

**Fortalecimiento de la gestión de compras en la categoría NON FOOD de la empresa
Newrest Colombia S.A.S. mediante la optimización operativa, evaluación de
proveedores y automatización de procesos**

Mariana Alejandra Bonilla Galvis

Facultad de Negocios Internacionales
Universidad Santo Tomas - Seccional Tunja

OPCIÓN DE GRADO II

Tutora: Docente Elizabeth Malagón Sáenz

2025

Tabla de contenido	
Resumen	4
Abstract	4
Introducción	5
Justificación	7
Pregunta de Reflexión	8
1. Estudio de la Empresa	8
1.1. Valores Corporativos	11
1.2. Misión	12
1.3. Visión	12
1.4. Logo de la Empresa	12
1.5. Organigrama	12
2. Antecedentes	13
3. Recopilación de Información	16
4. Diagnóstico	18
4.1. Matriz DOFA	19
4.2. MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)	21
4.3. MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)	22
5. Plan de Mejora	23
6. Objetivos	25
6.1. Objetivo General	25
6.1.2. Objetivos Específicos	25
6.2. Iniciativas estratégicas	26
6.2.2. Diagnosticar el estado actual de la gestión de compras en la categoría NON FOOD 26	
6.2.3. Proponer un sistema de evaluación de proveedores	26
6.2.4. Implementar un flujo de comunicación y respuesta estructurado entre las unidades operativas, el área de compras y los proveedores	27
6.3. Metas del Plan de Mejora	27
6.4. Indicadores	28
6.5. Estrategias de Implementación plan de mejora	32

7. Cronograma.....	37
8. Referencias.....	39

Resumen

La investigación que a continuación se expone presenta las características de la gestión operativa logística y del comportamiento de la red de proveedores, teniendo como objetivo indispensable hacer un análisis del área de compras de la categoría NON FOOD de químicos y desechables a través de la identificación de las distintas variables que pueden estar incidiendo negativamente en la eficiencia y correcta gestión del área de compras, además de poner de manifiesto los puntos fuertes con los que cuenta actualmente la categoría NON FOOD de químicos y desechables y así preparar el plan de mejora que haya que aplicar. Este plan de mejora además de la repercusión que tiene en los efectos de la operación de la gestión de compras también refuerza la aportación del área de compras como pieza clave del engranaje de la organización, para asegurar un abastecimiento fiable, el uso eficiente de medios y recursos y el fortalecimiento de las relaciones con proveedores. Este tipo de enfoque no desentona con los valores corporativos de Newrest, tal y como entiende los conceptos de excelencia operativa, sostenibilidad y calidad de servicio en el ámbito mundial.

Abstract

The research presented below presents the characteristics of logistics operational management and the behavior of the supplier network. Its essential objective is to analyze the purchasing area of the non-food chemicals and disposables category by identifying the different variables that may be negatively impacting the efficiency and proper management of the purchasing area. It also highlights the current strengths of the non-food chemicals and disposables category and thus prepares the necessary improvement plan. This improvement plan, in addition to its impact on the operational effects of purchasing management, also reinforces the contribution of the purchasing area as a key part of the organization's machinery, ensuring reliable supply, the efficient use of resources, and strengthening supplier

relationships. This type of approach is consistent with Newrest's corporate values, as it understands the concepts of operational excellence, sustainability, and quality of service worldwide.

Palabras Clave: área de compras, proveedores, eficiencia operativa, canal de comunicación, cadena de suministro, reprocesos logísticos.

Key Words: purchasing area, suppliers, operational efficiency, communication channel, supply chain, logistics reprocessing.

Introducción

Hoy en día en la economía global, una gestión eficaz en el área de compras y en la cadena de suministro se ha convertido en un aspecto esencial para que las empresas sean más competitivas y sostenibles. El área de compras no solo tiene la función de aprovisionar bienes y servicios, sino que permite una empresa más competitiva y sostenible al optimizar los recursos de que dispone, reducir los costes y permitir que las operaciones sigan funcionando (Ballou, 2004; Christopher, 2016). Por lo que su impacto no solo afecta en el interior de la empresa sino también a la calidad y a la seguridad del servicio prestado a los clientes, a la reputación de la empresa y a su capacidad de adaptarse a un entorno cambiante.

En este sentido, el presente trabajo de grado es un plan de mejora del área de compras NON FOOD que contiene productos químicos y desechables de Newrest Colombia, una multinacional especializada en catering multisectorial y servicios relacionados (Newrest, 2024). El trabajo se apoya en un análisis que permite descubrir tanto debilidades como oportunidades de mejora en los procesos de aprovisionamiento; fijando su atención en el análisis de la gestión de recurrencias, la comunicación con los proveedores y la trazabilidad de las operaciones. El análisis se ha desarrollado mediante indicadores, observaciones

durante el periodo de aprendizaje y la interpretación de estos datos obtenidos mediante las herramientas de visualizador Power BI.

La importancia de este análisis se encuentra en que el departamento de compras de Newrest Colombia está fuertemente relacionado con la eficacia logística, la calidad de servicio y la rentabilidad de la compañía (Christopher, 2016) La fragmentación en los canales de comunicación, el excesivo tiempo de respuesta ante situaciones problemáticas y la poca integración tecnológica en la trazabilidad de los pedidos han supuesto un reto que afecta a la eficacia operativa. De manera similar, el plan de mejora elaborado pretende poner en marcha un conjunto de soluciones que están estructuradas en cinco fases: diagnóstico y planificación, diseño y preparación, la puesta en práctica de un piloto, monitoreo y ajustes, y la evaluación final. Este proceso se desarrollará en un periodo total de seis meses, con el objetivo de optimizar los tiempos de gestión, mejorar la relación con los proveedores y comprobar que se cumplen los estándares de calidad previstos por la misma organización (Slack, Brandon-Jones y Burgess, 2019).

El desarrollo del plan se pone en funcionamiento a partir de diferentes estrategias, como la estandarización de los protocolos de comunicación, la evaluación sistematizada de proveedores a partir del análisis de los indicadores registrados por la propia herramienta Power BI, digitalización y trazabilidad de procesos en tiempo real, capacitación integral del personal, y la creación de indicadores clave de resultados. Todas estas acciones se enmarcan en una filosofía de mejora continua que no sólo busca la eficiencia operativa sino que también aboga por la sostenibilidad y la innovación de la gestión de la cadena de suministro (Deming, 1986; Slack et al., 2019).

Este trabajo no solo se encarga de documentar la implementación y evaluación del plan de mejora, sino que también ofrece un análisis crítico sobre la importancia de tener un área de compras robusta y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. De esta manera, se

busca generar un aporte tanto práctico como teórico que pueda servir de referencia para futuras iniciativas de optimización en la gestión de abastecimiento, tanto en Newrest como en organizaciones similares (Ballou, 2004; Christopher, 2016).

Justificación

La trascendencia que tiene el examinar el desempeño del área de compras en la empresa se hace evidente por el hecho de que esta área constituye un pilar estratégico para hacer posible la continuidad operativa, el control de costos y la calidad de los productos comprados (Ballou, 2004); un análisis exhaustivo da la posibilidad de observar cuellos de botella, medir la efectividad de los procesos y el desempeño de proveedores, lo cual se traduce en decisiones más decididas y en una gestión más eficiente de la cadena de suministro (Christopher, 2016). En el caso de Newrest Colombia S.A.S., este análisis constituyó un pilar fundamental en virtud del impacto directo que la gestión de compras tiene en el cumplimiento de los plazos, la optimización de recursos y la satisfacción de las distintas unidades operativas que tienen acceso a los servicios de la empresa.

Se pudo advertir que la ausencia de canales de comunicación eficientes, así como la ausencia de un sistema unificado de seguimiento instantáneo, provocaba el surgimiento de retrasos, reprocesos e incumplimientos que impactaban de forma negativa en la eficiencia operativa. Para dar respuesta a estas necesidades, se estableció un plan que consta de cinco fases: diagnóstico y planificación, diseño y preparación, implementación piloto, seguimiento y ajustes y, por último, la evaluación final. La operación de las acciones propuestas, las fases, se llevaron a cabo en un cronograma de seis meses, ya que se utilizó un enfoque progresivo y ordenado para el desarrollo de las acciones.

Entre las estrategias que se utilizan destacan la creación de un seguimiento estandarizado, el análisis de los indicadores de evaluación de proveedores con Power BI, el

seguimiento exhaustivo de las entregas con los proveedores y un flujo ágil de la atención de incidencias. En este campo, se acompañan de un plan de formación integral para la función del equipo de compras y logística, que busca resolver las problemáticas actuales, pero que a su vez garantice la sostenibilidad en el tiempo de las mejoras logradas (Deming, 1986; Slack et al., 2019).

Pregunta de Reflexión

La propuesta de mejora indica que la empresa se encuentra en una situación de falta de organización con la centralización de la información, lo que se evidencia en la inexistencia de una base de datos que reúna información fundamental para la gestión del área. Un aspecto importante de esta base de datos debería ser la estandarización y evaluación de proveedores, el funcionamiento de la cadena logística, los montos facturados en los meses concretos, la situación actualizada de cada proveedor y otras variables fundamentales para el desarrollo eficiente de las funciones del departamento. La no existencia de este tipo de sistema centralizado permite una dificultad en la toma de decisiones a tiempo y la mejora de los propios procesos internos. Teniendo en cuenta esto, se puede proponer la siguiente cuestión: ¿Cómo gestionar y controlar la comunicación de los proveedores y la cadena de suministro en el área de compras NON FOOD y desechables de Newrest Colombia con el fin de poder mejorar sus procesos y la mejora de la toma de decisiones?

1. Estudio de la Empresa

Newrest Services Colombia S.A.S

Newrest es una empresa multinacional de ámbito mundial, cuya especialidad consiste en ayudar a entornos fuera del hogar, gracias a su experiencia en servicios de catering. Se ha convertido con el tiempo en una de las referencias del catering multisectorial, ya que ofrece soluciones adaptadas a distintas realidades y contextos. Newrest ofrece una gama variada de

servicios que van desde el catering en vuelo/ferrocarril/ferrocarril/concesiones en el retail o en bases de vida situadas en entornos difíciles. A través de su flexibilidad y su capacidad operativa, Newrest opera con una diversidad de clientes: aerolíneas, empresas privadas, empresas públicas, organizaciones que operan en entornos difíciles, etc.

Desde su creación en 1996, Newrest ha ido evolucionando hasta convertirse en uno de los grupos que se encuentran entre los líderes a nivel mundial de la restauración y servicios conexos, ya que esta aventura comenzó con Catair, bajo el impulso de Olivier Sadran y fue asentándose en un ambiente de trabajo muy competitivo. En 2001, pasó a ser parte de Eurest Inflight, la división del catering del grupo Compass, lo cual marcó una etapa de integración en una estructura más amplia. Con todo, en 2005 supuso también un hito clave en su historia al pasar a ser Newrest, lo que dio lugar a una nueva etapa de independencia estratégica y una clara voluntad de crecimiento, innovación y transformación operativa (Newrest, 2024).

Desde ese entonces, Newrest ha mostrado con una gran capacidad su capacidad de adaptación a distintos tipos de contextos sociales, culturales y económicos. Ha ido creciendo en más de 50 países, proporcionando soluciones de restauración en puntos tan dispares como aeropuertos, trenes, hospitales, zonas industriales, o bien, bases de vida en áreas apartadas. Este camino no representa un simple crecimiento geográfico, sino que se debe entender como una evolución consciente en el sentido de corresponder a un modelo de negocio a la vez flexible y multisectorial. Su impulso ha estado ligado a una fuerte adaptación de los medios propios, la sostenibilidad y la eficiencia, directrices que hoy en día definen la identidad de la compañía, y que la sitúan como una organización capaz de operar en lugares difíciles y complejamente logísticos.

Newrest ha exhibido acentuadas habilidades para satisfacer las necesidades de mercados dispares, afianzando su presencia en mercados como el catering aéreo, ferroviario, la

restauración colectiva, la gestión de bases de vida en lugares remotos y las concesiones en aeropuertos. Desde un primer momento, su modelo de crecimiento está directamente vinculado a la adquisición de empresas clave, a acuerdos estratégicos y contratos con grandes operadores como Emirates Airlines, Delta Air Lines y SNCF, entre otros. Más allá del crecimiento geográfico (más de 58 países en todos los continentes), la relación que se establece con la historia de Newrest hace hincapié precisamente en su relación con la innovación tecnológica y la eficiencia operacional. Un claro ejemplo es la implantación de fábricas digitales de vanguardia en las ciudades de París, Madrid y Sucy-en-Brie, así como la digitalización de los métodos y procesos internos mediante el uso del ERP Winrest y de las soluciones digitales “click & collect” (Newrest, 2024).

Durante situaciones de crisis global como, por ejemplo, la crisis sanitaria provocada por la pandemia del Covid-19, Newrest no solamente conservó su capital sino, también, acrecentó su carácter institucional poniendo el acento en valores muy consolidados en su cultura corporativa como la humildad, la eficiencia, la responsabilidad o la simplicidad. Estos valores han permitido mantener el vínculo entre sus equipos de trabajadores, fortalecer la confianza de su clientela y poner de relieve su compromiso con el desarrollo sostenible. Su recorrido reciente pone de manifiesto una clara evolución hacia un modelo de negocio más consciente que ubica por delante del resto de sus componentes el respeto por el medioambiente, la inclusión y el bienestar de todas las personas que forman parte de ella. Este aspecto se hace notable en sus políticas de responsabilidad social corporativa y en su compromiso con estándares internacionales de alta calidad en los campos de calidad, salud y seguridad en el trabajo. (Newrest, 2020).

Comprender el recorrido histórico de Newrest nos permite ver las bases sobre las que ha edificado su actual presencia mundial. Vía decisiones estratégicas orientadas a la expansión,

la digitalización y la diversificación de servicios ha logrado irse cimentando en diferentes mercados a nivel del planeta. Su evolución también pone de manifiesto la necesaria adaptación continua a los cambios del entorno y es indispensable para el análisis del modelo de negocio, del diseño organizativo y de su impacto sobre el sector de la restauración y del área de servicios de apoyo a la restauración.

El último año, optó también por extenderla en América latina, llegando a un acuerdo de compra de las operaciones de la empresa COMPASS GROUP en México, Chile y Colombia de forma que pueda irse consolidando como una de las empresas más fuertes en el área de servicios de alimentación, catering, limpieza y mantenimiento en la región.

1.1. Valores Corporativos

La sencillez del grupo se valoriza en su capacidad para llevar a cabo procesos sencillos, rápidos y funcionales; evitando la burocracia y sobre todo, centrarse en soluciones prácticas, concretas y de rápida eficacia incluso en contextos operacionales complejos. Eso permite a la organización adaptarse a entornos multiculturales y necesidades específicas de cada grupo mercantil (Newrest, 2020).

Por su parte, la humildad se manifiesta en la actitud de tener una actitud constante de aprendizaje, trabajo en equipo, y reconocimiento de los objetivos siempre enfrentados. En los momentos críticos que, por ejemplo, la pandemia de la COVID-19 ejemplificó, se evidenció este valor expuesto a cómo los líderes, equipos respectivos supieron hacer y aceptar los ajustes salariales y reorganizaciones mediante los cuales priorizaban la sostenibilidad del negocio y el bienestar de sus equipos (Newrest, 2020).

La eficiencia representa, también, uno de los pilares de su gestión y se entiende tal como la optimización de los recursos que permita ofrecer un servicio de calidad. Este valor lo vemos reflejado en la inversión en tecnologías novedosas, la automatización de procesos o la

incorporación de soluciones digitales como el software de gestión ERP Winrest y el modelo de servicio click & collect, métodos que buscan mejorar la productividad y reducir los costes operativos (Newrest, 2024).

1.2. Misión

Brindar soluciones innovadoras de restauración y servicios asociados, adaptadas a las necesidades específicas de sus clientes en entornos exigentes, garantizando altos estándares de calidad, seguridad, sostenibilidad y eficiencia operativa.

1.3. Visión

Consolidarse como el líder mundial en servicios de catering y operación logística remota, destacándose por su capacidad de adaptación, compromiso con la excelencia y enfoque en la mejora continua, generando valor para clientes, colaboradores y comunidades.

1.4. Logo de la Empresa

Figura 1.

Imagen logotipo de la empresa NEWREST



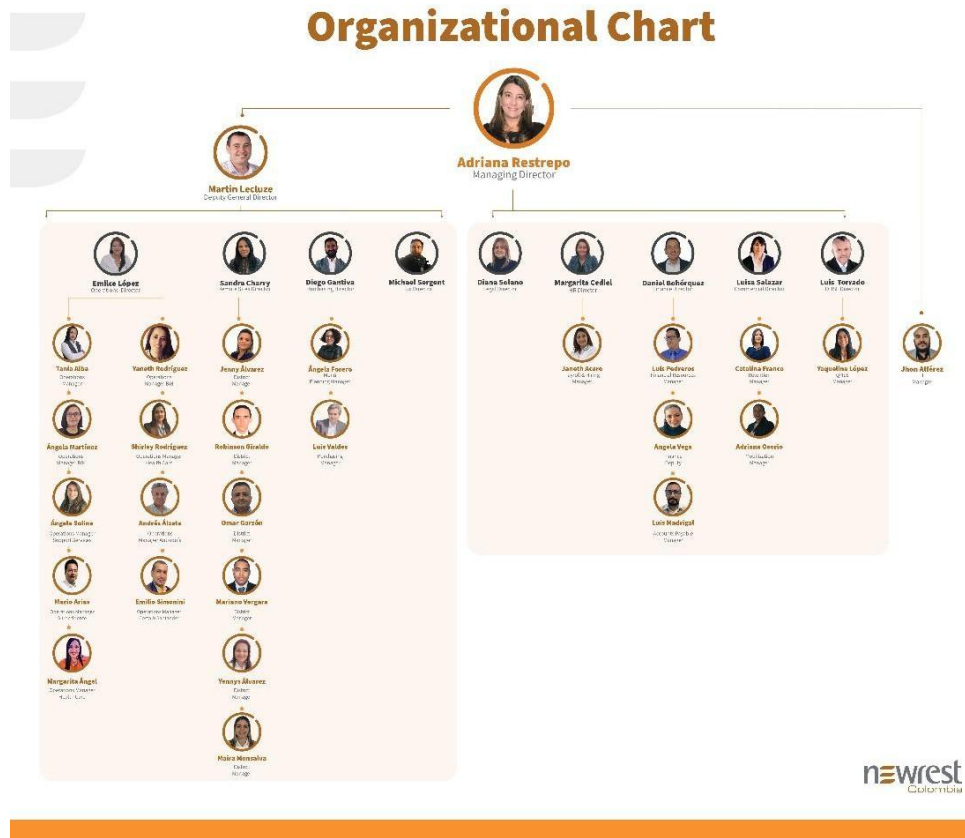
Nota. Tomado del share corporativo de NEWREST

1.5. Organigrama

En la figura 2 podemos ver a situación organizacional actual de la empresa NEWREST COLOMBIA desde la presidencia a las diferentes áreas que componen el clima organizacional de la misma para el buen funcionamiento de esta.

Figura 2.

Organigrama Newrest Colombia



Nota. Tomado del share corporativo de NEWREST

2. Antecedentes

La compañía Newrest ha demostrado un crecimiento extraordinario a lo largo de las dos últimas décadas y se ha convertido en una de las empresas más destacadas del ámbito de la restauración y de los servicios de soporte. Desde 2004 hasta hoy, ha destacado por la subida de sus ingresos, la diversificación de su actividad y su fuerte compromiso con la innovación tecnológica y la sostenibilidad.

Desde el comienzo de su recorrido como grupo independiente, Newrest ha mostrado un crecimiento financiero importante y escalofriante. Al final del ejercicio fiscal 2004-2005, sus ingresos eran de 196 millones de euros y en menos de diez años, esa cantidad se ha duplicado al superar por primera vez el umbral de los mil millones en 2015-2016. El crecimiento

continuó hasta alcanzar los 1.527 millones en 2018-2019. La pandemia de 2020 ha sido un reto de los grandes para Newrest, con ingresos que llegaron a ser de 862 millones de euros, pero lo sorprendente ha sido su capacidad de recuperación. En solo tres años no solamente se ha recuperado, sino que ha obtenido el mejor resultado financiero de su historia en el ejercicio 2023-2024, con unos ingresos de 2.509 millones de euros (Newrest, 2024, p. 3).

Este crecimiento no ha sido por azar. Este crecimiento ha podido ser posible gracias a una visión de inversiones y modernización clara. Podemos destacar que como empresa destinó más de 80 millones de euros a centros de producción, automatización, inteligencia artificial y renovación de flotas, con proyectos disruptivos en ciudades foco como París, Tel Aviv, Keflavík y Madrid (Newrest, 2024, p. 3).

La expansión organizativa también ha sido muy estratégica. En 2024, Newrest dio un gran paso al anunciar la adquisición más importante de su historia, que ha supuesto la incorporación de los términos de las operaciones de Compass Group en Chile, México y Colombia. Esto no solamente significa una ampliación geográfica de gran calado, sino que añade más de 15.000 trabajadores y 600 millones de euros en ingresos anuales, así como una amplia gama de servicios como alimentación y aseo en las empresas más reconocidas de cada país, que en el caso de Colombia incluyen los remotos como las minas de Cerrejón, Avianca, Coca-cola entre otras. También se ha incorporado la compra de GEPSA en Francia, compañía enfocada en Facility Management que cuenta con 1.100 trabajadores y una facturación de 180 millones, apoyando así su enfoque multisectorial (Newrest, 2024, p. 3).

En la actualidad, la compañía se desempeña en 54 países, cuenta con más de 45.000 trabajadores en los campos de la restauración aérea, de ferrocarriles, de transporte colectivo, comercial y la operación de bases de vidas. Su forma de operar se ha diversificado incluyendo Facility Management o servicios tecnológicos para dar servicio, como Winrest (su

propio ERP), fábricas digitales y también herramientas como Fracttal o Connect'EAT para maximizar la gestión y enriquecer la experiencia del cliente (Newrest, 2024, pág. 28 a 40).

En términos de dinamismo financiero, su solidez está garantizada con una posición de tesorería neta superior a 500 millones de euros y un ratio de deuda neta negativo de -0,86, lo cual lo hace independiente para continuar creciendo sin tener que comprometer su solidez (Newrest, 2024, p. 3).

El área de compras de la compañía maneja un pilar fundamental para el funcionamiento de las operaciones a nivel nacional de NEWREST; encontramos de forma general el proceso de creación de proveedores, compras de requerimientos manejando diferentes categorías esenciales para el abastecimiento de todas las unidades, las cuales son la categoría de NON FOOD (Elementos y servicios de alimentación), FOOD (Proteínas, abarrotos), FRUVER (Frutas y verduras), para así asegurar aspectos como la puntualidad de abastecimiento total de los servicios que se presta por parte de la empresa a las diferentes unidades y centros de costo.

En cuanto al área de compras, de la cual NON FOOD es la categoría que se va a aplicar el plan de mejora, se llegó a la conclusión de que la empresa en Colombia actualmente utiliza la aplicación TECFOOD para registrar los distintos procesos de las órdenes de compra, de los proveedores y de las listas de precios de todos los pedidos mensuales por cada una de las operaciones que trabajan con la compañía; para el correspondiente seguimiento de las diferentes órdenes de compra esas operaciones utilizan otra aplicación de trabajo en la web (One Click) que permite a las operaciones volcar los distintos atendimientos en caso de incumplimientos por parte del proveedor, modificaciones y cancelaciones, con la finalidad de que los diferentes colaboradores de compras gestionan las diferentes novedades que allí se pueden generar.

A pesar de que este sistema se ha venido implementando en el área en los últimos 3 años, no siempre se presentan los mejores resultados en cuanto al correcto funcionamiento de la cadena de suministro y el canal de comunicación entre las unidades de negocio, el proveedor y los analistas de compras.

3. Recopilación de Información

En el ámbito de NON FOOD, producto de productos químicos y productos desechables, el departamento de compras tenía objetivos definidos; éstos se dirigieron a obtener mejores condiciones en el servicio. Así dejaba muy claro que había de conseguir una medida muy estable y continua en las gestiones de los atendimientos, de tal manera que la media mensual de solicitudes fuera disminuyendo hasta llegar a promedios mínimos o, mejor aún, que se acercara a ser cero.

Además de lo mencionado, se planteó como prioridad el contar con unos proveedores muy calificados que ofrecieran, garantías, cumplimientos y servicios de calidad. Se pretendía que, a través de las relaciones comerciales más consolidadas y de confianza, se requería que se constataran los canales de comunicación y las cadenas de suministros. Todo ello permitía que desde la solicitud hasta la entrega del producto, fuera mucho más coordinado, fluido y eficaz; factor determinante para alcanzar los resultados esperados.

A fin de dar seguimiento a estos objetivos se recurre a Power BI como la herramienta que permite visualizar en tiempo real el número de solicitudes generadas por las unidades operativas. Esta herramienta permite realizar un seguimiento del nivel de atendimientos generados de mes a mes, lo cual facilita la toma de decisiones basadas en informes, en datos actualizados por los sensibilizadores y la oportunidad de gestionar los recursos.

Desde la implementación de la mejora se ha comenzado a notar con una primera señal positiva, cuando al comparar los meses de abril y mayo se ha producido una ligera disminución en el total de solicitudes, de 24 a 21.

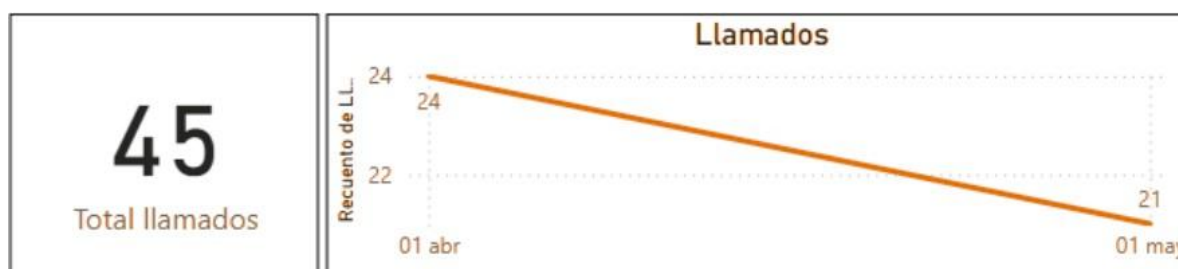
Si bien este cambio puede ser considerado pequeño, es un primer paso hacia la mejora en los procesos logísticos, o incluso una disminución en la necesidad operativa.

Pero no se debe quedar solo en el número, hay que investigar qué puede haber detrás de esta disminución y en qué oportunidades futuras de mejora se puede seguir investigando.

En la siguiente gráfica se puede observar el comportamiento de los atendimientos durante este tiempo.

Figura 3.

Número de atendimientos abril-mayo



Nota. Tomado del informe bimensual por elaboración propia según los datos obtenidos en la herramienta Power BI de la empresa

A lo largo del período de las prácticas se ha podido apreciar que la gestión relacionada con el área de compras, específicamente los químicos y desechables, ha sido, en líneas generales, bastante eficiente. Actividades como la gestión de compras en meses, la modificación de órdenes de compra y la cancelación de las órdenes de compra se han potenciado con rigor, sabemos que son responsables y de seguimiento. Sin embargo, reconociendo el compromiso del equipo, hay que tener en cuenta que algunos de los procedimientos pueden llegar a ser un

poco lentos. No tanto por un error humano, sino más bien porque la forma en que está diseñada la secuencia, difiere entre lo previsto en el sistema y la realidad; en algunos casos, la coordinación del flujo con el proveedor y la unidad de trabajo, asegurar la entrega de los productos a tiempo y la atención a reprocesar en caso de un error en el sistema o la falta de reacción por parte del proveedor ante incumplimientos, puede hacer de esto un recorrido excepcional.

Por otro lado, se ha demostrado que no disponer de una configuración de un sistema de información centralizado y estandarizado obstaculiza la trazabilidad de las operaciones y, por ende, la rápida toma de decisiones basadas en datos fiables, lo cual hace que este equipo tenga que realizar de forma manual y con un mayor esfuerzo operativo aquellas actividades que debería estar desarrollando el software de la aplicación, lo que implica tiempo adicional para resolver inconsistencias. O bien, que tienen que verificar manualmente información que debería estar unificada en una base de datos sin la necesidad de un ingreso individual. Estas indicaciones van en la línea de lo posterior: que una buena gestión de compras no exige llevar a cabo un determinado número de tareas rutinarias, sino que también requiere la capacidad de incorporar tecnología a la gestión, mantener una buena comunicación y crear métricas de rendimiento para contribuir en la cadena de suministro (Monczka, Handfield, Giunipero y Patterson, 2016).

4. Diagnóstico

Para realizar un diagnóstico completo del funcionamiento actual de la empresa y el área de compras NON FOOD categoría químicos y desechables en específico, se implementa el análisis de 3 matrices que nos permiten evaluar los diferentes aspectos tanto internos como externos de la empresa, ampliando el panorama para identificar las falencias que presenta actualmente el área de compras NON FOOD categoría químicos y desechables.

4.1. Matriz DOFA

Figura 4.

Matriz DOFA cruzada del área de compras de Newrest Colombia

	Fortalezas		Debilidades	
	1.	Sistemas operativos para el área de compras coordinados mediante diferentes sistemas tecnológicos de soporte (Techfood, Power BI, One Click).	1.	Comunicación poco fluida entre el área de compras, logística-proveedores y las unidades operativas.
	2.	Conocimiento y experiencia en los procesos administrativos y de compras por parte de las personas del área.	2.	El seguimiento al desempeño de los proveedores, aunque se realiza mediante Power BI, aún resulta limitado, ya que la información se presenta principalmente en gráficas de carácter descriptivo que no permiten un análisis profundo
	3.	Control del proceso de vinculación de proveedores para la selección de la mejor oferta.	3.	Alta dependencia de algunos proveedores críticos para los productos químicos e higiénicos
Oportunidades	1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
1. Proveedores con gran experiencia y reconocimiento a nivel nacional.	FO1	FO1: Automatizar el control del proceso de proveedores (F3) utilizando herramientas como Power BI (O2) para asegurar un monitoreo constante y trazable.	DO1	DO1: Diseñar un canal de comunicación interno estructurado que permita conectar directamente a las unidades operativas con el área de compras (D1 + O3), reduciendo errores, reprocesos y solicitudes extras.
2. Optimización de procesos mediante herramientas tecnológicas propias de la empresa (Winrest) y la automatización de procesos que pueden reducir errores operativos.				
3. Aumento de la exigencia del cliente interno en trazabilidad y eficiencia logística.	FO2	FO2: Usar el conocimiento del equipo (F2) junto con el soporte tecnológico (F1) para crear flujos de trabajo más ágiles y alineados con las exigencias actuales del cliente interno (O3).	DO2	DO2: Crear una matriz de evaluación y clasificación de proveedores (D2) alimentada con datos del sistema Power BI (O2) para tomar decisiones basadas en desempeño real.
Amenazas	3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
1. Empresas como Sodexo, ISS cuentan con gran presencia en Colombia y compiten directamente en contratos clave.	FA1	FA1: Aprovechar la experiencia del equipo y sus procesos internos consolidados (F2, F3) para diferenciarse frente a la competencia (A1) mediante un enfoque de valor agregado y cumplimiento operativo.	DA1	DA1: Establecer cláusulas contractuales con penalizaciones para proveedores que presenten incumplimientos recurrentes (D3), mitigando así el riesgo de interrupciones críticas en zonas sensibles como hospitales y minas (A3, A4).
2. Fluctuaciones en costos logísticos, regulación y precios de insumos pueden dificultar previsiones y estrategias de compras.				
3. La operación en zonas mineras o clínicas exige una logística compleja donde cualquier fallo impacta directamente en la continuidad del servicio.	FA2	FA2: Utilizar los sistemas operativos coordinados (F1) para crear planes de contingencia que permitan responder rápidamente a situaciones críticas como interrupciones logísticas en zonas remotas (A3).	DA2	DA2: Diseñar un plan de abastecimiento alternativo para insumos críticos (químicos e higiénicos), que reduzca la dependencia de proveedores únicos (D4) frente a la volatilidad del mercado local (A2).

Nota. Datos tomados del informe bimensual elaborado propiamente.

El análisis de la matriz DOFA cruzada de la empresa nos muestra cómo es la visión total del contexto estratégico en el cual actual la empresa en la actualidad, con referencia a la del área de compras y además, al identificar las variables internas (fortalezas y debilidades) y externas (oportunidades y amenazas), se logra identificar las ampliaciones directas entre las mismas para conseguir con esto establecer estrategias que sean pertinentes, viables, coherentes con la finalidad de la empresa. A partir de la información compilada en documentos institucionales y del informe bimensual que se está realizando, informes de actividades, así como también observaciones durante la práctica profesional, se puede

concluir que Newrest Colombia posee una estructura fuerte que respalda su casa matriz, una cultura organizacional enfocada en la eficiencia y el cumplimiento, e incluso herramientas tecnológicas que permiten un monitoreo de las operaciones en tiempo real. Estas fortalezas constituyen una base cultural adecuada para proyectar acciones a fin de aprovechar oportunidades como la expansión de mercado, la digitalización de los procesos y la creciente inclinación hacia prácticas sostenibles.

De forma paralela, el descubrimiento de ciertas debilidades operativas permite impulsar el potencial de la empresa, focalizándose especialmente en el área de compras. A este respecto, se pueden destacar debilidades como la escisión de procesos en actividades, una escasa fluidez comunicativa entre áreas clave y la inexistencia de un seguimiento formal de desempeño hacia proveedores. Pese a que son factores muy presentes en empresas que están en etapa de crecimiento, hay que tener en cuenta que son riesgos que se corren para dar una buena eficiencia y calidad en los servicios que son resultado de la forma en que son gestionados.

Por su parte, el entorno externo ofrece tanto oportunidades como amenazas. La compra de operaciones del grupo Newrest en Colombia puede ser en cierto modo un factor que permite a la empresa afianzar su posición en el mercado nacional, pero también para reforzar la exigencia operativa y la estandarización de procesos. Estas dificultades vienen acompañadas de la competencia constante con las grandes multinacionales del sector, la presión por mantener un servicio que no falle en la entrega, en actividades que entre otros se dan en el hospitalario y en el contexto de un entorno económico nacional muy volátil.

4.2. MEFI (Matriz de evaluación de factores internos)

Tabla1.

Matriz MEFI del área de compras de Newrest Colombia

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FORTALEZAS	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Respaldo y experiencia de grupo multinacional (presencia global, estructura sólida)	0,15	4	0,45
Uso de herramientas tecnológicas (Power BI, ERP Winrest) para trazabilidad y control	0,13	4	0,50
Diversificación de servicios y clientes multisectoriales	0,15	3	0,24
Capacidad de adaptación operativa	0,10	4	0,26
DEBILIDADES			
Procesos fragmentados y lentos en el área de compras NON FOOD	0,07	2	0,20
Alta dependencia de proveedores críticos	0,13	2	0,35
Comunicación limitada entre compras, logística y unidades operativas	0,22	2	0,24
Ausencia de evaluación formal y sistemática de desempeño de proveedores	0,15	1	0,47
TOTAL MEFI	1,00		2,51

Nota. Datos contruidos a partir de la información obtenida en el periodo de práctica, elaboración propia.

Este puntaje de 2.71 revela que Newrest Colombia tiene una situación interna regular, pero parece tener una tendencia positiva, ya que está claramente por encima del punto medio (2.50). Esto significa que si bien existen tanto debilidades relevantes que empiezan a ser bastante preocupantes y que aparecen en respuesta a la gestión del proveedor, la eficiencia de las operaciones y la comunicación interna como a las fortalezas existentes en las áreas de experiencia internacional, tecnología y cultura organizativa, la empresa tiene la oportunidad de corregir, adaptarse y mejorar de forma continua.

4.3. MEFE (Matriz de evaluación de factores externos)

Tabla 2.

Matriz MEFE del área de compras de la empresa Newrest Colombia

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
OPORTUNIDADES	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Expansión del mercado tras adquisición de Compass Group en Colombia	0,15	4	0,60
Tendencia creciente hacia sostenibilidad y compras responsables	0,10	3	0,30
Digitalización y automatización de procesos	0,12	3	0,36
Mayor exigencia del cliente interno (logística, trazabilidad, cumplimiento)	0,1	3	0,3
AMENAZAS			
Alta competencia en el sector (Sodexo, Compass, ISS)	0,12	2	0,24
Inestabilidad económica y alzas de precios en insumos locales	0,10	2	0,20
Riesgos en zonas críticas (hospitales, sitios remotos) por fallos en entregas o falta de cobertura	0,13	3	0,30
Riesgo de incumplimientos por parte de proveedores críticos	0,18	4	0,45
TOTAL MEFE	1,00		2,75

Nota. Datos contruidos a partir de la información obtenida en el periodo de práctica, elaboración propia.

Con un total de 2.75 puntos, Newrest Colombia está gestionando su entorno externo de manera adecuada, pero existen aspectos que todavía podrían mejorar, sobre todo en lo que se refiere a la competencia, la gestión de proveedores clave y condiciones económicas locales. Existe un buen aprovechamiento de las oportunidades detectadas, sobre todo en materia de expansión territorial, digitalización y sostenibilidad. Lo que reafirma y respalda la necesidad de desarrollar un plan específico de mejora del área de compras.

5. Plan de Mejora

Fortalecimiento de la gestión de compras en la categoría NON FOOD de la empresa Newrest Colombia S.A.S. mediante la optimización operativa, evaluación de proveedores y automatización de procesos

Hoy en día, la gestión de compras ha llegado a convertirse en un elemento estratégico para las organizaciones en el contexto de la empresa actual, especialmente en aquellos entornos donde la operación es intensiva, como es el caso de los servicios de catering multisectorial. La eficiencia en la compra de insumos, la relación con los proveedores y la capacidad de realizar entregas completas y a tiempo con respecto a la información adyacente y al propio suministro son factores de suma importancia en las organizaciones que están tratando de mantener la continuidad operativa, minimizar las ocasiones de reproceso de los insumos y garantizar la calidad del servicio final. En ese sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo, para el año 2020, expone que una gestión de compras puede reducir hasta un 30 % de los costos logísticos en una empresa, siempre que se empleen procedimientos adecuados, como la planificación de las compras, la evaluación de los proveedores y la trazabilidad de los insumos, entre otros.

Asimismo, la digitalización del área de compras potencia esta eficiencia, al contribuir a que los procesos se automatizan, que la colaboración entre varios actores se conviene en funcional y el análisis de datos es avanzado (Monczka et al., 2016). Con la implantación de las plataformas de e-procurement, por ejemplo, se puede agilizar desde la petición de la cotización hasta el propio pago, minimizar los errores, reducir las cargas de trabajo y liberar capacidad para que los equipos se comporten de una forma más estratégica (Digitalización de Compras, McKinsey, 2018).

La empresa Newrest, multinacional francesa que opera en más de 54 países, ha demostrado su capacidad de adaptarse a contextos desafiantes, como se puede observar en su avance por América Latina a partir de la asunción de las operaciones llevadas por el grupo Compass en Colombia, Chile y México (Halcones y Palomas, 2024). Sin embargo, en el ámbito local se han presentado retos concretos en la categoría de compras NON FOOD tales como reprocesamientos, entregas parciales, falta de evaluación formal de los proveedores, y comunicación poco fluida entre las áreas operativas y logísticas. Estas debilidades, aunque no comprometen la estructura total de la empresa, sí pueden incidir en la eficiencia de la prestación de servicios y la percepción del cliente interno, sobre todo en sectores sensibles como el hospitalario y el minero.

Ante esta realidad, la propuesta de plan de mejora que aquí se presenta tiene como objetivo contribuir al fortalecimiento del área de compras de Newrest Colombia con hincapié en la categoría de químicos y desechables a partir del diseño de estrategias de automatización, comunicación y evaluación, con la finalidad de transformar las prácticas actuales hacia un modelo más eficaz, preventivo y sostenible alineado con el control corporativo y con los estándares internacionales en gestión logística y abastecimiento (UNGM, 2023; Newrest, 2024).

6. Objetivos

6.1. Objetivo General

Optimizar la gestión de compras en la categoría NON FOOD de Newrest Colombia, mejorando los procesos, la comunicación con los proveedores y evaluándolos integralmente para aumentar la eficiencia, reducir los reprocesos y asegurar el cumplimiento logístico.

6.1.2. Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el estado actual de la gestión de compras en la pura categoría NON FOOD; conocer los puntos críticos en la comunicación, abastecimiento y control de

entregas.

2. Proponer un sistema de evaluación de proveedores basado en indicadores de desempeño y seguimiento por herramientas tecnológicas en Power BI

3. Implementar un flujo de comunicación y respuesta estructurado entre las unidades operativas, el área de compras y los proveedores, que permita reducir los tiempos de respuesta, evitar reprocesos y mejorar la trazabilidad en la gestión de insumos.

6.2. Iniciativas estratégicas

6.2.2. Diagnosticar el estado actual de la gestión de compras en la categoría NON FOOD

A través de un seguimiento bimensual, se lleva a cabo un análisis del comportamiento del flujo de compras de las diferentes unidades que gestiona el área de compras NON FOOD, donde se identifican los productos más demandados y los principales proveedores que más entregas reciben; así como también, se cuantifican los números de llamados mensuales que emergen por problemas de comunicación y de seguimiento que han emergido en la práctica.

A partir de ello, se analizará cuáles pueden ser las falencias que como área se están generando para que el flujo normal de pedidos, no se vea afectado por impuntualidad o incumplimiento de los proveedores, cuáles proveedores están presentando un desempeño no acorde al objetivo de niveles de servicio y de cumplimiento que tiene Newrest Colombia para optimizar sus operaciones en todo el país. Esto se analizará a través del seguimiento anteriormente mencionado con la herramienta Power BI en donde se generan de distintas maneras datos, los cuales brindan como base una panorámica algo más clara, que se analiza a través del informe bimensual que se registra en un Excel que se elabora en la práctica.

6.2.3. Proponer un sistema de evaluación de proveedores

Mediante herramientas analíticas como lo es Power Bi, se llevará un seguimiento mes a mes del comportamiento de cada uno de los proveedores principales que el área maneja. Se analizará mediante un informe bimensual que indicará los motivos por los cuales se presentan los diferentes retrasos y reprocesos que hacen que la eficiencia del área se vea afectada;

Ayudando a identificar si se deben negociar acuerdos comerciales con proveedores diferentes, con la principal finalidad de optimizar los diferentes recursos logísticos que actualmente afectan la calidad del servicio.

6.2.4. Implementar un flujo de comunicación y respuesta estructurado entre las unidades operativas, el área de compras y los proveedores

Para analizar esta situación, se identificarán los problemas de comunicación que presentan día a día los diferentes actores del área. Para ellos, se hará un seguimiento constante mediante el análisis de los resultados que se presentan mes a mes en la herramienta de Power BI y el AS detallado de la empresa, en cuanto a cómo se lleva en la actualidad esta comunicación entre ellos, ya que es el papel que se va a desempeñar durante la práctica, por ende se tendrá interacción directa con este canal de comunicación, y en base a esto, se buscará identificar un diseño de comunicación más asertiva (fuera del canal tradicional de comunicación como lo es la herramienta de WhatsApp y vía correo electrónico) que permita que la comunicación mejore significativamente a lo largo del tiempo, para que los diferentes problemas que se pueden presentar sean solventados y se lleguen a reducir a lo mínimo.

6.3. Metas del Plan de Mejora

Para dar cumplimiento a lo establecido en este plan de mejora, se tendrán en cuenta las siguientes metas:

- Elaborar un sistema de evaluación de proveedores en Power BI, cuya aplicación sea bimestral y que contemple los criterios de cumplimiento de entregas, tiempo de respuesta y calidad del producto; esto antes de haber concluido el primer semestre posterior a la ejecución del Plan.

- Reducir, como mínimo, en un 30 % las solicitudes atendidas (por entregas incomprensibles, cambios, extras o cancelaciones) durante los cuatro primeros meses del plan de mejora.
- Disminuir el tiempo medio de atención de incidencias logísticas desde 3.71h (base de referencia abril-mayo) hasta un máximo de 2h en un plazo de 3 meses a partir del inicio del Plan.
- Capacitar al personal que interviene en el proceso de compras, logística y atención de unidades operativas sobre los nuevos flujos de comunicación en un 50 %, a través de herramientas tecnológicas y una formulación de protocolos de evaluación, en los 2 primeros meses de la Plan de trabajo.

6.4. Indicadores

Una vez que el plan de mejora ha sido ejecutado y puesto en funcionamiento, es de gran importancia fijar un periodo determinado para seguirlo. Este seguimiento permitirá los análisis y comprobar si se han obtenido resultados favorables, es decir, comprobar si han existido mejoras en los procesos y, si acaso necesario, tomar decisiones sobre la continuidad de determinadas estrategias para incrementar la efectividad.

Se han definido unos indicadores del rendimiento que proporcionan un análisis objetivo para poder hacerlo. Estos indicadores de rendimiento se construyen en función del propio funcionamiento del plan de mejora, así como los propios indicadores de rendimiento que permitirán ir comprobando el impacto que tiene el plan de mejora, así como el grado de cumplimiento de las metas propuestas. Los indicadores de rendimiento pueden ser utilizados como referencia para comprobar la obtención de la eficiencia de las mejoras implementadas y determinar la conveniencia de realizar una decisión por la que sería conveniente realizar la toma de decisiones.

1. Disminución de los casos de solicitudes de solicitudes

Este indicador permite medir la disminución de las solicitudes en función de una entrega incompleta, una modificación, solicitudes extras o cancelaciones. El objetivo es reflejar las posibles repercusiones de las estrategias para la reducción de reprocesos y la mejora de la eficiencia operativa del área de compras NON FOOD. La meta planteada es conseguir una reducción de, al menos, un 30 % de las solicitudes durante los primeros 3 meses de la ejecución del plan, el objetivo es conseguir dicha disminución como indicador de mejoras en comunicación, planificación y control de entregas por parte de los proveedores.

2. Cumplimiento de las entregas por parte de proveedores

Este indicador mide el porcentaje de pedidos entregados en la fecha y las condiciones acordadas. Es uno de los indicadores que más importancia tiene, de hecho, el cumplimiento por parte de los proveedores hace posible que la operación no se interrumpa, ya que, en caso contrario, se puede generar un contagio en todos los procesos de la cadena de suministro. La meta establecida es de un 95 % de cumplimiento mensual, permitiendo así que los procesos internos puedan llevarse a cabo sin cortocircuitos ni retrasos que afecten el servicio final.

3. Promedio en horas de tiempo de atención de llamados

Este indicador medio computa el tiempo promedio que se registra desde que existe un llamado hasta su resolución definitiva. Disminuir este tiempo se considera clave para que la operación mantenga la eficiencia y la solución de los conflictos genere la satisfacción la del cliente interno. En la actualidad, el promedio está en 3,71 horas y es meta del equipo reducir este tiempo a una media de 2 horas en los tres meses sucesivos tras la implementación del plan de mejora.

4. Trazabilidad de procesos en Power BI

Este indicador medio es el valor porcentual que aportan las solicitudes de los casos de compra, en las modificaciones y en las cancelaciones de los llamados que son registrados en Power BI permitiendo que haya una trazabilidad en tiempo real. Una trazabilidad en tiempo real permite hacer un seguimiento de todos los tiempos, permitiendo que la toma de decisiones se lleve realizando en función de la información de la trazabilidad real. La meta traída por el equipo es un 100 % de trazabilidad, permitiendo que todas las solicitudes concreten la trazabilidad.

5. Puntaje promedio de evaluación de proveedores

Estos indicadores se basan en una matriz de evaluación bimensual obtenida del análisis del comportamiento de las operaciones identificadas por la herramienta Power BI, que calificará a los proveedores según criterios como cumplimiento en las entregas, calidad de los productos, tiempos de respuesta y atención a incidencias. Su objetivo es contar con datos objetivos para decidir la permanencia o sustitución de proveedores en función de su desempeño. La meta es mantener un puntaje promedio igual o superior a 85 puntos sobre 100, garantizando que se trabaje únicamente con proveedores que cumplan estándares de calidad y eficiencia.

Figura 5.*Indicadores de desempeño del plan de mejora*

Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Unidad de medida	Frecuencia de medición	Meta esperada
1. Reducción de solicitudes de atendimientos	Mide la disminución en el número de solicitudes generadas por entregas incompletas, modificaciones, extras o cancelaciones.	$\frac{\text{Solicitudes actuales} - \text{Solicitudes iniciales}}{\text{Solicitudes iniciales}} \times 100$	% de Reducción	Mensual	Disminuir en al menos un 30 % en 3 meses
2. Cumplimiento de entregas por parte de proveedores	Evalúa el porcentaje de pedidos entregados en la fecha y condiciones pactadas.	$\frac{\text{Pedidos entregados a tiempo}}{\text{Total de pedidos}} \times 100$	%	Mensual	Lograr un 95 % de cumplimiento
3. Tiempo promedio de atención de incidencias	Tiempo promedio que transcurre desde que se registra una incidencia hasta su resolución.	$\frac{\text{Suma de tiempos de atención (horas)}}{\text{Número total de incidencias}}$	Horas	Mensual	Reducir a máximo 2 horas
4. Trazabilidad de procesos en Power BI	Porcentaje de solicitudes registradas y trazadas en tiempo real en la plataforma.	$\frac{\text{Solicitudes registradas en Power BI}}{\text{Total de solicitudes}} \times 100$	%	Mensual	Alcanzar el 100 %
5. Evaluación de proveedores	Puntaje promedio obtenido por los proveedores en la matriz de evaluación trimestral.	$\frac{\text{Puntaje total de evaluación}}{\text{Número de proveedores evaluados}}$	Escala 0-100	Trimestral	Mantener un promedio ≥ 85 puntos

Nota. Elaboración propia con datos base del informe bimensual que se realiza en la práctica.

Para evaluar la posible incidencia del plan de mejora propuesto desde el área de compras NON FOOD de Newrest Colombia se han definido una serie de indicadores clave de desempeño (KPI) para permitir medir objetivamente el avance de los objetivos planteados, así como el grado de cumplimiento de los objetivos. Estos indicadores han sido construidos a partir del tipo de procesos de abastecimiento analizado, considerando por una parte los objetivos estratégicos de la compañía y, por otro lado, las oportunidades de mejora que se ha ido detectando en el diagnóstico.

Es importante subrayar que los KPI seleccionados, no solo profundizan en el cumplimiento de las metas cuantitativas, como el incremento del número de atendimientos o tiempos de respuesta (en este último caso, se puede percibir en los tickets, pues están rajadas las unidades operativas que están en la operativa), sino que también incorporan los aspectos cualitativos de la satisfacción de las unidades operativas, la fiabilidad de los proveedores o la capacidad para anticipar el riesgo. De esta manera, los KPI se convierten en un instrumento en su totalidad proactivo, que da lugar en consecuencia a la posibilidad de realizar el seguimiento del cumplimiento objetivo, la detección de las desviaciones y de sus causas en el

mismo momento en el que acontecen, y lo que es más importante, a la adopción de las correspondientes acciones correctivas, de un modo u otro. Tal y como señalan Kaplan y Norton (1996) los KPI constituyen un sistema de gestión vinculatorio entre los objetivos estratégicos y la operatividad cotidiana, asegurando que exista una alineación entre los resultados esperados y la ejecución real de los mismos.

6.5. Estrategias de Implementación plan de mejora

En coherencia con los objetivos e indicadores establecidos, las estrategias propuestas buscan atender las necesidades específicas del área de compras NON FOOD, optimizando los procesos internos, fortaleciendo la relación con proveedores y garantizando una gestión más ágil, eficiente y trazable.

1. Optimizar la comunicación interna y con proveedores

Con el objetivo de conseguir un mejor flujo y evitar hacer un gran número de solicitudes por entregas incompletas, por modificaciones o por cancelaciones, a partir de ahora se establecerá un protocolo de comunicación claro y universal entre el área de compras, las unidades operativas y las proveedoras. El protocolo de comunicación establecerá canales de contacto, plazos de respuesta y formularios para solicitudes y reportes, evitando así confusiones, fragmentaciones de la información y propiciando el quehacer de la planificación de las entregas, propiciando por su parte el cumplimiento en tiempo de las proveedoras y la mejora en las relaciones comerciales.

2. Establecer un sistema objetivo de evaluación de proveedores

Con el propósito de garantizar que se tiene acceso a proveedores que de forma efectiva cumplen con los requisitos de calidad, de servicio y de cumplimiento, de la propia empresa. Se plantea hacer una matriz de evaluación de los proveedores bimensualmente en

Excel, en combinación con Power BI. Con esta herramienta, podremos calificar a cada proveedor en cuanto a su puntualidad en las entregas de material, la calidad de estos, su tiempo de respuesta cuando surgen problemas y su capacidad de adaptarse a nuestras necesidades operativas. La información que se genere será importante para tomar decisiones, ya para establecer relaciones con proveedores de alto rendimiento o bien para destituir a proveedores que no cumplen con el mínimo de expectativas. Además, esta evaluación periódica nos ayudará a construir un historial de desempeño con la posibilidad de hacer un tracking a cada proveedor en el tiempo, observando posibles tendencias en el deterioro o en la mejora de su actuación.

Basándose en el contenido del contenido planteado, el departamento de compras puede plantear acciones concretas, como sesiones de formación conjunta, acuerdos de mejora continua, bien mediante la aplicación de penalizaciones contractuales si los incumplimientos son reiterados.

Así pues, la combinación de Excel y Power BI contribuirá no solo a mejorar el análisis cuantitativo del proveedor, sino que también facilitará una clara y dinámica visualización de la información mediante numerosos paneles interactivos, lo que hará que la toma de decisiones sea más transparente y rápida. Tal y como marcan Lysons y Farrington (2016), la evaluación sistemática de proveedores es fundamental para que se aseguren las eficaces cadenas de suministro, ya que transforma las relaciones comerciales en alianzas estratégicas que son generadoras de valor.

Figura 6.*Ejemplo Matriz de proveedores*

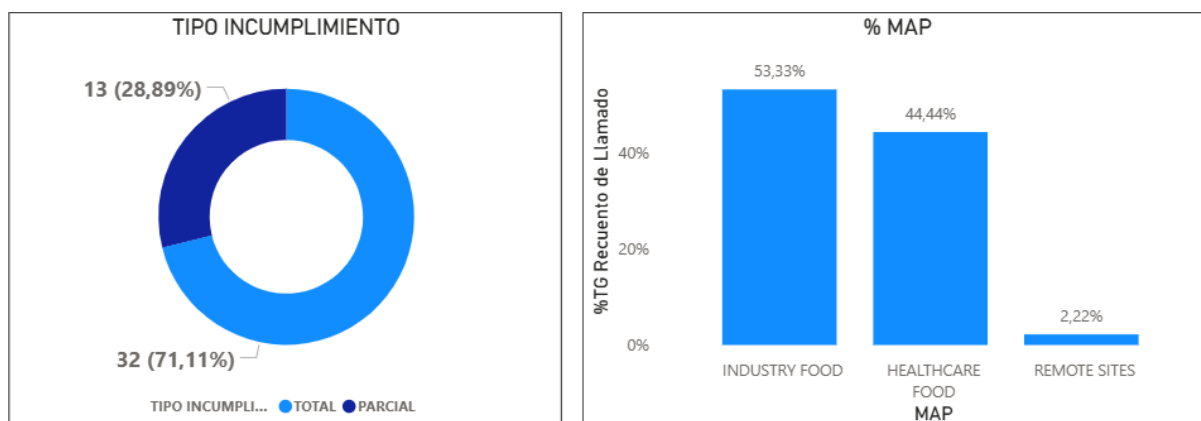
Criterio de Análisis	Descripción	Indicadores Asociados (KPI)	Hallazgos / Observaciones
Cumplimiento en entregas	Evalúa la puntualidad y exactitud de los pedidos recibidos según lo pactado con el proveedor.	Porcentaje de entregas completas y entregas a tiempo	Algunos proveedores presentan retrasos que generan reprocesos en las unidades operativas, lo que impacta la eficiencia logística.
Calidad de los productos	Revisa si los insumos cumplen con las especificaciones técnicas y estándares de calidad requeridos.	Porcentaje de productos conformes y reportes de devolución	Aunque la mayoría de insumos cumplen con los requisitos, se han presentado casos de productos defectuosos o en mal estado que afectan la operación.
Tiempos de respuesta ante incidencias	Mide la rapidez y eficacia con la que los proveedores atienden reclamos, modificaciones o faltantes.	Tiempo promedio de respuesta. Número de incidencias no resueltas	Se evidencian demoras en la atención a reclamos por parte de ciertos proveedores, lo que incrementa la carga operativa del área de compras.
Comunicación y relación comercial	Analiza la fluidez y consistencia en la comunicación con el proveedor.	Nivel de interacción registrada	En algunos casos, la comunicación es limitada, dificultando la coordinación de entregas y el seguimiento de compromisos
Innovación y apoyo estratégico	Considera si el proveedor aporta valor agregado más allá de la entrega de insumos (ej. propuestas de mejora, innovación en empaques, sostenibilidad).	Nivel de interacción registrada	Aún es un aspecto poco desarrollado: la mayoría de proveedores mantienen una relación meramente transaccional sin aportar propuestas de innovación.

*Nota. Elaboración propia***Figura 6.***Tabla del comportamiento mes de abril-mayo de los proveedores*

PROVEEDOR	Llamado	%TG	Tiempo de Respuesta
⊕ EDEXA SAS	15	33,35%	4,67
⊕ ECOLAB COLOMBIA SA	14	31,01%	6,71
⊕ PLASGUICEL LTDA	7	15,57%	3,43
⊕ MULTIVASOS SAS	3	6,70%	3,67
⊕ F.C. DISTRIBUCIONES LTDA	2	4,49%	6,00
⊕ DISTRIBUIDORA DE BOLSAS Y DESECHABLES F.C. LIMITADA	1	2,20%	2,00
⊕ DIVERSEY COLOMBIA S. A. S	1	2,25%	3,00
⊕ FC MAYORISTAS SAS	1	2,24%	3,00
⊕ JUAN D HOYOS DISTRIBUCIONES SA	1	2,20%	3,00
Total	45	100,00%	4,93

Nota. Obtenido de Power BI institucional de Newres Colombia.**Figura 7.**

Gráficas tipo de incumplimiento de los proveedores



Nota. Obtenido de Power BI institucional de Newres Colombia.

Éstas graficas brindan ayuda para a identificar el tipo de incumplimiento está presentando el proveedor, cuál es el proveedor con mayor número de atendimientos, el tiempo que respuesta que estos presentan a estos atendimientos, además de en qué sector de las diferentes unidades o centros de costos se llevan a cabo las operaciones de la empresa.

En base a estos datos, se pueden iniciar un análisis del comportamiento de cada uno de los proveedores con mayor volumen de operaciones, para así empezar a identificar posibles opciones de mejora en el servicio por ambas partes.

3. Digitalizar y obtener trazabilidad en tiempo real de cada uno de los procesos de compra:

Con la intencionalidad de obtener un control más exhaustivo y evitar errores o retrasos, se procederá a la digitalización integral de todos los procesos referidos a pedidos, modificaciones y cancelaciones, grabándolos en Power BI, desde la generación hasta la entrega de estos. La obtención de trazabilidad en tiempo real permitirá la identificación inmediata de cualquier incidencia, la previsión de posibles retrasos y una toma de decisiones basada en datos actualizados, con lo que se anticipará la obtención de tiempos de reacción y el aumento de la operativa.

4. Llevar a cabo un flujo ágil para la atención de incidencias:

Para acortar el tiempo de respuesta medio de atención a incidencias, se llevará a cabo un flujo de atención prioritaria que permita la identificación de las peticiones críticas y la asignación de responsables directos para su resolución. El sistema del flujo prioritario tendrá tiempos máximos de respuesta y será revisado en el día a día, garantizando que los problemas se resuelvan cuanto antes y se limiten las paradas de la operativa. La intención es disminuir el promedio de 3,71 horas hasta un máximo de 2 horas.

5. Asegurar el seguimiento y la mejora continua

Para asegurar la continuidad del plan y que se adecue a cualquier cambio en las circunstancias externas del entorno o internas de la operación, las reuniones de seguimiento serán mensuales, incluyendo la revisión del progreso de los indicadores acordados, evaluando el efecto de las correspondientes acciones ejercidas, mejorando las deficiencias detectadas y manteniendo los ajustes de las estrategias hasta donde sea necesario. De este modo, aseguramos que el plan sea dinámico, actualizado, eficiente y alineado con los objetivos de la empresa.

6. Capacitar integralmente al equipo de compras

Con el fin de llevar correctamente a cabo el plan consideramos que el equipo de compras y logística tiene que ser capaz de integrar las nuevas metodologías de trabajo y saber utilizar perfectamente las nuevas herramientas tecnológicas que se implantan, por este motivo se llevarán a cabo un programa de formación donde se contemplen el uso de Power BI, la aplicación de la matriz de evaluación de proveedores, la gestión de incidencias y las mejores prácticas en abastecimiento, para asegurar que el equipo mantiene las habilidades necesarias para mantener las mejoras que se proponen a lo largo del tiempo.

7. Cronograma

En el siguiente cronograma se puede encontrar el plan de trabajo que se planteó durante las 26 semanas de prácticas realizadas en la empresa.

Tabla 4.

Cronograma de actividades del plan de mejora de la práctica profesional

		SEMANAS																										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	##	24	25	26	
FASE I	Análisis detallado de factores a mejorar en lo procesos de compras mediante la utilización de la herramienta Power BI.	X	X	X																								
	Revisión y validación de indicadores de seguimiento.				X																							
	Definición de objetivos y metas medibles del plan.				X	X	X																					
	Capacitación del personal del área de compras con lo propuesto en el plan de mejora.					X	X	X																				
FASE II	Diseño de informe de seguimiento de atendimientos							X	X																			
	Análisis inicial de trazabilidad de pedidos, modificaciones y cancelaciones.							X	X	X																		
	Socialización del diseño con jefe de la categoría(Químicos y desechables)								X	X																		
FASE III	Puesta en marcha del protocolo de comunicación.									X	X	X																
	Ejecución del informe de seguimiento en un primer ciclo.									X	X	X	X	X	X													
	Atención y registro de incidencias siguiendo el nuevo flujo.																X											
FASE IV	Seguimiento de indicadores de reducción de atendimientos, tiempos de respuesta y cumplimiento de entregas.									X	X	X	X	X	X	X	X	X										
	Identificación de ajustes en la trazabilidad o en el informa de evaluación.																					X						
	Corrección de fallas detectadas en procesos y sistemas.																		X	X	X	X						
Fase V	Revisión integral de resultados frente a los objetivos planteados.																				X	X	X					
	Informe final con datos de indicadores y mejoras logradas.																						X	X				
	Presentación de resultados a jefatura de compras NON FOOD.																								X	X		
	Recomendaciones para continuidad del plan.																											X

Nota. Elaboración propia según actividades realizadas en la práctica.

Conclusiones

- El diagnóstico y el análisis situacional ponen de manifiesto que la NON FOOD, si bien está también es eficiente en algunos de los procesos que le son propios, también puede tener algunas oportunidades de mejora. El estudio con indicadores, solicitudes y flujos de trabajo hace ver cómo la dispersión de la comunicación con los proveedores y la escasa trazabilidad en tiempo real son los principales causantes de la escasa velocidad para resolver las incidencias y del empleo de reprocesos, que son los motivos de la estructuración de un plan de mejora enfocado en disminuir el número de atendimientos y a realizar una mejora de la cadena de suministro.
- La introducción de estrategias tecnológicas y de control como el uso de Power BI para la trazabilidad, así como hacer uso de la matriz de evaluación de proveedores hace

que la eficiencia operativa pueda tener un punto clave. La digitalización no solo permite tener mejor visibilidad de la información en tiempo real sino que permite la toma de decisiones en base a datos objetivos, lo que facilita la adecuada gestión de las incidencias y dar seguimiento a los compromisos que han sido adquiridos por los proveedores.

- El plan de mejora plantea una transformación en la cultura operativa del área de compras, orientándola hacia la estandarización, la medición y la mejora continua. La incorporación de protocolos de comunicación y flujos de atención prioritaria garantiza que las incidencias se gestionen de manera más ágil, reduciendo el tiempo promedio de respuesta y aumentando la satisfacción de las unidades operativas.
- La preparación del equipo humano representa una de las condiciones previas para la sostenibilidad de las mejoras propuestas, ya que asegurarse de que el equipo de compras y de logística sepa gestionar adecuadamente las herramientas tecnológicas y los nuevos procedimientos es la manera de ir construyendo las bases que permitan que las mejoras se sostengan a largo plazo. Esto refuerza la capacidad de adaptación de la empresa ante cambios en la operación o en el entorno del mercado.
- La forma integral del plan -comprendiendo acciones de diagnóstico, diseño, implementación, monitoreo y evaluación- consolida el protagonismo del área de compras como actor clave en la organización. Este plan, más allá de atender problemáticas operativas concretas, contribuirá a la eficiencia del conjunto de la organización asegurando una confiabilidad del abastecimiento, un uso óptimo de los recursos o un fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, cumpliendo así con el propósito de Newrest Colombia de lograr la excelencia operativa y la sostenibilidad.

8. Referencias

- Newrest. (2020). *Informe de actividades 2019/20* [PDF]. Recuperado de <https://www.newrest.eu/>
- Newrest. (2024). *La historia del Grupo Newrest*. Recuperado el 26 de junio de 2025, de <https://www.newrest.eu/es/quien-somos/la-historia/>
- Newrest. (2024). *Informe de actividad 2023/24* [PDF]. Recuperado de <https://www.newrest.eu/>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). *Logística para el desarrollo: cómo modernizar las cadenas de suministro para lograr eficiencia e inclusión*. <https://publications.iadb.org/>
- Abidi, A., Russo, F., Sommerer, M., & Streif, A. (2018). *Digitalización de Compras: ampliar y profundizar el enfoque para capturar valor duradero*. McKinsey & Company. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/digital-procurement-for-lasting-value-go-broad-and-deep/es-ES>
- Halcones y Palomas. (2024, septiembre 12). *Francesa Newrest pegará salto del 435 % en su facturación anual en Colombia tras compra de operación local del inglés Compass Group*. <https://www.halconesypalomas.com/>
- Lysons, K., & Farrington, B. (2016). *Procurement and supply chain management* (9th ed.). Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-gb/subject-catalog/p/procurement-and-supply-chain-management/P200000004427/9781292086118>
- UNGM – United Nations Global Marketplace. (2023). *Guide to Procurement Process and Vendor Management in Public and Private Sectors*. <https://www.ungm.org/>

Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2015). *Purchasing and Supply Chain Management* (6th ed.). Cengage Learning.

<https://www.cengage.com/c/purchasing-and-supply-chain-management-6e-monczka-handfield-giunipero-patterson/9781285869681/>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. <https://hbr.org/product/the-balanced-scorecard-translating-strategy-into-action/1268-HBK-ENG>