

**Implementación del plan de mejoramiento en el área de administración y compras,
para compradores y proveedores de Avianca Holdings S.A**

Lizeth Carolina Zarate Morales

**Trabajo de grado para optar
al título de Negocios Internacionales**

Dirigido por:

Gabriel Ospina Argote

**Universidad Santo Tomás
Facultad de Negocios Internacionales
Bogotá D.C**

2020

Agradecimientos

Al Señor Jesús, primeramente, mi razón de ser, el cual me ha dado la oportunidad de llegar hasta aquí, a mi familia la cual me apoya de una manera sin igual, mi mamá mi inspiración, mi papá mi ejemplo, mi hermano mi mentor, a Bibiana, Daniel y tíos que son esenciales en mi vida, Camilo mi gran compañía, mis amigos que han aportado a lo que soy y seré. A todos y cada uno de los que me han acompañado en mi proceso de vida espiritual, emocional y académica.

¡Gracias!

Resumen

AVIANCA HOLDINGS S. A. (acrónimo de Aerovías del Continente Americano, anteriormente Aerovías Nacionales de Colombia) es la principal aerolínea de Colombia. Fundada el 5 de diciembre de 1919 bajo el nombre SCADTA, es la compañía aérea más antigua de América y la segunda más antigua en el mundo.

Por lo tanto y su larga operación, está modernizando todos los procesos, así que este plan se centra en la parte de Abastecimiento Estratégico, del Área de Administración y Compras que es la zona de practica y cuya responsabilidad es abastecer todas las necesidades externas o internas que la empresa tiene sin importan el bien o servicio. Para esto es necesario diferenciar las compras técnicas y no técnicas en las que se divide la empresa. Las compras técnicas son aquellas que se encargan de abastecer todo lo que el avión necesita y todo lo relacionado a la operación del avión para que esté pueda despegar y cumplir su recorrido, desde un motor o desde un botiquín.

Mientras que, las compras no técnicas son las encargadas de abastecer todo lo que no afecta directamente a la operación, desde el hospedaje de la tripulación ó utensilios de aseo, también es importante saber que toda la empresa se divide en un área usuaria cuya responsabilidad es generar una orden de compra para que el Área de Administración y Compras la haga efectiva y pueda abastecer la necesidad de cualquiera.

Este plan de mejora se enfoca en compras No técnicas, a todo el personal que tiene la función de comprador y a todo proveedor externo que haga parte de una Negociación donde la acción de compra y registro sea obligatoria y este no tenga el conocimiento suficiente para hacerlo y cumplir con el proceso. Planteando así, generar una plantilla de Excel que lleve el registro de datos necesarios del proveedor para la plataforma que se usa en el proceso de compra que es

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Ariba, así mismo el estado actual del proveedor en el proceso, que con ayuda de una tabla dinámica se mostrará la totalidad de los registrados y los que no; además de ello, un instructivo para que el proveedor sepa como ingresar a la plataforma registrarse y así mismo llenar el formulario de manera correcta que Avianca exige para continuar con el proceso. Con esto, se espera generar eficiencia en ahorro de tiempo y estrategias para el Área.

Introducción

El siguiente informe presenta un plan de mejora en el Área de Administración y compras de Avianca Holdings S.A, este plan hace parte del proyecto de grado el cual tiene como fin presentar una estrategia que aporte asertivamente a esta.

En este momento la empresa se encuentra en un ciclo de modernización y así mismo digitalización que se creen, son las bases para el futuro éxito de esta, este plan de mejora, se enfatiza en el Área de Administración y Compras en la que actualmente se realizan las prácticas, la cual es la encargada de Gestionar las compras de bienes ó servicios, que incluye la negociación directa con los proveedores y su fin es satisfacer las necesidades de las áreas usuarias (Son aquellas en la cual se divide toda la empresa Ejm: Mercadeo, Tecnología, etc) finalmente esta, se encarga de generar la orden de compra de todas las compras técnicas (Todo lo relacionado a la operación, así mismo el avión) y de las no técnicas (Todo lo que no relaciona la operación) así se maneja en todos los países donde opera Avianca.

Así que la implementación de desarrollo tecnológico implica la mejora de bases de datos, zarpano de Oracle 11 y 12 a SAP, lo que actualmente hace la compañía; una ejecución bastante grande, pues abarca mundialmente varias operaciones, lo cual requiere de tiempo y eficiencia para ejecutarlo con claridad.

En este caso todo proveedor que haya tenido tiene o quiera tener algún proceso de negociación de compra con la empresa debe estar registrado en una plataforma llamada Ariba *(Es una plataforma Cloud de e-commerce que permite a los usuarios simplificar las transacciones comerciales)* tomado del sitio oficial de Ariba (1). Lo cual hace que cada RFP

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

(Documento para recibir propuestas detalladas y comparables de diferentes proveedores para un producto o servicio definido) que lanza la compañía sea eficaz y menos compleja.

Pero en el proceso se presenta un problema, ya que muchos de los proveedores no saben cómo registrarse ni mucho menos como participar; esto hace que los RFP o las negociaciones no se logren concluir y se atrasen , pues no hay suficientes proveedores registrados para poder participar ó no aparecen en la base de datos y es imposible que Avianca tome alguna acción, como generar un pago, lo cual afecta las estrategias, operación y tiempo necesario para seguir con las demás compras en la compañía, además de ello, algunos de los que ocupan el cargo de compradores, no tienen un orden eficiente con el proceso, no cuentan con un tiempo límite o no llevan un control con cada proveedor con la finalidad de llevar un seguimiento de la compra.

Para ayudar a mitigar este problema, se ha planteado una solución que debe ayudar a descongestionar ese proceso y que también logre facilitar el registro de cada uno de los proveedores, logrando así la finalidad del proceso de compra.

Se propone crear una plantilla de Excel para cada nuevo RFP, así cada comprador puede llevar un orden y generar un mayor control; esta debe incluir todos los datos que la plataforma exige para crear un usuario, debe tener el registro del límite de tiempo para que el proceso sea más organizado y el estado actual de cada proveedor. Con ayuda de tablas dinámicas que deben actualizarse a medida que el RFP avance “Esto hará que el proceso sea más eficaz y haya un mejor orden y control”. Además, un instructivo para proveedores puede lograr que sea más fácil el registro, que contenga pantallazos e instrucciones mostrando el paso a paso que debe seguir para llevar a cabo el proceso y qué debe adjuntar para completarlo. Esta pequeña herramienta debe ser en Inglés y Español, ya que hay proveedores de talla mundial, con estas herramientas se quiere lograr hacer de este paso uno más eficiente y fácil para los compradores y proveedores, agilizará las operaciones internas y podrá crear ahorro para toda la compañía.

Tabla de Contenido

Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción	5
Tabla de Contenido	7
Avianca Holding S.A	9
Perfil corporativo	10
Misión	10
Visión 2020	10
Valores	10
Ubicación geográfica de la empresa	11
Estructura organizacional	12
Área donde se desarrolla la práctica	12
Análisis DOFA del área de administración y compras	13
Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales	14
Planteamiento central del informe de prácticas profesionales	14
Importancia, limitaciones y Alcances del trabajo de prácticas profesionales	15
Objetivos	16
Objetivo general	16
Objetivos específicos:	16

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO	8
Contenido plan de mejora	17
Propuestas de mejora	17
Conclusiones	21
Seguimiento del plan de mejora	22
Bibliografía	30

Lista de tablas

Tabla 1. Análisis DOFA	13
Tabla 2. Ciclos del seguimiento.....	22

Lista de Figuras

Figura 1. Ubicación geográfica de la empresa Avianca Holdings S.A.....	11
Figura 2. Fotografía Sede CAV	11
Figura 3. Estructura Organizacional	12
Figura 4. Área de administración y compras.....	12
Figura 5. Plantilla Excel	17
Figura 6. Plantilla Excel continuación	18
Figura 7. Plantilla Excel, Tabla dinámica.....	18
Figura 8. Instructivo para proveedores.....	19
Figura 9. Instructivo de proveedores Continuación.....	20

Avianca Holding S.A

Avianca Holdings es un consorcio aerocomercial resultante de la fusión de la aerolínea colombiana Avianca, y la aerolínea salvadoreña TACA con sede en la ciudad de Panamá. Creado en febrero del 2010 por Synergy Group (propietario de Avianca) y Kingsland Holding Limited (propietario de TACA) donde la aerolínea colombiana es la mayor accionista con el 71% y la aerolínea Salvadoreña con un 30%. Posee una flota de más de 200 aviones de corto, medio y largo recorrido y un equipo compuesto por más de 18.000 empleados, Avianca vuela en forma directa más de 100 destinos en América y Europa, los cuales conectan con más de 750 destinos en el mundo a través de acuerdos de código compartido con sus aerolíneas socias alrededor del mundo (Avianca Holdings S.A, 2020, p. 1).

Es una compañía Latinoamericana que tiene inversiones principalmente en: aerolíneas de pasajeros, aerolíneas de carga, un programa de lealtad y actividades relacionadas incluyendo el turismo, ingeniería, mantenimiento y servicios de mantenimiento especializados. En 2011, AviancaTaca cotizó sus acciones en la Bolsa de Valores de Colombia ("BVC") y fue registrada como PFAVTA: CB. El 21 de marzo de 2013 la Compañía cambió su nombre legal de AviancaTaca Holding S.A. a Avianca Holdings S.A. y su nombre a PFAVH: CB. El 6 de noviembre de 2013, la Sociedad cotiza sus acciones en la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE) y figura en la lista de AVH. (Avianca Holdings S.A, 2020, p. 1).

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Avianca tiene más de cuatro millones de miembros en su programa de lealtad, además registra ingresos anuales por ventas combinadas de aproximadamente tres mil millones de dólares. Su modelo operativo multi-hub ofrece al pasajero variadas opciones de vuelo, a través de sus Hubs en Bogotá, Colombia; San Salvador, El Salvador y Lima, Perú, y sus ciudades foco, Medellín y Cali en Colombia, Quito y Guayaquil en Ecuador y Ciudad de Guatemala en Guatemala. (Avianca Holdings S.A, 2020, p. 1).

Perfil corporativo

Misión

“Conectamos al mundo con Latinoamérica, buscando dar siempre más.” (Avianca Holdings S.A, 2020, p. 1).

Visión 2020

“Con la mejor gente y tecnología para una experiencia excepcional, seremos la aerolínea latinoamericana preferida en el mundo.” (Avianca Holdings S.A, 2020, p. 1).

Valores

- Vivimos la seguridad.
- Servimos con pasión e integridad.
- Somos uno y disfrutamos lo que hacemos.
- Innovamos con impacto sostenible.

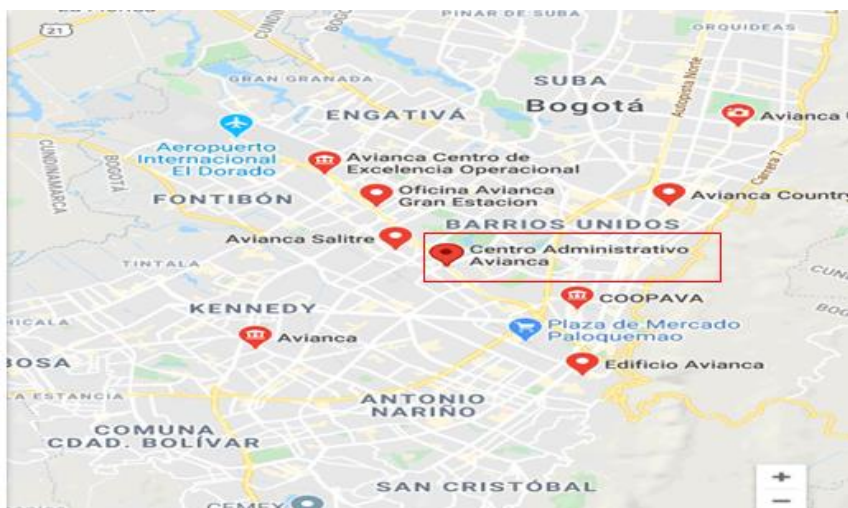
(Avianca Holdings S.A, 2020, p. 1).

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Ubicación geográfica de la empresa

Dirección: **Ac. 26 #59-15, Bogotá** Teléfono: **(1) 5877700**

Figura 1. *Ubicación geográfica de la empresa Avianca Holdings S.A*



Nota: Google Maps (2020) *Ubicación Geografica CAV sede Administrativa Avianca Holdings S.A*

Google Maps. <https://www.google.com/maps/place/Centro+Administrativo+Avianca/@4.6457366,-74.1015898,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9bc016516a4f:0x739d68cc09ccd65d!8m2!3d4.6457366!4d-74.0994011>

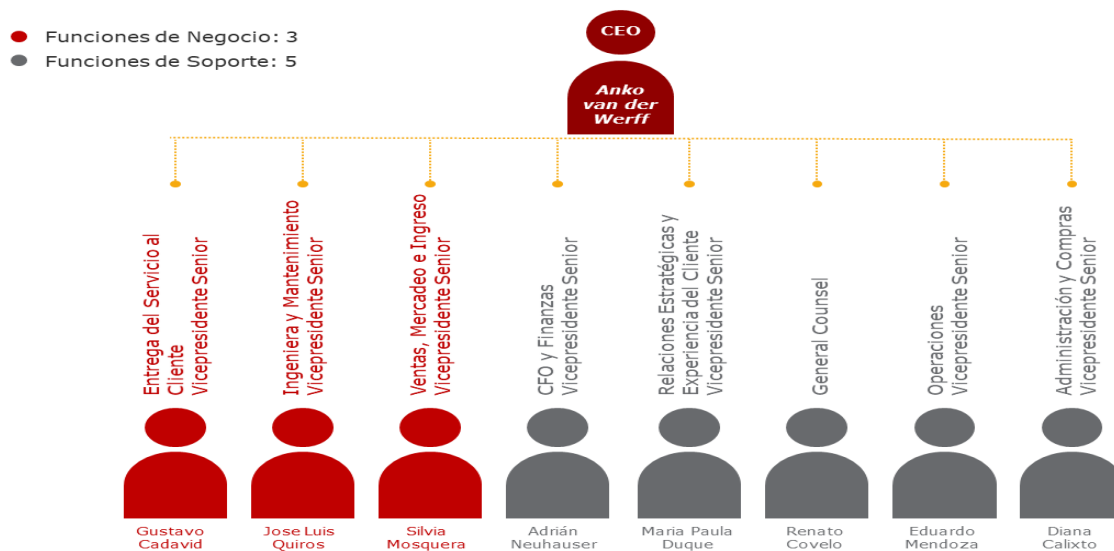
Figura 2. *Fotografía Sede CAV*



Nota Reuters (2016). *Noticias Principales*. Lta Reuters <https://lta.reuters.com/articulo/aerolineas-colombia-avianca-idLTAKCN0XU1FW>

Estructura organizacional

Figura 3. Estructura Organizacional

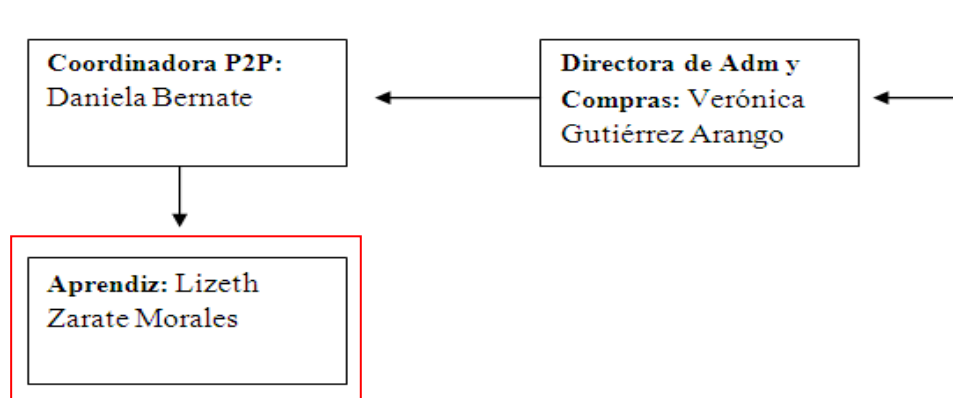


Nota. Avianca (2020). *Avianca Holdings S.A.* Avianca Holdings.com

<http://aviancaholdings.com/Spanish/acerca-de-avianca-holdings-sa/default.aspx?section=estructura>

Área donde se desarrolla la práctica

Figura 4. Área de administración y compras



Fuente: Elaboración propia

Análisis DOFA del área de administración y comprasTabla 1. *Análisis DOFA*

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
● Amplia experiencia en el mercado. ● Personal capacitado para la labor. ● Buen uso de las Plataformas y herramientas tecnológicas que permiten su competitividad. ● Buena comunicación del personal en el Área para lograr a cabo la compra.	● El mercado se sigue expandiendo, el mundo sigue globalizado. ● La tecnología cambia día a día. ● Crear nuevas alianzas. ● Crear modelos de ahorro para la negociación. (Mutuo acuerdo entre las partes)
DEBILIDADES	AMENAZAS
● Falta de ahorro en la compra. ● Pago a un plazo exorbitante que afecta al proveedor. ● No todas las Áreas Usuarias saben generar la Orden de compra. ● Los proveedores no logran registrarse en la plataforma con ello no se efectúa la negociación.	● El panorama mundial no es el mejor, economía puede entrar en recesión, con respecto a la emergencia sanitaria del COVID-19. ● La competencia crece cada día más. ● El gobierno cierra fronteras no se puede operar en los demás países, lo que lleva a no comprar las demás necesidades. ● Debido a la situación, los

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

	proveedores suben los precios o cierran negociaciones.
--	--

Nota: Elaboración propia

Planteamiento de plan de mejora respecto a las prácticas profesionales

Partiendo de las debilidades y amenazas que se reflejan en el Área de Administración y compras ya mencionados, todo proveedor que haya tenido tiene o quiera tener algún proceso de negociación de compra sea de un bien ó servicio con la compañía, debe estar registrado en la plataforma Ariba, por lo tanto, el proceso debe mejorarse ya que el objetivo de cada RFP es que el proceso finalice eficazmente.

Planteamiento central del informe de prácticas profesionales

¿Cuál es el problema? Que muchos de los proveedores no saben cómo registrarse ni mucho menos como participar; esto hace que los RFP o las negociaciones no se logren concluir y se atrasen , pues no hay suficientes proveedores registrados para poder participar ó no aparecen en la base de datos y es imposible generar un pago, lo cual logra afectar las estrategias de operación y tiempo necesario para seguir con las demás compras en la compañía las cuales son bastantes, además de ello, algunos compradores, no tienen un orden eficiente con el proceso, no tienen en cuenta un tiempo límite o no llevan un control con cada proveedor para saber cómo va el transcurso de este.

Para ayudar a mitigar este problema, se ha planteado una solución que debe ayudar a descongestionar ese proceso y que también logre facilitar el registro de cada uno de los proveedores, logrando así la finalidad del proceso de compra.

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Una plantilla de Excel para cada nuevo RFP, así cada comprador puede llevar un orden y así tener un mayor control, debe incluir todos los datos que la plataforma exige, debe tener un límite de tiempo el cual varía de cada compra, para que se organice más el proceso y así mismo un cronograma que dejará en claro fechas límite de cada una de las partes, con tablas dinámicas que deben actualizarse a medida que el RFP avance. “Esto hará que el proceso sea más eficaz y haya un mejor orden y control”. Además, se creará un instructivo para que al proveedor le sea más fácil registrarse, un documento que contenga pantallazos mostrando el paso a paso que debe seguir para llevar a cabo el proceso y que información es la que debe incluir en cada registro, ya que a veces se genera el error de adjuntar información errónea y deben volver hacer el registro. Esta pequeña herramienta debe ser en inglés y español, ya que hay proveedores de talla mundial que no saben cómo registrarse ó qué información deben diligenciar para llegar a ser proveedor de Avianca.

Con estas herramientas se quiere lograr hacer de este paso uno más eficiente y fácil para los compradores y proveedores, agilizará las operaciones internas y podrá crear ahorro para toda la compañía.

Importancia, limitaciones y Alcances del trabajo de prácticas profesionales

El material que se desarrolla como lo es la plantilla de Excel, es para tener un control más amplio con los proveedores en un RFP y la guía para los proveedores que agiliza el registro de manera eficiente que es para todo comprador del Área de Administración y compras, limitando las demás Áreas a participar, ya que es en esta que se necesita el proceso; aclarando que en Administración y compras hay gestores de logística, tecnología, mercadeo, hospedaje, medicamentos, entre otras áreas, es un material que lo puede usar todo el personal en general, pero se limita su comunicación en la empresa.

Objetivos

Objetivo general

-Implementar una plantilla de Excel para llevar un mejor control de los proveedores y un instructivo para un registro correcto de la plataforma Ariba de estos, abarcando a todo el personal con función de comprador que tenga negociaciones con proveedores, para que en el momento de consolidar la compra se pueda efectuar de manera efectiva.

Objetivos específicos:

1. Dar a conocer una plantilla de Excel que ayude a manejar un mejor control con el registro de los proveedores.
2. Exponer un instructivo que tenga las suficientes indicaciones para que el proveedor logre registrarse de manera eficiente en la plataforma.
3. Establecer una herramienta conjunta para que el proceso de compra se logre efectuar de manera rápida y correcta, sin afectar tiempo o procesos de pago en el sistema.

Contenido plan de mejora

Propuestas de Mejora

Plantilla de Excel para Compradores:

Figura 5. *Plantilla Excel*

Avianca A STAR ALLIANCE MEMBER		CONTROL DE REGISTRO ARIBA				SAP Ariba SUPPLIER	
ESTADO DE REGISTRO	Nombre comercial	Razón Social	Nit	Contacto primario	Teléfono	Celular	
Invitado							
En Registro							
Pend. Aprobación							
Pend. Reenvío							

Nota: Elaboración propia

Aquí encontramos las diferentes etapas del registro Ariba que corresponde al proceso de cada proveedor, dependiendo del proceso el comprador cambiará su estado.

1. **Invitado:** Cuando Avianca registra un nuevo proveedor en la plataforma y el proveedor aún no accede y se registra, queda en este estado.
2. **En Registro:** Cuando el proveedor se registra en la plataforma más no ha llenado la “Ficha de inscripción
3. **Pendiente Aprobación:** Cuando el proveedor ha llenado y enviado la ficha de inscripción y le corresponde a la empresa revisar la información.
4. **Pendiente de Reenvío:** Cuando la empresa revisa la información y hay un error o no se subieron los documentos

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

pertinentes, la empresa devuelve la ficha. (El proveedor debe reenviarla corregida para completar el proceso).

Cada proceso de compra requiere un límite para que el proveedor quede registrado y así mismo poder seguir con el proceso de pago y de compra, para ello se planteó un día de registro y un límite, para calcular los días restantes que quedan para completar el proceso.

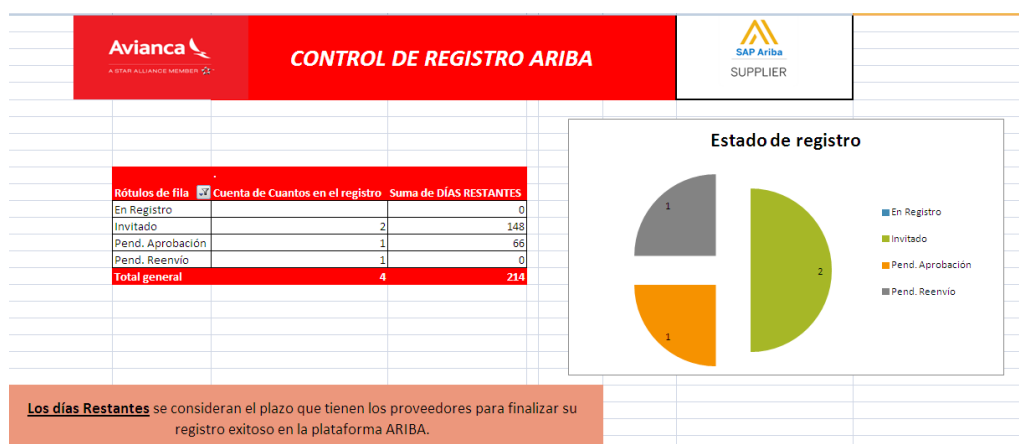
Figura 6. *Plantilla Excel continuación*

Servicio	COMPRADOR	FECHA DE REGISTRO (Día-mes-año)	PLAZO LÍMITE	DÍAS RESTANTES
		20/06/2020	15/11/2020	148
				0
		02/02/2020	08/04/2020	66
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0
				0

Nota: Elaboración propia

En la segunda pestaña encontramos la tabla dinámica que registra el total de todos los proveedores que efectúan el proceso, sea para un RFP o sea para un proceso de compra individual

Figura 7. *Plantilla Excel, Tabla dinámica*



Nota: Elaboración propia

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Es una tabla dinámica que se debe actualizar cada vez que cambia el estado de un proveedor, se suma los días restantes que quedan del proceso y registra cuantos hay correspondiente a cada estado del proveedor.

Instructivo para Proveedores:

Figura 8. Instructivo para proveedores



Nota: Elaboración Propia

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

Figura 9. Instructivo de proveedores Continuación

¿Cómo diligenciar la ficha de inscripción? Recomendaciones: Facilitar la información: -Contactos comerciales y legales. -Representantes legales (Con su respectivo documento, que coincida con los datos diligenciados). -Accionistas, su respectivo porcentaje de participación y documento -Datos legales de la empresa (Tipo de constitución, # de doc-NIT, RUT, CUT...) -Documentos de soporte como la Cámara de comercio, certificación bancaria...)	How to fill out the registration form? Recommendations: Provide information: -Commercial and legal contacts. -Legal representatives (With their respective document, which matches the data filled out). -Shareholders, their respective percentage of participation and document. -Legal data of the company (Type of constitution, # of doc-NIT, RUT, CUT ...) -Support documents such stand as the Chamber of Commerce. bank certification ...)
Puntos para tener en cuenta -Confirmar que se leyeron: Las Políticas de Avianca Holding (Acuerdo de confidencialidad, código de ética) -Importante! Identificar si es una entidad sin ánimo de lucro y adjuntar el doc debidamente firmado por el representante legal. -Adjuntar el registro fiscal y documento de autorizaciones y declaraciones debidamente firmado por el representante legal.	Remember -Confirm that they have read: Avianca Holding Policies (Confidentiality Agreement, Code of Ethics) -Important! Identify if it is a non-profit entity and attach the document duly signed by the legal representative. -Attach the tax registration and document of authorizations and declarations duly signed by the legal representative.
Importante Cada punto de la Ficha de Inscripción que quede mal diligenciada, tendrá que ser regresada al proveedor hasta que quede debidamente diligenciada.	Important Each point of the Registration Form that is incorrectly completed will have to be returned to the provider until it is duly completed.

Nota: Elaboración Propia

Conclusiones

Al ser una empresa tan reconocida y con una amplia experiencia, pude ver de cerca los desafíos que enfrenta una empresa de talla mundial y como se desenvuelve antes y durante una crisis que ha marcado la historia no sólo del mundo si no que también de una economía entera, por lo tanto Avianca tuvo que generar estrategias, crear convenios y reinventarse para poder enfrentar la situación, de la cuál no ha logrado frenar su operación y eso requiere que el Área de Administración y Compras siga moviéndose y negociando con los proveedores, como consecuente se necesita ejecutar el plan de mejoramiento planteado en el trabajo, siendo el instructivo una herramienta útil para cada comprador que quiera invitar a un proveedor a registrarse en la plataforma Ariba, en el tiempo en el que estuve trabajando allí, vi reflejado que se disminuyeron los días de retraso en el registro, donde muchos compradores de diferentes categorías decidieron enviarlo a los proveedores, brindando también un acompañamiento adecuado al proveedor y teniendo un mayor control con el uso de la plantilla de Excel como guía en las diferentes licitaciones de este año, se logra una eficiencia en este proceso de compra. Se deja una herramienta práctica, con el objetivo de que alcance al mayor personal posible para una mayor efectividad en el proceso.

Una increíble experiencia, donde aprendí a ver la resiliencia de la empresa frente a situaciones demandantes y la capacidad de entrega del personal por su empresa, agradecimiento profundo a todos los que me brindaron la oportunidad de hacer parte.

Seguimiento del plan de mejora

Tabla 2. Ciclos del seguimiento

	Fecha	Actividad Realizada	Logro Alcanzado	Debilidad Encontrada
CICLO:1 (Ene-Feb)	Enero 7-24	En este lapso se adquirieron los equipos de trabajo, los accesos a las plataformas tecnológicas. También se leyó una política que tienen todas las Áreas explicando más a fondo que lo comprende y se realizaron act virtuales que Avianca exige a todos los empleados.	Creación de usuarios y accesos y contextualización de la empresa y Área de trabajo.	Uno de los procesos más lentos que tiene la empresa para los practicantes.
	Enero 27-31	Empiezo a generar un reporte diario que hacen en el Área de compras, por medio de Oracle 11 y pasarlo a una Macro de Excel	Se logra enviar el reporte antes de las 8am	La macro de Excel no es exacta, algunos compradores no aparecen.

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

		que registra todo el ciclo de compra que tiene cada uno de los compradores.		
	Febrero 3-7	Además de generar el reporte, empecé a trabajar con la Coordinación de transporte ya que se lanza un RFP de transporte terrestre de servicio especial en todo el territorio colombiano donde opera Avianca, a todos los colaboradores, pasajeros y tripulación.	Se lleva el registro de los proveedores y se alcanzan a contactar 75 de todo el territorio colombiano para empezar el RFP.	Muchas veces no era fácil contactar a los encargados de las empresas y así mismo, dificultad para contactarme a mí en el número de la empresa.
	Febrero 10-14	Se sigue generando el reporte, se siguen contactando a los del RFP de transporte existentes los cuales eran muy pocos, así que debía encontrar proveedores (Internet, periodicos, etc) invitarlos al RFP y lograr que se	Se logran registrar el 100% de los proveedores de los cuales varios compradores piden ayuda (Software, Aseo) pero solo un 45% logran seguir con	Los proveedores no tienen interés de llenar el registro, lo cual hace más difícil el proceso.

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

		registrarán en la plataforma, varios compradores acuden a una ayuda para registrar a proveedores que no han podido.	el proceso.	
	Feb 17-21	Se genera el reporte, se empieza a contactar a los proveedores del RFP de transporte para ayudarlos con el registro, además se empieza a clasificar los territorios colombianos para saber cuántos hay en cada ciudad, ya que se lanzaría el RFP y sólo participarían los que estuvieran allí.	Respecto al RFP de transporte se logra un buen número de proveedores interesados en participar en las ciudades importantes (Medellín, Bogotá, Cali, Pereira) de los cuales el 95% se logran registrar en la plataforma Ariba.	Es difícil contactar a los encargados y poder lograr que ellos generen el registro, algunos proveedores no saben cómo llenar la “Ficha de inscripción” lo que Avianca exige en la plataforma.
	Feb 24-28	Sigo con el reporte diario de compras con Oracle 11, se sigue	El RFP se había lanzado con un buen número de	Se evidencia que muchas de las tarifas son altas

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

CICLO 2 (Feb-Mar)		haciendo el seguimiento con los proveedores de transporte para que conozcan el RFP, puedan aclarar dudas y sepan cómo deben lanzar sus propuestas (Se hace un cronograma para ello) bajo la coordinación de hoteles, ayudo a registrar las mejores propuestas de tarifas en hoteles de Alemania, Estados Unidos y Colombia, a través de un formato de Excel que se tenía.	participantes, se logra entregar las propuestas de precios de hoteles.	ya que los estándares de la empresa son altos, se escoge la opción de intermediarios que trabajan con Avianca.
	Marzo 2-6	El reporte se sigue enviando, se sigue ayudando con el seguimiento del RFP de transporte. Empiezo a trabajar con la coordinación de Hoteles, llevando el registro de los hoteles	Se generan los reportes debidos con éxito, así mismo el registro de O11 y O12, actualizando muchas bases de datos.	La Macro de Excel donde se general el reporte empieza a fallar, una parte se empieza hacer manual.

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

		en las plataformas de Oracle 11, 12 y Ariba; se comienza a generar el reporte de hoteles y transporte los días martes y jueves		
	Marzo 9-13	Además de los reportes ya mencionados, se comienza a colaborar en el Área de riesgos, estudiando la información que cada proveedor sube a la plataforma (Información financiera y legal, soportes de accionistas, etc) cada una debe coincidir con la información legal y cada proceso de estudio termina en una plataforma llamada Inspektor para saber que ningún proveedor se encuentra en listas de riesgo y seguir con el proceso.	La cantidad de proveedores registrados aumenta cada día, haciendo el estudio de la información y aprobándolos es densa, se logrará completar el 45% de la lista.	Se identifica los errores que cometen los proveedores llenando la ficha, subiendo documentos erróneos o no debidamente diligenciados.
	Mar 16-20	Se sigue con los	Se logra	La lista de

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

		reportes, igual que estudiando la información para aprobar al proveedor y que siga con el proceso. Se empieza ayudar a una compradora lanzando un RFP de telecomunicaciones en algunos países de Centro America, Sur America y Estados Unidos, haciendo seguimiento a los proveedores y logrando que se registren en la plataforma Ariba.	completar el 50% de la lista de proveedores que se deben aprobar, igualmente creando la lista de proveedores para el RFP de telecomunicaciones, se empiezan a contactar a cada uno de ellos.	proveedores en aprobación crece más de la capacidad para ir aprobando, así que se genera un pico de botella.
	Mar 23-27	Además de seguir con los reportes e ir aprobando los proveedores, se empiezan a contactar e invitar a los proveedores del RFP. Se empiezan adjuntar unos soportes para	Se logran contactar al 85% de los proveedores del RFP de telecomunicaciones, se logran subir los soportes y así mismo	Se resalta que cada proceso se logra afectar por la crisis del coronavirus, los proveedores del RFP no tienen acceso a información no

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

		unos nuevos contratos de hoteles en Oracle 11 y 12 y así mismo terminar de actualizar una matriz de hoteles que se menciona anteriormente.	actualizar la matriz.	pueden llenar la ficha, casi todos están en cuarentena.
	Mar 30 y 31	Orden de suspensión de contrato, reunión con Daniela Bernate, se le entrega lo realizado hasta el momento con evidencias y resultados.	Se alcanza a entregar todo al día y actualizado.	Se activa el contrato después de la crisis por el coronavirus.
CICLO 3 (Nov-Dic)	Nov 6- Dic 6	Actualización y contexto de la empresa después de la emergencia sanitaria, empiezan registros nuevos de los proveedores en la plataforma Ariba.	Se empieza a enviar el instructivo realizado para el plan de mejoramiento de la empresa.	La falta de personal, consecuencia de la emergencia sanitaria.
	Dic 6- Enero 6	Seguimiento a proveedores, registro nuevo y empieza licitación de Medios, manejo de datos en Oracle O11Y O12 con búsqueda de contratos,	Los compradores de diferentes categorías empiezan a enviar los instructivos y los proveedores ya	Hay fallas en el computador, esta trabajando lento y pierdo la eficacia de los programas y registros.

IMPLEMENTACIÓN DE PLAN DE MEJORAMIENTO

		cantidades y fechas pactadas.	saben con antelación que documentación tener, lo cual agiliza el registro.	
CICLO 4 Ene-Feb	Enero 6- Feb 2	Se empieza una actualización en una base de datos con ayuda de Oracle 11 y 12. Entrega tareas, registrar proveedores restantes, dejar al día todo lo pendiente.	Se logró enviar el instructivo y usar la ayuda de Excel para el comprador.	Muchos de los proveedores no se encuentran y atrasan el proceso.

Nota: Elaboración Propia

Bibliografía

Avianca (2019). *Perfil Corporativo*. Avianca <https://www.avianca.com/ve/es/sobre-nosotros/quienes-somos/>

Avianca (2020). Avianca Holdings S.A. Avianca Holdings.com
<http://aviancaholdings.com/Spanish/acerca-de-avianca-holdings-sa/default.aspx?section=estructura>

Avianca Holdings S.A (2020). *Acerca de Avianca Holdings S.A*. Avianca Holdings S.A
<http://aviancaholdings.com/Spanish/inicio/default.aspx>

Avianca Holdings S.A. (06 de Noviembre del 2020). En Wikipedia.
https://es.wikipedia.org/wiki/Avianca_Holdings

Google Maps (2020) *Ubicación Geografica CAV sede Administrativa Avianca Holdings S.A*

Google Maps. <https://www.google.com/maps/place/Centro+Administrativo+Avianca/@4.6457366,-74.1015898,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e3f9bc016516a4f:0x739d68cc09ccd65d!8m2!3d4.6457366!4d-74.0994011>

Reuters (2016). Noticias Principales. Lta Reuters <https://lta.reuters.com/articulo/aerolineas-colombia-avianca-idLTAKCN0XU1FW>

SAP Ariba (2020). *Acerca de SAP Ariba*. SAP Ariba, <https://www.ariba.com/es/about> (1)