

La Importancia de la Gestión de Proveedores en el Área de Compras de AjeColombia

Jenifer Paola Toloza Pérez

Facultad de Negocios Internacionales

Universidad Santo Tomás Seccional Tunja

jenifer.toloza@usantoto.edu.co

Resumen

En el presente artículo de reflexión se analiza la importancia de la gestión de proveedores y su impacto en el proceso de compras de la empresa AjeColombia, la cual se dedica a la elaboración y comercialización de bebidas no alcohólicas y aguas minerales embotelladas. La metodología utilizada se basó en la observación, investigación documental y la matriz DOFA, permitiendo identificar falencias relacionadas con el desarrollo de las relaciones con los proveedores, causadas principalmente por la falta de comunicación efectiva e información entre las partes, documentación de los proveedores, una insuficiente actualización y seguimiento de los datos, entre otras, afectando directamente la eficiencia de las operaciones y el suministro. Como resultado de este análisis, se plantearon estrategias y posibles soluciones a la problemática, enfocadas en la creación de una base de datos, la comunicación asertiva y nuevas estrategias de negociación con los proveedores, concluyendo que la gestión de proveedores es un eslabón fundamental dentro del área de compras, la cual se puede fortalecer a través de la implementación de las estrategias propuestas con el objetivo de optimizar procesos y recursos que impacten positivamente la cadena de suministro, para generar una ventaja competitiva en la organización.

Palabras Clave

Base de Datos, cadena de suministro, competitividad, compras, comunicación, gestión de proveedores, proveedores.

Abstract

This article analyzes the importance of supplier management and its impact on the purchasing process of the company AjeColombia, which is dedicated to the production and marketing of soft drinks and bottled mineral waters. The methodology used was based on observation, documentary research and the SWOT matrix, allowing us to identify shortcomings related to the development of relations with suppliers, caused mainly by the lack of effective communication and information between the parties, supplier documentation, insufficient updating and monitoring of data, among others, directly affecting the efficiency of operations and supply. As a result of this analysis, strategies and possible solutions to the problem were proposed, focused on the creation of a database, assertive communication and new negotiation strategies with suppliers, concluding that supplier management is a fundamental link within the purchasing area, which can be strengthened through the implementation of the proposed strategies in order to optimize processes and resources that positively impact the supply chain, to generate a competitive advantage in the organization.

Key words

Database, supply chain, competitiveness, purchasing, communication, supplier management, suppliers.

Introducción

Aje Colombia S.A es una empresa multinacional originaria de Perú, cuenta con más de 30 años en el mercado de la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas. Ingresó a Colombia en el año 2007, entre sus productos y marcas más reconocidas en el mercado se

encuentran Big Cola, Agua Cielo, Sporade, Cifrut entre otros. Como lo menciona su Country Manager Juan Congote, el modelo de negocio empleado por Aje, se basa en las relaciones y redes de distribución, permitiéndole posicionarse como la tercera marca de gaseosas del país y en la categoría de jugos como segundos en el segmento de Citrus con nuestra marca Cifrut (Semana, 2017). Su modelo de negocio le ha permitido lograr una expansión significativa en el mercado internacional, llegando a tener presencia en más de 23 países en 4 continentes América, Asia, África y recientemente en Europa.

En Aje Colombia el área de compras, cumple con un papel fundamental en la cadena de suministro y en las demás actividades que desempeñan los demás departamentos que conforman la empresa. Como lo menciona Sangri Coral, A. (2016) el objetivo del área de compras en la organización “es adquirir los recursos materiales que necesita la organización de la mejor calidad y al mejor precio” (p.14). Por lo tanto, en esta área recae una responsabilidad crítica de la cual depende la ejecución y el desarrollo adecuado de las actividades de las demás áreas de la empresa (también llamado el cliente interno), las cuales hacen parte directa e indirecta de la creación, producción, distribución, promoción y venta del producto y/o servicio final que se ofrecerá al mercado.

Al ser un área que tiene relación constante con otros actores del mercado, que vienen siendo los proveedores (empresas nacionales e internacionales), debe estar atenta a los cambios y variaciones que estos presentan, para responder de la mejor manera sin llegar a afectar el suministro de los bienes y servicios necesarios para el óptimo funcionamiento de la cadena de suministro.

Por consiguiente, las funciones y objetivos del área de compras han ido cambiando y complementándose, para responder a las tendencias y variaciones constantes del mercado actual,

dando como resultado un conjunto de actividades más estratégicas, que en su desarrollo requieren de una mayor innovación, análisis y detalle, para conseguir los insumos y servicios que cumplan con las características y calidad requerida, permitiendo mantener la eficiencia y competitividad en los procesos que realiza la organización. En una recopilación de las funciones principales del área de compras que algunos autores proponen, se pueden destacar las siguientes:

Para Dueñas (2017) en el libro *Gestión de proveedores*, se establece que las funciones de todo departamento de compras consisten en encargarse del aprovisionamiento de las materias primas, bienes y servicios, la evaluación de los precios de las compras realizadas y de los proveedores a los que se les realizan dichas compras, además de la realización de todo trabajo administrativo y contable relacionado con el proceso de compra a proveedores.

Así mismo, en el libro *Administración de compras: quien compra bien, vende bien*, se establecen algunas funciones que complementan a las anteriormente mencionadas, como lo son la revisión y actualización de las bases de datos de los proveedores, la negociación de descuentos y condiciones de pago, dar a conocer oportunamente a las demás áreas las condiciones y cambios que se presenten en la relación comercial con los proveedores (Montoya,2010).

En resumen, las actividades que realiza el área de compras consisten en buscar, analizar y seleccionar el mejor proveedor que oferta en el mercado, negociar y adquirir los insumos y servicios requeridos, evaluar y realizar el seguimiento correspondiente a la entrega, pagos, contratos, documentación, entre otros factores relacionados con los proveedores.

En la actualidad, se ha establecido un nuevo enfoque en las organizaciones, donde “los proveedores y clientes cambiaron su orientación y hoy están más enfocados hacia el mercado de las relaciones que al de las transacciones” (Concha,2006, p.3). Esta transición surge como

respuesta a los retos y la dinámica que trae consigo el mercado globalizado, por lo cual, las empresas buscan crear y mantener relaciones a largo plazo entre sí, donde ambas partes logren alcanzar sus metas mediante una cooperación entre cliente y proveedor, siendo esta una estrategia para incrementar su competitividad y posición en el mercado.

Teniendo en cuenta que, el modelo de negocio de Aje se enfoca por una parte en las relaciones, surge la necesidad de fortalecer aún más este aspecto a través del planteamiento de acciones de mejora que permitan establecer y garantizar una excelente relación con los proveedores, desde el momento del primer acercamiento hasta el punto en que se establece una relación comercial, y de igual forma, en el caso de no concretarse un vínculo con un proveedor, es de gran importancia mantener una buena relación con este, en vista de que es posible que se vuelvan a requerir esa clase de insumos en un futuro próximo. Para lo cual se requiere manejar una adecuada gestión de proveedores, donde se implementen estrategias y métodos que le permitan mejorar las relaciones y la búsqueda de proveedores, logrando crear alianzas estratégicas que tendrán un impacto positivo en la cadena de suministro y en la rentabilidad de la organización.

Durante el desarrollo de las funciones como practicante en el área de compras en Aje Colombia, se observó que en varias de las actividades que se desarrollan, existen algunos aspectos a mejorar asociados al tema de la relación y comunicación con los proveedores. Donde el proceso de selección, evaluación y seguimiento de los proveedores, al igual que la comunicación y manejo de documentación que se tiene con estos, no es del todo óptimo y requiere de algunas mejoras.

Por consiguiente, a modo de reflexión, según lo observado y analizado durante la práctica, y teniendo en cuenta el potencial y características con las que cuenta el área de

compras, se plantea la siguiente incógnita ¿De qué manera la gestión de proveedores puede mejorar los procesos que se llevan a cabo en el área de compras? Para responder adecuadamente a la pregunta, se hará uso de la investigación documental, para consultar y revisar bibliografía relacionadas con el tema. Inicialmente se definirán aquellos conceptos y términos pertinentes que se usarán a lo largo del artículo, se expondrá los beneficios que trae para una empresa tener una buena gestión de proveedores y la relación que esto tiene con la ventaja competitiva. Posteriormente, mediante un diagnóstico interno basado en un análisis DOFA, se detallará y analizará específicamente la situación, contrastando esta información con los aspectos teóricos, para finalmente, presentar posibles acciones y estrategias para mejorar estos procesos teniendo en cuenta la implementación la gestión de proveedores.

Reflexión

La dinámica de las empresas en el mercado ha ido cambiando a lo largo de los años, donde la globalización ha tenido un gran impacto e influencia en la manera de actuar, funcionar e interactuar entre los actores del mercado. La interconexión de los mercados a nivel internacional ha generado que las empresas tengan que ampliar sus perspectivas y acciones respecto a su posición y permanencia en el mercado. Este incremento constante de competencia, obliga a las empresas a plantear estrategias más robustas y efectivas, en las que factores como las relaciones, alianzas, comunicación, acuerdos, entre otros con actores externos como los proveedores, pueden ser el factor diferenciador.

Los proveedores y su papel en la cadena de suministro

Para entender el concepto y las funciones de los proveedores, es necesario conocer primero el proceso en el cual están involucrados, el cual es la cadena de suministro. La cual como la define APICS (s.f, como se citó en Pires, 2012) es “el conjunto de todos los procesos

que involucran a los proveedores y sus clientes y conectan empresas desde la fuente inicial de materia prima hasta el punto de consumo del producto acabado” (p.38). De manera que, es la unión de varios procesos, que están interrelacionados y son dependientes entre sí, los cuales tienen como objetivo elaborar un producto o servicio, que debe cumplir con los parámetros adecuados para ser posteriormente distribuidos a los canales, donde estarán a disposición del cliente y/o consumidor. Es de resaltar que en cada uno de estos procesos están implicadas de forma directa o indirecta en las actividades cada una de las áreas que conforman la organización.

La cadena de suministro está conformada por “proveedores, fabricantes, distribuidores, minoristas y el mismo cliente final” (Carreño,2017, p.27). Cada participante tiene un papel específicos a desarrollar en cada uno de los procesos que componen a la cadena, por lo que dependiendo la estructura organizacional de la empresa, la responsabilidad de gestionar cada uno de los miembros de la cadena, corresponde a una o varias áreas internas, por lo que de ellas depende la relación, el control, planeación, las estrategias y acciones que se tengan respecto a cada uno; y por ende, tienen influencia en la eficiencia y buen funcionamiento de cada uno de los procesos y de los actores involucrados. El primer actor que se menciona, son los proveedores, los cuales según la RAE se definen como “persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin, a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etcétera” (RAE, 2021).

Por consiguiente, los proveedores se encuentran ligados al primer proceso de la cadena de suministro, que es el aprovisionamiento, el cual se define comúnmente como el proceso de obtención de materias primas para la producción de un producto, pero es un proceso que va más allá de esto, dado que mediante este se adquieren los elementos necesarios para el buen desarrollo de cada una de las actividades que realizan todas las áreas que conforman la organización. Así mismo, los proveedores se pueden catalogar a partir de varios aspectos y/o

condiciones que establece cada empresa, una de estas clasificaciones se determina por el tipo de insumo que provee, como lo son: bienes (materias primas, repuestos, papelería, elementos de promoción, accesorios, entre otros), y servicios (servicio de seguridad, aseo, transporte, etc), esta categorización, es la más básica y la que comúnmente se conoce.

La importancia de la gestión de proveedores

Se podría considerar a los proveedores, como uno de los actores que tiene un papel vital para toda empresa, puesto que, la misma empresa no puede obtener todas y cada una de las materias primas y elementos necesarios para sus procesos, lo que es aún más evidente con el impacto que tiene la globalización de los mercados, donde hay productos que no son posibles de encontrar en una determinada ubicación como lo es el propio país, por lo que hay que recurrir a un proveedor internacional para obtenerlo. En consecuencia, sin la labor que ejecutan los proveedores no se podría realizar ninguna actividad u operación, lo que de una u otra manera hace a la empresa dependiente de las actividades de estos, de ahí que, es importante buscar la eficiencia en este proceso mediante estrategias, métodos o modelos, que le permitan gestionar a los proveedores, siempre buscando disminuir el posible impacto en la cadena de suministro en caso de que un evento inesperado suceda.

Por otra parte, al tener en cuenta la teoría conocida como las 5 fuerzas de Porter, propuesta por Michael Porter, la cual “se centra en las diferentes fuerzas que estructuran e influyen en el entorno competitivo de una industria (...) esta técnica de análisis es crucial para determinar la posición de una empresa en el mercado” 50Minutos (2016). Con esta herramienta se busca determinar y analizar las relaciones que hay entre la empresa y los actores externos, permitiendo establecer cuál es la competencia y el impacto que tienen estos, en el logro de los

objetivos de la organización, y con esta información recopilada se plantean aquellas estrategias con las que la organización podrá generar valor y rentabilidad a largo plazo.

Para el caso puntual del artículo, de estas cinco fuerzas se enfocará en la fuerza de poder de negociación del proveedor, la cual busca determinar cuál es la capacidad que tiene el proveedor sobre la variación de los precios, la disponibilidad, entrega y calidad de los insumos, entre otras acciones que este puede realizar y que de una u otra forma puede tener un impacto en las actividades del comprador.

Es notable, que los proveedores son actores que como se ha mencionado previamente tienen una gran influencia en las organizaciones, es tanto su poder que sus acciones puede afectar la planeación estratégica y la toma de decisiones principalmente del área de compras, la cual es la encargada de decidir cómo, a quién y con qué recursos económicos cuenta para adquirir lo bienes y servicios, además de que debe responder a todas y cada una de las solicitudes del cliente interno. Por lo que, el hecho de que los proveedores puedan disponer y manejar de cierto modo, a su conveniencia los precios de los insumos, entre otros aspectos, afecta objetivos y metas de ahorro a nivel financiero, y a su vez, la eficiencia en tiempos de compras, lo cual causa contratiempos en la cadena de suministro, como en procesos de fabricación y salida de un producto, al igual que en el cumplimiento de los estándares de calidad apropiados.

Por lo tanto, el saber administrar eficientemente las relaciones y todos los procesos relacionados a un actor fundamental como este, puede significar el éxito de la empresa o, por el contrario, si se le resta importancia a este aspecto puede afectar la competitividad de la empresa y la predilección de sus productos por parte del consumidor, lo que terminaría por disminuir su rentabilidad y en un caso extremo podría acabar con la existencia de la misma. Siendo así,

necesario el recurrir a métodos para fortalecer este aspecto, como lo es, la implementación de la gestión de proveedores.

La gestión de proveedores se puede definir como “el proceso multietapas de iniciar y desarrollar relaciones con proveedores de bienes y servicios que una empresa compradora ("el comprador") necesita para sus operaciones diarias y el cumplimiento de su misión” (SAPArriba., 2021). Este proceso multietapas puede variar según la empresa, el enfoque que se le quiera dar y lo que se considere relevante para administrar de la manera más óptima las actividades que realizan los proveedores.

El desarrollo eficiente de la gestión de proveedores está influenciado por unas características básicas, las cuales como plantea IBM son: “Supplier collaboration Supplier onboarding, Supplier relationship management, Supplier lifecycle management, Supplier information management” [Colaboración con los proveedores, incorporación de proveedores, Gestión de relaciones con los proveedores, Gestión del ciclo de vida del proveedor y Gestión de información de los proveedores] (IBM, s.f). Estas cinco características son necesarias aplicarlas durante la planeación, desarrollo y evaluación de la gestión de proveedores, puesto que cada una cumple con una labor esencial que garantiza el éxito en el desarrollo de las relaciones que se crean y establecen con los proveedores.

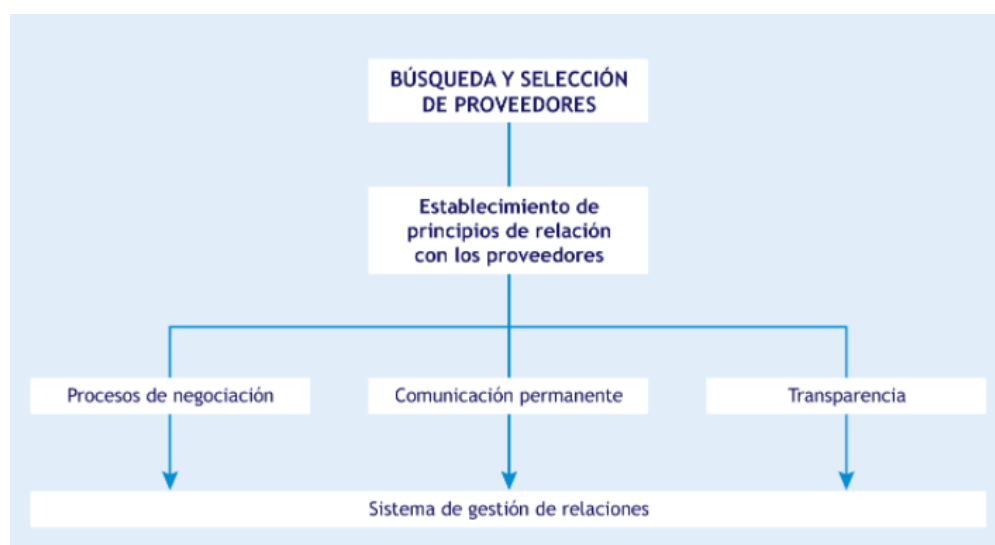
Por otra parte, la organización internacional de normatividad dentro de sus normas que evalúan estándares para garantizar la calidad de los productos, servicios, y procesos que realiza una empresa, podemos encontrar la ISO 9001:2015. Esta norma certifica el Sistema de gestión de calidad, donde uno de los parámetros o requisitos que debe tener una empresa para obtener esta certificación, es el relacionado al manejo de la gestión de proveedores, por lo tanto, especifica que “la organización debe evaluar y seleccionar los proveedores en función de su capacidad para

suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización. Deben establecerse criterios para la selección, evaluación y reevaluación” (ISO, s.f, como se citó en Herrera y Osorio, 2006). A partir de esta definición se destaca la presencia de tres procesos, que deben de desarrollarse de manera estratégica, buscando que su realización sea lo más eficiente, exacta y controlada posible. La selección, evaluación y reevaluación de cada proveedor está determinada por aspectos únicos que cada empresa establece a partir de sus actividades y objetivos.

Son un gran número de modelos o metodologías que se han aplicado a lo largo del tiempo para desarrollar la gestión de proveedores, es notable que hay algunos procesos en común entre todos los planteamientos, dado que cada autor o caso organiza y establece los pasos o procesos a desarrollar según su estrategia. Uno de estos planteamientos que recopila la mayoría de los procesos para realizar una gestión de proveedores se puede observar en el siguiente gráfico:

Figura 1

Representación Gráfica de las Relaciones con los Proveedores



Nota. El grafico representa los procesos que se llevan a cabo para buscar y seleccionar el proveedor más adecuado. Adaptado de *Gestión Logística y Comercial* (p.120) por Lobato, 2013.

A partir del grafico anterior, se puede concluir que la gestión de proveedores se conforma por la búsqueda y selección, establecimiento de relación y la negociación con los proveedores, donde la comunicación y transparencia son elementos necesarios para realizar estos procesos; lo cuales componen como tal el sistema de gestión de relaciones. A esta propuesta, se considera agregar la evaluación y seguimiento de los proveedores como lo mencionaba la ISO 9001:2015, puesto que de igual manera se considera relevante el llevar un control del desempeño de los proveedores y es correcto realizar una retroalimentación para conocer aquellos aspectos a mejorar y qué estrategias se emplearían para este fin, al igual que se determinarían aquellos proveedores que ya no son funcionales o que no cumplen con los requisitos establecidos para mantener o establecer relaciones comerciales.

En cuanto a los beneficios que se generan al implementar la gestión de proveedores en una organización, se encuentran los siguientes, ahorro de costos, lo cual se puede evidenciar basándose en la propuesta de Terrado sobre los principios para la gestión de la cadena de suministro, el principio número 5 sobre el manejo estratégico de las fuentes de suministro, donde menciona que, al trabajar estrechamente con los proveedores principales para reducir el costo de materiales y servicios, se puede mejorar los márgenes tanto para el comprador como para el proveedor, por lo que ahora, esta relación enfoca en el ganar-ganar (Terrado, 2007, p. 24). Esta búsqueda de ahorro, es uno de los objetivos que siempre se traza el área de compras, por lo que el implementar esta gestión, contribuiría en gran medida con el logro del mismo, ya que puede identificar aquellas oportunidades en las que puede conseguir esta reducción de costos, además

de que esto permitiría distribuir aquellos recursos ahorrados a otras áreas que podrían requerirlos para nutrir o implementa nuevos proyectos.

Otro de los beneficios que brinda la implementación, es disminuir los riesgos relacionados a los proveedores, puesto que permite identificar con antelación posibles situaciones en las que ocurran imprevistos en las actividades del proveedor como el suministro, la calidad, precio, de un insumo y que termina por afectar la cadena de suministro; y establecer posibles soluciones a estos sucesos. De igual forma, la gestión de proveedores, “permite racionalizar información y datos valiosos sobre el ciclo de vida de los proveedores” (Webdox, s.f). Lo cual facilita el control de la cantidad de proveedores con los que se mantienen relaciones comerciales, la frecuencia, el rendimiento, si existe un acuerdo con estos, e identificar aquellas áreas o insumos en las que hay un menor número de proveedores y poder establecer acciones para conseguir nuevos proveedores, que pueden brindar mayores beneficios, bien sea nivel de calidad, precios, características, entre otros.

Por otra parte, es de resaltar que las organizaciones en la actualidad, se enfocan en plantear estrategias que les permitan mantener su posición en el mercado, mediante el concepto de la ventaja competitiva. Esta se puede entender como aquella cualidad única que posee y desarrolla la empresa, que le permiten destacarse y sobresalir en el mercado. Una empresa competitiva se puede definir como:

Aquella que, de forma consciente, realiza un esfuerzo constante, debidamente planificado y programado, con el fin de crear condiciones internas y externas que le permitan elevar los niveles de preferencia hacia sus productos o servicios y/o elevar barrera que impidan que sus posiciones en el mercado sean erosionadas por los competidores (Publishing, 2007, p.34).

De esta manera es que surge para las empresas la necesidad de investigar y analizar cada una de las áreas que la componen y de sus procesos, para enfocarse en aquellos que tienen mayor potencial para impulsar la diferenciación de sus productos o servicios. Es importante destacar que el desarrollo de esta acción, debe generarse con frecuencia, debido a la variación del entorno, causando que la estrategia que funciona en la actualidad puede que en un tiempo quede obsoleta; y por lo tanto se deba replantear o elaborar un nuevo plan de acción.

Basándose en lo planteado en el artículo *Gain a Competitive Advantage with Your Supply Chain* de la Universidad de Michigan del 2019, donde indican que las asociaciones de la cadena de suministro se consideran como un factor que puede influir en gran medida en la sostenibilidad, el costo y la capacidad de la cadena. Causando, una mayor competencia entre las empresas por alcanzar la ventaja competitiva, debido a que los proveedores son cada vez más selectivos al escoger con quién colaborar (Michigan State University, s.f). A partir de esto, se afirma que la ventaja competitiva está directamente relacionada con la forma en qué se maneje la cadena de suministro y especialmente con qué proveedores se establecen relaciones, puesto que el saber seleccionar con quién adquirir los insumos puede aumentar o disminuir la efectividad de los procesos de todas las áreas y el principal objetivo de toda organización, el producir un producto con los más altos estándares de calidad.

Aspectos a mejorar del área de compras

A continuación, se presenta la matriz DOFA aplicada a la empresa AjeColombia, con el propósito de identificar y establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se detectaron durante el desarrollo de las funciones como practicante en el área de compras.

Tabla 1

Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • El area cuenta con personal calificado, con experiencia en el manejo de proveedores. • Cuenta con softwares enfocados en la optimizacion de la gestion de compras. • Posee un gran numero de proveedores actuales y potenciales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a productos y servicios de mejor calidad. • Mejorar el nivel de ahorro, al mantener buenas relaciones con los proveedores y disponer del poder de negociaci3n de estos. • Mejora de la competitividad de la empresa.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un base de datos de informacion de los proveedores que este completa y actualizada. • Se presentan demoras en los tiempos del proceso de compras, lo cuales llegan a afectar las actividades de las dem1s areas por falta de comunicaci3n clara con los proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgos relacionados a terceros, como retrasos en el suministro o disminuci3n de la calidad de los bienes y servicios por eventos inesperados. • Empresas de la competencia que impulsan el desarrollo de relaciones de cooperaci3n con los proveedores. • Aumento de los precios de los insumos, principalmente de las materias

<ul style="list-style-type: none"> • No se aplica una estrategia de negociación con los proveedores que incentive la cooperación entre las partes. 	primas y de aquellos que son importados.
---	--

Fuente: Elaboración propia.

Según lo expuesto anteriormente, es importante resaltar que existen notables limitantes respecto a la comunicación y las relaciones con los proveedores, el principal de estos es la falta de una base de datos disponible para los analistas y auxiliares del área de compras, en la cual se compile la información de contacto del proveedor y algunos datos necesarios para llevar a cabo procesos internos del área y de la empresa. La inexistencia de esta herramienta, genera una tendencia a caer en constantes re-procesos, al tener que consultar los softwares que tiene la empresa, en la mayoría de ocasiones la información de contacto no estaba actualizada, por lo que comunicarse con el proveedor requiere de iniciar una búsqueda en portales web; donde en ocasiones no se encuentra la forma de comunicarse con ellos, afectando la eficiencia de los procesos. De igual forma, otros de los procesos en los que se pueden evidenciar el impacto negativo que tiene la falta de información son: el proceso de postulación y selección de el o los proveedores para los procesos de: cotización, negociación de precios y de posibles acuerdos, seguimiento de los pedidos, etc.

Otra falencia identificada, es la falta de una acción que impulse el desarrollo de negociaciones estratégicas entre la empresa y los proveedores, evidenciándose la priorización del precio al buscar el mayor ahorro posible en estos procesos. El enfocarse solo en el precio, que, si bien es un aspecto importante, no lo es todo, dado que el proveedor suele sentirse en desventaja y como la parte que cede más, lo que dificulta la creación de confianza y alianzas, se evidencia que “es mucho más satisfactorio para los negociantes conseguir un mutuo acuerdo que los convierta a

ambos en ganadores, lo cual trae aparejado una consolidación de sus relaciones en el tiempo” (Parra, 2012, p.8) y que como se ha descrito a lo largo del artículo son fundamentales para agregar valor a la cadena de suministro.

Estrategias de la matriz DOFA

La matriz DOFA es una de las herramientas más funcionales y utilizadas para plantear estrategias a nivel empresarial, existen varias formas de establecer dichas estrategias, una de ellas es la propuesta por Miles y Snow, 1998, como se citó en Francés, 2006, en la cual se encuentran cuatro tipos de estrategias que son: las ofensivas (oportunidades que se aprovechan con las fortalezas), adaptativas (oportunidades que se enfrentan con las debilidades), reactivas (las amenazas que se enfrentan a las fortalezas) y defensivas (las amenazas que se enfrentan a las debilidades (p.25). Por consiguiente, una vez analizada la matriz, se proponen las siguientes estrategias:

Estrategias ofensivas: se plantea la creación de nuevas alianzas y la mejora de acuerdos establecidos aprovechando el gran portafolio de proveedores actuales y potenciales, lo cual conlleva a obtener una mayor calidad y precios en los insumos mejorando la posición de la empresa en el mercado nacional, así mismo, realizar capacitaciones frecuentes al personal para enseñar el funcionamiento de las herramientas que poseen los softwares con los que cuenta la empresa y hacer uso de las mismas para llevar un control más exacto del poder de negociación de los proveedores y de los cambios en los niveles de ahorro del área de compras.

Estrategias adaptativas: se propone la creación de una base de datos funcional que se debe actualizar periódicamente, permitiendo el acceso rápido para el área de compras y las áreas usuarias de la información de contacto e insumos que ofrecen los proveedores, implementar una

nueva técnica de negociación en la que las partes cooperen disminuyendo el impacto que los proveedores tienen sobre los procesos de la cadena de suministros y otras actividades internas.

En cuanto a las estrategias reactivas se formulan las siguientes: definir una lista de posibles proveedores suplentes a nivel nacional e internacional que puedan responder a una solicitud inesperada. Fortalecer al equipo de compras mediante actualizaciones sobre nuevas formas de interactuar y comunicarse con los proveedores en el mercado actual para mejorar la relación con estos, destacándose así, por brindar un trato sobresaliente y ventajas frente a la competencia.

Finalmente, las estrategias en el campo defensivo son: promover desde el área de compras una cultura de transparencia y comunicación clara durante todo el proceso en el que se tenga contacto con los proveedores, fortaleciendo la confianza entre las partes y generando que ante un imprevisto externo se tenga una respuesta más eficiente que no tenga mayor impacto para las partes. Crear un espacio a través de una aplicación o portal web, en la que los proveedores y el área de compras puedan compartir una retroalimentación de las actividades, comunicar posibles variaciones de precios de los insumos, imprevistos, comentarios, sugerencias y planes en los que las partes puedan ser partícipes claves; entre otros aspectos externos a los cuales las partes pueden responder más eficientemente.

Aportes y posibles maneras de implementar la gestión de proveedores

A partir de lo analizado en la matriz DOFA como en lo descrito de la experiencia vivida durante el desarrollo de la práctica, se evidencia que el área de compras no maneja un óptimo desarrollo de las relaciones y seguimiento de los proveedores, por lo que se propone las siguientes acciones:

En los procesos que se llevan a cabo en la gestión de proveedores, se recalca la importancia de tener y llevar un control constante de información acerca de los proveedores, por lo que la principal herramienta que se debe implementar en este proceso, es la creación de una base de datos funcional. Una base de datos se define como: un conjunto de datos almacenados que están organizados mediante una estructura de datos y es diseñada para satisfacer los requisitos de información de una empresa (Marqués, 2009). Siendo así, una herramienta que permite compilar información y acceder a esta con mayor facilidad, reduciendo tiempos de búsqueda y un control más consciente de la información.

Según los cinco pilares establecidos por VSI Consulting, una consultora especializada en la gestión de distribuidores y clientes, plantea que el primer pilar es:

“Gestión de información del proveedor: Es primordial tener una buena base de datos relacionada con cada uno de los proveedores interesados. Se puede establecer un esquema y aplicarlo a todos los comerciantes. Hay que tener en cuenta cómo se integraría el distribuidor en la cadena de suministros y si se haría correctamente” (VSI Consulting, s.f).

Por lo tanto, la propuesta para mejorar la búsqueda de información actualizada y completa de los proveedores, es la creación e implementación de una base de datos de todos los proveedores, tanto de aquellos con los que se han adquirido algún insumo, como con los que solo han participado de licitaciones y que pueden ser útiles en una futura ocasión. En el modelo creado, se busca llevar un control de la información donde se encontrarán los siguientes datos: los datos de contacto (Razón social, NIT, número telefónico, correo electrónico, ubicación y página web), el tipo de bien o servicio que ofrece, el tiempo de crédito, la ubicación, si la empresa sigue activa (en el caso de proveedores antiguos), si se estipulo un contrato, entre otros datos.

En los anexos del documento se encuentra las figuras y tabla de cómo esta formulada y diseñada la base de datos, cuenta con una parte inicial donde está el instructivo de uso y diligenciamiento adecuado, un cuadro en el que se diligencia la información y en otra hoja se encuentra todos los datos de los proveedores organizados. Esta base de datos, debe ser diligenciada por los analistas y/o auxiliares del área, de igual forma es una tarea que puede ser asignada al pasante dado que la recolección de toda la información puede ser extenuante y requerirá de un tiempo considerable, aproximadamente de 2 a 3 meses, debido a la cantidad de proveedores y a qué se debe comunicar con ellos mediante los datos desactualizados que se tienen en los softwares donde están inscritos, con el fin de corroborar datos con los proveedores y analistas. Cabe agregar que, esta herramienta se compartiría para toda el área de compras a través de la carpeta compartida donde todos los miembros del área pueden acceder, de igual forma, se intercambiaría la base de datos con las jefaturas de las demás áreas usuarias.

Es importante resaltar que, una vez realizada la actividad de diligenciamiento de la base de datos de los proveedores, debe realizarse un seguimiento y actualización de las mismas mensual o trimestralmente, puesto que algunos datos de contactos o el estado de un contrato o proveedor cambia; y el no realizar esta acción puede causar alteraciones en la veracidad de la información que se tiene y usa a diario.

El uso de la base de datos, facilitara el ejercicio de varias actividades, como la búsqueda y selección de proveedores, “la búsqueda el primer paso a dar en las relaciones con los proveedores es proceder a su búsqueda, para posteriormente seleccionar aquellos que mejor se adecuen a las necesidades de los requerimientos” (Gómez, 2013). En el cual a partir del requerimiento del cliente interno se realiza la búsqueda bien sea por tipo de insumo o por proveedor en la base de datos de proveedores de la empresa, o en caso de que no se tenga el

proveedor para el requerimiento se procede a revisar bases externas, páginas web y recomendaciones de terceros.

De igual forma, teniendo en cuenta que para que exista una negociación debe existir interdependencia estratégica, donde “nuestro mejor resultado no depende únicamente de nuestras decisiones o elecciones, sino también de las decisiones que adopte otra persona que también persigue un objetivo propio y que, a su vez, depende de nosotros para obtenerlo” (Font, 2018, p.281). Siendo la empresa, la que requiere de los insumos que ofrece el proveedor para la realización de actividades y que el proveedor requiere de las compras que realiza la empresa para cumplir con sus objetivos, surge la importancia de emplear la adecuada forma de negociación con los proveedores, lo cual tiene un papel dentro de la gestión de proveedores, teniendo en cuenta que como se mencionó anteriormente en el artículo, actualmente hay una tendencia a establecer negociaciones enfocadas en la cooperación.

Donde, la búsqueda del beneficio mutuo será una de las máximas a tener en cuenta en cualquier proceso negociador, sobre todo si el objetivo es establecer relaciones a largo plazo. Para poder orientarla es necesario llevar una adecuada clasificación de los proveedores, ya que no con todas las relaciones van a ser iguales (Silvia, P, 2016, p.64).

Esta búsqueda de beneficio mutuo abre las puertas a una nueva forma de ver las relaciones con aquellos proveedores con mayor potencial y enfoque similar al de la empresa. Aun así, establecer este tipo de negociación basado en la cooperación, en el ganar-ganar, requiere mayor esfuerzo de comunicación, inversión de tiempo y puede que dinero. Por tanto, es necesario analizar a cada proveedor para seleccionar aquellos con los que es conveniente y posible desarrollar una negociación cooperativa, puesto que hay proveedores que brindan

insumos que se requieren esporádicamente o que no poseen las cualidades adecuadas para ser considerados como socios estratégicos por el momento.

Para saber cuál proveedor puede ser elegido para establecer una negociación cooperativa, primero se debe recurrir a la base de datos propuesta anteriormente de proveedores, para conocer a cuantos proveedores se les debe realizar esta valoración, de ahí se prosigue a realizar la evaluación de proveedores, la cual, hace parte de un proyecto que está siendo implementado dentro del área, por lo tanto, no se profundizará mucho en el desarrollo de la misma. De igual forma, cabe agregar para este proceso que es necesario que, el encargado de realizar la auditoria, se debe limitar a evaluar lo que observa en las diferentes áreas del proveedor que tiene que analizar, eliminando con los criterios establecidos cualquier subjetividad (Martínez, 2012).

Se sabe que dentro de los procesos de evaluación de proveedores suelen existir errores, puesto que muchas veces influye la subjetividad al momento de evaluar, para lo cual es elemental que en el formato de evaluación se planteen variables y puntajes que no permitan del todo caer en la subjetividad, al igual que se deben tener en cuenta aspectos que evalúen el funcionamiento de los procesos internos del proveedor como (certificaciones, reconocimiento de marca, responsabilidad social/ambiental) entre otras variables que se escogen a partir de los valores y lo que busca transmitir en este caso AjeColombia a sus clientes, consumidores y la sociedad en general.

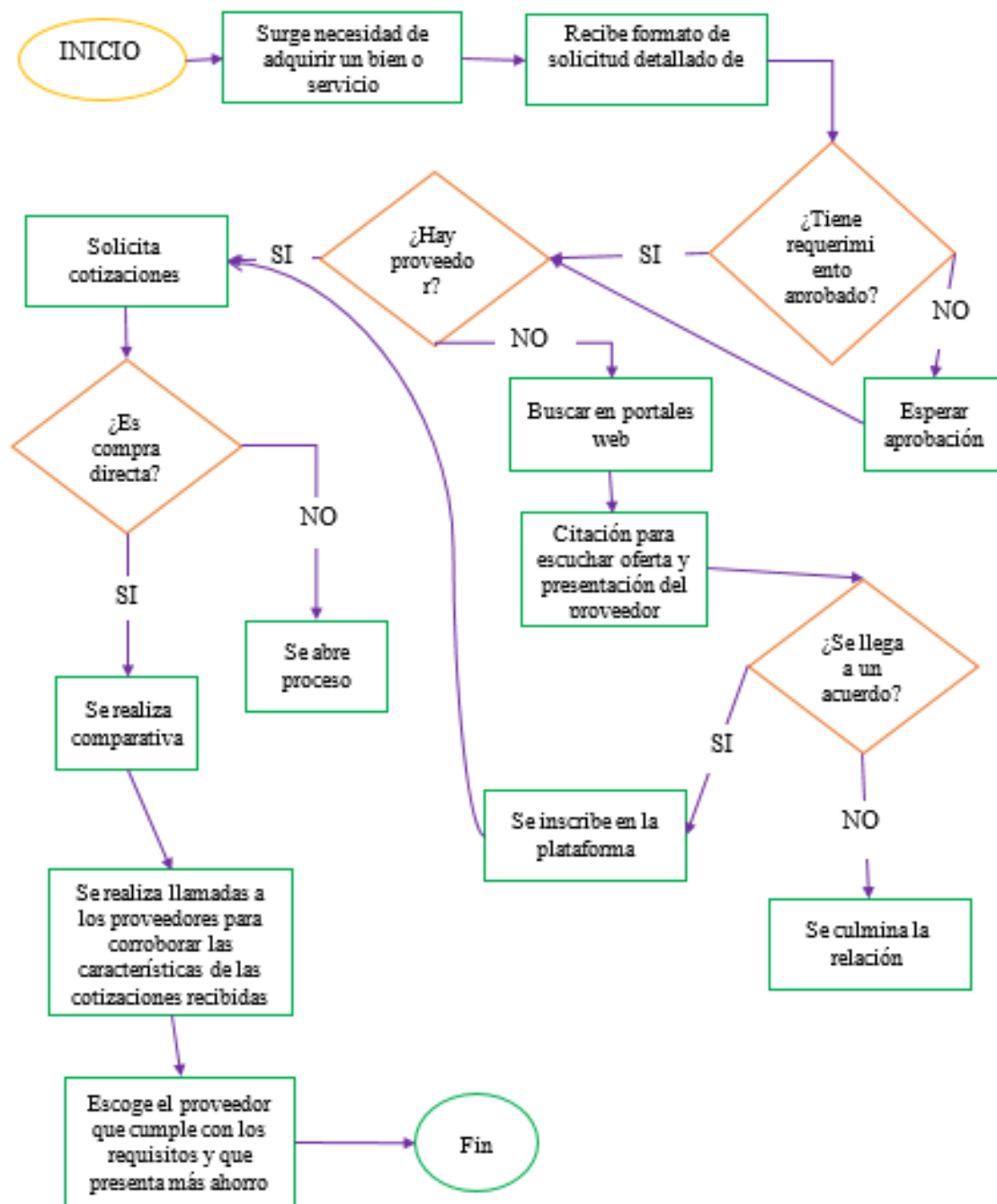
El impacto que tiene la implementación y uso de la base de datos en el área de compras, se evidenciaría en la disminución de tiempos de búsqueda de información de contacto de cada proveedor, lo que influye en distintos procesos como: la realización de una orden de compra, donde se tiene en concreto el tiempo de crédito, lo que elimina por completo los reprocesos que

causaba el tener este dato erróneo, agilizando los trámites de pago y entrega del insumo. También, en la respuesta a los requerimientos la solicitar una cotización, realizar el seguimiento a una entrega, incluirlos en procesos de licitación, plantear posibles negociaciones o renegociaciones de acuerdos, donde el estilo de negociación cooperativo se convierte en una estrategia para la mejora de las relaciones, que trae consigo beneficios de crecimiento mutuo, lo que permite responder con mayor prontitud a los requerimientos y necesidades del cliente interno, a la vez que se mejoran procesos de pago, calidad, entrega, disponibilidad, entre otros. Además, la base de datos es una herramienta bastante útil en momentos en los que el analista encargado de una o varias áreas se ausenta por periodo de vacaciones y el analista o auxiliar encargado de reemplazarlo debe realizar sus labores, esta base de datos le permitiría conocer con exactitud qué proveedores maneja y cómo comunicarse con ellos.

En el siguiente gráfico, se detalla el proceso de selección que se lleva actualmente en el área de compras, al cual se busca incluir la base de datos para agilizar el proceso, para poder responder el paso de ¿hay proveedor?, dado que actualmente para determinar si existe un proveedor para atender la necesidad solicitada, el analista encargado de esa área es el que por la experiencia y manejo de la información tiene presente algunos de los proveedores con los que trabaja frecuentemente. Lo cual como se mencionó anteriormente, en caso de que ese analista no se encuentre o ingrese uno nuevo no se contara con la información inmediatamente, generando demoras de tiempo de respuesta por parte de compras y afectación en el suministro a las áreas solicitantes.

Figura 2

Grafico del proceso de selección de proveedores en el área de compras



Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

A partir de lo expuesto en el artículo, se establece la importancia de los proveedores en la cadena de suministro de AjeColombia, donde de la forma en que se desempeñen las relaciones

con estos actores radica el éxito de la empresa. Puesto que, el saber buscar, seleccionar y evaluar constantemente a los proveedores permite llevar un control periódico sobre distintos aspectos relacionados a estos que influyen en la producción de un bien final con la mayor calidad posible y en el buen funcionamiento de cada una de las áreas de una empresa uno de los actores que generan un impacto más notorio en las actividades que realiza la empresa.

La falta de información completa y actualizada, conlleva un gran número de reprocesos y demoras en tiempos para compras, y esta al ser la encargada del aprovisionamiento de la empresa, cualquier tipo de retraso afecta a las demás áreas, lo cual no es muy eficiente ni se adapta a la flexibilidad actual que exige el mercado y las interacciones del mundo globalizado. Generando demoras y pérdida de valor en procesos como: fabricación, distribución y entrega, afectando así el rendimiento de la empresa y su imagen y posición respecto a sus competidores.

Por ende, la base de datos es elemental para el buen desarrollo de las funciones de los analistas y auxiliares del departamento de compras, mejorando procesos como: creación de órdenes de compra, seguimiento de pedidos, solicitud de cotizaciones, licitación, seguimiento y cumplimiento a la actualización de documentos de los proveedores (se realiza anualmente), seguimiento del proceso de evaluación, entre otros; esta base de datos mejora y hace más eficientes cada uno de los procesos anteriormente mencionado, además de que si ingresan nuevos miembros al equipo, se reduce el tiempo que demoran en conocer qué proveedores existen, qué ofrecen y cómo contactarlos, por lo que la incorporación de un nuevo analista o auxiliar no es tan traumática para el cliente interno, los procesos y los proveedores.

El impulsar y mejorar las estrategias del área de compras de AjeColombia, a partir de la implementación de la gestión de proveedores, la cual está directamente relacionada con su modelo de negocio basado en las relaciones, potenciará la fase inicial de la cadena de suministro,

el aprovisionamiento, al incentivar la mejora de la comunicación y la creación de alianzas con proveedores estratégicos, con los cuales se puede iniciar una negociación cooperativa, donde se puede obtener mejor calidad en los insumos, precios justos y también, pueden disminuir los riesgos relacionados con los proveedores, al tener contacto constante donde se pueden comunicar entre las partes sucesos inesperado y posibles soluciones a los mismos, por lo que tanto el comprador como proveedor pueden mejorar y responder a tiempo a los problemas. Todo esto permitirá optimizar y mantener en el tiempo la ventaja competitiva de Aje y su posicionamiento en el mercado de las bebidas no alcohólicas y aguas minerales embotelladas.

Finalmente, desde la experiencia vivida, optar por la práctica empresarial como opción de grado, es una gran oportunidad para dar los primeros pasos en el entorno laboral, ya que se convierte en un espacio en el que se está en constante aprendizaje, por lo que requiere de estar analizando permanentemente las acciones a realizar y de igual forma buscar soluciones casi que inmediatas a situaciones que se presenten. Además, es un espacio en el cual se pueden conocer y experimentar no solo temas relacionados con la carrera sino de otras áreas lo que complementa el crecimiento personal y profesional, fortaleciendo las habilidades para desempeñarse como Profesional en Negocios internacionales.

Anexos

Figura 3

Manual de uso de la base de datos proveedores

**USO DE LA BASE DE DATOS PROVEEDORES
AJECOLOMBIA**

¿Cómo realizar el registro de cada Proveedor?

Dar Click en Ingresar
Aparecera un formulario con las siguientes categorias para diligenciar:

INGRESAR

¡ IMPORTANTE: Diligenciar todos los campos !

Area usuaria: Se debe elegir el area interna para la cual se busco el proveedor y/o con la que se establecio el contrato o acuerdo.
Analista encargado: Es el analista o auxiliar encargado de ese proveedor.

Datos del proveedor:

Razón Social: Nombre de la entidad registrada
NIT: Digitar el numero de identificacion Tributaria del proveedor.
Ubicación: En qué ciudades o municipios tienen sedes o presencia el proveedor
Telefono/Celular: Numero de contacto del proveedor
Correo Electronico: Correo electronico del encargado de la cuenta y el de la empresa.
Pagina Web: URL de la pagina web de la empresa.
Bien / Servicio: Si lo que ofrece el proveedor es un bien o servicio o ambos.
Tipo de bien o servicio: Descripcion de qué categoria de bienes y/o servicios ofrece el proveedor.
Nacional/ Internacional: Si el proveedor es de caracter Nacional o Internacional.
Proveedor antiguo/ nuevo: Seleccionar que tipo de proveedor es

Información para el area de compras

Tiempo de crédito: Tiemporal que se pacto el pago con el proveedor.
Cuenta con Contrato: Seleccionar SI o No si el proveedor cuenta con contrato con AJEColumbia.
Cumplió con la actualización de documentos: Seleccionar si cumplio por completo (envio todos los documentos), Incompleto (Solo envio unos documentos) o vacio (si no envio ningun documento).
Tiene evaluación el proveedor: Seleccionar SI o No, acorde a si ya le fue realizada la evaluación de desempeño al proveedor.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

Modelo de ingreso de datos de contacto e información

Nota. Base de datos donde se agrupan la información diligenciada. Fuente: *elaboración propia.*

Referencias

50 Minutos (2016). Las cinco fuerzas de porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito.

Lemaitre Publishing. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecausta-ebooks/reader.action?docID=4504782>

Carreño Solís, A. (2017). Cadena de suministro y logística. Pontificia Universidad Católica de Perú. <https://biblio.uptc.edu.co:2540/a/51222>

Concha Velásquez, J. R. (2006). Relaciones a largo plazo entre compradores y proveedores: la importancia de la tecnología en el desarrollo de la confianza. Red Estudios Gerenciales. <https://elibro.net/es/ereader/usta/6226?page=3>

Dueñas Noguerras, J. (2017). Gestión de proveedores. MF1004_3. IC Editorial. <https://elibro.net/es/ereader/usta/59187?page=15>

Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación. https://books.google.com.co/books?id=yAmLG-Vr8BkC&dq=estrategias+matriz+dofa&source=gbs_navlinks_s

Font Barrot, A. (2018). Curso de negociación estratégica. Editorial UOC. <https://elibro.net/es/ereader/usta/59155?page=281>

Gómez Aparicio, J. M. (2013). Gestión logística y comercial. McGraw-Hill España. <https://elibro.net/es/ereader/usta/50240?page=34>

Guerra Muñoz, F. (2018). Estrategias de negociación. Grupo Editorial Patria.

<https://elibro.net/es/ereader/usta/40541?page=80>

Herrera Umaña, M. & Osorio Gómez, J (2006). Modelo para la gestión de proveedores utilizando ahp difuso. Estudios Gerenciales, (99),69-88. [fecha de Consulta 29 de noviembre de 2021]. ISSN: 0123-5923. Disponible en:

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21209903>

International Business Machines Corporation IBM. (s.f) What is supplier management?

Recuperado el 1 de diciembre de 2021, de <https://www.ibm.com/topics/supplier-management#anchor--1471521564>

Lobato, F. (2013). Gestión logística y comercial. Macmillan Iberia, S.A.

<https://elibro.net/es/lc/usta/titulos/42961>

Marqués, M. (2009). Bases de datos. D - Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i

Publicacions. <https://elibro.net/es/ereader/usta/51645?page=10>

Martinez Moya, E. (2012). Gestión de compras. FC Editorial.

<https://biblio.uptc.edu.co:2540/a/37743>

Michigan State University. (2019). Gain a Competitive Advantage with Your Supply Chain.

Recuperado el 1 de diciembre de 2021, de

<https://www.michiganstateuniversityonline.com/resources/supply-chain/gain-a-competitive-advantage-with-your-supply-chain/>

Montoya Palacio, A. (2010). Administración de compras: quien compra bien, vende bien (3a ed.). Ecoe Ediciones. <https://elibro.net/es/ereader/usta/69110?page=38>

- Parra Sepulveda, D. (2012). La negociación cooperativa: una aproximación al Modelo Harvard de negociación. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4095172.pdf>
- Pires, S. (2012). Gestión de la cadena de suministros. McGraw-Hill España.
<https://elibro.net/es/ereader/usta/50187?page=38>
- Publishing, M. (2007). La ventaja competitiva. Ediciones Díaz de Santos.
<https://elibro.net/es/ereader/usta/52925?page=35>
- Real Academia Española, (s.f). Definición de Proveedor, ra. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de <https://dle.rae.es/proveedor>
- Sangri Coral, A. (2016). Administración de compras: adquisiciones y abastecimiento. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/usta/39375?page=14>
- SAP Ariba. (2019). Gestión de relaciones con el proveedor. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de <https://www.ariba.com/es/solutions/business-needs/vendor-relationship-management-software>
- Semana. (2017). "Vemos oportunidades, no obstáculos": AJE Group. Obtenido de <https://www.semana.com/contenidos-editoriales/especiales-regionales-peru/articulo/posicionamiento-de-la-multinacional-peruana-aje-group-en-colombia/532385/>
- Silvia, P. (2016). Los procesos de compra y la negociación con proveedores: una nueva forma de relación basada en la cooperación. FC Editorial.
<https://elibro.net/es/ereader/usta/114216?page=38>

Terrado, A. A. (2007). La cadena de suministro. El Cid Editor.

<https://elibro.net/es/ereader/usta/34472?page=24>

VSI Consulting (s.f). ¿En qué consiste la gestión de proveedores para una empresa?

Vsiconsulting consultores internacionales. Recuperado el 1 de diciembre de 2021, de

<https://www.vsiconsulting.net/gestion-de-proveedores/>

Webdox. (s.f). Gestión de proveedores y sus riesgos. Recuperado el 17 de noviembre de 2021, de

<https://www.webdoxclm.com/blog/gestion-de-proveedores>