

Dirección cadena de abastecimiento de Bancolombia
Negociador de servicios de abastecimiento para seguridad

Presentado por:

Lesdy Katherine Suárez Castaño

Asesor prácticas:

Marcela Giraldo Osorio



Negocios internacionales

Facultad de ciencias administrativas, económicas y contables

Medellín- Antioquia

2020-1

Tabla de contenido

Glosario	3
Resumen ejecutivo	4
Introducción	5
1. Antecedentes	6
2. Empresa Objeto de la Práctica	8
2.1 Objeto Social:	8
2.2 Misión	8
2.3 Visión	9
2.4 Valores Corporativos.....	10
2.5 Objetivos Estratégicos.....	11
2.6 Rol Comercial	11
3. Agencia Objeto de la Práctica	12
3.1 Cargo Desempeñado:.....	12
3.2 Perfil del Cargo.....	12
3.3 Objetivo del Cargo.....	12
3.4 Funciones a Realizar:.....	12
3.5 Insumos utilizados en el Desarrollo de la Práctica:	13
3.6 Relación con otros Cargos:	13
3.7 Condiciones de Trabajo.....	14
3.8 Entrenamiento	14
3.9 Competencias.....	14
3.10 Responsabilidades:	14
3.11 Deberes:.....	15
3.12 Riesgos del Cargo:.....	15
4.0 Características de la práctica	15
4.1 Justificación de la práctica:.....	15
5. Objetivos	17
5.1 Objetivo General	17
5.2 Objetivos específicos.....	17
6. Plan de mejoramiento	17

7. Conclusiones y recomendaciones	22
8. Webgrafía	24

Glosario

Hito: Acontecimiento puntual y significativo que marca un momento importante en el desarrollo de un proceso o en la vida de una persona

Pionero: Que realiza los primeros descubrimientos o los primeros trabajos en una actividad determinada

Factoring: operación de cesión del crédito a cobrar por la empresa a favor de una entidad financiera normalmente. Los créditos que son parte de cesión, están instrumentados en operaciones corrientes de la empresa, normalmente del flujo de venta de sus productos o servicios a terceros

Empoderamiento: Adquisición de poder e independencia por parte de un grupo social desfavorecido para mejorar su situación.

Filial: Empresa Que es controlada por otra que posee la mayor parte de su capital

Sostenibilidad: Cualidad de sostenible, especialmente las características del desarrollo que asegura las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de futuras generaciones.

Ciberseguridad: Práctica de defender las computadoras y los servidores, los dispositivos móviles, los sistemas electrónicos, las redes y los datos de ataques maliciosos.

Ariba: Es la mayor plataforma de intercambio entre compradores y proveedores del mundo y que desde su existencia ha cambiado la manera 'convencional' de hacer proyectos SAP

Minuta: Borrador que se hace de un escrito, especialmente de un contrato, antes de redactarlo definitivamente.

Trazabilidad: Serie de procedimientos que permiten seguir el proceso de evolución de un producto en cada una de sus etapas.

Pólizas: Documento con que se formalizan ciertos contratos de seguros, mercantiles o de operaciones comerciales

Benchmarking: Proceso continuo por el cual se toma como referencia los productos, servicios o procesos de trabajo de las empresas líderes, para compararlos con los de tu propia empresa y posteriormente realizar mejoras e implementarlas.

Resumen ejecutivo

La realización de las prácticas profesionales en Bancolombia, es una experiencia altamente enriquecedora para mi proceso de formación como negociadora internacional, puesto que brinda la oportunidad de conocer de cerca los procesos y estrategias de negociación y contratación de los proveedores nacionales e internacionales del banco.

Además el diseño de un plan de mejora es un importante reto estratégico, que no solo otorga conocimiento al aprendiz, sino también la oportunidad de generar valor a la organización.

El plan de mejora denominado planeación estratégica de la negociación tiene como enfoque principal diseñar y facilitar las herramientas y metodologías necesarias para llevar a cabo el análisis de la información disponible para establecer la estrategia de negociación y preparar

adecuadamente las mesas de negociación. Actualmente dicho plan se encuentra en etapa de ejecución.

Palabras claves: Bancolombia, cadena de abastecimiento, proveedores, contratación.

Introducción

Bancolombia es un grupo financiero Colombiano, con presencia centralizada principalmente en Latinoamérica con filiales y unidades de negocio en El Salvador, Guatemala, Panamá, e Islas Caimán, cuenta con más de 14 millones de clientes que representan más del 20 % del mercado bancario colombiano, siendo así el banco más grande de Colombia por cantidad de clientes.

La dirección Cadena de abastecimiento de Bancolombia (DCA), es la encargada de centralizar el proceso de contratación, y aprovisionamiento de bienes y servicios de alto impacto para el negocio. La DCA está dividida en varias gerencias: servicios de abastecimiento, seguros corporativos, estrategia y servicios contables administrativos. En la gerencia de servicios de abastecimiento se encuentran todos los negociadores de las diferentes categorías, en mi rol como negociadora para servicios de seguridad, estoy a cargo de liderar todo el proceso de negociación, contratación, análisis de mercado, y referenciación de proveedores que cumplan con estándares de alta calidad, en servicio, sostenibilidad, y buenas prácticas empresariales, para las direcciones de seguridad, ciberseguridad, y gestión del fraude.

Además de ejercer la labores propias de los negociadores, se realizó el diseño del plan de mejoramiento: planeación estratégica de la negociación, orientado a brindar las metodologías

y herramientas necesarias para el adecuado análisis de la información disponible en cuanto a análisis del gasto, de la demanda, benchmarking, referenciación de proveedores, etc. que derive en el diseño de la estrategia, y la preparación adecuada previo a etapas de negociación, con el fin de garantizar eficiencia tanto para los proveedores como para el banco.

1. Antecedentes

La entidad surge en 1998 oficialmente de la fusión en las operaciones de dos entidades que ya contaban con trayectoria en el mercado bancario colombiano: Banco de Colombia: Que fuera fundado en 1875.⁴ Banco Industrial Colombiano (BIC): Que fuera fundado el 11 de octubre de 1945, cuando abrió las puertas oficialmente al público.

Ambas entidades se crearon con el mismo fin: atender con servicios financieros a una clientela corporativa. Para 1969 el banco logró convertirse en un hito en la región: El BIC ofrece al mercado la primera tarjeta de crédito en toda América del Sur, por lo que son pioneros en dichos medios de pago.

El Banco Industrial Colombiano, en 1973, llegó a Panamá con su oficina de Banca Internacional. Esto los llevó a tener presencia hace más de 40 años en este país.

También inició su propia red de cajeros, instalando su primera unidad en el Edificio Coltejer de Medellín en 1985: por aquel entonces era increíble que un dispositivo diera dinero en efectivo al instante, debido a los bajos niveles de desarrollo de tecnología en la región. Hoy en día los clientes ya de Bancolombia pueden realizar por este medio 478 millones de transacciones.

Al final, en julio de 1995, el BIC tocó la campana en Wall Street. Además, por éste hito se considera a Bancolombia como la primera empresa colombiana que lograra llegar a la Bolsa de Nueva York.

En 1998 nació formalmente como Bancolombia tras la adquisición que hizo el Banco Industrial Colombiano (BIC) del Banco de Colombia, convirtiéndose en el banco más grande del país por activos.⁸ Es así como el banco, en el año 2003, adquiere a la compañía Sufinanciamiento, hoy día conocida como SUFI, para consolidar el los créditos para adquisición de vehículos, estudio, libre inversión y otras líneas para personas.⁹

Bancolombia ha sido pionera en el sistema financiero. En 1996 abrió el primer sitio web en Colombia dedicado a prestar servicios financieros no presenciales, denominado Sucursal Virtual Personas. Ya en 1999 se inauguró la Sucursal Virtual Empresas¹⁰, la cual propició el primer sistema de pagos por Internet en Colombia; un año después, en 2000, se presentó la primera tarjeta de crédito virtual en el mercado colombiano a través de su red, llamada E-Card MasterCard¹¹, creada para los pagos y compras virtuales hechas a través de internet.

En 2005, producto de la integración de Bancolombia, Conavi y Corfinsura nace el Grupo Bancolombia.¹² Además, en 2006 Bancolombia adquiere también la participación mayoritaria de Compañía de Financiamiento Comercial Comercia que luego se redenominaría como Factoring Bancolombia.¹³ Han sido pioneros en el país por la apertura de servicios y productos bancarios sin sucursales propiamente constituidas, con la apertura del primer Corresponsal Bancario.

La presencia del banco en Centroamérica se fortaleció en 2007 con la adquisición del Banco Agrícola de El Salvador. En 2013 adquieren las operaciones del HSBC Panamá, redesignado

como Banistmo.. En 2009 se abren los negocios de Fiduciaria Bancolombia ¹⁵ y Leasing Bancolombia.¹⁶

En mayo de 2018, Bancolombia presentó el primer cajero en funcionar con energía solar ubicado en Medellín y disponible las 24 horas. Además, ese mismo año, lanzaron al mercado las manillas y stickers de pago sin contacto, los cuales son medios de pago que permiten hacer compras de una forma fácil, ágil y segura.

Bancolombia se encuentra realizando pruebas para entregar tarjetas de crédito mediante drones. Finalmente, el banco adaptó en 2018 una App pensando en el manejo bancario de pequeñas y medianas empresas, la app Pyme Bancolombia, que fue concebidas como un canal en evolución para satisfacer las necesidades transaccionales de los negocios. Su diseño y experiencia se enfoca en facilitar el día a día de las empresas a través de transferencias, notificaciones para recordar pagos y conocer el estado de los productos.

2. Empresa Objeto de la Práctica

2.1 Objeto Social:

Ser un grupo financiero líder que marca tendencia, genera una experiencia superior para sus clientes, orgullo para sus empleados y valor para sus accionistas, de manera sostenible.

2.2 Misión

Este es el momento de prepararnos para asumir los retos que nos propone el futuro, para entender que con cada una de nuestras acciones expresamos eso que nos apasiona y nos inspira, para seguir generando preferencia y satisfacción en nuestros clientes mientras contribuimos para que hagan realidad sus sueños.

Queremos generar preferencia, ser la mejor opción. Que nuestros clientes nos busquen porque los entendemos, les ofrecemos soluciones oportunas y nuevas posibilidades para cada momento, sabiendo que nuestros productos y servicios responden y superan sus expectativas.

Queremos generar satisfacción, tener clientes felices que nos recomienden no sólo porque encuentran en nosotros respuesta a sus necesidades, sino porque les entregamos experiencias superiores y se llevan la impresión de que somos un equipo cálido y cercano, que actúa con el corazón para servirles con responsabilidad.

Queremos contribuir a hacer realidad los sueños, acompañando a nuestros clientes cada día para facilitarles la vida. Que sus deseos de estudiar, comprar una casa, o abrir un nuevo negocio, se cumplan. Queremos ser reconocidos como ese motor del desarrollo personal y social.

2.3 Visión

Buscamos ser líderes y marcar tendencia, diferenciarnos en el mercado por nuestra novedosa oferta de servicio que se adapta rápidamente a las necesidades de los clientes y superar la propuesta de otros competidores; entender las transformaciones de la industria, innovar para ser los primeros y prepararnos para ofrecer mejores soluciones.

Además buscamos generar orgullo para nuestros empleados, tener equipos de alto desempeño que se levanten felices de ir a trabajar todos los días, porque reconocen que su contribución es importante para el desarrollo de los sueños de muchas personas y empresas. Saben que trabajan por un propósito superior, que ésta es una organización que brinda todas las herramientas para ser cada vez mejores profesionales y seres humanos.

También buscamos ser sostenibles, procurando, con cada acción que emprendemos, el bienestar económico, social y ambiental de los territorios en los que tenemos presencia, de manera que podamos seguir creciendo y consolidándonos en el tiempo

2.4 Valores Corporativos

- Integridad: actuamos dentro de los más rigurosos principios éticos y legales.
- Transparencia: actuamos de manera clara, consistente y oportuna.
- Respeto por las personas: damos un trato digno a las personas y valoramos sus diferencias.
- Responsabilidad Social: somos un factor de desarrollo de las comunidades en donde estamos presentes.
- Actitud de servicio: somos amables, oportunos y eficaces en la prestación de nuestros servicios.
- Trabajo en equipo: valoramos y fomentamos el aporte de las personas para el logro de los objetivos comunes.
- Alto desempeño: superamos continuamente nuestras metas y optimizamos el uso de recursos, para crear valor.
- Orientación al cliente: construimos relaciones de largo plazo con nuestros clientes, que son nuestra razón de ser.
- Actitud positiva: disfrutamos de lo que hacemos y estamos en una búsqueda permanente de posibilidades.
- Confianza: generamos credibilidad y manejamos responsablemente la información.

2.5 Objetivos Estratégicos

- Experiencia superior del cliente: Nuestros clientes están en el centro de lo que hacemos, es por eso que día a día evolucionamos para ofrecer mejores servicios y fortalecer nuestras interacciones con ellos.
- Innovación: Estamos en busca de satisfacer las necesidades de nuestros clientes y por eso retamos las formas tradicionales de hacer las cosas para siempre estar un paso adelante.
- Excelencia operacional y tecnológica: Procuramos que nuestros servicios estén siempre disponibles para nuestros clientes, a partir de una constante actualización tecnológica.
- Cultura humanista y alto desempeño: Atraer y desarrollar el mejor talento es una garantía del cumplimiento de nuestros compromisos y el empoderamiento de cada una de nuestras tareas.
- Crecimiento rentable y sostenible: El crecimiento rentable hace parte de nuestras premisas, donde buscamos recompensar y generar un equilibrio entre el crecimiento económico, bienestar social y el cuidado del medio ambiente.

2.6 Rol Comercial

La Dirección cadena de abastecimiento comparte el propósito del banco de brindar una experiencia superior al cliente, por medio de la contratación de proveedores que cumplan con estándares de alta calidad, en servicio, sostenibilidad, y buenas prácticas empresariales, puesto que muchos de los servicios que allí se contratan afectan directamente la satisfacción del cliente y el buen nombre de Bancolombia

3. Agencia Objeto de la Práctica



3.1 Cargo Desempeñado:

Negociador del área de abastecimiento para servicios de seguridad

3.2 Perfil del Cargo

Persona con habilidades de negociación, capacidad de relacionamiento y trabajo en equipo, altos conocimientos en finanzas y herramientas de Microsoft office.

3.3 Objetivo del Cargo

Llevar a cabo negociaciones exitosas con los proveedores de servicios de seguridad física y virtual, garantizando precios eficientes y servicios de alta calidad que cumplan con los estándares solicitados por las áreas del banco que requieren el servicio (usuarios).

3.4 Funciones a Realizar:

- Entender a profundidad la necesidad del usuario, y el alcance del servicio que este requiere.
- Realizar la búsqueda de los proveedores más óptimos y eficientes orientados a satisfacer a cabalidad la necesidad del usuario.
- Iniciar un proceso de filtro de proveedores, con el fin de seleccionar aquellos que se alineen con la estrategia y generen valor a la organización.
- Negociar con los proveedores, teniendo como premisas principales el servicio (70%) y el precio (30%).

- Construir y negociar la minuta del contrato, con asesoría con las áreas de pólizas, jurídica, y contable.
- Registrar todo el proceso en los aplicativos del banco destinados a tal fin.
- Darle seguimiento al servicio, para determinar el nivel de satisfacción del usuario.
- Generar estrategias que permitan llevar a cabo negociaciones exitosas, y procesos más eficientes.
- Soportar la información financiera y contable de cada negociación.
- Orientar al proveedor en el proceso de pago y desembolso.

3.5 Insumos utilizados en el Desarrollo de la Práctica:

- Insumos físicos: Escritorio, computador, diadema, silla, agenda, lapicero.
- Insumos virtuales:
 - Acceso al aplicativo de Ariba, utilizado para la búsqueda, filtro, y negociación con proveedores, soporte de documentos para el registro de la trazabilidad de las negociaciones.
 - Acceso al aplicativo de SAP: en el cual se registra toda la información contable de cada negociación.
 - Acceso a la intranet de Bancolombia.

3.6 Relación con otros Cargos:

Alto nivel de relacionamiento con todas las áreas de la Dirección cadena de abastecimiento (DCA): negociadores, área contable, área de estrategia y de pólizas. También se establece relación con las direcciones de gestión del fraude, y ciberseguridad.

3.7 Condiciones de Trabajo

Para el adecuado desarrollo de las competencias laborales, y en pro de garantizar el bienestar de sus colaboradores, Bancolombia ofrece condiciones óptimas de trabajo, contando con un equipo de trabajo 100% dispuesto a apoyar al aprendiz, y los implementos necesarios para el desempeño de su labor.

3.8 Entrenamiento

Se ha contado con el adecuado entrenamiento y capacitación por parte de personas especializadas de cada área de la Dirección Cadena de abastecimiento, además de un acompañamiento día a día, y retroalimentación con el jefe directo, y los compañeros más cercanos.

3.9 Competencias

- Capacidad de relacionamiento y trabajo en equipo
- Conocimientos avanzados en negociación
- Aptitud para realizar informes financieros y contables
- Habilidad en el manejo de sistemas informáticos

3.10 Responsabilidades

- Entender a profundidad la necesidad del usuario, y el alcance del servicio que este requiere.
- Realizar la búsqueda de los proveedores más óptimos y eficientes orientados a satisfacer a cabalidad la necesidad del usuario.
- Iniciar un proceso de filtro de proveedores, con el fin de seleccionar aquellos que se alineen con la estrategia y generen valor a la organización.

- Negociar con los proveedores, teniendo como premisas principales el servicio (70%) y el precio (30%).
- Construir la minuta del contrato, con asesoría con el área jurídica, contable.
- Registrar todo el proceso en los aplicativos del banco destinados a tal fin.
- Darle seguimiento al servicio, para determinar el nivel de satisfacción del usuario.
- Generar estrategias que permitan llevar a cabo negociaciones exitosas, y procesos más eficientes.

3.11 Deberes:

- Respeto
- Puntualidad
- Responsabilidad
- Transparencia
- Compañerismo

3.12 Riesgos del Cargo:

Los principales riesgos son de índole sancionatorios, por parte del banco, puesto que el incumplimiento del acuerdo de confidencialidad da pie a las sanciones pertinentes, así mismo se debe cumplir a cabalidad las obligaciones como aprendiz debido a que los contratos firmados con los proveedores corresponden a cuantiosas sumas de dinero, y cualquier error mínimo puede hacer incurrir al banco a grandes pérdidas económicas y reputacionales.

4.0 Características de la práctica

4.1 Justificación de la práctica:

El principal objetivo de la educación superior es brindar conocimientos amplios que permitan ejercer una profesión de forma crítica, ética y objetiva; suministrar las herramientas para el

adecuado desempeño en el campo laboral, además de aportar al desarrollo de la sociedad, desde el rol que desempeñamos.

En la academia se brindan muchos conocimientos de diferentes áreas que integran la profesión, sin embargo, esos aprendizajes pueden ser insuficientes si no se contrasta la teoría con la práctica, la posibilidad de ejercer la teoría aprendida en un entorno práctico permite no solo afianzar los conocimientos obtenidos en las clases, si no también desarrollar nuevos conocimientos y herramientas que solo se descubren en el ejercicio de la profesión.

Tenjo (2018) argumenta que: “Para un estudiante, la práctica profesional es la posibilidad de sumar experiencia a la preparación teórica que mantuvo durante cada uno de los semestres que cursó. Esa experiencia busca que el estudiante avance en su crecimiento personal y profesional.

En la práctica profesional, el estudiante puede continuar su aprendizaje y desarrollo de habilidades en los campos en los cuales se desempeñe, haciendo que se fortalezca su formación, y aplicar los correctivos teóricos y prácticos necesarios para adquirir su título profesional mediante el modelo de formación complementaria que genera su práctica profesional.

Por lo tanto, para el estudiante es la oportunidad de tener un contacto y reconocer de primera mano la realidad laboral, así afianzar igualmente su formación, académica, personal y profesional, dando paso a un complemento de saberes en lo teórico y en lo práctico

Asimismo, las prácticas profesionales no solo son enriquecedoras para el practicante, sino que es un intercambio de aprendizaje, puesto que la empresa al transferir sus conocimientos

hace una retroalimentación de sus procesos, y adquiere una responsabilidad de formación importante, además está recibiendo nuevas propuestas por parte del aprendiz; como ideas frescas e innovadores, que generen valor en sus procesos.

5. Objetivos

5.1 Objetivo General

Alinear las negociaciones estratégicas de bienes y servicios gestionadas por los negociadores de la Dirección cadena de Abastecimiento de Bancolombia con las necesidades priorizadas del negocio.

5.2 Objetivos específicos

- Delimitar las negociaciones más influyentes para el negocio, teniendo como base el valor económico de la negociación y nivel de criticidad.
- Reforzar las metodologías actuales de abastecimiento estratégico.
- Brindar procesos y herramientas metodológicas a los negociadores de la dirección cadena de abastecimiento para el análisis de proveedores y mercados, la preparación de las mesas de negociación y la trazabilidad de los procesos pertinentes de negociaciones estratégicas.

6. Plan de mejoramiento

Para entender a profundidad en que consiste el proyecto de planeación estratégica de la negociación para la Dirección Cadena de abastecimiento de Bancolombia es necesario hacer un recorrido por la dirección y entender su estructura y funciones.

La dirección está dividida de la siguiente manera:

- Gerencia de servicios de abastecimiento: Está conformada por todos los negociadores, quienes están encargados de contactar y gestionar proveedores, llevar a cabo negociaciones exitosas de contratos nuevos y renovaciones, en búsqueda constante de la eficiencia del banco, a su vez, esta gerencia se encuentra dividida por categorías así:
 - Seguridad
 - Canales y medios de pago
 - Procesos del negocio
 - Apoyo al negocio
 - Tecnología y transformación de la información
- Gerencia de seguros corporativos: Se encarga de asesorar a los negociadores en la adhesión de las pólizas en los contratos.
- Gerencia de estrategia: Diseñan herramientas, y metodologías en pro de la eficiencia y calidad de las negociaciones, además garantizan la trazabilidad de todos los procesos.
- Gerencia de servicios contables administrativos: Llevan a cabo la contabilización, facturación y pago a los proveedores, además de asesorar a los negociadores en los asuntos contables.

Este proyecto impacta directamente a las gerencias de servicios de abastecimiento y de estrategia.

Es importante resaltar que, los negociadores cuentan con una herramienta que les permite hacer gestión de proveedores, parametrizar y hacer seguimiento a los procesos de cada negociación: el aplicativo Ariba, allí se detallan las tareas que requiere cada negociación dependiendo del tipo de negociación:

- **RFI: (Request for information):** Proceso en el cual se debe hacer la búsqueda y selección de proveedores para el bien o servicio requerido por área del banco (usuario).
- **RFP: (Request for prupost):** El usuario no tiene referencias en el mercado, el negociador debe indagar sobre las referencias existentes, y sobre los posibles proveedores.

RFP ligt: Tiene el mismo objetivo del RFP, pero más rápido y simplificado.

- **RFQ: (Request for quotation):** El usuario tiene conocimiento de la herramienta y de los proveedores existentes en el mercado, y se hace la solicitud de cotizaciones.
- **Negociaciones directas:** No se hace la búsqueda de proveedores, se negocia directamente con un proveedor.
- **Subastas:** Se tiene conocimiento de los posibles proveedores, se selecciona aquel que ofrezca el precio más bajo.

El proyecto trae consigo cambios sustanciales en los flujos RFP, el área de estrategia es la encargada de evaluar la viabilidad de los cambios en Ariba, y llevarlos a cabo, en coordinación con la gerencia de servicios de abastecimiento.

Los cambios que se deben realizar a la herramienta son los siguientes:

La fase que antes se llamaba “Iniciar proceso” ahora se llamará “planeación de la negociación” consta de las siguientes tareas:

- **Conformar equipo de trabajo y realizar reunión de contextualización:** Citar a las áreas del banco impactadas y contextualizarlos sobre el proceso de referenciación del servicio y proveedores.

- **Análisis de la información (nuevo entregable):** Esta tarea corresponde en llevar a cabo un estudio exhaustivo de la información existente, que permita preparar adecuadamente las mesas de negociación, y encontrar los argumentos y palancas de negociación basados en datos históricos y cifras reales o aproximadas.

Navarro Xavier, 2010 explica que: “Toda negociación debe perseguir que se alcance un buen resultado y que la relación entre ambas partes perdure en el tiempo. Para ello, ambas partes deben buscar lo que llamamos Ganar-Ganar: Es decir, quedar satisfechos con los objetivos planteados. Toda negociación, que siempre parte de puntos de partida inicialmente distantes, está fundamentada por la relación de fuerzas que existe entre las partes que intervienen en ella. Para poder alcanzar el mejor acuerdo posible, alterando esta relación de fuerzas, es imprescindible prepararse la negociación. Una negociación preparada no garantiza el éxito de la misma, aunque sí nos dará muchas más opciones para poder llegar a una situación más favorable a nuestros intereses. Por otro lado, una negociación improvisada, sólo puede llevarnos a aceptar acuerdos que deberíamos haber rechazado”

- **Análisis del gasto:** Consiste en realizar un estudio del gasto efectuado en negociaciones anteriores, con el mismo proveedor, para el mismo servicio, o similares, en la plataforma Ariba existen varios informes del gasto que sirven de insumo para llevar a cabo el análisis, detallando información de la categoría, el proveedor, y las fechas en las que se efectuó el gasto.
- **Análisis de la demanda:** Es necesario hacer un estudio detallado de la necesidad del área usuaria, el servicio o producto a pilotear, negociar o contratar.

- Expectativas de presupuesto: Se requiere que el usuario del banco dueño de la necesidad cuente con el presupuesto necesario para la contratación, a excepción de que no haya alguna del valor aproximado del servicio a contratar, en este caso se debe hacer una referenciación en el mercado de las tarifas de dicho servicio.
- Referenciar negociaciones anteriores: Las negociaciones anteriores con el mismo proveedor, del mismo servicio o similares, representan una información valiosa en la preparación de las mesas de negociación.
- Resultados de Benchmarking: La búsqueda de información y el contraste con el mercado, apoya el análisis basados en datos aproximados a la realidad. Como lo resalta el centro de investigación de mercados (CIM), 2019: “Benchmarking es una herramienta que permite a una compañía u organización elevar sus estándares de competitividad y liderazgo en el mercado frente a un producto, marca, servicio, proceso, metodología o estrategia; detectando así falencias y debilidades ante los competidores directos que hay en el mercado o área específica, siendo un tipo de investigación que fomenta la creación de nuevas ideas y estrategias de mercadeo que impulsan al crecimiento de una compañía y sus empleados, basándose así en el aprendizaje que han logrado obtener de la competencia mediante un proceso de investigación sistemático y constante ya que este tipo de estudio debe presentarse de manera continua, teniendo en cuenta que la copia no es el foco en este punto ya que el objetivo de una compañía es excelencia y calidad”
- Diligenciar formato que integre Scotwork y McKensey: Los negociadores de la DCA cuentan con herramientas metodológicas de mucha utilidad para la definición de la estrategia de negociación y preparación de las mesas, que permiten definir claramente

los objetivos, argumentos, la información a dar y obtener de parte del proveedor, las posibles concesiones, y todos los aspectos que se deben tener en cuenta en la negociación, es necesario el diseño de un formato diligenciable que integre de manera sistemática y organizada esta información y sirva de insumo para la planeación estratégica.

3. Conformar Plan de Trabajo y definir fecha esperada de Cierre: Se define con el equipo de trabajo el cronograma de actividades, y la fecha en la cual se espera cerrar el proceso RFP.

4. Aprobación de la Estrategia y Plan de trabajo: Una vez finalizado el análisis de información, y cargados los entregables en Ariba, la estrategia pasa a aprobación, dependiendo del monto de la negociación, aprueban los Category Manager (gerentes de cada categoría), la Gerencia de servicios de abastecimiento, o la dirección Cadena de abastecimiento, de la siguiente manera:

SMMLV	Monto en COP\$	Aprobador
Hasta 5,500	\$ 4,827,916,500	Category Manager
Hasta 8,500	\$ 7,461,325,500	Gerencia de servicios de abastecimiento.
Hasta 11,500	\$ 10,094,734,500	Dirección cadena de abastecimiento

7. Conclusiones y recomendaciones

- La Dirección cadena de abastecimiento de Bancolombia (DCA) cuenta con una estructura de trabajo altamente organizada, sistemática y procedimental, la división estratégica de las gerencias garantiza una adecuada diferenciación de cada rol de

trabajo, la productividad, trazabilidad de los procesos, y la búsqueda continua de oportunidades de mejora, pero a su vez es fundamental la integración de las células de trabajo, enmarcando el trabajo en equipo, el liderazgo, y la comunicación asertiva como factores determinantes para el éxito de la organización, y el logro del objetivo común: la contratación y aprovisionamiento de productos y servicios de alta calidad.

- Todos los procesos de la DCA están dirigidos a llevar a cabo negociaciones en ambientes de colaboración, y ayuda mutua, que beneficien a ambas partes, y bajo ninguna circunstancia se vea comprometida la rentabilidad tanto del proveedor como del banco, se generan las condiciones para el desarrollo de relaciones positivas y a largo plazo, buscando el crecimiento y mejora continua del proveedor en temas de sostenibilidad, bienestar del personal, crecimiento financiero, etc.
- La ética es una premisa fundamental en todas las áreas del banco, sin embargo en la DCA se resalta que las relaciones con los proveedores, jefes y colaboradores, deben estar enmarcadas bajo principios de ética, respeto, colaboración y honestidad.
- La iniciativa de planeación estratégica de la negociación brinda las herramientas y metodologías necesarias para hacer una indagación exhaustiva de la información disponible en cuanto a gastos, tarifas, drivers de costos, calidad, proveedores, y todos aquellos datos que sirvan de insumo para establecer la estrategia, argumentos, palancas de negociación, posibles concesiones, puntos neurálgicos y los demás aspectos que deben tenerse en cuenta antes de sentarse en la mesa a negociar. La planeación estratégica posibilita el logro de uno de los principales objetivos de la DCA: La eficiencia, entendida como la posibilidad de minimizar costos en la mayor medida, sin que la calidad se vea afectada. La experiencia ha demostrado que cuando

se analiza detalladamente la información y se hace un doble click, se encuentran posibilidades de eficiencia no solo para el banco sino también para el proveedor.

- La plataforma Ariba es la herramienta que garantiza el cumplimiento de los procedimientos y pasos requeridos según el tipo de negociación, además es el medio de contacto con los proveedores, y permite la medición y trazabilidad de todos los procesos, sin embargo, en ocasiones las tareas que allí se designan pueden frenar la agilidad, y convertirse en un stopper para los negociadores en el desarrollo de las actividades diarias de referenciación y negociación, es importante definir cuidadosamente las actividades de obligatorio cumplimiento, para alinear la implementación de las metodologías adecuadas con la eficiencia, agilidad y productividad.

8. Webgrafía

<https://www.uniminutoradio.com.co/por-que-es-importante-hacer-la-practica-profesional/>

<http://www.navarroconsultores.es/articulos/la-importancia-de-la-preparacion-como-factor-clave-de-exito-en-una-negociacion/>

<http://www.ciminvestigacion.com/importancia-del-benchmarking/>