Propuesta de mejora en la gestión integral de proveedores del Grupo Empresarial Keralty en Colombia

Sindy Katherine Barragán Ortiz
Alison Lizeth Mendivelso Díaz
Andrés Felipe Rubiano Pulido

Trabajo de grado
Para optar al título de Magíster en Administración

Dirigido por:
Diego Felipe Astudillo Valverde
Administrador de empresas
Magíster en educación

Codirectora:
Luz Esperanza Angel Torres
Magíster en Dirección de Proyectos, Administración y Gestión de empresas

Universidad Santo Tomás
Facultad de Administración de Empresas
Maestría en Administración de Negocios – MBA
Bogotá D.C.
2020

Dedicatoria

A Dios que siempre nos ha guiado y acompañado en nuestros proyectos.

A nuestras familias que siempre han estado acompañándonos de manera incondicional y han sabido entender y esperar pacientemente nuestra atención.

Finalmente, a todas las personas que nos han apoyado y han hecho que el trabajo se realice con éxito en especial a aquellos que nos abrieron las puertas y compartieron sus conocimientos.

Resumen

En la actualidad las diferentes organizaciones han entendido que desde los diferentes procesos internos inicia la generación de valor. Uno de estos es el proceso de abastecimiento de los bienes y/o servicios necesarios para el desempeño de la misma que impactan de forma directa la calidad y oportunidad de la prestación de los servicios o entrega de los productos.

Por lo tanto, contar con los mejores proveedores del mercado se convierte en uno de los objetivos de relevancia para la organización, buscando formar aliados estratégicos que aporten a la generación de ventajas competitivas. Esto requiere que el manejo de los mismos sea basado en una metodología alineada a las mejores prácticas del mercado, la cual debe estar sistematizada y documentada.

Esta gestión de proveedores inicia por la planeación de adquisición contando con herramientas suficientes para el proceso de selección como evaluaciones objetivas desde los diferentes aspectos relevantes como jurídicos, financieros y organizacionales, técnicos y de experiencia, así como del análisis del factor precio con las implicaciones de selección de determinado proveedor. Luego, se da revisión al comportamiento de la relación comercial desde diferentes aspectos determinando beneficios y/o afectaciones y finaliza con una satisfacción esperada del servicio y/ producto. Lo que permite identificar la importancia y el impacto que tiene generar una adecuada gestión integral de proveedores con el fin de reducir costos en la operación y desarrollar aliados estratégicos con una vigencia de largo plazo.

Palabras Claves: Gestión de Compras, gestión integral de proveedores, Keralty.

Abstract

At present the different organizations have understood that from the different internal processes begins the generation of value. One of these is the process of supplying the goods and/or services necessary for the performance of the same one that impact in a direct way the quality and opportunity of the provision of the services or delivery of the products.

Therefore, having the best suppliers in the market becomes one of the objectives of relevance for the organization, seeking to form strategic allies that contribute to the generation of competitive advantages. This requires that their management is based on a methodology aligned with the best practices in the market, which must be systematized and documented.

This supplier management starts with the acquisition planning, counting with enough tools for the selection process as objective evaluations from the different relevant aspects such as legal, financial and organizational, technical and experience as well as the analysis of the price factor with the implications of selecting a certain supplier. Then, the behavior of the commercial relationship is reviewed from different aspects determining benefits and/or affectations and ends with an expected satisfaction of the service and/or product. This allows us to identify the importance and impact of generating an adequate integral management of suppliers with the purpose of reducing costs in the operation and developing strategic allies with a long-term validity.

Keywords: Purchasing Management, integral management of suppliers, Keralty.

Tabla de Contenidos

INTRODUCCIÓN 10
DESCRIPCIÓN DEL TEMA 11
Descripción General 11
Motivación por el Tema 11
DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 12
Breve historia de la Empresa 12
Misión 13
Breve descripción de las unidades de negocio 14
Empresas de aseguramiento en salud 14
Empresas de prestación de servicios en salud 14
Otras empresas 14
Keralty en Cifras 14
DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA 15
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA 16
Cadena de suministro actual 17
Descripción cadena de suministro 18
Descripción proceso de Suministro 20
DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVE 21
Descripción del problema identificado. 21
OBJETIVOS 23
Objetivo general 23
Objetivos específicos 23
MARCO TEÓRICO 23
Estrategia 23
Planeación estratégica 24
Gestión por Procesos 25
Competitividad 25
Relación con los proveedores 26
Evaluación y selección de proveedores 27
5 fuerzas de Porter 27
Poder de negociación de los proveedores 28
Value stream mapping 28
MARCO CONCEPTUAL 30
Cliente 30
Compras 30
Compras Sostenibles 31
Proveedor 31
Trabajo decente 31
Responsabilidad social 31
Cadena de suministro 32
Sostenibilidad 32
Evaluación de proveedores 32
Objetivos Estratégicos 32

Objetivos de Desarrollo Sostenible 33
Ventajas competitivas 33
DOFA 34
Lean Six Sigma 34
ISO 20400 35
MARCO METODOLÓGICO 35
Tipo de Investigación 35
Diseño de Investigación 36
Instrumentos de recolección de información 36
Fuentes de información 37
Participantes de la muestra 37
Criterios de la muestra 37
Análisis de información 38
DESARROLLO DEL ESTUDIO 38
Situación Actual 38
Value Stream Map 39
Levantamiento y Descripción de las Actividades 39
Estudio de tiempos de las actividades que involucra el proceso 42
Medición de Indicadores 44
Identificación de problemas en el proceso actual 47
Análisis FODA 49
Formulación de propuestas de Mejora 52
Calificación de Proveedores 52
Clasificación de proveedores 55
Actualización de los Flujogramas de la Gestión de Proveedores 59
Propuestas Complementarias 61
Oportunidad y calidad en la facturación: 61
Adherencia al modelo de compras 62
Aplicación de todas las mejores prácticas de la ISO 20400 62
CONCLUSIONES 64
APÉNDICE 66
Entrevista Andrés Flórez 66
Entrevista Aura Liliana Vargas Sánchez 80
ANEXOS 85
Evaluación financiera 85
Evaluación financiera 90
Cuestionario de Responsabilidad Social Empresarial 92
Encuesta ISO 20400:2017 101
BIBLIOGRAFÍA 105

Lista de figuras

Figura 1. Breve historia de Keralty. 13
Figura 2. Presencia en Colombia - Keralty 15
Figura 3. Cifras Utilidades Operacionales VS Sector 17
Figura 4. Estructura Central de Compras Keralty 18
Figura 5. Flujo del proceso Compras Keralty 21
Figura 6. Value Sream Mapping Proceso de Compras 44
Figura 7. Demanda de Solicitudes de Compra 45
Figura 8. Generación de Órdenes de Compra 46
Figura 9. Matriz de Evaluación DOFA Proceso de Proveedores 50
Figura 10. *Creación de un proveedor* 59
Figura 11. *Contratación de un proveedor* 60
Figura 12. *Calificación de un proveedor* 60
Figura 13. *Flujo de compras Konector* 61

Lista de tablas

Tabla 1. Estimación de los tiempos promedio de las actividades 43
Tabla 2. Tiempos de Atención Solicitudes de Compra 47
Tabla 3. *Nivel de riesgo en la evaluación financiera de los proveedores* 53
Tabla 4. *Volumen de facturación anual (en pesos colombianos)* 56
Tabla 5. *Frecuencia de facturación de servicios.* 56
Tabla 6. *Alcance del proveedor* 57
Tabla 7. *Tipo de servicio* 57

Lista de anexos

Anexo 1. Procedimiento de Evaluación Financiera (Calificación) de Proveedores 85
Anexo 2. Formato de evaluación financiera de los proveedores 90
Anexo 3. Cuestionario de Responsabilidad Social Empresarial 92
Anexo 4. Encuesta ISO 20400:2017 101

INTRODUCCIÓN

El proceso que desempeña el área de compras en una organización es fundamental dado que es garante de la adquisición de productos y servicios a través de proveedores, que cumplan con las condiciones adecuadas en oportunidad, calidad, precios, condiciones de pago y servicio postventa que contribuyan a la construcción y cumplimiento de ventajas competitivas que se plantea la organización.

Administrar y direccionar los procesos de esta área requiere de planificación y control, y para esto es fundamental involucrar a todo el personal, quienes aportan desde el conocimiento de su puesto de trabajo a la identificación y creación de ventajas competitivas. Este proceso también implica la transición de métodos tradicionales de gestión, a nuevos sistemas de información para alcanzar los objetivos organizacionales (Torres & Lamenta, 2015).

Es importante resaltar que el control de procesos en las compañías debe ser constante y actualizado, ya que esto permitirá evaluar y comparar los resultados alcanzados con los objetivos planteados inicialmente, y tras un análisis, brinda la posibilidad de desarrollar un plan futuro de mejoramiento que garantizará la eficiencia de la organización (Rincón, 1998).

Ahora bien, para afirmar que un proceso de compras es exitoso, se debe realizar una gestión eficiente y eficaz, la cual debe ser medida con el uso de indicadores de gestión que evalúen el desempeño de dicha área y evidencien el comportamiento de variables que determinan si se están logrando o no los objetivos propuestos. Estos indicadores además de aportar información agregan valor a las compañías, favorecen el cambio e innovación, posibilitan la reorganización de las estrategias empleadas, reducen la incertidumbre y subjetividad, identifican oportunidades de mejora y, en definitiva, apoyan a la gerencia en la toma de decisiones, por ello, si un indicador no aporta información útil, debe ser eliminado (Beltrán, 1998).

En conclusión, tener un proceso de compras organizado y actualizado debería ser una prioridad para las organizaciones ya que aporta ventajas competitivas, agiliza los procesos y permite la toma de decisiones que garanticen el exitoso funcionamiento de esta. Sin embargo, cuando el proceso de compras no está debidamente gestionado y direccionado, las compañías pueden tener demoras en los procesos, decisiones erradas, y en definitiva no ser competitivas en el sector.

DESCRIPCIÓN DEL TEMA

Descripción General

El presente trabajo pretende desarrollar una consultoría, iniciando por la evaluación de la cadena de suministro de una empresa que desarrolla sus operaciones en el sector salud. La organización empresarial de este proceso es el Grupo Empresarial Keralty. El enfoque del trabajo será analizar la gestión integral de los proveedores en la cadena de suministro actual, desde que se presenta una necesidad para el desarrollo de sus servicios, hasta que se encuentra disponible para los clientes tanto internos como externos y compararla con el mercado. En la segunda etapa se evalúa los puntos críticos de éxito y con posibilidad de mejora, buscando optimizar el suministro, obteniendo mejoras en el proceso con factibilidad de implementación. El resultado del análisis de la etapa anterior nos permitirá establecer una propuesta de implementación, buscando fortalecer las ventajas competitivas.

Motivación por el Tema

El Grupo Empresarial Keralty, en adelante Keralty es una compañía multinacional con operación en Estados Unidos, México, Venezuela, Perú, Filipinas y Colombia, siendo este último el país con su operación principal, el cual cuenta con una central de compras en desarrollo, encargados de centralizar y gestionar todas las necesidades de abastecimiento para el desarrollo

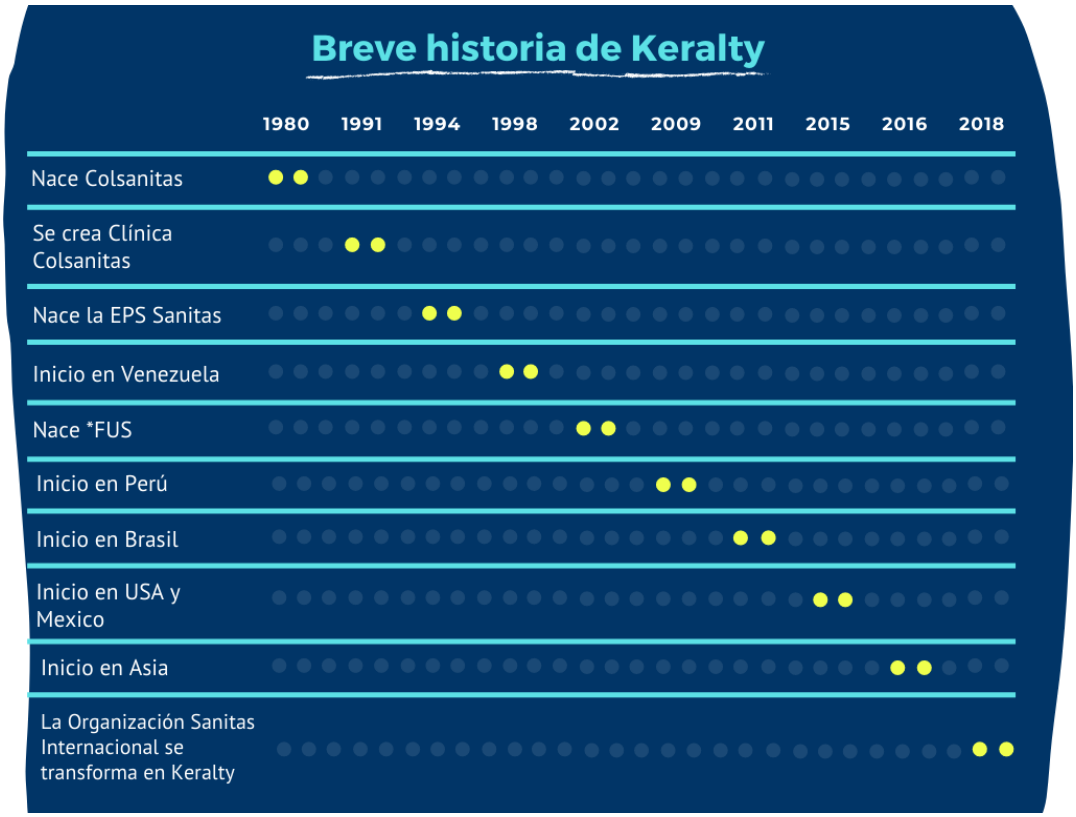
de su actividad. Sin embargo, la central es una unidad relativamente nueva con 3 años de existencia en comparación de los 40 que tiene la compañía. Como se identifica, esta es la principal razón que hace que la iniciativa de evaluar, optimizar la gestión integral de proveedores en la cadena de suministro y mejorar la asertividad en la planificación, sean atractivas para desarrollar en este proyecto.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Breve historia de la Empresa

> Keralty (antes Organización Sanitas Internacional) es un grupo de compañías de salud que juntas desarrollan un Modelo de Salud Integral, cuyo propósito es producir salud y bienestar a las personas a lo largo de toda su vida. Están comprometidos en mantener saludables y autónomos a sus usuarios, enfocándose en la prevención, la identificación y gestión de riesgos en salud, el control y cuidado de la enfermedad y la dependencia. Líderes en servicios de salud integrales, siendo reconocidos por el enfoque humano, científico, técnico y ético. A continuación, se presenta la línea de tiempo con los hechos relevantes de Keralty (Keralty, 2019, p. 1).

Figura 1. Breve historia de Keralty.



Fuente: Keralty (2019). *Historia.* Keralty. https://www.keralty.com/es/web/guest/historia

Misión

> Ofrecer un modelo de salud integral sanitario, social y comunitario, mediante un ecosistema integrado de compañías, productos de aseguramiento en salud, servicios sanitarios y sociales de alta calidad, que provea el mejor valor en salud y bienestar, garantizando unos cuidados coordinados, verdaderamente compasivos, efectivos, excelentes, equitativos y solidarios (Keralty, 2019, p. 1).

Breve descripción de las unidades de negocio

Empresas de aseguramiento en salud

Colsanitas y Medisanitas son empresas de medicina prepagada que brindan a sus usuarios una atención integral en salud, con altos estándares de calidad y tecnología de punta, cualificación científica y atención personalizada. EPS Sanitas, la empresa promotora de salud fue creada en 1994 como respuesta a la reforma de Seguridad Social en Colombia, ofrece los servicios de atención en salud y prestaciones económicas a las que tiene derecho todo afiliado dentro del Plan Obligatorio de Salud (POS) (Keralty, 2019, p. 1).

Empresas de prestación de servicios en salud

Con un enfoque de atención en salud sustentado en la práctica multidisciplinaria de la medicina, estas empresas cuentan con modernas instalaciones, procesos sistematizados, tecnología avanzada, personal médico especializado, comités médicos y una atención integral, atenta y personalizada (Keralty, 2019, p. 1).

Otras empresas

Las empresas sociales de Keralty tienen como objetivo llegar a los diferentes sectores de la población del país mediante servicios de salud, formación e información (Keralty, 2019, p. 1).

Keralty en Cifras

Keralty actualmente cuenta con una infraestructura de **10** Hospitales, **80** Laboratorios Clínicos, **5** Unidades de urgencias, **84** Centros Médicos Atención Especializada, **51** Clínicas Dentales, **5** Salud Ocupacional, **73** Centros Médicos Atención Primaria, **30** Centros Ópticos y **3** Farmacias, los cuales son soportados con más de **13.318** Médicos y **19.408** empleados para la

atención de más de **5** millones de usuarios y afiliados. Actualmente su empresa en Colombia está en las siguientes razones sociales:

Figura 2. Presencia en Colombia - Keralty

Fuente: Keralty (2019). *Donde estamos.* Keralty. https://www.keralty.com/es/web/guest/colombia

DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA

En la actualidad existe en el país un amplio sector de seguridad social que integra empresas e instituciones públicas y privadas cuyas actividades pertenecen al cuidado de la salud, prevención de enfermedades y servicios relacionados, formando el sistema de salud colombiano, el cual se financia con recursos públicos y privados. Su principal eje es el Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS). Para todos los ciudadanos la afiliación al sistema es de

carácter obligatorio, la cual se hace a través de las entidades promotoras de salud (EPS) que pueden ser de naturaleza pública o privada, a través de la infraestructura de las instituciones prestadoras de servicios (IPS), que ofrece el Plan Obligatorio de Salud (POS) o el POS-S para los afiliados al régimen subsidiado (RS). El sector privado es utilizado por los ciudadanos que cuentan con capacidad de pago.

De acuerdo con la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU) expuesta por Pizarro en 2018, estas instituciones pertenecen a **86** divisiones (actividades Estudios sobre la Bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia **7** de atención de la salud humana), **87** (actividades de atención residencial medicalizada) y **88** (actividades de asistencia social sin alojamiento).

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

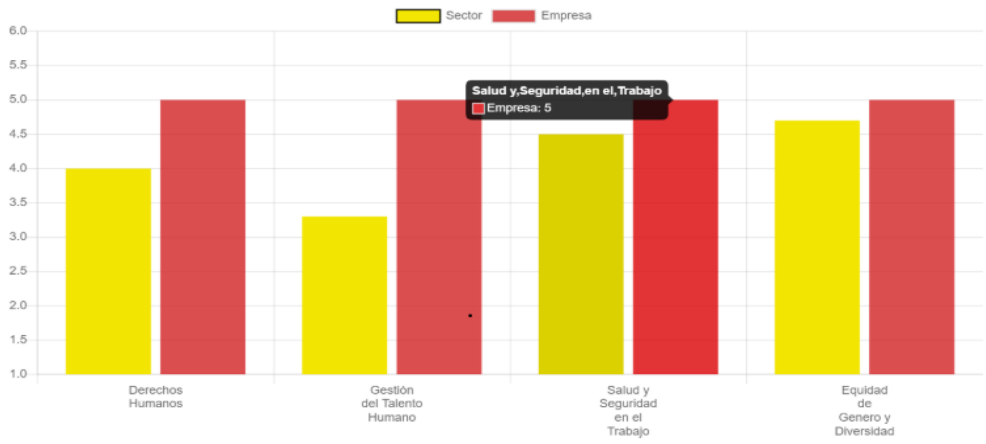
> Durante el 2018 Keralty tuvo ingresos superiores a 1.927 millones de dólares. La compañía tiene presencia en siete países: Colombia, Perú, México, Venezuela, Estados Unidos, Brasil y Filipinas y se encuentra en proceso de expandirse hacia Emiratos Árabes Unidos, Indonesia, Singapur y Ecuador. En 2019 fue elegida como una de estas 25 empresas que, según la Revista Semana en asocio con el Grupo Bolívar, Davivienda y Coca Cola, más aportaron al país, las cuales no solo fueran exitosas en sus negocios, sino que además fueran empresas que contribuyeron a la sociedad y fueran un referente para el país. (Keralty, 2019, p. 1).

En ese sentido, Keralty logró un modelo de atención único en el mundo que no solo integra aseguramiento y prestación de servicios de salud, sino también formación académica y trabajo con la comunidad y la sociedad. Tan solo en 2018 la organización

inauguró 52 centros asistenciales en ciudades como Bogotá, Cali, Medellín, Manizales, Pereira, Armenia, Cali, Cartagena, Barranquilla y Chía, entre otras. En total realizó inversiones por más de 43 millones de dólares, entre las que destacan: 7 millones por Medicina Prepagada Colombia, 5 millones para la EPS Sanitas, 15 millones para la Clínica Colsanitas, y 13 millones en Estados Unidos. Para 2026 la empresa espera tener presencia en 12 países y contar con más de 12 millones de afiliados. (Keralty, 2019).

Keralty se destaca por tener un crecimiento sostenido en sus ingresos, que en los últimos años han aumentado 38 por ciento, en comparación con el 11 por ciento del sector:

Figura 3. Cifras Utilidades Operacionales VS Sector

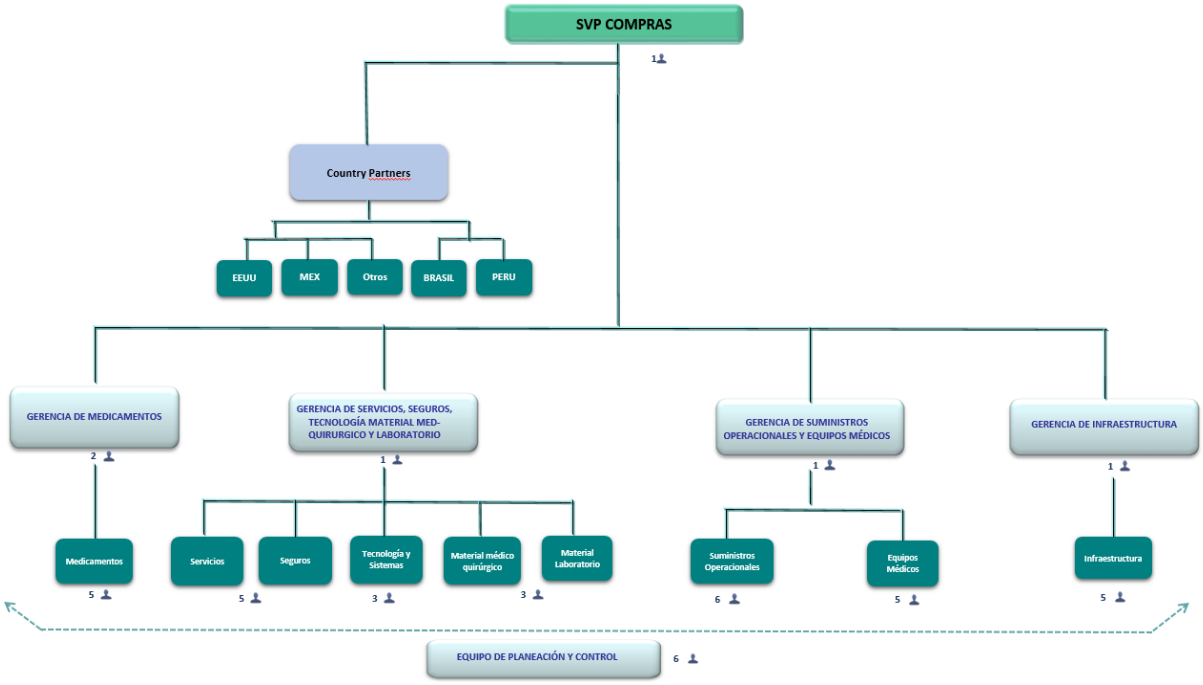


Fuente: Keralty (2019). *Keralty salud de talla mundial*. Keralty. https://www.keralty.com/es/web/guest/keralty-salud-de-talla-mundial

Cadena de suministro actual

Keralty cuenta con una cadena de suministro dividida en segmentos de compra especializados por Direcciones de Compra. En la figura N°4 se muestra la estructura completa de la central de compras:

Figura 4. *Estructura Central de Compras Keralty*



Fuente: Keralty (2019). *Nosotros.* Keralty. https://www.keralty.com/es/web/guest/sobre-keralty

Descripción cadena de suministro

De acuerdo con la anterior figura, se establece un total de nueve direcciones de compra las cuales se han especializado en los diferentes segmentos de compra con los que Keralty satisface sus necesidades de abastecimiento, estos se describen a continuación:

- **Medicamentos**: esta dirección se encuentra compuesta por cinco (5) funcionarios los cuales están dedicados a la gestión de compra de los medicamentos necesarios para la prestación de servicios clasificados como: Medicamentos para la EPS incluidos en el POS (Plan obligatorio de Salud), No incluidos en el POS y especializados para la atención de la medicina prepagada (Colsanitas y Medisanitas)

- **Servicios y Seguros**: esta dirección de compra compuesta por cinco (5) funcionarios gestionan la contratación de servicios operacionales para el funcionamiento de Keralty como seguridad, aseo y transporte, servicios especializados esenciales para la prestación del servicio como toma de muestras a domicilio o servicio de ambulancia y los seguros necesarios para el cubrimiento de personal interno como clientes, como los de vida, responsabilidad civil profesional médica o viajes.
- **Tecnología y Sistemas**: esta dirección de compra compuesta por tres (3) funcionarios cubre las necesidades de compra relacionadas a software y hardware de Keralty, además de la gestión de proyectos de innovación tecnológica.
- **Material Médico Quirúrgico y Material de Laboratorio**: compuesta por tres (3) funcionarios abastece todos los consumibles relacionados directamente para la prestación del servicio, tanto de uso personal, elementos de protección personal y los diferentes equipos médicos en funcionamiento a nivel nacional.
- **Suministros Operacionales**: Los seis (6) funcionarios que componen esta dirección de compra se encargan de la gestión de abastecimiento de los productos y/o servicios relacionados a suministros operativos como papelería, aseo y cafetería, imagen y publicidad y mercadeo.
- **Equipos Médicos**: esta dirección de compra compuesta por cinco (5) funcionarios gestionan la compra y alquiler de todos los equipos médicos, así como sus consumibles y mantenimientos necesarios para la prestación de los servicios de diagnóstico.

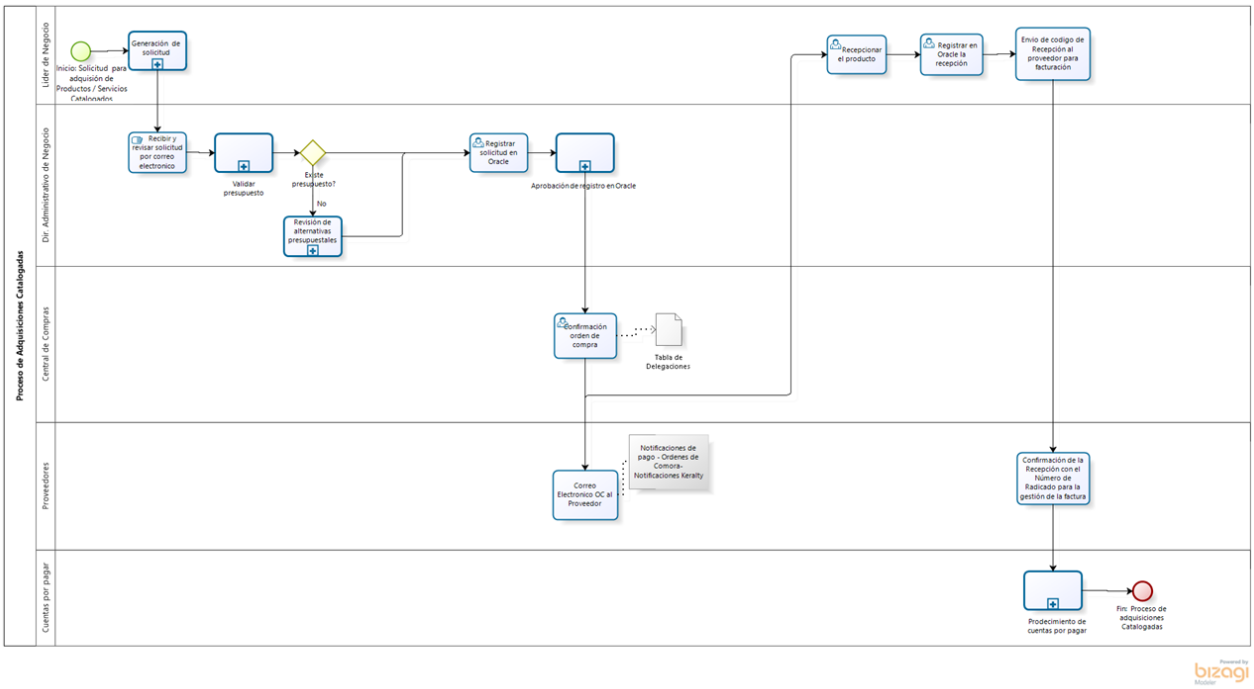
- **Infraestructura**: esta dirección de compra compuesta por cinco (5) funcionarios tiene como responsabilidad gestionar las diferentes necesidades de infraestructura como arrendamientos, adecuaciones, mobiliario y mantenimientos asociados.

Descripción proceso de Suministro

> La central de compras de Keralty tiene como objetivo garantizar la adquisición de productos y servicios a través de terceros, que cumplan con las mejores condiciones del mercado en cuanto a oportunidad, calidad, precios, condiciones de pago y servicio postventa que contribuyan al cumplimiento de los objetivos de las empresas de la organización (Keralty, 2019, p. 1).

El proceso inicia con la identificación de la necesidad de un bien o servicio por parte de un área usuaria y finaliza con la entrega a satisfacción del producto o servicio contratado, teniendo en cuenta las condiciones contratadas que incluyen el pago y evaluación al proveedor. En la figura N°5 se muestra el flujo del proceso para el trámite de una necesidad:

Figura 5. Flujo del proceso Compras Keralty



Fuente: Keralty (2019). *Sobre Keralty.* Keralty. https://www.keralty.com/es/web/guest/keralty-salud-de-talla-mundial

DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR Y PREGUNTAS CLAVE

Descripción del problema identificado.

El Grupo Empresarial Keralty, que actualmente cuenta con un área de compras relativamente nueva es la encargada de centralizar y gestionar todas las necesidades de abastecimiento basados en dos objetivos estratégicos: 1. Establecer procedimientos y procesos para garantizar el correcto desempeño de las compras en toda la organización y 2. Mejorar los costos generales de la organización en cuanto a la adquisición de productos y servicios con carácter general, así como el servicio de los proveedores.

Además de los objetivos mencionados, la construcción del área se ha desarrollado bajo políticas y procedimientos para la adquisición de bienes y/o servicios especializando los procesos

con los funcionarios anteriormente descritos. Sin embargo, la gestión integral de proveedores se encuentra basada en los aspectos de necesidades identificadas como abastecimiento del bien y/o servicio, garantías o eficiencias en el costo de adquisición y no de posibles riesgos y oportunidades de mejora en el proceso, dado que este proceso no ha sufrido cambios significativos desde su nacimiento en el 2016, tan solo los necesarios exigidos por la operación diaria.

Por lo anterior, en el grupo empresarial actualmente cuenta con un modelo que no satisface de forma integral subprocesos como la evaluación de desempeño que se viene realizando semestralmente a una cantidad muy limitada de proveedores, reevaluación y control de base de proveedores basada en el desempeño y validaciones pertinentes. El modelo tampoco cuenta con una clasificación de proveedores que permita determinar los proveedores críticos para el desempeño de la organización.

En consecuencia, se plantea responder la siguiente pregunta problema ¿Cuáles son los aspectos del modelo de gestión integral de proveedores del área de compras que requieran establecer acciones de mejora en el Grupo Empresarial Keralty? Para lograr dar respuesta a esta pregunta, el presente trabajo presenta el proceso de compras que actualmente desarrolla el grupo empresarial Keralty, dando una mirada más profunda hacia la forma de interactuar con este grupo de interés, basados en que al gestionar esta relación se pueden establecer mejoras en los estándares de medición de calidad, oportunidad, servicio posventa y fortalecimiento de las relaciones comerciales en el marco de la política establecida. Posteriormente, se diseñará una propuesta de mejora mencionando específicamente los puntos de hallazgos y propuesta planteada que apoyen a la maduración del proceso del área de compras.

OBJETIVOS

Objetivo general

Desarrollar una propuesta de mejora en el modelo de gestión integral de proveedores para el área de compras del Grupo Empresarial Keralty en Colombia.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual del proceso de gestión de proveedores con el fin de identificar las oportunidades de mejora en procesos específicos.
- Realizar una revisión documental acerca de las teorías existentes con respecto a los modelos de gestión de compras.
- Formular una propuesta de mejora en el modelo de gestión integral de proveedores para el área de compras del Grupo Empresarial Keralty en Colombia.

MARCO TEÓRICO

Estrategia

Henry Mintzberg en 1979, diseñó el modelo de las 5 visiones de estrategia esenciales para las organizaciones que las calificó como “las cinco P” que describen el concepto de estrategia desde cinco perspectivas diferentes y apoyan en el diseño de una estrategia sólida. Davara en 2015, expuso la representación de cada una:

- Plan: Es la guía para lograr los objetivos deseados, se diseña antes de llevar a cabo la acción y se diseña con propósito determinado.
- Pauta de acción: Actos para ganar a un competidor, la mejor estrategia es la amenaza.

- Patrón: define el flujo de acciones a tomar. Se debe tener en cuenta el comportamiento que se espera lograr con ello.
- Posición: La estrategia debe medir el entorno interno y externo de la compañía. Permite identificar la ubicación de la empresa respecto a su entorno.
- Perspectiva: define la identidad de la empresa, es decir, expone la personalidad de ésta.

Lo anterior es una concepción moderna del concepto de estrategia y simboliza el trabajo que desarrollan las organizaciones, entendiendo que en la estrategia se requieren acciones que permitan "actuar, transformarse, anticiparse y adaptarse a los cambios de su entorno" (Davara, 2015, p.194).

Planeación estratégica

En el proceso de planeación estratégica, Gómez (2017) plantea que es fundamental realizar un análisis actual tanto de las empresas como del mercado, pues este es uno de los recursos principales que necesitan los directivos a la hora de tomar decisiones estratégicas. Así mismo, Cantillo de armas y Gutiérrez (2015) consideran que es una función que debe desarrollar todos los directores, puesto que, en la actualidad, dirigir y planear estratégicamente, son las claves para lograr éxito en una compañía, puesto que si no se implementa una estrategia oportuna se pueden tener resultados inesperados y poco favorables. Conteras (2013), agrega, que dentro del planteamiento de la estrategia se debe tener en cuenta que sea alcanzable, que los recursos estén establecidos y se esté seguro de ser obtenidos.

En oposición a lo expresado, López y Vargas (2012) opinan que la planeación estratégica "no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar" (p. 49).

Gestión por Procesos

Actualmente se considera la gestión por procesos como la forma de gerencia de los procesos empresariales en sustitución de la gestión tradicional basada en las funciones y puede ser definida como: la forma de gestión de la organización basándose en los procesos en busca de lograr la alineación de los mismos con la estrategia, misión y objetivos, como un sistema interrelacionado destinado a incrementar la satisfacción del cliente, la aportación de valor y la capacidad de respuesta, lo cual se encuentra alineado con lo propuesto por las Normas ISO, Bravo Carrasco (2009), Maldonado (2011), Salvador Oliván (2012), Llanes-Font (2014), Aguilar Villanueva (2015), Rey Peteiro (2015) y Medina Nogueira (2016).

Competitividad

Para Michael Porter (1990) la competitividad de un país se debe a la capacidad que tienen sus industrias para innovar y mejorar sus productos/servicios. Sostiene que, en el caso de las compañías, éstas obtienen grandes ventajas frente a sus competidores gracias a los desafíos y presiones que presentan en su día a día, “se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores locales agresivos y clientes locales exigentes” (p. 3).

Por lo anterior, Porter resalta que se deben tener nuevas herramientas y perspectivas “un enfoque de la competitividad que surge directamente de un análisis de las industrias de éxito internacional, sin tener en cuenta la ideología tradicional o la moda intelectual actual” (p. 3), es importante tener claro qué funciona, por qué y a partir de ello empezar a adaptarlo y aplicarlo.

De otro lado, Bernal Jiménez y Rodríguez Ibarra (2019) consideran que la competitividad a nivel empresarial es la habilidad de ofrecer productos o servicios con “eficiencia y calidad en el mercado, actuando como un conjunto de estrategias que permiten alcanzar las metas trazadas por las empresas” (p. 86). Así mismo, enfatizan en que la competitividad de una empresa depende

del fortalecimiento a nivel interno y externo de sus procesos, al hacerlo se obtiene "un posicionamiento en el mercado cada vez más amplio" (p. 86).

Relación con los proveedores

Frank Gryna, et. al en su libro Método Juran. Análisis y planeación de la calidad (2007) sostienen que el departamento de compras en una compañía es responsable de más del 60% en ventas y es, además, la que presenta constantes inconvenientes con la calidad de productos y servicios adquiridos a través de proveedores, lo cual genera costos extras para el comprador.

Por lo anterior, Gryna, et. al (2007) enfatizan en la importancia de manejar una alianza comercial de trabajo en donde compradores y proveedores se vean beneficiados por partes iguales, es decir, cambiar el proceso tradicional a un proceso estratégico de compras, alguno de los cambios que los autores plantean son:

- *Relación con el proveedor:* pasar de ser adversarios, desconfiados y competitivos a tener una relación cooperativa y basada en la confianza (p, 356).
- *Duración de la relación:* pasar de corto plazo a una relación indefinida o a largo plazo (p, 356).
- *Aseguramiento de la calidad:* pasar de inspeccionar al recibir a no tener que inspeccionar cada producto o servicio adquirido (p, 356).
- *Base de proveedores:* pasar de tener una base de datos con varios proveedores administrados en conjunto a tener pocos proveedores perfectamente seleccionados y administrados (p, 356).
- *Planes de compra en el negocio:* Pasar de tener independencia en los planes de negocio que tienen las compañías a tener una integración de comprador-proveedor en los planes de negociación (p, 356).

- *Enfoque de las decisiones de compra:* pasar de orientación en precio a enfoque en costo total de propiedad (p, 356).

Evaluación y selección de proveedores

El área de compras en una compañía debe tener en cuenta varios elementos al momento de elegir, evaluar y tomar rutas de acción con sus proveedores actuales y futuros. Por lo anterior, Osorio y Herrera (2005) resaltan que es indispensable que las compañías cuenten con un programa cuyo proceso involucre una selección, evaluación, seguimiento, acompañamiento y certificación de proveedores, con el propósito de ofrecer productos y servicios de calidad a sus clientes y exista un gana-gana entre el comprador y el proveedor.

Determinar el desempeño de los proveedores requiere de "un proceso flexible, que permita evaluar las diferentes características de calidad y oportunidad de un producto o servicio prestado y la gestión de un proveedor" (Osorio & Herrera, 2005, p.76).

Finalmente, Osorio y Herrera (2015) exponen que, al realizar evaluaciones a sus proveedores, las compañías deben hacer un seguimiento constante de los resultados obtenidos con éstas para medir dichos procesos y tomar buenas decisiones en futuras negociaciones.

5 fuerzas de Porter

En 1979 Michael Porter creó un modelo estratégico denominado 5 fuerzas de Porter cuyo análisis se centra en: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de productos sustitutos, la amenaza de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores.

Cada fuerza analiza la capacidad que tiene una compañía en un mercado, define la estructura de una industria y construye una visión amplia de la competitividad existente (Porter

2017). En 2016 Michaux expuso que “esta técnica de análisis es crucial para determinar la posición de una empresa en un mercado, así como para luchar contra la competencia” (p. 6). Así mismo, Robben en 2016 manifestó que el modelo de Porter permite a las compañías analizar y optimizar sus actividades y procesos para construir una ventaja competitiva.

Poder de negociación de los proveedores

En esta fuerza, Porter expone que los proveedores son actores fundamentales e influyentes en el desempeño y resultados rentables de una compañía, pues éstos tienen el poder de negociación tanto de alza o baja de costos, como de la calidad de sus productos o servicios a sus clientes. Su finalidad es siempre obtener los mejores precios. (Michaux, 2016, p. 7).

Así mismo, su nivel de poder depende de la cantidad de proveedores que existan en el mercado para satisfacer con un producto o servicio a sus clientes. Es por esto, que el proveedor que tiene mayor autoridad puede obtener más valor para sí mismos con el cobro alto de sus productos y/o servicios o transfiriendo los costos a los colaboradores de la industria o sector. (Porter, 2017).

Value stream mapping

Técnica de producción desarrollada por Rother y Shook en 1999 su libro “*Learning to see. Value stream mapping to add value and eliminate muda*”. Esta herramienta la formalizaron luego de estudiar y analizar las prácticas de implementación ajustada de Toyota cuyo propósito es eliminar desperdicio y agregar valor bajo tres flujos de información: flujos de material, de información y de personas. No obstante, el método que plantearon Rother y Shook se enfoca en flujos de material y de información, pues su intención es ayudar a las empresas a realizar “mejoras sistemáticas y duraderas” (p.8) en eliminación de desechos y en la implementación de sistemas lean en lugar de mejoras de procesos aislados.

Esta herramienta permite “desarrollar cadenas de valor más competitivas, eficientes y flexibles con las que afrontar las dificultades de la economía actual” (Serrano, 2007, p. 76). Su objetivo es desarrollar una cadena de producción en la que “los procesos individuales estén vinculados a sus clientes, ya sea por flujo continuo o por extracción, y cada proceso se acerque lo más posible a producir solo lo que sus clientes necesitan cuando lo necesitan” (Rotter & Shook, 1999, p. 65)

Para que una empresa emplee una fabricación ajustada desde el consumidor final hasta la materia prima, es decir que produzca únicamente lo que el siguiente proceso lo necesite en poco tiempo con calidad y al menor costo, puede seguir el modelo de Toyota, el cual posee las siguientes características (Rother & Shook, 1999):

1. Producir según su tiempo de takt: frecuencia con la que se debe producir una parte del producto según el porcentaje de ventas, para así poder cumplir con los requisitos del cliente.
2. Desarrollar un flujo continuo siempre que sea posible: producción de una pieza a la vez, pasando inmediatamente de un paso al siguiente del proceso sin retrasar o acumularse entre ellos.
3. Utilizar los supermercados para controlar la producción donde el flujo continuo no se extiende hacia arriba: controlar su producción vinculándolos con sus clientes intermedios, en su gran mayoría, a través de sistemas de extracción basados en supermercados.
4. Intentar enviar el cronograma del cliente a un solo proceso de producción: la manera en que se controla la producción en este proceso marca el ritmo de todos los procesos anteriores.

5. Distribuir la producción de diferentes productos de manera uniforme a lo largo del tiempo en el proceso del marcapasos: tener en cuenta que agrupar y producir los mismos productos a la vez hace que sea difícil atender a los clientes que quieren algo diferente del lote que se está produciendo en el momento.
6. Crear un “tirón inicial” liberando y retirando incrementos pequeños y consistentes de trabajo en el proceso de marcapasos (nivelar el volumen de producción): establecer una medida de producción nivelada para crear un flujo de producción predecibles, así evitar futuros problemas y tomar decisiones y medidas a tiempo.
7. Desarrollar la capacidad de hacer "todas las piezas todos los días" en los procesos de fabricación antes del proceso de marcapasos: esto permite disminuir los tiempos de cambio y realizar lotes más pequeños en cada proceso de fabricación anteriores.

MARCO CONCEPTUAL

Cliente

Se refiere a la “Persona que compra en una tienda, o que utiliza con asiduidad los servicios de un profesional o empresa” (Real Academia Española, s.f., definición 1).

Compras

El proceso de compras es “un método sistemático, que se basa en hechos, para optimizar el suministro de todo tipo de insumos dentro de una empresa y que busca mejorar la proposición de valor de la misma hacia sus clientes” (Vázquez, 2015, pp. 97-98), por lo tanto, el desarrollo de sus funciones debe aportar de forma significativa a la obtención de los resultados de los objetivos estratégicos de la organización.

Compras Sostenibles

El Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (2013) define la compra sostenible como un producto o servicio que hace uso racional de recursos humanos, naturales y económicos en todo su ciclo de vida. Aportan múltiples beneficios tanto para el medio ambiente, como para la sociedad y la economía mientras atiende a los requerimientos de los usuarios. Poseen "patrones de producción comprometidos con la disponibilidad de recursos para las generaciones futuras. ¨ (MinAmbiente, 2013).

Proveedor

Se refiere a la "persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, etc." (Real Academia Española, s.f.).

Trabajo decente

Trabajo llevado a cabo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad humana (Organización Internacional de Normalización. ISO, s.f).

Responsabilidad social

Se refiere a la "Responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que:

- contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad;
- tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas;
- cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y
- esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones" (Organización Internacional de Normalización. ISO, s.f).

Cadena de suministro

Se refiere a la "Secuencia de actividades o partes que proporcionan bienes o servicios a la organización" (Organización Internacional de Normalización. ISO, s.f).

Sostenibilidad

Se refiere al "Estado del sistema global, incluidos los aspectos ambientales, sociales y económicos, en el que las necesidades del presente se satisfacen sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades." (Organización Internacional de Normalización. ISO, s.f).

Evaluación de proveedores

El buen manejo y gestión que realiza una compañía con sus proveedores requiere de varios elementos, uno de ellos es la valoración de proveedores, la cual es definida por Osorio et al. (2008) como la "evaluación del cumplimiento del proveedor de los criterios definidos por la organización como críticos para sus procesos de compras y adquisición de bienes y servicios" (p, 44). De acuerdo con González y Garza (2003) "los proveedores potenciales de una empresa tienen que ser evaluados y seleccionados según cumplan los requisitos de calidad de la organización" (P.34) teniendo en cuenta los lineamientos de la ISO 9000:2000.

Objetivos Estratégicos

En las organizaciones es fundamental definir los objetivos o metas que desean lograr, los cuales "representan la guía de acción estratégica de la organización, pues indican el rumbo que deberá tomar, llevándola hacia un punto favorable o uno adverso (de la Rosa Alburquerque y Carrillo, 2010, p. 69)". De igual forma, Contreras (2013) considera que es relevante tener en cuenta el camino que conduce los objetivos planteados en el futuro y trabajar de tal forma que se

tomen las decisiones acertadas, se revisen los primeros resultados que se obtuvo y con ello realizar una retroalimentación que permita rediseñar las decisiones y mejorar en el proceso.

Objetivos de Desarrollo Sostenible

Según la Organización de las Naciones Unidas (2020), los objetivos de desarrollo sostenible son un conjunto de objetivos globales para erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible. Cada objetivo tiene metas específicas que deben alcanzarse en los próximos 15 años.

Ventajas competitivas

En 2017 Gómez, expuso que el proceso de implementación de estrategias es definitivo, pues en éste las decisiones que se toman pueden llevar al éxito o fracaso a una organización. Así mismo, Jaimes, et. al (2009) consideran que dicho proceso permite a las empresas desarrollar ventajas competitivas, las cuales, son imprescindibles para gozar de sostenibilidad y crecimiento, por ello se debe trabajar en tomar las mejores decisiones.

Estas ventajas competitivas, en su mayoría, se desarrollan en el ámbito interno, gracias a las cualidades de sus colaboradores, por ello nace la necesidad de realizar procesos de capacitación que, para Contreras (2013) “deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia” (p.161). Así mismo, James, et. al, (2009) agregaron que la transformación de dichas competencias y conocimiento de los colaboradores favorece el cambio constante de ambientes, puesto que las empresas están expuestas a riesgos internos y externos y se debe considerar el riesgo como un factor prioritario en el proceso de planeación.

DOFA

De acuerdo con lo planteado por Chapman (2004) la matriz DOFA (conocida por algunos como FODA, y SWOT en inglés) acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en las organizaciones. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa. Así mismo, sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables que potencialicen entre sí a los factores positivos.

La Matriz DOFA se construye a partir de la evaluación de elementos que forman parte de las organizaciones (diagnóstico interno), y a partir de ello, se definen las fortalezas, entendidas como los recursos para el cumplimiento de objetivos, cuya característica principal es que son elementos positivos, así como las debilidades, que responden a los factores negativos, obstáculos o barreras para la obtención de los mencionados objetivos, o de las metas trazadas.

Por otra parte, el entorno debe ser objeto de análisis detallado, de tal forma que se lleguen a identificar aquellos factores influenciadores para la entidad. De dicho análisis, debe resultar la plena identificación de las oportunidades y amenazas, como elementos para lograr metas o a constituir un riesgo para su cumplimiento, respectivamente.

Lean Six Sigma

En 2010 Souraj y Carretero describieron la metodología Lean Six Sigma como aquella que se basa en la eliminación de desperdicio y reducción de variación, su objetivo es lograr satisfacción al cliente gracias a la calidad, costo y entrega. Así mismo, Arnheiter y Maleyeff (2005) afirman que una empresa que aplica dicha metodología es aquella que reúne todos sus esfuerzos por minimizar la dispersión en calidad y la eficiencia en su gestión es la base de su mejora.

ISO 20400

Publicada por la Organización Internacional de Normalización (ISO) en 2017, es una norma guía relacionada con la sostenibilidad, donde se proporciona la definición de las compras sostenibles. Con varias definiciones, gráficos y justificaciones relacionadas con las compras sostenibles, la mayor parte de la guía refiere a cómo puede organizarse la función de compras para contribuir a la sostenibilidad y cómo puede integrarse al proceso de sostenibilidad. La norma ha sido escrita de manera tal que resulta de mayor utilidad para organizaciones grandes en su rol de clientes, que cuentan con un área de sostenibilidad y con profesionales especializados en compras. Las siete materias fundamentales de las compras sostenibles según la norma son, gobernanza de la organización, derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores, participación y desarrollo de la comunidad.

MARCO METODOLÓGICO

A continuación, se presenta la metodología que permitió desarrollar el presente trabajo de grado. Se describen los aspectos que fueron utilizados para llevar a cabo la presente investigación como el tipo y diseño de investigación, instrumentos de recolección y fuentes de información, participantes, criterio de la muestra y finalmente, el análisis de la información.

Tipo de Investigación

De acuerdo con el problema descrito, la investigación planteada es de tipo descriptiva o diagnóstica, pues de acuerdo con Abreu (2012) “se refiere al tipo de pregunta de investigación, diseño y análisis de datos que se aplica a un tema determinado. La estadística descriptiva responde a las preguntas quién, qué, cuándo, dónde y cómo” (p. 192), en torno a la literatura y

modelos de gestión existentes sobre el tema de proceso de compras profundizando en la gestión integral de proveedores.

Diseño de Investigación

La propuesta de mejora se ajustó a los propósitos de la investigación documental con un alcance cualitativo, de corte no experimental. Para tal fin se realizó una revisión de documentos escritos de carácter público, oficial o institucional, que permitiera conocer las características y factores que más influyen en la gestión integral de proveedores y de forma particular artículos que se consideraron relevantes y de autores con alto índice de citación en función de los objetivos definidos en la presente propuesta de mejora, donde se propuso la viabilidad de una consultoría como implementación y puesta en marcha de una propuesta de mejora en la gestión integral de proveedores de la organización determinada. En atención a esta modalidad de investigación, inicialmente se realizó una etapa de revisión bibliográfica para luego realizar una investigación externa con el fin de conocer las mejoras prácticas del mercado y luego interna para conocer de forma integral la organización profundizando en el proceso en cuestión.

Instrumentos de recolección de información

Para el desarrollo de la presente investigación fue necesario hacer revisión de fuentes secundarias que permitieron hacer la reflexión acerca de las posibles mejores alternativas para mejorar el proceso de compras específicamente en la gestión integral de proveedores, así como una recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas realizadas en septiembre y octubre de 2020 que permitieron recibir información a través de preguntas y contrapreguntas y a la vez entrelazar y conocer a profundidad los temas a abordar en la propuesta de mejora.

Fuentes de información

Al ser un estudio cualitativo se realizó un muestreo por conveniencia, “aquel con el cual se seleccionan las unidades muéstrales de acuerdo a la conveniencia o accesibilidad del investigador” (Tamayo, 2001, p.13).

Participantes de la muestra

La selección de la muestra estuvo orientada hacia miembros administrativos del área de compras y responsabilidad social del Grupo Empresarial Keralty, los cuales son encargados del abastecimiento responsable y sustentable, de la gestión de proveedores y del establecimiento de propuestas y mejoras en dichas áreas. Las personas que participaron en las entrevistas y recolección de información fueron:

- Andrés Flórez, actual Director de Compras de Infraestructura.
- Aura Liliana Vargas, actual Analista Senior de Responsabilidad Social.
- Esmeralda Forero, actual Directora de Procesos.
- María Carolina Poveda, actual Consultora de Mejora.
- Marcela Narváez, actual Consultora Funcional Proyecto Estratégico de Compras.

Criterios de la muestra

La selección y criterio de la muestra en las entrevistas, consideró la trayectoria de los entrevistados, compartiendo una mirada amplia y crítica del grupo empresarial, su cargo como directivos y la gestión que desarrollan con sus equipos de trabajo. Lo anterior permite reunir información puntual y de gran relevancia para conocer el proceso interno y manejo actual de la gestión de proveedores en el Grupo Empresarial Keralty.

Análisis de información

En este proceso de comunicación, estudio e interpretación, se construye un plan de acción a partir de los datos que se obtienen de las entrevistas.

En la primera etapa se registraron y transcribieron las entrevistas para analizar el diálogo de estas, posterior a ello se examinó y organizó el material para su respectivo análisis. En la segunda etapa se codificaron las entrevistas organizando los diálogos comunes sobre cada área y tema a tratar con los entrevistados. Finalmente se interpretó la información que se adquirió con los entrevistados logrando identificar los vacíos y oportunidades de mejora en la gestión integral de proveedores.

DESARROLLO DEL ESTUDIO

Situación Actual

Keralty, se ha consolidado como un grupo empresarial referente del sector salud sufriendo cambios significativos que le han permitido su crecimiento tanto nacional como internacional, dentro de estos la creación del área de compras con el objetivo de administrar y gestionar el proceso integral buscando eficiencias, por lo tanto, este proceso se vuelve una de las funciones críticas dado que del mismo depende en gran medida la prestación del servicio, hoy tres años aproximadamente desde su creación se logra identificar algunas debilidades y fortalezas en esta área.

Después de analizar el proceso actual de acuerdo con la documentación establecida y soportados en la generación de diferentes entrevistas a funcionarios en distintos niveles tanto internos del área de compra y de otras áreas, se realizó un análisis de diagnóstico usando la metodología del Mapa del Flujo de Valor (VSM), la Matriz DOFA y el levantamiento de los flujos de proceso correspondientes con la identificación de los principales factores para el área.

Value Stream Map

A continuación, se presenta el mapa de del flujo de valor del proceso integral de compras, haciendo énfasis en los momentos de interacción con un proveedor, con el fin de dar a conocer cada uno de los eslabones que componen su proceso e identificar las oportunidades de mejora, de acuerdo con los pasos desarrollados por Barcia y De Loor (2007).

Es necesario aclarar que la primera etapa del proceso se lleva a cabo con el bosquejo de la situación actual, más no se definen actividades necesarias para llevar a cabo determinado proceso; por tal motivo, para desarrollar esta etapa se utilizan las pautas señaladas en el libro Mapping The Total Value Stream desarrolladas por Nash y Poling (2008), a continuación, se describen:

Levantamiento y Descripción de las Actividades

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso desarrollado por la central de compras es un proceso de suma importancia para el desarrollo del objeto social de la compañía, dado la afectación que puede tener en el desarrollo de sus actividades. En este diagnóstico se va a analizar los macroprocesos del flujo de compras, señalando de forma particular aquellos en los que se involucran los proveedores directamente, ya que es el objetivo de esta investigación.

El proceso abordado está dividido en siete fases: Solicitud de compras por catalogar, Negociación, Gestión de proveedores y contratos, creación de proveedores y artículos, recepción y proceso de cuentas por pagar. Para describir cada una de estas actividades se toma como fuente de información las entrevistas desarrolladas, con el objetivo de conocer el proceso aplicado a cada una de las fases para luego documentarlo en un diagrama de flujo, a continuación, se describe las actividades mencionadas:

- **Solicitud de compras por catalogar:** esta actividad inicia con el ingreso de una solicitud de compra por medio de los canales de comunicación como correo electrónico, se define “por catalogar” dado que esta solicitud no cuenta con un código o artículo de compra y generalmente se trata de un proceso nuevo, por lo tanto no cuenta con historial de compra, actualmente se cuenta con una demanda mensual de 1.784 procesos, diariamente 59 aproximadamente que atiende la central de compras anteriormente descrita.
- **Negociación:** esta actividad es la función principal de la central de compras, dado que es el principal momento en el que la misma aporta valor al proceso, la misma contiene la definición de la estrategia a ejecutar en el proceso, el tipo de proceso que se llevará (solicitud de oferta simple, solicitud de emergencia o proceso de licitación) las cuales se ejecutan conforme al Manual de Compras de Keralty en el que se define las premisas del proceso, los niveles de aprobación, las garantías a solicitar y el debido proceso a ejecutar.
- **Gestión de Proveedores y Contratos:** esta actividad es desarrollada con la gestión de invitación, proceso de presentación de ofertas, negociación y cierre con los posibles proveedores para determinado proceso, estos pueden ser nuevos gracias a la investigación de mercado que se desarrolle o existentes en la maestra de proveedores. El cierre del proceso se lleva a cabo con el documento contractual que regirá durante la vigencia de la relación comercial, para lo cual la organización cuenta con unas plantillas y cláusulas predefinidas dependiendo del servicio y/o producto a contratar.

- **Creación del proveedor y artículos**: esta actividad, es aplicada de acuerdo con la necesidad en los siguientes casos:
    - Proveedor: cuando el proceso de negociación se cierra con un proveedor que no se encuentra creado en la maestra de proveedores, por lo tanto, es necesario ejecutar la solicitud de documentación necesaria para el proceso, esperar la respuesta del proveedor, para luego ser revisada por un funcionario dedicado a esta gestión y remitido al área de creación de terceros, conforme a la política de segregación de funciones. En promedio esta actividad completa toma 10 días hábiles.
    - Artículos: esta actividad es necesaria, dado que de la creación de un artículo o código de compra depende que el usuario solicitante el aplicativo pueda generar la creación de su requerimiento, en esta actividad se determina la descripción final, la configuración contable y la descripción de este.
- **Solicitud de compras catalogadas:** esta actividad inicia por el aplicativo, la cual puede ser generada por cualquier área de la organización con los más de 600 usuarios creados en el mismo. Esta actividad, requiere unos tiempos distribuidos entre la generación de la solicitud seleccionando los más de 21.000 artículos de compras creados en el aplicativo y la aprobación del flujo, el cual está determinado dependiendo de la compañía del grupo empresarial y el monto de compra, conforme a la política de segregación de funciones de la compañía. Actualmente la central de compras recibe una demanda mensual de 2676

solicitudes en promedio, llevado a un dato diario se habla de 89 aproximadamente.

- **Recepción:** esta actividad es ejecutada por el aplicativo por el usuario solicitante de determinado requerimiento, el cual al recibir la prestación y/o entrega de determinado producto genera la recepción en el sistema, lo que permite dar continuidad al proceso de radicación y cuentas por pagar.
- **Cuentas por pagar:** esta actividad es desarrollada por el área de apoyo de cuentas por pagar, el cual se encarga de la recepción de las facturas, validación de estas conforme a las condiciones estipuladas, y gestión causación lo que permite el respectivo pago de esta.

Estudio de tiempos de las actividades que involucra el proceso

Luego de realizar la definición del proceso, se procede a levantar un estudio de tiempos con el objetivo de identificar cual es el tiempo del ciclo total dentro de la organización. Antes de iniciar este estudio se hace necesario definir la unidad de medida, con el que se construirá el VSM actual del flujo en cuestión.

La estrategia aplicada para definir la muestra está compuesta por dos pasos: El Primero estuvo fundamentado en la información disponible que permitiera medir el volumen de las diferentes etapas y el tiempo promedio, para luego definir el componente de cada una de las fuentes información proporcionada con el fin de realizar la respectiva depuración de lo que corresponde para la aplicación del estudio. Luego se procede a estimar el tiempo que se demora la muestra de un año de información como representativa para estimar todo el proceso, estableciendo el tiempo tipo de cada una de las fases del proceso y con estos valores se calcula el tiempo de ciclo de la muestra, el cual es equivalente a 150 días hábiles.

Tabla 1. Estimación de los tiempos promedio de las actividades

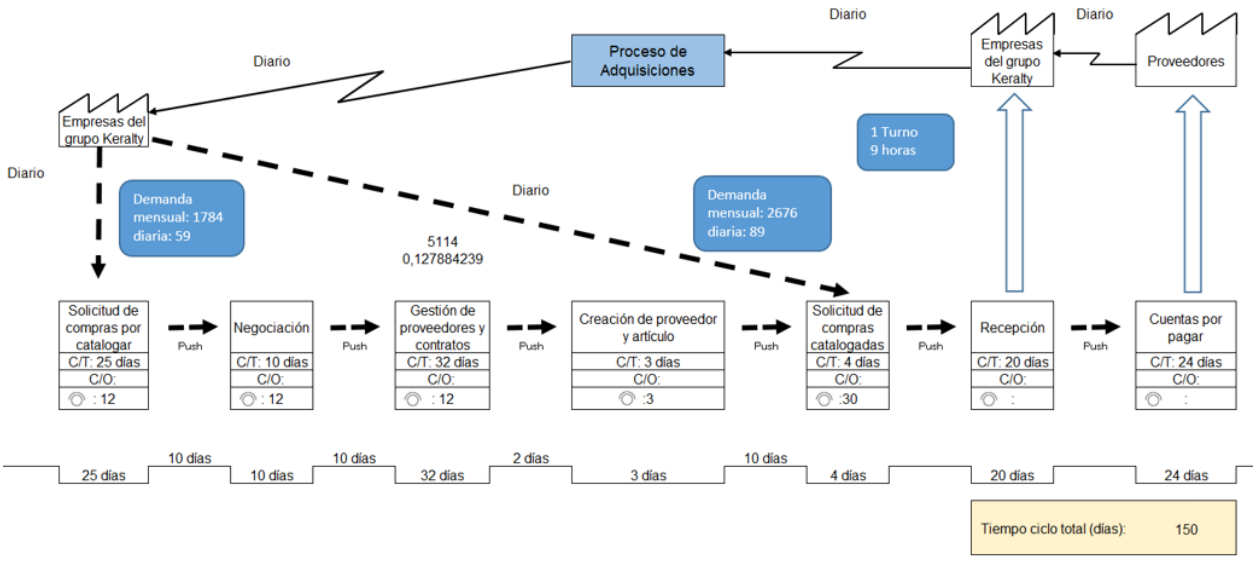
Actividad	Tiempo (días)
Solicitud de compras por catalogar	35
Negociación	20
Gestión de Proveedores y Contratos	34
Creación de Proveedor y Artículo	13
Solicitud de Compras Catalogadas	4
Recepción	20
Cuentas por Pagar	24
Total	**150**

Fuente: Elaboración propia.

Nota. La tabla señala las actividades en el proceso y el tiempo promedio de cada una de ellas determinado gracias al análisis de la información.

Después de haber determinado los tiempos de la muestra estudiada por cada una de las etapas del proceso, se procede a realizar el levantamiento del Value Stream Mapping de la situación actual:

Figura 6. Value Sream Mapping Proceso de Compras



Fuente: Elaboración propia.

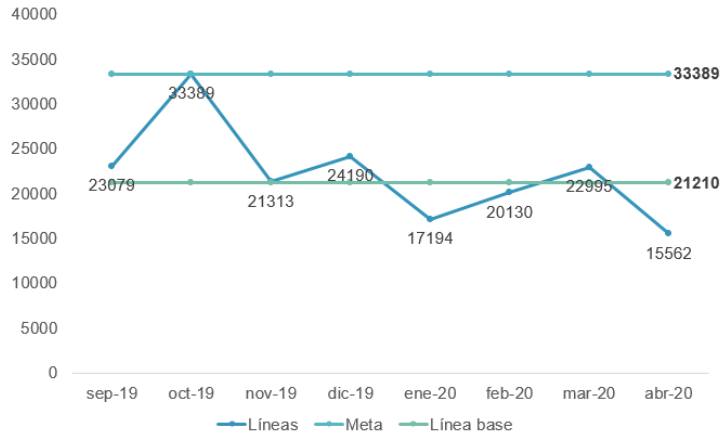
En este se puede observar el comportamiento del flujo: siendo actividades dependientes desde el ingreso de la solicitud de tipo catalogada o por catalogar hasta la finalización con la gestión de causación y pago a proveedores.

Medición de Indicadores

Para determinar el estado de la situación, se procede a analizar los resultados arrojados de las muestras tomadas para las etapas principales, en la figura 6 se evidencia el nivel de demanda por solicitudes de compra generadas por medio del aplicativo con la identificación de los puntos altos de operación:

Figura 7. Demanda de Solicitudes de Compra

Mes	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
Líneas	23079	33389	21313	24190	17194	20130	22995	15562	24517	16122	17588	18437



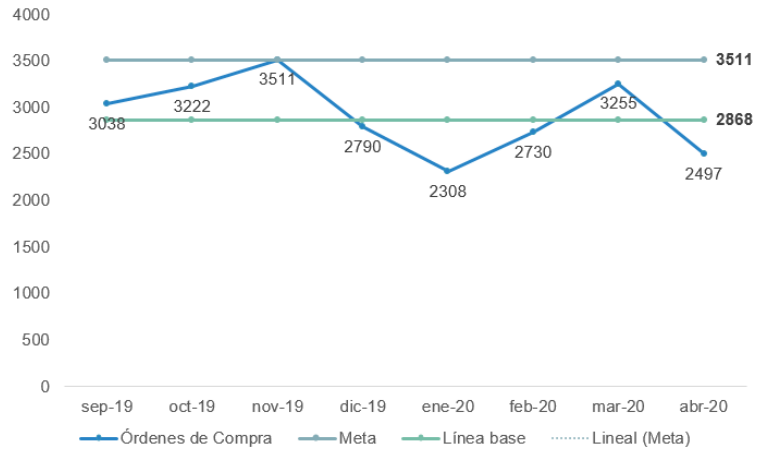
Fuente: Elaboración propia.

Nota. La figura representa el nivel de demanda en solicitudes de compra, el cual se determinó gracias al análisis de la información de los reportes del aplicativo.

En el gráfico se logra evidenciar el comportamiento en los meses analizados, principalmente se tiene picos en la demanda durante el último trimestre del año, asociado a la ejecución presupuestal que se presenta durante este periodo y la renovación de productos y servicios anuales, como comportamiento fuera de la normalidad se presenta un pico de demanda durante el mes de mayo debido a la situación de salubridad a nivel mundial. De la misma forma se analiza la operación de emisión de órdenes de compra, dado que es el documento que da cierre a las solicitudes presentadas por el aplicativo:

Figura 8. Generación de Órdenes de Compra

Mes	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20
Órdenes de Compra	3038	3222	3511	2790	2308	2730	3255	2497	2322	2487	3103	3152



Fuente: Elaboración propia.

Nota. La figura representa el nivel de generación de órdenes de compra, el cual se obtuvo gracias al análisis de los reportes extraídos del aplicativo.

El cual termina siendo directamente proporcional a la atención de las solicitudes, por lo tanto, para finalizar la evaluación de los indicadores directos al proceso de la negociación se logró determinar en la Tabla 2 que, aunque la central ha tenido un incremento de solicitudes del **9%** en el mismo periodo analizado con respecto al año anterior, se tiene un cumplimiento de atención del **94%** tomando como referente el acuerdo de servicio establecido de 0 a 10 días de atención a los requerimientos:

Tabla 2. Tiempos de Atención Solicitudes de Compra

TOTAL GENERAL					
RANGO	LINEAS ACUM. AGOSTO 2019	% PART. LINEAS ACUM. AGOSTO 2019	LINEAS ACUM AGOSTO 2020	% PART. LINEAS ACUM. AGOSTO 2020	DIFERENCIA % ACUM AGOSTO 2019-2020
Entre 0 y 5 días	79.286	56%	123.116	79%	23%
Entre 6 y 10 días	41.248	29%	23.216	15%	-14%
Entre 11 y 20 días	8.717	6%	6.528	4%	-2%
Entre 21 y 30 días	5.805	4%	1.673	1%	-3%
Mas de 30 días	6.655	5%	530	0%	-4%
TOTAL GENERAL	141.711	100%	155.063	100%	

Fuente: Elaboración propia.

Nota. La tabla identifica de acuerdo a uno intervalos de tiempo la participación de la cantidad de solicitudes atendidas, las fechas tomadas es la fecha de la solicitud de compra con respecto a la fecha de la generación de la orden de compra.

Se puede evidenciar que en términos de cumplimiento con el tiempo de ciclo es adecuado, por lo tanto, se procede a evaluar acciones de mejora sobre los procesos de interacción con los proveedores, de acuerdo con el análisis de la información tangible y por entrevistas recolectadas.

Identificación de problemas en el proceso actual

El estudio de las etapas del proceso permitió el bosquejo de la información para la identificación de los problemas y/o oportunidades de mejora enfocados en las interacciones que se tienen con los proveedores de la organización. Luego de la observación del proceso, se encontraron cuatro problemas principales que pueden mejorar el desempeño del sistema. A continuación, se menciona cada uno de estos:

- **Ampliación de criterios para la clasificación de proveedores:** Actualmente solo se clasifican frente a montos totales de compras, lo que no permite tener una visión completa de los proveedores que además de su nivel de facturación por criterios como la afectación que puede tener en la prestación del servicio y de esta forma aplicar acciones de seguimiento y control, de acuerdo con la criticidad de estos.
- **Evaluación de desempeño:** En el procedimiento para la ejecución de esta actividad se define que la evaluación de desempeño semestral únicamente será aplicada a los 40 primeros dentro del pareto medido por importe de compra, lo cual no permite la identificación de proveedores críticos para la organización por el tipo de servicio que prestan y, por lo tanto, en caso de ser necesario las posibles acciones de mejora a implementar.
- **Evaluación financiera del proveedor:** Actualmente se cuenta con una evaluación financiera que permite realizar el comparativo de las razones financieras entre proveedores, con respecto al valor del contrato a adjudicar. Sin embargo, la misma tan solo es aplicada a procesos de licitación o de alto impacto según criterio del colaborador y no genera un proceso comparativo con respecto a los indicadores del mercado.
- **Gestión de información:** La información que se solicita al proveedor es limitada y no permite tener el conocimiento del perfil del proveedor en aspectos relevantes como programas de Responsabilidad Social Empresarial, que permitirán realizar un perfilamiento de los tipos de proveedores que administra la organización e

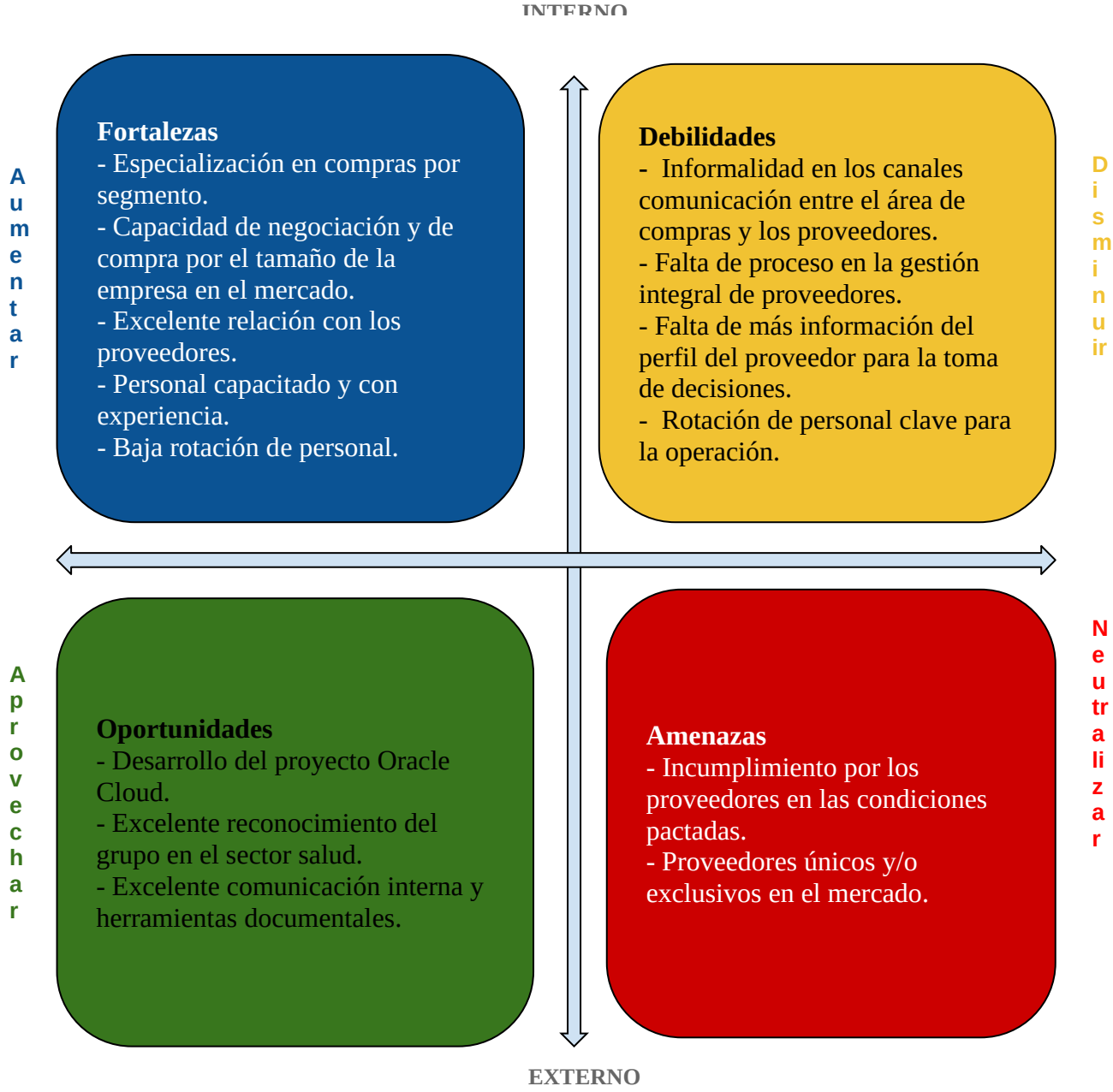
implementar acciones con el apoyo de las demás áreas como Responsabilidad Social.

Análisis FODA

Después de conocer el proceso, generar la evaluación y con el insumo de las declaraciones por los entrevistados de las direcciones de compras, equipo de planeación y control y equipo de procesos, se levantó el análisis DOFA como diagnóstico complementario para la definición de las propuestas de mejora, el cual se detalla en la figura 9.

Al tratarse de la gestión de compras de la organización, el insumo para el desempeño de gran parte de las operaciones de la organización se hace necesario garantizar su correcto funcionamiento articulando y alineando a todos los actores del proceso con los objetivos estratégicos de la organización. Por lo tanto, los proveedores como actor externo toman un papel relevante en este proceso y se hace necesario realizar los ajustes pertinentes con las falencias detectadas en todas las entrevistas generadas durante el diagnóstico y expresada en sus diferentes etapas, para lograr un proceso integrado de gestión de proveedores que permitan cubrir todas las necesidades, manteniendo las relaciones a largo plazo.

Figura 9. Matriz de Evaluación DOFA Proceso de Proveedores



Fuente: Elaboración propia.

De forma adicional, es considerado un punto clave el nivel de servicio a los usuarios de la organización, dado que no solo depende de la misma, sino también de toda la cadena de abastecimiento, por tal razón, los proveedores son parte fundamental en el desarrollo de la

misión de la compañía. De esta manera el desarrollo y crecimiento de los proveedores debe estar en línea no solo a suplir las necesidades internas sino también a las necesidades presentadas por Keralty. En la medida en que estos dos actores logren generar alianzas estratégicas en pro de la construcción de habilidades y capacidades la sostenibilidad de la relación con beneficios en doble vía será estable.

Por consiguiente, al ser el proceso desarrollado por la central de compras un componente de la logística interna para la prestación del servicio se hace necesario fortalecer de manera estratégica el proceso integral con proveedores incluida el repositorio de la información. A continuación, se señala los procesos por los cuales se desempeña la gestión:

- El proceso de selección de proveedores se realiza sistemáticamente, dado que es necesario para la inscripción del proveedor en la maestra de datos de la compañía. Los criterios aplicados en este proceso son revisados y actualizados de acuerdo con las necesidades de cumplimiento de la organización.
- El proceso de evaluación y reevaluación de proveedores se realiza semestralmente, a cargo del equipo de planeación y soportado por las áreas solicitantes. La cual es aplicada a los 40 primeros proveedores dentro del pareto medido por importe de compra, lo cual no permite la identificación de proveedores críticos para la organización.
- La Evaluación financiera del proveedor se realiza por medio de un comparativo de las razones financieras entre proveedores, con respecto al valor del contrato a adjudicar. Sin embargo, la misma tan solo es aplicada a procesos de licitación o de alto impacto según criterio del colaborador y no genera un proceso comparativo con respecto a los indicadores del mercado.

- La información que se solicita al proveedor es limitada y no permite tener el conocimiento del perfil del proveedor en aspectos relevantes como programas de Responsabilidad Social Empresarial, que permitirán realizar un perfilamiento de los tipos de proveedores que administra la organización e implementar acciones con el apoyo de las demás áreas correspondientes.

Formulación de propuestas de Mejora

Acorde con el diagnóstico efectuado utilizando la herramienta Value Stream Map a la Gestión de Proveedores en el Grupo Empresarial Keralty, el presente trabajo consultivo expone las siguientes propuestas de mejora para la Gestión Integral de Proveedores, basada en las mejores prácticas organizativas de compras sostenibles:

Calificación de Proveedores

Basados en las variables oportunidad y calidad, y teniendo como premisa básica la sostenibilidad dentro de las compras del Grupo Empresarial Keralty, se incluyen las siguientes propuestas de mejora de calificación de proveedores.

1. Construcción del Procedimiento de Evaluación Financiera (Calificación) de Proveedores según Anexo No. 1. El resultado arroja la metodología a aplicar por parte de los colaboradores encargados de esta actividad basado en Gestión de Riesgos, específicamente de Contraparte, considerando la gestión de endeudamiento, gestión de la liquidez, gestión de la operación e indicadores de rentabilidad de los proponentes y proveedores, mediante la aplicación de los indicadores de Endeudamiento total, Concentración en corto plazo, Cubrimiento de ingresos, Prueba ácida, Ciclo de efectivo, Rotación de capital de trabajo, ROE, Margen operacional y Margen Neto; tal

metodología contempla la descripción de las actividades a ejecutar, junto con los responsables y sus respectivos registros.

2. Estructuración de los Niveles de Riesgo para la evaluación financiera de los proveedores del Grupo Empresarial Keralty, a saber:

Tabla 3. *Nivel de riesgo en la evaluación financiera de los proveedores*

Nivel de Riesgo	Descripción
Riesgo Insignificante	Son empresas con el mejor desempeño del sector, la mayoría de sus indicadores son fuertes y por tal motivo su solidez financiera es muy alta.
Riesgo Aceptable	Son empresas con un buen desempeño en su sector, la mayoría de sus indicadores son buenos, aunque puede tener algunos débiles y por tal motivo su solidez financiera es adecuada.
Riesgo Tolerable	Son empresas con un desempeño aceptable en su sector, algunos de sus indicadores son buenos y otros débiles y por tal motivo su solidez financiera puede ser adecuada, sin embargo, durante períodos de baja actividad económica, presentan problemas financieros.
Riesgo Grave	Son empresas con un mal desempeño en su sector, la mayoría de sus indicadores tiene problemas, aunque pueden tener algunos buenos y por tal motivo su solidez financiera es débil.
Riesgo Crítico	Son empresas con el peor desempeño del sector, sus indicadores en la mayoría de las veces tienen problemas y por tal motivo su solidez financiera es muy débil.

Fuente: Elaboración propia.

3. Reconfiguración del formato de evaluación financiera de los proveedores, según Anexo No. 2, cuyo objetivo es determinar, desde el punto de vista financiero, la viabilidad en la

contratación de nuevos proveedores del Grupo Empresarial Keralty y la continuidad de los existentes. La herramienta de análisis permite conocer la solidez financiera del proveedor, a partir de la evaluación de cuatro factores de gestión, que constituyen los pilares del modelo y que en conjunto proporcionan información sobre sus fortalezas y debilidades, lo que permite definir mediante un gráfico de barras el valor de cada indicador comparándolo frente a su sector.

Como tablero de reportabilidad, el formato de evaluación financiera presentará el Nivel de Riesgo del proveedor, clasificado en (insignificante, aceptable, tolerable, grave y crítico) con su respectiva descripción.

4. Elaboración Cuestionario Responsabilidad Social Empresarial, según Anexo 3, el cual fue construido a partir de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) aplicables al Grupo Empresarial Keralty, los cuales se mencionan a continuación:
    a. Objetivo 1: Poner fin a la pobreza
    b. Objetivo 2: Hambre y seguridad alimentaria
    c. Objetivo 3: Salud
    d. Objetivo 4: Educación
    e. Objetivo 5: Igualdad de género y empoderamiento de la mujer
    f. Objetivo 6: Agua y saneamiento
    g. Objetivo 7: Energía
    h. Objetivo 8: Crecimiento económico
    i. Objetivo 9: Infraestructura
    j. Objetivo 10: Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos
    k. Objetivo 11: Ciudades

l. Objetivo 12: Producción y consumo sostenibles

m. Objetivo 13: Cambio climático

n. Objetivo 17: Alianzas

El Cuestionario tiene como finalidad evaluar el nivel de gestión y desempeño de los proveedores, en diferentes áreas de Responsabilidad Social Empresarial, razón por la cual está dividido en las siguientes áreas: prácticas laborales y derechos humanos, ética, medio ambiente y compras sostenibles. A partir de las respuestas y documentos que las soportan, se calificará y determinará sus fortalezas y debilidades y el grado de adherencia al modelo de sostenibilidad establecido por la Organización de las Naciones Unidas. Como metodología de calificación de la Responsabilidad Social Empresarial de los proveedores, se otorgó un peso porcentual del 20% a las prácticas laborales y derechos humanos, un 25% a ética, un 20% al medio ambiente y el 35% a las compras sostenibles.

La estructura propuesta debe estar basada en la Gestión de información que suministran los proveedores, tales como la responsabilidad social empresarial, el formulario de Compras Sostenibles en la selección de proveedores, lo cual debe ser administrado a través de las plataformas Oracle y Konector.

Clasificación de proveedores

La propuesta formulada consiste en la ampliación de los criterios para la clasificación de proveedores en términos del riesgo que pudieran generar para el Grupo Empresarial Keralty, definidos como Crítico, Tolerable e Insignificante. La variable relevante utilizada para formular el nuevo modelo es la criticidad de los proveedores, en función a los bienes y/o servicios que entreguen al Grupo Empresarial Keralty, el cual se construyó con los siguientes criterios:

1. Volumen de facturación anual de los proveedores.

   Para calificar este criterio, se determinaron los siguientes rangos de facturación anual:

Tabla 4. *Volumen de facturación anual (en pesos colombianos)*

Calificación	Rango (De acuerdo con la tabla de delegaciones del área de Compras)
1	Menor a $124.217.400
2	Entre 124.217.00 y $662.492.800
3	Mayor a $662.492.800

Fuente: Elaboración propia.

2. Frecuencia de facturación de servicios.

   Para la calificación de este criterio, se determinó la siguiente periodicidad con la que el proveedor factura sus servicios:

Tabla 5. *Frecuencia de facturación de servicios.*

Calificación	Frecuencia
1	Anual o superior
2	Semestral
3	Trimestral
4	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

3. Alcance del proveedor.

   El criterio mencionado se califica de acuerdo con la venta de bienes y/o a la prestación de sus servicios en una sola compañía del Grupo Empresarial Keralty o en varias, para lo cual se establecieron los siguientes rangos:

Tabla 6. *Alcance del proveedor*

Calificación	Rango
1	1 compañía del Grupo.
2	2 compañías del Grupo.
3	3 o más compañías del Grupo.

Fuente: Elaboración propia.

4. Tipo de servicio

Considerado uno de los criterios más relevantes, se clasificó en tres (3) jerarquías, las cuales responden al tipo de servicio contratado, tales como asistencial, suministros de medicamentos, entre otros.

Tabla 7. *Tipo de servicio*

Calificación	Descripción	Códigos Actividades económicas
3	Son proveedores que por el servicio prestado y/o el bien ofrecido podrían afectar de manera significativa y directa la salud de los usuarios y/o la calidad de la prestación del servicio de salud.	**C21** – Fabricación de productos farmacéuticos, sustancias químicas medicinales y productos botánicos de uso farmacéutico. **E38** - Recolección, tratamiento y disposición de desechos, recuperación de materiales **G4645** - Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador. **G4773** Comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados. **I5629** - Actividades de otros servicios de comida. **N812** - Actividades de servicios a edificios y paisajismo (jardines, zonas verdes). **Q** – Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social.
2	Son proveedores que por el servicio	**C1104** - Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y de otras aguas embotelladas.

	prestado y/o el bien ofrecido podrían afectar leve e indirectamente la salud de los usuarios y/o la calidad de la prestación del servicio de salud.	**C1410 -** Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel. **C1521, C1522, C1523** – Fabricación de calzado. **C2660 -** Fabricación de equipo de irradiación y equipo electrónico de uso médico y terapéutico. **C3250 -** Fabricación de instrumentos, aparatos y materiales médicos y odontológicos (incluido mobiliario) **F** – Construcción. **H5221** – Actividades de estaciones, vías y servicios complementarios para el transporte terrestre. **J63 -** Actividades de servicios de información (TI) **K** – Actividades financieras y de seguros. **N8220 -** Actividades de centros de llamadas (Call center)
1	Son proveedores que por el servicio prestado y/o el bien ofrecido no afectan la salud de los usuarios y/o la calidad de la prestación del servicio de salud.	Demás actividades económicas

Fuente: Elaboración propia.

Los proveedores serán calificados con Riesgo Crítico, en la medida que sean proveedores que por prestar el servicio al menos a tres (3) compañías del Grupo, su alta frecuencia de prestación de servicios, su alto volumen de facturación anual y el tipo de servicio prestado, podrían comprometer y afectar gravemente el adecuado funcionamiento de la operación de la entidad en casos de desmejoras en su solidez financiera.

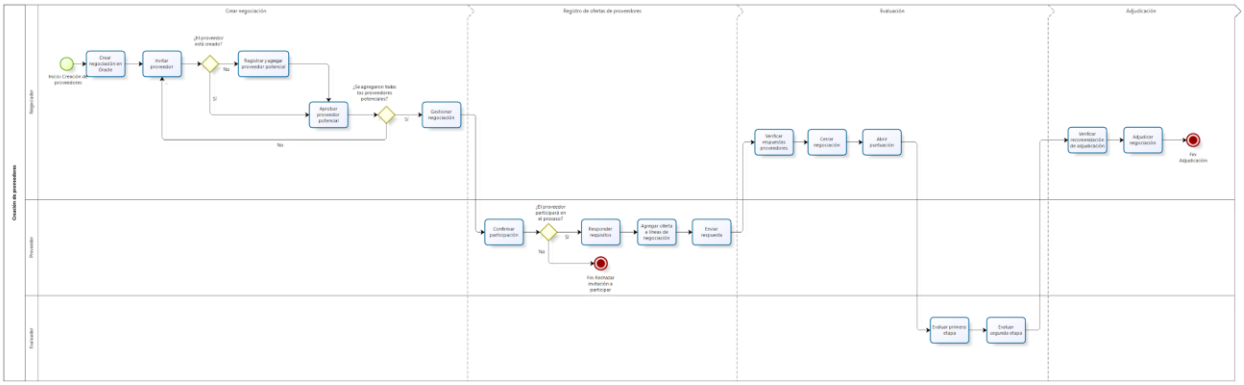
Los proveedores serán calificados con Riesgo Tolerable, en la medida que sean proveedores que, por prestar el servicio en dos compañías del Grupo, su frecuencia de prestación de servicios, su volumen de facturación anual y el tipo de servicio prestado, podrían comprometer y afectar levemente el adecuado funcionamiento de la operación de la entidad en casos de desmejoras en su solidez financiera.

Los proveedores serán calificados con Riesgo Insignificante, en la medida que sean proveedores que, por prestar el servicio en una compañía del Grupo, su baja frecuencia de prestación de servicios y del volumen de facturación anual y el tipo de servicio prestado no compromete el adecuado funcionamiento de la operación de la entidad en casos de desmejoras en su solidez financiera.

Actualización de los Flujogramas de la Gestión de Proveedores

La Gestión Integral de Proveedores implica construir la documentación necesaria para que los agentes que intervienen en ella tengan claridad de sus actuaciones, funciones y límites, así como las entradas y salidas de información. Por tal motivo, a continuación, relacionamos los flujogramas propuestos para instruir a los funcionarios del Grupo Keralty, en las mejoras en la Gestión Integral de proveedores.

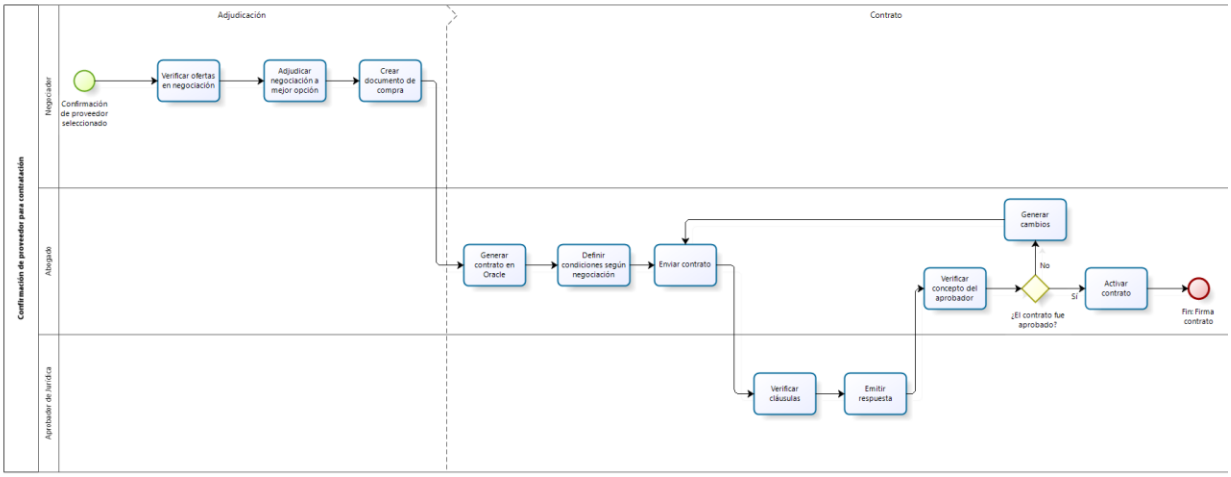
Figura 10. *Creación de un proveedor*



Fuente: Elaboración propia.

Nota. La figura representa las actividades que deberán ser ejecutadas en el proceso de creación de un proveedor.

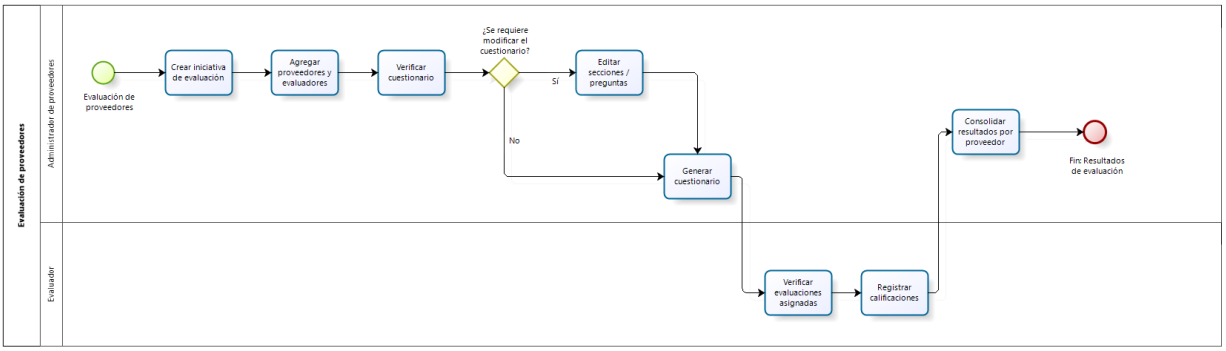
Figura 11. *Contratación de un proveedor*



Fuente: Elaboración propia.

Nota. La figura representa las actividades que deberán ser ejecutadas en el proceso de contratación de un proveedor.

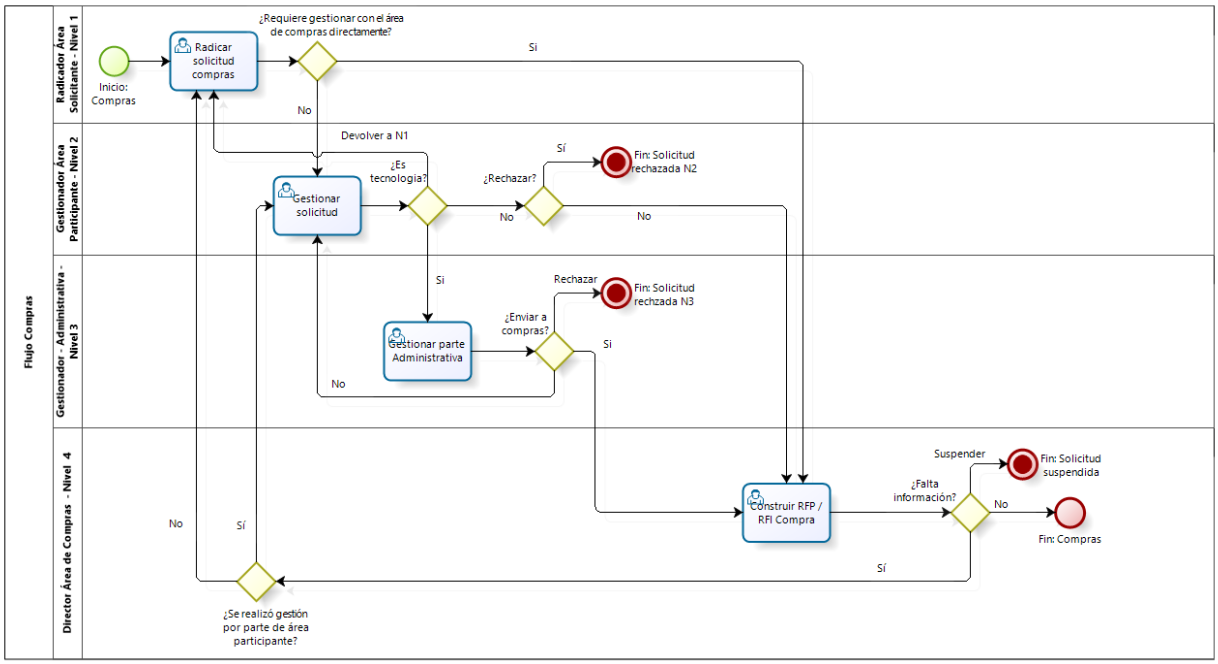
Figura 12. *Calificación de un proveedor*



Fuente: Elaboración propia.

Nota. La figura representa las actividades que deberán ser ejecutadas en el proceso de calificación de un proveedor.

Figura 13. *Flujo de compras Konector*



Fuente: Elaboración propia.

Nota. La figura representa las actividades que deberán ser ejecutadas en el proceso de compras en el aplicativo Konector.

En las figuras expuestas, el Grupo Empresarial Keralty busca la oportunidad y productividad en el flujo del proceso, enfocándose en la optimización del tiempo ciclo a partir de las capacidades y actividades del proceso. El resultado de la aplicación de estos flujos propuestos radicará en la optimización de tiempos y la estabilización de la capacidad.

Propuestas Complementarias

Oportunidad y calidad en la facturación:

Con la finalidad de garantizar la recepción de los documentos de cobro en los tiempos acordados con los proveedores, así como su respectivo pago, se deberá asegurar la trazabilidad del valor de la orden de compra con el valor de la factura, visibilidad al proveedor del flujo de proceso para la facturación, y garantizar que la información de la orden de compra sea coherente con la información de la factura. Se invita a la central de compras del Grupo Empresarial Keralty, con el apoyo del área financiera y de cuentas por pagar, a modificar el procedimiento de recepción de facturas, en razón a la implementación de la factura electrónica.

Adherencia al modelo de compras

Como resultado del diagnóstico efectuado, se evidenció que la estrategia y políticas debería incorporar todos los lineamientos para la gestión centralizada de compras, lo cual implica que se ejecute un dimensionamiento de los recursos necesarios para cubrir la necesidad de adherencia.

Así mismo, se propone a los directivos del Grupo Empresarial Keralty realice la revisión de los documentos relacionados con las estrategias y políticas para la gestión centralizada de compras para que estén alienados con la sostenibilidad, asociado a la implementación de los objetivos de sostenibilidad

Aplicación de todas las mejores prácticas de la ISO 20400

Si el Grupo Empresarial Keralty tiene la firme intención de afirmar que sus compras son sostenibles, se propone la aplicación de una encuesta de sensibilidad o disposición para la adopción de las mejores prácticas de Compras Sostenibles por parte de la Alta Dirección (Anexo 4), basado en la ISO 20400 Compras Sostenibles, emitida por la Organización Internacional de Normalización ISO en el año 2017, enfocada hacia los líderes, hablando en términos de gobernanza, del área de compras de Keralty, quienes tienen el poder de toma de decisiones en la

implementación de estrategias, políticas y procedimientos en función de la sostenibilidad, cuyo objetivo será la medición de la integración de Sostenibilidad. Para esto se debe implementar las mejores prácticas mencionadas a continuación:

1. Implementación de un Sistema Integral de medición del desempeño.
2. Seguimiento del aumento de los precios en el tiempo de los bienes y servicios adquiridos por el Grupo Empresarial Keralty.
3. Automatización de las compras no catalogadas
4. Actualización de los modelos de contratos con proveedores que incluyan cláusulas que permitan a la organización aumentar su control sobre lo que ocurre en las cadenas de suministro, desde un enfoque de sostenibilidad.
5. Evaluación de desempeño de los proveedores: Aplicación no solo a los cuarenta (40) proveedores como se realiza actualmente, sino a los que entren en un rango de criticidad según los criterios que se adicionaron. La recomendación es que, en una primera fase, se amplíe a cien (100) proveedores
6. Exposición de información de resultados de calificación de los proveedores en un repositorio que permita ver los datos históricos, y poder compartirlo oportunamente con los proveedores e implementarlo en sus certificaciones comerciales.

CONCLUSIONES

Con relación a lo anteriormente expuesto se puede concluir lo siguiente: se realizó un análisis y diagnóstico del proceso actual de compras en Keralty el cual permitió concluir que se necesitaba un desarrollo más completo en la gestión integral de proveedores dado que las etapas de conocimiento del perfil, proceso de selección y evaluación desde diferentes frentes no se encuentra articulado de tal forma que conteste a las necesidades de la organización. Por lo tanto y dando respuesta a la pregunta problema, y luego de hacer una revisión de la teoría existente referente al tema central de la investigación, se logró establecer que los aspectos a mejorar del modelo de gestión integral de proveedores del área de compras del Grupo Empresarial Keralty son: calificación de proveedores, clasificación de proveedores y actualización de los flujogramas de la gestión de proveedores.

Igualmente se identificó que el proceso de compras y gestión de proveedores son puntos estratégicos de la organización, ya que tiene un impacto directo en la prestación y oportunidad de los servicios que desempeña. Es claro para Keralty que tener un excelente proceso de selección y evaluación de proveedores permite generar oportunidades que agreguen más valor a su gestión, permitiendo ampliar las garantías de cumplimiento a los indicadores esperados.

Posteriormente y con base en la información recabada, se diseñó una propuesta con el objetivo de poder implementarla en un corto plazo. Para ello, se siguieron las solicitudes y premisas y protocolos de Keralty para esta investigación. En ese sentido, la propuesta debía ser funcional y simple en su utilización, puesto que un cambio complicado y extenso anularía cualquier posibilidad de ser implementando en la misma.

La idea presentada en esta investigación busca mejorar la gestión integral de proveedores desde los frentes de los procesos de evaluación y selección de proveedores actualmente

desarrollados en la organización. No sólo es una búsqueda de mejores prácticas en la gestión integral de proveedores, sino además en el aporte de nuevas habilidades de administración en los procesos actuales y futuros que desarrolla la central de compras. Cuando las personas se encuentran dentro de un ambiente de trabajo con tiempo limitado para desarrollarse, aún más en este tiempo para una empresa del sector salud, es difícil generar conciencia de las necesidades de la organización. Es por esto que el apoyo de las diferentes personas de equipos interdisciplinarios fue un factor clave para desarrollar esta investigación.

Por otro lado, esta investigación pretende ser de utilidad para investigadores interesados en modelos de gestión integral de proveedores, junto a las teorías y conceptos aplicados en ésta.

Se espera que el proceso de compras de la organización trabaje en la implementación de la propuesta en sus prácticas y, por ende, mejore y optimice sus tiempos. La propuesta de mejora permite ver los puntos débiles de los procesos del departamento de compras, así como de los proveedores, de esta manera se apoya en la mejora de puntos débiles identificados.

Igualmente, esta propuesta promueve el conocimiento y comunicación más efectiva entre la central de compras y sus proveedores. Su diseño tiene el propósito de poder dar un mejor seguimiento, y con ello, identificar rápidamente las oportunidades de mejora de sus proveedores para apoyar en su desarrollo y fortalecimiento.

APÉNDICE

Entrevista Andrés Flórez

1. Entrevista realizada a Andrés Flórez, actual director de compras de infraestructura y quien ha trabajado para Keralty 22 años, de los cuales, 6 han sido en el área de compras,

Andrés: en el 2016 teníamos un área de compras pequeña comparada con lo que es hoy el área de compras (un gerente, dos directos, 13 compradores) y nos encargábamos de comprar suministros, equipos médicos, la parte de externalización y nada más, el resto cada compañía era muy autónoma de hacer sus compras. A partir del 2017 vino un proceso de transformación en el que el presidente buscaba que todo pasara por compras, por eso, en la actualidad, todo lo que les pueda ocurrir, pasa por compras. Lo único que no manejamos es la contratación de los funcionarios y la contratación de los médicos adscritos a las instituciones, eso lo hace el área de talento Humano.

En la actualidad, compras cuenta con un equipo de 41 personas, compuesto por 5 gerencias, 7 direcciones, 23 compradores y un equipo de 6 personas que maneja todo el back office de la operación de compras. Al interior estamos especializados por áreas, yo pertenezco a la gerencia de infraestructura, tengo un equipo de 5 compradores y nos encargamos de contrataciones de arriendos, de obra, mobiliario, sistemas de intrusión de incendios, etc.

¿Cómo define la calidad de la gestión integral de proveedores en Keralty?

Andrés: Nuestra tarea fundamentalmente es poder prestar un buen servicio, somos un área que funciona como una central, en este sentido, prestamos el servicio de compras para más de 20 compañías de la organización y parte de lo que buscamos es tener un proceso muy

dinámico de proveedores, es decir, intentamos no casarnos con los mismos proveedores, sino constantemente estar revisando el mercado, digamos que todo arranca desde ahí.

Con los proveedores que pre-seleccionamos, viene un proceso muy riguroso de inscripción de proveedores, allí pedimos una serie de información (estados financieros, referencias, todo el tema de sarlaft), buscando garantizar que los proveedores con los que trabajemos no tengan ningún tipo de problema que nos vayan a meter en temas legales, con esas "herramientas" la compañía tiene establecido un manual de compras que nos da las pautas de cómo podemos hacer nuestro proceso de compras, donde, por ejemplo está establecido que para compras superiores a 4 salarios mínimos, siempre tenemos que garantizar que tengamos mínimo un comparativo de 3 proveedores y otra serie de pautas que nos da los lineamientos para garantizar un buen proceso de compras.

Adicional, tenemos un código de ética que en los procesos que demandan sumas de dinero muy importantes, compartimos con esos proveedores que van a participar un código de ética, en el que se deja muy claro que la compañía no tolera temas de sobornos, no permite que los empleados vayan a pedir coimas o participaciones en los negocios y eso nos ayuda a que, desde un principio, sean muy transparentes los procesos de negociación. Al final del proceso pues una evaluación de proveedores, que nos permita pues estar constantemente evaluando, clasificando a nuestros proveedores y teniendo un ejercicio de feedback con ellos.

El proceso que nos cuenta ¿es solo en su área de infraestructura o es en toda la central de compras?

Andrés: Se realiza para todas las direcciones, es un lineamiento transversal para todas.

¿Dicho proceso está documentado en algún procedimiento?

Andrés: Más que en un procedimiento, tenemos un proceso establecido y tenemos documentación como la que acabo de nombrarles, manual de compras, el código de ética, que son los que nos dan los lineamientos para que esa operación funcione de esa manera.

En el proceso de selección de un proveedor para la compra de un bien/ servicio ¿qué factores influyen para la selección del mismo?

Andrés: Para nosotros es muy importante la experiencia interna y externa, es decir, si es un proveedor con el que ya hemos venido trabajando, por ejemplo, en temas de obras, tenemos muy en cuenta las experiencias anteriores de proceso en los que ya hayamos trabajado con ellos. Si es un proveedor que es nuevo, tenemos muy en cuenta la experiencia que traen de afuera, es decir, qué tipo de obras de la misma envergadura de la que estamos contratando ya ha tenido experiencia, de hecho, entramos en algunos casos a hacer un proceso de documentaciones, donde consultamos con esos clientes que ellos trabajaron. También es muy importante para nosotros el tema de oportunidad, es decir, en cuánto tiempo nos van a entregar una obra. Por supuesto tenemos en cuenta temas de calidad, ahí los medios en términos de qué materiales van a utilizar para esa obra y por supuesto precio, no puedo decir que es el más importante, pero claramente a la hora de una negociación, el precio cobra una importancia relevante.

¿Esos factores de selección están documentados?

Andrés: No exactamente, pero digamos que, para la hora de tomar una decisión, los tenemos en cuenta.

¿En Keralty se utilizan esas diferentes modalidades de contratación o hay un estándar?

Andrés: Si, digamos que depende de la complejidad del negocio, de lo estratégico que sea para la organización y de los montos. específicamente en obras, del 90% de obras que nosotros contratamos, son obras pequeñas, entonces lo hacemos con una modalidad de precios unitarios, donde lo que se hace es un contrato de obra por precios unitarios y aquí partimos de un diseño plano, levantamos una plantilla (un archivo donde registramos las actividades pro capítulos y las cantidades de obra) y ya con esa herramienta salimos a buscar mínimo 3 proveedores que nos coticen, salimos a hacer visitas al inmueble y luego ya viene un proceso de selección puramente económico, pero a la hora de tomar la decisión de con cual irnos, por supuesto tenemos en cuenta las otras variables que les acabo de mencionar (experiencia, oportunidad, calidad y demás), eso cuando son obras pequeñas (que sea de 50 a 500 mts2).

Para obras muy grandes, puntualmente centros médicos o construcciones nuevas, utilizamos una modalidad que se llama administración delegada y allí se requiere hacer un pliego de condiciones, dejamos definidas una serie de variables que vamos a evaluar, una parte técnica que tiene el mayor número de participación, un tema financiero, un tema jurídico, por supuesto pólizas, somos muy rigurosos en el tema de referenciación y eso, de alguna manera lo ponderamos frente al precio, es decir que la decisión no sea solo precio, sino partimos también de una evaluación donde el principal factor que medimos es el tema técnico y allí compras no lo hace solo, sino que lo hace con el apoyo del área de ingeniería e infraestructura, que son ellos lo que entran a evaluar esas variables que hemos definido en el pliego.

Teniendo en cuenta que este proceso, como lo ha dicho, no está documentado, ¿Cómo es que han llegado a una dinámica tan robusta como la que no explica al momento de evaluar un proveedor para seleccionarlo? ¿De dónde ha nacido?

Andrés: Esto viene de un proceso que se ha venido trabajando, les contaba que hace 3 años nuestra área era muy pequeña, su alcance era muy pequeño y parte de lo que hizo la organización fue armar todo un equipo muy robusto, donde se contó con personas que venían de afuera, de compañías muy grandes y entre todos se ha construido esas buenas prácticas.

Particularmente hay un área que más hace procesos de este estilo que acabo de mencionar que es la dirección de servicios y allí se generó toda una dinámica de cómo se deberían hacer los procesos, entonces parte de lo que hacemos, es que también vamos aprendiendo entre las experiencias de las diferentes direcciones y tratamos de estandarizar los procesos a pesar de que no están documentados como tal, pero vamos estandarizado estos procesos, entonces a partir de ahora vamos a manejar los procesos que impliquen un rst de esta manera y todas las direcciones nos ceñimos a ese tipo de prácticas.

¿Cuáles son las oportunidades de mejora que ve en cuanto al proceso de gestión de proveedores?

Andrés: En este momento he identificado tres, una relacionada con el tema de evaluación de proveedores, nosotros en este momento realizamos una evaluación semestral y lo que hacemos es seleccionar una muestra de proveedores basados en frecuencia de compra y en monto de compras, es decir que en este momento no abarcamos los proveedores al 100% y evaluamos

temas de calidad, oportunidad y postventa, en mi caso particular, el escenario ideal es que podamos involucrar también variables técnicas. Entonces, yo involucraría unas variables técnicas y lo otro que le haría al proceso es buscar la manera de que pudiéramos, una vez cerrado un proceso de obra, efectuar la evaluación.

El segundo tema que mejoraría es con una evaluación de 360°, es decir que sea una evaluación de doble vía, que no solamente nosotros evaluamos a nuestros proveedores, sino que también, los proveedores tuvieran la oportunidad de evaluarnos a nosotros.

El tercer tema que veo como oportunidad es que en el caso de horas que en el año uno puede con un mismo proveedor haber hecho varios procesos, que la herramienta me permitiera, partiendo de que puedo hacer las evaluaciones cada vez que termino una obra, si un proveedor empieza a calificar mal repetitivamente, poder codificar esto en un sistema donde después de 3 evaluaciones insatisfechas, que el mismo sistema bloquee este proveedor para no volver a contratarlo más.

Con respecto a la evaluación ¿se realizaría al proyecto ejecutado, a la venta que hizo ese proveedor o en general qué condiciones financieras tiene el proveedor cada 6 meses?

Andrés: Son dos temas distintos, yo hacía referencia puntualmente a la evaluación posterior a una compra o a la ejecución de un proceso como en una obra. Al que hacen referencia tiene que ver con el proceso de actualización del proveedor que eso lo hacemos anualmente y allí también identificó un tema y es que nosotros hacemos un proceso de actualización anual donde le volvemos a pedir toda la documentación al proveedor. Precisamente revisamos estados financieros, volvemos a consultarlos en sarlaft, en listas restrictivas, volvemos a pedirle referencias comerciales y demás; puntualmente en el tema financiero nosotros tenemos ahí un

tema que podríamos entrar a mejorar y es que actualmente para el proceso que vamos a adelantar de actualización proveedores, está establecido que le pedimos estados financieros al cierre del 2019, pero en la actualidad con el tema de pandemia, un proveedor en diciembre de 2019 y hoy, pudo tener unos cambios muy bruscos en términos financieros, entonces, a mí me parece que deberíamos poder tener un mecanismo en el que no solamente evaluamos el corte a 2019, sino también un estado reciente al cierre de julio, al cierre de agosto. Creo que ahí podríamos llegar a lograr un poco más de precisión y de poder identificar riesgos, sobre todo con proveedores que de alguna manera han tenido dificultades por todo este tema de la pandemia.

¿Usted vería en sus proveedores algún problema para entregar ese tipo de información de manera más periódica?

Andrés: No, de hecho, ya lo hemos hecho con algunos casos puntuales, pero lo ideal es poder hacerlo con todos.

De esa experiencia que lleva con el grupo empresarial Keralty ¿nosotros podríamos tener un apoyo tecnológico y tener portal para que los proveedores alimenten la información, sin que sea un archivo en Excel que lo envíen por correo y que lo alimenten directamente en la base de datos, la cual tenga unas reglas y alertas?

Andrés: Justamente en este momento estamos trabajando en la implementación de unos módulos, tenemos como herramienta tecnológica Oracle y estamos en un proceso de implementación de unos módulos nuevos, dentro de los cuales está uno de gestión de proveedores, entonces es parte de lo que estamos trabajando para mejorar y volverlo un poco más dinámico y que nos garantice que tengamos una información más precisa, sin tener que

esperar a que nosotros se lo solicitamos, sino que sea un tema de autogestión por parte de los proveedores.

Teniendo en cuenta las oportunidades de mejora, ¿Que considera que para el grupo empresarial Keralty es una fortaleza en la gestión integral de proveedores?, ¿qué no se debería cambiar?

Andrés: Nosotros tenemos una fortaleza y es que tenemos un proceso transparente, todo lo que les contaba del manual de compras, de los códigos de ética, del hecho de que a nosotros constantemente nos están haciendo evaluaciones del código de ética, el hecho de que la organización esté en situaciones como la actual, contamos con la fortuna de que es una compañía muy sólida, que nos ha premiado con bonificaciones, hace que contemos con un equipo humano muy comprometido, esas son nuestras fortalezas: conocimiento, experiencia adquirida y los procesos de cambios que hemos adelantando.

¿En la elección de proveedores hay comités? es decir que la elección ¿la encabeza una persona o varias?

Andrés: Existe algo que se llama comité de compras, que es algo virtual, hoy funciona por correo electrónico. En alguna ocasión hicimos Benchmarking con otras compañías y encontrábamos que en muchas hacían comité de compras cada tanto y se reunían físicamente varias personas que eran las que aprobaban un negocio. En el caso de nosotros no, ya que nosotros terminamos un negocio, montamos en un correo todo el sustento de salida, que proveedores invitamos, el cuadro comparativo, los resultados de las evaluaciones técnicas y por supuesto un concepto de cual, desde la óptica de nosotros, debería ser el proveedor seleccionado

y este comité de compras lo aprueba: el presidente de la compañía que está contratando ese proceso, el vicepresidente económico y el vicepresidente senior de compras. Ellos son los que seleccionan los proveedores.

Para las futuras selecciones de proveedores o los proveedores que tiene una frecuente participación en los procesos, ¿se tiene en cuenta los resultados de las evaluaciones anteriores o eso no hace parte de los factores de selección?

Andrés: No y justamente por eso me parece importante que pudiéramos tenerlos documentados en el sistema y que si un proveedor en el pasado no tuvo una buena calificación se pudiera tener en cuenta. Actualmente es muy manual y nosotros no tenemos una rotación muy alta a nivel de personal que termina siendo una desventaja porque puede llegar otra persona que desconozca la historia que tengamos con otros proveedores, por eso lo veo como una oportunidad de mejora de tenerlo en el sistema documentado. Pero hoy no lo tenemos.

En algún momento nos decía que dentro de los procesos de las oportunidades de mejora que tiene, sería bueno tener una evaluación 360° ¿En este momento, Keralty cuenta con algún canal de comunicación o un proceso establecido para poder recibir las percepciones de los proveedores?

Andrés: No, no lo tenemos, más allá de lo que cada comprador pueda atender en temas de sugerencias o quejas puntuales, no tenemos un área o canal específico que se encargue de recibir esas solicitudes.

Dentro de los procesos de evaluación de proveedores, hablando de responsabilidad social empresarial y teniendo en cuenta que Keralty cuenta con ese programa ¿Se evalúan diferentes aspectos adicionales a los directos de la contratación?

Andrés: Eso depende de lo que se está contratando, particularmente en nuestro caso, nosotros tenemos que garantizar que si estamos contratando un proceso para una obra nueva que parte de ceros, si, por supuesto tenemos que estar atentos que más allá de las variables que ya vimos, los proveedores cumplan con temas y procesos de responsabilidad social, pero creo que hay que robustecerlo más, es decir, no estoy seguro que en todas las direcciones lo tengamos en cuenta, porque también depende mucho del tipo de contratación. Para contrataciones pequeñas no llegamos a ese alcance porque son procesos muy rápidos, pero para proyectos muy grandes si lo tenemos en cuenta.

Siguiendo con el tema de Responsabilidad Social ¿Keralty cuenta con algún programa de premiación de proveedores por desempeño, algún concurso de participación de proveedores, alguna capacitación sobre responsabilidad social empresarial?

Andrés: Pues con concurso como tal no, tenemos un convenio con la Universidad Externado de Colombia que han venido haciendo proceso de formación para algunos proveedores que de alguna manera apenas están incursionando en el tema de responsabilidad social o algunos que ni siquiera lo tienen y hemos hecho ese proceso particularmente en infraestructura tuvimos 2-3 casos de proveedores que participaron en estos proceso de formación y ellos han agradecido esta alianza que tenemos en la universidad, porque les ha ayudado a fortalecer en esa parte sus compañías.

A parte de temas de responsabilidad social, ¿se han tenido otros procesos de formación en temas más técnicos?

Andrés: No, al contrario, hay algunos casos en los que recibimos capacitación de algunos proveedores en temas muy técnicos. Hay temas como equipos médicos, en donde tenemos proveedores demasiado especializados, en algunos casos exclusivos, porque nadie más vende ese tipo de cosas, entonces invitan al equipo de compras que maneja ese tipo de compras a procesos de capacitación - formación.

Si nos quisiéramos devolver en esta gestión de proveedores y tomar como punto de partida la calificación, ¿qué variables debo considerar de evaluación y de elección? ¿cuáles serían esas variables concretas?

Andrés: Con lo que tenemos documentado hasta ahora sería oportunidad. El costo, en términos de adicionales, es decir, generalmente se inicia con un presupuesto y al final pueden terminar con presupuestos por encima de lo que estaba presupuestado, con ejecuciones por encima, eso lo evaluaría. Pero ahí tendríamos que ser muy cuidadosos porque tendría que ser un mecanismo donde podamos establecer si esos adicionales fueran originados por un error en el cálculo de ellos o sencillamente por algo que pidió la organización y no estaba en el alcance inicial y finalmente temas de calidad, post ventas, que tantas post ventas me ha generado esa construcción, porque permite ver si esa construcción cumplió con lo que necesitábamos. Esas serían las variables que yo determinaría.

A veces se observa que la calificación está por ejemplo en excelente, bueno, regular o en otro tipo de calificaciones como escala numérica, ¿acá se podría pensar en implementar algún tipo de calificación?

Andrés: si, yo implementase algo mixto, es decir una calificación cualitativa y una cuantitativa, para mí sería la metodología adecuada, pues considero que solo un tema conceptual no es válido, de alguna manera tenemos que llevarlo a una calificación numérica, así creería que la fórmula adecuada es combinada.

En el caso particular de la dirección de infraestructura ¿usted cómo calificaría sus proveedores?

Andrés: Lo haría por el valor de la contratación, de hecho actualmente lo tenemos así, nosotros tenemos tres grupos, hay un grupo de empresas pequeñas que son las que utilizamos para obras muy pequeñas, proveedores que por lo mismo que son empresas pequeñas, son muy ágiles, Hay un grupo intermedio, que son empresas que tienen una capacidad de contratación un poco más estructurada, donde tienen ya vinculados arquitectos, ingenieros, este grupo lo tenemos para obras que puede oscilar entre 50 y 500 mts2. Y ya un tercer grupo que son empresas muy grandes que tienen un vínculo financiero grande, un equipo administrativo y técnico importante, donde entramos a contratar procesos como administración delegada.

Entonces lo tenemos segmentado en esas tres categorías, dependiendo del tamaño del proyecto que estemos contratando.

Bajo su criterio ¿pudiese tener otro tipo de clasificación?

Andrés: No, yo creo que, así como lo tenemos segmentado nos ha funcionado, lo que sí tenemos que hacer, es que tenemos una base de proveedores en Excel y creo que lo podríamos estandarizar dentro de una herramienta como la que estamos implementado en este momento precisamente para que nos quede un registro y si tenemos algún tipo de cambio bajo la dirección, la persona que llegue tenga una base de dónde empezar.

Cuando el equipo de compras de infraestructura recibe una solicitud ¿cómo hace la búsqueda de los posibles proveedores?

Andrés: Bajo una base que nosotros hemos construido y actualmente nos estamos apoyando en una herramienta que adquirió recientemente la compañía, entonces para proceso, por ejemplo, en este momento puntualmente, tenemos que contratar unas obras en Cúcuta, en Neiva y en Santa Marta y son ciudades donde nosotros no tenemos proveedores puntuales, digamos que muchos de nuestros proveedores están focalizadas en las grandes ciudades, Bogotá, Cali, Medellín y Barranquilla , entonces esta herramienta que acabamos de adquirir nos está permitiendo poder acceder a una base de proveedores locales, que nos permite poner un poco a competir a los proveedores ya tradicionales con proveedores puntuales de cada ciudad.

Esa herramienta que usted menciona ¿es solo de la dirección de infraestructura o de todas las direcciones?

Andrés: de toda el área de compras.

¿Esa base de datos está fuera de los módulos de Oracle?

Andrés: Si, es un proveedor externo que está especializado en eso.

Dentro de una gestión integral de proveedores, lo que se espera es que el proveedor se fidelice con la compañía ¿En este momento los proveedores que tiene Keralty están fidelizados a la cadena de suministro?

Andrés: Puntualmente en el área de infraestructura si, tenemos proveedores que están fidelizados y nos colaboran muchísimo, eso se refleja por ejemplo en este momento de pandemia, la gran mayoría de proveedores afuera no arrancan una obra sin un anticipo, nosotros ya tenemos unos proveedores tan comprometidos que dicen, no importan, no esperamos el anticipo empezamos ahora. También tenemos proveedores que, por temas de tiempo, agregan un turno adicional para finalizar la obra a tiempo y se alinean con nosotros, entienden la necesidad y se comprometen.

En los demás procesos no sé hasta qué punto, dado que parte de las desventajas de un proceso tan segmentado como el de nosotros es que no conozco en las otras direcciones que tan fidelizados estén sus proveedores.

¿En Keralty, si un proveedor ofrece un producto por debajo del mercado en un 30%, genera alguna alerta al interior de la organización?

Andrés: En obras si, nosotros tenemos unos estándares de valor mt2 de obra por ciudad y depende de lo que se esté adecuando, ya que no es lo mismo adecuar una oficina a un centro médico, entonces nosotros históricamente ya tenemos unos valores y si un proveedor tiene unos precios menores ya es sospechoso y al contrario le decimos que entre a revisar porque en ese precio hay que tener en cuenta lo que se va a realizar, los materiales y demás.

¿Keralty motiva a que bajen los precios que ustedes ya tienen establecidos, hay mecanismos de subasta a la inversa?

Andrés: Nosotros no utilizamos subasta inversa, pero anteriormente intentaron hacer este tipo de prácticas y al final era peor, porque el proveedor terminaba quemado y pedía replantear el precio porque les costaba mucho más de lo que habían planeado. Ahora nosotros partimos de una política y es que tienen que ser precios justos porque no se trata de sacrificar un proveedor, sino que gane él y ganemos nosotros, en términos de tener una infraestructura adecuada y de calidad. Esas prácticas no han funcionado, particularmente en el área de infraestructura.

Entrevista Aura Liliana Vargas Sánchez

2. Entrevista realizada a Aura Liliana Vargas Sánchez actual Analista Senior de Responsabilidad Social.

¿Qué procesos se han desarrollado en Keralty con temas de responsabilidad social empresarial?

Liliana: Nosotros venimos trabajando con compras todo el tema de sostenibilidad desde hace como 2 años, en la inclusión de lineamientos de responsabilidad en la política de compras y el manual de compras, allí hicimos un trabajo alineación del propósito de compras con los objetivos de desarrollo sostenible, entonces hicimos un estudio con estos 23 objetivos de desarrollo sostenible y decidimos cual de todos estos objetivos (que son lineamientos de sostenibilidad), le apuntan al área de compras y uno de los que elegimos era el objetivo 8 (trabajo decente y crecimiento económico), a partir de ahí realizamos una actualización en la política de compras y en el manual con temas de sostenibilidad.

Otra cosa que hemos adelantado es en la evaluación de proveedores, en ésta agregamos 3 preguntas con temas de responsabilidad social (derechos humanos y políticas ambientales) que nos permite saber si los proveedores tienen lineamientos de sostenibilidad dentro de su empresa, esto con el fin de conocer nuestra cadena de abastecimiento, qué tan alineada estaba con las políticas o direccionamientos que tiene Keralty como tal, pues la idea de sostenibilidad siempre es que como empresa fortalezcas las gestiones hacia los diferentes grupos de interés, pero en algún momento también una de esas funciones es transmitir tanto a la cadena de abastecimiento interno como a los clientes y usuarios todo el tema de procesos, entonces en un inicio, lo que siempre debe hacer una organización es que la línea de la mitad, que es la de procesos internos, fortalecerla para después transmitir ese mensaje o lineamientos a la cadena de abastecimiento que finalmente van a impactar a un tercer eslabón que son nuestros clientes y usuarios.

Después, decidimos trabajar con algunos proveedores pequeños, (pymes) más o menos 500 y se les hizo la evaluación y encontramos lo que les hacía falta y eso nos va a permitir en algún momento, cuando ya se implemente, tener una base de datos que nos lleve a conocer más cuáles son las falencias de nuestros proveedores o las oportunidades de mejora en las que nosotros, desde el área de responsabilidad social, podríamos hacerles acompañamiento y además irlos alineando cada vez más a las estrategias que tiene Keralty y actualmente estamos trabajando con 20 proveedores que fueron seleccionados de esa evaluación de proveedores y con ellos empezamos hace un año a hacer el piloto de hacerles el acompañamiento, a hacerles un diagnóstico de responsabilidad social, es decir, una especie de consultoría y que por supuesto, lo desarrolla el área de responsabilidad.

Efectivamente dentro de la documentación se puede evidenciar que hay una serie de elementos que se están preguntando de forma muy general a los proveedores y pudimos observar el resultado de las evaluaciones que les realizan a los proveedores, en un entregable que pueda hacer su área desde el punto de vista de responsabilidad social ¿Qué elementos podría considerar importantes para que se involucren en la evaluación de proveedores?

Liliana: Inicialmente podríamos incluir en esa evaluación los 17 objetivos de desarrollo sostenible y preguntarles a los proveedores en cuál de ellos tienen prácticas o con cuál de ellos se relaciona más con su actividad económica o está alineado y además a cuál de las metas de cada objetivo.

Esta información que ellos nos dan, nos permite alinear a nuestros proveedores y conocerlos más, después puedo saber quiénes le están pegando al objetivo 12, quienes al 8, al 10 y poder trabajar con ellos sesiones de buenas prácticas para que se pueda transmitir conocimiento o esas buenas prácticas y además puedo encontrar oportunidades de mejora en las que ellos mismo, a través de esas buenas prácticas puedan como replicarlas o si identifico que todos tienen la misma oportunidad de mejora, ver como desde la gestión interna de Keralty los apoyamos y fortalecemos, porque a nosotros como Keralty nos fortalece tener proveedores que tengan nuestros mismo lineamiento de sostenibilidad y que sean fuertes en temas de sostenibilidad.

Creo que ahí estaríamos cubriendo todo, porque estos objetivos son a nivel mundial, todos los países que están inscritos a la ONU tienen que plantear estrategias que lleven al cumplimiento de esas metas de objetivos de desarrollo sostenible. Entonces ahí esta abarcado todo desde responsabilidad social, las buenas prácticas de los diferentes grupos de interés de todas las empresas medianas, pequeñas o grandes y de los asuntos materiales que tenga cada

empresa (asuntos en los que cada empresa define enfocarse para trabajar temas de responsabilidad social, entonces con la inclusión de estos temas podemos abarcar bastante información y podríamos tener información bien útil para la gestión de proveedores, ya que lo que nos interesa a nosotros como grupo es no solo identificar quien está bien o mal en temas de responsabilidad sino gestionarlos, nuestra responsabilidad como grupo es gestionar a nuestros proveedores, eso se logra conociéndolos y se conocen preguntándoles en los objetivos de responsabilidad social, que tienen fuerte y que no.

Ya que se le está tratando de dar una ponderación a la calificación de los proveedores desde el punto de vista jurídico, financiero, ¿considera que dentro de Keralty es importante darle una calificación al proveedor de acuerdo con este tema de responsabilidad social?

Liliana: Actualmente no, pero la idea es llegar allá. Hoy en día la tendencia es que los consumidores compren productos en los que sientan que están aportando algo más, es decir que por la compra de dicho producto sienten que están haciendo algo bueno. Lo que buscamos nosotros es que también pueda tenerse una ponderación en estas buenas prácticas que pueden tener las empresas, por supuesto es algo que no podemos hacer de una vez, lo primero que debemos hacer es conocerlos, identificar brechas, ver cómo los gestionamos porque es nuestra responsabilidad como grupo ayudarlos y después de este proceso de acompañamiento, ahí si empezar en rigor dicha ponderación. Nuestra misión no es corcharlos, nuestra misión es que lleguen a, entonces los gestionamos, los apoyamos, les promovemos espacios en los que se repliquen estas buenas prácticas, para después decirles qué deben hacer todo lo que les estamos proporcionando porque en un tiempo los empezaremos a medir con ello.

El cuestionario que estamos desarrollando para aplicar a los proveedores con temas de responsabilidad social está dividido en cuatro partes que corresponden a: prácticas laborales y derechos humanos, ética, medio ambiente y compras sostenibles, además de éstas ¿Hay algún tema o área que desearía agregar y que aporte en la construcción del informe que desarrolla su área?

Liliana: Cuando hablamos de responsabilidad social hablamos de estándares internacionales: el global reporting initiative que son como unos indicadores que le dice a las empresas como deben hacer los informes de sostenibilidad, entonces ahí tienen una guía de indicadores que deben cumplir si os i, si quieren reportar bajo ese estándar internacional; está el pacto global de naciones unidas que tiene 10 principios, inicialmente con 4 lineamientos (derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y lucha anticorrupción) y están los Objetivos de desarrollo sostenible, que marcan como todo, por ejemplo los objetivos: 11 (ciudades y comunidades sostenibles), el 12 (producción y consumo responsable), el objetivo 16 (paz, justicia e instituciones sólidas) y el objetivo 17 (alianzas para lograr los objetivos), esas son cosas que no están dentro de los 4 lineamientos que nombraste, porque si bien esos 4 son bien grandes, no abarcan toda la línea de sostenibilidad que se proyecta tener desde las áreas de responsabilidad social.

Entonces nos iríamos de nuevo a los 17 objetivos de desarrollo sostenible, tendríamos que hacer un mix con objetivos de desarrollo sostenible, transversal derechos humanos y temas de anticorrupción, ética, etc., porque en los objetivos de desarrollo sostenible tampoco hay algo puntual que diga algo de derechos humanos, que sí está en pacto global.

ANEXOS

Evaluación financiera

Anexo 1. Procedimiento de Evaluación Financiera (Calificación) de Proveedores

Keralty

PROCEDIMIENTO PARA LA EVALUACIÓN FINANCIERA DE UN PROVEEDOR

1

Keralty

1. OBJETIVO

Actualizar el modelo de evaluación financiera para los proveedores, aprobado por el Comité de Riesgos del Grupo KERALTY, así como la debida aplicación e incorporación del mismo dentro de los criterios de evaluación y selección adoptados en el proceso de Compras de cada una de las entidades del Grupo KERALTY.

Este modelo es una actualización al modelo de evaluación financiera para los proveedores que venía aplicando la entidad, el cual permitía gestionar el riesgo de contraparte a través de la evaluación de indicadores financieros. En esta actualización, se incluye el promedio sectorial que permite realizar la comparación de cada proveedor frente a su sector.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para realizar la evaluación y análisis financiero en la etapa de selección de un proveedor en los procesos de tipo licitación como en procesos que así compras considere aplicar dicha evaluación, así como durante el proceso de actualización para los proveedores vinculados [PENDIENTE REVISAR PROCESO DE CLASIFICACIÓN] que se encuentran activos y se considere que requiere la evaluación, para cada una de las entidades del Grupo KERALTY.

En ambos casos, se excluyen de esta evaluación financiera los prestadores médicos y las instituciones prestadoras de salud (IPS).

3. DEFINICIONES

CIIU: Clasificación de las actividades económicas de las empresas del país, regida por la Clasificación Industrial Internacional Uniforme.

Gestor(es) de Compras: Personas encargadas de llevar a cabo el trámite para la selección y contratación del Proveedor, conforme a las solicitudes realizadas por las diferentes Áreas Solicitantes y/o por el Responsable del Negocio.

Indicador financiero: Instrumento que permite cuantificar la relación entre dos o más variables financieras relacionadas.

Modelo de evaluación financiera: Es una herramienta de análisis que permite conocer la solidez financiera del proveedor, a partir de la evaluación de cuatro factores de gestión, que constituyen los pilares del modelo y que en conjunto proporcionan información sobre sus fortalezas y debilidades.

2

Nivel de riesgo: Grado de exposición a presentar problemas de solidez financiera de un proveedor.

Proceso de Contratación: Trámite iniciado por las Empresas que tiene por objeto la adquisición de Bienes y/o Servicios, el cual consta de las etapas de (i) Planeación, (ii) Selección, (iii) Contratación, (iv) Ejecución y (v) Terminación / Liquidación. Por país podrá haber diferentes Procesos de Contratación.

Proveedor(es): Persona jurídica que contrata con las Empresas la venta, arrendamiento, comodato o suministro de Bienes, o el suministro o prestación de Servicios. Para este ejercicio se excluyen prestadores médicos e instituciones prestadoras de salud (IPS).

Proveedor potencial: Empresa que cumple con los requisitos exigidos por el Grupo KERALTY para su inscripción en la base de proveedores, a la cual se le pueden asignar negocios de acuerdo con los análisis de oferta realizados.

Gestor del Negocio: Toda aquella persona debidamente facultada para el efecto, perteneciente a un Área Solicitante, que requiera el inicio de un Proceso de Contratación al Gestor de Compras.

Riesgo de contraparte: Incurrir en pérdidas como consecuencia del incumplimiento de las obligaciones por parte de sus proveedores en los términos acordados (Entrega del producto, en las fechas y en calidad definidas).

Sector económico: Segmentación de las actividades económicas desarrolladas en el país con base en su similitud.

4. PAUTAS Y LINEAMIENTOS

a) El área de riesgo es encargada de:

- Proporcionar, calibrar y/o actualizar el modelo de evaluación financiera para los proveedores, de acuerdo con la metodología aprobada por el Comité de Riesgos del Grupo KERALTY.
- Estructurar y entregar al área de Compras la plantilla que permita realizar la evaluación financiera de los proveedores de acuerdo con el modelo desarrollado.
- Comunicar al área de Compras cada vez que se actualice el modelo, así como compartir la plantilla actualizada.
- Capacitar a los funcionarios del área de Compras que lo requieran frente a la aplicación del modelo mediante la plantilla definida.

b) El área de compras es encargada de:

- Garantizar que los funcionarios del área de Compras que lo requieran, se encuentren capacitados sobre el uso adecuado de la plantilla de evaluación financiera de proveedores suministrada por el área de Riesgos.
- Aplicar el modelo de evaluación financiera a los proveedores, en los casos según el alcance definido.
- Verificar que la información suministrada por el proveedor en la plantilla se encuentre totalmente diligenciada . Así como, verificar que las firmas respectivas se encuentren.

c) El modelo de evaluación financiera se deberá actualizar anualmente, teniendo en cuenta los últimos estados financieros reportados por las empresas a la Superintendencia de Sociedades.

d) El modelo de evaluación financiera de proveedores considera cuatro factores de gestión que son de importancia en el análisis de cualquier empresa, cada factor de gestión es analizado a través de indicadores financieros. A saber, los factores de gestión son Liquidez, Rentabilidad, Endeudamiento y Operación.

e) El resultado de la evaluación financiera de cada proveedor, será dado en términos de su nivel de riesgo. Por tanto, se definen 5 niveles de calificación de riesgo que son Insignificante, Aceptable, Tolerable, Grave y Crítico.

f) En el proceso de selección de proveedores, aquellos que resulten con nivel de riesgo Grave o Crítico no son recomendables para las entidades del Grupo KERALTY, pues representan un mayor grado de exposición a presentar problemas de solidez financiera.

g) Los estados financieros a solicitar a los proveedores, son, el balance general, estado de resultados y flujo de caja, con el fin de soportar las cifras suministradas por el proveedor en la plantilla de evaluación financiera.

h) El formato diligenciado por el proveedor con su información financiera debe cumplir con lo siguiente:

- En el caso que el proveedor cuente con Revisor Fiscal, el formato deberá ser firmado por el mismo.

- En el caso en que el proveedor no cuente con Revisor Fiscal, el Representante Legal y/o Contador deberán ser quienes lo firmen.

i) La metodología usada para la evaluación financiera de proveedores se puede apreciar en el "Anexo 1 – Metodología de Evaluación Financiera de Proveedores".

5. DESCRIPCIÓN

ACTIVIDADES	RESPONSABLE	REGISTROS
1. Descarga de la información financiera de las empresas: Anualmente, el área de Riesgos realiza la descarga masiva de la información financiera (Estado de situación financiera (ESF), Estado de resultados integral (ERI), Estado de flujo de efectivo (EFE) y otro resultado integral (ORI)) preparada bajo NIIF y suministrada por las empresas supervisadas a la Superintendencia de sociedades en la página de esta entidad (http://pie.supersociedades.gov.co).	Analista de Riesgos	Información financiera de las empresas.
2. Consolidación de la información financiera: El analista de riesgos analiza y consolida la información financiera descargada, identificando de acuerdo con la clasificación industrial internacional uniforme (CIIU), el sector económico al que pertenece cada empresa y agrupando las empresas de acuerdo a los sectores económicos definidos.	Analista de Riesgos	Análisis de la información financiera de la empresas.
3. Cálculo de indicadores financieros: Para cada una de las empresas se calculan los siguientes 9 indicadores: □ Endeudamiento total = Total pasivo / Total activo. □ Concentración = Pasivo corriente / Total pasivo. □ Cubrimiento de ingresos = Flujos de efectivo netos en actividades de operación / ingresos. □ Prueba acida = Efectivo, inversiones temporales y cartera comercial / Pasivo corriente.	Analista de Riesgos	Indicadores financieros calculados para cada empresa.

□ Ciclo de efectivo u operacional = Rotación en cuentas por cobrar + Periodo de reposición- Rotación de cuentas por pagar. □ Rotación de capital de trabajo neto = Ingresos totales / Capital de trabajo (activos corrientes). □ Retorno sobre el patrimonio (ROE) = Utilidad neta / Patrimonio * 100. □ Margen operacional = Utilidad operacional / Ingresos totales * 100. □ Margen neto = Utilidad neta/ Ingresos totales * 100.		
4. Análisis descriptivo de las empresas por sector económico: Para cada sector definido, y para cada indicador se realiza un análisis descriptivo teniendo en cuenta como mínimo la media, máximo y mínimo, esto con el fin de determinar el comportamiento de cada indicador por sector. Así mismo, se realiza limpieza de los datos, identificando principalmente los datos atípicos por sector e indicador. Estos datos no se deben tener en cuenta para la definición de las bandas para cada indicador.	Analista de Riesgos	Definición de 10 bandas para cada indicador por sector.
5. Asignación de calificación: De acuerdo con el resultado obtenido en el análisis descriptivo, cada empresa según su sector económico, se clasifica en un nivel de riesgo para cada indicador. (Por ejemplo, si la empresa tiene un indicador de liquidez fuerte tiene un nivel de riesgo bajo para ese indicador). Cada nivel de riesgo tiene un puntaje de 1 a 10, siendo este último la mejor calificación.	Analista de Riesgos	Empresas de cada sector calificadas por indicador.
6. Calificación final y Nivel de Riesgo por sector económico: Dichos puntajes asignados a cada indicador son ponderados, de tal manera que para cada empresa se genera una calificación final. Teniendo en cuenta la calificación final de cada empresa, por cada sector económico se	Analista de Riesgos	Definición de los niveles de riesgo por sector.

Selección del proveedor: El gestor de compras ejecuta la macro dispuesta en el formato "Evaluación Financiera de Proveedores", que de manera automática realiza la evaluación financiera del proveedor. En los casos en que se requiera comparar más de un proveedor del mismo sector, utiliza la plantilla "Consolidado", teniendo en cuenta que en ella solo se debe copiar y pegar en valores la evaluación resultante para cada proveedor de manera individual. Actualización anual de proveedores: El auxiliar de compras ejecuta la macro dispuesta en el formato "Evaluación Financiera de Proveedores", que de manera automática realiza la evaluación financiera del proveedor. Para los dos casos anteriores, con el fin de llevar la trazabilidad de la evaluación financiera, las plantillas deben quedar guardadas en la carpeta designada por el área de Compras para ello, así como nombrarlos de acuerdo al proceso y/o empresa que se esté evaluando.		
12. Análisis de la evaluación Financiera del proveedor: El análisis de la evaluación financiera del proveedor se realiza de la siguiente manera de acuerdo a los siguientes dos procesos: Selección del proveedor: Cuando el nivel de riesgo del proveedor sea Crítico o Grave, es recomendable no tenerlos en cuenta para la elección final del proveedor. Actualización anual de proveedores: En los casos en que el nivel de riesgo del proveedor sea Crítico o Grave, se debe notificar al área de Riesgos y al área al que pertenece el proveedor, con el fin de evaluar si se debe implementar medidas de contingencia.	Gestor de compras	Análisis de la evaluación financiera del proveedor.

determinan los límites mínimos para los cinco niveles de riesgo (insignificante, aceptable, tolerable, grave y crítico).		
7. Plantilla de evaluación financiera de proveedores: Con base en el modelo de evaluación financiera, se diseña y desarrolla una plantilla en Excel que incorpore los resultados de la metodología desarrollada y permita la evaluación financiera de proveedores. Así mismo, se estructura un formato en Excel consolidado de evaluación financiera mediante el cual se pueda evaluar más de 1 proveedor al tiempo, comparándolo frente a su sector, pero también entre los que se estén evaluando.	Analista de Riesgos	Plantilla en formato Excel para la evaluación financiera de los proveedores - formato consolidado.
8. Socialización y capacitación de la plantilla de evaluación financiera de proveedores: El área de Riesgos mediante reunión socializa las plantillas con el área de Compras, evaluando que las estructuras cumplan con todos los parámetros que se requieren. En caso de que se deban realizar cambios, el área de Riesgos los realizará y los socializará con el área de Compras. De esta manera, una vez ambas partes estén de acuerdo con la estructura de las plantillas, el área de Riesgos envía por correo electrónico al área de compras las plantillas diseñadas. Así mismo, el área de compras indicará las personas de su equipo a las cuales se debe realizar capacitación frente al uso de la plantilla y la lectura de los resultados generados a través de la implementación del modelo de evaluación financiera y la fecha de la misma.	Gerencia de compras/ Gerencia de riesgos / Líder de Riesgos/ Analista de Riesgos	Envío de plantilla al área de Compras.
9. Solicitud de información financiera al proveedor: El gestor de compras cada vez que requiera realizar la evaluación financiera de un proveedor, debe tener en cuenta los siguientes procesos:	Gestor y/o Auxiliar de compras	Formato de evaluación financiera enviado al proveedor.

- Selección de un proveedor: para licitación y procesos que así compras considere aplicar dicha evaluación. - Actualización anual de proveedores: para los proveedores de acuerdo a su clasificación. Y remite por correo electrónico la plantilla "Evaluación Financiera de Proveedores" para que el proveedor suministre la información financiera correspondiente al último año y se pueda realizar la evaluación financiera. El formato diligenciado debe ser enviado al área de Compras tanto en formato Excel como en formato PDF.		
10. Información financiera suministrada por el proveedor: Una vez el gestor de compras recibe el formato diligenciado por parte del proveedor, verifica que la información contenida este completa, en el caso de las firmas se debe contemplar lo siguiente: - Si el proveedor cuenta con Revisor Fiscal, el formato deberá ser firmado por el mismo. - Si el proveedor no cuenta con Revisor Fiscal, el Representante Legal y/o Contador deberán ser quienes lo firmen. En el caso en que la información no sea clara, este incompleta o no sea correcta el gestor de compras por medio de correo electrónico notificará al proveedor indicándole los hallazgos y los tiempos para que rectifique y envié correctamente la información en el formato.	Gestor de compras	Formato de evaluación financiera diligenciado por el proveedor.
11. Evaluación financiera del proveedor: La evaluación financiera del proveedor se realiza de la siguiente manera de acuerdo a los siguientes dos procesos:	Gestor /Auxiliar de compras	Resultados de la evaluación financiera del proveedor.

6. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Descripción	Reviso	Aprobó	Fecha de aprobación

Nota: Elaboración propia.

Evaluación financiera

Anexo 2. Formato de evaluación financiera de los proveedores

Objetivo: Presentar la forma de uso de la herramienta de análisis que permite conocer la solidez financiera del proveedor, a partir de la evaluación de cuatro factores de gestión, que constituyen los pilares del modelo y que en conjunto proporcionan información sobre sus fortalezas y debilidades.

INSTRUCTIVO PARA REALIZAR LA EVALUACIÓN FINANCIERA DE UN PROVEEDOR

Es importante aclarar que para que se ejecute correctamente la evaluación financiera del proveedor, a la hoja "Tablero de consulta" **no se le debe cambiar el nombre, ni su estructura** (adicionar filas y/o columnas).
De otro modo, cada vez que se realice la evaluación financiera de un proveedor se debe guardar el archivo con el nombre que predetminen, ya que si se realiza otra evaluación financiera sobre el mismo formato se perderán los datos anteriores.

1. Seleccionar la hoja "Tablero de consulta" donde se encuentra la siguiente información:

Datos del proveedor			
Nit	1234567891‡	Razón Social	
Código CIIU	10	Actividad Económica	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS
Tipo	Jurídico		

Datos financieros del proveedor*					
*Información en miles de pesos					
BALANCE GENERAL		ESTADO DE RESULTADOS		ESTADO FLUJO DE EFECTIVO	
Efectivo	$ 582.698.037	Ingreso total	$ 406.112.055	Flujo de efectivo neto procedente de operación	$ 696.037.847
Cuentas por cobrar	$ 160.151.793	Costo de ventas	$ 278.658.015		
Inventarios corrientes	$ 155.485.831	Utilidad operacional	$ 633.414.944		
Activo corriente	$ 904.314.548	Utilidad neta	$ 561.621.870		
Total activos	$ 48.752.184				
Pasivo corriente	$ 270.124.369				
Cuentas por pagar	$ 182.125.233				
Total pasivos	$ 4.845.558.472				
Patrimonio	$ 1.193.082.386				

Esta información es completada de manera automática en el momento en que el proveedor ha diligenciado los campos del "Tablero proveedor". En caso de requerir realizar algún cambio a la información suministrada por el proveedor, esta se debe realizar únicamente en el "Tablero proveedor" y no sobre el "Tablero de consulta", ya que la formulación se afectaría.

2. Una vez se ha verificado que la información diligenciada por el proveedor corresponda a la contenida en sus estados financieros y RUT, y que además este completa, se pulsa el botón "Realizar Evaluación" que de manera automática y de acuerdo con los resultados del modelo planteado evalúa al proveedor.

Realizar Evaluación

3. Los resultados de la evaluación financiera se encuentran en la parte inferior de la hoja "Tablero de consulta" y son los siguientes:

a. Análisis de la situación financiera del proveedor frente al sector:

Muestra mediante un gráfico de barras el valor de cada indicador comparándolo frente a su sector, para cada uno de los 4 factores considerados (liquidez, endeudamiento, rentabilidad, operativo).

b. Conclusión:

- Nivel de riesgo del proveedor: Hace referencia al nivel de riesgo del proveedor teniendo en cuenta el sector económico al que pertenece y los 5 niveles definidos anteriormente (Insignificante, Aceptable, Tolerable, Grave y Crítico).

- Calificación porcentual: Corresponde a la suma ponderada de los puntajes individuales de cada uno de los indicadores calculados. Entre más cercana a 100% indica un nivel de riesgo más bajo y mejor solidez financiera.

- Descripción de la situación financiera del proveedor: Es una breve descripción del significado del nivel de riesgo resultante del proveedor.

GLOSARIO

Estado de flujo de efectivo: Es un estado financiero básico que muestra el efectivo generado y utilizado en actividades de operación, inversión y financiación.

Balance general: Es un estado financiero que refleja en un momento determinado la información económica y financiera de una empresa, separadas en tres rubros: activo, pasivo y patrimonio.

Estado de resultados: Es un reporte financiero que en base a un periodo determinado muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y como consecuencia, el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en dicho periodo de tiempo.

Grupo	Sección	Descripción	Número de empresas
1	A	AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA, SILVICULTURA Y PESCA	672
2	B	EXPLOTACIÓN DE MINAS Y CANTERAS	268
	C19	COQUIZACIÓN, FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE LA REFINACIÓN DEL PETRÓLEO Y ACTIVIDAD DE MEZCLA DE COMBUSTIBLES	
3	C10	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS	544
	C11	ELABORACIÓN DE BEBIDAS	
4	C13	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES	110
5	C14	CONFECCIÓN DE PRENDAS DE VESTIR	195
6	C15	CURTIDO Y RECURTIDO DE CUEROS; FABRICACIÓN DE CALZADO; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE VIAJE, MALETAS, BOLSOS DE MANO Y ARTÍCULOS SIMILARES, Y FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE TALABARTERÍA Y GUARNICIONERÍA; ADOBO Y TEÑIDO DE PIELES	56
7	C16	TRANSFORMACIÓN DE LA MADERA Y FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE MADERA Y DE CORCHO, EXCEPTO MUEBLES; FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS DE CESTERÍA Y ESPARTERÍA	102
	C31	FABRICACIÓN DE MUEBLES, COLCHONES Y SOMIERES	
8	C17	FABRICACIÓN DE PAPEL, CARTÓN Y PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTÓN	68
9	C18	ACTIVIDADES DE IMPRESIÓN Y DE PRODUCCIÓN DE COPIAS A PARTIR DE GRABACIONES ORIGINALES	91
10	C20	FABRICACIÓN DE SUSTANCIAS Y PRODUCTOS QUÍMICOS	259
11	C21	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, SUSTANCIAS QUÍMICAS MEDICINALES Y PRODUCTOS BOTÁNICOS DE USO FARMACÉUTICO	103
12	C22	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO Y DE PLÁSTICO	256
13	C23	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS	134
14	C24	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METALÚRGICOS BÁSICOS	62
15	C25	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS ELABORADOS DE METAL, EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO	165
16	C26	FABRICACIÓN DE PRODUCTOS INFORMÁTICOS, ELECTRÓNICOS Y ÓPTICOS	82
	C27	FABRICACIÓN DE APARATOS Y EQUIPO ELÉCTRICO	
17	C28	FABRICACIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO N.C.P.	74
18	C29	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES, REMOLQUES Y SEMIRREMOLQUES	97
	C30	FABRICACIÓN DE OTROS TIPOS DE EQUIPO DE TRANSPORTE	
19	C32	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS	91
20	C33	INSTALACIÓN, MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN ESPECIALIZADO DE MAQUINARIA Y EQUIPO	51
21	D	SUMINISTRO DE ELECTRICIDAD, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	26
	E	DISTRIBUCIÓN DE AGUA; EVACUACIÓN Y TRATAMIENTO DE AGUAS RESIDUALES, GESTIÓN DE DESECHOS Y ACTIVIDADES DE SANEAMIENTO AMBIENTAL	
22	F	CONSTRUCCIÓN	1406
23	G	COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS	4087
24	H	TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	117
25	I	ALOJAMIENTO Y SERVICIOS DE COMIDA	253
26	J	INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	258
27	L	ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	255
28	M	ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TÉCNICAS	317
29	N	ACTIVIDADES DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS Y DE APOYO	236
30	P	EDUCACIÓN	24
31	R	ACTIVIDADES ARTÍSTICAS, DE ENTRETENIMIENTO Y RECREACIÓN	55
32	S	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS	50
			10564

Tipo de indicador - Perspectiva	Nombre del indicador	Forma de cálculo	Medida
Endeudamiento	Endeudamiento total	Total pasivos/ Total activos	Porcentaje
Endeudamiento	Concentración	Pasivo corriente / Total pasivos	Porcentaje
Liquidez	Cubrimiento de ingresos	Flujos de efectivo netos en actividades de operación / ingresos	Veces
Liquidez	Prueba acida	Efectivo, inversiones temporales y cartera comercial / Pasivo corriente	Veces
Operacional	Ciclo de efectivo u operacional	Rotacion en cuentas por cobrar + Periodo de reposición- Rotación de cuentas por pagar	Días
Operacional	Rotación de capital de trabajo neto	Ingresos totales / Capital de trabajo (activos corrientes)	Veces
Rentabilidad	Retorno sobre el patrimonio (ROE)	Utilidad neta / Patrimonio * 100	Porcentaje
Rentabilidad	Margen operacional	Utilidad operacional / Ingresos totales * 100	Porcentaje
Rentabilidad	Margen neto	Utilidad neta/ Ingresos totales * 100	Porcentaje

Keralty

EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROVEEDORES

Datos del proveedor

Nit	860246201	Razón Social	FORTOX S.A.
Código CIIU	8010	Actividad Ecónomica	Actividades de seguridad privada
Tipo	Jurídico	Año de información	2019

Datos financieros del proveedor*

*Información en miles de pesos

BALANCE GENERAL

Efectivo	$	4.782.579
Cuentas por cobrar	$	37.372.479
Inventarios corrientes	$	1.467.462
Activo corriente	$	54.868.145
Total activos	$	98.304.806
Pasivo corriente	$	36.477.360
Cuentas por pagar	$	11.376.721
Total pasivos	$	55.834.444
Patrimonio	$	42.470.362

ESTADO DE RESULTADOS

Ingreso total	$	269.070.258
Costo de ventas	$	250.076.360
Utilidad operacional	$	5.226.912
Utilidad neta	$	3.046.203

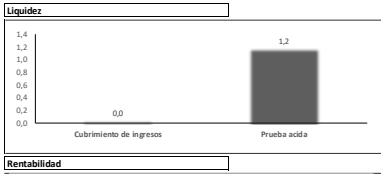
ESTADO FLUJO DE EFECTIVO

Flujo de efectivo neto procedente de operación	$	5.719.695

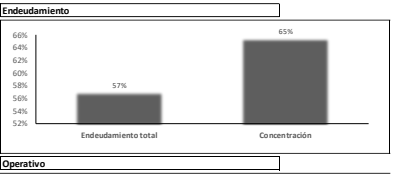
NOTA: La información debe ser debidamente diligenciada, en el que se registren en forma clara y precisa las cifras contables de los estados financieros solicitados y exigidos para el cálculo de los indicadores financieros, debidamente suscrito por el representante legal y por su revisor fiscal o, a falta de este último, por su contador. Este anexo se debe entregar en formato **pdf** y **Excel**.

Indicadores financieros

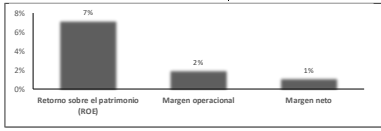
Liquidez



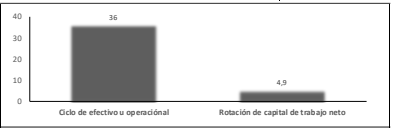
Endeudamiento



Rentabilidad



Operativo



Firmas

Datos Revisor Fiscal o Representante Legal	Datos Contador
Nombre	Nombre
Firma	Firma

Keralty

EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROVEEDORES

Realizar Evaluación

Datos del proveedor

Nit	860246201	Razón Social	FORTOX S.A.
Código CIIU	8010	Actividad Ecónomica	Actividades de seguridad privada
Tipo	Jurídico		

Datos financieros del proveedor*

*Información en miles de pesos

BALANCE GENERAL

Efectivo	$	4.782.579
Cuentas por cobrar	$	37.372.479
Inventarios corrientes	$	1.467.462
Activo corriente	$	54.868.145
Total activos	$	98.304.806
Pasivo corriente	$	36.477.360
Cuentas por pagar	$	11.376.721
Total pasivos	$	55.834.444
Patrimonio	$	42.470.362

ESTADO DE RESULTADOS

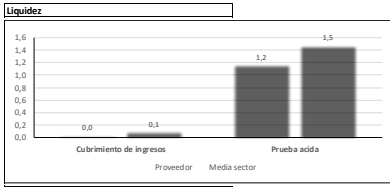
Ingreso total	$	269.070.258
Costo de ventas	$	250.076.360
Utilidad operacional	$	5.226.912
Utilidad neta	$	3.046.203

ESTADO FLUJO DE EFECTIVO

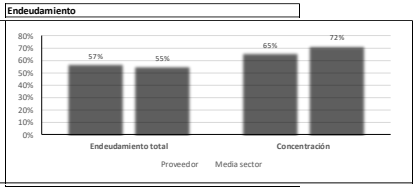
Flujo de efectivo neto procedente de operación	$	5.719.695

Análisis de la situación financiera del proveedor frente al sector

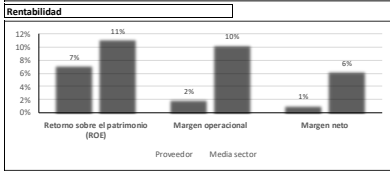
Liquidez



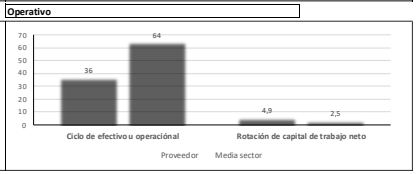
Endeudamiento



Rentabilidad



Operativo



Conclusión

El riesgo del proveedor es:	Tolerable	Calificación porcentual	49%
		Calificación númerica	3

Son empresa con un desempeño aceptable en su sector, la mayoría de sus indicadores están cerca al promedio, algunos son buenos y otros débiles y por tal motivo su solidez financiera puede ser adecuada, sin embargo durante periodos de baja actividad económica, presentan problemas financieros.

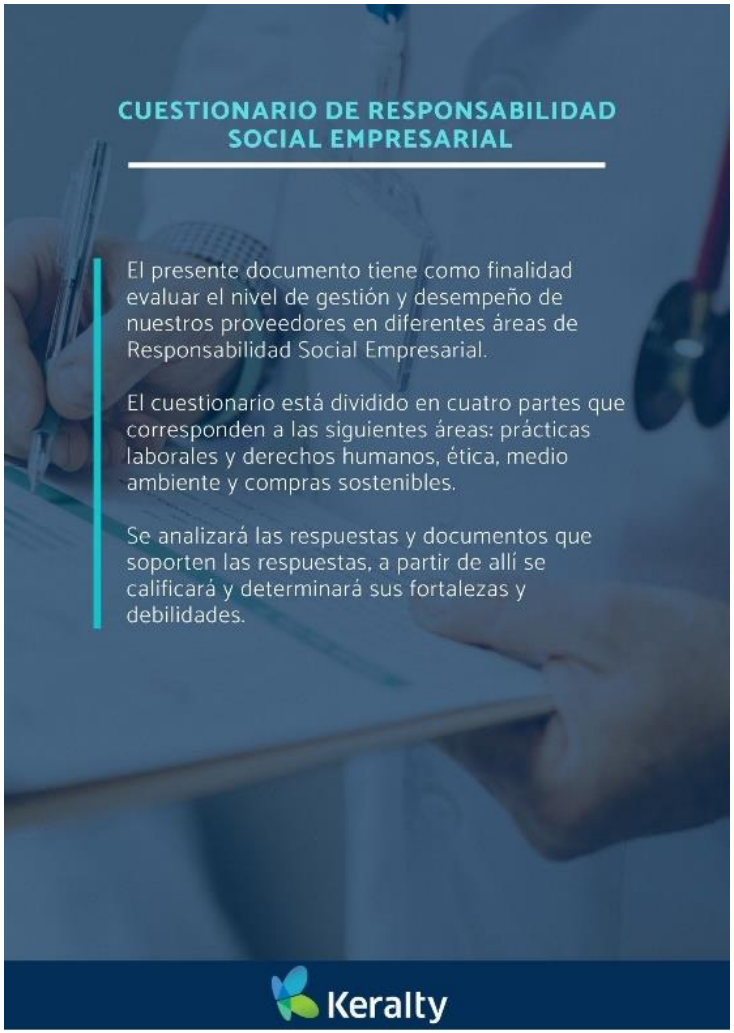
Resumen

INDICADOR	MEDIA SECTOR	PROVEEDOR	CALIFICACIÓN PORCENTUAL	NIVEL DE RIESGO	CALIFICACIÓN NUMERICA
Cubrimiento de ingresos	0,1	0,0			
Pruebaacida	1,5	1,2			
Endeduamiento	55%	57%			
Concentración	72%	65%			
Retorno sobre el patrimonio	11%	7%	49%	Tolerable	3
Margen operacional	10%	2%			
Margen neto	1%	1%			
Ciclo de efectivo u operacio	64	36			
Rotación de capital de traba	2,5	4,9			

Nota: Elaboración propia.

Cuestionario de Responsabilidad Social Empresarial

Anexo 3. *Cuestionario de Responsabilidad Social Empresarial*



PRÁCTICAS LABORALES Y DERECHOS HUMANOS

Esta área está enfocada en recursos y derechos humanos, y equivale al 20% de la calificación total.

1. ***¿Qué política/s de condiciones de trabajo y derechos humanos posee su empresa?**

- o Salud y seguridad social
- o Salarios y prestaciones
- o Relaciones laborales
- o Programa de desarrollo profesional
- o Diversidad, discriminación y acoso
- o Trabajo infantil y trabajadores jóvenes
- o Extensión de la jornada y horas extras
- o Libertad de asociación colectiva
- o No discriminación
- o Otros
- o No existe ninguna política

2. ***¿Qué canal/es de comunicación utiliza su empresa para informar a los empleados su política de trabajo y derechos humanos?**

- o Correo electrónico
- o Folletos
- o Reuniones
- o Redes sociales corporativas
- o Capacitaciones
- o Otros

3. ***¿En su empresa cuentan con canales de comunicación bidireccional entre los distintos niveles de la organización, que faciliten la participación de los trabajadores?**

- o No
- o Si

4. ***¿Su empresa ha obtenido alguna certificación/es de sistema de gestión de prácticas laborales y derechos humanos?**

- o ISO45001 / OHSAS 18001
- o MASE
- o Otras
- o No

5. ***¿Su empresa dispone de una política escrita sobre salud y seguridad que cumpla con los requisitos industriales o las normas internacionales?**

- o No
- o Si

6. ***¿Qué medida/s ha implementado su empresa con la salud y seguridad de los empleados?**

- o Procedimiento para prever los riesgos de seguridad e higiene relacionados con el cambio de operaciones
- o Dotación especial para todos los empleados que lo requieran
- o Procedimientos específicos para la manipulación de sustancias peligrosas o químicas
- o Funcionamiento de un comité de gestión laboral, salud y seguridad
- o Formación a todos los empleados involucrados sobre los riesgos de la salud, seguridad y buenas prácticas de trabajo
- o Examen médico obligatorio para todos los empleados
- o Otros
- o No existen medidas específicas

7. ***¿Qué medida/s ha implementado su empresa con relación a las condiciones de trabajo?**

- o Encuesta de satisfacción del empleado
- o Compensación de horas laborales extras
- o Sistema de bonificaciones por rendimiento empresarial

o Comunicación abierta y constante con los empleados sobre las condiciones de trabajo
o Permiso adicional de los días reglamentarios de vacaciones
o Servicio de guardería
o Otros
o No existen medidas específicas

8. *¿Qué medida/s ha implementado para que sus trabajadores adquieran y actualicen sus conocimientos y competencias?

o Beneficios y reconocimientos que promuevan la capacitación y desarrollo profesional
o Establecimiento de plan de desarrollo profesional para los empleados
o Apoyo de formación en desarrollo de habilidades
o Proceso de selección de personal transparente según habilidades y conocimientos adquiridos
o Evaluación periódica del rendimiento individual
o Otros
o No existen medidas especificas

9. *¿Cuál/es de las siguientes medidas ha desarrollado en su empresa para prevenir la discriminación y el acoso?

o Medidas para la integración de empleados en situación de discapacidad
o Promover las denuncias internas sobre discriminación y acoso
o Medidas para promover la igualdad salarial en el lugar de trabajo
o Medidas para promover la diversidad de género/minorías
o Medidas para la integración de trabajadores de edad avanzada
o Otros
o No hay medidas implementadas

10. *¿Su empresa garantiza un salario conforme y adecuado con las labores realizadas que permita obtener un nivel de vida digno a sus empleados?

o No
o Si

11. *¿Su empresa garantiza a sus trabajadores el derecho de unirse a sindicatos, consejos, representaciones colectivas de los trabajadores y negociaciones colectivas?

o No
o Si

ÉTICA

Esta área está enfocada en corrupción, soborno y prácticas anticompetitivas y equivale al 25% de la calificación total.

1. ***¿Su empresa posee una política formal sobre ética empresarial?**

- o No
- o Si

2. **Si la respuesta a la anterior pregunta fue afirmativa ¿Qué tema/s abarca su política de ética empresarial?**

- o Fraude
- o Corrupción, extorsión y soborno
- o Privacidad
- o Divulgación de información
- o Competencia leal
- o Conflicto de intereses
- o Falsificaciones
- o Propiedad intelectual
- o Seguridad de la información
- o Otros

3. ***¿Qué canal/es de comunicación utiliza su empresa para informar a los empleados su política de ética empresarial?**

- o Capacitaciones
- o Correo electrónico
- o Folletos
- o Reuniones
- o Redes sociales corporativas
- o Otros

4. ***¿Realiza procesos de capacitación y apropiación de valores y principios éticos para colaboradores externos e internos de la empresa?**

- o No
- o Si

5. ***¿Su empresa ha obtenido certificación/es externas relacionadas con cuestiones de ética empresarial?**

- o ISO 27000
- o Otros esquemas de certificación anticorrupción
- o Otros esquemas de certificación de la seguridad de la información
- o No ha obtenido certificaciones

6. ***¿Qué medida/s han tomado en su empresa para prevenir la corrupción y el soborno?**

- o Formación y capacitación
- o Desarrollo de programa sobre anticorrupción de terceros
- o Procedimiento de denuncias internas para informar sobre corrupción y el soborno
- o Auditoria de los procedimientos de control para prevenir la corrupción y el soborno
- o Otros
- o No hay medidas implementadas

7. ***¿Qué medida/s se han adoptado con la seguridad de la información?**

- o Denuncias internas para informar sobre seguridad de la información
- o Evaluación de riesgo periódica realizada sobre la seguridad de la información
- o Auditoria en procedimientos de control para prevenir violaciones de seguridad de la información
- o Implementación de un programa de retención de registros

o Medidas para proteger los datos personales de terceros de accesos o divulgaciones no autorizados
o Medidas para la obtención del consentimiento de las partes interesadas con relación al tratamiento, intercambio y retención de datos confidenciales
o Otros
o No hay medidas implementadas

8. ***¿Posee reglas que limiten a los trabajadores en la aceptación de obsequios y/o favores de algún cliente a cambio de beneficios para él mismo?**

o No
o Si

MEDIO AMBIENTE

En el día a día, todas las empresas representan algún impacto sobre el medio ambiente, por ello, esta área está enfocada en determinar el impacto medioambiental que causa su empresa. Ésta equivale al 20% de la calificación total.

1. ***¿Su empresa dispone de alguna política medioambiental formal?**

o No
o Si

2. ***¿Qué canal/es de comunicación utiliza su empresa para informar a los empleados su política medioambiental?**

o Capacitaciones
o Correo electrónico
o Folletos
o Reuniones
o Redes sociales corporativas
o Otros

3. ***¿Qué proceso/s manejan para garantizar la responsabilidad social de sus proveedores?**

o Reuniones con proveedores
o Cuestionario de autoevaluación
o Auditorías realizadas por la empresa
o Auditorías externas realizadas por un organismo certificado
o Ninguno

4. ***¿Ha obtenido su empresa alguna certificación/es del sistema de gestión medioambiental?**

o ISO 14001
o EMAS

o Otros
o No

5. *¿En su empresa cuentan con política ecológica de compras, en la que se tenga en cuenta Responsabilidad Social Empresarial y sostenibilidad al seleccionar proveedores?

o No
o Si

6. *¿Su empresa posee políticas sobre abastecimiento responsable de materias primas?

o No
o Si

7. *¿Qué medida/s ha implementado para reducir el consumo de energía en su empresa?

o Reducción del consumo de energía mediante mejoras técnicas locales o tecnológicas de los equipos
o Programa de formación a los empleados
o Prácticas de ahorro con los empleados en consumo de energía
o Uso de espacio energéticamente eficiente
o Otros
o No existen mecanismos específicos

8. *¿Qué medida/s ha implementado para el uso responsable de agua?
o Implementación de sensores para el control de agua
o Aplicación de medidas para reciclar y hacer uso adecuado de aguas residuales
o Reducción del consumo de agua por medio del programa de concienciación de los empleados
o Reducción del consumo de agua con equipos o tecnologías innovadoras
o Mecanismo de reducción de pérdidas de agua en las instalaciones de la empresa
o Otros
o No existen medidas específicas

9. *¿Implementa medidas para la gestión de residuos y desechos peligrosos?

o No
o Si

10. *¿Su empresa brinda información medioambiental clara y precisa sobre sus productos y/o servicios a clientes, proveedores, comunidad local, etc.?

o No
o Si

11. *¿Implementa algún plan para la protección del medio ambiente?

o No
o Si

12. *¿Conoce los principales impactos ambientales causados por sus actividades y servicios desarrollados?

o No
o Si

13. *¿Tiene definido un programa de reciclaje?

o No
o Si

14. *¿En su empresa desarrollan actividades de educación ambiental para sus colaboradores con el fin de reforzar su conciencia ecológica?

- o No
- o Si

COMPRAS SOTENIBLES

Es relevante que las compañías tengan en cuenta de donde provienen sus suministros y con ello, los sistemas de gestión de RSE que desarrollan sus proveedores. Esta área está enfocada en bienes que compra, servicios contratados, etc. y equivale al 35% de la calificación total.

1. *¿Su empresa cuenta con una política formal sobre compras sostenibles?

- o No
- o Si

2. Si la respuesta a la anterior pregunta fue afirmativa ¿Qué tema/s abarca su política de compras sostenibles?

- o Política de compras sostenibles sobre cuestiones medioambientales
- o Política de compras sostenibles sobre prácticas laborales y derechos humanos
- o Otros
- o No hay políticas

3. *¿Qué canal/es de comunicación utiliza su empresa para informar a los empleados de compras sostenibles?

- o Capacitaciones
- o Correo electrónico
- o Folletos
- o Reuniones
- o Redes sociales corporativas
- o Otros

4. *¿Qué acción/es han implementado para la integración de los factores sociales o medioambientales en las compras?

- o Código de conducta de los proveedores

o Integración de cláusulas sociales o medioambientales en los contratos con proveedores
o Análisis de riesgos de RSE
o Capacitación a los compradores sobre temas sociales y medioambientales en la cadena de suministro
o Objetivos de compras sostenibles integrados en las revisiones de desempeño de los compradores
o Otros
o No hay acciones implementadas

5. *¿Su empresa ha obtenido alguna certificación de compras sostenibles?

o No
o Si
o No lo sé

6. *¿En cuál de los siguientes objetivos de desarrollo sostenible, su empresa está alineada y está acorde a su actividad económica?

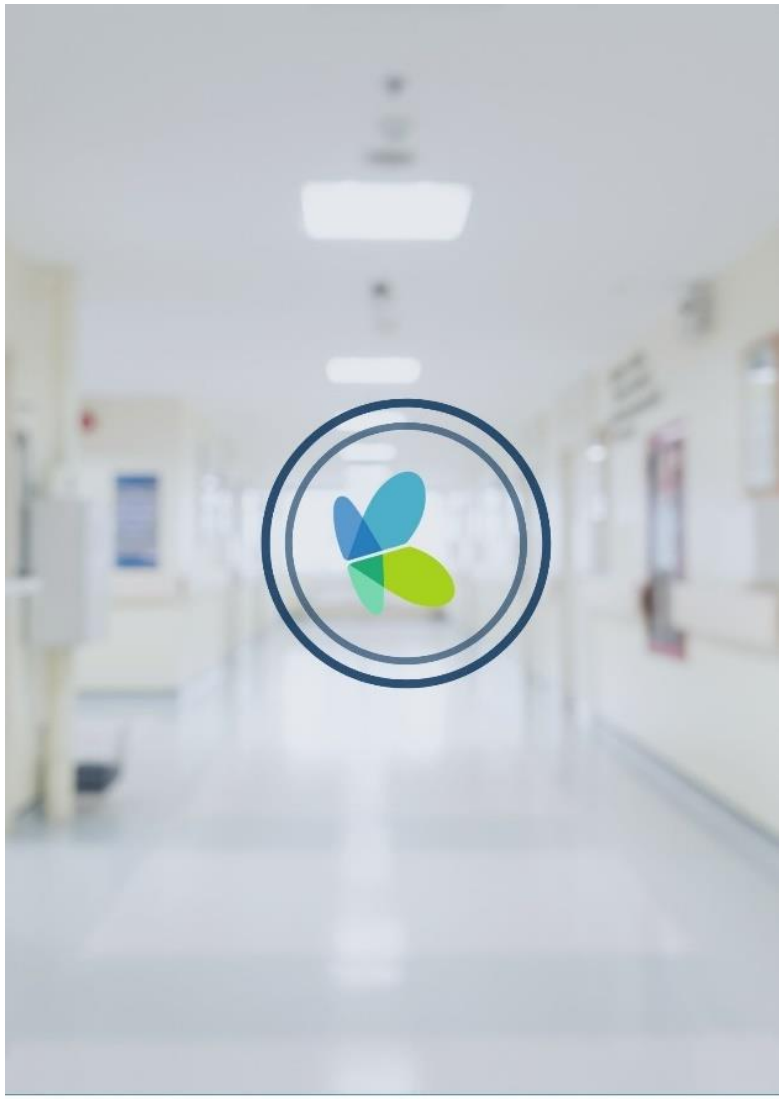
o Fin de la pobreza
o Hambre cero
o Salud y bienestar
o Educación de calidad
o Igualdad de género
o Agua limpia y saneamiento
o Energía asequible y no contaminante
o Trabajo decente y crecimiento económico
o Industria, innovación e infraestructura
o Reducción de las desigualdades
o Ciudades y comunidades sostenibles
o Producción y consumo responsables
o Acción por el clima
o Vida submarina
o Vida de ecosistemas terrestres
o Paz, justicia e instituciones solidas
o Alianzas para lograr objetivos

7. *¿En cuál de las siguientes metas se identifica como empresa?

o Crear marcos normativos sólidos en los planos nacional, regional e internacional, sobre estrategias de desarrollo en favor de los pobres, a fin de apoyar la inversión acelerada en medidas para erradicar la pobreza.
o Poner fin al hambre y asegurar el acceso de todas las personas, en particular los pobres y las personas en situaciones vulnerables, a una alimentación sana, nutritiva y suficiente durante todo el año.
o Reducir en un tercio la mortalidad prematura por enfermedades no transmisibles mediante la prevención y el tratamiento, y promover la salud mental y el bienestar.
o Eliminar las disparidades de género en la educación y asegurar el acceso igualitario a todos los niveles de la enseñanza y la formación profesional para las personas vulnerables.
o Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas.
o Mejorar la calidad del agua reduciendo la contaminación, eliminando el vertimiento y minimizando la emisión de productos químicos y materiales peligrosos, reduciendo a la mitad el porcentaje de aguas residuales sin tratar y aumentando el reciclado y la reutilización sin riesgos.
o Aumentar considerablemente la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.
o Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

Keralty

- Desarrollar infraestructuras fiables, sostenibles, resilientes y de calidad, incluidas infraestructuras regionales y transfronterizas, para apoyar el desarrollo económico y el bienestar humano, haciendo hincapié en el acceso asequible y equitativo para todos.
- Apoyar los vínculos económicos, sociales y ambientales positivos entre las zonas urbanas, periurbanas y rurales fortaleciendo la planificación del desarrollo nacional y regional.
- Reducir considerablemente la generación de desechos mediante actividades de prevención, reducción, reciclado y reutilización.
- Incorporar medidas relativas al cambio climático en las políticas, estrategias y planes nacionales.
- Prevenir y reducir significativamente la contaminación marina de todo tipo, en particular la producida por actividades realizadas en tierra, incluidos los detritos marinos y la polución por nutrientes.
- Velar por la conservación de los ecosistemas montañosos, incluida su diversidad biológica, a fin de mejorar su capacidad de proporcionar beneficios esenciales para el desarrollo sostenible.
- Garantizar la adopción en todos los niveles de decisiones inclusivas, participativas y representativas que respondan a las necesidades.
- Aumentar la estabilidad macroeconómica mundial, incluso mediante
la coordinación y coherencia de las políticas.



Nota: Elaboración propia.

Encuesta ISO 20400:2017

Anexo 4. Encuesta ISO 20400:2017

Encuesta ISO 20400:2017

Queremos conocer cuál es su opinión sobre la aplicabilidad de las mejores prácticas en Compras Sostenibles (Por favor, marque una sola casilla para cada fila; si es difícil elegir una respuesta, piense en cuál es su opinión la mayor parte del tiempo)

Lea detenidamente cada una de las preguntas y seleccione una respuesta de acuerdo con su opinión, marcando con una "X" el número de la escala cuantitativa que aparece en cada pregunta, donde el 1 significa "Totalmente en desacuerdo", el 2 "Bastante en desacuerdo", el 3 "Indiferente", el 4 "Bastante de acuerdo" y el 5 "Totalmente de acuerdo".

N°	REQUERIMIENTO (MEJOR PRÁCTICA)	1	2	3	4	5	N/A	LINEAMIENTOS	OBSERVACIONES
	4. COMPRENSION DE LOS FUNDAMENTOS								
4.1	CONCEPTO DE COMPRAS SOSTENIBLES								
1	¿Existe claridad sobre el concepto de compra sostenible?								
4.2	PRINCIPIOS DE LAS COMPRAS SOSTENIBLES								
2	En el contexto de las compras, ¿existe rendición de cuentas por los impactos de la cadena de suministro de la organización?								
3	De acuerdo a su posición como Directivo, ¿se cumplen los principios básicos de las Compras Sostenibles?							Los principios básicos son la transparencia, comportamiento ético, oportunidad plena y justa, respeto por los intereses de las partes interesadas respeto por los derechos humanos y por los principios de legalidad en las compras.	
4	¿Procura que los proveedores de Keralty incluya procesos de innovación en los productos o servicios que entregan?								
4.3	MATERIAS FUNDAMENTALES EN LAS COMPRAS SOSTENIBLES								
5	¿La alta dirección conoce las siete materias fundamentales en las compras sostenibles?								
6	¿Se ha evaluado los impactos sociales y ambientales en la escogencia de los proveedores de Keralty?								
4.4	IMPULSORES DE LAS COMPRAS SOSTENIBLES								
7	¿La alta dirección ha establecido el grado de motivación de la organización con relación a las compras sostenibles mediante impulsores específicos?								
4.5	CONSIDERACIONES CLAVE PARA LAS COMPRAS SOSTENIBLES								
8	¿Se han identificado los impactos reales y potenciales adversos para la sostenibilidad en las cadenas de suministro, con la finalidad de prevenirlos o controlarlos?								
9	¿Existe debida diligencia en la identificación de los impactos adversos y se rinde cuentas por ellos?								
10	¿Existe alguna influencia en los proveedores actuales del Grupo Empresarial Keralty ?							Los casos de influencia en los proveedores son la proporción de ventas que la organización representa para el proveedor o la capacidad de la organización para incentivar al proveedor para que mejore su desempeño en términos de ventas futuras, reputación sólida, asistencia para desarrollo de capacidades, etc.	
11	¿Existen mecanismos de salvaguarda que la organización implementó para evitar ser cómplice de actos condenables de otras organizaciones que causen impactos adversos para la sostenibilidad?								

5. INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD A LA POLÍTICA Y A LA ESTRATEGIA DE COMPRAS DE LA ORGANIZACIÓN									
5.1 COMPROMISO CON LAS COMPRAS SOSTENIBLES									
12	¿Existe el compromiso de la alta dirección de la organización para realizar compras sostenibles exitosas?								
13	¿Estaría dispuesta Keralty a ajustar los documentos de compras existentes (políticas, procedimientos, estrategia) con los criterios de sostenibilidad?								
5.2 CLARIFICANDO LA RENDICIÓN DE CUENTAS									
14	¿Considera que es factible establecer claramente la rendición de cuentas para las compras sostenibles?								
5.3 ALINEACIÓN DE LAS COMPRAS CON LOS OBJETIVOS Y METAS ORGANIZACIONALES									
15	¿La alta dirección está comprometida con entender la necesidad de acoger la sostenibilidad para determinar formalmente las intenciones y objetivos estratégicos y para aclarar cómo se alinean con las prioridades de la organización?								
5.4 COMPRENDER LAS PRÁCTICAS DE COMPRAS Y LAS CADENAS DE SUMINISTRO									
16	¿Las prácticas de la organización que influyen en las compras pueden, en sí mismas, dar lugar a impactos adversos para la sostenibilidad?								
5.5 GESTIÓN DE LA IMPLEMENTACIÓN									
17	¿La Alta Dirección ha articulado su visión de los resultados de sostenibilidad a largo plazo y ha presentado desafíos y empoderado a las personas responsables de las compras, con el fin de buscar soluciones innovadoras y sostenibles?								

6. ORGANIZACIÓN DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS HACIA LA SOSTENIBILIDAD									
6.1 GOBERNANDO LAS COMPRAS									
18	¿La organización estaría dispuesta a establecer una conexión clara entre la forma en que se gobiernan las compras y los aspectos de sostenibilidad y que el personal de compras esté incluido en un grupo de sostenibilidad o en un comité interno?								
6.2 GENERAR O DESARROLLAR COMPETENCIAS									
19	¿Es factible incorporar dentro de la cultura organizacional como práctica relevante las compras sostenibles?							Apoyándose en gestión del desempeño, educación, formación y apoyo	
6.3 IDENTIFICACIÓN E INVOLUCRAMIENTO DE LAS PARTES INTERESADAS									
20	¿La organización tiene identificadas y caracterizadas sus partes interesadas en relación con las compras sostenibles?								
21	¿Considera que es viable que la organización implemente técnicas de involucramiento para desarrollar, integrar y gestionar los objetivos de sostenibilidad en sus cadenas de suministro?							Tales como iniciativas de sostenibilidad basadas en la industria o en insumos, planes de desarrollo de proveedores, iniciativas de diversidad de proveedores, entre otros	
6.4 ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES DE COMPRAS SOSTENIBLES									
22	¿La organización debería establecer como prioridades de compras sostenibles basadas en categorías de los bienes o servicios adquiridos?								
23	¿La organización debería establecer como prioridades de compras sostenibles basadas en los proveedores (y sus cadenas de suministro)?								
6.5 MEDICIÓN Y MEJORA DEL DESEMPEÑO									
24	¿Para el Grupo Empresarial Keralty sería relevante contar con un sistema de medición del desempeño de las compras sostenibles?								

25	¿El Grupo Empresarial Keralty tendría la capacidad de presentar informes de sostenibilidad (diferente al anual general) por parte de la Alta dirección de la organización, Función de compras y Proveedor/contrato?								
6.6 ESTABLECIMIENTO DE UN MECANISMO DE RECLAMACIONES									
26	¿Considera que es viable que la organización implemente dentro del mecanismo de reclamaciones vigente, que las partes interesadas, en particular las que son vulnerables, informen a la organización sus problemas, quejas y/o sugerencias y buscar compensación?							Con la finalidad de mitigar los impactos negativos en las cadenas de suministro y en la provisión de acceso para remediar a las partes interesadas afectadas.	
7. INTEGRACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD AL PROCESO DE COMPRAS									
7.1 CONSTRUCCIÓN SOBRE EL PROCESO EXISTENTE									
27	¿La Organización estaría dispuesta a integrar la sostenibilidad en los procesos de compras existentes?								
28	¿Es factible en el corto plazo que en la estrategia de aprovisionamiento de Keralty se permita que las consideraciones de sostenibilidad lleguen a formar parte de la toma de decisiones estratégicas?								
7.2 PLANIFICACIÓN									
29	¿Al evaluar los costos de las compras, Keralty ha utilizado un enfoque de costeo del ciclo de vida (LCC) de los bienes y/o servicios adquiridos?							Incluyendo por ejemplo, costos de desmantelamiento o disposición o el costo de las externalidades ambientales y el costo de las externalidades sociales	
30	¿Keralty puede adoptar la posición de ser un poderoso facilitador de inclusión económica para todo tipo de proveedores?							Tales como proveedores locales, pymes y poblaciones y comunidades desfavorecidas	
31	¿Se han desarrollado estrategias de disposición para los bienes, equipos y activos para el final de su vida útil?							Enfocadas hacia la optimización de los impactos sociales, ambientales y económicos de activos funcionalmente inadecuados o subutilizados, así como hacia su desmantelamiento, transporte y almacenaje seguros	
7.3 INTEGRACIÓN DE LOS REQUISITOS DE SOSTENIBILIDAD EN LAS ESPECIFICACIONES									
32	¿El borrador del contrato firmado con el proveedor contiene cláusulas que permitan a la organización aumentar su control sobre lo que ocurre en las cadenas de suministro?							Tales como una disposición para evaluar / auditar a todas las partes involucradas en las cadenas de suministro	
33	¿Considera que la Organización puede determinar requisitos de desempeño y funcionales de los bienes o servicios adquiridos, que permita a los proveedores proponer la solución técnica más eficiente para el desempeño o la función requerida?							Lo que conlleva a beneficios de sostenibilidad potenciales tales como un mejor desempeño energético, reducción de residuos, mayor seguridad para los usuarios, diseño universal, disposición y gestión del fin del ciclo de vida.	
34	¿Considera que es viable la inclusión de requisitos de sostenibilidad como requisito indispensable de calificación y aceptación de proveedores?								

7.4 SELECCIÓN DE PROVEEDORES									
35	¿Cuando la organización lleva a cabo la selección de proveedores, se asegura que se cumplan todos los requisitos legales y que se promueva una competencia abierta y justa entre los proveedores potenciales?							Considerando la ética, la prevención de la corrupción, los conflictos de intereses, el respeto por la propiedad, las violaciones a la propiedad intelectual y los controles internos; la transparencia y la rendición de cuentas de todo el proceso de selección; la calificación o la descalificación de proveedores; la inclusión de todas las organizaciones de cualquier tamaño, estatus o posicionamiento, que tengan la capacidad de cumplir con el requisito	
36	¿Se invitan a los proveedores a una reunión previa a la petición de ofertas?							Para esbozar el proceso de la petición de ofertas y garantizar comunicación regular, dependiendo de la escala, del mercado y de la complejidad de la compra, toda vez que es la oportunidad para confirmar que los proveedores comprenden totalmente las expectativas comerciales y de sostenibilidad y para alentar propuestas conjuntas de empresas con características de sostenibilidad complementarias (por ejemplo, una gran organización puede formar una alianza estratégica con una organización más pequeña orientada a la sostenibilidad)	
37	¿Considera que es viable que los compromisos de sostenibilidad se incluyan por escrito en el contrato para asegurarse de que el proveedor esté obligado contractualmente a cumplirlos o a mejorar su desempeño en el tiempo?								
38	¿La Organización estaría dispuesta a que se llevan a cabo sesiones informativas con los proveedores no seleccionados y se les notifique por qué y de qué manera sus credenciales de sostenibilidad no cumplieron el requisito?							Ya que esta es una contribución organizacional importante para la mejora de los proveedores y a su vez refuerza la importancia de las prácticas de negocio sostenibles dentro del mercado de suministro	
7.5 GESTIÓN DE CONTRATOS									
39	¿Se cumplen las mejores prácticas de gestión con los proveedores?							Pleno cumplimiento de las obligaciones contractuales por ambas partes; cláusulas equilibradas, condiciones justas (por ejemplo, garantías, plazos), indicadores clave de desempeño y daños o sanciones establecidos cuando lo permita la ley en los contratos; procedimientos robustos (como contratos de base, protección de la propiedad intelectual) y las condiciones (por ejemplo, pronto pago) que fortalecen a las partes interesadas de la cadena de suministro; el pronto envío de pedidos, siempre que la organización del cliente y el proveedor estén de acuerdo en comenzar el trabajo para evitar costos ocultos y reducir el riesgo para ambas partes cuando se hacen los pedidos; desempeño de pagos controlado y mejorado, en lo que respecta a los términos contractuales (aun cuando los proveedores sean responsables de los retrasos, el seguimiento del desempeño en cuanto a pagos es clave para mantener una relación equilibrada y sostenible); evitar conflictos por medio del diálogo y la eficiencia en la resolución de controversias (por ejemplo, mediante la designación de un mediador); se enfoca la atención en las diferentes categorías de proveedores: estratégicos, pymes, proveedores vulnerables, etc.; una relación bilateral basada en la confianza, la transparencia y la planificación anticipada colaborativa, y más ampliamente, el uso de las directrices y mejores prácticas existentes en su sector	
40	¿El Grupo Empresarial Keralty considera que a los proveedores con un desempeño excepcional con respecto a la sostenibilidad se les puede dar reconocimiento facilitando su acceso a oportunidades de desarrollo de negocio y posiblemente mediante premios o iniciativas similares con el fin de recompensar y promover los esfuerzos hacia la mejora continua ?							Y de esta manera también se da ejemplo a otros proveedores acerca de buenas prácticas	
41	¿Considera adecuado que el incumplimiento de los requisitos de sostenibilidad debería tener como consecuencia la terminación de la relación con el proveedor como último recurso ?							Y sólo debería ocurrir luego de que la organización haya hecho el esfuerzo por apoyar al proveedor en el cumplimiento de los requisitos acordados, pero este ha hecho poco o ningún esfuerzo por mejorar, ha demostrado ser incapaz de mejorar, o la mejora no es factible	
42	¿La Organización ha considerado las opciones de disposición de los bienes que cumple su ciclo de vida ?							Con el objetivo de gestionar los impactos ambientales, maximizar el reciclaje y la reutilización y determinar todas las oportunidades para minimizar la contaminación y el uso de rellenos sanitarios	
7.6 REVISIÓN Y APRENDIZAJE DEL CONTRATO									
43	¿Actualmente las lecciones aprendidas durante la vida del contrato se comparten y se podrían implementar mejoras continuas para lograr un mejor desempeño de la sostenibilidad?							Capturando esos aprendizajes en un documento informativo para incorporarlas en la próxima estrategia de compras y de aprovisionamiento	

Nota: Elaboración propi

BIBLIOGRAFÍA

Abreu, J. (2012). Hipótesis, método y diseño de investigación. Daena: International Journal of Good Conscience, 7(2) 187-197. http://www.spentamexico.org/v7-n2/7(2)187-197.pdf

Aguilar Villanueva, L. F. (2015). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.

Amorocho, H. J., Chadid, S. A. B., Ricardo, A. K. C., Ruiz, C. M. P., & Alean, M. G. Q. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: una necesidad de corto plazo. Pensamiento & Gestión, 26, 191–213. https://search-ebscohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=44971159&lang=es&site=ehost-live

Arnheiter, E & Maleyeff, J. (2005). The integration of lean management and six sigma. The TQM Magazine. 17(1), 5-18. https://pdfs.semanticscholar.org/653c/a79e4f25535e3421e4b34c3f55750125cd8a.pdf

Barcia, K., & De Loor, C. (2007). Metodología para mejorar un proceso de ensamble aplicando el mapeo de la cadena de valor (VSM). *Revista Tecnológica-ESPOL*, 20(1).

Beltrán, J. (1999). Indicadores de gestión. *Herramientas para lograr la competitividad.* 3R Editores.

Benito, J. G. (2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. *Universia Business Review,* (12), 10-21. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=23639445&lang=es&site=ehost-live

Bernal Jiménez, M. C., & Rodríguez Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia et Technica,* 24(1), 85–95. https://search-ebscohost-com.crai-

ustadigital.usantotomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=140439339&lang=es&site=ehost-live

Bravo Carrasco, J. (2009). *Gestión avanzada de Procesos.* Evolución.

Cantillo de Armas, M, Gutiérrez Verdugo, M. (2015). *La planeación estratégica y su aporte a las empresas: un estudio sobre casos de Bancolombia y Universal en la búsqueda del éxito empresarial.* [Tesis de pregrado]. Repositorio Universidad Jorge Tadeo Lozano. https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/1668/T260.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST.* De gerencia.com. http://www.degerencia.com/articulos.php

Chopra, S., & Meind L, P. (2012). *Supply Chain Management. Strategy, Planning, and Operation* (5th ed.). Prentice Hall. https://base-logistique-services.com/storage/app/media/Chopra_Meindl_SCM.pdf

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152–181. https://search-ebscohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=94933425&lang=es&site=ehost-live

Davara Rodríguez, Fernando. (2015). Planificación estratégica e inteligencia económica: herramientas de gestión del cambio. *Cuadernos de Estrategia*, 174, 189-229. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5255541

De la Rosa Alburquerque, A., & Carrillo, O. L. (2010). Planeación estratégica y organizaciones públicas: Experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión & Estrategia*, 37, 61–77. https://search-ebscohost-com.crai-

ustadigital.usantotomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=66808661&lang=es&site=ehost-live

Freeman, E. R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.

González, A., & Garza, R. (2003). Aplicación de las técnicas multicriteriales en la evaluación y selección de proveedores. *Ingeniería Industrial*, 24(2), 34–39. https://search-ebscohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=26306804&lang=es&site=ehost-live

Gómez I, J. (2017). El proceso estratégico: ¿Qué hacer si está pensando en diseñar su estrategia de negocios? *IEEM Revista de Negocios*, 20(3), 64–72. https://search-ebscohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=125136364&lang=es&site=ehost-live

Gryna, F., C. H. Chua, R., & A. Defeo, J. (2007). *Método Juran. Análisis y planeación de la calidad.* Mc Graw Hill. http://sistemasdecalidad6to.weebly.com/uploads/4/6/5/8/46581171/metodo-juran-an%C3%A1lisis-y-planeaci%C3%B3n-de-la-calidad-juran-5ta.pdf

Keralty (2019). *Historia*. Keralty. https://www.keralty.com/es/web/guest/historia

Keralty (2019). *Donde estamos*. Keralty. https://www.keralty.com/es/web/guest/colombia

Keralty (2019). *Keralty salud de talla mundial*. Keralty. https://www.keralty.com/es/web/guest/keralty-salud-de-talla-mundial

Keralty (2019). *Nosotros*. Keralty. https://www.keralty.com/es/web/guest/sobre-keralty

Ley 1231 de 2008. *Por la cual se unifica la factura como título valor como mecanismo de*

financiación para el micro, pequeño y mediano empresario, y se dictan otras disposiciones. 17 de julio de 2008. Diario Oficial No. 47.053. http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1231_2008.html

López López, J. J & Vargas Hernández, J G (2012). Ambigüedad organizacional en la planeación estratégica. *Revista de Administração FACES Journal*, 11 (2), 44-67. https://www.redalyc.org/pdf/1940/194023695004.pdf

Llanes-Font, M., Isaac-Godínez, C. L., Moreno-Pino, M., & García-Vidal, G. (2014). De la gestión por procesos a la gestión integrada por procesos. *Ingeniería industrial*, 35(3), 255-264.

Maldonado, J. A. (2011). *Gestión de procesos (o gestión por procesos).* EUMED-Universidad de Málaga. https://www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1084/indice.htm

Medina Nogueira, D., Nogueira Rivera, D., Medina León, A., & Suárez Hernández, J. (2016). Procedimiento para el diagnóstico de la gestión del conocimiento. *Retos de la Dirección*, 10(2), 168-192. http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328

Michaux, S. (2016). Las cinco fuerzas de porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito. *50 Minutos.es*, 4504782, 1-25. https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecausta-ebooks/detail.action?docID=4504782

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. [MinAmbiente] (2014). *Guía conceptual y metodológica de compras públicas sostenibles*. Centro nacional de producción más limpia y Min Ambiente. https://www.minambiente.gov.co/images/AsuntosambientalesySectorialyUrbana/pdf/Sello_ambiental_colombiano/guia_compras_publicas_sostenibles.pdf

Nash, M., & Poling, S. (2008). *Value Stream Mapping: The Complete Guide to Production and Transactional Mapping.* CRC Press Taylor & Francis Group.

Organización Internacional de Normalización. ISO (2020). *Online Browsing Platform (OBP).* ISO. http://www.iso.org/obp

Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Objetivos de desarrollo sostenible.* Naciones Unidas https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/

Osorio Gómez, J. C., Herrera Umaña, M. F., & Vinasco, M. A. (2008). Modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP. *Ingeniería y Desarrollo*, 23, 43–58. https://search-ebscohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=36126722&lang=es&site=ehost-live

Osorio, J. C. & Herrera, M. F. (2005). Propuesta para la evaluación del desempeño de proveedores utilizando AHP fuzzy (Documento de trabajo). *Estudios Gerenciales, Universidad del Valle,* (99), 69-88. http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v22n99/v22n99a03.pdf

Pizarro Correal, C. (2018). *Estudios sobre la bioeconomía como fuente de nuevas industrias basadas en el capital natural de Colombia N1240667. Fase 1 Anexo 2. Alcance del concepto de bioeconomía para Colombia.* BioinTropic, Universidad EAFIT, Silo, Universidad de Medellín, Corporación Universitaria Lasallista, World Bank Group, Korea Green Growth Partnership, Departamento Nacional de Planeación, Todos por un nuevo país, misión de crecimiento verde. *https://www.dnp.gov.co/Crecimiento-Verde/Documents/ejes-tematicos/Bioeconomia/informe%201/ANX2.%20Alcance%20concepto%20bioeconomia%20para%20Colombia.pdf*

Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations.* Harvard Business Review. http://www.afi.es/eo/The%20competitive%20advantage%20of%20nations%20%28Porter%20HBR%20marzo-abril%201990%29.pdf

Porter, M. (2017). *Ser competitivo. Edición actualizada y aumentada* (9ª ed). Ediciones Deusto.

Real Academia Española. (2020). *Cliente.* Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. https://dle.rae.es/cultura?m=form

Real Academia Española. (2020). *Proveedor.* Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española. https://dle.rae.es/cultura?m=form

Rey Peteiro, D. (2012). *Todo sobre la Gestión por Procesos (Parte I).* Sinapsys Business Solutions, FUNDIBEQ. https://www.w3.org/TR/xhtml1/DTD/xhtml1-strict.dtd

Rincón B., R.D. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 43-59. http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104

Robben, X. (2016). La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva. *50Minutos.es*, 5321665, 1-24. https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecausta-ebooks/detail.action?docID=5321665

Romero, M., Fajardo, C. & Vélez, C. (2010). Aspectos jurídicos y tributarios de la factura como título valor. *Revista Criterio Libre*. 8.10.18041/1900-0642/criteriolibre.2010v8n13.1254. https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/criteriolibre/article/view/1254/973

Rother, M. y Shook, J. (1999). *Learning to see: value stream mapping to add value and eliminate muda, Massachusetts.* Lean Enterprise Institute. https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/TME159/Mike%20Rother%20-%20Learning%20to%20See%20Version%201.2%20%28kanban%29_value%20stream%20lean.pdf

Salvador-Oliván, J. A., & Fernández-Ruiz, M. J. (2012). Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un Servicio Web de la administración pública: El ayuntamiento de

Zaragoza. *El profesional de la información*, 21(3), 312-317.

Serna, H. (2004). *Índices de gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición de gestión.* 3R Editores.

Serrano, I. (2007). *Análisis de la aplicabilidad de la técnica de Value Stream Mapping en el rediseño de sistemas productivos.* Universitat de Girona. https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/7957/tibl.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Souraj, S. Carretero, J. (2010). The integration of Six Sigma and lean management. *Int. J. Lean Six Sigma*, 1(3). DOI: 10.1108/20401461011075035.

Special Study Panel on Education Indicators (1991). *Education Counts. An Indicator System to Monitor the Nation's Educational Health.* National Center for Educational Statistics-USA Dpt. of Education.

Spence, L., & McCarthy, S. (2017). *How to be a responsible supplier: Making sense of ISO20400 Sustainable Procurement for Small and Medium Sized Enterprises.* https://pure.royalholloway.ac.uk/portal/en/publications/how-to-be-a-responsible-supplier(9bff4495-d183-4d31-8ab2-2d7191dc6d42).html

Torres, K., & Lamenta, P. (2015). La gestión del conocimiento y los sistemas de información en las organizaciones. *Revista Negotium, 11*(32), 3-20. https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=117180155&lang=es&site=ehost-live

Tamayo, G. (2001). Semestre económico. *Universidad de Medellín,* 4(7), 1-14. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5262273

Vásquez-Rizo, F., & Gabalán-Coello, J. (2015). Información y ventaja competitiva. Coexistencia exitosa en las organizaciones de vanguardia. *El Profesional De La Información, 24*(2), 149-

156. 10.3145/epi.2015.mar.08. https://search-ebscohost-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=101662222&lang=es&site=ehost-live

Vilariño Corella, C. M & Rodrigo Ricardo, J. E (2007). Las estrategias competitivas: lo esencial para la gestión estratégica. *Ciencias Holguín*, XIII (4), 1-13. https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517998002.pdf