

Informe final de opción de grado práctica empresarial

Cueros Vélez S.A.S

Andres Sebastián Ruedas Gonzalez

Trabajo de grado para optar el título de Profesional en Negocios Internacionales

Director

Juan Carlos Acevedo León

Magister en Marketing Digital y Redes Sociales

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Facultad de Negocios Internacionales

2023

Contenido

Introducción	9
1. Informe final practica empresarial.....	10
1.1 Justificación.....	10
1.2 Objetivo.....	10
1.2.1 Objetivo general	10
1.2.2 Objetivos específicos	11
2. Perfil de la empresa.....	11
2.4 Estructura organizacional.....	12
2.4.1 Misión de la empresa.....	13
2.4.2 Visión de la empresa.....	13
2.5 Aspectos económicos	14
2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa	15
2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa	16
3. Cargo y funciones desempeñadas.	16
3.1 Cargo desempeñado	17
3.2 Funciones asignadas.....	17
3.3 Procesos, procedimientos y herramientas	17
4. Marco conceptual y normativo	19
4.1 Marco conceptual	19
4.2 Marco normativo	22
5. Aportes.....	23
5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa	23

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo	25
5.3 Plan de mejora	26
5.4 Aspectos de mejora	27
5.5 Metas	28
5.6 Acciones	29
5.7 Indicadores.	30
5.8 Hacer y verificar	31
5.7 Responsable.....	32
5.8 Recursos	32
5.9 Cronograma de actividades	33
5.10 Cuadro resumen.....	34
6. Conclusiones y recomendaciones	35
Referencias.....	36

Lista de figuras

Figura 1. <i>Estructura organizacional</i>	12
Figura 2. <i>Flujo de trabajo compras corporativas</i>	24
Figura 3. <i>Tablero de gestión</i>	31
Figura 4. <i>Cronograma plan de trabajo</i>	33
Figura 5. <i>Cuadro resumen plan de mejora</i>	34

Lista de apéndices

Apéndice A. *Manual de uso PurchaseSAP Pilot*

Nota: el Apéndice A. *Manual de uso PurchaseSAP Pilot*, se anexa de manera externa al presente documento, dado que es un documento extenso que describe los procesos que se deben seguir para el uso adecuado de la herramienta desarrollada.

Resumen

Este informe presenta los resultados obtenidos durante la práctica empresarial realizada en Cueros Vélez S.A.S., específicamente en el área de Compras Corporativas. En primer lugar, se llevó a cabo una comprensión detallada del perfil de la empresa, su papel en el mercado y su cultura organizacional, a través de la identificación y el entendimiento de sus procesos de abastecimiento, los cuales están diseñados para satisfacer los requerimientos del cliente interno. El propósito principal de esta investigación se basa en contribuir al logro de los objetivos estratégicos establecidos por la organización, a través de los conocimientos y habilidades adquiridos en la academia. Durante este análisis, se observaron los métodos y las herramientas implementadas en los procesos de negociación, así como las áreas en las que se identificaron deficiencias en el proceso de abastecimiento. Estas deficiencias fueron abordadas mediante la implementación de un plan de mejora integral, el cual incorporó métodos de análisis, investigación, implementación de herramientas tecnológicas y desarrollo de indicadores clave de gestión. El objetivo de este plan fue lograr mejoras sustanciales en el desarrollo de los procesos operativos del área, generando un impacto positivo y significativo al integrar el plan de mejora con las estrategias implementadas por el área.

Palabras claves: abastecimiento, plan de mejora, compras corporativas

Abstract

This report presents the results obtained during the internship at Cueros Vélez S.A.S., specifically in Corporate Purchasing. First, a detailed understanding of the company's profile, its role in the market and its organizational culture was carried out, through the identification and understanding of its supply processes, which are designed to meet the requirements of the internal customer. The main purpose of this research is based on contributing to the achievement of the strategic objectives established by the organization, through the knowledge and skills acquired in the academy. During this analysis, the methods and tools implemented in the negotiation processes were observed, as well as the areas in which deficiencies were identified in the sourcing process. These deficiencies were addressed through the implementation of a comprehensive improvement plan, which incorporated methods of analysis, research, implementation of technological tools and development of key management indicators. The objective of this plan was to achieve substantial improvements in the development of the area's operational processes, generating a positive and significant impact by integrating the improvement plan with the strategies implemented by the area.

Keywords: sourcing, improvement plan, corporate purchasing

Glosario

Cadena de Abastecimiento: la cadena de abastecimiento se configura como una gestión interdisciplinaria que entrelaza múltiples facetas organizativas, desde la adquisición hasta el servicio posventa. Este proceso abarca el aprovisionamiento de materias primas, producción, gestión de inventarios, distribución, transporte e intercambio de información estratégica. Su objetivo es asegurar la obtención precisa de recursos y servicios en el sitio, momento y valor óptimos, potenciando así la eficacia operativa y la satisfacción del cliente (Díaz, 2017).

Compras Corporativa: las compras corporativas se configuran como un proceso estratégico mediante el cual las organizaciones adquieren bienes y servicios de manera centralizada y eficiente, desde la definición del requerimiento interno, la evaluación de métodos de selección de proveedores, estrategias de negociación. Logrando negociaciones solidas con proveedores claves, con el objetivo de optimización de costos, asegurar calidad de productos y servicios y promover la sinergia entre las áreas interna (Durán, 2017).

Plan de Mejora: Un conjunto planificado, organizado e integrado de acciones sistemáticas implementadas por una organización. Su propósito es mejorar los resultados de gestión en respuesta a áreas de mejora detectadas durante la autoevaluación. Un enfoque sistemático para lograr cambios positivos en su funcionamiento (Santo, 2017).

Introducción

El presente informe documenta el inicio del proceso de práctica empresarial llevado a cabo en Cueros Vélez S.A.S., El periodo de práctica abarcó desde el 16 de marzo de 2023 hasta el 16 de julio de 2023. En primer lugar, se proporcionarán los aspectos más relevantes sobre la empresa para contextualizar su posición en el mercado. Es importante destacar que la empresa no autoriza la divulgación pública de la información suministrada. Por lo tanto, la información presentada en este informe se basa en el conocimiento adquirido durante el transcurso de la práctica empresarial. A continuación, se expondrán las problemáticas identificadas tanto por el aprendiz como por los coordinadores de compras corporativas, con el objetivo de presentar soluciones innovadoras y contribuciones que aporten al mejoramiento del desempeño del área correspondiente. Asimismo, se detallarán las funciones desempeñadas por el aprendiz y se resaltarán los aportes realizados durante el período de práctica, basándose tanto en los conocimientos previos adquiridos en el ámbito académico, como en experiencia laboral adquirida como Negociador Internacional con énfasis en Logística. Por último, se espera proporcionar una descripción detallada del desarrollo de la práctica profesional para aquellos interesados en obtener información y conocimiento en vida de una posible vinculación futura. Esto debido al crecimiento exponencial que la empresa ha experimentado en el mercado nacional e internacional, lo cual influye en su capacidad para atraer y vincular nuevos talentos a la organización.

1. Informe final practica empresarial

1.1 Justificación

Actualmente, las empresas en Colombia se enfrentan a diversos escenarios internacionales sujetos a variables socioeconómicas. El proceso de globalización ha aumentado la competencia en el mercado y ha planteado nuevos retos a los empresarios nacionales. En este contexto, el rol del profesional en negocios internacionales es cada vez más relevante para el desarrollo económico del país, brindado a los empresarios las herramientas y asesoría para identificar oportunidades comerciales y diversificar el mercado colombiano con productos más competitivos en términos de calidad y precios.

En este sentido, las prácticas empresariales ofrecidas por Cueros Vélez S.A.S. constituyen un puente de oportunidades entre el ámbito académico y el mercado laboral. Representando oportunidades para que los estudiantes adquieran experiencia práctica en el mundo de los negocios. Proporcionado una comprensión completa de la dinámica empresarial, además de ayudar a desarrollar habilidades de liderazgo, pensamiento crítico, trabajo en equipo y adaptabilidad al cambio que le permitan enfrentar los retos del mercado global.

1.2 Objetivo

1.2.1 Objetivo general

Aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos en la academia en el sector empresarial para optimizar procesos y generar valor en la compañía, a través de la identificación y análisis de

oportunidades de mejora en la cadena de valor empresarial e implementar soluciones innovadoras y eficaces que fomenten la eficiencia y productividad.

1.2.2 *Objetivos específicos*

- a. Conocer el flujo de trabajo de área de compras corporativas e identificar oportunidades de mejora en materia de eficiencia y productividad.
- b. Diseño e implementación de un plan de mejora para el área de compras corporativas de Cueros Vélez S.A.S
- c. Establecer indicadores de gestión para el control y seguimiento de los requerimientos del cliente interno que permitan medir y evaluar de manera continua el impacto de las mejoras implementadas, con el fin de asegurar la viabilidad y generación de valor en el tiempo.

2. Perfil de la empresa

Cueros Vélez es una empresa colombiana fundada en 1986 especializada en la producción, diseño y comercialización de artículos de moda en cuero. La empresa cuenta más de 4.000 empleados directos y genera más de 10.000 empleos indirectos entre proveedores, temporales y fabricantes, la compañía se ha posicionado como líder en el sector gracias a su modelo de negocios basado en el control vertical de la operación.

La empresa cuenta con una curtiembre de cuero ecoamigable ubicada en Amagá, Antioquia, que produce más de 30.000 cueros mensuales. La planta de producción en Medellín, Antioquia, se enfoca en procesos artesanales que permiten desarrollar productos diferenciados de calidad. Por

últimos, cuenta con una red de tiendas a nivel nacional e internacional para la comercialización de sus productos.

2.2 Objeto social de la empresa

El objeto social de Cueros Vélez es el diseño, producción, comercialización, distribución y venta de artículos de moda en cuero y otros materiales, así como la prestación de servicios complementarios relacionados con el sector de la moda.

2.4 Estructura organizacional

Figura 1. Estructura organizacional



Tomado de Departamento de Gestión Humana, área de compras corporativas.

2.4.1 Misión de la empresa

“A 2025 parte de la consolidación del liderazgo de nuestras marcas Vélez y Nappa a nivel nacional, valiéndonos principalmente de herramienta como la omnicanalidad. A nivel internacional, la incursión en Chile, Ecuador, Puerto Rico y Estados Unidos, la continuidad exitosa en los países que tenemos presencia actualmente, con nuestro lujo artesanal.”

2.4.2 Visión de la empresa

La “Visión” de una empresa se define como una declaración que describe el futuro deseado que se espera alcanzar en un horizonte temporal específico. Cueros Vélez ha adoptado un enfoque distinto para describir su dirección futura. En lugar de una Visión, se enfocan en 6 “Focos” estratégicos que guían su toma de decisiones y acciones.

El primer foco se enfoca en su gente, buscando posicionarse como una marca empleadora que valora lo humano. En segundo lugar, la empresa está evolucionando hacia un modelo “Go To Consumer” para rentabilizar su actividad. La tercera área de enfoque se centra en la internacionalización de la marca Vélez, buscando su reconocimiento a nivel mundial. El cuarto foco se concentra en el desarrollo y la maximización de valor de las marcas a través de productos, experiencias y procesos sostenibles. En quinto lugar, se está trabajando en el desarrollo de una cadena de abastecimiento sostenible, alineada con el modelo de negocio y la propuesta de valor de la empresa. Por último, el sexto foco tiene como objetivo dinamizar la organización mediante la adopción de capacidades adaptativas y tecnológicas para lograr un crecimiento sostenible. Mediante estos focos estratégicos, Cueros Vélez aspira a consolidarse como una empresa líder en el mercado, con un enfoque sostenible y centrado en las personas, las marcas y la innovación.

2.5 Aspectos económicos

La industria del cuero, calzado y marroquinería en Colombia ha sido seleccionada como uno de los 20 sectores estratégicos del Programa de Transformación Productividad del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT), con base en la evaluación de diversos criterios, como el crecimiento sostenido del sector en la última década, su alto potencial exportador, su intensidad en mano de obra y su capacidad para generar valor agregado a través de la innovación y la calidad de sus productos. Esto ha representado que las exportaciones de cuero, calzado y marroquinería alcanzaran los \$167 millones de dólares en 2021, lo que se traduce en un incremento del 72,2% frente al 2020 (MINCIT, 2022). Con el objetivo de aprovechar estas fortalezas y superar los desafíos del entorno, el programa de Transformación Productiva del MINCIT ha establecido un plan de negocios para el sector con visión 2028, en el cual busca mejorar la calidad e innovación de los productos, fomentar la internacionalización y promover la sostenibilidad ambiental y social (Godoy, 2020).

En el contexto colombiano, el segmento correspondiente al sector de cuero, calzado y marroquinería está experimentando un proceso sólido de revitalización de su actividad económica. Esta revitalización se está llevando a cabo a través de una implementación estratégica de planes de inversión con el propósito de formalizar y consolidar dicho sector. Una cifra relevante de \$1.335 millones de pesos colombianos ha sido destinada a estas iniciativas de inversión. Este compromiso con la inversión ha repercutido positivamente en la industria de la marroquinería, la cual ha registrado notables incrementos, en específico un 27,5% en términos de producción y un 24,5% en lo que respecta a las cifras de ventas. Estos logros han sido particularmente evidentes durante el intervalo que abarca desde enero hasta noviembre del año 2021 (MINCIT, 2022).

La evolución constante del sector de la industria del cuero hace que Cueros Vélez esté influido por varios factores económicos que pueden afectar su competitividad en el mercado. El tipo de cambio es un factor clave que influye en la exportación de productos de la compañía. La inflación afecta a los costos de producción como la capacidad adquisitiva de los consumidores, lo que a su vez puede afectar la rentabilidad y demanda de los productos. La tasa de interés afecta el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, su capacidad para adquirir productos de lujo que oferta la empresa. Además, las tendencias del consumismo y las preocupaciones ambientales y sostenibilidad también son importantes para mantenerse relevante en el mercado.

2.6 Portafolio de productos y/o servicios de la empresa

Cueros Vélez, como empresa líder en su sector, se dedica principalmente a la fabricación de una amplia gama de productos de alta calidad en cuero. Su portafolio incluye calzado, bolsos, prendas de vestir y accesorios, todos ellos elaborados con meticulosa artesanía y atención al detalle. Estos productos reflejan la excelencia de la empresa y se distinguen por su estilo, durabilidad y sofisticación. La empresa se compromete a ofrecer a sus clientes productos que combinan la tradición y el legado del cuero con diseños contemporáneos, satisfaciendo así la demanda de los consumidores más exigentes. Mediante la integración de técnicas de fabricación modernas y materiales de primera calidad, Cueros Vélez logra mantener una posición destacada en el mercado, atrayendo a una amplia base de clientes tanto a nivel nacional como internacional.

2.7 Aspectos del mercado que atiende la empresa

Cueros Vélez, como empresa dedicada a la fabricación de productos en cuero, se enfrentan a una serie de aspectos del mercado que son fundamentales para comprender su entorno competitivo y desarrollar estrategias afectivas. Estos aspectos, en el contexto de la empresa en cuestión, abarcan una amplia gama de variables que ejercen influencia en su desempeño y resultados. Es crucial analizar las características demográficas de los consumidores a los que Cueros Vélez dirige sus productos. Esto incluye factores como la edad, el género, el nivel socioeconómico y el estilo de vida de su público objetivo. Mediante la comprensión de estos aspectos, la empresa puede adaptar su oferta de productos y estrategias para satisfacer las necesidades de su mercado objetivo.

Además, es esencial identificar y comprender las tendencias y preferencias de compra en el sector de marroquinería. Esto implica evaluar las modas y estilos actuales, así como las demandas emergentes en términos de diseño, funcionalidad y sostenibilidad. Permitiendo desarrollar productos innovadores y atractivos que se ajusten a las expectativas cambiantes de los consumidores.

Otro aspecto relevante es el estudio de los canales de distribución utilizado por Cueros Vélez. Esto incluye evaluar la presencia y eficacia de tiendas físicas, tiendas en línea y otros puntos de venta, así como la logística y la gestión de inventarios. Comprender la dinámica de distribución contribuye a optimizar la disponibilidad de los productos y mejorar la experiencia de compra de los clientes.

3. Cargo y funciones desempeñadas

3.1 Cargo desempeñado

El cargo desempeñado dentro de la empresa Cueros Vélez fue de Aprendiz de Compras Corporativas.

3.2 Funciones asignadas

Durante el periodo en la empresa, se ejerció diversas funciones que estuvieron enfocadas en la optimización de las operaciones de la organización en términos de la gestión de proveedores y compras, así como la implementación de actividades administrativas para el mejoramiento del desempeño empresarial.

En cuanto a la gestión de proveedores, se apoyó al equipo de compras corporativas en la búsqueda de proveedores para los bienes y servicios requeridos por la empresa, Asimismo, se participó en la documentación y revisión para la vinculación de nuevos proveedores. Además, se dio seguimiento a temas puntuales con los proveedores, lo que permitió identificar oportunidades de optimización y el crecimiento de las relaciones comerciales.

3.3 Procesos, procedimientos y herramientas

En relación con las actividades desarrollada en el área de compras corporativas, se llevó a cabo la realización de análisis ABC para identificar focos de negociación en los procesos de Request for Proposals (RFP). Este tipo de análisis es una herramienta fundamental para la gestión estratégica de abastecimiento, ya que clasifica los productos en categorías A, B y C, según su importancia e impacto en los recursos económicos de la organización. Esta clasificación permite enfocar los esfuerzos de negociación en aquellos ítems que tiene mayor relevancia y contribuyen significativamente al logro de los objetivos de ahorro de la compañía.

Para llevar a cabo este análisis, se utilizó el sistema de software empresarial conocido como SAP (Systems. Applications, and Products in Data Processing), que permitió obtener el histórico de compras de la empresa, incluyendo cantidades, precios y proveedores. Los datos recopilados se procesaron utilizando herramientas como Excel y Power BI, para el análisis y visualización de resultados.

La utilización de SAP, junto con Excel y Power BI, proporcionó una metodología efectiva para procesar y analizar los datos relevantes. Además, este enfoque tecnológico permite identificar de manera precisa y efectiva las frecuencias de compra, establecer prioridades y tomar decisiones estratégicas informadas. Este enfoque basado en el análisis ABC, respaldado por la utilización de herramientas tecnológicas como SAP, Excel y Power BI, ha demostrado ser un enfoque efectivo para la gestión estratégica de compras en la organización. Los resultados obtenidos proporcionaron una visión clara de las oportunidades de negociación y permitieron tomar decisiones informadas para lograr los objetivos de ahorro de la compañía.

Además, se desempeñó un rol fundamental en la gestión de abastecimiento mediante la identificación de nuevos proveedores con el fin de diversificar la base de suministros y asegurar la obtención de productos actuales en el mercado y precios competitivos. Así mismo, realizando la consolidación de las distintas ofertas comerciales mediante Excel, para realizar un análisis dinámico de los diferentes escenarios de compra, con el objetivo de evaluar y seleccionar el mejor proveedor para la compañía. Por otro parte, realizaba el proceso de creación de órdenes de compras a proveedores nacionales. Esta actividad posee una gran importancia para el proceso de abastecimiento de la organización. Esto mediante la utilización del sistema SAP, ya que permite una gestión integral que agiliza y estandariza el proceso de creación, liberación y emisión de la

orden de compra. Asimismo, se realizó seguimiento de la confirmación de la orden de compra por parte del proveedor, así como monitoreo continuo del cumplimiento de los plazos y cantidades acordadas en la entrega de los productos o servicios.

Finalmente, asistí en el proceso de creación de proveedores, el cual consistía en brindar apoyo en la inclusión de proveedores en la base de datos de la empresa. Se suministraba la información sobre los proveedores y sus condiciones comerciales, la cual se ingresaba en la plataforma Stradata. A través de esta plataforma, se generaba informes de riesgo que evaluaban posibles vínculos con actividades como el lavado de activos, estafas o terrorismo. Utilizando estos informes y la información suministrada, se completaba un formulario y se remitía a otra área encargada de la creación de proveedores en el sistema SAP. Esta labor contribuía a garantizar la verificación de información suministrada, minimizando riesgos y asegurando la integridad de los datos en el proceso de selección y gestión de proveedores.

4. Marco conceptual y normativo

4.1 Marco conceptual

En la actualidad, las empresas se encuentran inmersas en mercados globalizados, enfrentando condiciones de competencia que se ven impactadas por los constantes cambios y requisitos necesarios para mantenerse en ellos (Portocarrero, 2020). Esto representa una necesidad en las organizaciones de diseñar nuevas estrategias para la implementación de sistemas logísticos que estén alineados a los cambios dinámicos del mercado. El objetivo de contar con un conjunto

de medios y métodos necesarios para organizar, sistematizar y optimizar los recursos empleados para llevar a cabo determinados procesos dentro de las empresas (Gamboa, et ál., 2019).

La gestión del abastecimiento es esencial para promover la eficiencia y competitividad empresarial. La logística y la cadena de suministro desempeñan un papel estratégico al respaldar la sostenibilidad y las ventajas competitivas mediante la implementación de modelos de colaboración basados en integraciones verticales con los diversos actores involucrados en los procesos operativos. Estos enfoques holísticos optimizan los flujos de bienes, servicios e información, fomentando la sinergia y la eficiencia. La gestión colaborativa implica la creación de alianzas y acuerdos con socios comerciales, proveedores y clientes para cooperar y compartir recursos y conocimientos, y lograr una mayor eficiencia en la cadena de valor. Las integraciones verticales promueven la transparencia, la optimización de costos, reducción de tiempos de entrega y la adaptabilidad a los cambios empresariales (Zuluaga, et ál., 2011). Estos aspectos representan la fomentación de la sinergia y el aprovechamiento de las capacidades y recursos, impulsando la generación de soluciones innovadoras y la obtención de ventajas competitivas.

Las organizaciones enfrentan retos desafiantes en cuanto a la reducción de costos y el aumento de rentabilidad, lo cual impulsa la búsqueda de nuevas oportunidades y herramientas que les permitan realizar una gestión más estratégica. En este sentido, el modelo de abastecimiento estratégico ha sido desarrollado como una herramienta fundamental para asistir a las empresas en la optimización de sus procesos, con el fin de alcanzar la máxima ventaja en términos de costos, calidad y tecnología, basándose en aprovechar su poder de compra y negociación en busca de alternativas que le permitan tener mejores resultados (Mendoza y Cevallos, 2016).

Dentro de los departamentos de una empresa, el área de compras y abastecimiento desempeñan un papel fundamental, dado que poseen la ventaja de establecer las condiciones en términos de características y calidad del producto, como en la capacidad de negociar con los distintos proveedores y obtener condiciones más favorables en cuanto a costos. Esto implica que el negociador internacional, en su rol de comprador, pueda ejercer influencia y aprovechar su posición para obtener los mejores resultados para la organización.

La gestión de compras se ha caracterizado en las organizaciones como un rol fundamental para el desarrollo de la cadena de suministro, en términos de selección de proveedores y abastecimiento de materias primas u cualquier otro tipo de artículo para el desarrollo de la actividad empresarial que cuente con las características de calidad, precio, cantidad y condiciones comerciales en un momento oportuno, con el fin satisfacer la demanda (Vásquez, 2020).

Para garantizar el flujo interrumpido de las operaciones en cualquier organización, es de vital importancia el desarrollo e implementación de una estrategia efectiva de abastecimiento. La cual debe responder de manera oportuna a cuatro fases de aprovisionamiento que comprenden la clasificación de los productos, el análisis del mercado, el posicionamiento estratégico y los planes de acción (Carhuaricra, et ál., 2019).

La clasificación se realiza según criterios de incidencia y riesgo, dividiendo los productos en estratégicos, cuellos de botella, palanca y no críticos. El análisis de mercado evalúa la disponibilidad de materiales estratégicos y las necesidades de abastecimiento, considerando factores como la capacidad del proveedor, estabilidad del punto muerto, exclusividad del producto, volumen de compra y expectativas de crecimiento. El posicionamiento estratégico implica identificar los materiales con mayor relevancia y áreas de oportunidad o vulnerabilidad a través de una matriz de opciones de compra, y formular estrategias según el riesgo y tipo de proveedor. Los

planes de acción se basan en la naturaleza de los productos y el poder del proveedor, recomendándose una estrategia concentrada con un solo proveedor para productos estratégicos si el poder es mayor, y contar con varios proveedores para reducir el riesgo si el poder es menor (Carhuaricra, et ál., 2019).

El aprovisionamiento estratégico es fundamental para lograr una eficiencia en la adquisición que cumpla con los requerimientos del cliente y utilice de manera eficiente los recursos financieros. Además de esto, tiene un impacto positivo en el rendimiento del proveedor, al proporcionar una mayor claridad en los requisitos, fomentar soluciones innovadoras, mejorar la estructura y alcanzar resultados satisfactorios. (Vásquez, 2020). Es importante destacar que todos estos beneficios se pueden obtener al identificar previamente las oportunidades de mejora. Estas oportunidades van relacionadas con el rendimiento en términos de calidad y entrega, la reducción de tiempos de espera, la calidad de la información proporcionada y la capacidad de innovación de los proveedores (Vásquez, 2020). De tal forma, el aprovisionamiento estratégico promueve la eficiencia de adquisición, la satisfacción del cliente y el rendimiento del proveedor mediante la identificación de oportunidades de mejora y el uso eficiente de recursos.

4.2 Marco normativo

Dentro de la práctica empresarial en Cueros Vélez, se entendieron las diversas normativas y regulaciones relevantes que rigen el ejercicio de la función del área de compras corporativas en Colombia, las cuales son vitales para optimizar la adquisición de bienes y servicios en las organizaciones. En primer lugar, la Ley 80 de 1992 establece el régimen jurídico de contratación administrativa en Colombia, proporcionando lineamientos claros para la selección de proveedores y la celebración de contratos. Esta normatividad se considera como una referencia fundamental para garantizar la transparencia y legalidad en los procesos de adquisición.

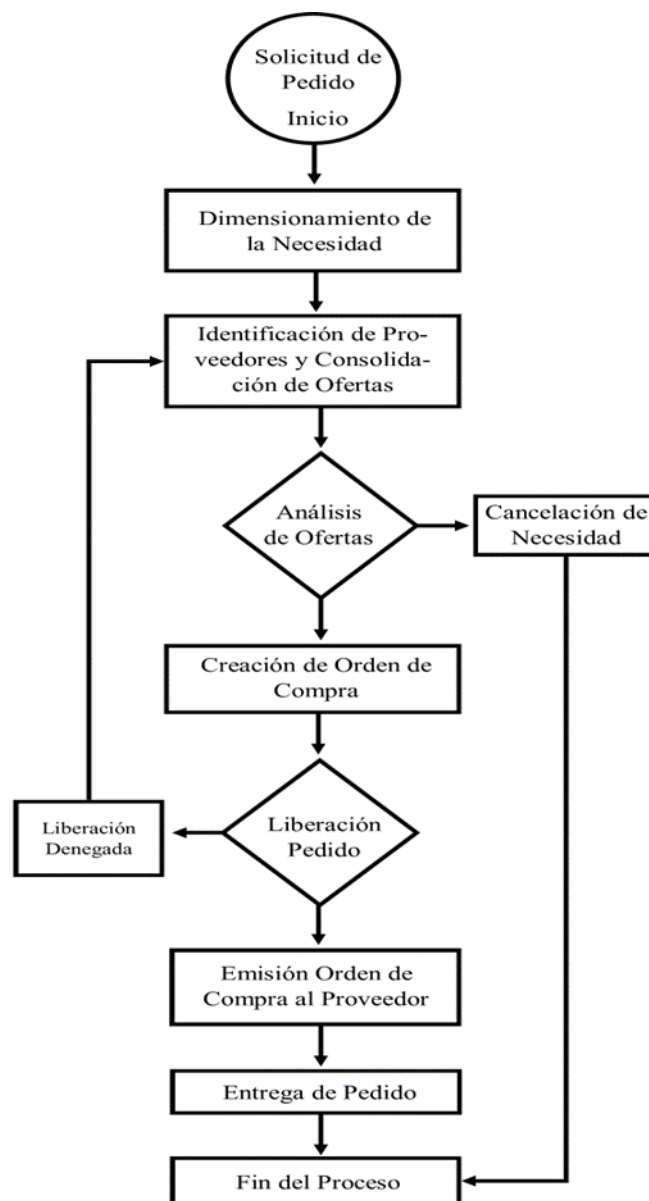
Asimismo, la Ley 1474 de 2011, conocida como el Estatuto Anticorrupción, desempeña un papel crucial en la gestión de compras corporativas. Esta normatividad tiene como objetivo prevenir, detectar y sancionar actos de corrupción tanto en la contratación pública como en la privada. En este sentido, se convierte en un pilar para promover la transparencia, la ética y la integridad en todas las etapas del proceso de adquisición.

Además, la adopción de normas internacionales como la ISO 9001 e ISO 14001 es de gran importancia para Cueros Vélez. Estas normas reconocidas a nivel internacional se centran en la calidad y la gestión ambiental, respectivamente. En el contexto del área de compras corporativas, la implementación de estas normas garantiza la calidad de los productos adquiridos y promueven prácticas sostenibles en la cadena de suministro.

5. Aportes

5.1 Propuesta de valor agregado a la empresa

Desde el inicio de la práctica, el aprendiz se incorporó al área de compras corporativas, donde adquirió un profundo entendimiento de la estructura organizacional y la identificación de roles, funciones y responsabilidades de los diversos actores involucrados. A lo largo de este proceso se ha comprendido el flujo de trabajo del área.

Figura 2. *Flujo de trabajo compras corporativas*

Fuente: Elaboración propia.

Se evidenció la falta de una visión clara sobre el estado de la cadena de abastecimiento en relación con los requerimientos de los clientes internos de la organización. Esto se tradujo en la ausencia de productos o servicios en las cantidades y tiempos óptimos.

Después de identificar la problemática, el aprendiz se embarcó en un proceso de comprensión de las funciones desempeñadas por los distintos actores que tienen un impacto directo e indirecto en el problema. El objetivo era identificar los factores que contribuyen a la aparición de estas situaciones y las razones por las cuales el problema persiste. Desde su rol como negociador internacional, se buscó encontrar una respuesta oportuna para solucionar el problema de manera sostenible en el tiempo. En este proceso, se recopiló información integral, se evaluaron posibles escenarios y se identificaron herramientas que permitirán ofrecer una solución eficiente al problema.

5.2 Aportes de la empresa al proceso formativo

Durante la experiencia práctica en la empresa Cueros Vélez, el aprendiz ha adquirido un conjunto de habilidades fundamentales y ha obtenido una valiosa experiencia que ha enriquecido su formación como negociador internacional. Estas habilidades y experiencias han sido de suma importancia para el desarrollo profesional, proporcionando una base sólida para enfrentar desafíos y exigencias del entorno empresarial global.

En primer lugar, se destaca la competencia sólida en procesos de negociación y planificación logística. A través de la participación en la selección de proveedores y la adquisición de materiales, se ha desarrollado habilidades para la consolidación de ofertas, el análisis de escenarios de negociación y la toma de decisiones estratégicas que optimizan los resultados comerciales.

Asimismo, se ha alcanzado un dominio destacado en el uso de herramientas tecnológicas pertinentes en el ámbito de los negocios internacionales. Específicamente, la habilidad para manejar eficientemente Power Bi y Excel ha permitido realizar análisis de datos, lo cual ha

facilitado la toma de decisiones informadas y la identificación de oportunidades de mejora en los procesos de abastecimiento.

La experiencia en Cueros Vélez también ha fortalecido las habilidades organizativas y de planeación, elementos cruciales para optimizar la gestión de tiempo y garantizar la eficiencia en los procesos de adquisición. Además, la atención al detalle y la capacidad analítica se ha perfeccionado, lo que ha posibilitado la realización de análisis de preciso y la toma de decisiones fundamentadas con base a información relevante.

Cabe destacar que la participación en la empresa ha permitido adquirir una valiosa experiencia en la identificación de proveedores estratégicos y en el análisis de la demanda de productos con mayor impacto en el gasto, Mediante la creación de tableros de control en Power Bi, se ha logrado monitorear y dar seguimiento a los pedidos, además de identificar oportunidades de optimización en la cadena de suministro,

Además, se ha asumido la responsabilidad de identificar nuevos proveedores que aseguren la disponibilidad de productos en el mercado a precios competitivos. También el aprendiz participó en proceso de RFP, elaboración de órdenes de compra, garantizando un abastecimiento oportuno y de calidad, en términos de preciso y cantidad requerida.

5.3 Plan de mejora

Después de finalizar la práctica empresarial en Cueros Vélez, se presentan los resultados obtenidos por el practicante en el área de compras corporativas. A lo largo de la práctica profesional, el estudiante implementó diversas mejoras y acciones. No obstante, el enfoque principal se centra en proporcionar una solución innovadora y dinámica para el seguimiento y control de las solicitudes de pedidos y órdenes de compra, con el objetivo de garantizar el

suministro oportuno y adecuado en términos de cantidades y plazos para los clientes internos de la organización.

Para llevar a cabo esta solución, se identificaron y analizaron los factores implicados en el problema, con el propósito de plantear una propuesta y planificación de los medios o herramientas de mejora necesarios. Posteriormente, se compartió la información con el área de compras corporativas para su conocimiento y aplicación. Se espera que la herramienta desarrollada contribuya al conocimiento sobre el estado de los requerimientos en sus distintas etapas, así como a la agilidad en la priorización y toma de decisiones asertivas en los procesos, y a la identificación de puntos de fricción.

Su implementación brindará una visión clara y completa de las solicitudes de pedidos y órdenes de compra, permitiendo un seguimiento más eficiente y una gestión más efectiva. Además, se espera que esta solución proporcione una mejora significativa en la coordinación y comunicación entre las diversas áreas involucradas en el proceso de abastecimiento, promoviendo una mayor eficiencia en la satisfacción de las necesidades de los clientes internos.

5.4 Aspectos de mejora

Desde el inicio de la práctica, el aprendiz estableció una relación colaborativa con los analistas de compras corporativas, quienes desempeñan un papel fundamental en garantizar los procesos de adquisición de acuerdo con los requerimientos de los clientes internos de la organización. Su principal objetivo radica en asegurar el suministro oportuno y adecuado de materiales para el correcto funcionamiento de las distintas áreas de la compañía.

No obstante, durante el desarrollo de este proceso, se identificó una problemática en que los analistas de compras no estaban proporcionando respuestas satisfactorias a todos los

requerimientos planteados. Esta situación generaba el riesgo de que algunas áreas de la empresa se vieran obligadas a detener su operatividad, lo que a su vez resultaba en la imposibilidad de realizar análisis detallado de las ofertas comerciales y en la falta de un proceso de negociación adecuado.

Esta situación planteaba una serie de desafíos que requerían una intervención oportuna y efectiva. Con el fin de abordar esta problemática, el aprendiz se propuso desarrollar una solución innovadora y dinámica que permitiera mejorar el seguimiento y control de las solicitudes de pedido y órdenes de compra, con el objetivo de garantizar un abastecimiento eficiente en términos de cantidades y tiempos.

Esta iniciativa tenía como finalidad asegurar la continuidad operativa de las distintas áreas de la organización, por lo que se identifica como aspectos a mejorar los siguientes:

1. Mejorar la gestión de requerimientos mediante la implementación de un sistema eficiente de recepción, registro y seguimiento de solicitudes de pedidos y órdenes de compra, promoviendo la comunicación efectiva entre analistas y solicitantes para garantizar la atención adecuada de cada requerimiento.
2. Compartir la herramienta al área de compras corporativas para mantener una verificación continua y actualizada de las solicitudes de pedido, mejorando así la coordinación y asegurando una gestión efectiva de los pedidos una vez finalizada la práctica

5.5 Metas

Una vez identificado los factores que requieren de mejoras, se llevó a cabo una reunión entre el aprendiz y los coordinadores de compras corporativas para establecer objetivos y determinar los medios para abordar los problemas identificados. En este sentido, se ha establecido las siguientes metas:

1. Implementar una herramienta tecnológica como SAP, Excel y Power BI que permita realizar un seguimiento completo del 100% de las solicitudes de pedido y órdenes de compra, garantizando una actualización constante de su estado y proporcionando visibilidad a todo el equipo del área de compras corporativas.
2. Estructurar y documentar toda la información necesaria para capacitar de manera efectiva al próximo aprendiz universitario que se incorpore al área de compras corporativas.

Estas metas se enfocan en mejorar la eficiencia y el flujo de trabajo en el área de compras corporativas, facilitando la gestión de solicitudes y promoviendo la transferencia efectiva de conocimientos para garantizar un desempeño óptimo en el futuro.

5.6 Acciones

Al establecer las metas para abordar el problema identificado, se requirió que el aprendiz investigara la mejor forma de desarrollar una herramienta que solucionara dicho problema. Dado que el uso del sistema SAP de la empresa era necesario, los coordinadores de compras corporativas brindaron apoyo al aprendiz para familiarizarse con las transacciones pertinentes y su manejo. Como resultado, se propusieron las siguientes metas:

1. Desarrollar e implementar un tablero en Power BI con el fin de mejorar la gestión de las solicitudes de pedido y órdenes de compra en el área de compras corporativas. Esta herramienta tiene como objetivo proporcionar una visión integral y actualizada de los procesos en SAP, agilizar las respuestas a los requerimientos de la empresa, visualizar detalladamente las solicitudes para tomar acciones adecuadas, y evaluar los puntos de

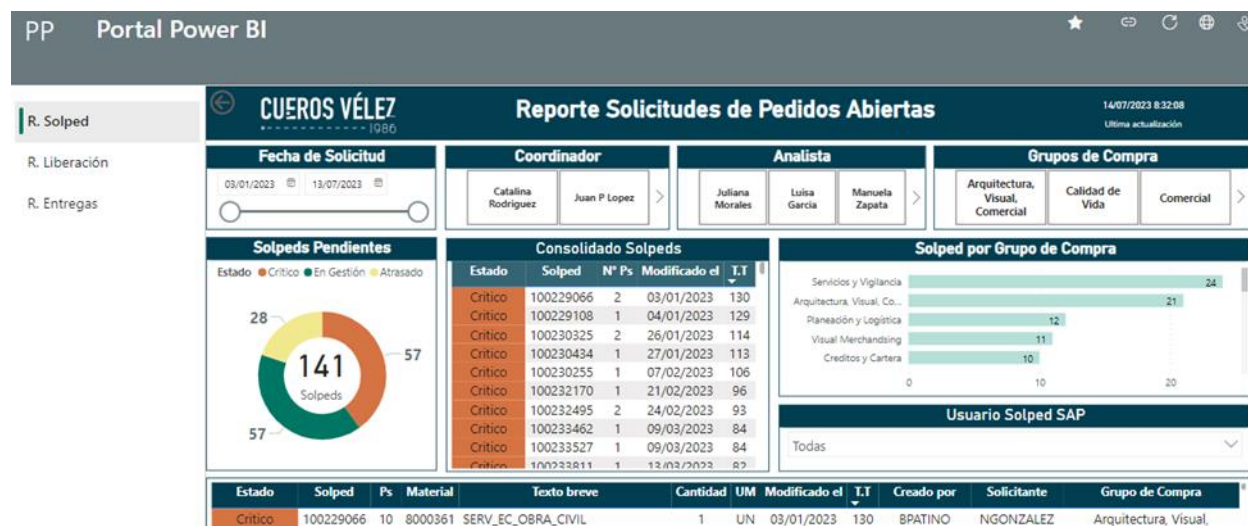
fricción para mejorar la experiencia del cliente interno y la eficiencia del área de compras corporativas.

2. Crear un instructivo que contenga toda la información necesaria para utilizar la herramienta desarrollada. Este instructivo se busca brindar al próximo aprendiz que ingrese al área de compras, con el propósito de garantizar la continuidad en la utilización y el mejoramiento continuo de la herramienta.

5.7 Indicadores

Una vez completada las acciones, se propone indicadores para evaluar la efectividad del proceso implementado desde el inicio hasta la finalización de la práctica del estudiante universitario. A continuación, se identifican los siguientes indicadores:

1. *Indicador de estado:* con el fin de conocer cómo se encuentra el requerimiento frente a los tiempos de gestión del área se establecen el indicador de “Estado” reflejando si se encuentra “En gestión”, “Atrasado” o “Critico”.

Figura 3. Tablero de gestión PurchaseSAP Pilot

1. *Indicador de aprendizaje:* para evaluar el nivel de aprendizaje obtenido a través de la implementación y seguimiento del proceso, se medirán el número de personas que adquirirán las habilidades necesarias para realizar dichos procesos durante el periodo de prácticas.

5.8 Hacer y verificar

Una vez implementado el seguimiento, se llevó a cabo un proceso de revisión y verificación del proceso, en el cual el practicante tuvo comunicación directa con los coordinadores y analistas de compras corporativas para asegurar la correcta ejecución del trabajo y permitir un seguimiento y control efectivo de los diversos requerimientos. Para garantizar adecuadamente esta actividad, se estableció lo siguiente:

1. Realizar una revisión del tablero de gestión por parte de los coordinadores y analistas de compras corporativas para garantizar un control y una gestión efectiva de los requerimientos.
2. Actualizar los informes los lunes, miércoles y viernes antes de las 7:30 a.m. por parte del estudiante, con el fin de mantener la información actualizada y disponibilidad para su revisión

5.7 Responsable

En el contexto de la mejora implementada en el área de compras corporativas, el aprendiz asume el rol de responsable, al tomar la iniciativa de aplicar dicha mejora y ser el encargado de garantizar la relevancia y trascendencia de la información.

5.8 Recursos

En el desarrollo del tablero de gestión y control de solicitudes de pedidos y órdenes de compra, se contó con diversos recursos que fueron fundamentales para su realización. Estos recursos incluyeron el apoyo y conocimiento proporcionados por los coordinadores de compras corporativas y analistas de compras corporativas, así como el uso de recursos electrónicos. En partículas, se destacan los siguientes recursos:

1. Se utilizó el sistema empresarial SAP como principal recurso para la extracción de información a través de distintas transacciones. Además, se empleó Excel para el procesamiento y limpieza de datos, y Power BI para la modelación de datos y la creación de una arquitectura visual para su visualización.

2. Se planificaron capacitaciones dirigidas al futuro aprendiz universitario, quien utilizará un instructivo de uso de la herramienta desarrollada. Estas capacitaciones se apoyarán en medios electrónicos y estrategias de aprendizaje para facilitar el adecuado desarrollo del aprendiz en el uso de la herramienta.

Estos recursos desempeñaron un papel fundamental en el logro de los objetivos propuestos y en la implementación exitosa de la mejora en el área de compras corporativas.

5.9 Cronograma de actividades

A continuación, se presenta de manera gráfica el cronograma de actividades correspondientes al desarrollo del plan de mejora, desde el inicio de la práctica hasta su culminación. El cronograma se ha estructurado teniendo en cuenta las diferentes etapas y tareas necesarias para llevar a cabo el plan de mejora de manera eficiente y organizada. El objetivo principal de esta planificación es asegurar la adecuada distribución del tiempo y los recursos, garantizando así el cumplimiento de los objetivos planteados.

Figura 4. Cronograma plan de trabajo

Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	Semana				Semana				Semana				Semana				Semana			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Capacitación Compras Corporativas		x		x																
Identificación de Oportunidades de Mejora					x	x														
Establecimientos de Objetivos, Metas y Alcance						x	x	x												
Dimensionamiento de Posibles Herramientas de Mejora										x										
Identificación de Recursos y Medios para el desarrollo de la herramienta									x	x	x									
Desarrollo de la Herramienta													x	x	x					
Pruebas Pilotos																x				
Construcción Manual de Capacitación																	x			
Publicación y Seguimiento																		x	x	

Fuente: Elaboración propia.

5.10 Cuadro resumen

La información recopilada anteriormente se presenta de forma concisa en el siguiente cuadro, que resume el plan de mejora establecido por el estudiante durante su práctica empresarial.

Figura 5. Cuadro resumen plan de mejora

Aspecto a Mejorar	Metas	Acciones	Indicador	Hacer/Verificar	Responsable	Recursos
1. Implementar un sistema eficiente de gestión de requerimientos para mejorar la comunicación y atención de solicitudes de pedidos y órdenes de compra.	1. Implementar una herramienta tecnológica que permita realizar un seguimiento completo del 100% de las solicitudes de pedido y órdenes de compra, garantizando una actualización constante de su estado y proporcionando visibilidad a todo el equipo	1. Implementar un tablero en Power BI para la mejora de la gestión de pedidos y órdenes de compra, optimizando procesos y experiencia del cliente interno	1. Indicador de Estado: Con el fin de conocer como se encuentra el requerimiento frente a los tiempos de gestión del área se establecen el indicador de “Estado” reflejando si se encuentra “En gestión”, “Atrasado” o “Crítico”	1. Realizar una revisión del tablero de gestión por parte de los coordinadores y analistas de compras corporativas para garantizar un control y una gestión efectiva de los requerimientos.	Aprendiz de Compras Corporativas	1. Utilización de SAP, Excel y Power BI
2. Compartir la herramienta para mantener una verificación continua de los requerimientos, coordinando y asegurando una gestión efectiva de pedidos una vez finalizada la practica	2. Estructurar y documentar toda la información necesaria para capacitar de manera efectiva al próximo aprendiz universitario que se incorpore al área de compras corporativas.	2. Crear un instructivo completo sobre el uso de la herramienta, para asegurar la continuidad y mejora constante en el área de compras.	2. Indicadore de aprendizaje, referente al número de personas que adquirieron los conocimientos sobre el tablero de gestión	2. Actualizar los informes los lunes, miércoles y viernes antes de las 7:30 a.m. por parte del estudiante, con el fin de mantener la información actualizada y disponibilidad para su revisión		2. Instructivo de uso de la herramienta para capacitaciones al futuro practicante

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones y recomendaciones

En conclusión, la práctica profesional en la empresa Cueros Vélez S.A.S. ha brindado al estudiante la oportunidad de obtener una visión integral del entorno laboral, permitiéndole comprender los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones para asegurar su competitividad y sostenibilidad en el mercado. Además, se ha podido comprender la interconexión de las distintas áreas de la empresa en la consecución de un objetivo común.

Por otra parte, se ha logrado identificar y analizar los diversos factores externos e internos que influyen en los procesos de abastecimiento. Esto ha permitido desarrollar habilidades para identificar puntos críticos y tomar decisiones acertadas que contribuyan a la eficiencia y mejora continua de los actores involucrados en dichos procesos. Cabe destacar que este enfoque se ha fortalecido a través del aprendizaje de software empresariales como SAP, así como la implementación de herramientas como Power BI, las cuales han facilitado el análisis y la implementación de mejoras operativas.

Esta experiencia ha proporcionado al estudiante un amplio conocimiento en el ámbito empresarial, al participar en el análisis de la demanda para la identificación de oportunidades de negociación, la consolidación de ofertas y la elaboración de escenarios para la selección de proveedores y la adquisición de materiales. Estas habilidades y conocimientos adquiridos resultan esenciales para su formación como Negociador Internacional con énfasis en Logística.

Como recomendación para la empresa Cueros Vélez S.A.S., el practicante sugiere que se sigan las indicaciones establecidas en el manual de uso de PurchaseSAP Pilot, para el correcto funcionamiento.

Referencias

- Carhuricra, Céspedes. L. J., Falcón Cabrera, J. B., & Hurtado Marmolejo, C. J. (2019). *Propuesta de mejora en la gestión de abastecimiento de una empresa peruana de transporte urbano: Caso Allin Group - Javier Prado S.A.* [Tesis, Gestión Empresarial]. Pontificia Universidad Católica del Perú. Repositorio Institucional Pontificia Universidad Católica del Perú. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/14771>
- Díaz, C. (2017). *Gestión de la cadena de abastecimiento*. Bogotá: AREANDINA. Fundación Universitaria del Área Andina.
- Durán, D. M. (2017). *Administración de Compras Indirectas y su importancia para reducir costos significativamente en las empresas*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/17263>.
- Exportaciones de cuero, calzado y marroquinería crecieron 72,2 % en 2021 | MINCIT.* (2021). MINCIT. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/crecen-exportaciones-cuero-calzado-y-marroquineria#:~:text=Destac%C3%B3%20que%20en%202021%20las,401%20compa%C3%B1%C3%ADas%2C%20el%20a%C3%B1o%20anterior>.
- Gamboa-Poveda, J. E., Armijo-Borja, G. M., Pluas-Salazar, R. M., & Tovar-Arcos, G. R. (2019). La logística como instrumentos de gestión empresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento De La investigación Y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*. ISSN : 2588-090X . *Polo De Capacitación, Investigación Y Publicación (POCAIP)*, 4(1 ESPECIAL), 250-265. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1 ESPECIAL.112>
- Mazo, A. Z., Guisao Giraldo, Érica Y., & Molina Parra, P. A. (2011). La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia. *Revista Politécnica*, 7(13), 79–89. Recuperado a partir de <https://revistas.elpoli.edu.co/index.php/pol/article/view/196>

- Mendoza Rivadeneira, M. T., & Ceballos Polanco, N. (2016). El abastecimiento estratégico y su aplicación en las empresas. *Saber, Ciencia Y Libertad*, 11(1), 129–140.
<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2016v11n1.498>
- Portocarrero, J. A. (2019). Gestión de abastecimiento y la productividad en empresas industriales: una revisión de la literatura científica en el periodo 2015-2018 (Trabajo de investigación). Repositorio de la Universidad Privada del Norte. Recuperado de
<https://hdl.handle.net/11537/24919>
- Santo Domingo, D. N. (2017). Guía para la elaboración e implementación del plan de mejora institucional. Dominican Republic: Publicaciones MAP.
- SciELO Colombia- Scientific Electronic Library Online*. (2023). Scielo.org.co.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392020000100131#B9
- Vásquez Alvarez, A. M. (2020). *Implementación de un modelo de abastecimiento estratégico en las compras no productivas y su incidencia en la optimización de resultados en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú*. r [Tesis, Administración y Gerencia]. Universidad Ricardo Palma. Repositorio Institucional Universidad Ricardo Palma.
<https://hdl.handle.net/20.500.14138/3366>