistema de manera consecutiva.


Gráfico 33

Proceso de evaluación del contratista

02 Proyecto de Sourcing – PCC/PCA

TAREAS	GEB / ENLAZA	TGI	CONECTA	COMENTARIOS
PROCESO DE EVALUACIÓN				
Notificación a equipo evaluador interno *	X	X	X	
Solicitud verificación en listas restrictivas *	X	X	X	
Solicitud aclaraciones internas jurídicas	X	X	X	
Solicitud aclaraciones internas económicas	X	X	X	
Solicitud aclaraciones internas técnicas	X	X	X	
Solicitud aclaraciones internas financieras	X	X	X	
Subsanación financiera	X	X	X	
Subsanación técnica	X	X	X	
Subsanación económica	X	X	X	
Solicitud de subsanaciones y/o aclaraciones (consolidado)	X	X	X	Validar con equipo evaluador si se puede eliminar dicha tarea
Envío de solicitud de subsanaciones y/o aclaraciones	X	X	X	Validar con equipo evaluador si se puede eliminar dicha tarea
Informe y presentación con resultados de la evaluación *	X	X	X	
Agendamiento a comité *	X	X	X	
Generación extracto comité *	X	X	X	
PROCESO DE SUBASTA				
Inicio de subasta *	X	X	X	Se recomienda cambiar el nombre de la tarea por "Creación de subasta"
Presentación resultado subasta *	X	X	X	
Agendamiento a comité *	X	X	X	
Generación extracto comité *	X	X	X	

■ Tareas que se sugieren eliminar



Nota: Listado de actividades del proceso de evaluación del contratista en el área de Sourcing de SAP ARIBA, Grupo Energía Bogotá 2024.

Asimismo, se tiene la etapa de negociación en el área de Sourcing de SAP ARIBA, donde realizamos las tareas asociadas a la mejora de oferta del proveedor y de las cuales se evidencia una mejora con la eliminación de las siguientes actividades: solicitud oferta mejorada, notificar elaboración de documentos contractuales y gestionar encuesta de satisfacción, con la finalidad de establecer solo las actividades necesarias para el proceso.

Gráfico 34

Proceso de negociación

02

Proyecto de Sourcing – PCC/PCA

TAREAS	GEB / ENLAZA	TGI	CONECTA	COMENTARIOS
PROCESO DE NEGOCIACIÓN				
Solicitud de oferta mejorada *	X	X	X	Se recomienda eliminar tarea
<u>Presentación resultado</u> de la negociación *	X	X	X	Se recomienda incluir pregunta adicional, ¿requiere presentación a comité? Ejemplo Adendas
Agendamiento a comité *	X	X	X	Se recomienda incluir pregunta adicional, ¿requiere presentación a comité? Ejemplo Adendas
Generación Extracto acta negociación	X	X	X	Se recomienda incluir pregunta adicional, ¿requiere presentación a comité? Ejemplo Adendas
ACEPTACIÓN OFERTA				
<u>Notificación resultado</u> en ARIBA *	X	X	X	Se recomienda ajustar por " Notificación adjudicación resultado en ARIBA " y dejar adjunto la carta de adjudicación. (solo para PCC y PCA)
Notificar elaboración de documentos contractuales *	X	X	X	Se recomienda eliminar tarea, el comprador crea el área de trabajo del contrato. Jorge apoya con la firma y garantías.
Gestionar encuesta de satisfacción *	X	X	X	Se recomienda eliminar tarea.

■ Tareas que se sugieren eliminar

Nota: Listado de actividades del Proceso de Negociación en el área de Sourcing de SAP ARIBA. Grupo Energía Bogotá 2024.

Como conclusiones de la etapa de selección del contratista, se tienen las siguientes mejoras asociadas:

- Estandarizar los documentos que hacen parte del proceso de selección como soporte y conocimiento de los oferentes en el RFP (estandarizar la estructura del RFP incluyendo los documentos estándar por cada filial).
- Se recomienda para la etapa de negociación de los procesos competitivos, incluir una pregunta de plantilla: ¿Resultado de la negociación requiere presentación/aprobación de

Comité Operativo de contratación? SI/NO, ya que hay procesos en los cuales la recomendación es Negociar y Adjudicar.

Por último se tiene la elaboración y perfeccionamiento del contrato, la cual es desarrollada en el Área de Trabajo del contrato en SAP ARIBA, de la cual con el ajuste de procedimientos y validación del sistema se requiere la eliminación de las siguientes actividades, así: firma Carta de Aceptación de Oferta Docusign, verificar miembros de equipo, notificación contrato firmado a Contratista y recepción de garantías, aceptación de la designación de supervisor, teniendo en cuenta que son actividades duplicadas o que no generan valor a la operación.

Gráfico 35


Actividades del área de trabajo del contrato

03

Área de Trabajo del Contrato – PCC/PCA

TAREAS	GEB / ENLAZA	TGI	CONECTA	COMENTARIOS
PERFECCIONAMIENTO CONTRATO				
Firma Carta de Aceptación de Oferta Docusign		X		Se recomienda eliminar de la plantilla de TGI en las SOD.
ELABORACIÓN DEL CONTRATO				
Verificar miembros de equipo *	X	X	X	Se recomienda eliminar tarea
Solicitud verificación en listas restrictivas *	X	X	X	
Validar la existencia del acreedor en SAP *	X	X	X	
Elaboración y Revisión Jurídica del Contrato *	X	X	X	
Verificar Proveedor y valor adjudicado en el proyecto de contrato *	X	X	X	
Contrato y Anexos en PDF		X		Se recomienda incluir tarea en plantilla de GEB/ENLAZA y CONECTA
Contrato (PDF Ensamblado) *	X	X	X	
Acuerdo de confidencialidad *	X	X	X	Se recomienda reubicar antes de la tarea elaboración y revisión jurídica del contrato, el documento debe ir ensamblado con el contrato
FIRMA DEL CONTRATO				
Firma contrato en Docusign	X	X	X	
Notificación Contrato firmado a Contratista y recepción de garantías	X	X	X	Se recomienda eliminar tarea, revisar con Jorge
Actualización fecha de firma del contrato y No. contrato SAP *	X	X	X	
Asignar el Supervisor/Interventor al Equipo de Proyecto *	X	X	X	Se recomienda eliminar tarea
Aceptación de la designación de supervisor		X		Se recomienda eliminar tarea de la plantilla de TGI
Actualizar formularios de Información Contractual *	X	X	X	

■ Tareas que se sugieren eliminar



Nota: listado de actividades del área de trabajo del contrato EN SAP ARIBA. Grupo Energía Bogotá 202

Modificación del KPI Solicitudes Sourcing

Tabla 19

Modificación KPI medición PCA y PCC

Servicio	Ejecución de Compras
Código del indicador	AB-02
Nombre del Indicador	Solicitudes Sourcing
Descripción del indicador	<p>Se consideran dentro del Acuerdo de nivel de Servicio (ANS) los tiempos desde el momento de la activación del equipo de Abastecimiento, desde la Fase de Planeación.</p> <p>Cumplimiento del ANS definido para la compra</p> <p>PCA: 60 días hábiles PCC: 45 días hábiles</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Contados a partir de la activación del equipo de Sourcing en la fase de planeación, cumplidos los requisitos hasta la suscripción del contrato o modificación contractual ➤ Para las modificaciones de contrato no se consideran los tiempos que el contratista solicite revisión, ajustes y/o inclusión de salvedades en las condiciones de modificación aún después de haber manifestado por escrito su aceptación al interventor. ➤ No aplica para Procesos desiertos (sin presentación de oferentes) o cerrados por solicitud del área ➤ Los ANS no consideran los tiempos requeridos en los casos que requieran debidas diligencias ampliadas, análisis de riesgos reputacionales, análisis de

Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

	<p>inhabilidades, entre otros que surjan por novedades en el resultado de la verificación en listas restrictivas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Después de tres días hábiles de envío para las firmas para el contratista y la filial, no se sumarán al ANS. ➤ No se contarán los tiempos de subsanaciones que tarden las filiales en las solicitudes de Sourcing previa aprobación por parte de la Gerencia de Sinergias de Abastecimiento. ➤ Para los procesos competitivos no se contarán los mayores tiempos que deban otorgarse mediante adendas a los oferentes para la presentación de ofertas, ya sea por solicitud del área solicitante o de los mismos oferentes. (Grupo Energía Bogotá, 2024)
Tipo de Indicador	KPI ANS salida
Formula del calculo	$\frac{\text{Numero procesos exitosos realizados dentro del ANS}}{\text{Numero total procesos realizados en el periodo}}$ <p>Procesos Exitosos = # solicitudes tramitadas con contrato suscrito</p>
Frecuencia	Mensual
Meta	75%

Nota: KPI ANS, para medir el cumplimiento de los tiempos establecidos, Grupo Energía Bogotá, 2024

Cumplimiento de ANS en el CSC al GEB y Filiales

Costos De Implementación

Tabla 21

Costos de implementación mejoras del proceso

Proceso	Nombre de la iniciativa	Beneficio	Recurso
Planeación del Proceso Contractual	Mejora de la etapa de planeación para agrupación de la demanda	Tiempo de operación de las filiales al no realizar la etapa de sourcing en ARIBA	Tiempo del equipo: 6 semanas 108 horas hombre \$15.090.637 Gestor de Categoría
	Optimizar la operación de registro a proveedores	Mejora las solicitudes de RFP y RFI y suscripción de contratos. Se captaría el 30% de los proveedores que declinan o se niegan a realizar el registro de proveedores con el grupo. Mejora los tiempos de la operación y disminuye la carga operativa del equipo de proveedores, disminución del costo de operación.	Tiempo de equipo de apoyo a proveedores: 3 meses 60 horas Tiempo de Desarrollo TI: 2 semanas \$188.383.687 Gestor de proveedores
Selección de proveedores	Simplificación de las etapas del proceso Sourcing	Simplificación de pasos, eliminación de duplicación de datos, mejora de la experiencia del cliente y los tiempos de la generación de las solicitudes	Tiempo equipo abastecimiento: 4 compradores 192 horas \$26.827.800
	Estructurar la estrategia de los procesos conjuntos para las filiales	Eficiencia en los procesos de contratación Ahorro en el 10% en los procesos conjuntos en la Gerencia de Sinergias de Abastecimiento	Tiempo del equipo Jurídico y Compras :80 horas Filiales : 20 horas \$13.972.812
Elaboración de documentos contractuales	Estandarización y simplificación de documentos contractuales	Reducción de los tiempos de operación en un 50% y un 30% en los pliegos de condiciones	Tiempo en horas persona ARIBA: 160 horas Tiempo en horas comprador y abogado : 80 horas \$33.534.750
Total, Costos De Implementación:			\$277.809.686

Nota: Costos asociados a la implementación de las mejoras de los procesos intervenidos dentro del manual de procedimientos, Elaboración propia.

Los costos relacionados en la tabla 17 se generarían en 3 de los 4 procesos a los cuales se les realizaría las mejoras. El proceso de Negociación no está relacionado toda vez que las mejoras y la simplificación de los procesos no conllevan costos de implementación, pero si beneficios para las partes interesadas dentro de los procesos. La parte más importante a tener en cuenta para la implementación de las mejoras son las horas hombre destinadas a los cambios de los documentos y del sistema según aplique, con el propósito de lograr las mejoras planteadas. Los equipos de compras y jurídicos serían necesarios para ejecutar un plan articulado de implementación que no afecte el desarrollo de las negociaciones existentes y que puedan dar fecha de inicio a la propuesta mejorada del modelo de selección y evaluación de proveedores.

En total se estima que el costo de implementación sería de más de \$277.000.000 siendo el proceso de planeación el que mayor costo tendría ya que este comprende todos los ajustes al sistema SAP ARIBA y sería necesario un equipo interdisciplinario que se encargaría de estructurar e implementar, para lo cual, se estima aproximadamente 600 horas hombre necesarias para llevar a cabo los ajustes.

Evaluación de la propuesta

Para efectos de determinar el éxito de la propuesta se tiene base el comparativo de los KPIs negociados con las filiales en periodos anteriores y la medición del KPIs para el periodo después de la implementación de la propuesta en el cual se podrá evidenciar cumplimientos superiores pasando del 70% al 75%. La estimación del cumplimiento mencionado se relaciona a continuación:

Tabla 22

KPI Medición de la Propuesta

Servicio	Descripción del indicador	Tipo de indicador	Fórmula de Cálculo	Frecuencia	Meta
Ejecución de Compras	ANS, tiempos que se consideran desde el momento de la activación del equipo de Abastecimiento desde la Fase de Planeación. Cumplimiento del ANS definido para la compra- PCA: 60 días hábiles	KPI ANS Salida	# procesos exitosos realizados dentro del ANS/ # total procesos realizados en el periodo Procesos Exitosos = # solicitudes tramitadas con contrato suscrito*No aplica para Procesos desiertos (sin presentación de oferentes) o cerrados por solicitud del área	Mensual	75%
			* Los ANS no consideran los tiempos requeridos en los casos que requieran debidas diligencias ampliadas, análisis de riesgos reputacionales, análisis de inhabilidades, entre otros que surjan por novedades en el resultado de la verificación en listas restrictivas.		
			Después de tres días hábiles de envío para las firmas para el contratista y la filial, no se sumarán al ANS.		
	- PCC sin proveedores preseleccionados: 45 días hábiles /		No se contarán los tiempos de subsanaciones que tarden las filiales en las solicitudes de sourcing previa aprobación por parte de la Gerencia de Sinergias de Abastecimiento.		
	- PCC con proveedores preseleccionados: 35 días hábiles		Para procesos competitivos no se contarán los mayores tiempos que deban otorgarse mediante adendas a los oferentes para la presentación de ofertas, ya sea por solicitud del área solicitante o de los mismos oferentes.		

Nota: Indicador para medir y evaluar la propuesta. Elaboración Propia

Conclusiones

La intervención empresarial al Grupo Energía Bogotá permitió detallar varios aspectos relacionados con la evaluación y selección de proveedores y como este proceso se ve afectado gracias a las actividades existentes en cada uno de los subprocesos. Al respecto, si bien se tiene un manual claro para llevar a cabo este proceso de evaluación, tiende a ser muy burocrático, poco dinámico y rígido lo que no permite el dinamismo de los equipos o una evaluación diferenciada de cada proveedor según sea el servicio y producto ofrecido y sobre todo el impacto que tiene sobre las necesidades de la compañía.

En el análisis del procedimiento de planeación, se evidenció una serie de reprocesos que afectan su eficiencia: un 58% de los casos se relacionan con la aprobación de la solicitud, mientras que un 33% corresponden a errores en el diligenciamiento y revisión de la matriz de complejidad. Además, un 18% de los reprocesos son atribuibles a la elaboración y revisión de la matriz de riesgos. En cuanto a la solicitud a seguros, se presenta un notable 55% de reprocesos, y se destaca también un 25% de tiempo de espera en los ajustes de la solicitud, lo cual estos datos subrayan la necesidad de optimizar cada una de estas etapas para mejorar el proceso general.

En lo que respecta al procedimiento de selección de proveedores, es fundamental considerar que se presentan notables reprocesos en diferentes etapas del proceso: un 76% corresponde a la revisión del comprador, mientras que un 67% se relaciona con la revisión legal. Además, el tiempo de espera para ajustar la solicitud representa un 15%, seguido del 11% dedicado a resolver observaciones del proveedor. Por otro lado, el proceso de elaboración del pliego de condiciones consume un 5% del tiempo, con un 4% adicional destinado a la revisión del pliego por parte del área jurídica, y un 3% requerido para la elaboración de adendas, por lo cual se resalta la necesidad de optimizar cada una de estas fases para mejorar la eficiencia en la selección de proveedores.

Asimismo, en el procedimiento de evaluación de ofertas en los procesos de selección, se observa una notable afectación en los tiempos que impacta la eficiencia del proceso. Específicamente, el 42% del tiempo se destina a finalizar la evaluación, seguido por un 16% en la

verificación de listas de control. Adicionalmente, un 14% corresponde al tiempo de espera para responder a las observaciones, mientras que el 8% se emplea en recibir respuestas a aclaraciones o subsanaciones, lo que provoca un alarmante 300% de reprocesos debido a las múltiples rondas requeridas. También se debe considerar un 5% del tiempo dedicado a atender aclaraciones internas y un considerable 249% de reprocesos en la determinación de la necesidad de solicitar aclaraciones o subsanaciones a los oferentes, así como el mencionado 300% en la consolidación de dichas aclaraciones, lo cual evidencia que esta distribución de tiempos resalta la necesidad de optimizar el procedimiento para reducir los reprocesos y mejorar la eficacia general del proceso de evaluación.

De otra parte, en el procedimiento de negociación con los proveedores, se ha identificado que el 52% del tiempo de espera se dedica a recibir ofertas mejoradas, lo que indica que esta etapa es crucial para el éxito del proceso, posteriormente, el 26% del tiempo se emplea en desarrollar la negociación durante la segunda ronda, lo que resalta la importancia de afinar los términos y condiciones y asimismo, el 18% del tiempo se destina a elaborar una presentación que resuma los resultados de la negociación, asegurando que todos los involucrados estén informados y por finalmente, solo el 3% del tiempo se invierte en verificar el extracto de acta, lo que sugiere que este paso es relativamente rápido en comparación con las demás etapas.

El procedimiento de elaboración de contratos implica diversos tiempos de espera y reprocesos que afectan su eficiencia. En primer lugar, se requiere un 26% del tiempo para asegurar legalmente el trámite, seguido de un 21% destinado a analizar el concepto de riesgo reputacional, otro 17% del tiempo se utiliza para la verificación en listas de control, mientras que el 13% se destina a la firma del contrato y el acta de designación o modificación, además, un 10% del tiempo se enfoca en generar el número de contrato o registrar modificaciones en S4HANA. Es importante señalar que hay un considerable porcentaje de reprocesos, alcanzando un 755% en la recepción y envío a revisión de pólizas y/o garantías, así como también en la comunicación de solicitud de garantías y/o pólizas, lo cual estos factores subrayan la complejidad y los desafíos presentes en la elaboración de contratos.

La simplificación de los procesos no afectara la calidad del mismo, la idea de las propuestas que contienen el presente trabajo, es simplificar los procedimientos, brindar mayor acompañamiento a los proveedores, colaboradores y las filiales, manteniendo siempre la idea de hacer un proceso transparente que permite obtener la mejor opción para cubrir las necesidades de la compañía, actualmente el cumplimiento del ANS solo es del 38%, se identificó que los procesos son muy largos, tediosos y poco dinámicos lo que no permite que las evaluaciones sean ágiles y eficientes.

Aunque los contratos para ser proveedores de la compañía pueden ser atractivos para los proveedores que deseen hacer parte de los procesos de selección, muchos de los interesados no terminan los procesos por considerarlos largos y en ocasiones poco entendibles, muchos de los proveedores no cuentan con departamentos legales que les permite agilizar los procesos contractuales y la firma de los contratos lo que hace que se extiendan aún más estos procesos, las propuestas que contienen este trabajo buscan reducir los tiempos, un apoyo directo de la parte legal a los proveedores y generar un ambiente más amigable para las empresas que decidan participar de los procesos competitivos ya sean abiertos o cerrados.

Se identifico la literatura acorde y correspondiente a las teorías sobre la selección y evaluación de proveedores, basadas en SRM y Supply chain management, esta literatura se presenta principalmente en el marco teórico del trabajo y es el insumo con el cual se desarrolla el trabajo, este marco teórico contribuyo de manera significativa a en el desarrollo de la propuesta de mejora ya que en él se identifican teorías clave como la selección y evaluación de proveedores, los estudios de mercado, los procesos competitivos tanto cerrados como abiertos y los criterios que se deben usar para el proceso de selección entre otros.

Los ANS son presentados por GEB como parte integral de su manual de evaluación de selección y evaluación de proveedores, esto hace que la empresa busque la mejora continua en sus procesos y el cumplimiento de los objetivos planteados desde la Gerencia de Sinergias de Abastecimiento, la idea principal del trabajo es poder reducir los tiempos empleados en el proceso con la simplificación de las actividades asociadas a 4 procesos clave, esto basado en las teorías de Supply chain management y que no desmejoren el resultado final, con la simplificación

de los procesos se impacta directamente los tiempos empleados en los procesos e indirectamente la percepción tanto de los colaboradores del centro de servicios compartidos como de los mismos proveedores que participan en los PC.

La propuesta está sustentada bajo las teorías recopiladas dentro del marco teórico así como de la encuesta sugerida para el equipo de trabajo de GEB, en el KPI para poder medir la eficiencia de los procesos están dados los tiempos requeridos para cada uno de los procesos, para los PCC será de 45 días y para los PCA será de 60 días, de esta manera y con un plan de trabajo detallado en el cronograma de ejecución se espera que la propuesta de implementación pueda aumentar hasta en un 75% los procesos cerrados con éxito y se impacte directamente el centro de servicios compartidos, filiales, proveedores y demás partes interesadas.

Recomendaciones

Es importante considerar la posibilidad de crear un manual aún más ligero que contenga especificaciones mucho más fáciles de llevar a cabo para los proveedores que no representen una cuantía mayor dentro de la empresa, esto liberaría tiempo y recursos para aquellos procesos en donde las cuantías y la necesidad sea mayor, es posible diferenciar los proveedores con una contratación elevada de aquellos que son de montos bajos y que no necesitan el mismo nivel de control.

Es fundamental llevar a cabo una mejora integral de los procedimientos que constituyen el proceso de abastecimiento en la modalidad de procesos competitivos. Esta optimización tiene como objetivos principales mejorar la experiencia del cliente, reducir los costos operativos en las áreas de origen y en el Centro de Servicios Compartidos, así como permitir una mayor concentración del personal en actividades tácticas y estratégicas, en lugar de en tareas meramente operativas y para lograrlo, es esencial considerar variables como la capacitación del personal, la automatización de procesos, la implementación de tecnologías de información y la evaluación continua del desempeño a través de indicadores clave.

Se debe realizar un seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPI) una vez se hayan implementado los ajustes que se recomiendan, con el objetivo de monitorear sus resultados y evaluar la efectividad de las mejoras en el cumplimiento de los acuerdos de niveles de servicio en los procesos competitivos que son solicitados por cada una de las filiales.

Una de las principales restricciones que conlleva el proceso es la solución de dudas e inquietudes sobre cada uno de los procesos, la generación de un archivo que contenga respuestas a las preguntas generales contribuiría a la disminución del ANS, ya que la contestación de preguntas e inquietudes dentro de los procesos es uno de los ítems que más lleva tiempo y más recurso necesita, tanto de los departamentos encargados de compras como de la parte legal.

Una selección diferenciada también sería un gran apoyo para reducir los tiempo requeridos en cada uno de los procesos, aunque la idea de los procesos competitivos es brindar las mismas oportunidades a todos los interesados, una buena selección y restricción para poder

aplicar daría la posibilidad de que solo las partes interesadas que cumplan con los requisitos participen y de esa manera el trabajo se dirigiría a un grupo de proveedores que pueden tener no solo la capacidad de suplir la necesidad sino que también cuentan con los requisitos necesarios para participar.

Es fundamental contar con un comprador experto desde la etapa de planificación, trabajando en conjunto con el área técnica. Esto permitirá establecer un proceso colaborativo desde el inicio, lo que reducirá los tiempos de selección y garantizará la seguridad técnica y procesal necesaria para lograr resultados exitosos.

Realizar un seguimiento de la aplicación de los procedimientos con el objetivo de garantizar que el personal encargado de llevar a cabo las actividades del proceso los ejecute en debida forma y así mismo evidenciar mejoras que se pueden visualizar al momento de ser aplicado.

Es necesario crear una base de datos que incluya los riesgos previamente analizados en cada una de las categorías de abastecimiento. Esto permitirá optimizar los tiempos de elaboración y revisión, mejorando así el procedimiento de planeación de los procesos y como resultado, se podrá garantizar un mejor cumplimiento de los acuerdos de servicio establecidos.

Establecer protocolos de comunicación, lo cual mejorará la comunicación interna estableciendo canales claros y protocolos entre los diferentes departamentos involucrados en el proceso de abastecimiento, lo cual garantizará una fluidez de la información y mejorará la colaboración.

Para garantizar un proceso eficiente en la solicitud de ofertas económicas y evitar reprocesos, es fundamental implementar estrategias de preselección y precalificación desde la etapa de elaboración del PACC., de esta manera, se busca optimizar la gestión de contratación, asegurando que solo se soliciten ofertas de aquellos proveedores que cumplen con los criterios necesarios.

Bibliografía

- GRUPO ENERGIA BOGOTA. (2023). *Quiénes somos*. Obtenido de GRUPO ENERGIA BOGOTA:
<https://www.grupoenergiabogota.com/conoce-geb#Quienes-somos>
- Chazey Partners. (2023). *¿Cómo medir el nivel de madurez del CSC / GBS?* Obtenido de
<https://www.andi.com.co/Uploads/7.%20ANDI%20VIII%20SHARED%20SERVICES%202023%20CHAZEY%20PARTNERS%20FINAL.pdf>
- Chazey Partners. (s.f.). *How to Nail Your Performance Measurement in Shared Services*.
Obtenido de <https://chazeypartners.com/wp-content/uploads/2017/10/How-to-Nail-Your-Performance-Measurement-in-Shared-Services.pdf>
- Colombia Compra Eficiente. (24 de junio de 2022). *Guía de Elaboración de Estudios de Sector*.
Obtenido de
https://www.colombiacompra.gov.co/sites/cce_public/files/cce_documentos/cce-eicp-gi-18._gees_v.2_2.pdf
- Colombia Compra Eficiente. (s.f.). *Planeación*. Obtenido de
<https://www.colombiacompra.gov.co/ciudadanos/preguntas-frecuentes/planeacion>
- Services Tonic. (s.f.). *Que es un SLA*. Obtenido de <https://www.servicetonic.com/es/service-desk/que-es-un-sla/>
- Arenal Laza, C. (2022). *Gestión de Proveedores*. MF1004. 1. Logroño, Editorial Tutor
Formación. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/215982?page=57>.
- Coyle, J. J., Gibson, B. J., Novack, R. A., Langley, J. C. (2018). *Administración de la cadena de suministro: una perspectiva logística*. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4643>
- Dueñas Noguerras, J. (2017). *Gestión de proveedores*. MF1004_3. Antequera, Málaga, Spain: IC
Editorial. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/59187?page=136>.

Galiana, J. (2018). Manual de gestión de compras para los logísticos. Editorial Punto Rojo

Libros. Recuperado de:

[https://www.google.com.co/books/edition/Manual de gesti%C3%B3n de compras para log%C3%AD/5OVcDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=compras+y+proveedores&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Manual_de_gesti%C3%B3n_de_compras_para_log%C3%AD/5OVcDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=compras+y+proveedores&printsec=frontcover)

Galo, N., Mergulhão, R., Ribeiro, R., Vidal, J. (2018). Selección de proveedor de servicios

logísticos: alineación entre criterios e indicadores. Artículo. Recuperado de:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512018000300055&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Heredia Viveros, N. L. (2013). Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva (2a. Ed):

(ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/69252?page=162>.

López, J. (2021). Logística de Aprovisionamiento. Editorial Paraninfo. Recuperado de:

[https://www.google.com.co/books/edition/Log%C3%ADstica de aprovisionamiento 2%C2%AA edic/36MIEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=compras+a+proveedores&printsec=frontcover](https://www.google.com.co/books/edition/Log%C3%ADstica_de_aprovisionamiento_2%C2%AA_edic/36MIEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=compras+a+proveedores&printsec=frontcover)

Martínez Pedros, D., Milla Gutiérrez, A. (2012). Análisis de entorno. Diaz de Santos.

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=7001>

Michaux, S., Cadiat, a. (2016). Las Cinco Fuerzas de Porter: Cómo Distanciarse de la

Competencia Con éxito, Lemaitre Publishing, 2016. ProQuest Ebook Central,
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecaean-ebooks/detail.action?docID=4504782>.
Created from bibliotecaean-ebooks on 2023-11-12 04:02:09.

Mora García, L. A. (2010). Gestión logística integral: las mejores prácticas en la cadena de

abastecimientos: (ed.). Bogotá, Ecoe Ediciones. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/96908?page=70>.

Pinto Valero, S. (2016). Los procesos de compra y la negociación con proveedores: una nueva forma de relación basada en la cooperación. Madrid, FC Editorial. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/114216?page=13>.

Plazas Porras, A. (2020). Dirección estratégica con enfoque sistémico. Ediciones de la U. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=11871>

Porter, M. E. (2014). Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia: (2 ed.). México D.F, Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/114079?page=80>.

Sangri Coral, A. (2016). Administración de compras: adquisiciones y abastecimiento. México D.F, México: Grupo Editorial Patria. Recuperado de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/39375?page=239>.

Serrano, M. (2019). Gestión de Compras. Editorial Paraninfo. Recuperado de: https://www.google.com.co/books/edition/Gesti%C3%B3n_de_compras_2%C2%AA_edici%C3%B3n/0HuYDwAAQBAJ?hl=es&gbpv=1&dq=compras+a+proveedores&printsec=frontcover

Sisodia, R; Eckschmidt, T; Henry, T. (2021). Capitalismo Consciente -Guía práctica Stakeholders
Recuperado de: https://www.google.com.co/books/edition/Capitalismo_Consciente_Gu%C3%ADa_pr%C3%A1ctica_S/EKXQEAAAQBAJ?hl=es&gbpv=0

"Contract Management: A Practical Introduction" - Paul B. Farrell, (Editorial: Kogan Page, 2019)

Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of Marketing*. Pearson.

Hill, T., & Westbrook, R. (2020). SWOT Analysis: It is Time for a Product Recall. *Long Range Planning*, 53(1), 101942.

Wehrich, H. (2020). *The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Andrade, H., Quintero, H. y Rodríguez, C. (2017). Orientación al mercado y desempeño empresarial en el contexto colombiano. *Revista de Administración, Finanzas y Economía*.

Franco, A. y Murillo, D. (2018). La orientación al mercado y sus efectos en la competitividad de las empresas colombianas. *Revista Economía y Desarrollo*, 162, 65-80.

Malekzadeh, M., & Mahdavi, I. (2017). Supply chain management classification and considerations. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 28(4), 455-473.

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Guinipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and supply chain management*. Cengage Learning.

Hahn, R., Figge, F., & Arimura, T. (2017). Quantifying the Contribution of Business to Sustainable Development Goals. *Journal of Business Ethics*, 151(1), 115-132.

Guajardo, J., Valencia, R., & Batista, L. (2020). Uso de la inteligencia artificial en la cadena de suministro: perspectivas y tendencias. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 13(2), 61-76.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5.^a ed.). Pearson.