



Diseño de estrategias que contribuyan al mejoramiento en la gestión de información del área
de compras de la empresa Kuehne + Nagel S.A.S

Jessica Julieth Mancilla Guerrero

Facultad de Negocios Internacionales
Universidad Santo Tomas - Seccional Tunja

OPCIÓN DE GRADO II

Tutora: Docente Elizabeth Malagón Sáenz

20 de septiembre de 2023

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALA
de tus límites
22-25





Tabla de contenido

1.	Introducción.....	5
2.	Justificación.....	6
3.	Pregunta de Reflexión	7
4.	Objetivos.....	7
4.1	Objetivo General.....	7
4.2	Objetivos Específicos	7
5.	Estudio de la empresa	8
5.1	Valores Corporativos.....	9
5.2	Misión:.....	10
	Nuestro objetivo es transformar nuestra organización en una extensión del	10
5.3	Logo de la empresa.....	10
5.4	Organigrama	11
6.	Antecedentes.....	13
7.	Diagnóstico	16
7.1	MEFI (Matriz de evaluación de factores internos).....	17
7.2	MEFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos).....	19
7.3	Matriz DOFA.....	20
8.	Plan de Mejora.....	22
8.1	Objetivos.....	24

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25





UNIVERSIDAD
SANTO TOMÁS
TUNJA
VIGILADA MINEDUCACIÓN - SINIES 1732

8.1.1 Objetivo general	24
8.1.2 Objetivos específicos	24
8.2 Metas del plan de mejora.....	25
8.3 Indicadores	28
8.4 Estrategias de implementación plan de mejora	31
8.5 Cronograma	33
9. Conclusiones.....	34
10. Referencias	35

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



Resumen

El presente documento pretende en primera instancia exponer un diagnóstico enfocado en el área de compras como punto de partida para detectar los factores que puedan estar afectando la buena gestión de compras del mismo modo que se visualiza los puntos fuertes con los que cuenta actualmente el equipo de compras y de esta manera poder plantear un plan de mejora. Es evidente la importancia de realizar una buena gestión de compras puesto que la labor de esta área tiene impacto en las demás áreas funcionales como también en las unidades operativas ya que de allí depende en gran medida la rentabilidad del negocio pues se encarga de factores como control de costos, abastecimiento estratégico de suministros para el desarrollo de las actividades, calidad de los servicios que se brindan y por ende satisfacción de los clientes, entre muchos otros. El estudio permite establecer que el área de compras debe empezar a aprovechar las oportunidades que brinda el sector tecnológico implementando herramientas digitales para el desarrollo de sus funciones y de esta manera obtener buenos resultados y aumentar su competitividad.

Palabras Clave: Gestión de compras, proveedores, mejoramiento, procesos administrativos, automatización.

Abstrac

This document aims, in the first instance, to present a diagnosis focused on the purchasing area as a starting point to detect the factors that may be affecting good purchasing management in the same way that it visualizes the strengths that the purchasing team currently has. purchases and

USTATUNJA.EDU.CO be able to propose an improvement plan. The importance of carrying out good

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

purchasing management is evident since the labor in this area has an impact on the other

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALTA**
de tus límites
22-25



functional areas as well as on the operating units since the profitability of the business largely depends on it since it is responsible for factors such as cost control, strategic supply of supplies for the development of activities, quality of the services provided and therefore customer satisfaction, among many others. The study allows us to establish that the purchasing area must begin to take advantage of the opportunities offered by the technology sector by implementing digital tools for the development of its functions and in this way obtain good results and increase its competitiveness.

Keywords: Purchasing management, suppliers, improvement, administrative processes, automation.

1. Introducción

La funcionalidad del área de compras se centra en el abastecimiento de productos y servicios que se requieren para el desarrollo de la actividad económica de las empresas. Para llevar a cabo las adquisiciones se deben tener presentes factores básicos pero determinantes al momento de efectuar la compra como por ejemplo la relación calidad y precio del producto/servicio que estamos demandando, condiciones de pago, plazos de entrega, etc. Pero, la gestión en compras no se limita netamente a la obtención de bienes y servicios, sino que, tiene como objetivo el control de costos lo cual puede ser un componente crítico influyendo sustancialmente en la rentabilidad del negocio.

Por ello, se busca una ejecución de compras inteligente buscando la reducción de costos sin perder de vista y teniendo muy presente la calidad de lo que se compra. También, se tiene a cargo la gestión de relaciones comerciales sólidas con proveedores de las que se pueden obtener

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



también establecer una imagen corporativa fiable en el sector. “No hay duda que la importancia de la gestión de compras tiene una mayor transcendencia en las oportunidades, rendimientos y resultados finales de las compañías, siendo vital para una estrategia de negocio óptima y exitosa.” (BidDown, 2020; párr 21). Una buena gestión de compras eficiente puede representar una ventaja competitiva para la compañía. Es por lo anterior que, contar con una base de datos precisos y actualizados se convierten en una herramienta fundamental para la toma de decisiones estratégicas y junto con la automatización de procesos se puede lograr reducciones significativas en el presupuesto de la empresa como también el tiempo de ejecución resultando así una gestión eficaz que contribuye al éxito de la compañía.

2. Justificación

Parte del éxito de una empresa depende de la gestión que se realice en el área de compras, las acciones y decisiones tomadas allí buscaran mejorar el margen de beneficios mediante la aplicación de una adecuada política de compras. Adicionalmente, este departamento debe tener muy presente aspectos como evaluación y selección de proveedores, centralización y organización de información sobre proveedores y bienes/servicio para análisis de mercado, negociación de contratos, conservación de relaciones sólidas con proveedores, entre otros.

Para el departamento de compras de Kuehne + Nagel contar con la información de proveedores como también de las transacciones de bienes y servicios adquiridos en un mismo lugar para una mejor y más fácil visualización de dichos datos es clave para la toma de decisiones basadas en datos reales y actualizados obteniendo de esta manera mayor asertividad en la gestión de abastecimiento de una manera mucho más estratégica.

Las nuevas tendencias en tecnología para la automatización de procesos han tenido gran impacto en las labores administrativas y operativas realizadas dentro de las empresas. Según Castro (2023):

La automatización de procesos utiliza tecnologías, como los sistemas ERP, con el fin de eliminar los cuellos de botella, reducir los errores y la pérdida de datos, al mismo tiempo que aumenta la transparencia en las decisiones de negocio, la comunicación entre departamentos y la velocidad de procesamiento. (párr. 8)

3. Pregunta de Reflexión

El plan de mejora permite mostrar la falta organización de una base de datos centralizada donde se encuentre información relevante como lo puede ser la clasificación de proveedores, tipos de productos que ofrece cada proveedor, montos facturados en un periodo de tiempo determinado, es estatus de cada uno, entre otras variables que son necesarias para ejecutar las funciones del área de una manera eficiente. Dicho esto, podríamos plantear la siguiente pregunta: ¿De qué manera se puede centralizar y controlar la información de los proveedores en el área de compras en la empresa Kuehne + Nagel SAS para una mejor toma de decisiones?

4. Objetivos

4.1 Objetivo General

Proponer estrategias para optimizar la gestión de información dentro del área de compras de la empresa Kuehne + Nagel SAS.

4.2 Objetivos Específicos

USTATUNJA.EDU.CO Describir la trayectoria de la compañía con énfasis en el departamento de compras

NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

como área clave para la eficacia de otras áreas funcionales de la empresa.

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria

Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este

Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALLÁ
de tus límites
22-25



- Realizar un diagnóstico situacional para identificar fortalezas y debilidades del área de compras la empresa que permitan evaluar aspectos claves necesarios para el mejoramiento.
- Identificar oportunidades en factores externos para hacer uso de ellos y lograr potencializar la administración de información y hacer frente a posibles amenazas que se puedan presentar.

5. Estudio de la empresa

Kuehne Nagel SAS es una empresa de transporte y logística internacional. Fundada en 1890 como una empresa de transporte de carga por August Kuehne y Friedrich Nagel en la ciudad de Bremen, Alemania; 12 años después expandió su actividad a la ciudad de Hamburgo. Para 1950 Alfred Kuehne, hijo de uno de los fundadores, inició la expansión internacional de la compañía abriendo operaciones en las ciudades de Toronto y Montreal, Canadá. Fue en 1975 que la compañía adquirió una estructura de sociedad de cartera nombrada Kuehne + Nagel International AG, estableciendo su sede principal en Schindellegi, Suiza. Aunque en 1981 tras la muerte de Alfred Kuehne sufrió grandes pérdidas por lo que tuvo que vender el 50% de la compañía a Lonrho PLC, 11 años después tras la reunificación alemana, en 1992 lograron comprar la participación del 50% del conglomerado británico anteriormente mencionado.

Con el paso del tiempo ha ampliado sus unidades de negocio, dedicándose no solamente al transporte de carga internacional en diferentes modalidades como marítimo, aéreo y terrestre, sino también ofrece servicios de almacenamiento y distribución, seguros y despacho de aduanas.

De este modo, ha logrado convertirse en un socio logístico con presencia en 106 países

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 PBX: (608) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



compañía ha sido reconocida con el nombramiento de Líder en logística global en el Cuadrante Mágico de Gartner en el año 2020. Kuehne + Nagel tiene como propósito convertirse en un socio confiable de la cadena de suministro contribuyendo a un futuro sostenible.

La empresa Kuehne Nagel ofrece diferentes servicios en cada uno de los países en los que tiene presencia. A nivel global brinda principalmente los servicios logísticos de transporte de mercancía en modalidad marítima, aérea, férrea y terrestre, administración de cadena de suministro, servicio de despacho y aduanas, entre otros. En Colombia desarrolla actividades como agente de carga internacional; presta servicios logísticos de transporte especializado existente bajo la modalidad de aéreo, marítimo, terrestre o combinado; almacenaje y distribución de mercancía; diseño y administración de la cadena de suministro; logística de proyectos; agencia de aduanas y seguros de mercancías.

5.1 Valores Corporativos

Según lo encontrado en el marco de marca que la compañía ha establecido, expresan que los valores corporativos y pilares que determinan el comportamiento como empresa con clientes colegas y comunidades son:

- Inspirar a través de las personas: Colegas de Kuehne+Nagel que crean relaciones duraderas con sus clientes y comunidades, así como dentro de la empresa. Es por eso que estamos construyendo continuamente una cultura empresarial que pone a los humanos en el centro de lo que hacemos, una cultura donde la curiosidad, la empatía y la colaboración se enseñan, reconocen y celebran. (párr. 5)
- Empodera promesas audaces: Todos los días, nuestros clientes cumplen las promesas a

USTATUNJA.EDU.CO sus clientes al hacer que los productos y servicios estén disponibles en cualquier lugar
NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALLÁ
de tus límites
22-25



y en cualquier momento que se necesiten. En Kuehne+Nagel, nos esforzamos por ser el socio logístico que impulsa esta disponibilidad. Queremos ayudar a nuestros clientes a desbloquear todo su potencial. (párr. 9)

- Entregar progreso a la sociedad: Sin la industria de la logística, no tendríamos acceso a los productos que impulsan nuestras vidas. Trabajamos arduamente para conectar nuestra red y nuestro conocimiento con las necesidades de las más de 800 comunidades donde viven y trabajan los colegas de Kuehne+Nagel. (párr. 14)

5.2 Misión:

La compañía decreto como misión corporativa en su marco de marca lo siguiente:

Nuestro objetivo es transformar nuestra organización en una extensión del negocio de nuestro cliente, a través del diseño de solución logística competitivas y ejecutándolas con el mayor nivel de eficiencia y calidad. Cada vez que nuestros clientes interactúan con nuestra organización, buscamos que se sientan seguros y confiados de tener su negocio en las manos expertas y cuidadosas de colaboración que demuestran la innovación, integración y dedicación de nuestro equipo. (párr. 22)

5.3 Logo de la empresa

Figura 1.

Imagen del logotipo de la empresa Kuehne + Nagel.



USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-8 PBX: (608) 744 0404 Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - CII. 19 No 11 - 64
Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - CII. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202
Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALTA**
de tus límites
22-25



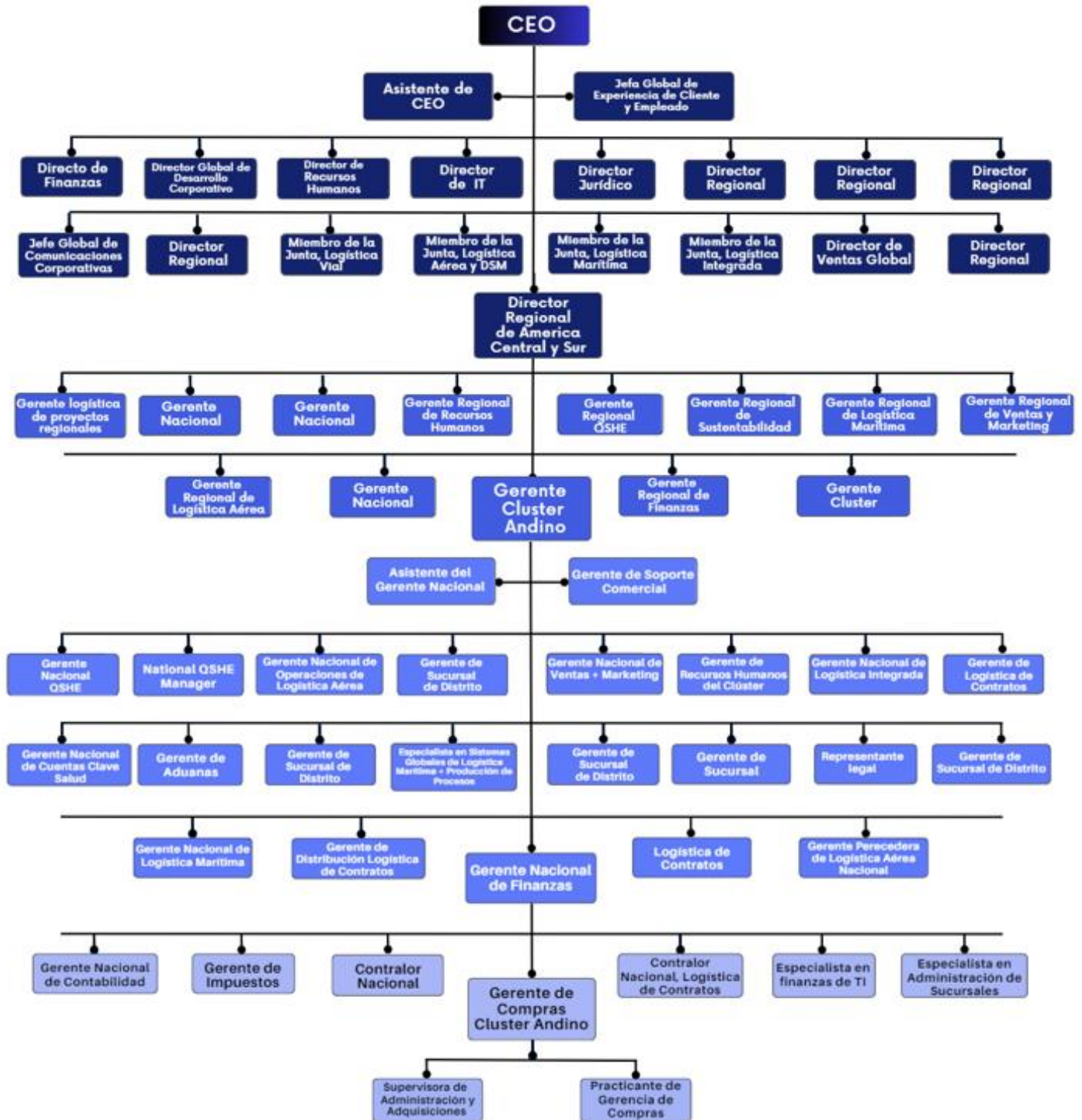
El logo constituido para la empresa Kuehne + Nagel es de tipo imagotipo debido a que está compuesto de una parte grafica que es el símbolo de ancla completando una circunferencia, y por otra parte compuesta en tipografía o texto. “El logotipo ayuda a comunicar el concepto de confiabilidad y excelencia que ha inspirado a la marca durante décadas.” (párr.5). Según lo indicado en el marco y diseño de marca “el logotipo de Kuehne+Nagel comprende la marca denominativa y el símbolo del ancla y la rueda. La marca denominativa y el símbolo forman una unidad inseparable. El logotipo no debe redibujarse ni modificarse de ninguna manera.” (párr.6).

5.4 Organigrama

En la figura 2 se podrá ver como es la estructura organizacional desde el nivel global enfatizando en la línea N (gerencias) directa del cargo en el que se realizó el periodo de práctica.

Figura 2.

Organigrama de la empresa Kuehne + Nagel.



Nota: Figura construida a partir de información obtenida de la página interna corporativa de

USTATUNJA.EDU.CO

la empresa Kuehne + Nagel. Elaboración propia.

NIT: 860.012.337-8 PBX: (606) 744 0404 Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - CII. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - CII. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALMA**
de tus límites
22-25



Podemos observar la variedad de servicios que Kuehne + Nagel ofrece al mercado, es esto lo que les brinda una ventaja frente a la competencia pues resulta muy atractivo que en un solo socio puedas encontrar no solo el transporte para mercancía y el seguro contra riesgos, sino que con el mismo socio se puede contratar servicios de almacenamiento hasta la administración de la cadena de suministro, todo esto con un solo aliado estratégico logrando con ellos mayor rapidez en los procesos y precios mucho más competitivos.

6. Antecedentes

Desde hace 133 años Kuehne Nagel brinda servicios de solución logística convirtiéndose en un socio de gran impacto en el desarrollo y crecimiento de sus clientes alrededor del mundo.

Con una larga experiencia y una extensa red global de 420 sitios en 106 países y más de 7.800 especialistas, Kuehne Nagel fue el número 2 del mundo en carga aérea finalizando el año 2020. La unidad comercial tiene acceso a una red mundial integral de socios transportistas y gestionó más de 60 000 envíos por semana. Con una gama completa de servicios de logística aérea y un enfoque en la experiencia específica de la industria. (Kuehne+Nagel Annual Report, 2021).

En la primavera de 2020, Kuehne+Nagel lanzó una versión mejorada de su plataforma en línea Seaexplorer. La transparencia es crucial, especialmente en un entorno de mercado volátil y en particular para las empresas que realizan envíos por mar. Una característica desafortunada de la industria de la logística es una gran cantidad de viajes cancelados en varias rutas. Seaexplorer ofrece pronósticos precisos de la navegación real para las próximas semanas, además de resúmenes detallados de las emisiones de CO2 de cada servicio individual y conexión portuaria. Por lo tanto, la plataforma en línea es una parte importante del programa Net Zero Carbon de

Un momento que se prestó para que Kuehne + Nagel se reinventara fue cuando finalizó el libre comercio entre la Unión Europea y Reino Unido. La empresa desarrolló una solución de aduanas digital llamada "Su solución fácil para el brexit" que automatiza los procedimientos de exportación/importación para cargadores e importadores en una etapa temprana. El software recibe datos y los convierte en declaraciones de exportación/importación, además de garantizar que todos los trámites aduaneros se hayan completado correctamente. Como tal, los clientes de Kuehne+Nagel pueden estar seguros de que sus productos cruzarán el Canal de la Mancha lo más rápido posible. (*Kuehne+Nagel Annual Report, 2021*).

La compañía suiza llegó a Colombia en el año 2010, desde allí ofrece servicios logísticos tales como transporte marítimo, aéreo, terrestre, agente de aduanas, seguros contrato todo riesgo, almacenamiento, distribución y administración de cadena de suministros. Actualmente cuenta con 7 oficinas y 8 bodegas, ubicadas en las principales ciudades alrededor del país.

El año 2022 dejó resultados muy favorables para la compañía "El volumen de negocios neto del Grupo aumentó un 20%, hasta una facturación de 39.400 millones de CHF, el EBIT (Earnings before interest and taxes) creció un 28%, hasta 3.800 millones de CHF y el beneficio neto incrementó un 30%, hasta 2.800 millones de CHF. *Economía (2023)*

El área de compras del Clúster Andino es un departamento que se encuentra dentro del área de finanzas prestando apoyo con sus servicios a las compañías pertenecientes a Kuehne + Nagel en los países como Colombia, Perú, Ecuador y Venezuela. Dentro de las funciones que desarrolla el área encontramos de forma general el proceso de creación de proveedores, compras de requisiciones administrativas, licitaciones de las unidades operativas, asegurar aspectos como la

USTATUNIA.EDU.CO

puntualidad de abastecimiento. Este departamento lleva aproximadamente 3 años de ser creado
NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALTA**
de tus límites
22-25



para el Clúster Andino, lo que puede ser relativamente poco tiempo. Sin embargo a pesar de ser tan reciente ha logrado negociaciones de mejores condiciones de compra, brindar transparencia en los procesos para minimizar el riesgo y asegurar el cumplimiento de las políticas establecidas y dar estructura y orden a procesos que antes se realizaban de una manera desordenada e intuitiva por parte de los colaboradores de la compañía puesto que se desconocía a quien recurrir en caso de duda o en quien apoyarse para procesos de abastecimiento y como resultado se tenían procesos incompletos, tiempos largos por reprocesos debido al desorden, información extraviada en una larga fila de correos, desconocimiento de información .

7. Recopilación de información

La compañía ya trazó la ruta que los llevará a cumplir sus objetivos para 2026. Trabajando para cumplir los cuatro pilares establecidos se espera alcanzar las metas que se tienen para los siguientes 4 años próximos.

- Kuehne+Nagel Experience: Servicios de calidad entregados de manera consistente y eficiente para una mayor satisfacción del cliente. Liderazgo, desarrollo de personas y procesos para una mayor motivación de los empleados. (*Roadmap2026-Vision2030.pdf, pag.11, 2023*)
- Ecosistema Digital: Fuentes de datos conectadas para una mejor perspectiva y oferta de servicios. Mayor grado de automatización para lograr eficiencia, tecnología moderna para una comercialización más rápida. (*Roadmap2026-Vision2030.pdf, pag.13 2023*)
- Vivir ESG: Soluciones tangibles para reducir las emisiones de CO2 en las cadenas de suministro y el impacto ambiental. Ambiente de trabajo para atraer y retener mejor talento

USTATUNJA.EDU.CO humano y logístico. (*Roadmap2026-Vision2030.pdf, pag.15, 2023*)

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALTA**
de tus límites
22-25



- Potencial de mercado: soluciones de la industria para una propuesta de valor reforzada y diferenciación. Mercados de alto crecimiento para un mayor crecimiento general y una huella mejorada. (*Roadmap2026-Vision2030.pdf, pag.17 2023*).

Según lo evidenciado en el periodo de práctica, la gestión desarrollada en el departamento de compras ha sido eficiente en los diferentes procesos que lleva a cabo como, por ejemplo, procesos de licitación, negociaciones con proveedores, creación de proveedores, selección de proveedores, evaluación de precios, investigación de mercados, entre muchos otros. Sin embargo, como ya se ha mencionado, los procesos tienden hacer un poco lentos, pero esto no se debe a una gestión tardía sino a la estructura y manera en la que se ejecutan estos procesos. Se ha contemplado lo tedioso que puede ser realizar análisis de datos para negociaciones puesto que la información no se encuentra rápidamente, sino que se debe extraer de un lugar y de otro e incluso preguntando con uno y otro colaborador que puede tener conocimiento del tema del cual se está haciendo análisis. De la misma manera, la creación de proveedores es un proceso que toma más tiempo de lo que debería, esto se debe a que algunos de los pasos que se realizan se hacen de forma casi manual como también por el desconocimiento del debido proceso por parte de los solicitantes de creación de proveedores.

Según EAE Business School:

Para lograr óptimos resultados del sistema de compras conviene apoyarse en los recursos tecnológicos. Ganaremos en visibilidad, integración de actividades y agilidad, por lo que es más que recomendable emplear la tecnología para aumentar la transparencia en las operaciones. Además, nos será de gran ayuda para mejorar en innovación. (párr. 42)

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



Con el objetivo de aportar al crecimiento de la compañía desde el área de compras, se debe plantear estrategias que contribuyan al rendimiento de las funciones descritas y encaminarse en el RoadMap 2026. Para un abastecimiento de la manera más efectiva se puede recurrir a la variedad de sistemas de automatización con los que se puede hacer frente a las exigencias y retos y presentar la gestión realizada en un periodo de tiempo.

8. Diagnóstico

En búsqueda de aspectos a mejorar en los procesos internos de la empresa, específicamente en el área de compras donde desarrolle mi pasantía. Se realiza un análisis mediante la implementación de matrices muy útiles como lo son MEFI, MEFE Y DOFA; esto con el fin de conocer el panorama actual tanto interno como externo y detectar de qué manera se pueden plantear una ruta de mejora presentando más eficiencia en procesos llevados por esta área.

7.1 MEFI

Tabla 1.

Matriz de Evaluación de Factores Internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FORTALEZAS	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Proactividad en gestión y dirección de procesos internos y negociaciones	0,14	4	0,56
Conocimiento y experiencia en los procesos administrativos y de compras por parte de las personas de área de compras	0,12	3	0,36
Realización y control de procesos de evaluación de proveedores para selección de la mejor oferta	0,14	4	0,56
Comunicación asertiva entre las personas del equipo de compras	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
Procesos administrativos largos	0,12	2	0,24

USTATU

NIT: 860.07

7-357-6 - PBX: (608) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - CII. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - CII. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALMA**
de tus límites
22-25



No se tiene una base de datos específica de la clasificación y especificaciones de los proveedores de una manera clara y centralizada	0,14	1	0,14
Estadísticas difusas de las adquisiciones por servicios/productos y proveedores	0,12	1	0,12
Poco conocimiento de procesos de creación de proveedores, proceso de compra por parte de los colaboradores de otras áreas de la compañía	0,10	2	0,2
TOTAL MEFI	1,00		2,54

Nota: Datos construidos a partir de la información obtenida en el periodo de práctica.

Elaboración propia.

Para lograr identificar las fortalezas y debilidades del departamento de compras de la empresa Kuehne + Nagel SAS se tomó como punto de partida la experiencia obtenida en los seis meses de práctica. En ese periodo de tiempo se pudo identificar los factores en los que destacaban por una excelente ejecución como también, se pudo establecer aquellos aspectos que retrasan y entorpecen los procesos. Luego de determinar estas variables se procede a otorgar una ponderación, para ello vamos a brindar un valor a cada ítem de 0.0 (el menos relevante) a 1.0 (el más relevante) el total de todos los valores debe ser 1.0. Continuamos con la calificación, si el ítem representa una debilidad mayor la calificación es 1, una debilidad menor es 2, una fuerza menor es y una fuerza mayor es 4. Para obtener el valor total del ponderado de la empresa se debe sumar todas las puntuaciones, el valor total estará entre el 1.0 como el valor más bajo) y 4.0 como el valor más alto, el valor promedio del valor ponderado es de 2.5. Si el valor total está por debajo de 2.5 quiere decir que la empresa es débil internamente, pero si está por encima de la media significa que cuenta con más fortalezas que debilidades. Al realizar la evaluación de estos factores, obtenemos como resultado en la matriz MEFI una puntuación de 2,54. Esto nos indica

USTATUNIA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



eficaz con los recursos que tiene disponibles actualmente. Sin embargo, se evidencia que se puede hacer uso de estrategias para aprovechar mucho más las fortalezas desarrolladas para disminuir las debilidades que se identificaron para lograr eficiencia en los procesos de interés.

7.2 MEFE

Tabla 2.

Matriz de Evaluación de Factores Externos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
OPORTUNIDADES	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN
Proveedores competitivos en mercado extranjero	0,13	4	0,52
Tendencia de nuevas tecnologías y herramientas digitales	0,15	4	0,6
Presencia internacional de la compañía	0,10	3	0,3
Fuentes de información sobre proveedores ya creados y nuevos presentes en el mercado	0,15	4	0,6
AMENAZAS			
Incremento en los precios de servicios/productos	0,10	2	0,2
Factores que retrasen los pagos que puedan afectar la entrega del servicio/producto por parte del proveedor	0,05	2	0,1
Presencia en el mercado de proveedores no fiables	0,14	1	0,14
Escasez de proveedores de algunos servicios o productos	0,18	1	0,18
TOTAL MEFE	1,00		2,64

Nota: Datos contruidos a partir de la información obtenida en el periodo de práctica.

Elaboración propia.

USTATUNJA para evaluar el ámbito externo se realiza la matriz MEFE partiendo de la investigación
NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

a través de páginas web y análisis situacional de los factores que podrían aportar y/o afectar al

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



departamento de compras de la compañía Kuehne + Nagel SAS. Se realiza la asignación y evaluación de valores de manera similar a la matriz MEFI anteriormente expuesta. Respecto al resultado de evaluación de factores externos nos arroja una puntuación de 2.64. Esta cifra nos indica que el área de compras cuenta con muy buenas oportunidades para mejorar su desempeño competitividad logrando así potencializar el funcionamiento de la empresa al brindar procesos más eficientes con herramientas que apoyen dicho objetivo. Del mismo modo lograr superar las amenazas que se identificaron en el entorno externo al aérea que pueden representar un riesgo para la consecución de objetivos en el área.

7.3 Matriz DOFA

Tabla 3. Cuadro matriz DOFA/FODA

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



MATRIZ DOFA AREA DE COMPRAS KUEHNE NAGEL SAS		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		F1 Proactividad en gestión y dirección de procesos internos y negociaciones	D1 Procesos administrativos largos
		F2 Conocimiento y experiencia en los procesos administrativos y de compras por parte de las personas de area de compras	D2 No se tiene una base de datos especifica de la clasificación y especificaciones de los proveedores de una manera clara y centralizada
		F3 Realización y control de procesos de evaluación de proveedores para selección de la mejor oferta	D3 Estadísticas difusas de las adquisiciones por servicios/productos y proveedores
		F4 Comunicación asertiva entre las personas del equipo de compras, como tambien con el cliente interno y proveedores.	D4 Poco conocimiento de procesos de creación de proveedores, proceso de compra por parte de los colaboradores de otras areas de la compañía
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1	Proveedores competitivos en mercado extranjero	F4 - O1 -O3 - O4: Desarrollo de habilidades tácticas para la búsqueda de nuevos proveedores o renegociación con proveedores ya existentes en el sistema interno de la	D1 - O2: Automatización del proceso de creación de proveedores mediante el uso de plataforma digital que dinamicen y aporten rapidez en su ejecución
O2	Tendencia de nuevas tecnologías y herramientas digitales		
O3	Presencia internacional de la compañía		
O4	Fuentes de información sobre proveedores ya creados y nuevos presentes en el mercado	F1 - F2 - F3 - O2 : Implementación de software para automatización del proceso de creación y evaluación de proveedores.	D2 - D3 - O2: Desarrollo de un dashboard a traves de herramienta digital que permita centralizar la información de proveedores y productos/servicios en un mismo lugar para analisis y toma de decisiones.
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1	Incremento en los precios de servicios/productos	F1- F2 - A1: Uso de habilidades blandas para lograr renegociar terminos y precios de contratos con proveedores.	D4 - A2: Elaboración de intructivos resumidos y consisos con l información de procesos administrativos y de creación de proveedores para lograr minizar la reprocesos por no conocimiento de los pasos y requisitos necesarios.
A2	Factores que retrasen los pagos que puedan afectar la entrega del servicio/producto por parte del proveedor	F1 - F2 - A2: Identificar los factores repetitivos que se presentan el los procesos adminitrativos y evaluar estrategias de mitigación de los mismos.	
A3	Presencia en el mercado de proveedores no fiables	F1 - F3 - A3: Control estricto del filtro de seguridad en antecedentes y comportamiento de proveedores, como tambien en las aprobaciones de las áreas funcionales	
A4	Escacez de proveedores de algunos servicios o productos	F4 - A4: Solicitar apoyo con referencias o contactos de proveedores a las unidades de negocio que esten requiriendo la compra.	D1 - A3. Analisis junto con cada area funcional de los requisitos estrictamente necesarios para determinar la fiabilidad de una empresa.

Nota: Datos contruidos a partir de la información obtenida en el periodo de práctica y análisis de variables. Elaboración propia.

Con la realización de la matriz DOFA/FODA mediante la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; se plantearon estrategias que contribuyan al mejoramiento y desarrollo del área de compras perteneciente a la empresa Kuehne + Nagel SAS.

ejecución de estrategias como por ejemplo la automatización de procesos, desarrollo de herramienta para centralizar la información de proveedores para una toma de decisiones más estratégicas. Del mismo modo al contar con habilidades blandas como una comunicación asertiva permite establecer relaciones solidas con los proveedores y negociaciones beneficiosas lo que representa mayor rentabilidad para la compañía.

Para la disminución de las debilidades se puede hacer uso de la tecnología y herramientas digitales para la automatización de procesos como oportunidad que brinda el mercado para reducir el tiempo de ejecución de los mismo. El proceso de compras puede ser afectado si la información relevante no se encuentra a la mano y actualizada, por lo que resulta necesario centralizar la información en un solo lugar y al alcance de todo el equipo.

Una de las amenazas más latentes que pueden afectar al área de compras son los proveedores no confiables que se pueden encontrar en el mercado. Por tanto, se pretende continuar con los controles y evaluación de proveedores que se están realizando antes de ser creados en el sistema interno de la empresa de una manera estricta contando con el apoyo del área de seguridad para la realización del estudio de antecedentes y comportamiento de las empresas que pretenden convertirse en proveedores de Kuehne + Nagel.

9. Plan de Mejora

Diseño de estrategias que contribuyan al mejoramiento en la gestión de información del área de compras de la empresa Kuehne + Nagel SAS

USTATUNJA.EDU.CO teniendo en consideración la información obtenida del diagnóstico y análisis realizado a la
NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

empresa Kuehne + Nagel SAS y teniendo presente el tiempo en el cual estuve como practicante

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALLÁ
de tus límites
22-25



de gerencia de compras de la misma, evidencié la necesidad de mejora en la organización y gestión de la información sobre los proveedores de la compañía de tal manera que este centralizada y actualizada en un solo lugar para así poder realizar análisis de la misma periódicamente y establecer acciones estratégicas que lleven a la consecución de metas fijada. Contar con una base de datos organizada permite tomar decisiones precisas y obtener un vistazo a la salud financiera de la empresa.

Kuehne + Nagel SAS es una empresa que por su tamaño y variedad de servicios ofrecidos al sector de logística internacional requiere de diversos proveedores para el cumplimiento de su actividad comercial tanto en el área operativa como administrativa. Hoy en día, en el Clúster Andino, compuesto por Colombia, Ecuador, Perú, Venezuela; el registro de proveedores, facturación, contabilidad y demás procesos se llevan a cabo mediante una aplicación corporativa interna conocida como ACON. Al centralizar el tema en proveedores, en la aplicación se realiza la creación y registro de los proveedores con sus datos y documentos correspondientes, pero antes de llegar a este punto, el colaborador solicitante debe realizar un proceso un poco desgastante y demorado que es solicitar aprobación a gerencia de la unidad de negocio, a las áreas de finanzas, seguridad y QSHE, quienes determinan desde su campo de aplicación si el proveedor es apto para iniciar una relación comercial con Kuehne + Nagel. Esta solicitud de aprobaciones se realiza mediante email y puede tomar varios días e incluso semanas. Adicionalmente en ACON se puede encontrar información como productos anclados a cada proveedor, estatus (activo, inactivo, suspendido), revisar facturas, entre otros. Sin embargo cuando se requiere de información muy específica como, clasificación de proveedores por producto o servicios que ofrezcan, clasificación por nivel de criticidad, fecha de ingreso, última actualización de documentos,

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.018.857-6 **Consumo PBX: (609) 744-0004** Tunja, Boyacá Colombia

Campus Centro Histórico - CII. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - CII. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



negocio, portafolio de productos de cada proveedor y demás, se debe realizar de manera manual extrayendo cada variable de diferentes secciones dentro del sistema convirtiéndose en una labor tediosa y poco precisa que genera una disminución en la competitividad del área de compra al no tener información clara y a disposición para ser usada.

Es debido a esto que se ve necesario aprovechar las oportunidades que brinda el mercado de las nuevas tecnologías con implementación o desarrollo de softwares o herramientas digitales que faciliten y aporten valor a la gestión de información dentro del área de compras repercutiendo así en las demás áreas de la compañía. El plan de mejora a proponer en este documento consiste en la implementación de una herramienta o sistema digital que permita automatizar el proceso de creación de proveedores de tal manera que se convierta en un proceso más dinámico y rápido en el que el proveedor ingrese directamente la información y documentos de su empresa y esto llegué a su vez a las áreas encargadas de realizar las aprobaciones y estudios correspondientes. Del mismo modo, se plantea el desarrollo de un panel de información o también conocido como dashboard para poder realizar análisis basados en información precisa y actualizada permitiendo establecer acciones preventivas frente a riesgos detectados en dichos análisis.

9.1 Objetivos

9.1.1 Objetivo general

Dinamizar la gestión de información y procesos sobre proveedores en el área de compras de la empresa Kuehne Nagel SAS.

9.1.2 Objetivos específicos

1. Desarrollar panel de control para análisis de información clave para la toma de decisiones

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia
del departamento de compras.

Campus Centro Histórico - CII. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - CII. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALTA**
de tus límites
22-25



2. Seleccionar e implementar un software o herramientas digitales para la aplicación del plan de mejora.
3. Diseñar e implementar un programa de capacitación del proceso de creación de proveedores con el fin de fortalecer competencias de los colaboradores de las unidades de negocios y demás áreas funcionales.

9.2 Iniciativas estratégicas

Iniciativas estratégicas propuestas para alcanzar el objetivo específico 1.

1. Identificar la información relevante que se quiere centralizar y se considere necesaria para análisis del área de compras.

Se debe establecer cuál es la información que se considere de gran importancia para realizar un análisis completo de las variables claves para la toma de decisiones. La información o ítems claves serán los que se mostrarán en el panel de control. Algunos de los parámetros que se tienen en cuenta a la hora de realizar análisis en procesos de negociación o evaluación del mercado son, por ejemplo, el valor monetario de las compras en un periodo de tiempo establecido, cantidad de productos/servicios adquiridos, tiempo de entrega, días de crédito, consumo de productos y servicios, precios unitarios, número de proveedores, clasificación de proveedores por criticidad y tipo de oferta, entre otras variables.

2. Determinar la herramienta digital adecuada para el desarrollo del panel de control.

Se indagará sobre las opciones que hay en el mercado digital de programa con múltiples herramientas que permitan centralizar y analizar la información de interés para el área. Los

factores para tener en cuenta al momento de selección del programa serán: que sea de uso fácil e intuitivo tanto en la etapa de desarrollo y diseño como en la ejecución cuando empiece a

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALTA**
de tus límites
22-25



utilizarse, que permita la personalización de los informes, software basado en la nube, entre otros.

Una vez se encuentren los programas que cuenten con estas características se solicitará una cotización formar y se procederá a evaluar junto con gerencia del departamento cual es la opción más viable para el desarrollo del panel de control.

3. Diseño y desarrollo del Dashboard o panel de información.

Una vez se ha especificado la información que queremos poner en el panel de información, se elegirán los KPI's a utilizar para conocer la evolución de la gestión de compras, y a su vez se pasa a la identificación de las fuentes de esa información y la integración de esta. Luego de ello, se generarán las tablas y graficas dinámicas y se agruparán en un solo plano con un diseño interactivo y fácil de entender.

Iniciativas estratégicas propuestas para alcanzar el objetivo específico 2.

4. Evaluar y determinar en qué parte del proceso de creación de proveedores se presentan los retrasos de manera repetitiva para la búsqueda de alternativas o en su defecto eliminación de estos que se consideren innecesarios.

Para ejecutar esta iniciativa se propone identificar primeramente quienes son las personas que frecuentemente solicitan la creación de proveedores. Se organizará una reunión con estas personas para conocer desde su punto de vista los pasos en los que se presentan más demora basados en su experiencia cada vez que realizan esta función. Hecho esto, se continuará con el análisis de la necesidad de cada paso identificado para determinar si es inexcusable, se puede retirar como requisito o se puede ser flexible y establecerlo como obligatorio para algunos casos

5. Seleccionar el software o herramientas digitales a implementar para el mejoramiento del proceso de creación de proveedores.

Buscar proveedores que ofrezcan herramientas digitales para gestión empresarial a los cuales se les solicitará en primera instancia el portafolio de servicios y los costos. Luego de tener todas las propuestas comerciales se procede a la elaboración de la evaluación de estas mediante un comparativo y en compañía de la gerencia de compras y el equipo IT se elegirá al proveedor más competente desde un punto de vista técnico y comercial.

Iniciativas estratégicas propuestas para alcanzar el objetivo específico 3.

6. Realizar capacitaciones sobre el proceso de creación de proveedores

Luego de superar la etapa de desarrollo de la herramienta y el periodo de prueba, se preparará un instructivo explicativo del proceso actualizado que será socializado con el resto de las áreas funcionales y unidades de negocio con el fin de fortalecer competencias de los colaboradores de las unidades de negocios y demás áreas funcionales

8.3 Metas del plan de mejora

Las metas que se buscan alcanzar con el plan de mejora son las siguientes:

Metas para lograr con el objetivo específico 1:

- Conocer el 100% de los productos y servicios que se adquieren para el desarrollo de actividades de las áreas funcionales y operativas.
- Tener la clasificación por sector comercial y tipo de criticidad del 100% de los proveedores de la compañía en Colombia.

- Conseguir el 5% de ahorro del presupuesto anual, proveniente de renegociaciones que surjan a partir del análisis en el panel de control que se implementará.

Metas para lograr con el objetivo específico 2:

- Reducir el tiempo de duración del proceso de creación de proveedores a 10 días, cumpliendo con todos los requisitos necesarios para esto.
- Conocer el estado (activo, inactivo, suspendido, actualizado, desactualizado) del 100% de los proveedores registrados en el sistema interno de la empresa.

Metas para lograr con el objetivo específico 3:

- Conocimiento del proceso de creación de proveedores por al menos un colaborador de cada área funcional y unidad de negocio.

8.3 Indicadores

Una vez se implementa y se pone en marcha el plan de mejora es importante que después de un periodo de tiempo establecido se realice una evaluación con la que se pueda visualizar los resultados obtenidos y evidenciar si efectivamente se ha presentado mejoras en los procesos o si se debe reorientar algunas estrategias para mayor efectividad.

Los indicadores que nos ayudarán a medir el impacto del plan de mejora serán los siguientes:

Indicadores para el objetivo específico 1:

- **Porcentaje de ahorro efectuado a partir de cada negociación con proveedores:**

USTATUNJA.PEDU.CO Estimar el porcentaje de ahorro obtenido en las negociaciones con nuevos proveedores se
NIT: 860.012.357-6 - **PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia**

toma el valor original de la primera cotización compartida y se resta el nuevo valor negociado y

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



acordado, luego se divide la diferencia de precios en el precio original lo que arrojará un número en decimal y para convertirlo en porcentaje solo se tendrá que multiplicar por 100. En cuanto a calcular el ahorro con proveedores actuales se debe realizar una proyección del gasto con los precios actuales y luego realizar la misma proyección con los nuevos precios renegociados, divide la diferencia de las proyecciones en el gasto original lo que arrojará un número en decimal y para convertirlo en porcentaje solo se tendrá que multiplicar por 100.

- Número de renegociaciones con proveedores ya creados:

Este indicador medirá el número de renegociaciones que se generen después identificar oportunidades de mejoras en contratos a partir del análisis del cuadro de mando o dashboard. Se tendrá que llevar control y registro de estas negociaciones ejecutadas en el transcurso del año.

Indicadores para el objetivo específico 2:

- Promedio de días de duración para crear un proveedor con el nuevo proceso:

Este indicador medirá cuantos días se tarda en promedio un colaborador en crear a un proveedor en el sistema interno de la empresa (ACON) dando cumplimiento a cada uno de los requisitos que se tienen establecidos en la política de gestión de proveedores. Se podrá obtener este dato a partir del registro de fechas de inicio y finalización de cada proceso de creación

- Total de solicitudes recibidas/Total de solicitudes ejecutadas para la creación de proveedores:

Con este indicador se podrá medir la calidad en tiempos de respuesta y rapidez de ejecución de cada solicitud de creación de proveedores realizada.

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

- Número de errores en datos de los proveedores durante el proceso de su creación:

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



Se medirá mensualmente la cantidad de errores que se identifiquen y sean reportados que se hayan presentado en el transcurso de la creación de proveedores. Llevar histórico de errores reportados para identificar cuáles son los más repetitivos y tomar acciones que ayuden a mitigar los mismo.

- **Porcentaje de proveedores con documentos actualizados / Total de proveedores registrados:**

Con este indicador se logrará conocer la cantidad de proveedores que cuentan con la documentación actualizada que se exige en la política de gestión de proveedores como también la cantidad de proveedores que aún están pendientes por realizar dicha actualización de manera anual. Para obtención del porcentaje se deberá tomar el reporte del sistema software integrado para extraer el número de proveedores con documentos actualizados y multiplicarlo por 100, luego el resultado se debe dividir en el número total de proveedores creados y el resultado será el porcentaje de proveedores que cuentan con los documentos actualizados al presente año.

- **Número de productos por categoría/ Número total de productos registrados:**

Este indicador dará a conocer la cantidad de productos creados en cada una de las categorías.

Indicadores para el objetivo específico 3:

- **Número de colaboradores que conocen el proceso de creación de proveedores:**

Con este indicador se pretende medir el número de colaboradores por cada área funcional y unidad de negocio que conocen el debido proceso de creación de proveedores.

8.4 Estrategias de implementación plan de mejora

- **Análisis de factores a mejorar:** Se realizar un diagnóstico del área de compras utilizando herramientas como matrices de evaluación como también, se organiza una reunión junto con gerencia para poder establecer cuáles son esos factores que están afectando la buena gestión del área y plantear posibles acciones que logren el mejoramiento de dichos factores. Se deberá presentar al gerente del área funcional de finanzas las acciones que se han definido y solicitar aprobación para poner en marcha el plan de mejora.

Estrategias para el objetivo específico 1:

- **Ejecución de panel de información:** Para el desarrollo del dashboard primeramente se debe determinar la información que se quiere analizar. Una vez se ha especificado la información que queremos visualizar en el panel, se elegirán los KPI's a utilizar para conocer la evolución de la gestión de compras, y a su vez se pasa a la identificación de las fuentes de esa información y la integración de esta. Luego de ello, se generarán las tablas y graficas dinámicas y se agruparán en un solo plano con un diseño interactivo y fácil de entender. Se procederá a presentar el dashboard a gerencia del área de compras para que sea quien determine si está en óptimas condiciones para ser utilizado y aprobar su implementación.

Estrategias para el objetivo específico 2:

- **Establecer términos de referencia:** Se consolida todos los detalles y características con los que deberá contar el servicio que se pretende adquirir. Para ello, es necesario realizar reuniones con áreas funcionales como IT, legal, administración y finanzas que tendrán participación de forma directa o indirecta en el proceso de implementación del plan de mejora.

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALLÁ
de tus límites
22-25



- **Selección de proveedor de software:** Se buscan herramientas digitales o servicios de software que cuenten con las características determinadas en la estrategia anterior. Se procederá a contactar a cada uno de los posibles proveedores y solicitar propuestas comerciales para poder realizar un comparativo de las cotizaciones recibidas y de esa manera lograr seleccionar al proveedor que se considere más óptimo y rentable para el desarrollo del software.

- **Desarrollo de herramienta digital:** Se inicia con una reunión con el proveedor seleccionado y las áreas participantes, allí se darán a conocer detalladamente las características y necesidades que el área de compras de Kuehne + Nagel busca suplir al adquirir la herramienta para obtener un notable mejoramiento en algunos de los procesos administrados por este departamento. Se organizarán reuniones semanales en las que el proveedor deberá presentar avances en el diseño del software y se realizará retroalimentación a la que haya lugar. Una vez se estime tener el diseño final se tendrá acceso desde una cuenta de demostración para realizar simulaciones de uso de la herramienta y definir últimos detalles.

- **Socialización de la herramienta con los colaboradores de las demás unidades de negocio:** Una vez ya se cuente con la aplicación o plataforma desarrollada es de vital importancia la socialización a los colaboradores de las otras unidades de negocio de la compañía sobre el funcionamiento del nuevo proceso y los beneficios que este les puede brindar. Se establecerán mínimo 4 fechas para realizar los entrenamientos sobre el uso de la herramienta. Del mismo, modo se debe realizar un seguimiento a la experiencia de los colaboradores que emplee la plataforma para solicitar feedback sobre la misma y conocer el punto de vista como clientes internos. Pasado un mes de la incursión de este recurso, se realizará un análisis partiendo de la

Asignación de los usuarios para solicitar ajustes que se crean pertinentes hacer para pulir este elemento.

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALMA**
de tus límites
22-25



Estrategias para el objetivo específico 3:

- **Elaboración de documento instructivo:** Se deberá diseñar un documento que contenga los pasos e instrucciones para las solicitudes de gestión de proveedores referentes a creación, activación y/o actualización según aplique cada caso como elemento de apoyo a la socialización y consulta del proceso.
- **Programación de fechas para realizar capacitaciones sobre el proceso de creación de proveedores:** Establecer cuatro fechas opcionales para que los colaboradores de cada área funcional y unidad de negocio se unan a la capacitación que más se le facilite en su horario laboral para recibir la explicación sobre el proceso de creación de proveedor mediante el software adquirido.

8.5 Cronograma

El cronograma para el desarrollo de actividades planteado para la implementación del plan de mejora es el siguiente:

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25





Figura 5. Cronograma de actividades

	ACTIVIDADES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
FASE I	Análisis de factores a mejorar	X	X																										
	Solicitar aprobación gerencia de finanzas			X																									
	Establecer términos de referencia				X	X																							
FASE II	Búsqueda y selección del proveedor						X	X																					
	Reunión con proveedor presentar detalles del software requerido								X																				
	Desarrollo del software								X	X	X	X	X																
	Presentación de avances									X	X	X	X																
	Realización de pruebas de uso de la plataforma desarrollada													X	X														
	Corrección de errores o imprevistos que se puedan presentar															X	X												
	Socialización del software con el equipo de compras.																X												
	Uso de la plataforma por el equipo de compras																X												
FASE III	Divulgación y entrenamientos sobre el uso de la nueva plataforma.																X	X	X	X									
	Evaluación y análisis de resultados obtenidos en el primer mes de implementación.																				X	X							
	Realizar correcciones o cambios que se crean pertinentes en caso de que los haya.																					X	X						
FASE IV	Determinar los factores que se requieren analizar y visualizar en el panel de información.																						X						
	Recopilación de información soporte a mostrar en el dashboard.																						X	X					
	Desarrollo de estructura del dashboard de compras.																									X	X	X	
	Presentación y socialización del panel de información al equipo de compras.																												X
	Correcciones a las que haya lugar.																												X
	Aprobación de gerencia de compras.																												X

Nota: Tabla construida a partir de la información obtenida en el periodo de práctica y análisis de variables. Elaboración propia.

7. Conclusiones

La realización de este documento junto con la experiencia como practicante durante 6 meses en la empresa Kuehne + Nagel SAS me permitió conocer de ante mano el desarrollo de la operación día a día de una empresa de este tamaño y la importancia e impacto que el área de compras tiene sobre el funcionamiento y resultados de la compañía. Sin duda alguna la gestión de compras puede impactar positiva o negativamente a la rentabilidad del negocio dependiendo como se

USTATUNIA.EDU.CO

desarrollado Para la realización de un abastecimiento estratégico resulta indispensable contar con
NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - CII. 19 N° 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - CII. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALTA
de tus límites
22-25



información precisa que brinde soporte y orientación al momento de tomar decisiones para que estas sean asertivas y contribuyan al mejoramiento de la empresa.

El departamento de compras de Kuehne + Nagel SAS, aunque tiene poco tiempo de ser creado ha tenido un impacto positivo trayendo organización y guía a procesos, contratos beneficiosos para la compañía, fortalecimiento de relaciones comerciales con proveedores, control de gastos, ahorros en el presupuesto. La gerencia de compras comprende la necesidad de implementar herramientas que apoyen al mejoramiento continuo de procesos mediante el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado digital. En la actualidad ya no es necesario crear una herramienta tecnológica desde cero, sino que al echar un vistazo al mercado podemos encontrar ofertas muy completas elaboradas por proveedores dedicados al desarrollo de softwares y de esta manera obtener un recurso valioso que traerá consigo agilidad, rapidez y precisión con la automatización de los procesos de la empresa.

8. Referencias

Admin. (n.d.). La importancia de la gestión de compras en la empresa.

<https://www.itop.es/blog/item/la-importancia-de-la-gestion-de-compras-en-la-empresa.html>

Adminkissflowsp. (2020, August 14). 11 KPI de compras esenciales que nunca debes ignorar - Kissflow España. Kissflow España. <https://kissflowespana.com/11-kpi-de-compras-esenciales-que-nunca-debes-ignorar/>

BidDown, E. (2020). La importancia de la gestión de compras. BidDown Home.

<https://biddown.com/la-importancia-de-la-gestion-de-compras/>

USTATUNJA. (2023). Retos En Supply Chain De EAE Business School Barcelona. (2023, September 4). Cuáles

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

son los principales objetivos del departamento de compras. Retos En Supply Chain. <https://retos->

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALTA**
de tus límites
22-25



operaciones-logistica.eae.es/cuales-son-los-principales-objetivos-de-los-departamentos-de-compras/

Castro, J. (2023, February 27). Automatización de procesos: Importancia y beneficios en las empresas. Julio Castro. <https://blog.corponet.com/automatizacion-de-procesos-importancia-y-beneficios-en-las-empresas>

De DocuSign, C. (2022, August 2). El área de compra en las empresas: Descubre todo en esta guía completa. DocuSign. <https://www.docusign.mx/blog/compras#:~:text=Un%20proceso%20de%20compra%20eficaz,organizaciones%20sean%20v%C3%ADctima%20de%20estafas.>

Diseño de la marca - Kuehne+Nagel. (n.d). <https://kuehne-nagel.frontify.com/document/3#/how-we-look/brand-design/basic-elements>

Economía, R. (2023, March 15). Kuehne+Nagel anunció su nueva estrategia de negocio de cara a los próximos cuatro años - Revista Economía. Revista Economía. <https://www.revistaeconomia.com/kuehnenagel-anuncio-su-nueva-estrategia-de-negocio-de-cara-a-los-proximos-cuatro-anos/>

Kuehne + Nagel. (2023). Roadmap 2026 Vision 2030. Kuehne + Nagel. <https://roadmap2026.kuehne-nagel.com/media/presentations/Roadmap2026-Vision2030.pdf>

Login - Kuehne+Nagel. (n.d.). <https://kuehne-nagel.frontify.com/document/2#/brand-framework>

Pires, R. (2022). Descubre qué es un dashboard y qué información debe contener. Rock

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Content - ES.

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria

Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este

Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas **ALMA**
de tus límites
22-25



<https://rockcontent.com/es/blog/dashboard/#::~:~:text=El%20dashboard%20o%20tambi%C3%A9n%20conocido,empresa%20a%20lograr%20sus%20objetivos.>

Report, K. A. (2021). Air Logistics | Kuehne+Nagel Annual Report 2020. Kuehne+Nagel.

<https://2020-annual-report.kuehne-nagel.com/in-fokus/business-units/airfreight>

USTATUNJA.EDU.CO

NIT: 860.012.357-6 - PBX: (60 8) 744 0404 - Tunja, Boyacá - Colombia

Campus Centro Histórico - Cll. 19 No 11 - 64

Campus Avenida Universitaria
Edificio Fray Giordano Bruno O.P.: Av. Universitaria - Cll. 48 No. 1-235 este
Edificio Santo Domingo de Guzmán - Av. Universitaria No. 45 - 202

Santoto Store - Centro Comercial Unicentro Tunja, Local 1-106

mas ALA
de tus límites
22-25

