



Diseño Plan Estratégico de Abastecimiento para la Empresa Almaviva S.A

Gloria Patricia Rincón Villamil y Marco Antonio García Quevedo

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

04/Julio/2023

Diseño Plan Estratégico de Abastecimiento para la Empresa Almaviva S.A

Gloria Patricia Rincón Villamil y Marco Antonio García Quevedo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de

Magister en la Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Director (a)

Luz Maribel Guevara Ortega

Modalidad

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

04/Julio/2023

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Este trabajo lo dedicamos principalmente a Dios, por ser el inspirador y

Darnos la fuerza necesaria para continuar en este proceso de alcanzar

uno de los anhelos más deseados, a nuestras familias

que quienes con su amor, apoyo y paciencia

contribuyeron en el logro de este objetivo

personal y académico.

“No importa qué tan lento vayas

mientras no te detengas”

Confucio.

Agradecimientos

Nos gustaría mostrar nuestros sinceros agradecimientos a la planta académica de la Universidad EAN, a nuestros tutores, y en especial a nuestros compañeros, por compartir sus conocimientos, experiencias y ser el apoyo en el logro de cada una de las metas planteadas en este camino, contribuyendo a nuestro crecimiento personal y profesional.

A la empresa Almaviva S.A, directivos y equipos de trabajo, por apoyarnos en el desarrollo del proyecto, y brindarnos la información y soporte necesario para la culminación de esta intervención empresarial.

Por último, agradecemos a nuestra directora de tesis por su apoyo incondicional, consejos y recomendaciones que fueron pilar fundamental para llegar a feliz término en el desarrollo de nuestro proyecto y maestría.

Resumen

El Plan Estratégico de Abastecimiento es un documento dirigido a la empresa Almaviva S.A. que proporciona información valiosa sobre cómo implementar estrategias de abastecimiento eficientes y generar una ventaja competitiva con valor agregado, partiendo de la necesidad de un plan estratégico de abastecimiento, ya que los procesos y planes estratégicos de la compañía, específicamente los que están involucrados con la división de compras, no cuentan con estrategias de negociación definidas para el abastecimiento de los diferentes bienes y servicios. El plan incluye pasos como analizar el estado actual de la organización y la división de compras, identificar y evaluar proveedores y diseñar un plan de abastecimiento estratégico para negociar de manera eficiente, lograr ahorros, garantizar el suministro oportuno y el cumplimiento de las cantidades y especificaciones requeridas; contrastado con herramientas como encuestas para evaluar las características del estudio.

El documento se estructura en diferentes secciones, comenzando con una descripción de la empresa Almaviva S.A., sus operaciones y trayectoria. Luego, se presenta el marco de referencia donde se contextualizan términos, estrategias y herramientas que serán la base del modelo que se pretende establecer como guía para el desarrollo de las actividades de la división de compras. Se diseñará la metodología donde se establecen los parámetros a analizar y las herramientas que se utilizarán para el estudio, como; análisis DOFA, diagnóstico organizacional, análisis de datos y el plan de intervención.

Palabras claves: estrategia, abastecimiento, compras, proveedores, bienes y servicios, categorización.

Abstract

The Strategic Supply Plan is a document addressed to the company Almaviva S.A. that provides valuable information on how to implement efficient supply strategies and generate a competitive advantage with added value, based on the need for a strategic supply plan, since the company's processes and strategic plans, specifically those that are involved with the division purchasing, do not have defined negotiation strategies for the supply of different goods and services.

The plan includes steps such as analyzing the current state of the purchasing organization and division, identifying and evaluating suppliers, and designing a strategic sourcing plan to efficiently negotiate for savings, ensure timely supply, and adherence to quantities and specifications required, contrasted with tools such as surveys to assess the characteristics of the study.

The document is structured in different sections, starting with a description of the company Almaviva S.A., its operations and history. Then, the reference framework is presented where terms, tools and strategies are contextualized that will be the basis of the model that is intended to be established as a guide for the development of the activities of the purchasing division. A methodological design is carried out where the parameters to be analyzed and the tools that will be used for the study will be consolidated, such as the SWOT analysis, the organizational diagnosis, data analysis and the intervention plan.

Keywords: supply strategy, purchases, suppliers, goods and services, categorization.

Tabla de contenido

Resumen.....	6
Abstract.....	7
Introducción	13
Estructura del Documento.....	16
Objetivos.....	17
Objetivo General.....	17
Objetivos Específicos.....	17
Justificación	18
Marco Institucional	20
Presentación de la Empresa	20
Referentes Estratégicos.....	21
Visión.....	21
Principios	21
Valores Corporativos	22
Pilares.....	23
Estructura Organizacional.....	22
Servicios Ofertados.....	23
Análisis del Sector	24
Marco de Referencia	26
Sourcing Estrategic	27
Metodología Abastecimiento Estratégico	29
Diseño Metodológico.....	61
Tipo de Investigación.....	61
Análisis Externo.....	61
Análisis Interno.....	62
Población, Muestra y Ficha Técnica.....	64
Identificación de las Variables.....	65
Instrumento de Medición	66
Validación del Instrumento de Medición.....	67
Diagnóstico Organizacional.....	69
Análisis y Resultados.....	76

Procesamiento Estadístico de Datos	76
Datos División de Compras	76
Datos Proveedores Estratégicos	82
Análisis de Resultados	88
Hallazgos División de compras	88
Hallazgos Proveedores Estratégicos	89
Plan de Intervención	90
Modelo Propuesto Strategic Sourcing	92
Paso 1. Planificación del proyecto e inicio / Establecer condiciones Actuales	92
Paso 2. Perfilar la categoría / Perfil de gasto e Identificación de Categorías de Bienes y Servicios.....	93
Paso 3. Evaluación del mercado de suministros / Generar la cartera de proveedores y Diseño y elaboración propuesta de Template para definir estrategia (Matriz Kraljic)	95
Paso 4. Diseño de la estrategia de contratación	97
Paso 5. Negociación y selección proveedores / Establecimiento de parámetros de la negociación para cada una de las categorías definidas	98
Paso 6. Propuesta de metodología para la medición y mejora del desempeño / Supervisar el mercado de suministro y el desempeño de los proveedores	99
Sugerencia Fase Siguiete	103
Conclusiones y Recomendaciones	105
Conclusiones	105
Recomendaciones	108
Referencias.....	110
Anexos	116

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional Almaviva S.A	22
Figura 2. Mapa Conceptual Marco de Referencia	26
Figura 3. Proceso de Contratación: Evolución Estratégica.....	28
Figura 4. Metodología de la Contratación Estratégica	29
Figura 5. Proceso de selección de portafolio de proveedores.....	31
Figura 6. 7 Steps for Sourcing Information	32
Figura 7. Matriz de Posicionamiento de Categorías	33
Figura 8. Pasos para el Plan de Abastecimiento	38
Figura 9. DOFA Cruzado.....	62
Figura 10. Variables División de Compras.....	65
Figura 11. Variables Proveedores Estratégicos	66
Figura 12. Variables a Medir	67
Figura 13. Variable No.1 Estructura Organizacional y Procesos	77
Figura 14. Variable No. 2 Compras.....	78
Figura 15. Variable 3: Proveedores	78
Figura 16. Variable 4: Bienes y Servicios	79
Figura 17. Variable 5: Indicadores	81
Figura 18. Variable 6: Negociación Estratégica	82
Figura 19. Variable 1: Negociación.....	83
Figura 20. Variable 2: Relaciones / Comunicación	84
Figura 21. Variable 3: Tiempos de negociación y entrega	85
Figura 22. Variable 4: Entregas	86

Figura 23. Variable 5: Condiciones de Pagos..... 87

Figura 24. Modelo Propuesto Strategic Sourcing..... 90

Figura 25. Matriz Kraljic 97

Lista de Tablas

Tabla 1. Criterios de Selección de Proveedores.....	43
Tabla 2. Matriz de Kraljic y Clasificación de Productos por Cuadrantes.....	45
Tabla 3. Indicadores de Calidad.....	52
Tabla 4. Modelos de Strategic Sourcing	58
Tabla 5. Análisis DOFA Almaviva S.A.....	75
Tabla 6. Ficha Técnica Encuesta División de Compras.....	64
Tabla 7. Ficha Técnica Encuesta Proveedores Estratégicos	64
Tabla 8. Indicadores actuales División de Compras	70
Tabla 9. Resultados Variable No.1 Estructura Organizacional y Procesos	76
Tabla 10. Resultados Variable No. Compras.....	77
Tabla 11. Variable 3: Proveedores.....	78
Tabla 12. Variable 4: Bienes y Servicios.....	79
Tabla 13. Variable 5: Indicadores	80
Tabla 14. Variable 6: Negociación Estratégica.....	81
Tabla 15. Variable 1: Negociación	82
Tabla 16. Variable 2: Relaciones / Comunicación.....	83
Tabla 17. Variable 3: Tiempos de negociación y entrega.....	84
Tabla 18. Variable 4: Entregas.....	85
Tabla 19. Variable 5: Condiciones de Pagos	86
Tabla 20. Ejemplo Categorización de Bienes y Servicios	94
Tabla 21. Indicadores de Calidad.....	100
Tabla 22. Recursos del Plan de Acción.....	101

Lista de Anexos

Anexo 1. Carta de aval de la empresa para realizar la intervención	116
Anexo 2. Encuesta para Proveedores Estratégicos	117
Anexo 3. Encuesta para personal de la División de Compras	119
Anexo 4. Validación Instrumento de Medición - V De Aiken Encuesta Proveedores Estratégicos	121
Anexo 5. Validación Instrumento de Medición - V De Aiken Encuesta para personal de la División de Compras	123

Introducción

Las estrategias de abastecimiento y su transformación de acuerdo a las necesidades globales del mercado, hacen de éstas un proceso eficiente a lo largo de todos los procesos de la cadena de suministro en las compañías actuales, en este caso particular en el área de compras donde su implementación permite minimizar riesgos, ampliar alianzas con proveedores, generar nuevas oportunidades de negociación, ahorros y una mejor toma de decisiones con el propósito de generar una ventaja competitiva con valor agregado.

La compañía Almaviva S.A está comprometida con la calidad de sus operaciones, el respeto por el medio ambiente, la integridad y seguridad de las personas; para esto cuenta con un Sistema de Gestión Integral que busca generar valor a través del mejoramiento continuo de los procesos, la satisfacción de los aliados estratégicos, la seguridad de las operaciones y trabajadores a través de la implementación de prácticas que han permitido el reconocimiento y certificación por parte de SGS, Basc, ICA e INVIMA (Almaviva S.A, 2022).

Todo lo anterior, ha implicado que la organización este en constante revisión y actualización de los planes estratégicos, procesos, tecnología operativa y administrativa; evidencia de esta transformación fue la implementación del *ERP SAP (Enterprise Resource Planning* o Sistema de Administración de Recursos Empresariales) a finales del año 2019, dicha herramienta apporto nuevas oportunidades administrativas y operativas que no se tenían con el anterior ERP como son: la integración de las áreas, el control financiero - contable y por medio de su módulo de MM (*Materials Management* o, en español, Gestión de Materiales), la administración logística de su cadena de abastecimiento.

El contar con un módulo en SAP como el MM (*Materials Management*), permitió desde la actualización de las políticas, procedimientos y procesos una administración de los

proveedores, materiales o servicios de compras como también un control de los gastos efectuados por medio de pedidos de compras y que todos los procesos de negociación estén enmarcados en el proceso; planteado por la herramienta SAP: determinación de necesidades, determinación de fuente de abastecimiento, selección de proveedores, tratamientos de pedido, supervisión de pedidos, entrada de mercancía, verificación de facturas y gestión de pagos (TSCM50, 2017).

Actualmente Almaviva S.A cuenta con una división de compras; que está conformada por un director, un coordinador, tres analistas y un auxiliar, los cuales, para la mayoría de las negociaciones según el requerimiento de las diferentes áreas, recurren a la experticia, datos históricos relacionados en archivos excel o a los conocimientos adquiridos en otras empresas al no contar con una estrategia de abastecimiento que suministre una guía de negociación para cada categoría de material o servicio. Martínez (2013), en su libro “Gestión de Compras, Negociación y Estrategias de Aprovisionamiento”, hace alusión a la importancia y necesidad de que las empresas tengan una estrategia de aprovisionamiento que dependa de dos factores: primero en función del valor añadido de cada línea de producto, del porcentaje que representan las materias primas en los costos totales y su incidencia en la rentabilidad; la segunda por la complejidad de los mercados de suministros por ejemplo la escasez de materiales y servicios, cambios tecnológicos y sustitución, barreras, costos logísticos entre otros.

A partir de lo descrito, se observa que la empresa Almaviva S.A, viene presentando pérdidas de oportunidades en su división de compras, para realizar negociaciones estratégicas que permitan la consecución de ahorros, garantizar el abastecimiento a tiempo y el cumplimiento de las cantidades y especificaciones requeridas por las áreas usuarias, como son: características técnicas, físicas, logísticas y legales (cumplimiento de normas, seguros, pólizas) entre otras,

debido a que actualmente no se cuenta con una segmentación y categorización de los materiales por impacto financiero o riesgos de suministro. Con la adecuada estrategia de negociación para cada uno de ellos, una modernización y clasificación de los proveedores, y una gestión del conocimiento del proceso, que permita a los compradores tener las herramientas adecuadas para las negociaciones, por lo cual se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Puede la empresa Almaviva S.A. mejorar la competitividad y aprovechar las oportunidades de negociación en su división de compras a partir de la adopción de un plan estratégico de abastecimiento?

Estructura del Documento

Teniendo en cuenta la problemática analizada en Almaviva S.A, se plantean los objetivos que permitirán el desarrollo del diseño del plan estratégico de abastecimiento, lo cual sirve de soporte para justificar la construcción del mismo; posteriormente se realiza una descripción de la empresa donde se detallan sus operaciones y trayectoria; seguido de la estructuración del marco teórico donde se contextualizan términos, herramientas y estrategias que serán la base del modelo que se pretende establecer como guía para el desarrollo de las actividades de la división de compras; para ello, se realiza un diseño metodológico donde se establecen los parámetros a analizar, y las herramientas que se utilizarán para el estudio (DOFA, encuestas), dando continuidad al diagnóstico organizacional donde se muestra el procesamiento de datos, hallazgos en las variables estudiadas; finalmente se presenta el plan de acción el cual se pretende implementar en la compañía con el fin de cumplir con los objetivos planteados inicialmente.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de abastecimiento que le permita a la empresa Almaviva S.A fortalecer el proceso de compras.

Objetivos Específicos

Establecer en la literatura los referentes teóricos necesarios para instaurar un plan estratégico de abastecimiento.

Realizar un diagnóstico del proceso actual de la división de compras de la compañía Almaviva S.A, que permita conocer el estado real y posibles oportunidades de mejora.

Diseñar un plan estratégico de abastecimiento que le permita a la división de compras tener una guía de negociación para sus principales categorías de materiales y servicios.

Formular un plan de implementación de la propuesta del plan estratégico diseñado.

Justificación

El presente trabajo dirigido, intervención empresarial a la empresa Almaviva S.A. (diseño de un plan estratégico de abastecimiento), tiene relevancia debido a que actualmente los procesos y planes estratégicos de la compañía, específicamente los que están involucrados con la división de compras, no cuentan con estrategias de negociación definidas para el abastecimiento de los diferentes bienes y servicios, con su debido paso a paso y su categorización de acuerdo al producto o servicio, tomando como base el análisis realizado a las estrategias de abastecimiento planteadas por los autores descritos en el documento, lo que permitirá a los compradores tener una guía de fácil interpretación al momento de realizar sus negociaciones para las diferentes categorías de materiales o servicios, que a su vez garantice un adecuado conocimiento administrativo (*knowledge management*) del área.

Este plan de abastecimiento estratégico permite a la empresa diversificar sus fuentes de suministro y mitigar los riesgos asociados con la dependencia de un solo proveedor. Cada estrategia tiene sus propias ventajas y desventajas, y elegir la mejor estrategia depende de factores como las capacidades del proveedor de servicios y los riesgos percibidos (Kumar, Basu, & Avittathur, 2017), lo que permitirá aumentar la competitividad de la empresa dándole herramientas para la consecución de ahorros por negociación e innovación, mejorar las relaciones estratégicas con los proveedores y elevar el nivel de profesionalización de los compradores; esto partiendo del principio, de que las compras deben ser consideradas una actividad especializada, que se resume en adquirir productos y servicios con la calidad y especificaciones requeridas, en los tiempos y lugares establecidos con precios competitivos, buscando la máxima rentabilidad para la empresa (Elahi, 2022).

Teniendo en cuenta el impacto positivo que generará el desarrollo del proyecto planteado para la empresa Almaviva S.A, se cuenta con el apoyo e interés de la alta dirección, el acceso a la información con algunas restricciones por seguridad y la disponibilidad de recursos requeridos mejorando la posibilidad de avance de su ejecución y el planteamiento de nuevos modelos estratégicos de abastecimiento; dichos modelos serán un apoyo teórico para futuras investigaciones dentro de la Universidad en el Grupo de Gerencia en las Grandes, Pequeñas y Medianas Empresas – (G3Pymes) en la línea de investigación enfocada a la modernización de organizaciones.

Marco Institucional

Presentación de la Empresa

La empresa en la que se desarrolla el proyecto es Almviva S.A, compañía que cuenta con 84 años de experiencia en el mercado como integrador logístico, tiene un amplio portafolio y una infraestructura logística que permite brindar soluciones adaptables a las necesidades del cliente, es una compañía que viene especializándose en servicios de almacenamiento, agenciamiento aduanero, servicios financieros, gestión documental, transporte y distribución, tiene “una cobertura de 23 ciudades en Colombia, abarcando puertos marítimos, ciudades fronterizas y los principales centros industriales y comerciales del país, tiene a su disposición 45 centros de distribución, 8 oficinas con operación de agenciamiento aduanero, 5 zonas francas y 14 depósitos habilitados de aduana; adicional al ser una filial del Banco de Bogotá, conglomerado líder en el sector financiero colombiano, le garantiza respaldo y a la vez, un excelente complemento al portafolio de servicios” (Almviva S.A, 2022).

Adicionalmente ofrece servicios logísticos especializados a través de sus dos filiales, Almviva Global Cargo y Almviva Zona Franca.

El objeto social de Almviva S.A, teniendo en cuenta el RUT de la compañía y su código CIU 5210 incluye:

- El funcionamiento de instalaciones de almacenamiento y depósito para todo tipo de productos tales como: silos de granos, almacenes para mercancías varias, cámaras frigoríficas, tanques de almacenamiento, almacenes generales de depósito.
- El almacenamiento de muebles, automóviles, madera, gas y petróleo, sustancias químicas, productos textiles, productos alimenticios y agropecuarios, etc.
- El almacenamiento de productos en zonas francas (DIAN, 2022).

Almaviva S.A., cuenta con una planta aproximadamente de 1.300 empleados y colaboradores, tiene un promedio de facturación anual de 112.138 millones de pesos, de acuerdo a los estados financieros y el estado separado de resultados del año 2019 (Almaviva, 2019), por lo que se clasificada como una grande empresa y sociedad anónima, que es un tipo de sociedad mercantil capitalista nacida para grandes acumulaciones de capital.

Referentes Estratégicos

Teniendo en cuenta lo anterior se mencionan los referentes estratégicos, visión, misión, principios, valores corporativos y pilares de Almaviva S.A:

Misión

“Líderes en soluciones logísticas seguras, ágiles y competentes para acercar el producto del cliente a la demanda, permitiendo el desarrollo estratégico de su negocio” (Almaviva, 2022, párr.3).

Visión

“Ser el aliado de mayor reconocimiento en logística integral, eficiente y flexible” (Almaviva, 2022, párr.4).

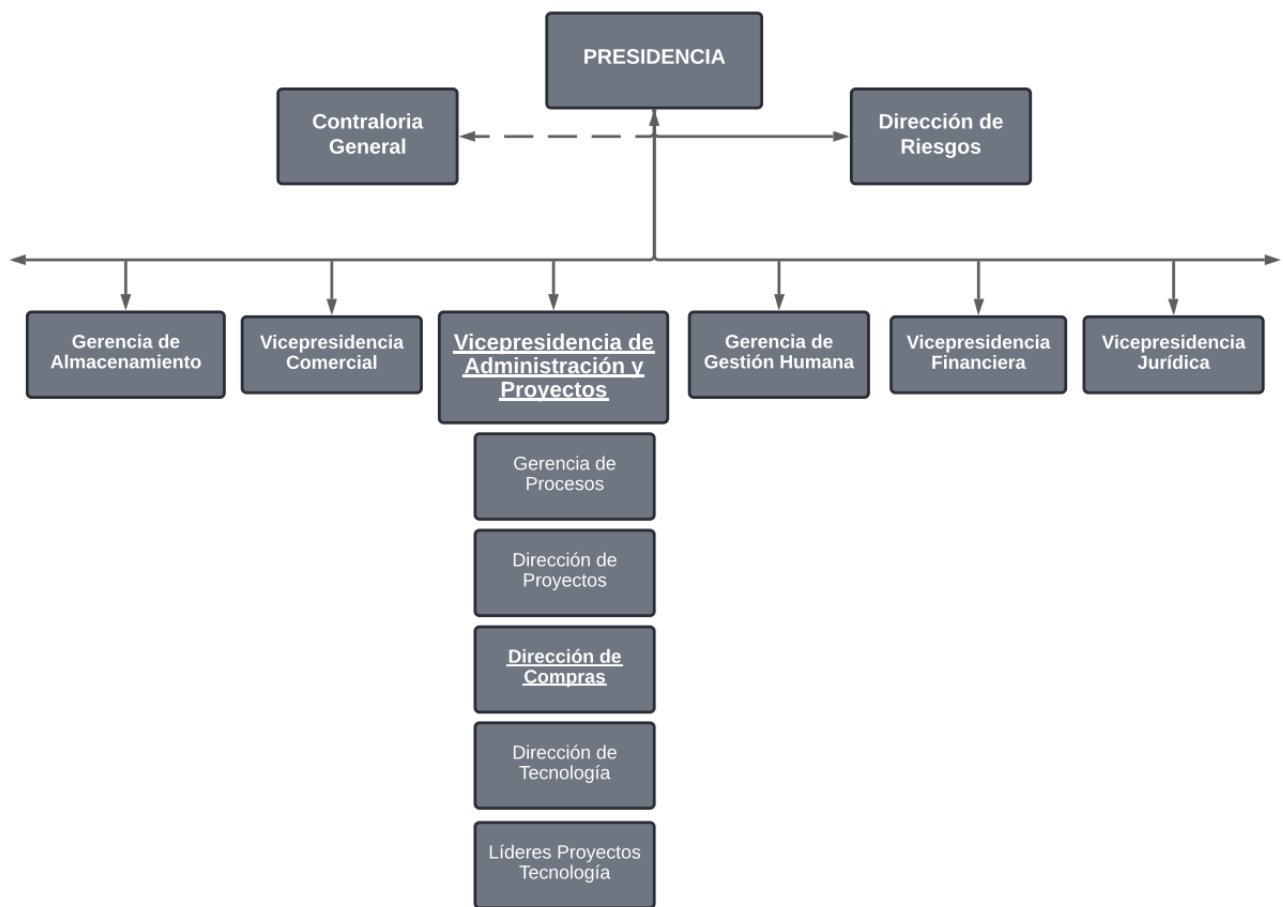
Principios

Como principios fundamentales de la organización se encuentran, empoderamiento, disciplina y autoridad, fundamentados en el respeto a las normas, reglamentos y procesos establecidos, contribución en el efectivo funcionamiento de la organización y la promoción y desarrollo de la confianza en sus colaboradores (Almaviva, 2022).

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Almaviva S.A es de tipo jerárquica, basada en dependencias que son supervisadas y controladas por uno o varios cargos superiores en donde recae la responsabilidad de la toma de decisiones, como se observa en la figura 1.

Figura 1. Estructura Organizacional Almaviva S.A



Nota. Almaviva S.A. ¿Quiénes somos, 2022.

Valores Corporativos

Como valores corporativos la compañía establece la simplicidad siendo prácticos, ágiles y eficientes, enfocados en la obtención del resultados, integridad manteniendo comportamientos éticos, respeto, seguridad amparada en brindar servicios de control y seguimiento a las

operaciones, experiencia de servicio y responsabilidad social y ambiental, generando empleos de calidad para sus colaboradores y contribuyendo al bienestar de sus aliados, finalmente adoptando prácticas en pro de sostenibilidad del medio ambiente (Almaviva, 2022).

Pilares

“Nuestra gente, nuestra operación, nuestros clientes, nuestra administración, nuestros accionistas” (Almaviva S.A., 2022, párr. 7).

Dirección de Compras

La dirección de compras, depende directamente de la vicepresidencia de administración y proyectos, que a su vez reporta directamente de la Presidencia de la compañía; está integrada por un director, coordinador, compradores y auxiliar; tiene la responsabilidad de garantizar el abastecimiento de los bienes y servicios logísticos y administrativos para Almaviva S.A., y sus filiales Almaviva Global Cargo y Almaviva Zona Franca. Centralizando todas las compras en el área, con excepción de las compras logísticas de transporte, manejadas por la filial Global Cargo.

Dentro de sus metas y objetivos estratégicos internos, se encuentran el mejoramiento de sus acuerdos de nivel de servicio (ANS) y el aumento de los ahorros contra presupuesto y ahorros por innovación o proyectos de eficiencias.

Servicios Ofertados

A continuación se mencionan los principales servicios ofrecidos por la empresa Almaviva S.A:

- Almacenamiento
- Aduana (agendamiento aduanero)
- Distribución urbana

- Transporte nacional
- Gestión documental
- Servicios financieros
- Carga internacional

Análisis del Sector

Esta compañía pertenece al sector logístico, si bien es un integrador logístico, por lo que se dedica a la compra y venta de mercancías, gestión de comercio exterior, transporte internacional, gestión de almacenaje, operaciones portuarias, transporte y distribución nacional, satisfaciendo las necesidades del cliente, cabe mencionar que Almaviva S.A “opera como Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA), debidamente registrada e inscrita ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN). Ofrece asesoría técnica, legal y logística a los clientes, en el desarrollo de operaciones de Comercio Exterior” (Del Rio, 2022).

Adicional Almaviva S.A ofrece el servicio de plataforma logística, asegurando a los clientes flexibilidad, eficacia y calidad, diseñando operaciones logísticas exclusivas para satisfacer las necesidades de estos, haciendo uso de recursos tecnológicos, adicionalmente cuenta con alianzas estratégicas para coordinar el transporte nacional de mercancías a través de empresas transportadoras que son previamente evaluadas y autorizadas, lo que garantiza al cliente un transporte seguro y a precios razonables (Almaviva S.A, 2022).

Cabe señalar que Almaviva S.A. se encuentra en constante actualización y mejora de sus procesos, según lo cual ha adoptado un plan de transformación digital y adquirido un sistema de control de almacenes (WMS); primero WMS, funciona como un cerebro que gestiona la importación y exportación de productos y gestiona los productos del cliente optimizando el

espacio en el almacén para reducir la pérdida de inventario, además de ayudar a mejorar la productividad de los empleados, también permite la trazabilidad (Portafolio, 2021).

Sumado a los puntos mencionados, cabe resaltar que la compañía cuenta con programas como TMS (*Transport Management System*), que es un subsistema de transporte donde se busca la visibilidad total del estado del producto, desde la recepción hasta el despacho asegurando el estado de calidad de la mercancía, el programa SAP (*Systems, Applications, Products in Data Processing*) sistema contable y financiero que permite manejar financieramente a toda la empresa. La inclusión de estos softwares son los grandes avances de la compañía y que la hacen superior en el mercado y preferida por los clientes.

Finalmente, se señalan las fortalezas de Almacén S.A en el sector logístico, quien fue el primer operador logístico, generó la infraestructura del sector, cuenta con 500.000 millones de pesos en activos alrededor del país para apoyo logístico (Zamora, 2019), cuenta con el respaldo del Grupo Aval, adicional con una planta de personal importante, tiene la experiencia en relaciones con clientes y el negocio como tal; añadido a ello, tiene claro que uno de los retos constantes a los que se enfrenta el sector y Almacén S.A es ofrecer servicios de calidad con llegada rápida, segura y eficiente.

Marco de Referencia

El siguiente marco de referencia permitirá la contextualización y desarrollo de este proyecto, encaminando la información a la solución del problema, haciendo uso de los diferentes conceptos y métodos entregados por varios autores, para la construcción de un diseño de abastecimiento estratégico para la división de compras de Almaviva S.A., el cual permitirá fortalecer sus procesos.

Se presenta un mapa conceptual con los temas principales a tratar, con el fin de proveer un panorama amplio y claro del tema, ver **Figura 2**.

Figura 2. Mapa Conceptual Marco de Referencia



Nota. Elaboración propia.

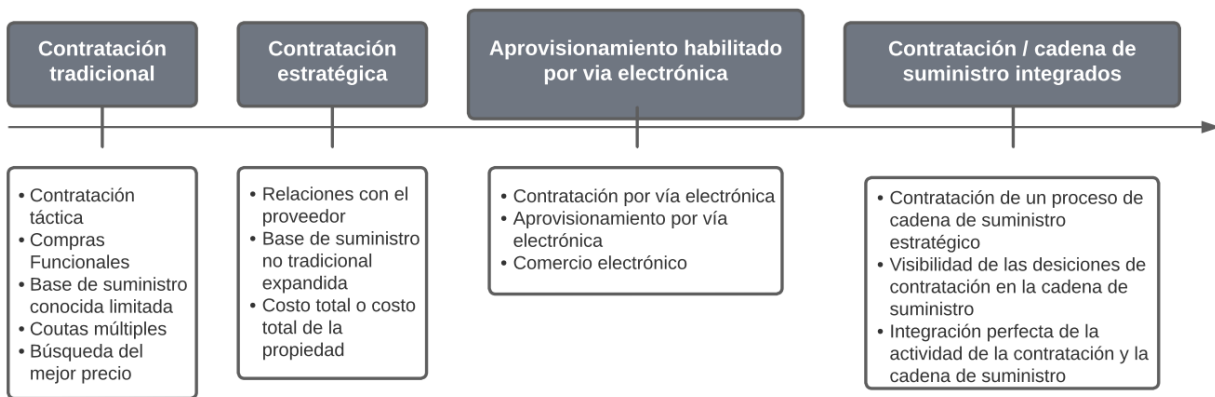
Sourcing Estrategic

Una estrategia de abastecimiento es un plan de acción para proveerse, diseñado para permitir el logro de metas y objetivos seleccionados, una estrategia general de suministro está formada por varias subcategorías que se pueden disgregar en seis categorías principales, (Johnson, Leenders, & Flynn, 2012):

1. **Estrategia para asegurar suministro:** diseñada para garantizar la satisfacción de las necesidades futuras del suministro, con empeño en la calidad y cantidad.
2. **Estrategia para reducir costos:** diseñadas para reducir los costos de la entrega de lo obtenido o el costo total de adquisición y de su mismo uso, específicamente su ciclo de vida y el manejo del mismo.
3. **Estrategias para apoyar la cadena de suministro:** estas competencias están diseñadas para maximizar la probabilidad de que el conocimiento y las capacidades de todos los miembros de la cadena de suministro puedan contribuir con los esfuerzos de la organización de compras.
4. **Estrategias para prever los cambios ambientales:** Son planes elaborados con el fin de anticipar y reconocer los cambios en el medio ambiente (económicos, organizacionales, recursos humanos, legales, regulaciones, controles de gobierno y disponibilidad del sistema).
5. **Estrategias para lograr ventajas competitivas:** se diseñan para explotar las oportunidades que ofrece el mercado y las capacidades organizacionales, con el fin de proporcionarle a la organización una ventaja competitiva considerable.
6. **Estrategias para administrar el riesgo:** diseñadas para realizar estrategias que permitan mitigar los riesgos que afectan la conservación, competitividad y la rentabilidad de la organización.

Coyle et al. (2013), dan a conocer la evolución estratégica del proceso de contratación, como se puede apreciar en la figura 3, allí se resalta no sólo la tendencia desde la contratación tradicional/táctica hasta la contratación estratégica, sino un aprovisionamiento posibilitado por la vía electrónica, la integración de la contratación y la cadena de suministro, es claro que en el futuro la prioridad está enfocada en el desarrollo y el perfeccionamiento de los enfoques en el aprovisionamiento y la contratación; resaltando la contratación tradicional y estratégica, aprovisionamiento habilitado por vía electrónica y la contratación / cadena de suministro integrados.

Figura 3. Proceso de Contratación: Evolución Estratégica



Nota. Tomado de Administración de la Cadena de suministro por (Coyle, Langley, Novack, & Gibson, 2013, pág. 524).

Es de resaltar que el proceso de contratación estratégica es más amplio y completo que el de aprovisionamiento, puesto que éste va más allá, enfocándose en los impactos que causan las decisiones de aprovisionamiento y compra en la cadena de suministro, funcionando de manera multidisciplinaria dentro de la actividad de la empresa, con el fin de alcanzar las metas generales de negocios de la misma.

Metodología Abastecimiento Estratégico

Una metodología de contratación estratégica en un proceso de 7 pasos: planificación del proyecto de inicio, perfil del gasto, evaluación del mercado de suministro, diseño de la estrategia de contratación, ejecución de la estrategia de contratación, transición e integración, medición y mejora del desempeño, como se muestra en la figura 4 y se describe a continuación, (Coyle et al., 2013, p.527).

Figura 4. *Metodología de la Contratación Estratégica*



Nota. Tomado de Administración de la cadena de suministro por Coyle et al., 2013, p. 527.

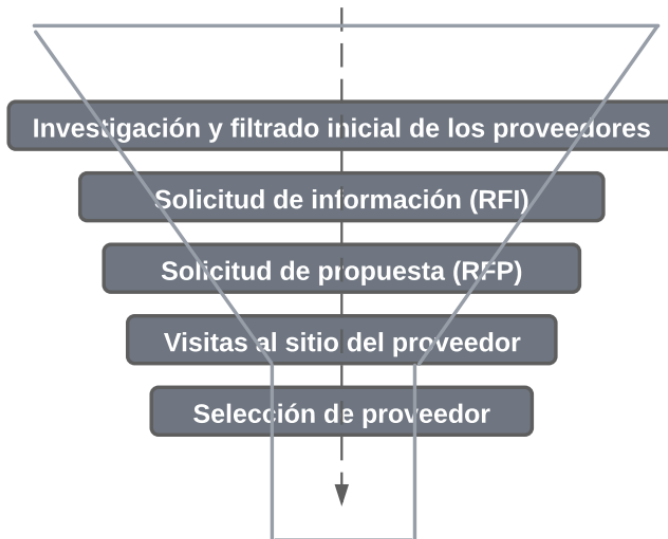
Paso 1: Planificación del proyecto e inicio: En este paso se garantiza un inicio formal del proceso de contratación estratégica, incluyendo la formación de un comité directivo para guiar y vigilar el proceso, y un equipo de contratación que participe de manera directa en todos los aspectos relacionados con la elaboración y aplicación de las estrategias de contratación seleccionada.

Paso 2: Perfil de gasto: El objetivo es la comprensión de los requerimientos y especificaciones de los productos y servicios necesarios, al igual que evaluar las oportunidades para optimizar los procesos de compra y aprovisionamiento y el análisis del gasto. Esto mediante tres actividades, identificar o reevaluar las necesidades, definir y evaluar los requerimientos del usuario y decidir si hacer o no la compra.

Paso 3: Evaluación del mercado de suministros: se pretende identificar las fuentes de aprovisionamiento que sirven para hacer comparaciones entre las diferentes fuentes de suministro. Algunas consideraciones en este paso son:

1. Evaluar el mercado y las fuentes de suministro, competitivo (muchos proveedores), en uno oligopólico (algunos proveedores grandes) o uno monopolístico (un proveedor).
2. Identificar los proveedores en su totalidad.
3. Realizar una selección previa y una diferenciación entre las demandas de un producto o servicio, siendo características esenciales para el usuario; los deseos no son tan importantes y por ello son negociables.

Paso 4: Diseño de la estrategia de contratación: En este paso como lo describe la figura 5, se elige el proceso de selección de los proveedores, llevándose a cabo las actividades de análisis y verificación de la información recopilada por medio de la solicitud de información RFI (*Request for Information*) donde se establecen las capacidades del proveedor y RFP (*Request For Proposal*) información que a la compañía compradora le gustaría obtener, como son especificaciones técnicas y logísticas para los productos o servicios que se requieren, visita a instalaciones del proveedor y adicionalmente se debería incluir criterios de evaluación que apunten a los objetivos establecidos de negociación.

Figura 5. *Proceso de selección de portafolio de proveedores*

Nota. Tomado de Administración de la cadena de suministro por Coyle et al., 2013, p. 530.

Paso 5: Ejecución de la estrategia de contratación: Comienza realizando una evaluación de los proveedores admitidos posterior al envío de RFI y RFP y termina en el contrato, se selecciona el proveedor que pueda cumplir los requerimientos de la necesidad, esta actividad se realiza por el envío y recepción de ofertas competitivas, si las especificaciones técnicas son claras o requieren de un estudio técnico más elaborado. El objetivo más importante de este proceso es elegir al proveedor que tendrá la relación con la empresa u organización.

Algunos criterios para la evaluación de los proveedores son: calidad, confiabilidad, riesgo, capacidad, finanzas y cualidades deseables.

Paso 6: Transición e integración: En este paso se deben definir aspectos importantes relacionados a la planeación de los procesos de transición y a la ejecución de la entrega de los productos y servicios, dando inicio a la generación de datos que aportarán en el proceso siguiente de medición y mejora.

Paso 7: Medición y mejora del desempeño: Dentro del proceso de contratación estratégica en este último paso que se enfoca en la medición y mejora del desempeño de los

proveedores y se realiza posterior a la entrega de los bienes o servicios, con el fin de evaluar si se está cubriendo la necesidad del usuario.

Por otro lado, en el artículo “*Estratégia na contratação de mão de obra especializada de uma empresa do setor de sucos: metodologia strategic sourcing*” (Pedro, 2021, p.1), la autora basa su estudio en lo propuesto por las autoras Helen Clegg y Susan Montgomery en su artículo, “*7 Steps for Sourcing Information Products*” (Clegg & Montgomery, 2005), donde se propone el proceso de abastecimiento estratégico en 7 pasos para la negociación y la contratación, utilizando específicamente un enfoque integrado que muestra su aplicabilidad en la formulación de una estrategia de abastecimiento, descrito en la figura 6.

Figura 6. *7 Steps for Sourcing Information*



Nota. Tomado de “7 Steps for Sourcing Information”. Clegg & Montgomery, 2005, p.2 citado en Pedro, 2021.

Teniendo en cuenta la descripción de las 7 fases planteadas por (Pedro, 2021) tomado de (Clegg & Montgomery, 2005), se procede a la descripción de cada una de ellas:

Paso 1: Perfilar la categoría: el propósito de este paso es conocer el gasto interno de la organización, este paso como lo menciona el autor, es uno de los que más requiere inversión en tiempo durante el proceso, por lo general, una categoría consta de una cadena de productos de proveedores similares que se pueden juntar en una práctica de abastecimiento competitivo, es importante también en este paso identificar el gasto total de su organización con un proveedor (o proveedores) y esta tarea debe comenzar mucho antes de las negociaciones del contrato. Otro aspecto que se debe tener en cuenta al perfilar la categoría es el conocimiento del mercado, se

recomienda en este paso un análisis de las cinco fuerzas de Porter, que describe las fuerzas que impulsan la competencia en la industria, apoyado si se está tratando con un solo proveedor y se desea un panorama más amplio del negocio, redactar un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) del proveedor.

Paso 2: Seleccione la estrategia de abastecimiento: en este paso se identifica donde se colocaría el producto o servicio que se está adquiriendo, dentro de una matriz de posicionamiento de categoría, y una vez definido esto se podría establecer qué estrategia se puede utilizar basándose en la matriz de posicionamiento de categorías donde se describen las características principales de cada cuadrante, observado en la figura 7.

Figura 7. Matriz de Posicionamiento de Categorías

Alto ↑ Negocio Impacto ↓ Bajo	<p>Aprovechar</p> <p>Características Mercado competitivo. Altos niveles de gasto. Artículos de tipo mercancía.</p> <p>Acercarse Utilice el mercado competitivo para reducir el costo total. Consolidar el volumen como herramienta de negociación.</p>	<p>Estratégico</p> <p>Características No hay verdaderos sustitutos generalmente de una sola fuente. Alta diferenciación de productos Clave para negocio principal.</p> <p>Acercarse Garantizar la disponibilidad de suministro. Centrarse en la construcción de relaciones, la integración de procesos y la innovación.</p>
	<p>No crítico</p> <p>Características Bajos niveles de gasto. Pequeño % de gastos. No es clave para el negocio principal mercancía.</p> <p>Acercarse Simplificar y agilizar el proceso de compra. Reduzca el número de proveedores y simplifique los pedidos.</p>	<p>Embotellamiento</p> <p>Características No hay verdaderos sustitutos generalmente de una sola fuente. No es fundamental para el negocio. La falta de disponibilidad causará problemas</p> <p>Acercarse Buscar alternativas. Fortalecer las relaciones.</p>

Nota. Tomado de “7 Steps for Sourcing information” por Clegg & Montgomery, 2005, p.4 citado en Pedro, 2021..

Para los materiales y servicios identificados en categorías no críticas o categorías de uso, las estrategias de abastecimiento más apropiadas son la concentración de volumen (agregar los costos totales de una organización para obtener influencia sobre los proveedores) y la estimación del mejor precio (negociación de precios), *Global Sourcing* menciona las oportunidades para desarrollar nuevos proveedores y ampliar la base geográfica de los mismos, una de las oportunidades está enfocada en los productos o servicios de información que están en las categorías cuello de botella o estratégico, ya que las estrategias pueden enfocarse en mejorar la especificación del producto y reestructuración de relaciones comerciales con el proveedor.

Paso 3: Generar la cartera de proveedores: este paso tiene como objetivo ampliar la base de proveedores, utilizando el análisis de necesidades del paso 1 para desarrollar criterios de selección de proveedores. No se debe descartar ningún proveedor en esta etapa, pues estos pueden ofrecer términos de contrato más favorables y convenientes.

Paso 4: Seleccione la ruta de implementación: el propósito de este paso es decidir la estrategia de ejecución más adecuada para la selección de los proveedores ya antes preseleccionados. Por medio de la solicitud de propuesta y de RFP, el comprador establece sus requisitos y solicita a los proveedores que establezcan los detalles de su oferta propuesta, incluido el precio. Algunos criterios de selección de proveedores son: cobertura geográfica, cobertura de mercado, contenido del producto, idioma, precios, facturación de contratos. Luego según los criterios y ponderaciones se evalúan las RFP completas y el uso de herramienta RFP (*request for proposal*) electrónicas, proporcionando una ventaja ya que garantizan que todos los proveedores potenciales se manifiesten de manera consistente y ágil, simplificando el análisis de las respuestas.

Paso 5: Negociar y seleccionar proveedores: en este paso se crea el equipo negociador, el cual puede estar conformado por un portavoz, una autoridad superior, usuario y observador. Se debe desarrollar una estrategia de negociación, toda la información recopilada de los pasos anteriores puede ser utilizada, adicionalmente es importante el conocimiento de lo que está sucediendo en el mercado, identificando cuáles son los resultados más deseados o menos aceptables como también la mejor alternativa de acuerdo a la negociación *Alternative to Negotiated Agreement* (BATMA).

Paso 6: Integrar proveedores: corresponde a la transición ya sea de un nuevo proveedor o uno antiguo, se crean nuevos procesos de ser necesarios y planes para la implementación; se comunica al área usuaria.

Paso 7: Supervisar el mercado de suministro y el desempeño de los proveedores: se establecen las métricas de desempeño del proveedor seleccionado y se crean las bases de cómo se desarrollará la relación, adicionalmente se planifica el ejercicio de abastecimiento para nuevas negociaciones.

Complementario a las estrategias expuestas los autores Sollish & Semanik (2011), en su libro *Abastecimiento Global Estratégico Mejores prácticas*, proponen que para que la implementación de una estrategia de abastecimiento se debe establecer un enfoque de alto nivel que no profundice en los detalles de los métodos tácticos, es decir para su implementación requiere una estrategia operativa y un enfoque táctico para lograr los objetivos, iniciando con un análisis operativo que sirva para unir el plan estratégico y el plan táctico operativo.

Igualmente, Sollish & Semanik (2011), explican que una estrategia de abastecimiento debe estar dentro del alcance y alineado a la declaración de la misión y visión de la empresa, de esta forma garantiza el logro de los objetivos, adicionalmente debe abarcar toda la cadena de

abastecimiento, dentro de este plan; inicialmente se deben identificar los miembros del equipo multifuncional con sus respectivos roles, funciones y responsabilidades.

Dentro del proceso de implementación establecen un enfoque de alto nivel que no profundiza en detalle de los métodos tácticos, por esto se propone un análisis operativo que sirve para unir planes tácticos con estratégicos, partiendo de un análisis de oportunidades, donde se identifican las categorías y productos que son considerados potenciales de mejora, las oportunidades pueden ser precios más bajos, mejor calidad y eficiencias en los inventarios, desarrollando para cada uno de estos, un análisis de oportunidades por grupos o categoría enfocándose en los que están alineados a los objetivos de la organización.

Por otra parte, Sollish & Semanik (2011), indican que por lo general, el análisis de oportunidades cubrirá varios elementos como son:

1. Determinar cómo y con quién está gastando los fondos: se revisa el historial del gasto detallado para identificar posibles consolidaciones entre los proveedores.
2. Revise el historial de gastos: para encontrar varios elementos que sean muy similares y que se puedan volver a especificar en un solo elemento. Se refiere a este punto como la estandarización de piezas o ingeniería de valor.
3. Identificar el desempeño deficiente del proveedor: dándole mayor importancia a las áreas que apoyan directamente la misión de la compañía. Busca oportunidades de mejora o de requerirse un cambio del proveedor.
4. Mejorar la competencia: reformular la estrategia de abastecimiento, esto debido a falta de competencia sólida, aumento de precios sin justificar, poca rotación de los proveedores.

5. Investigar oportunidades de subcontratación: buscando la reducción de costos sobre todo los relacionados con la mano de obra.
6. Mejorar los procesos internos: mejoramiento de procesos en búsqueda de oportunidades de ahorros de costos, lo que permita la liberación de recursos para enfocarlos en proyectos.
7. Revisar las condiciones actuales del mercado: se debe realizar un análisis exhaustivo del mercado, quienes son los principales proveedores y en qué cantidad se encuentran.
¿Cuál es su poder de negociación?
8. Perfiles de costos: identificar qué afecta los costos (precios del mercado), tendencias y comportamiento de las categorías o áreas.
9. Riesgos: políticos o del mercado, construcción de estrategias para la mitigación, como se verán afectados los materiales con los factores externos.
10. Cadena de suministro: identificar en que factores de la cadena de suministro (artículos y categorías) afectará a los proveedores.
11. Tendencias tecnológicas: conocer los cambios tecnológicos para planificar estrategias de actualización.
12. Perfiles financieros: posición financiera de los proveedores, comparar los proveedores con las tendencias en el mercado.

Como se indicaba, en el anterior análisis de oportunidades, estos deben ponerse en marcha acompañadas de actividades operativas ejecutadas, las cuales respaldan el plan de estrategia de abastecimiento.

Los pasos para el plan de abastecimiento operativo según los autores Sollish & Semanik (2011), son:

1. Condiciones actuales: por medio de análisis DOFA describir detalladamente como está la organización y las diferentes categorías.
2. Análisis de brechas: alineación de los objetivos con la realidad, desfases entre la necesidad y el mercado.
3. Plan para cerrar brechas: buscar alternativas de negociación, apoyos en otras áreas de la compañía y búsqueda de eficiencias.

Todo lo descrito anteriormente se representa mediante la figura 8, donde de manera resumida se mencionan las tres fases principales acompañadas de elementos a evaluar.

Figura 8. *Pasos para el Plan de Abastecimiento*



Nota. Tomado de Abastecimiento global estratégico Mejores prácticas (Sollish & Semanik, 2011).

Por otro lado, los autores Coyle et al. (2018), menciona que es necesario generar un plan que posibilite e introduzca todos los aspectos involucrados para alcanzar el objetivo propuesto, basado en cinco principios fundamentales:

- Evaluar el valor total, para este principio, se debe tener en cuenta el costo de adquisición, el costo total de propiedad y el valor de la relación con el proveedor.

- Elaborar estrategias de contratación individuales con estrategias de contratación personalizadas.
- Evaluar los requerimientos internos, establecer las especificaciones del producto, para llevar a cabo una compra óptima.
- Centrarse en la economía del proveedor: es importante los precios, la economía del proveedor, antes de las tácticas de venta.
- Impulsar una mejora continua: este proceso hace parte de los mecanismos utilizados por la organización para promover la calidad de la empresa y de los productos.

Ahora bien, el proceso de contratación estratégico inmiscuye pasos que posibilitan la consecución de los objetivos propuestos, entre estos:

- Elaborar un Plan estratégico: es necesario iniciar todo proceso con la elaboración de un plan, en el cual se visualicen las distintas posibilidades, creación de un grupo interdisciplinario, a partir del cual se establezcan las estrategias posibles y estudiadas.
- Entender el gasto: es imprescindible desarrollar una comprensión de los productos y servicios, sus propósitos y sus implicaciones, el análisis del gasto con proveedores y características del usuario.
- Evaluar las fuentes de suministro: este es un proceso primordial, en el cual se evalúan las fuentes de suministro, disponibilidad, calidad y los servicios que oferta, de tal manera, que se ajuste a los requerimientos de la empresa. Lo anterior, inicia con:

Evaluación de las fuentes de suministro, evaluación de proveedores, lo cual puede ser en mercados puramente competitivos, muchos proveedores, oligopólicos y monopolísticos.

Es necesario la identificación de todos los proveedores que satisfacen las necesidades del usuario, incluyendo aquellos con los cuales el proveedor no haya trabajado antes.

Una vez que se ha completado el esfuerzo para identificar los proveedores idóneos, lo siguiente es identificar los proveedores que satisfacen al cliente. Este puede ser un proceso relativamente sencillo cuando los artículos que se adquieren son relativamente comunes y para los cuales la demanda es relativamente predecible, cuando es una manufactura personalizada, el proceso puede ser más complejo.

- Finalizar la estrategia de contratación: es importante que la organización, establezca los pasos necesarios para la contratación del proveedor. Este proceso, requiere dos tipos de inversiones, el tiempo que es gastado por quienes hacen la compra y depende del tiempo que se emplee en ella. Por otra parte, la información, que puede ser interna o externa de la empresa. Interna, los requerimientos del usuario; externa, se recopila de los integrantes de la cadena de suministro, los proveedores potenciales y otros. Es importante determinar la inversión en el tiempo y la información, para visualizar lo necesario y requerido para esto.

Cabe resaltar, que la estrategia de contratación debe incluir criterios de selección de proveedor, entre los cuales se encuentra:

Calidad: el factor más importante. Estos estándares son altos y se busca la responsabilidad por parte del proveedor. Las organizaciones compradoras necesitan examinar con cuidado, asegurando la funcionabilidad de los procesos, los resultados del mismo, para asegurar que estos programas produzcan resultados reales y medibles. Hay métodos de calidad entre los cuales se encuentran:

- Administración de la calidad total, enfocada en la variabilidad de los procesos, el control estadístico de éstos, y la participación de los empleados para la promoción y la consecución de los resultados esperados.

- Six Sigma: enfoque que busca la resolución de problemas relacionados con calidad, a partir de la socialización y la capacitación de los colaboradores de la organización.
- ISO 9000; tiene como objetivo, asegurar que las compañías establezcan procesos estandarizados que sigan la norma.

Confiabilidad: este ítem se relaciona con las entregas, el recibo de material, el cumplimiento de lo pactado, para de esta manera llevar a cabo los procesos que se han establecido.

Riesgo: existentes en el proceso, por tanto, es indispensable el análisis de los mismos, para minimizar al máximo las consecuencias a partir de éstos.

Capacidad y habilidad: estos factores hacen referencia a todo el proceso de producción, la disponibilidad de los factores, los mecanismos de control, de la capacidad operativa y todo lo que ha cada proceso circunda.

Financieros: Es importante revisar la parte financiera de cada proveedor, teniendo en cuenta dificultades presentes que puedan repercutir en la falta de suministro y en la tardanza de productos que pueden ser críticos para la compañía.

Cualidades deseables: Algunas relevantes son la disponibilidad del proveedor, posición geográfica, inventario, cumplimiento, entre otras.

Sostenibilidad: es una característica muy importante del proveedor hoy en día, puesto que muchas empresas la buscan como aspecto importante para la compañía, esto indica un proceso de transformación y de reconocimiento, representando responsabilidad externa e interna.

- Implementar la estrategia de contratación: la parte más importante de este paso es elegir un proveedor, determinando la relación que puede existir entre este y la empresa.

- Incorporación y transición: esta actividad inicia con la intención del proveedor de entablar una buena relación con la compañía, en la medida que proporciona toda la calidad en su servicio, y a su vez representa un análisis del desempeño del proveedor, lo cual se requiere para realizar una evaluación del mismo.

- Mejora del proceso colaborativo: en este proceso, se llevan a cabo todo lo referente al proceso de mejoramiento continuo, retroalimentación y demás disposiciones para fomentar procesos de calidad y buena relación entre proveedores.

Ahora bien, es importante hacer referencia al costo de compra y la suma de todos los costos asociados con la fabricación y la entrega de productos, lo que es útil para el proceso de selección del proveedor, en la medida que se posibilita la revisión completa, de todo lo que implica en costo para la empresa, proyectándose de forma real y específica, a lo que tiene y a lo que se busca.

Sumado a todo lo anterior, la contratación estratégica, debe ser una opción de gasto con proveedores externos, segmentándose según sus parámetros. Por otra parte, los sistemas de abastecimiento transaccionales se utilizan para reducir el tiempo y la logística en todos los procesos que a esta respectan, orden de compra, solicitudes y pago de facturas. Facilitando el trabajo tanto en organizaciones grandes como en pequeñas, permitiendo trazabilidad y reconocimiento de los procesos transcurridos, facilitando la información de lo llevado a cabo por la organización y por sus clientes internos y externos.

Teniendo en cuenta los actores fundamentales dentro de una estrategia de abastecimiento, es importante mencionar de manera general el concepto de compra definido como la función transaccional de comprar productos y servicios es un escenario comercial que implica realizar y procesar órdenes de compra, que son actividades que normalmente siguen el comportamiento de

un proceso de envío formal, actividad que tiene relación directa con los proveedores participantes activos y fundamentales para el desarrollo del proceso, quienes se encargan de abastecer a terceros con los recursos requeridos. Por lo cual un factor importante es la toma de la decisión de realizar alianzas con un proveedor, en razón a ello se toman áreas de enfoque de selección de proveedores como las descritas por (Wallace & Xia, 2015) donde se establecen criterios específicos para cada una de ellas como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. *Criterios de Selección de Proveedores*

Área de enfoque	Criterios Específicos
Calidad	Detalles técnicos Fiabilidad (MTBF) Mantenimiento (MTTR) Vida del producto Facilidad de relación Vida Útil Confianza
Fiabilidad	El tiempo de entrega Historial de utilidad Políticas de garantía y sustitución
Riesgo	Riesgo de costo Potencial de incertidumbre en el suministro Imprecisión y riesgo de tiempo de entrega
Capacidad	Capacidad de producción Capacidad técnica Estilo de gestión Controles de operación; SQC Relaciones laborales
Financiero	Términos y condiciones de compra Estabilidad financiera del proveedor
La facilidad de hacer negocios	Cualidad del proveedor y compatibilidad cultural Nivel de confianza y colaboración Embalaje Comunicaciones Ubicaciones del proveedor

Nota. Wallace & Xia, 2015, p.13.

Así mismo la medición y la mejora del desempeño del proveedor es clave para el proceso de abastecimiento estratégico, lo cual implica la capacidad de proporcionar “utilidad de tiempo, cantidad y lugar”, en forma de bienes y servicios en beneficio de la organización consumidora;

teniendo en cuenta que no hay valor en el producto o servicio hasta que esté en poder del cliente. Las funciones de distribución y transporte del negocio del proveedor consisten en hacer que el producto o servicio esté disponible, no obstante, esta disponibilidad es afectada por una serie de factores como la frecuencia y la confiabilidad de las entregas, los niveles de existencias y el ciclo de pedidos, y la variabilidad del tiempo de entrega.

Así mismo, para evaluar la efectividad y desempeño de los proveedores y su servicio el autor menciona tres factores: “los elementos previos a la transacción, los elementos de transacción y los elementos posteriores a la transacción” (Wallace & Xia, 2015p.15).

Existen algunas matrices de dos dimensiones para segmentar y priorizar las categorías y familias de compra, las cuales enfatizan la importancia de ciertos factores en detrimento de otros, considera que una de las principales y de mayor utilidad es la matriz de Kraljic, en razón a que considera el impacto en el beneficio y riesgo de suministro para fraccionar a los proveedores.

Como cita Errasti (2012), “Estas dos dimensiones se miden para las distintas familias de producto que se aprovisionan, considerando dos niveles (bajo y alto), y estableciendo cuatro cuadrantes o segmentos” (p.128) los cuales son:

1. Productos no críticos (riesgo de suministro: bajo; impacto en el beneficio: bajo).
2. Productos apalancados (riesgo de suministro: bajo; impacto en el beneficio: alto).
3. Productos cuello de botella (riesgo de suministro: alto; impacto en el beneficio: bajo).
4. Productos estratégicos (riesgo de suministro: alto; impacto en el beneficio: alto)

(Errasti, 2012, p.129).

Igualmente Kraljic (1983), sugiere para cada uno de estos cuadrantes unas estrategias de cuadrante, de las cuales las principales son:

Productos apalancados: explotar el poder de compra.

Productos estratégicos: crear partenariados.

Productos no críticos: asegurar la eficiencia de los procesos e incidir en el sistema de contratación.

Productos cuellos de botella: asegurar el suministro

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta la matriz Kraljic (1983) y una clasificación de productos por cuadrantes en la **Tabla 2**:

Tabla 2. *Matriz de Kraljic y Clasificación de Productos por Cuadrantes*

Beneficios de impacto	Riesgo de suministro	
	Bajo	Alto
Alto	Elementos de influencia	Elementos estratégicos
	Explotar el poder de compra	Forma de asociación
Bajo	Elementos no críticos	Elementos de cuello de botella
	Asegurar un proceso eficiente	Asegurar el suministro

Nota. Tomado de Gestión de Compras en la Empresa. Errasti, 2012, p. 129.

Otra matriz usada regularmente para identificar y estudiar el impacto de los proveedores en la organización es la matriz de Porter la cual según el autor Michaux (2018), permite comprender la relación entre los actores del mercado, dentro de ellos los proveedores y su poder de negociación, ya que estos pueden tener un impacto en la rentabilidad de la organización imponiendo sus condiciones en términos de costos y calidad, por lo cual su poder es significativo si:

- Están particularmente concentrados o en posición de monopolio.
- Sus clientes son muchos y en una variedad de industrias.
- El costo del cambio es alto.

- Ofrece un producto diferenciado y no hay sustituto para él.

Los proveedores ejercen un dominio directo sobre una industria debido a que son parte de la negociación de un contrato entre sus clientes, por lo cual deben siempre buscar los mejores precios.

La matriz de Porter permite identificar los proveedores más competitivos y con mayor calidad, disminuyendo costos y el riesgo de cambiar de proveedor, adicional sugiere que siempre se deben tener dos proveedores mínimo, con el fin de mantener la fuerza de negociación de parte de la organización.

Continuando con el análisis y discriminación de proveedores y sabiendo que es uno de los procesos claves en la cualquier compañía, ya que genera y conserva la competitividad de la misma, para ello el autor (Mora, Gestion Logistica Integral, 2010) presenta cuatro elementos que enmarcan la visión estratégica del análisis y selección de proveedores:

- Identificación, asesoría y racionalización de la base de proveedores.
- Desarrollo integral y proactivo.
- Alineación de los objetivos en la cadena de suministro.
- Respuesta ágil y rápida.

Si bien existen muchos criterios para elegir al proveedor correcto, cada organización tiene su análisis particular, se hace mención de los más comunes en el mercado según:

- Estabilidad financiera y de precios.
- Lugar de entrega (instalaciones de la empresa o ubicación designada por la empresa).
- La cantidad de mercancías según la aplicación de la organización.
- Especificaciones de marca o producto requeridas por la empresa.
- Confianza en el mercado.

- Notificación oportuna de pedidos (solicitudes de compra).
- Soporte garantizado en caso de incumplimiento de las solicitudes.
- Flexibilidad para adelantos, retrasos y cancelaciones.
- Habilidades necesarias para procesar pedidos.
- Flexibilidad para invertir en nuevos proyectos.
- Conocimiento del negocio de la empresa.
- Empoderamiento de las personas para satisfacer las necesidades de la empresa.
- Retroalimentación de información.
- Flexibilidad en la gestión de inventarios (internos o subcontratados).

El objetivo principal de la evaluación y certificación de proveedores es acelerar los procesos de la cadena de suministro, haciéndolos más eficientes para cada parte; para satisfacer las necesidades del cliente, no obstante existen objetivos más específicos como:

- Transformar proveedores menos competitivos en proveedores estratégicos altamente calificados.

- Encontrar el valor promedio de la cartera de proveedores actual.
- Averiguar las fortalezas y debilidades de cada proveedor.
- Mejorar el abastecimiento de la empresa.
- Construir relaciones cálidas y fuertes.
- Reducir la falta de existencias y mejorar los niveles de servicio.
- Certificar procesos y desempeño de proveedores.

Sumado a ello, para realizar una evaluación más completa de los proveedores, los productos que suministran y el impacto que generan en la organización, Mora (2010), menciona las siguientes variables de desempeño que marcaran la diferencia:

- **Sistemas de Calidad:** calidad en los procesos, políticas y procedimientos de aseguramiento de la calidad, proceso de educación y formación, etc.
- **Facturación:** programa de mantenimiento preventivo, planificación y programación de la producción, buen ambiente de trabajo, un sistema de indicadores para la productividad de los cultivos.
- **Medio ambiente:** cumplimiento de las normas ambientales, gestión de disposición de residuos sólidos y líquidos, reducción de emisiones atmosféricas, etc.
- **Aspectos comerciales:** nivel y calidad del servicio al cliente, competitividad de precios, investigación y desarrollo de nuevos productos. Trato alternativo.
- **Logística:** cumplimiento de entrega, cumplimiento de la política de devoluciones y reclamos, correcto manejo de documentos, flexibilidad y capacidad de atención.

Finalmente luego de realizar una evaluación de los proveedores, se tuvo en cuenta la clasificación jerárquica que presentan Johnson et al. (2012), la cual es:

- **Proveedores Inaceptables:** proveedores que no satisfacen las necesidades operativas y estratégicas del cliente. Se recomienda dejar de usarlos y reemplazarlos por uno mejor.
- **Proveedores aceptables:** proveedores que satisfacen las necesidades del cliente de acuerdo con los requisitos contractuales y brindan servicios que otros pueden brindar fácilmente. Como tales, no son la base para obtener una ventaja competitiva.
- **Proveedores preferidos:** que elimina la duplicación innecesaria y acelera las transacciones que normalmente se completan electrónicamente. Ambas partes están comprometidas con la mejora mutua para permitir la eliminación de actividades sin valor agregado.

- Proveedores Superiores: Se anticipan a las necesidades operativas y estratégicas de sus compradores y son capaces de satisfacerlas y superarlas. Para ellos, los avances tecnológicos mutuos pueden ser una fuente de gran ventaja competitiva.

Como recomendación, Johnson et al. (2012), afirman que se debe trabajar de manera conjunta para identificar oportunidades de ahorro de costos y creación de valor, esto incluye encontrar productos alternativos, cambios de procesos o áreas que tengan un impacto positivo en la línea de rentabilidad sin comprometer la calidad, la seguridad o el medio ambiente.

Otro punto importante es el aprovisionamiento que tiene “la responsabilidad de garantizar el nivel de servicio de los proveedores” (Errasti, 2012, p.34), previamente seleccionados, para que la compañía desarrolle apropiadamente sus operaciones, optimizando recursos y costes de gestión, por lo cual es aconsejable asegurar:

- Reenvío de información de pronóstico para garantizar la entrega a tiempo a los proveedores críticos y la disponibilidad de los proveedores.
- Planificar/programar o reprogramar las necesidades de suministro que están sujetas a la planificación/programación de la producción.
- Modos de transporte disponibles para los proveedores (directo, recolección, origen consolidado, destino consolidado) y responsabilidades del cliente y del proveedor.
- Supervisar el cumplimiento de los plazos de entrega.
- Gestión de inventario vinculado (según sea necesario) y no vinculado (almacenable) en los almacenes requeridos, tanto propios como del proveedor.
- Operar y gestionar la entrada del almacén (incluido el control administrativo).

- La disponibilidad de los distintos suministros en la línea o punto de consumo de la forma más eficiente (línea kanban, reposición, picking, secuenciación, etc.) y el grado de personalización y coordinación de los suministros (Errasti, 2012).

En razón a lo anterior, cabe resaltar la importancia de la inclusión y generación de indicadores, que permitan la evaluación, con el fin de implementar planes de mejora y realizar correctivos a algún proceso, optimizando resultados, para ello se implementan los indicadores de gestión que son una herramienta importante dentro del proceso de monitoreo y seguimiento del cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Según Párraga et al. (2021), los indicadores de gestión son una expresión cuantitativa del comportamiento de desempeño de un proceso, dimensionados con relación a un nivel de referencia, que pueden evidenciar desviaciones para las que se pueden tomar acciones preventivas o correctivas cuando corresponda. En otras palabras, las métricas son medidas numéricas que se utilizan para medir el rendimiento de un negocio o proceso y ayudan a identificar áreas de mejora o fortalezas, adicional son funcionales para evaluar la salud financiera de una empresa y su capacidad para generar ganancias y pagar la deuda.

Algunos indicadores de Compras a tener en cuenta, son los planteados por la Asociación Española de Profesionales de Compras (2023), divididos en tres principales grupos:

1. Indicadores de Compras de Materiales

- Indicadores económicos: costes evitables y costes reducidos
- Indicadores de eficiencia: reducciones de inventario, plazos de entrega de proveedores y tamaños de lotes
- Indicadores de eficiencia: pedidos a tiempo, problemas de producción por interrupciones en el suministro

- Indicadores de rendimiento: pedidos con la calidad requerida, acuerdos de calidad compartida, auditorías de calidad, devoluciones o problemas de calidad donde la causa raíz es el suministro de materia prima Indicadores de gestión agregados de cada proveedor (S.R.M.)

2. Indicadores de Compras de servicios

Indicadores económicos, indicadores de eficiencia y eficacia: ahorro de costes, puntualidad de los servicios, servicios entregados con la calidad adecuada, manejo de contratiempos en el servicio, manejo y solución de reclamaciones.

3. Indicadores de eficiencia y productividad del departamento de compras.

- Objetivos internos de la división de compras
- Indicadores de eficiencia interna.
- Eficiencia económica como una función de adquisiciones
- Indicadores de relaciones externas con proveedores
- Indicadores de relaciones con clientes internos

Así mismo se tiene indicadores para medir el desempeño de los proveedores en los que se encuentran los expuestos en la tabla 3, extraída de Monzó et al. (2014), donde se menciona el indicador principal, los posibles fallos y la manera en la que se realizará su evaluación.

Tabla 3. Indicadores de Calidad

Indicador	Posibles fallos	Método de valoración
Pedidos servidos sin errores	* Falta de existencias (rotura de stock)	$\frac{\text{No. de pedidos sin errores}}{\text{No. total de pedidos servidos}} \times 100$
	* La cantidad enviada no coincide con la solicitada	
Pedidos servidos en el plazo estipulado	* Errores en el proceso administrativo	$\frac{\text{No. de pedidos servidos en plazo}}{\text{No. total de pedidos servidos}} \times 100$
	* Error en el registro del plazo de entrega de mercancías	
	* Demora del proceso de producción	
	* Retraso en la preparación y expedición de la orden	
Mercancía servida en buen estado	* Demora en el transporte	$\frac{\text{Unidades servidas en buen estado}}{\text{No. total de pedidos servidos}} \times 100$
	* Manipulación inadecuada	
	* Envasado y embalajes incorrectos	
Comunicación y tramitación de documentos correctos	* Medios de transporte inadecuados	$\frac{\text{No. de pedidos sin errores administrativos}}{\text{No. total de pedidos servidos}} \times 100$
	* Renegociación con el cliente de algunas condiciones de venta	
	* Informar al cliente de la existencia de un error en el proceso administrativo	
	* Solicitar de nuevo los datos del cliente	

Nota: Tomado de “Gestión de Compras”. Monzó et al. 2014, p. 9.

Los autores Johnson et al. (2021), en su libro Administración de compras y abastecimiento, menciona que para una organización es fundamental medir dos áreas, la primera es el desempeño de los proveedores y la segunda es el desempeño de la administración del suministro, debido a su relación estrecha, teniendo en cuenta que el principal foco de atención es

el área de suministro, por lo cual se debe atraer la colaboración de los proveedores hacia la organización.

De igual manera y apoyados en artículos investigados, se hace evocación de la importancia de realizar una buena gestión en los conceptos abordados; González (2014), menciona en su resumen analítico “Influencia del Departamento de Compras en la Cadena de Abastecimiento” (p.1), la importancia del departamento de compras dentro de la cadena de abastecimiento, siendo este el primer eslabón y encargado de garantizar que los proveedores suministren las materias primas y requerimientos necesarios para la producción y ejecución de un proceso de manera eficiente y efectiva. Resalta que la buena gestión de esta área se ve reflejada en la mejora de la calidad, reducción de costos y el aumento de la satisfacción del cliente final, igualmente destaca que las fallas más comunes que se presentan son la mala planeación, retrasos en entregas, productos de baja calidad, cantidades solicitadas inexactas y la selección inadecuada de los proveedores; por lo cual señala la importancia de generar y conservar una comunicación efectiva entre las partes actoras, utilización de tecnología y una constante revisión y evaluación al proceso.

Tomando en cuenta lo anterior y la importancia de gestionar una correcta evaluación en las estrategias de abastecimiento, el artículo "*A strategic sourcing evaluation methodology for reshoring decisions*" (Adrien Presley, 2016), presenta una metodología de evaluación de abastecimiento estratégico (*SSEM - "Strategic Sourcing Evaluation Methodology"*), como apoyo para la toma de decisiones relacionadas con la relocalización de procesos y fábricas, este método incorpora factores cuantitativos y cualitativos para evaluar decisiones estratégicas complejas relacionadas con el abastecimiento. Algunas de las claves para evaluar el abastecimiento estratégico incluyen:

1. Identificar los objetivos y metas de la empresa en relación con el abastecimiento.
2. Evaluar los riesgos y oportunidades asociados con diferentes opciones de abastecimiento.
3. Considerar factores cuantitativos, como costos, calidad y tiempo de entrega.
4. Discurrir factores cualitativos, como la capacidad del proveedor, la estabilidad política y económica del país proveedor, entre otros.
5. Evaluar las implicaciones a largo plazo de las decisiones de abastecimiento.

En resumen, las claves para evaluar el abastecimiento estratégico incluyen considerar tanto factores cuantitativos como cualitativos, identificar los objetivos y metas de la empresa en relación con el abastecimiento y evaluar las implicaciones a largo plazo de las decisiones tomadas, teniendo en cuenta esto se afirma la importancia de evaluar el abastecimiento estratégico, ya que este puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y la competitividad de una empresa, así mismo ayuda a las empresas a tomar decisiones informadas sobre cómo obtener los recursos necesarios para producir sus productos o servicios, a evaluar diferentes opciones de abastecimiento, identificar oportunidades para reducir costos, mejorar la calidad y aumentar la eficiencia. Además, la evaluación del abastecimiento estratégico también puede ayudar a las empresas a mitigar riesgos asociados con el suministro de materiales o componentes críticos.

Finalmente, el autor (Adrien Presley, 2016), hace mención de claves para implementar una buena estrategia de abastecimiento, como lo son:

1. Establecer objetivos claros y medibles para la estrategia de abastecimiento.
2. Identificar y evaluar a los proveedores potenciales en función de su capacidad para cumplir con los requisitos de la empresa.

3. Establecer relaciones sólidas con los proveedores seleccionados, basadas en la confianza y la transparencia.
4. Implementar un sistema de monitoreo y evaluación del desempeño del proveedor para asegurarse de que cumpla con los estándares requeridos.
5. Mantener una comunicación constante con los proveedores para identificar oportunidades de mejora continua y resolver problemas rápidamente.

Complementario a lo anterior, es importante mencionar las oportunidades de mejora que se pueden tener en cuenta a la hora de implementar una estrategia de abastecimiento, según (Ventovuori, 2010), son:

1. Identificar y seleccionar proveedores confiables y de alta calidad.
2. Establecer contratos claros y detallados con los proveedores.
3. Optimizar el proceso de adquisición para mejorar la eficiencia y reducir los costos.
4. Considerar factores como la sostenibilidad al seleccionar proveedores y tomar decisiones de abastecimiento.
5. Implementar tecnologías avanzadas para mejorar la visibilidad y el control del proceso de abastecimiento.
6. Realizar un seguimiento constante del desempeño del proveedor para garantizar que cumpla con los requisitos establecidos.

Los autores (Ai & Xu, 2020), en su artículo “*Strategic sourcing in forward and spot markets with reliable and unreliable suppliers*” menciona que la utilización adecuada de una estrategia de abastecimiento puede tener un impacto significativo en el éxito y la rentabilidad de una compañía. Algunos de los beneficios son:

1. Reducción de costos: ayudando a la compañía a obtener mejores precios y condiciones con los proveedores, lo que puede reducir los costos y mejorar la rentabilidad.
2. Mejora en la calidad: al establecer criterios claros para la selección de proveedores, se obtienen productos y servicios de mayor calidad, lo que puede mejorar la satisfacción del cliente y la reputación de la compañía.
3. Mayor eficiencia: una estrategia de abastecimiento efectiva también puede ayudar a mejorar la eficiencia en el proceso de adquisición, lo que puede liberar recursos para otras áreas importantes del negocio.
4. Mayor flexibilidad: al tener una red diversificada de proveedores, se pueden adaptar más fácilmente a cambios en el mercado o interrupciones en el suministro.
5. Mejora en las relaciones con los proveedores: una estrategia efectiva también puede ayudar a establecer relaciones más sólidas y duraderas con los proveedores, generando beneficios adicionales como descuentos por volumen o acceso a nuevas tecnologías.

En resumen, una estrategia adecuada de abastecimiento puede tener un impacto significativo en la rentabilidad, eficiencia y flexibilidad de una compañía, así como mejorar las relaciones con los proveedores y la calidad del producto o servicio ofrecido al cliente.

Así mismo, Ai & Xu (2020), recalcan que los proveedores son una parte fundamental de cualquier estrategia de abastecimiento ya que influyen en aspectos clave como el suministro confiable, la calidad del producto o servicio, los costos y la innovación. Por lo tanto, es importante seleccionar cuidadosamente a los proveedores y establecer relaciones sólidas y duraderas con ellos para maximizar los beneficios de la estrategia de abastecimiento.

Teniendo en cuenta lo descrito y el creciente interés y necesidad de atender las múltiples oportunidades en el área de suministro, se han generado una variedad de conceptos

organizacionales, donde “los términos compras, adquisiciones, suministros de guerra, administración de materiales, logística, abastecimiento, administración de suministro y administración de la cadena de suministro se usan casi de manera intercambiable” (Johnson et al., 2012, p.3), sumados a términos como adquisición y abastecimiento estratégico “*Sourcing strategic*” los cuales en la práctica se utilizan de manera indistinta Coyle et al. (2013).

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto en el marco teórico se realiza la elección de la metodología de *Strategic Sourcing* más apropiada para el diseño del plan estratégico de abastecimiento para Almaviva S.A, tomando como referente el siguiente cuadro comparativo expuesto en la tabla 4:

Tabla 4. Modelos de Strategic Sourcing

MODELOS DE STRATEGIC SOURCING		
<p>Estrategia No. 1 <u>Metodología de contratación estratégica en un proceso de 7 pasos</u> (Coyle et al., 2013, p.527)</p>	<p>Estrategia No. 2 <u>7 Steps for Sourcing information products</u> Clegg &Montgomery, 2005, p.2)</p>	<p>Estrategia No. 3 <u>Abastecimiento Global Estratégico Mejores prácticas</u> (Sollish & Semanik, 2011, p.5),</p>
<p><u>Paso 1: Planificación del proyecto e inicio:</u> Inicio formal del proceso de contratación estratégica. Conformación comité directivo para guiar y vigilar el proceso. Creación del equipo de contratación. Elaboración y aplicación de las estrategias de contratación.</p>	<p><u>Paso 1: Perfilar la categoría:</u> Conocer el gasto interno de la organización (requiere inversión en tiempo en todo el proceso) Identificar el gasto total de su organización con un proveedor (o proveedores) Perfilar la categoría es el conocimiento del mercado (análisis de las cinco fuerzas de Porter) Redactar un análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) del proveedor.</p>	<p><u>Paso 1: Condiciones Actuales:</u> Realizar un análisis DOFA describiendo detalladamente como está la organización y las diferentes categorías</p>
<p><u>Paso 2: Perfil de gasto:</u> Compresión de requerimientos y especificaciones de productos y servicios necesarios Evaluar las oportunidades para optimizar los procesos de compra y aprovisionamiento Análisis del gasto, mediante tres</p>	<p><u>Paso 2: Seleccione la estrategia de abastecimiento:</u> Categorizar producto o servicio dentro de una matriz de posicionamiento de categoría Posterior definir la estrategia a utilizar</p>	<p><u>Paso 2:Análisis de brechas:</u> Alinear los objetivos con la realidad Alinear los desfases entre la necesidad y el mercado</p>

Continuación Tabla 4. Modelos de Strategic Sourcing

<i>Modelos de Strategic Sourcing</i>		
<p>Estrategia No. 1 <u>Metodología de contratación estratégica en un proceso de 7 pasos</u> (Coyle et al., 2013, p.527)</p>	<p>Estrategia No. 2 <u>7 Steps for Sourcing information products</u> Clegg &Montgomery, 2005, p.2)</p>	<p>Estrategia No. 3 <u>Abastecimiento Global Estratégico Mejores prácticas</u> (Sollish & Semanik, 2011, p.5),</p>
<p>actividades: Identificar o reevaluar las necesidades Definir y evaluar los requerimientos del usuario Decidir si hacer o comprar</p>		

Paso 3: Evaluación del mercado de suministros:

Identificar las fuentes de aprovisionamiento, teniendo en cuenta:

1. La evaluación del mercado y las fuentes de suministro, Competitivo (muchos proveedores), en uno oligopólico (algunos proveedores grandes) o uno monopolístico (un proveedor).
2. Identifica los proveedores en su totalidad.
3. Para selección previa, una diferenciación entre las demandas de un producto o servicio son aquellas características que son esenciales para el usuario; los deseos no son tan importantes y por ello son negociables.

Paso 3: Generar la cartera de proveedores:

Ampliar la base de proveedores
Desarrollar criterios de selección de proveedores
No se debe descartar ningún proveedor

Paso 3: Plan para cerrar brechas:

Buscar alternativas de negociación

Paso 4: Diseño de la estrategia de contratación:

Elegir el proceso de selección de los proveedores (información recopilada por medio de la solicitud de información RFI donde se establecen las capacidades del proveedor y RFP información la compañía compradora le gustaría obtener)
Especificaciones técnicas y logísticas para los productos o servicios
Visita a instalaciones del proveedor
Criterios de evaluación que apunten a los objetivos establecidos de negociación

Paso 4: Seleccione la ruta de implementación:

Determinar estrategia de ejecución más adecuada para la selección de los proveedores ya antes preseleccionados.
Por medio de la solicitud de propuesta y de RFP, el comprador establece sus requisitos y solicita a los proveedores que establezcan detalles de la oferta propuesta, incluido el precio.
Algunos criterios de selección de proveedores son: cobertura geográfica, cobertura de mercado, contenido del producto, idioma, precios, facturación de contratos
Posterior se evalúan las RFP completas y el uso de herramienta RFP electrónicas, garantizando que todos los proveedores potenciales respondan de manera consistente y ágil.

Continuación Tabla 4. Modelos de Strategic Sourcing

MODELOS DE STRATEGIC SOURCING		
<p>ESTRATEGIA No. 1 <u>Metodología de contratación</u> estratégica en un proceso de 7 pasos (Coyle et al., 2013, p.527)</p>	<p>ESTRATEGIA No. 2 <u>7 Steps for Sourcing information products</u> Clegg &Montgomery, 2005, p.2)</p>	<p>ESTRATEGIA 3 <u>Abastecimiento Global</u> Estratégico Mejores prácticas (Sollish & Semanik, 2011, p.5),</p>
<p><u>Paso 5: Ejecución de la estrategia de contratación:</u> Evaluación de los proveedores que</p>	<p><u>Paso 5: Negociar y seleccionar proveedores:</u> En este paso se conforma el equipo negociador, el cual puede estar conformado por un portavoz, una</p>	

<p>queden de los procesos de envío de RFI y RFP y termina en el contrato</p> <p>Selección del proveedor que pueda cumplir los requerimientos de la necesidad</p> <p>Algunos criterios para la evaluación de los proveedores son: calidad, confiabilidad, riesgo, capacidad, finanzas y cualidades deseables</p>	<p>autoridad superior, usuario y observador. Se debe desarrollar una estrategia de negociación, toda la información recopilada de los pasos anteriores puede ser utilizada, adicionalmente es importante el conocimiento de lo que está sucediendo en el mercado, identificando cuales son los resultados más deseados o menos aceptables como también la mejor alternativa de acuerdo de negociación (BATNA) (Clegg & Montgomery, 2005, pág. 5).</p> <p>BATMA</p>
<p><u>Paso 6: Transición e integración:</u></p> <p>Definir la planeación de los procesos de transición y la ejecución de la entrega de los productos y servicios</p> <p>Generación de datos que aportarán en el proceso de medición y mejora</p>	<p><u>Paso 6: Integrar proveedores:</u></p> <p>Transición de un nuevo proveedor o uno antiguo</p> <p>Creación de procesos de ser necesarios y planes para la implementación</p> <p>Comunicación al área usuaria</p>
<p><u>Paso 7: Medición y mejora del desempeño:</u></p> <p>Medición y mejora del desempeño de los proveedores, se realiza posterior a la entrega de los bienes o servicios</p>	<p><u>Paso 7: Supervisar el mercado de suministro y el desempeño de los proveedores:</u></p> <p>Establecer métricas de desempeño del proveedor seleccionado</p> <p>Planificación del ejercicio de abastecimiento para nuevas negociaciones</p>

Nota. Adaptado de Coyle et al., 2013, p.527; Pedro, 2021; Clegg & Montgomery, 2005, p.2; Sollish & Semanik, 2011, p.5.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

El desarrollo de este trabajo tiene un propósito de investigación tipo aplicada, que está dirigida a una organización en específico, la compañía Almaviva S.A., con el objeto de diseñar un plan estratégico de abastecimiento que le permita realizar negociaciones estratégicas, consecución de ahorros, garantizar el abastecimiento a tiempo y el cumplimiento de las cantidades y especificaciones requeridas por las áreas usuarias, brindando un curso alternativo de acción con el fin de obtener oportunidades de mejora.

El grado de profundidad, es una investigación de carácter descriptiva, teniendo en cuenta que el desarrollo de este trabajo tiene como “finalidad especificar propiedades y características de conceptos, fenómenos, variables o hechos en un contexto determinado, adicional definir, medir y caracterizar las variables, así como al fenómeno o planteamiento referido” (Sampieri & Mendoza, 2018, p.105), por lo cual se hace uso de una de sus herramientas, las encuestas, con el fin de evaluar las características propias del estudio. Finalmente, el análisis de datos es de tipo cualitativo ya que se centra en el análisis e interpretación de temas significativos investigados, descripción de estrategias, conceptos y generación de fases de un plan de abastecimiento a implementar.

Análisis Externo

Para la realización del análisis externo de la empresa Almaviva S.A, se hará uso de la herramienta DOFA / FODA que es el acrónimo que se usa para describir las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas; siendo una herramienta importante para realizar la evaluación de la situación actual de una organización facilitando la toma de decisiones, según Sánchez (2020), el proceso se trata de encontrar una alineación estratégica entre las capacidades

externas y las fortalezas internas mientras se enfrentan las amenazas externas y las debilidades internas.

Si bien el análisis DOFA permite identificar las competencias, capacidades y recursos específicos de la organización y la mejor manera de hacer uso de ellos, también permite reconocer las oportunidades que se desaprovechan debido a la ausencia de los recursos apropiados, detectar debilidades y amenazas, con el objeto de realizar un diagnóstico y evaluación de la empresa para conocer su estado actual y a partir de ello crear estrategias de crecimiento, identificar oportunidades de mejora y tomar decisiones adecuadas en pro de la empresa, en la figura 9 se puede observar la estructura de la matriz DOFA cruzada.

Figura 9. DOFA Cruzado

Factores Internos Factores Externos	Fortalezas	Debilidades
Amenazas	Estrategias FA (Usar fortalezas para evitar amenazas)	Estrategias DA (Reducir debilidades para evitar amenazas)
Oportunidades	Estrategias FO (Usar fortalezas para aprovechar oportunidades)	Estrategias DO (Superar debilidades aprovechando oportunidades)

Nota. Tomado de Análisis FODA o DAFO por Sánchez, 2020, p. 29.

Análisis Interno

Teniendo en cuenta lo descrito en los antecedentes, Almaviva S.A., actualmente cuenta con una división de compras que depende directamente del área de administración y proyectos, conformada por un equipo multidisciplinario, identificando la pérdida de oportunidades de realizar negociaciones que aporten ahorros y alianzas estratégicas que permitan garantizar el

abastecimiento en los tiempos y cantidades adecuadas, por lo cual se diseña esta encuesta con el fin de identificar el nivel de madurez en el que se está la división de compras, basado en las variables negociación estratégica, compras, proveedores, bienes y servicios e indicadores, su relación con los proveedores teniendo en cuenta las variables negociación, relación / comunicación, tiempos de negociación y entrega, pagos y entregas, y las posibles falencias en el proceso.

Considerando lo anteriormente descrito se realiza la siguiente hipótesis:

Se identifica que la división de compras no cuenta con los tiempos ni las herramientas para contribuir a la construcción de una estrategia de negociación previa al primer contacto con el proveedor, no tiene indicadores suficientes que permitan una evaluación permanente de la gestión total de compras, los tiempos e información suministrada a los compradores no es suficiente para la correcta negociación estratégica, no existe una base de información amplia de bienes y servicios actualizados y categorizados.

En relación a la posición de los proveedores se evidencia falta de comunicación, posición dominante por parte de Almaviva S.A en las negociaciones, la mayoría de las negociaciones son distributivas mas no integrativas pensando más en el negocio puntual que en negociaciones a largo plazo.

Para analizar la situación descrita, se realiza una encuesta dirigida a dos grupos, proveedores estratégicos y personal de la división de compras, quienes inciden directamente en la división de compras y abastecimiento, proporcionando información básica y relevante sobre el comportamiento de los procesos.

Ver encuesta para proveedores estratégicos anexo 1.

Ver encuesta para personal de la división de compras anexo 2.

Población, Muestra y Ficha Técnica

La definición de la población y muestra para la realización de la encuesta será realizada para cada grupo de análisis, la encuesta dirigida al personal de la división de compras se realizará a todo el personal, es decir a 8 personas que integran el equipo obteniendo la siguiente ficha técnica:

Tabla 5. *Ficha Técnica Encuesta División de Compras*

Ficha Técnica Encuesta División de Compras	
Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Septiembre a Noviembre de 2022
Ciudad de aplicación	Bogotá
Cargo de las personas entrevistadas	Director (1), Coordinador (1), analista de compras (5) y auxiliar de compras (1)
Población	8 personas
Muestra	8 personas
Nivel de confianza	99%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta Personal

Nota. Adaptado de Calculadora de muestra. QuestiónPro, 2022.

Para la realización de la encuesta a los proveedores estratégicos se realiza de la manera descrita en la siguiente ficha técnica:

Tabla 6. *Ficha Técnica Encuesta Proveedores Estratégicos*

Ficha Técnica Encuesta Proveedores Estratégicos	
Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	Septiembre a Noviembre de 2022
Ciudad de aplicación	Bogotá
Cargo de las personas entrevistadas	Proveedores estratégicos
Población	43 proveedores estratégicos
Muestra	40 proveedores estratégicos
Nivel de confianza	95%
Grado de precisión	5%
Medio de recolección	Encuesta enviada vía email

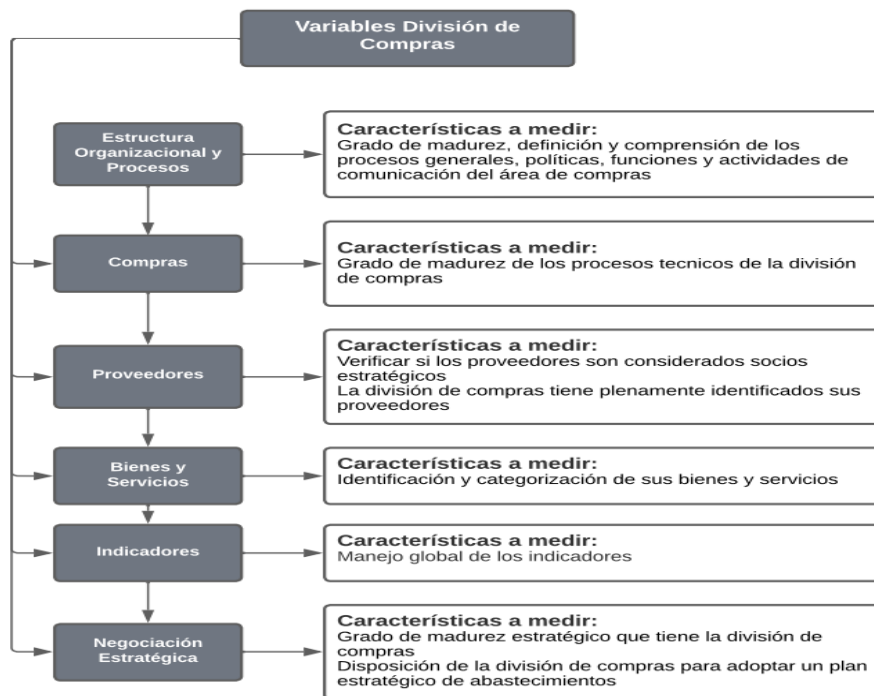
Nota. Adaptado de Calculadora de muestra. QuestiónPro, 2022.

Para el cálculo de las muestras anteriores se hace uso de la calculadora de muestra QuestionPro, en donde se definen las variables para el respectivo análisis, partiendo del nivel de confianza, el cual se establece en el 95% y el 99%, teniendo en cuenta que este intervalo indica las posibilidades de que dentro del mismo se incluya el valor verdadero de la población, obteniendo una tasa de éxito alta y capturando el parámetro de interés, (QuestionPro, 2022).

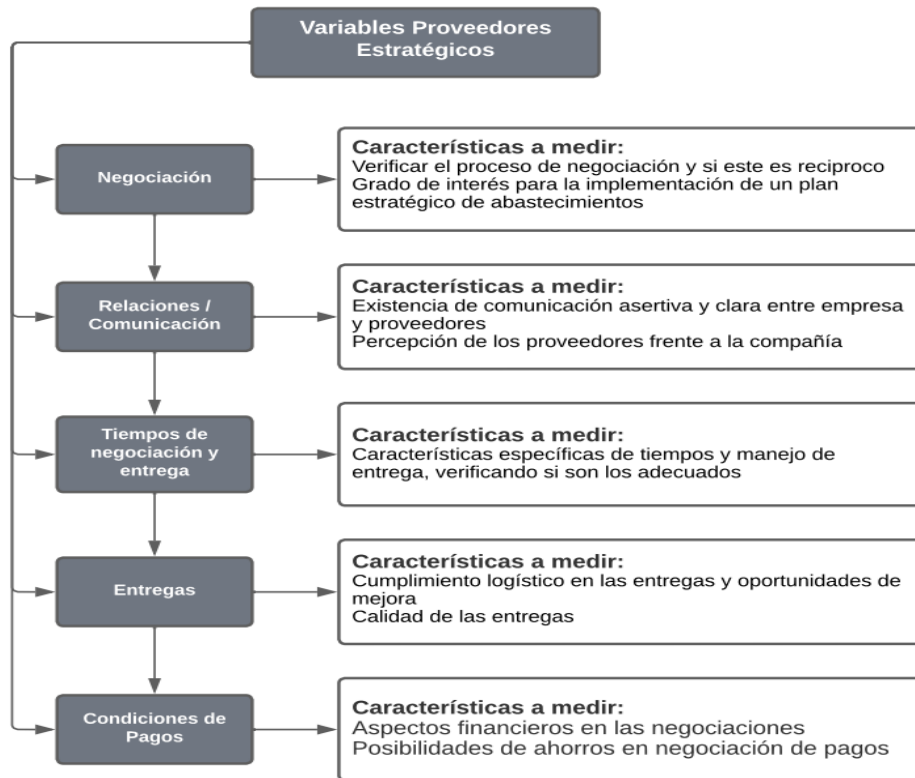
Identificación de las Variables

Teniendo en cuenta las variables expuestas en el marco teórico y el objetivo principal del desarrollo de este trabajo que es diseñar un plan estratégico de abastecimiento para Almaviva S.A, se toman como grupos de interés a la división de compras y a los proveedores estratégicos de la compañía, definiendo para cada uno un grupo de variables de importancia y las características que se pretenden medir, en la figura 10 se establecen las variables de la división de compras y en la figura 11 las variables de la división de proveedores estratégicos.

Figura 10. Variables División de Compras



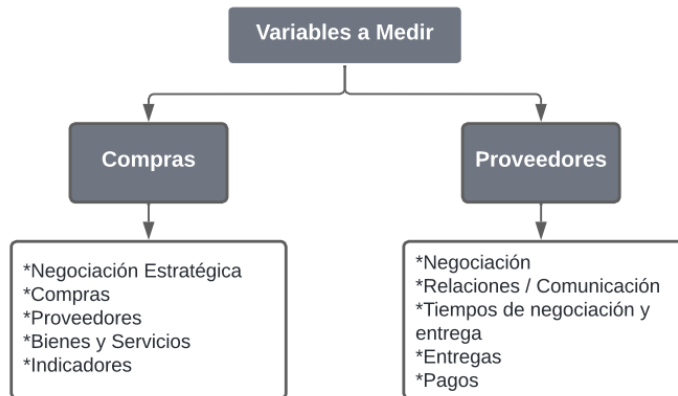
Nota: Elaboración propia.

Figura 11. *Variables Proveedores Estratégicos*

Nota. Elaboración propia.

Instrumento de Medición

Como instrumento de medición se diseñó una encuesta dirigida a los proveedores estratégicos y al personal de la división de compras, cada encuesta está constituida por variables directamente relacionadas con el proceso que cada uno de ellos realiza y con el fin de medir la percepción frente al mismo, para ello se utiliza la escala de Likert, las variables a medir son las expuestas en la figura 12:

Figura 12. Variables a Medir

Nota. Elaboración propia.

Cada encuesta está compuesta por cinco preguntas debidamente enumeradas, en el anexo 1 se puede apreciar la encuesta para proveedores estratégicos y en el anexo 2 la encuesta para personal de división de compras.

Validación del Instrumento de Medición

Con el fin de determinar que el desarrollo de la encuesta es adecuado, claro y mide lo que se pretende analizar, se aplica el modelo de coeficiente de *V de Aiken* a cinco expertos en las áreas definidas, quienes calificaron la claridad, pertinencia y relevancia de cada una de las preguntas, arrojando las siguientes calificaciones para las dos encuestas a realizar.

Validación instrumento de Medición – V de Aiken encuesta proveedores estratégicos anexo 3.

Teniendo en cuenta que se conto con la contribución y apoyo de cada uno de los integrantes del área de compras de Almaviva S.A., para la estructuración de las preguntas adecuadas a realizar a los proveedores estratégicos, su calificación y aprobación por parte de los expertos fue positiva por lo cual no se requirió cambio o modificación de las mismas.

Validación instrumento de medición – V de Aiken encuesta para el personal de la división de compras anexo 4.

Para la estructuración y aprobación de las preguntas formuladas para la encuesta dirigida a la división de compras se conto con la experiencia del director y coordinador del área y un experto en el área de planeación de materiales, por lo cual al momento de realizar la validación de la misma, se obtuvieron resultados favorables y no se requirió realizar modificaciones.

Diagnóstico Organizacional

Actualmente la división de compras de la compañía de Almaviva S.A tiene como objetivo principal “atender las solicitudes de adquisición de bienes y servicios, negociando con los proveedores el precio y las condiciones de entrega, según las prioridades, necesidades y las directrices especificadas por las oficinas y áreas solicitantes” (Almaviva, 2023, p.10), cuenta con un equipo de trabajo de 8 colaboradores (auxiliares, analistas, coordinador y jefe de compras), quienes son responsables de manera centralizada de garantizar el abastecimiento de la totalidad de bienes y servicios requeridos por la compañía.

Teniendo en cuenta esto, se describe el proceso actual de tratamiento de requerimientos del área de compras; el cual inicia con la identificación de la necesidad y la verificación del presupuesto, seguido de la comprobación de la existencia de un contrato marco en el *ERP/SAP* o jurídico, de allí se evalúa si es posible realizar el pedido de manera directa o si por el contrario requiere creación de una solicitud de pedido al área de compras; estas solicitudes de pedido son recepcionadas por el coordinador o jefe de compras, quien posteriormente las distribuye a su personal partiendo de la descripción del bien o servicio, o la carga laboral (requerimientos en proceso) que se asume el comprador tiene; posterior el analista realiza la búsqueda del proveedor e inicia el proceso de licitación, asignación y creación de pedido (orden de compra), actualmente la división de compras cuenta con los siguientes indicadores descritos en la tabla 8:

Tabla 7. Indicadores actuales División de Compras

Nombre del Indicador	Formula	Meta	Frecuencia	Responsable
Tiempo de servicio	<p>Promedio tiempo de servicio mensual = \sum (Número de días en tramitar un pedido de compra / Tiempo de órdenes de compra mensuales)</p> <p>Promedio TSM = E (##/##TOCM)</p> <p>Número de días para tramitar un pedido de compra = Fecha de generación del pedido – Fecha de generación de la solicitud de pedido (#=FGOC – FGR)</p>	8 días	Mensual	Director de Compras
Porcentaje de ahorros por negociación	Primero oferta / Oferta final	3%	Mensual	Director de Compras

Nota. Adaptado de Compras. Almaviva, 2023.

Dentro del proceso descrito anteriormente se identifican falencias en cada una de las fases del proceso de compras:

Identificar necesidad: existe una falta de planeación de las necesidades y presupuesto, y falencia en la información de las especificaciones técnicas y logísticas del requerimiento, desde el área responsable (áreas solicitantes), lo que genera reprocesos y detenimiento en la continuación del proceso, esta falta de planeación genera emergencias en los requerimientos acortando los plazos en tiempos y aumentando los costos, no existen formatos o herramientas estandarizadas, codificadas e incluidas en el proceso para la correcta solicitud del pedido, al no tener la claridad de la necesidad real con sus especificaciones técnicas, genera reprocesos en la negociación y pérdida de oportunidades económicas.

Creación de la solicitud del pedido (ERP/SAP): los materiales parametrizados en el sistema no cuentan con la información suficiente para dar inicio a un proceso de licitación, no se especifican con claridad las fechas en las que se espera la llegada del requerimiento, fechas dadas

por las áreas solicitantes, finalmente no se cuenta con un presupuesto definido ni acorde a la necesidad.

Adicionalmente muchos de los bienes y servicios creados en el maestro del *ERP/SAP* son genéricos lo que impide el seguimiento individual y la trazabilidad del mismo, esto debido a que sin importar que su descripción básica sea genérica, se tienen diferencias que se deben tener en cuenta al momento de la adquisición.

Negociación: no existe una adecuada categorización de los bienes y servicios que permita identificar el tipo de negociación adecuado a realizar, por ejemplo si se realizará bajo licitación, rondas de negociación, subastas, *brief*, acuerdos marco, subasta inversa, requerimiento de *RFI* o *RFQ*, adicional no se tienen los objetivos claros para establecer los criterios de selección de proveedores, soportado en bases de datos eficientes para el inicio de una cotización, tampoco se cuenta con objetivos de negociación para el mejoramiento de los precios, contratos a largo plazo y optimización de tiempos, todo esto evidenciando la carencia de un plan estratégico de abastecimiento.

De igual manera se identifican inconvenientes en la orden de compra, puesto que en ocasiones no se garantizan los tiempos en la ejecución del mismo, adicional existen incumplimientos tanto de la compañía como de los proveedores, se presentan situaciones en donde las entregas no se hacen acorde, no solamente por ineficiencia del proveedor si no por exigencias irracionales de parte de la organización, resultando en documentación carente por falta de especificación en la recepción del producto o servicio.

Es importante resaltar que la organización cuenta con la herramienta *ERP/SAP* que es un sistema software planificador de todos los recursos empresariales, siendo soportado en el área de compras por *Iproveedor*, la cual es utilizada para realizar las licitaciones de dos o más

proveedores, habilitando el registro de ofertas, manteniendo la trazabilidad de la negociación y garantizando una transparencia del debido proceso del área; actualmente no se cuenta con una herramienta tecnológica que permita realizar diferentes tipos de negociación y una evaluación en línea de las cotizaciones recibidas.

Tomando lo descrito se identifica que en este momento el proceso que lleva la división de compras de Almaviva S.A, provoca pérdida de competitividad y del aprovechamiento de las oportunidades de negociación, aumento de tiempos y recursos utilizados para el desarrollo de las actividades dentro del proceso; por lo cual se recomienda implementar un plan estratégico de abastecimientos que les proporcione una guía práctica para la correcta categorización, selección de proveedores y negociación, que le permita garantizar el adecuado abastecimiento y satisfacción de las necesidades del cliente, en los tiempos y condiciones adecuadas, aumentando la competitividad y optimización de recursos.

Otro factor relevante evaluado en la división de compras es el nivel de profesionalización del personal que realiza las negociaciones, donde solo un 30% de los integrantes cuenta con un posgrado relacionado con logística o compras, o certificaciones profesionales en compras y abastecimiento, limitando el aprovechamiento de oportunidades de mejora que se puedan presentar durante la negociación, esto dado a que no se cuentan con herramientas o practicidad en la actividad.

Finalmente y haciendo uso de la herramienta descrita en el diseño metodológico, se presenta el siguiente análisis DOFA realizado con el apoyo de los miembros del equipo actual de la división de compras de Almaviva, logrando identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas más representativas en el área, lo que contribuye a la formulación de estrategias y objetivos, al brindar una visión de la posición actual del área y de la compañía.

Se identifica que la división de compras de Almaviva S.A, cuenta con fortalezas en aspectos cruciales como el amplio reconocimiento que tiene en el mercado como un cliente estratégico, cuenta con un respaldo financiero que le permite tener un criterio adicional de negociación, entre ellos los términos de pago ofrecidos a los proveedores; de igual manera cuenta con un proceso financiero y logístico soportado por el *ERP/SAP* que le permite a la compañía en tiempo real poder tomar decisiones al respecto, apoyados en la confiabilidad que genera el sistema. Todo ello ha posibilitado la obtención de certificaciones en procesos como los son BASC, OEA y certificaciones en calidad, a través de los años.

Por otro lado, como debilidades se observa que la división de compras cuenta con procesos robustos que generan ineficiencia y ralentizan la toma de decisiones propias del área, que dan como resultado aumentos en los tiempos de entrega de mercancías; no cuenta con una categorización definida para sus bienes y servicios, ni con un programa de administración del conocimiento que permita su conservación y aprovechamiento, finalmente se evidencia que no se realiza un seguimiento de evaluación a los procesos (indicadores actualizados).

También, es importante mencionar las oportunidades que la compañía tiene en consolidación de negociaciones de bienes y servicios, respaldado en el reconocimiento ante el mercado, su ubicación geográfica haciendo presencia en ubicaciones estratégicas a nivel nacional; de igual manera se resalta que si bien sus procesos son robustos, también son definidos como una oportunidad, ya que a través de los mismos se garantiza el debido proceso y la transparencia en el área; adicionalmente, se observa la importancia que la compañía da a temas de capacitación; otro factor externo, las amenazas, se estableció que en la actualidad sufre desabastecimiento de materias primas como lo son la tecnología y la maquinaria, los posibles

cambios de legislación nacional como la inflación, cambios económicos y políticos, no controlables pero que afectan en las operaciones de la compañía.

Todo lo descrito anteriormente se puede apreciar en la tabla 5, donde de manera resumida se muestran algunas de las estrategias establecidas para cada factor mencionado.

Tabla 8. Análisis DOFA Almazaviva S.A

	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de consolidación de negociación. - Reconocimiento de la empresa ante el mercado. - Ubicación geográfica. - Negociaciones estratégicas (Largo Plazo) - Capacitación compradores en las diferentes categorías de bienes y servicios. - Procesos definidos 	<p><u>AMENAZAS:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desabastecimiento de materias primas. - Cambios legislación Nacional (código de Comercio) - Retrasos o incumpliendo de las negociaciones factores naturales, políticos y económicos. - Demandas legales - Inflación
<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento en el mercado como cliente estratégico - Capacidad financiera - Proveedores estratégicos. - Proceso financiero y logístico ERP SAP. - Amplia oferta de servicios y bienes. - Certificaciones en procesos (BASC, OEA, Calidad) 	<p><u>ESTRATEGIAS FO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Consolidación de equipo de compras con objetivos definidos que permitan tener compradores expertos en cada una de las categorías definidas. - Aprovechamiento de los diferentes procesos definidos construidos para las diferentes certificaciones, lograr una sinergia para el área de compras que permita alinearse a los objetivos de la empresa. - Asegurar a proveedores alianzas de largo plazo, permitiendo mejores negociaciones logísticas y económicas 	<p><u>ESTRATEGIAS FA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar nuevos proveedores que permitan tener una amplia base de datos y alternativas a nivel nacional. - Búsqueda de material y servicios sustitutos - Apalancamiento económico a los proveedores (mejoramiento de términos de pago y anticipos). - Análisis de los contratos jurídicos de impacto por parte de las área (compras y jurídica)
<p><u>DEBILIDADES:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Categorías no definidas - Procesos robustos. - Poca planeación de necesidades (bienes y servicios) - Tiempos en entrega de mercancías elevados y centralización - Ausencia de indicadores de evaluación de proveedores - No se cuenta con programa de administración de conocimiento 	<p><u>ESTRATEGIAS DO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis estratégico de las diferentes categorías de bienes y servicios requeridos. - Planeación estratégica de requerimientos, definición de presupuesto alineado al plan estratégico de la compañía. -Mediante la definición de las categorías de compras fortalecer el conocimiento y experticia de los compradores 	<p><u>ESTRATEGIAS DA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Categorización de los bienes y servicios adquiridos por la compañía - Planeación y negociación determinado, por las diferentes categorías de bienes y servicios requeridos por la compañía -Negociaciones enfocadas a las habilidades de negociación de cada comprador -Construcción de indicadores de gestión interna y de los proveedores - Gestor documental que permita la transferencia de información de las diferentes estrategias definidas.

Nota. Elaboración propia.

Análisis y Resultados

Procesamiento Estadístico de Datos

Teniendo en cuenta que el desarrollo del análisis estadístico está fundamentado en dos grandes grupos de análisis, la división de compras y los proveedores estratégicos, de cada grupo con sus determinadas variables, se presenta a continuación de manera gráfica el comportamiento de los datos obtenidos:

Datos División de Compras

Teniendo en cuenta las 6 Variables División de Compras, una población y muestra de 8 colaboradores, se presentan los siguientes resultados gráficamente:

Variable No. 1: Estructura Organizacional y Procesos

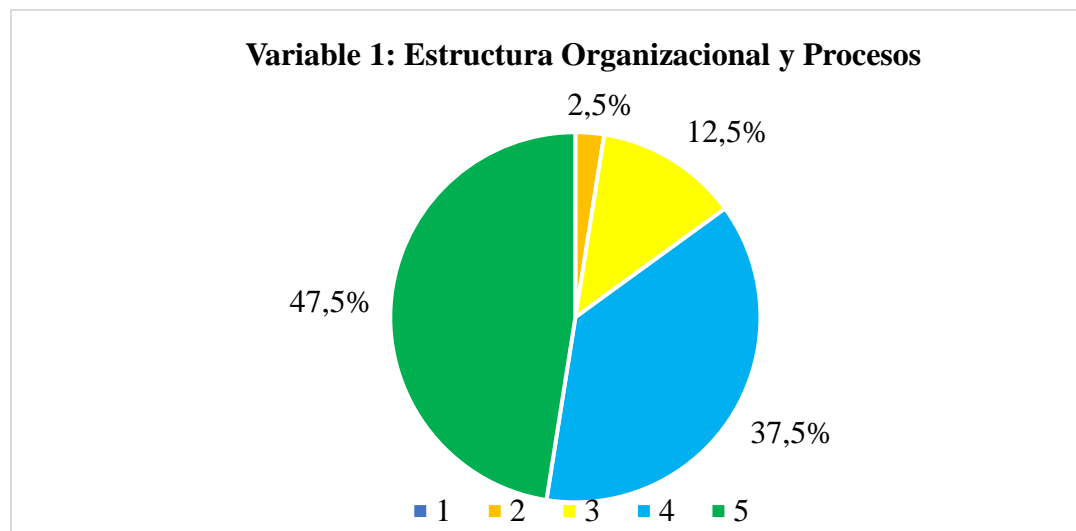
En la siguiente tabla se presentan los datos obtenidos de las preguntas planteadas en la variable descrita:

Tabla 9. *Resultados Variable No.1 Estructura Organizacional y Procesos*

Variable 1: Estructura Organizacional y Procesos	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	0	0	1	6	1
Pregunta 2	0	0	2	0	6
Pregunta 3	0	1	1	3	3
Pregunta 4	0	0	0	3	5
Pregunta 5	0	0	1	3	4
Total	0	1	5	15	19
Porcentaje Total	0,0%	2,5%	12,5%	37,5%	47,5%

Nota. Elaboración propia.

Figura 13. Variable No.1 Estructura Organizacional y Procesos



Nota. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el objetivo de esta variable es identificar el grado de madurez, comprensión de los procesos generales, políticas, funciones y actividades de comunicación del área de compras, se identificó que un 85% (47,5% y 37,5%) tiene las percepción de la existe una estructura organizacional definida, con un 15% que considera que existen oportunidades de mejora.

Variable No. 2: Compras

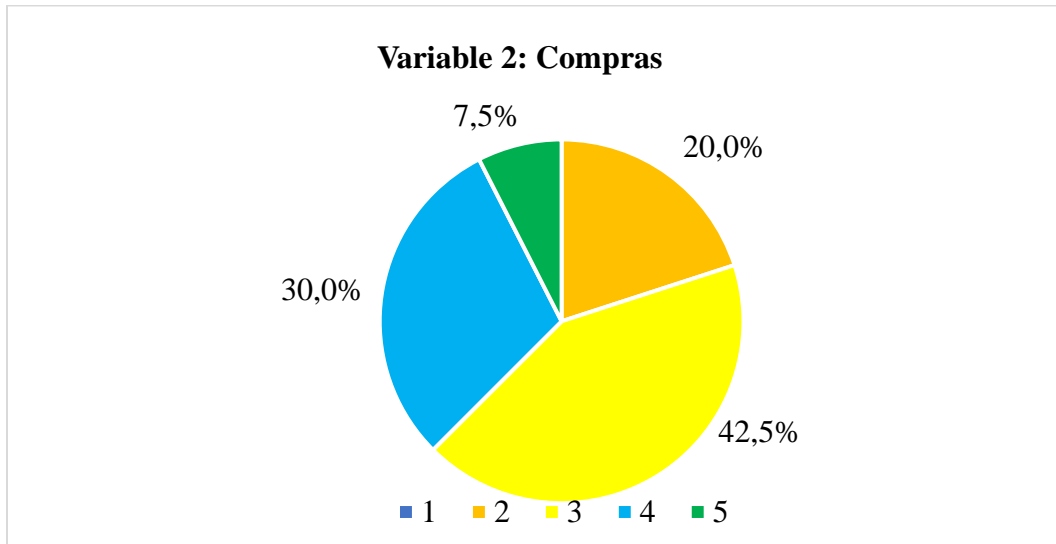
En la siguiente tabla se presentan los datos obtenidos de las preguntas planteadas en la variable descrita:

Tabla 10. Resultados Variable No. Compras

Variable 2: Compras	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	0	0	2	6	0
Pregunta 2	0	3	3	2	0
Pregunta 3	0	2	4	2	0
Pregunta 4	0	3	4	0	1
Pregunta 5	0	0	4	2	2
Total	0	8	17	12	3
Porcentaje Total	0,0%	20,0%	42,5%	30,0%	7,5%

Nota. Elaboración propia.

Figura 14. Variable No. 2 Compras



Nota. Elaboración propia.

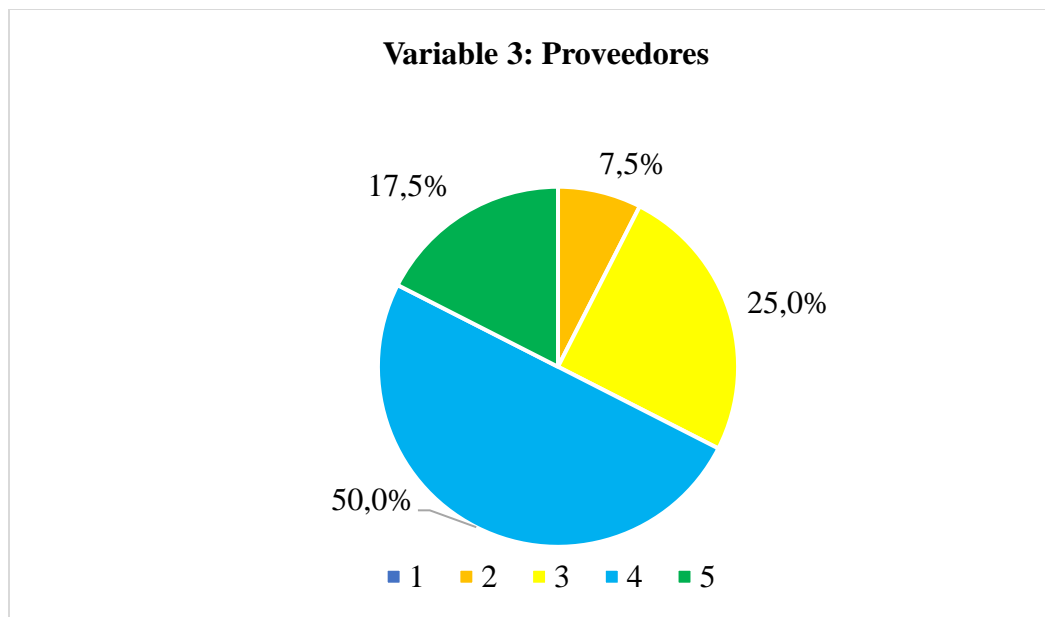
El objetivo de la variable compras, es identificar el grado de madurez de los procesos técnicos de la división de compras, se observa que el 72,5% considera que existe un grado de madurez en los procesos técnicos del área, pero no de manera completa, frente a un 27,5% que resalta la falta de esta cualidad dentro del proceso y considera que existen oportunidades de mejora dentro del mismo, por lo cual es una variable que necesita intervención.

Tabla 11. Variable 3: Proveedores

Variable 3: Proveedores	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	0	1	3	3	1
Pregunta 2	0	1	2	5	0
Pregunta 3	0	1	0	5	2
Pregunta 4	0	0	2	3	3
Pregunta 5	0	0	3	4	1
Total	0	3	10	20	7
Porcentaje Total	0,0%	7,5%	25,0%	50,0%	17,5%

Nota. Elaboración propia.

Figura 15. Variable 3: Proveedores



Nota. Elaboración propia.

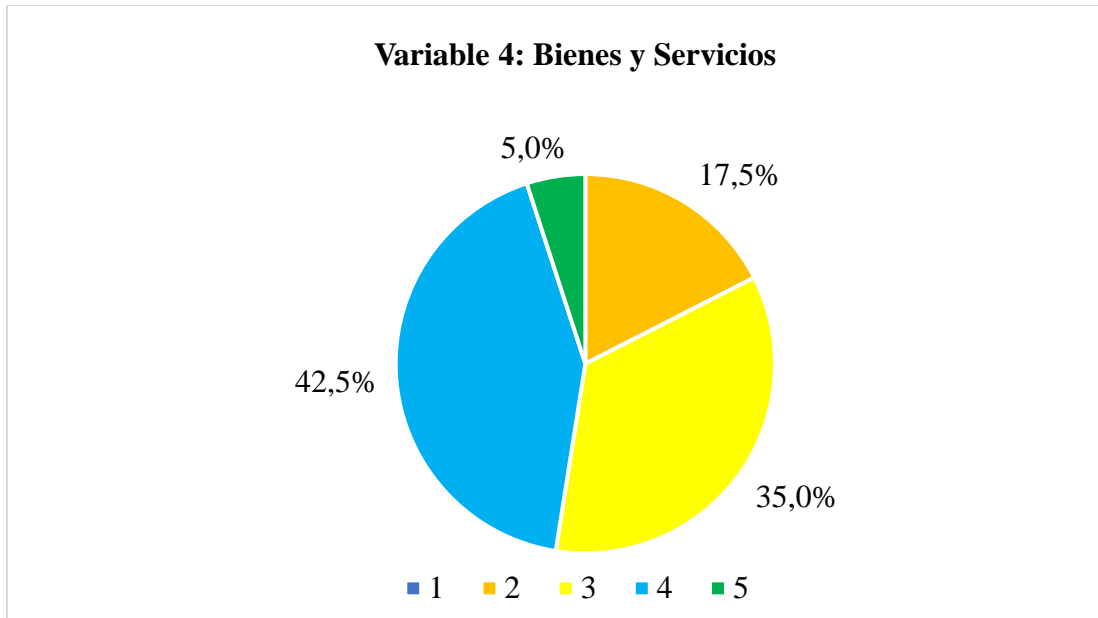
Para la tercera variable en estudio, los proveedores, se pretende verificar si los proveedores son considerados socios estratégicos, y si la división de compras tiene completamente sus proveedores, se distingue en el equipo con un 67,5 % que si se conoce y maneja esta información, adicional se identifica un 32,5% en desacuerdo, mencionando esta información no está clara.

Tabla 12. Variable 4: Bienes y Servicios

Variable 4: Bienes y Servicios	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	0	0	2	5	1
Pregunta 2	0	3	2	3	0
Pregunta 3	0	1	5	2	0
Pregunta 4	0	3	3	2	0
Pregunta 5	0	0	2	5	1
Total	0	7	14	17	2
Porcentaje Total	0,0%	17,5%	35,0%	42,5%	5,0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 16. Variable 4: Bienes y Servicios



Nota. Elaboración propia.

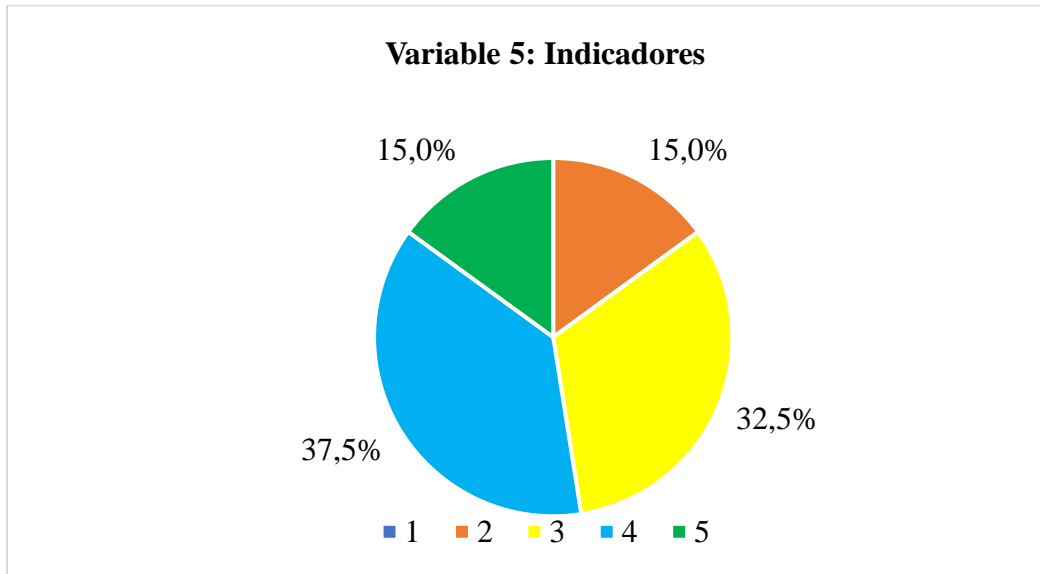
Basado en el objetivo de estudio de esta variable, es verificar si se cuenta con la identificación y categorización de los bienes y servicios, se observa que un 82,5% percibe que estos procesos se realizan de manera correcta; sin embargo, falta fortalecer la tarea, tomando en cuenta también el 17,5% restante con puntuaciones bajas.

Tabla 13. Variable 5: Indicadores

Variable 5: Indicadores	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	0	0	2	5	1
Pregunta 2	0	0	2	3	3
Pregunta 3	0	0	2	5	1
Pregunta 4	0	2	3	2	1
Pregunta 5	0	4	4	0	0
Total	0	6	13	15	6
Porcentaje Total	0,0%	15,0%	32,5%	37,5%	15,0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 17. Variable 5: Indicadores



Nota. Elaboración propia.

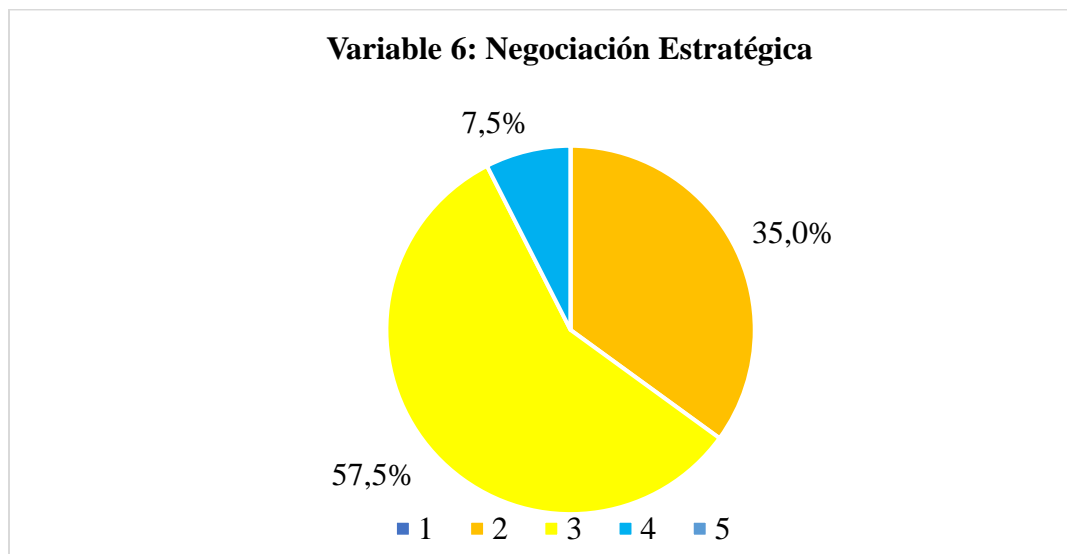
En la variable 5 se evaluó si se manejan indicadores que valoren el proceso, se percibe que un 52,5%, conocen este proceso, a pesar de ello se debe fortalecer éste ya que un 47,5% desconoce a profundidad el manejo de los indicadores.

Tabla 14. Variable 6: Negociación Estratégica

Variable 6: Negociación Estratégica	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	0	5	3	0	0
Pregunta 2	0	2	4	2	0
Pregunta 3	0	3	4	1	0
Pregunta 4	0	3	5	0	0
Pregunta 5	0	1	7	0	0
Total	0	14	23	3	0
Porcentaje Total	0,0%	35,0%	57,5%	7,5%	0,0%

Nota. Elaboración propia.

Figura 18. Variable 6: Negociación Estratégica



Nota. Elaboración propia.

En la variable negociación estratégica se midió el grado de madurez en la negociación estratégica y la disposición para adoptar un nuevo plan por parte del equipo de compras, los resultados merecen una consideración importante pues un 92,5% de las respuestas reflejan una resistencia al cambio, frente a un 7,5%.

Datos Proveedores Estratégicos

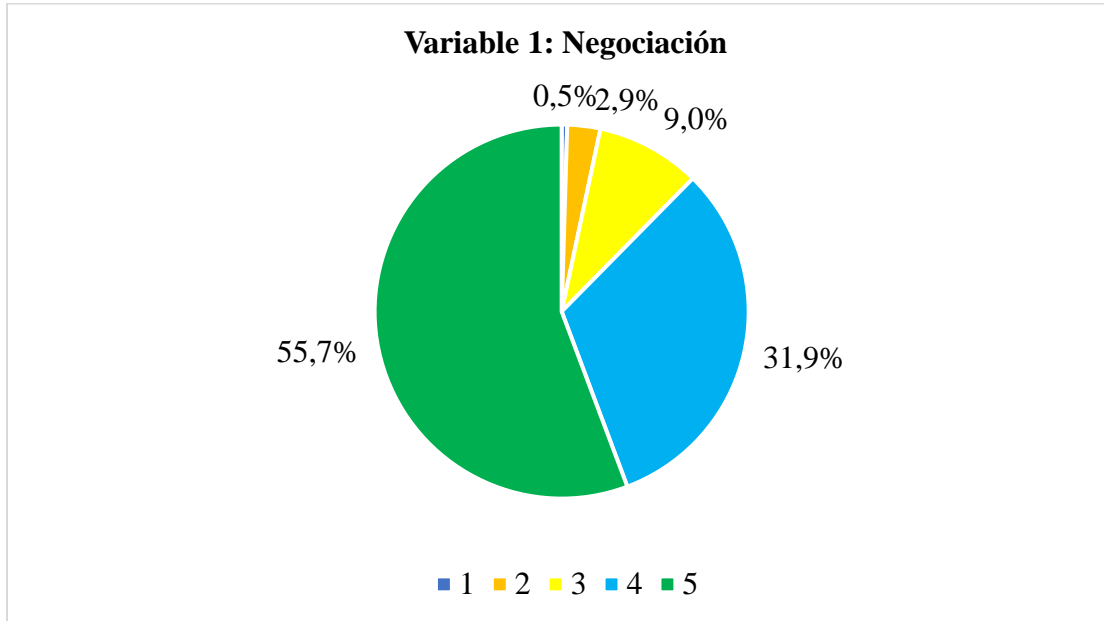
Teniendo en cuenta las 5 variables establecidas, una población de 43 y una muestra de 40 proveedores para el análisis de percepción de los proveedores estratégicos, se obtiene los siguientes resultados mediante gráficos:

Tabla 15. Variable 1: Negociación

Variable 1: Negociación	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	1	2	2	15	22
Pregunta 2	0	1	4	12	25
Pregunta 3	0	1	5	13	23
Pregunta 4	0	1	4	13	24
Pregunta 5	0	1	4	14	23
Total	1	6	19	67	117
Porcentaje Total	0,5%	2,9%	9,0%	31,9%	55,7%

Nota. Elaboración propia.

Figura 19. Variable 1: Negociación



Nota. Elaboración propia.

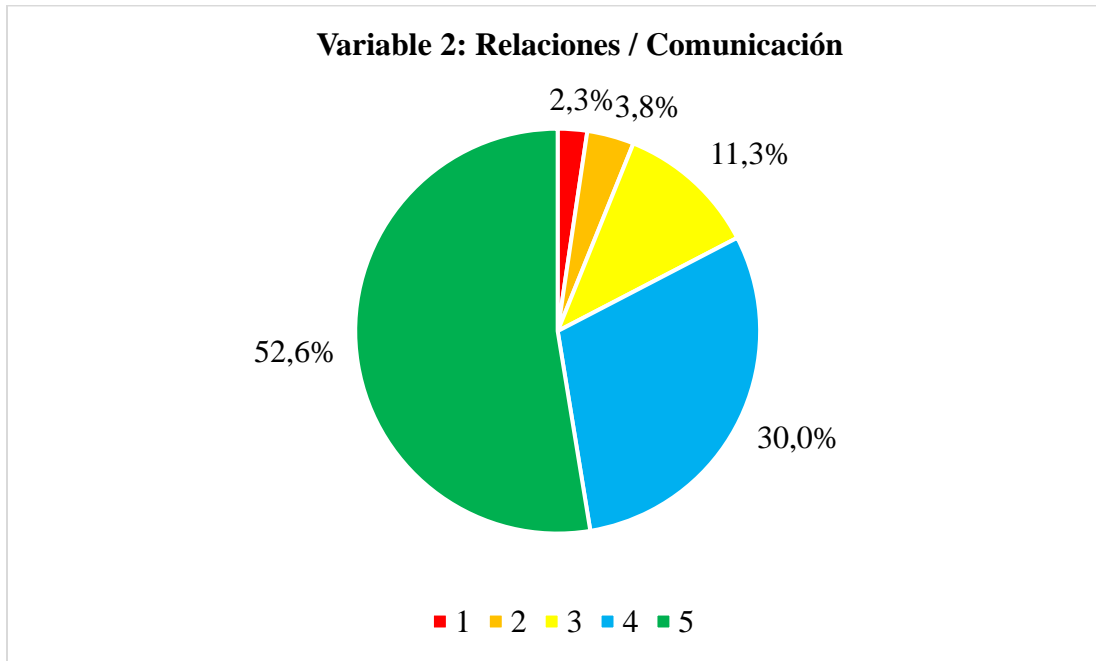
Las características a medir en esta variable buscaban verificar el proceso de negociación y el interés y disposición en la adopción de un nuevo plan estratégico de abastecimiento, determino que los proveedores estratégicos con un 87,6% están dispuestos a adaptarse a los cambios.

Tabla 16. Variable 2: Relaciones / Comunicación

Variable 2: Relaciones / Comunicación	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	1	1	5	10	26
Pregunta 2	1	1	2	11	27
Pregunta 3	1	3	8	15	16
Pregunta 4	1	3	8	14	16
Pregunta 5	1	0	1	14	27
Total	5	8	24	64	112
Porcentaje Total	2,3%	3,8%	11,3%	30,0%	52,6%

Nota. Elaboración propia.

Figura 20. Variable 2: Relaciones / Comunicación



Nota. Elaboración propia.

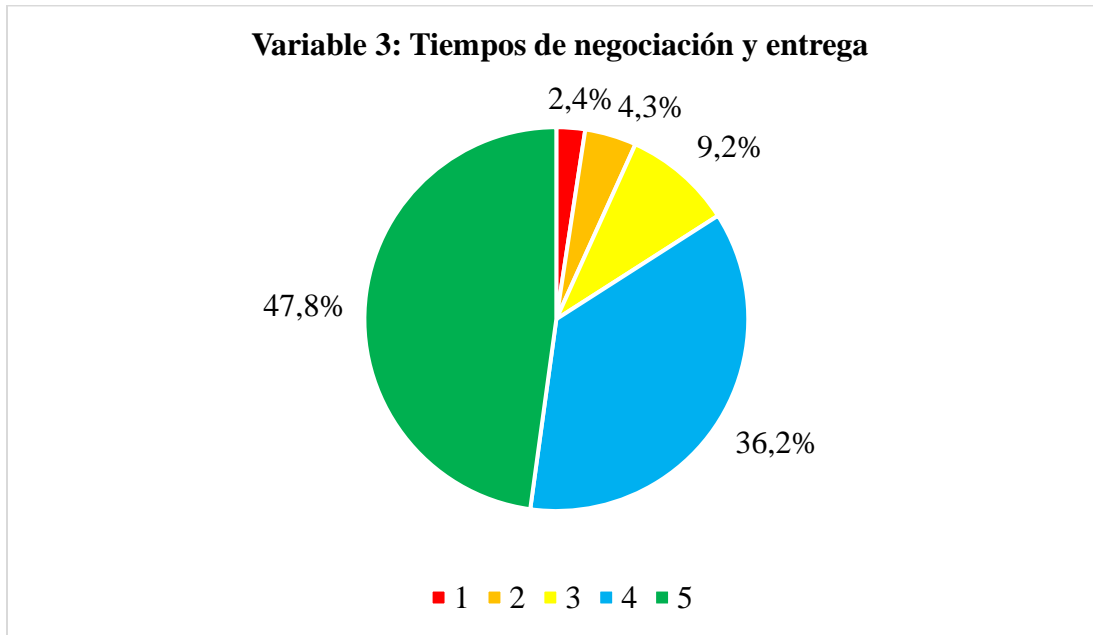
Se identifica que un 82,6% perciben que existe una comunicación asertiva y clara entre la empresa y los proveedores, así mismo estos últimos consideran que las alianzas con la empresa son buenas.

Tabla 17. Variable 3: Tiempos de negociación y entrega

Variable 3: Tiempos de negociación y entrega	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	1	3	3	13	22
Pregunta 2	0	3	2	17	20
Pregunta 3	1	2	2	17	21
Pregunta 4	1	1	5	14	19
Pregunta 5	2	0	7	14	17
Total	5	9	19	75	99
Porcentaje Total	2,4%	4,3%	9,2%	36,2%	47,8%

Nota. Elaboración propia.

Figura 21. Variable 3: Tiempos de negociación y entrega



Nota. Elaboración propia.

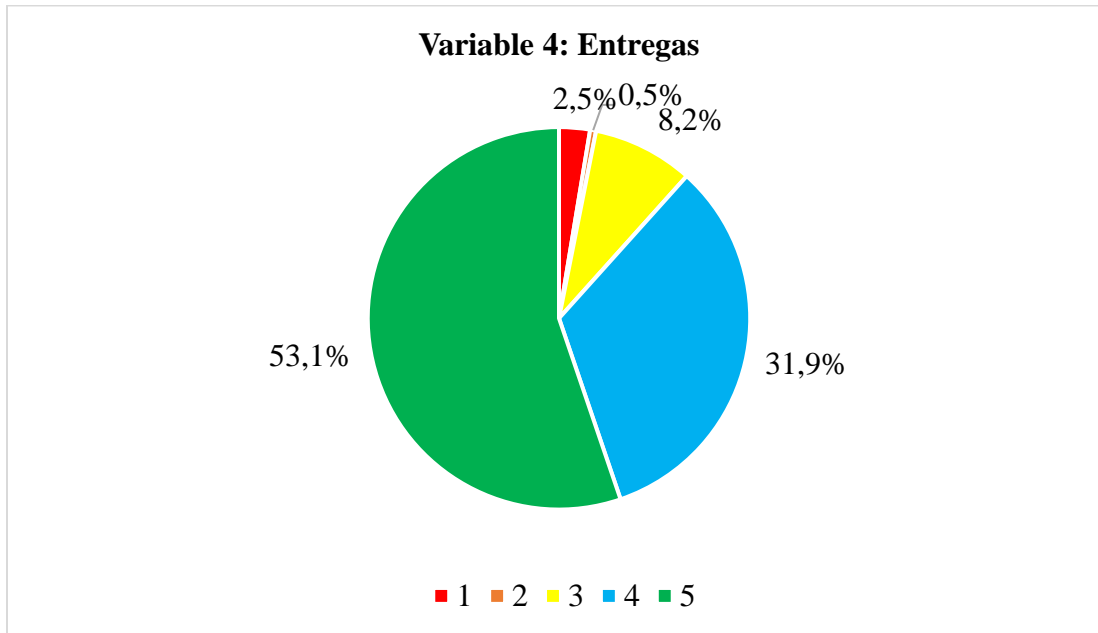
En cuanto a los tiempos de negociación y entrega el 84% de los proveedores percibe que la empresa cumple con los tiempos estipulados y el proceso se realiza de manera adecuada y un 16% indica que existen oportunidades de mejora en este proceso.

Tabla 18. Variable 4: Entregas

Variable 4: Entregas	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	1	0	4	12	23
Pregunta 2	1	0	2	15	21
Pregunta 3	1	0	3	12	24
Pregunta 4	1	0	7	11	21
Pregunta 5	1	1	1	16	21
Total	5	1	17	66	110
Porcentaje Total	2,5%	0,5%	8,2%	31,9%	53,1%

Nota. Elaboración propia.

Figura 22. Variable 4: Entregas



Nota. Elaboración propia.

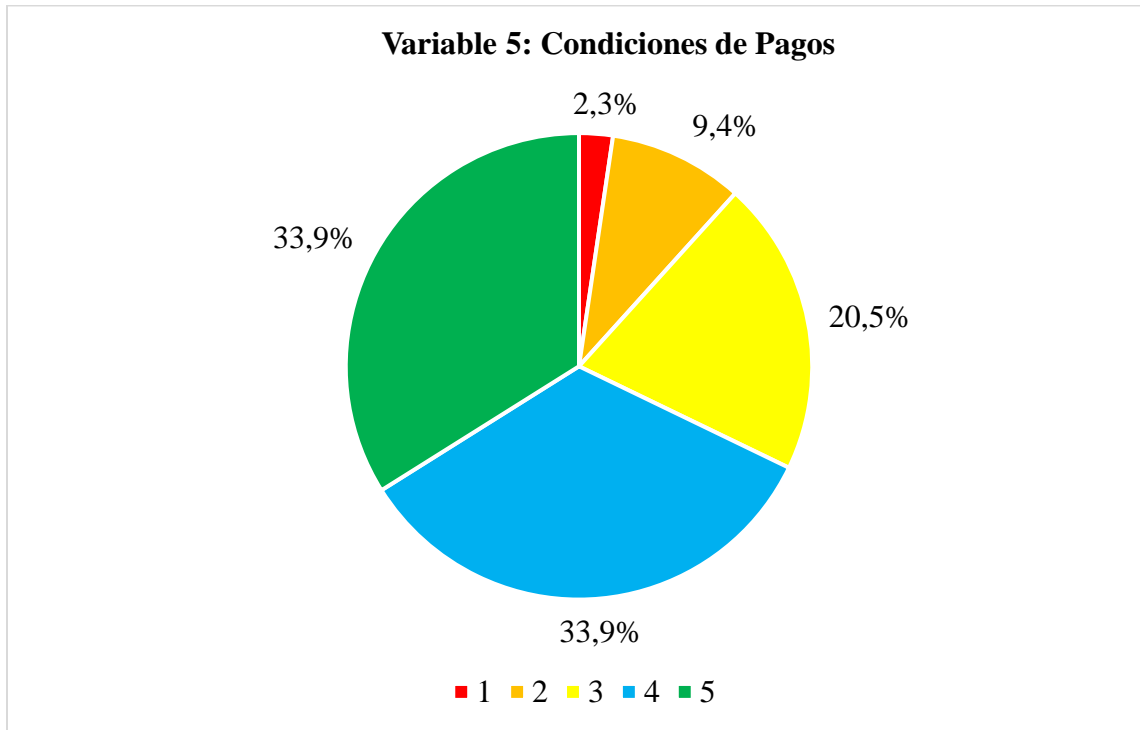
Para esta variable se pretende estudiar el nivel de cumplimiento logístico en las entregas y oportunidades de mejora, así mismo la calidad de las mismas, observando un 85% de aprobación.

Tabla 19. Variable 5: Condiciones de Pagos

Variable 5: Condiciones de Pagos	Puntuación				
	1	2	3	4	5
Pregunta 1	1	3	8	15	16
Pregunta 2	2	6	8	15	12
Pregunta 3	0	4	10	14	14
Pregunta 4	1	3	9	14	16
Total	4	16	35	58	58
Porcentaje Total	2,3%	9,4%	20,5%	33,9%	33,9%

Nota. Elaboración propia.

Figura 23. Variable 5: Condiciones de Pagos



Nota. Elaboración propia.

En cuanto a los aspectos financieros en las negociaciones y las posibilidades de generar ahorros en las mismas, se identifica que un 67,8% percibe el alcance del objetivo, frente a un 32,2% indicando que se pueden establecer estrategias para obtener ahorros significativos.

Análisis de Resultados

Este análisis es de carácter cualitativo donde se utilizaron técnicas de recolección de datos, específicamente encuestas de percepción a los grupos de análisis (división de compras y proveedores estratégicos), que permitieron determinar el plan de acción a seguir teniendo en cuenta lo hallado en cada variable de estudio:

Hallazgos División de compras

No se cuenta con un plan estratégico de abastecimiento en el cual se incluya una categorización de los materiales y servicios adquiridos por la compañía, sus estrategias de negociación e indicadores de seguimiento; los cuales permitan tener una división de compras que garantice el aseguramiento de suministros, con la optimización de costos asegurando su calidad y aprovisionamiento adecuado.

Adicionalmente se observa que no se cuenta con una categorización adecuada de los proveedores actuales, que permita el establecimiento de negociaciones estratégicas a largo plazo, de igual modo se identifica que los compradores no cuentan con una guía de negociación donde se determinen los pasos claves para una correcta negociación que beneficie tanto a la compañía como a los proveedores estratégicos.

Dentro del proceso actual de la división de compras los requerimientos y necesidades son realizadas por medio de solicitudes de pedido de la herramienta *ERP SAP* la cual suministra características mínimas del requerimiento del material o servicio, cantidades y condiciones logísticas, sin embargo en la mayoría de casos estas especificaciones técnicas no son suficientes para iniciar una adecuada categorización de los bienes y servicios y posterior negociación, sumado a ello la constante rotación de compradores no permite generar un conocimiento sólido

del comportamiento estratégico de los servicios y bienes adquiridos, tampoco se cuenta con un soporte documental que facilite la estructuración de las negociaciones.

No obstante, se denota el interés de la alta gerencia en realizar una reingeniería en todos los procesos del área de compras, dando cabida a proyectos académicos, actualización de las políticas y controles vinculados directamente con el área, adicional se ha fortalecido la estructura de recursos humanos con el fin de brindar una estabilidad al personal.

Hallazgos Proveedores Estratégicos

Se identifica por parte de los proveedores la carencia de una comunicación estratégica de parte de los compradores, debido a que su labor se centra solo en las negociaciones y no en la implementación de estrategias; de acuerdo al análisis esto repercute en fallas a la hora de establecer las condiciones de pago, alianzas estratégicas, consolidación de requerimientos, oportunidades de establecer métodos innovadores, mejoramientos en tiempos y condiciones de entrega de los productos y servicios.

Plan de Intervención

Luego de presentar las características relevantes de cada uno de los modelos de *strategic sourcing*, el equipo de trabajo decide mezclarlos de la siguiente manera, haciendo uso de las tres estrategias expuestas en el documento, ya que cada una de ellas aporta parte importante a la estrategia de abastecimiento que se realiza para la compañía Almaviva S.A, en la figura 24 se expone el modelo propuesto.

Figura 24. Modelo Propuesto Strategic Sourcing



Nota. Adaptado de Coyle et al., 2013, p.527; Pedro, 2021; Clegg & Montgomery, 2005, p.2; Sollish & Semanik, 2011, p.5.

En el modelo de *Estrategic Sourcing* propuesto por el equipo de trabajo se presentan seis fases principales, tomadas y fusionadas, siendo un modelo que ataca fundamental las necesidades de división de compras, en razón al grado madurez en el que se encuentra el área, los recursos y

el plan estratégico de la compañía, fundamentado en estrategias que aporten a la generación de un plan de abastecimiento beneficioso para compañía, como lo son:

Estrategia de reducción de costos se enfoca en la reducción de los costos de adquisición de los bienes y servicios, lo que puede lograrse a través de la negociación de precios, la estandarización de los productos y la reducción de los costos de transacción.

Estrategia de desarrollo de proveedores, enfoca en el desarrollo de relaciones a largo plazo, con una selección cuidadosa de los mismos, la evaluación continua de su desempeño y la colaboración en la mejora de los procesos, bienes y servicios.

Estrategia de colaboración con proveedores, enfocada en la asistencia estrecha con los mismos, para mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos de abastecimiento, por medio de la colaboración en la planificación de la demanda, la gestión de inventarios y la mejora continua de los procesos.

En conjunto, estas estrategias pueden aportar importantes beneficios a la compañía Almaviva S.A., como reducción de costos, mejora de la calidad de los bienes y servicios, reducción de los riesgos de suministro y mejora de la eficiencia y eficacia de los procesos de abastecimiento

Tomando como base la información investigada, obtenida y analizada de este estudio, se procede a presentar el plan de acción que se implementará en la empresa Almaviva S.A en donde se realiza una descripción de los pasos a seguir y su ejecución, a continuación se presenta la estrategia de abastecimiento, basada en los autores investigados y las necesidades de la compañía, compuesta de los siguientes 6 pasos:

Modelo Propuesto *Strategic Sourcing*

Paso 1. *Planificación del proyecto e inicio / Establecer condiciones Actuales*

Descripción

En este paso se da inicio formal del proceso de contratación estratégica, incluyendo la conformación del comité directivo para guiar y vigilar el proceso, adicional se debe establecer del equipo de contratación, se debe elaborar y aplicar las estrategias de contratación, finalmente se debe realizar un análisis DOFA describiendo detalladamente como está la organización y las diferentes categorías

Como ejecutarlo

Para ejecutar este paso se debe tener en cuenta:

- Alinear los objetivos de la división de compras con los de la compañía.
- Realizar un cronograma de actividades y asignación de responsabilidades.
- La estructuración de un organigrama en donde se identifiquen las necesidades de personal que apoyaran las tareas de la división de compras, esto teniendo en cuenta su experticia y conocimiento.
- Búsqueda, consolidación y análisis de información relacionada con los productos y servicios, tomando en cuenta su rotación y comportamiento; apoyados en registros históricos.
- Identificación de los proveedores actuales, realizando una categorización de acuerdo a los servicios ofrecidos y comportamiento.
- Realización de un análisis del estado actual de la organización y la división de compras, tomando en cuenta sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, contando con el apoyo del equipo de compras y demás áreas de la compañía.

Paso 2. Perfilar la categoría / Perfil de gasto e Identificación de Categorías de Bienes y Servicios

Descripción

Conocer e identificar el gasto interno de la organización.

Asignación de categorías de bienes y servicios que la compañía debe ejecutar dentro de su plan de adquisiciones.

Como ejecutarlo

Se determina basado en registros históricos y cálculo de pronósticos de los gastos realizados, con el fin de determinar la asignación de recursos, apoyado en el plan de presupuesto proyectado, con el fin de obtener una imagen completa del gasto en términos de cantidad, ubicación, número de usuarios, volumen, términos de uso y fuentes más utilizadas.

Tomando como base la información de gastos por material y servicio, se realiza la clasificación y asignación de la categoría, agrupando los productos y servicios con comportamientos similares, tomando como ejemplo los servicios organizados en la tabla 20.

Tabla 20. *Ejemplo Categorización de Bienes y Servicios*

Categorización Bienes Y Servicios		
Segmento	Categoría	Subcategoría
Tecnología	Hardware	Desktop
		Portátiles
		Radio Frecuencias
		Access Point
		Servidores
	Software	Licenciamientos
		Desarrollos A La Medida
	Arrendamiento	Equipos De Computo
		Radio Frecuencias
	Periféricos	Servidores
Teclados/Mouse/Diademas		
Servicios	Internet	
	Servicios De Telefónica (Celular Y Fija)	
		Almacenamiento De Datos
Equipos De Bodega	Montacargas	Combustión
		Eléctrica
	Equipos Trabajo En Alturas	Tijeras
		Manlift
	Estibadores	Madera
		Plástico
	Basculas	Camionera
Grameras		
Insumos de Bodega	Vinipel O Stretch	Vinipel O Stretch
	Cajas De Carton	Cajas De Carton
	Cintas	Cintas
	Zuncho	Zuncho
	Precintos De Seguridad	Precintos De Seguridad
Cuadrillas	Servicios De Cargue O Descargue	Servicios De Cargue O Descargue
	Maquila	Maquila
Seguridad Física	Humana	Humana
	Electrónica	Compra De Equipos Servicio De Monitoreo

Nota. Adaptado de Almaguerra, 2019.

Paso 3. Evaluación del mercado de suministros / Generar la cartera de proveedores y Diseño y elaboración propuesta de Template para definir estrategia (Matriz Kraljic)

Descripción

Determinar una base actual y potencial de proveedores, teniendo en cuenta el paso anterior (Identificación de Categorías de Bienes y Servicios) y su clasificación, con el fin de focalizar los recursos.

Definir la clasificación de cada producto por cuadrante, teniendo en cuenta el nivel de riesgo de suministro y el nivel de impacto financiero

Como ejecutarlo

Realizar una revisión de la base actual de proveedores estratégicos, y a partir de allí establecer nuevas alianzas estratégicas, basados en las necesidades del mercado y de la compañía.

Para realizar un diagnóstico de mercado de abastecimiento y crear una cartera de proveedores, se aconseja seguir los siguientes pasos:

1. Identificar proveedores actuales y potenciales en el mercado.
2. Realizar análisis competitivos para comprender las fortalezas y debilidades de cada proveedor.
3. Evaluar la capacidad de cada proveedor para satisfacer las necesidades comerciales en términos de calidad, precio, tiempo de entrega, capacidad de producción, etc.
4. Llevar a cabo una revisión financiera de los proveedores para garantizar que sean financieramente estables y puedan cumplir con los términos del contrato.

Es importante tener en cuenta que evaluar el mercado de abastecimiento y crear una cartera de proveedores es un proceso continuo y debe revisarse y actualizarse regularmente para garantizar que la empresa esté trabajando con sus proveedores al mejor nivel posible.

Se debe identificar el impacto financiero y el riesgo de suministro de cada producto o servicio a la compañía.

Enlistar los productos y servicios en categorías determinadas.

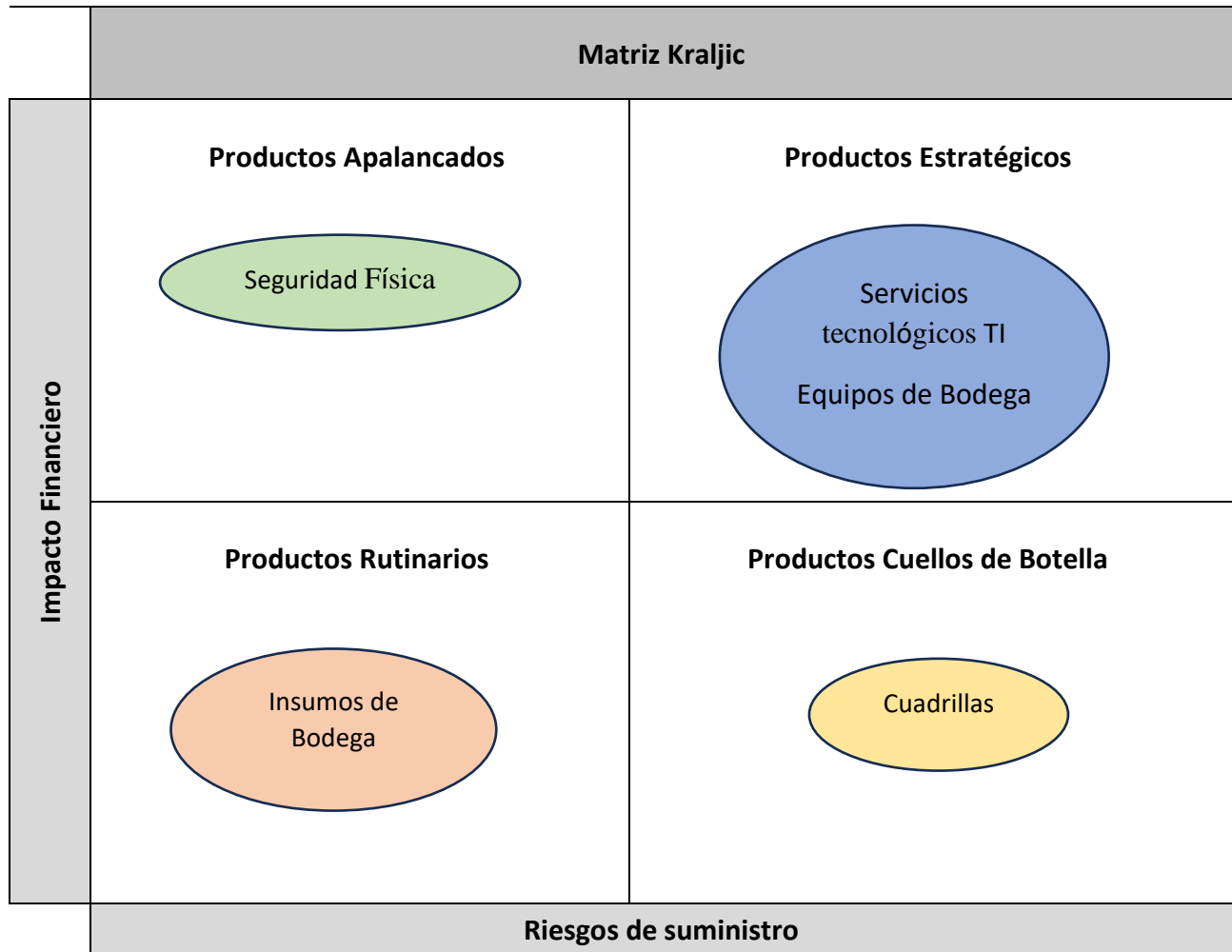
Segmentar la matriz *Kraljic* para la categorización de los productos y servicios.

Se realiza la clasificación de los productos y servicios mediante matriz *Kraljic* teniendo en cuenta sus cuadrantes:

- Apalancado: Productos y servicios con amplia disponibilidad de proveedores en el mercado.
- Estratégicos: Difícil adquisición y disponibilidad del producto y servicio, ocasionando un alto impacto financiero.
- Cuello de Botella: Suministro difícil y costo bajo.
- Rutinarios: Fácil adquisición y costo bajo.

En la figura 25 se puede observar la clasificación de los productos y servicios de Almaviva en la matriz *Kraljic*, para luego definir las estrategias para cada cuadrante.

Figura 25. Matriz Kraljic



Nota. Adaptado de Gestión de Compras en la Empresa. Errasti, 2012.

Paso 4. Diseño de la estrategia de contratación

Descripción

Elegir el proceso de selección de los proveedores:

- Solicitud de RFI (*Request for Information*) donde se establecen las capacidades del proveedor.
- Solicitud de RFP (*Request For Proposal*).
- Especificaciones técnicas y logísticas para los productos o servicios.

- Visita a instalaciones del proveedor.
- Criterios de evaluación que apunten a los objetivos establecidos de negociación.

Como ejecutarlo

Para diseñar una acertada estrategia de contratación se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- Definir el tipo de negociación a realizar: licitación, rondas de negociación, subastas, brief, acuerdos marco, subasta inversa.
- Definir cantidad y tipo de proveedores a invitar.
- Establecer los criterios de evaluación para los proveedores.
- Definir el proceso para aprobación.
- Desarrollar un plan de negociación con los proveedores seleccionados.

Paso 5. *Negociación y selección proveedores / Establecimiento de parámetros de la negociación para cada una de las categorías definidas*

Descripción

Establecer proceso de negociación de acuerdo a las políticas y procedimientos de la compañía (licitación):

- Conformar el equipo negociador, el cual puede estar constituido por un portavoz, una autoridad superior, usuario y observador, basado en la criticidad de cada bien o servicio.
- Selección de proveedores fundamentada en los diferentes criterios previamente establecidos, y tomando en cuenta los criterios dados por la compañía.
- Definir parámetros concretos de negociación para cada segmentación de productos y servicios.

Como ejecutarlo

- Se hace uso de herramientas tecnológicas actuales (I Proveedor, SAP, Subasta electrónica) que permite realizar una validación y comparación de la mejor opción a escoger.
- Establecer los términos del contrato con los proveedores seleccionados.
- Establecer los parámetros de la negociación para cada una de las categorías definidas, como el precio, el plazo de entrega, la cantidad mínima de pedido, etc.
- Definir los métodos para la ejecución de la estrategia de contratación, como la implementación gradual, la implementación simultánea o la implementación completa.
- Establecer los términos y condiciones del contrato con los proveedores seleccionados.
- Algunos criterios importantes a tener en cuenta en este paso son:
 - Tiempos de entrega, localización geográfica, garantías, tiempos de créditos, calidad del producto, rapidez en facturación y tramites documentales, programas de mejoramiento, sostenibilidad, uso de la tecnología que permitan la optimización del proceso.

Paso 6. Propuesta de metodología para la medición y mejora del desempeño / Supervisar el mercado de suministro y el desempeño de los proveedores**Descripción**

- Medición y mejora del desempeño de los proveedores, se realiza posterior a la entrega de los bienes o servicios.
- Establecer métricas de desempeño del proveedor seleccionado.
- Planificación del ejercicio de abastecimiento para nuevas negociaciones.
- Medición de la satisfacción del cliente interno.

Como ejecutarlo

- Cumplimiento de Contratos y Gestión de Asuntos con Proveedores.
- Revisar periódicamente el desempeño del contrato y del proveedor para garantizar que se cumplan los términos del contrato y los objetivos de la empresa.
- Establecer indicadores como:
 - Pedidos servidos sin errores.
 - Pedidos servidos en el plazo estipulado.
 - Mercancía servida en buen estado.
 - Comunicación y tramitación de documentos correctos.
 - Realizar retroalimentación al proveedor con el fin de mejorar el proceso.

Como ejemplo se recomienda utilizar los indicadores mencionados en la tabla 21.

Tabla 21. *Indicadores de Calidad*

Indicador	Método de valoración
Pedidos servidos sin errores	$\frac{\text{No. de pedidos sin errores}}{\text{No. total de pedidos servidos}} \times 100$
Pedidos servidos en el plazo estipulado	$\frac{\text{No. de pedidos servidos en plazo}}{\text{No. total de pedidos servidos}} \times 100$
Mercancía servida en buen estado	$\frac{\text{Unidades servidas en buen estado}}{\text{No. total de pedidos servidos}} \times 100$
Comunicación y tramitación de documentos correctos	$\frac{\text{No. de pedidos sin errores administrativos}}{\text{No. total de pedidos servidos}} \times 100$

Nota. Tomado de Gestión de Compras. Mónzo et al., 2014, p.9.

Posterior a la descripción de los pasos y las actividades para su ejecución, se presenta en la tabla 22 los objetivos y recursos del plan de acción:

Tabla 22. Recursos del Plan de Acción

Ítem	Pasos	Objetivos	Indicadores	Responsables	Metas	Tiempo	Costos
Paso 1	Planificación del proyecto e inicio y Establecer condiciones Actuales	Realizar un análisis de la situación actual de compañía Almaviva S.A en su división de compras, identificando aspectos relevantes como gasto total, manejo de proveedores, bienes y servicios creados en el ERP/SAP, establecer un cronograma y organigrama para dar continuidad al plan de abastecimiento.	Cantidad de procesos y políticas manejados en la división de compras Cantidad de proveedores activos Numero de bienes y servicios creados y registrados en el ERP/SAP	División de Compras Área Gestión de procesos	Consolidar toda la información necesaria de bienes y servicios para el tercer trimestre del año 2023	3 Meses	\$ 9.900.000
Paso 2	Perfilar la categoría / Perfil de gasto e Identificación de Categorías de Bienes y Servicios	Identificar el gasto total de la compañía, obteniendo una comprensión detallada de los bienes y servicios adquiridos, y a partir de ello realizar una categorización de bienes y servicios ofrecidos por Almaviva S.A.	Gasto total histórico Gasto total por bien o servicio Cantidad de bienes y servicios categorizados	Equipo de División de Compras Área Financiera	Categorización total de los bienes y servicios ofrecidos por la compañía para el cuarto trimestre del año 2023	3 Meses	\$ 9.900.000
Paso 3	Evaluación del mercado de suministros / Generar la cartera de proveedores y Diseño y elaboración propuesta de Template para definir estrategia (Matriz Kraljic)	Identificación y búsqueda de proveedores potenciales que pueden satisfacer las necesidades de la organización, consolidando una base de datos	Proveedores identificados por categoría	División de Compras	Base de datos de proveedores potenciales requerida para satisfacer las necesidades de la compañía para el primer trimestre del año 2024	3 Meses	\$ 19.800.000

Continuación Tabla 22. Recursos del Plan de Acción

Ítem	Pasos	Objetivos	Indicadores	Responsables	Metas	Tiempo	Costos
Paso 4	Diseño de la estrategia de contratación	Determinar los diferentes modelos y procesos para la negociación y contratación de proveedores por categoría	Cantidad de modelos y requerimientos establecidos	División de Compras	Modelos y requerimientos que se ajusten a las necesidades de la compañía para enero del año 2024	1 Mes	\$ 3.300.000
Paso 5	Negociación y selección proveedores / Establecimiento de parámetros de la negociación para cada una de las categorías definidas	Definición de condiciones del contrato que se manejara por cada categoría establecida	Cantidad de parámetros de negociación y evaluación para cada una de las categorías	División de Compras	Establecer condiciones y parámetros para la negociación y evaluación de acuerdo a las categorías establecidas para el primer trimestre de 2024	2 Meses	\$ 6.600.000
Paso 6	Propuesta de metodología para la medición y mejora del desempeño / Supervisar el mercado de suministro y el desempeño de los proveedores	Establecer indicadores que permitan realizar un seguimiento y evaluación, tanto a los proveedores como al plan de abastecimiento a implementar	Numero de indicadores efectivos para la medición del proceso y para la evaluación de proveedores	División de Compras	Establecer indicadores para seguimiento y control para el segundo trimestre del 2024	3 meses	\$ 9.900.000

Nota. Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la información anterior se determina que para ejecutar el plan de acción se requiere un monto total de \$ 59.400.000, este monto basado en SMMLV (*Salario mínimo mensual legal vigente*) aproximado a lo establecido por la compañía, debido que por temas de confidencialidad del área de gestión humana de la compañía esta información es reservada.

Sugerencia Fase Siguiete

Como sugerencia, y después de que se realice la fase de implementación del plan de abastecimiento propuesto en este documento para Almaviva S.A, se debe tener en consideración la importancia y necesidad de automatizar los procesos, observando que una de las herramientas que es compatible con el ERP/SAP, con el que cuenta actualmente la compañía, brindando apoyo a todos los procesos del área de compras, es *SAP Ariba Procurement*, siendo una herramienta líder en innovación, que proporciona beneficios para la división de compras, algunos de ellos son, (SAP, 2023):

Proporciona información en tiempo real sin tener en cuenta la ubicación geográfica

Habilita e integra proveedores aprobados, garantizando la calidad de la misma y proporciona seguridad en el proceso de compra.

Actualización de catálogos de suministros en minutos.

Prioriza a los proveedores y productos preferidos según la relevancia de los criterios de búsqueda.

La integración con el ERP/SAP actual mejora la velocidad, usabilidad y rendimiento al momento de realizar la compra.

Gestiona proveedores, procesos, presupuestos, aprobaciones y pagos en cualquier lugar del mundo.

Por último, esa herramienta contribuiría al logro de objetivos como la reducción de ciclos de compra, costos de suministro y de procesamiento.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La revisión de la literatura es fundamental para establecer los referentes teóricos necesarios para instaurar un plan estratégico de abastecimiento, a partir de allí se identifican mejores prácticas y modelos más efectivos para diseñar un plan estratégico de abastecimiento que se ajuste a las necesidades y objetivos de la organización. Además, la revisión de la literatura permite identificar las tendencias y los cambios en el entorno empresarial, lo que posibilita la adaptación del plan estratégico de abastecimiento a las nuevas realidades del mercado. En resumen, la revisión de la literatura es un paso fundamental para diseñar un plan estratégico de abastecimiento efectivo y eficiente, que permita mejorar el proceso de abastecimiento y contribuir al éxito de la organización.

El diagnóstico del proceso actual de la división de compras es fundamental para conocer el estado real del proceso y detectar posibles oportunidades de mejora, permitiendo identificar los puntos fuertes y débiles del proceso, así como las oportunidades de mejora que pueden ser aprovechadas para optimizar el proceso de abastecimiento; así mismo permite identificar los riesgos y las amenazas que pueden afectar el proceso de abastecimiento, lo que contribuye a tomar medidas preventivas para minimizar su impacto. Por lo cual se considera este paso fundamental para mejorar el proceso de abastecimiento y contribuir al éxito de la organización.

El diseño de un plan estratégico de abastecimiento es esencial para que la división de compras tenga una guía de negociación para sus principales categorías de bienes y servicios, estableciendo estrategias de negociación, objetivos y metas que se deben alcanzar en cada una de ellas, lo que permite optimizar el proceso de abastecimiento y garantizar la calidad y el cumplimiento de los requisitos de los materiales y servicios adquiridos. Adicional, el plan

estratégico de abastecimiento permite establecer los indicadores de desempeño y los mecanismos de seguimiento y evaluación.

A través de la formulación del plan de implementación se establecen los pasos y las acciones necesarias para implementar el plan estratégico de abastecimiento de manera efectiva y eficiente en Almaviva S.A., identificando los recursos necesarios, plazos y responsables de cada acción, garantizando la ejecución del plan, en el tiempo y con los recursos disponibles. De igual manera establecer los mecanismos de seguimiento y evaluación, lo que permite medir el desempeño del proceso de implementación y tomar decisiones para mejorar el proceso.

El Plan Estratégico de Abastecimiento para Almaviva S.A., es un documento que proporciona una guía detallada para implementar estrategias de abastecimiento eficientes y generar una ventaja competitiva con valor agregado, adicionalmente a través del análisis de la situación actual de la organización y la división de compras, se identificaron algunas de las oportunidades de mejora y se diseñó de un plan de intervención para mejorar los procesos de abastecimiento.

El documento presenta una metodología clara y detallada para la evaluación de proveedores, la gestión de contratos y la implementación de un plan de abastecimiento estratégico. Además, se incluyen herramientas y estrategias que serán la base del modelo que se pretende establecer como guía para el desarrollo de las actividades de la división de compras.

Un plan estratégico de abastecimiento permite la transferencia de conocimiento dentro de la división de compras y sus colaboradores, permitiendo una adecuada conservación de éste que le permita al área flexibilidad en las responsabilidades dentro de la misma, de igual manera fortalecer el aprendizaje para nuevos integrantes.

La búsqueda de mejoramiento de las negociaciones con los proveedores por medio de una planeación estratégica contribuye a establecer y conservar relaciones a largo plazo, lo que se ve reflejado en el fortalecimiento de la cartera de proveedores, ahorros económicos, mejoramiento en la calidad de bienes y servicios, eficiencia en las entregas y optimización de procesos.

Un plan estratégico de abastecimiento es una herramienta valiosa para cualquier empresa puesto que permitirá mejorar la eficiencia de los procesos de abastecimiento, lograr ahorros significativos y garantizar el suministro oportuno y el cumplimiento de las cantidades y especificaciones requeridas, mejorando su posición competitiva en el mercado y generando valor agregado para sus clientes.

Recomendaciones

El Plan Estratégico de Abastecimiento para Almaviva S.A. presenta una serie de recomendaciones importantes para mejorar los procesos de abastecimiento de la empresa. A continuación, se presentan algunas de las recomendaciones más relevantes:

1. Análisis DOFA: se recomienda implementar el análisis DOFA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa en relación con los procesos de abastecimiento. Este análisis permitirá establecer una base sólida para la correcta implementación del plan estratégico de abastecimiento sugerido, de igual manera es fundamental realizar periódicamente un análisis de la situación interna y externa de la compañía.

2. Plan de abastecimiento estratégico: se recomienda implementar el plan de abastecimiento estratégico sugerido, el cual permitirá a la empresa negociar de manera estratégica, lograr ahorros y garantizar el suministro oportuno y el cumplimiento de las cantidades y especificaciones requeridas.

3. Categorización de bienes y servicios: Se recomienda implementar la técnica de categorización sugerida en el plan de acción para la realización del análisis minucioso de los bienes y servicios que la organización maneja, con el fin de conocer la totalidad del gasto, así mismo identificar el modelo y las estrategias de negociación adecuada a implementar y ejecutar para cada categoría.

4. Establecer criterios claros para la evaluación de proveedores: se sugiere establecer criterios claros y objetivos para la evaluación de proveedores, como la calidad de los productos o servicios, la capacidad de suministro, la experiencia y la solidez financiera, presentados en la implementación sugerida del plan de abastecimiento, ya que a partir de él se permitirá

seleccionar a los proveedores más adecuados para la empresa y garantizar la calidad y el suministro oportuno de los productos o servicios.

5. Implementar un sistema de gestión de contratos: se recomienda implementar un sistema de gestión de contratos que permita monitorear y controlar los contratos con los proveedores. Esto permitirá garantizar el cumplimiento de las cantidades y especificaciones requeridas, así como el cumplimiento de los plazos y condiciones de pago.

6. Capacitar al personal de la división de compras: se recomienda capacitar al personal de la división de compras en las herramientas y estrategias necesarias para implementar el plan estratégico de abastecimiento. Esto permitirá garantizar la correcta ejecución del plan y mejorar la eficiencia de los procesos de abastecimiento.

Referencias

Adrien Presley, L. M. (09 de Agosto de 2016). *A strategic sourcing evaluation methodology for reshoring decisions*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/16258312.2016.1215852>

Ai, Y., & Xu, Y. (10 de JUNIO de 2020). *Strategic sourcing in forward and spot markets with reliable and unreliable suppliers*. Obtenido de <https://doi.org/10.1080/00207543.2020.1711987>

Almaviva S.A. (2022). *¿Quiénes somos?* Obtenido de <https://www.almaviva.com.co/web/guest/quienes-somos>

Almaviva S.A. (2022). *Agenciamiento Aduanero*. Obtenido de <https://www.almaviva.com.co/agenciamiento-aduanero>

Almaviva S.A. (2022). *Almacenamiento*. Obtenido de <https://www.almaviva.com.co/almacenamiento>

Almaviva S.A. (2022). *Carga Internacional*. Obtenido de <https://www.almaviva.com.co/carga-internacional>

Almaviva S.A. (2022). *Distribucion Urbana*. Obtenido de <https://www.almaviva.com.co/distribucion>

Almaviva S.A. (2022). *Gestion Documental*. Obtenido de <https://www.almaviva.com.co/gestion-documental>

Almaviva S.A. (12 de Febrero de 2022). *Reconocimientos y Certificaciones*. Obtenido de <https://www.almaviva.com.co/es/web/guest/reconocimientos-y-certificaciones>

Almaviva S.A. (2022). *Servicios Financieros*. Obtenido de

<https://www.almaviva.com.co/servicios-financieros>

Almaviva S.A. (2022). *Transporte Nacional*. Obtenido de

<https://www.almaviva.com.co/transporte-nacional>

Almaviva, S. (31 de Diciembre de 2019). *Estados Financieros Almacenes Generales de*

Deposito Almaviva S.A. Obtenido de

<https://www.almaviva.com.co/documents/119924/143007/EEFF-separados-a-31-de-diciembre-de-2019.pdf/a46300d1-607c-eb34-d0bf-64d2b8313c1c?t=1593645889250>

Asociación Española de Profesionales de Compras, C. y. (2023). *Indicadores de la gestión de*

compras. Obtenido de <https://www.aerce.org/programas/formacion-especifica/indicadores-de-la-gestion-de-compras>

Autores. (2022). *Mapa Conceptual Marco de Referencia*. Obtenido de

https://www.canva.com/design/DAE8yiMzvE0/LgF19RUHyOocKEDmLOUNZQ/edit?utm_content=DAE8yiMzvE0&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Clegg, H., & Montgomery, S. (2005). *7 Steps for Sourcing information products*.

Coyle, J., Langley, J., Robert, N., & Gibson, B. (2018). *Administración de la Cadena de*

Suministro una Persoectiva Logística. México D.F: Cengage Learning.

Coyle, Langley, Novack, & Gibson. (2013). *Administración de la cadena de suministro*. Mexico:

Cengage Learning Editores, S.A.

- Del Rio, J. (2022). *UNA PERSPECTIVA DE LA LOGÍSTICA DESDE LA ACADEMIA*. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/594/Analisis%20del%20sector%20economico%20sector%20al%20cual%20pertenece%20la%20empresa.htm#:~:text=ALMAVIVA%2C%20opera%20como%20Sociedad%20de,de%20operaciones%20de%20Comercio%20Exterior>.
- DIAN, R. (01 de Marzo de 2022). *Código CIU 5210 Actividades Económicas DIAN*. Obtenido de <https://dian-rut.com/codigo-ciiu/5210/#:~:text=El%20C%C3%B3digo%20CIU%205210%20incluye&text=El%20funcionamiento%20de%20instalaciones%20de,%E2%80%93%20Tanques%20de%20almacenamiento>.
- Elahi, H. (6 de Diciembre de 2022). *The Impact of Capacity Information on Supplier Encroachment*. Obtenido de <https://www-sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S0360835223003315?via%3Dihub>
- Errasti, A. (2012). *Gestión de Compras en la Empresa*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.).
- Gonzalez Bernal, E. S. (15 de 07 de 2014). *Influencia del departamento de compras en la cadena de abastecimiento*. Obtenido de [file:///C:/Users/Asus/Desktop/MAESTRIA/SEMINARIO%20GRADO/ETAPA%20FIN AL/Articulos%20Tesis/Nuevos/Influencia%20del%20departamento%20de%20compras%20en%20la%20cadena%20de%20abastecimiento.pdf](file:///C:/Users/Asus/Desktop/MAESTRIA/SEMINARIO%20GRADO/ETAPA%20FINAL/Articulos%20Tesis/Nuevos/Influencia%20del%20departamento%20de%20compras%20en%20la%20cadena%20de%20abastecimiento.pdf)

- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: McGraw Hill.
- Intranet Almaviva S.A, C. (2023). Procedimiento atencion de solicitud de pedido - Codigo PR-GS-01.
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). *Administracion de compras y abastecimientos*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Kumar, M., Basu, P., & Avittathur, B. (16 de Agosto de 2017). *Pricing and sourcing strategies for competing retailers in supply chains under disruption risk*. Obtenido de <https://www-sciencedirect-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/science/article/pii/S0377221717307506?via%3Dihub>
- Martínez, M. E. (2013). *Gestión de Compras, Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Bogota: FC Editorial.
- Michaux, S. (2018). *Las cinco fuerzas de Porter*. Titivillus.
- Monzó Escriba, J., Llido Savall, V., & Garcia Martínez, A. (2014). *Gestión de Compras*. España: Mc Graw Hill.
- Mora, G. L. (2010). *Gestion Logistica Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mora, G. L. (2010). *Gestion Logistica Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (Marzo de 2021). *Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: una revisión sistemática*. Obtenido de

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000400026

Pedro, A. B. (2021). *ESTRATÉGIA NA CONTRATAÇÃO DE MÃO DE OBRA ESPECIALIZADA DE UMA EMPRESA DO SETOR DE SUCOS: METODOLOGIA ESTRATEGIC SOURCING*. Obtenido de

https://pdfs.semanticscholar.org/66ce/ad18c69408df4e564e6d7bb1e94e98343e1f.pdf?_gl=1*146usf2*_ga*ODc5ODkzMTU2LjE2ODAxMTA2MjU.*_ga_H7P4ZT52H5*MTY4ODA3MTM2My4xMy4xLjE2ODgwNzI3NTYuMjEuMC4w

Portafolio. (29 de Abril de 2021). *Almaviva entra al 'e-commerce' y se digitaliza*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/almaviva-entra-al-e-commerce-y-se-digitaliza-551496>

QuestionPro. (2022). *Calculadora de Muestras*. Obtenido de <https://www.questionpro.com/es/calculadora-de-muestra.html>

Sampieri Hernández, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.

Sanchez Huerta, D. (2020). *Analisis FODA o DAFO*. Madrid: Bubok Publishing SL.

SAP. (Julio de 2023). *SAP Ariba Procurement*. Obtenido de <https://news.sap.com/latinamerica/2021/08/sap-ariba-soluciones-que-aumentan-la-visibility-y-el-control-sobre-las-compras-electronicas-bl0g/>

Sollish, F., & Semanik, J. (2011). *Abastecimiento global estratégico Mejores prácticas*. Nueva Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Sollish, F., & Semanik, J. (2011). *Abastecimiento global estratégico Mejores prácticas*. Nueva Jersey.: John Wiley & Sons, Inc.

TSCM50, S. E. (2017). *PART SAP ERP PROCUREMENT ACADEMY 1 MANUAL 1 TOMO 1*.

Ventovuori, T. (2010). *Elements of sourcing strategies in fm services - a multiple case study*.

Obtenido de <https://doi.org/10.1080/1648715X.2006.9637556>

Wallace, W. L., & Xia, Y. (2015). *Delivering Customer Value Trhrough Procurement and Strategic Sourcing*. Nueva Jersey: Pearson Education.

Zamora, H. F. (03 de Marzo de 2019). *Almaviva, historia ligada a la logística integral en el país*.

Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/ivan-rodriguez-carrizosa-presidente-de-almaviva-habla-sobre-la-empresa-333612>

Anexos

Anexo 1. Carta de aval de la empresa para realizar la intervención

	DOCUMENTO INTERNO	Versión: 0
		Código: INV-001-D11
LINEAMIENTOS PARA LA PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE TRABAJOS DE GRADO PARA LOS PROGRAMAS DE MAESTRÍA		Fecha: 24/Mar/2020

ANEXO 3. FORMATO DE AUTORIZACIÓN EMPRESARIAL

Bogotá, 22 de abril de 2022

Señores,
Comité de Trabajos de Grado
Universidad EAN
Bogotá

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Marco Antonio García Quevedo, identificado con cedula de ciudadanía 18.398.255 y Gloria Patricia Rincón Villamil, , identificado con cedula de ciudadanía 1.053.335.709, estudiantes del programa de maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización ALMAVIVA S.A, su trabajo de grado titulado: Diseño de un plan estratégico de Abastecimientos para ALMAVIVA S.A, bajo la modalidad de trabajo dirigido.

Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, solicitamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN de manera privada, puesto que contiene información sensible de la empresa.

A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa.

Sergio Valdés G.
Director de Compras
Tel: 3167468956
svaldes@almaviva.com.co

Cordialmente,



Sergio Valdés G.
Director de Compras
svaldes@almaviva.com.co

Anexo 2. Encuesta para Proveedores Estratégicos

Encuesta Proveedores Estratégicos						
Buenos días estimado Proveedor						
<p>En el marco del interés del mejoramiento continuo, Almaviva S.A y su División de Compras, requiere su colaboración para contestar algunas preguntas que tomarán máximo 5 minutos de su tiempo, sus respuestas serán utilizadas para determinar las características, necesidades y expectativas que contribuirán para la construcción y fortalecimiento del Plan Estratégico de Abastecimiento de la compañía.</p> <p>Considerando su aporte estratégico como proveedor de la compañía, ustedes han sido seleccionados para la aplicación de esta encuesta.</p> <p>Por favor contestar este cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas o incorrectas, los datos obtenidos de este estudio serán usados con fines de mejorar el proceso y usted está en completa libertad de abandonarlo cuando desee.</p> <p>Marque en la casilla valor el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de importancia de cada afirmación para la organización, de la siguiente forma: 5. Totalmente de acuerdo, 4. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo.</p>						
Ítem	Preguntas	Valoración				
		1	2	3	4	5
1	Negociación					
1.1	Almaviva S.A es clara en los requerimientos y necesidades al momento de iniciar sus procesos de licitación					
1.2	Al momento de la negociación, Almaviva S.A permite y brinda oportunidades para presentar alternativas a la solicitud inicial requerida (Bien o servicio).					
1.3	La cantidad de rondas de negociación son acordes a la complejidad y categoría del bien o servicio					
1.4	Considera usted que los términos del contrato donde usted ha sido proveedor seleccionado, son equitativos tanto para Almaviva S.A y para usted como proveedor					
1.5	Cree usted que los criterios de selección utilizados por Almaviva corresponden al mercado (Precio, Tempos de entrega, Servicio)					
2	Relaciones / Comunicación					
2.1	Existe comunicación con el área de compras antes y posterior a las negociaciones realizadas					
2.2	Cree usted que los canales de comunicación de invitación de envío de ofertas son adecuados					
2.3	Cree usted que los canales de comunicación de confirmación de ordenes de compras o pedidos son adecuados y oportunos					
2.4	Existe una retroalimentación por parte de compras sobre las negociaciones donde no ha sido seleccionado					
2.5	Considera que la organización le ofrece seguridad y estabilidad respecto a la relación proveedor cliente					
3	Tiempos de negociación y entrega					
3.1	Los tiempos de negociación dados por Almaviva S.A, para presentar las ofertas son adecuados					
3.2	Los tiempos de negociación entre rondas dadas por Almaviva S.A. son suficientes					

3.3	Considera que los tiempos de entrega de los bienes y servicios exigidos por Almaviva S.A son idóneos y acordes a la realidad del mercado					
3.4	Cree usted que los tiempos logísticos de recepción de mercancía o servicios son adecuados					
3.5	Considera que los tiempos entre la solicitud de la mercancía, recibo de mercancía y pago son razonables					
4	Entregas					
4.1	Las condiciones logísticas de entrega de bienes y servicios son claras al momento de realizar la negociación					
4.2	Considera usted que Almaviva S.A cumple con las condiciones logística de entregas o pedidos pactadas en sus contratos					
4.3	En la mayoría de los casos se cumple con el requerimiento total de las cantidades negociadas en la modalidad contrato marco.					
4.4	La mercancía y servicios son solicitados y recibidos oportunamente					
4.5	Almaviva S.A presenta alternativas de entrega para sus bienes y servicios (Entregas Parciales, Consignación..)					
5	Condiciones de Pagos					
5.1	Los pagos son realizados en los tiempos acordados en los contratos y/o pedidos.					
5.2	Recibe usted oportunamente la confirmación de pagos, por medio electrónico.					
5.3	Identifica los canales de comunicación, personas y área encargada que intervienen en su proceso de pago.					
5.4	Considera usted que es claro el proceso de solución y respuesta a las inconsistencias que se presentan o pueden presentar con los pagos.					

Nota. Elaboración propia.

Anexo 3. Encuesta para personal de la División de Compras

Encuesta División de Compras										
<p>Buenos días equipo de Compras</p> <p>En Almaviva S.A, estamos realizando un trabajo de investigación dentro de nuestra División de Compras que nos permitirá conocer y determinar el grado de madurez en algunos procesos gerenciales y operacionales en la gestión de compras. Quisiéramos su colaboración para contestar algunas preguntas que tomarán máximo 5 minutos de su tiempo, sus respuestas serán utilizadas para determinar las características, necesidades y expectativas para la construcción del Plan Estratégico de Abastecimiento de nuestra compañía.</p> <p>Considerando que usted hace parte directa del equipo de Compras, ha sido seleccionado para la aplicación de esta encuesta.</p> <p>Por favor contestar este cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas o incorrectas, los datos obtenidos de este estudio serán usados con fines de mejorar el proceso y usted está en completa libertad de abandonarlo cuando desee.</p> <p>Marque en la casilla valor el número correspondiente a cada opción acorde con el grado de importancia de cada afirmación para la organización, de la siguiente forma:5. Totalmente de acuerdo, 4. De acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 2. En desacuerdo, 1. Totalmente en desacuerdo.</p>										
					Valoración					
Ítem	Preguntas					1	2	3	4	5
1	Estructura Organizacional y Procesos									
1.1	Considera usted que el área de compras cuenta actualmente con procesos definidos y claros para su ejercicio									
1.2	Existe una política (s) en el área de compras donde se incluyan aspectos como el manejo de proveedores, instancias y montos de aprobación y canales de comunicación									
1.3	El área de compras cuenta con un manual de funciones definidas para cada uno de los cargos de la misma									
1.4	Los procesos y políticas del área de compras son compartidos con el resto de la compañía									
1.5	Los procesos y políticas del área de compras se encuentran alineados con los objetivos de la compañía									
2	Compras									
2.1	Considera usted que los requerimientos por parte de los usuarios son realizados por los canales indicados (ERP SAP)									
2.2	La información técnica y logística entregada por Almaviva S.A en las solicitudes de pedidos son claras y completas									
2.3	Cree usted que los tiempos dados al área de compras de Almaviva S.A para la realización de las negociaciones con los proveedores es el adecuado									
2.4	Se tiene claridad desde el inicio de la solicitud de compra la disponibilidad presupuestal para atender el requerimiento									
2.5	Considera usted que el área de compras de Almaviva S.A cuenta la suficiente libertad de criterio al momento de seleccionar al proveedores y oferta ganadora									
3	Proveedores									

3.1	Almaviva S.A comparte su visión y misión con los proveedores					
3.2	Almaviva S.A realiza un Análisis financiero de los proveedores antes de realizar una nueva negociación					
3.3	La división de compras de Almaviva S.A cuenta con una categorización para sus proveedores					
3.4	Almaviva S.A cuenta con una base de datos de los proveedores y actualización de su documentación legal					
3.5	El área de compras de Almaviva S.A cuenta con una herramienta de calificación para sus proveedores					
4	Bienes y Servicios					
4.1	Almaviva S.A cuenta con base de datos actualizada de sus materiales y servicios					
4.2	Almaviva S.A tiene sus materiales y servicios debidamente categorizados					
4.3	Almaviva S.A cuenta con la información técnica de los materiales y servicios de manera completa y clara					
4.4	Almaviva S.A tiene la información técnica de sus materiales debidamente registrados en el ERP SAP					
4.5	Almaviva S.A cuenta con la capacidad de revisar y validar precios históricos para su materiales y servicios					
5	Indicadores					
5.1	Considera usted que los indicadores del área compras de Almaviva S.A están alineados a meta y objetivos de la empresa					
5.2	Almaviva S.A realiza evaluaciones periódicas a sus proveedores (tiempos de entrega, calidad, servicio, etc.)					
5.3	El área de compras de Almaviva S.A tiene claridad sobre sus indicadores de ahorros contra presupuesto, negociación e históricos...					
5.4	Almaviva S.A cuenta con un indicador que permita analizar el nivel de servicio ofrecido por el área de compras a sus usuarios					
5.5	Almaviva S.A cuenta con un indicador que analice la búsqueda de ahorros por innovación en el equipo de compras					
6	Negociación Estratégica					
6.1	Almaviva S.A cuenta con repositorio o templete donde se registren las principales características por negociación					
6.2	Considera usted que en Almaviva S.A se tiene el suficiente tiempo entre las negociaciones para realizar una adecuada preparación					
6.3	Para negociaciones de gran impacto la división de compras de Almaviva S.A conforma equipos multidisciplinarios para su análisis					
6.4	Cree usted que Almaviva S.A identifica y registra oportunidades y necesidades para futuras negociaciones					
6.5	Considera usted que Almaviva S.A estructura cada una de las negociaciones antes de realizar el primer contacto con el proveedor					

Nota. Elaboración propia.

	5	Considera que la organización le ofrece seguridad y estabilidad respecto a la relación proveedor cliente	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
C. Tiempos de negociación y entrega			EVA1	EVA2	EVA3	EVA4	EVA5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Los tiempos de negociación dados por Almaviva S.A, para presentar las ofertas son adecuados	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Los tiempos de negociación entre rondas dadas por Almaviva S.A. son suficientes	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	Considera que los tiempos de entrega de los bienes y servicios exigidos por Almaviva S.A son idóneos y acordes a la realidad del mercado	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	Cree usted que los tiempos logísticos de recepción de mercancía o servicios son adecuados	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	Considera que los tiempos entre la solicitud de la mercancía, recibo de mercancía y pago son razonables	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93
D. Entregas			EVA1	EVA2	EVA3	EVA4	EVA5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Las condiciones logísticas de entrega de bienes y servicios son claras al momento de realizar la negociación	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Considera usted que Almaviva S.A cumple con las condiciones logística de entregas o pedidos pactadas en sus contratos	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	En la mayoría de los casos se cumple con el requerimiento total de las cantidades negociadas en la modalidad contrato marco.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	La mercancía y servicios son solicitados y recibidos oportunamente	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93
	5	Almaviva S.A presenta alternativas de entrega para sus bienes y servicios (Entregas Parciales, Consignación..)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
E. Condiciones de Pagos			EVA1	EVA2	EVA3	EVA4	EVA5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Los pagos son realizados en los tiempos acordados en los contratos y/o pedidos.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Recibe usted oportunamente la confirmación de pagos, por medio electrónico.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	Identifica los canales de comunicación, personas y área encargada que intervienen en su proceso de pago.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	Considera usted que es claro el proceso de solución y respuesta a las inconsistencias que se presentan o pueden presentar con los pagos.	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93

Nota. Elaboración propia.

E. Indicadores			EVA1	EVA2	EVA3	EVA4	EVA5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Considera usted que los indicadores del área compras de Almaviva S.A están alineados a meta y objetivos de la empresa	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93
	2	Almaviva S.A realiza evaluaciones periódicas a sus proveedores (tiempos de entrega, calidad, servicio, etc.)	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	El área de compras de Almaviva S.A tiene claridad sobre sus indicadores de ahorros contra presupuesto, negociación e históricos...	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	Almaviva S.A cuenta con un indicador que permita analizar el nivel de servicio ofrecido por el área de compras a sus usuarios	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	Almaviva S.A cuenta con un indicador que analice la búsqueda de ahorros por innovación en el equipo de compras	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
F. Negociación Estratégica			EVA1	EVA2	EVA3	EVA4	EVA5	V DE AIKEN
Preguntas	1	Almaviva S.A cuenta con repositorio o templete donde se registren las principales características por negociación	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Considera usted que en Almaviva S.A se tiene el suficiente tiempo entre las negociaciones para realizar una adecuada preparación	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93
	3	Para negociaciones de gran impacto la división de compras de Almaviva S.A conforma equipos multidisciplinarios para su análisis	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4	Cree usted que Almaviva S.A identifica y registra oportunidades y necesidades para futuras negociaciones	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	5	Considera usted que Almaviva S.A estructura cada una de las negociaciones antes de realizar el primer contacto con el proveedor	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Nota. Elaboración propia.