

**Estudio del proceso de Gestión Interna de Compras Internacionales en AGR Services S.A.S
durante el año 2024**

María Paula Cerón Ojeda

CC.1234192624

Alejandro Isaziga

CC. 1193432616

Alejandro Tello

CC. 1151967589

Tutor:

Omar Hernán Vanegas

Programa:

Finanzas y Negocios Internacionales

Universidad Santiago De Cali

Facultad De Ciencias Económicas Y Empresariales Cali, Colombia

2025

Resumen

Este artículo de investigación tiene como objetivo analizar y comparar los procesos de gestión de compras de empresas multinacionales con presencia en Colombia, evaluando cómo se adaptan a las condiciones locales y cómo afectan su eficiencia y sostenibilidad. El estudio adoptó un enfoque cualitativo, utilizando el análisis documental para revisar los organigramas y los procesos de gestión de compras internacionales de las empresas seleccionadas. Los resultados muestran que la mayoría de las multinacionales implementan estrategias de compras centralizadas, buscando reducir costos y mejorar la eficiencia. Sin embargo, muchas de estas empresas adaptan sus procesos al contexto colombiano mediante políticas flexibles que priorizan proveedores locales y se ajustan a las condiciones del mercado. Además, se identificó un creciente enfoque en la sostenibilidad y la responsabilidad social en las decisiones de compra, impulsado tanto por las regulaciones locales como por las demandas del consumidor. El estudio también resalta desafíos importantes, como la volatilidad económica, las fluctuaciones del tipo de cambio y el cumplimiento de normativas locales, que afectan la planificación y ejecución de la gestión de compras. Se concluye que, aunque las multinacionales operan bajo estrategias centralizadas para optimizar sus compras, la adaptación al entorno local de Colombia es clave para mantener la competitividad, y el enfoque en la sostenibilidad, así como la gestión de los desafíos económicos y regulatorios, son factores esenciales para mejorar la efectividad de sus procesos de compras.

Palabras clave: Compras, Proveedores, Internacional, Necesidades, Pronóstico

Abstract

This research article aims to analyze and compare the procurement management processes of multinational companies with a presence in Colombia, evaluating how they adapt to local conditions and how these adaptations affect their efficiency and sustainability. The study adopted a qualitative approach, using document analysis to review the organizational charts and international procurement management processes of the selected companies. The results show that most multinationals implement centralized procurement strategies to reduce costs and improve efficiency. However, many of these companies adapt their processes to the Colombian context through flexible policies that prioritize local suppliers and adjust to market conditions. Furthermore, a growing focus on sustainability and social responsibility in procurement decisions was identified, driven both by local regulations and consumer demand. The study also highlights significant challenges such as economic volatility, exchange rate fluctuations, and compliance with local regulations, which affect the planning and execution of procurement management. The study concludes that, while multinationals operate under centralized strategies to optimize their procurement, adaptation to the local environment in Colombia is crucial for maintaining competitiveness. Additionally, focusing on sustainability and managing economic and regulatory challenges are essential factors for improving the effectiveness of their procurement processes.

Keywords: Purchasing, Suppliers, International, Needs, Forecast

Introducción

En un entorno empresarial cada vez más globalizado y competitivo, la gestión de compras se ha convertido en un componente esencial para las empresas multinacionales que buscan optimizar sus operaciones y reducir costos. La manera en que estas empresas gestionan sus procesos de adquisición y abastecimiento puede influir significativamente en su rendimiento financiero y en su capacidad para adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado global. En el caso de las empresas multinacionales con presencia en Colombia, la gestión de compras no solo implica la adquisición de bienes y servicios de manera eficiente, sino también la adaptación a las condiciones locales y el cumplimiento de las regulaciones específicas del país (Magglioca, Aksu, McSweeny, Tanveer & Curtin, 2024). Este estudio cualitativo se propone comparar y analizar los procesos de gestión de compras de estas empresas, con el objetivo de identificar las mejores prácticas y el organigrama usado por estas para hacer frente a la gestión de compras internacionales que enfrentan en el contexto colombiano.

El proceso de gestión de compras en las multinacionales se ha transformado significativamente en las últimas décadas, impulsado por factores como la globalización, el avance tecnológico y la creciente presión para alcanzar una sostenibilidad ambiental y social en las operaciones empresariales. Mientras que en el pasado el enfoque principal era la reducción de costos y la eficiencia operativa, en la actualidad, las empresas deben considerar una variedad de factores, como la sostenibilidad, la innovación y las relaciones con proveedores estratégicos. Este cambio en las prioridades ha llevado a que las multinacionales implementen políticas y estrategias de compras más complejas, adaptándose a las particularidades de cada mercado en el que operan.

En Colombia, un país que ha experimentado un crecimiento económico significativo en las últimas décadas, la presencia de empresas multinacionales ha sido un motor importante para

el desarrollo industrial y el aumento de la competitividad del mercado local. Sin embargo, operar en Colombia presenta desafíos únicos debido a factores como la volatilidad económica, las fluctuaciones en el tipo de cambio, las barreras logísticas y las complejidades regulatorias, además de tener en cuenta la situación social de Colombia, donde debido a temas como el narcotráfico y la presencia de guerrilla en algunas zonas del país se genera una inseguridad en la población, lo que de igual manera genera dificultades en procesos empresariales, como lo es este caso para temas de importación. Por lo tanto, la capacidad de las multinacionales para adaptar sus procesos de gestión de compras a este entorno se convierte en un factor crucial para el éxito empresarial.

El uso de un enfoque cualitativo para este estudio permite una exploración profunda de las experiencias y percepciones de los responsables de compras en estas multinacionales. A diferencia de los métodos cuantitativos, que se centran en el análisis de datos numéricos y patrones estadísticos, el enfoque cualitativo busca comprender las dinámicas subyacentes y las motivaciones detrás de las decisiones estratégicas en la gestión de compras. A través de análisis documental de las empresas, se espera obtener una visión más rica y detallada sobre cómo las multinacionales enfrentan la gestión de compras internacionales en su campo.

Uno de los aspectos más relevantes de este estudio es la identificación de las diferencias y similitudes en los procesos de compras entre las multinacionales que operan en Colombia. Donde a nivel nacional, se identifica que depende generalmente de operaciones o finanzas y se encarga de adquirir bienes y servicios esenciales para la empresa. Formada por especialistas en negociación y gestión de proveedores, trabaja en conjunto con producción, logística y contabilidad para asegurar materiales de calidad, entregas puntuales y control de costos. Estos

procesos, aunque comparten una orientación global, deben ajustar sus estrategias de adquisición para responder a las necesidades y condiciones específicas del mercado colombiano

La gestión de relaciones con proveedores es otro componente crucial del proceso de compras que se analizará en este estudio. Las multinacionales con presencia en Colombia deben equilibrar la necesidad de trabajar con proveedores locales para reducir costos logísticos y cumplir con las normativas, con la necesidad de mantener relaciones con proveedores internacionales que les permitan acceder a productos y tecnologías de alta calidad. Este equilibrio es esencial para garantizar tanto la eficiencia operativa como la flexibilidad para adaptarse a cambios en el entorno económico y regulatorio. Sin embargo, también se debe tener en cuenta lo competitivo del sector, los competidores, en su mayoría, traen productos de marcas internacionales reconocidas, mientras que las empresas locales también pueden ofrecer productos a precios más competitivos

De esta manera, este artículo de investigación tiene como objetivo Aportar una visión integral de cómo las multinacionales con presencia en Colombia gestionan sus procesos de compras, explorando las estrategias y prácticas que implementan para enfrentar los desafíos del mercado local , teniendo en cuenta el proceso de la empresa AGR Services SAS; con esto se busca no solo comparar los procesos de gestión de compras internacionales entre diferentes empresas, sino también comprender las razones detrás de sus decisiones estratégicas y las implicaciones que estas tienen para su desempeño en el mercado colombiano. El Análisis de este estudio podría dar a conocer la forma como empresas sus prácticas de gestión de compras y de tal manera generar recomendaciones para este proceso crucial.

Marco teórico

La gestión de compras internacionales según Rodríguez (2011) se define como: “un valor que aporta competitividad a la empresa. La relación con proveedores de bienes y servicios, la calidad y el coste de productos son elementos básicos para una gestión óptima de la empresa”

El presente marco teórico aborda el proceso de compras internacionales desde cuatro perspectivas fundamentales: la globalización, la cadena de suministro, el comercio exterior y las compras internacionales, analizando las teorías que sustentan estos conceptos y su relevancia en el contexto empresarial actual.

La globalización es un fenómeno que ha transformado la manera en que las empresas operan, ampliando sus mercados y posibilitando el acceso a recursos y proveedores en todo el mundo. La teoría de la globalización, como es explicado por Giddens (1990), se refiere al “proceso de intensificación de las interacciones sociales a escala global, que conecta diferentes regiones y culturas a través de la economía, la política y la tecnología”. Este proceso ha llevado a las empresas a considerar el entorno internacional como parte integral de su estrategia operativa, lo que ha impulsado el desarrollo del comercio exterior y ha modificado las dinámicas de la cadena de suministro.

El impacto de la globalización en las compras internacionales es significativo, ya que permite a las empresas acceder a mercados con menores costos de producción y a una mayor diversidad de productos y materias primas. Sin embargo, también presenta desafíos, como la necesidad de adaptarse a diferentes regulaciones comerciales, la gestión de la diversidad cultural en las negociaciones, y la creciente competencia global. Según Held, McGrew, Goldblatt y Perraton (1999), la globalización ha cambiado las estructuras de poder económico y ha creado un

entorno en el que las empresas deben ser más ágiles y adaptables para mantenerse competitivas en el mercado global.

La cadena de suministro es el sistema interconectado de organizaciones, personas, actividades, información y recursos involucrados en el movimiento de productos o servicios desde el proveedor hasta el cliente final. La teoría de la cadena de suministro, desarrollada por autores como Lambert, Cooper y Pagh (1998), sostiene que la gestión efectiva de esta cadena es crucial para la creación de valor y la competitividad de la empresa. La integración de los procesos de la cadena de suministro, que incluye la planificación, la adquisición, la producción y la distribución, permite a las empresas optimizar sus operaciones, reducir costos y mejorar la calidad del servicio al cliente.

En el contexto de las compras internacionales, la gestión de la cadena de suministro adquiere una dimensión más compleja debido a la necesidad de coordinar múltiples proveedores ubicados en diferentes partes del mundo, cada uno con sus propias características y desafíos. Christopher (2016) argumenta que la clave para una gestión exitosa de la cadena de suministro global radica en la visibilidad y el control sobre todos los eslabones de la cadena, así como en la capacidad de respuesta ante los cambios en el entorno internacional, como fluctuaciones en los tipos de cambio, variaciones en los costos de transporte y alteraciones en las políticas comerciales.

El comercio exterior es la actividad económica que implica la compra y venta de bienes y servicios entre países. La teoría del comercio internacional, formulada inicialmente por Adam Smith (1776) y David Ricardo (1817), establece que las naciones deben especializarse en la producción de bienes en los que tienen una ventaja comparativa y comerciar con otras naciones

para obtener bienes que no pueden producir de manera eficiente. Esta teoría ha sido fundamental para el desarrollo del comercio exterior y ha influido en la forma en que las empresas organizan sus operaciones de compras internacionales.

En un contexto empresarial, la teoría del comercio exterior sugiere que las empresas deben identificar oportunidades en mercados internacionales que les permitan aprovechar las diferencias en costos y disponibilidad de recursos. Esto implica no solo la identificación de proveedores extranjeros que ofrezcan precios competitivos, sino también la comprensión de las barreras comerciales, como aranceles, cuotas y regulaciones no arancelarias, que pueden afectar las transacciones internacionales (Krugman, Obstfeld & Melitz, 2018).

Además, el comercio exterior está influenciado por acuerdos comerciales internacionales, como tratados de libre comercio (TLC) y uniones aduaneras, que pueden facilitar o restringir el acceso a mercados extranjeros. Estos acuerdos pueden reducir o eliminar barreras comerciales, proporcionando a las empresas una ventaja competitiva en la adquisición de insumos a nivel internacional. La integración en bloques comerciales, como la Unión Europea o el Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (TLCAN), también tiene un impacto significativo en las decisiones de compras internacionales (Baldwin, 2016).

Las compras internacionales son una función estratégica dentro de la empresa que implica la adquisición de bienes y servicios de proveedores ubicados en otros países. La teoría de la ventaja comparativa, propuesta por Ricardo (1817), es fundamental para entender las compras internacionales, ya que sugiere que las empresas deben buscar proveedores que puedan ofrecer productos a un menor costo o con una mejor calidad debido a sus ventajas en la producción.

Otra teoría relevante es la teoría de los costos de transacción, desarrollada por Coase (1937) y expandida por Williamson (1975), que se centra en los costos asociados con la negociación, la ejecución y la supervisión de contratos en un contexto internacional. Esta teoría sugiere que las empresas deben considerar no solo el precio de los bienes, sino también los costos adicionales relacionados con la distancia geográfica, las diferencias culturales y las barreras lingüísticas al realizar compras internacionales. La minimización de estos costos de transacción es crucial para asegurar la eficiencia y rentabilidad en las operaciones de compras internacionales.

Además, la teoría de la dependencia de recursos, propuesta por Pfeffer y Salancik (1978), enfatiza la importancia de gestionar las relaciones con proveedores extranjeros para asegurar un suministro constante y de calidad. Según esta teoría, las empresas deben diversificar sus fuentes de suministro y establecer relaciones estratégicas con proveedores clave para reducir su dependencia de un solo proveedor o mercado, lo que les permite mitigar riesgos y mejorar su capacidad de negociación.

Planteamiento del Problema

El proceso de compras internacionales es una actividad crítica para las empresas que buscan obtener ventajas competitivas a través de la adquisición de productos, servicios y materias primas en mercados globales. En un entorno globalizado, las empresas enfrentan el desafío de gestionar complejas cadenas de suministro, garantizar la calidad de los productos adquiridos, negociar contratos favorables, y minimizar los costos asociados, tales como aranceles, transporte, seguros y los tiempos de entrega que es uno de los factores que marcan diferencia a nivel competitivo entre empresas. Sin embargo, la falta de un proceso de compras internacionales eficiente puede resultar en una serie de problemas que afectan la rentabilidad y la competitividad de la empresa. Entre estos problemas se incluyen la falta de transparencia en la cadena de suministro, retrasos en la entrega, costos no planificados, y la incapacidad de cumplir con las regulaciones internacionales.

De acuerdo con Monczka, Handfield, Giunipero y Patterson (2020), un proceso de compras internacionales eficaz requiere una integración estratégica que va más allá de la mera transacción, abarcando la gestión de relaciones con proveedores, la evaluación continua del mercado, y la mitigación de riesgos. Sin embargo, muchas empresas no logran implementar un enfoque estratégico en sus compras internacionales, lo que se traduce en ineficiencias operativas y financieras.

La literatura existente sugiere que uno de los principales desafíos en el proceso de compras internacionales es la gestión de la cadena de suministro global. Según Christopher (2016), la globalización ha ampliado las cadenas de suministro, haciendo que estas sean más

complejas y difíciles de gestionar. Las empresas deben coordinar múltiples proveedores en diferentes partes del mundo, cada uno con sus propios procesos, regulaciones y tiempos de entrega. Esto aumenta la probabilidad de retrasos y errores, que pueden afectar gravemente la operación de la empresa. Además, la falta de visibilidad en la cadena de suministro puede conducir a problemas de calidad y cumplimiento, así como a aumentos inesperados en los costos.

Otro aspecto importante es la gestión de riesgos en el proceso de compras internacionales. Según Waters (2011), los riesgos asociados con las compras internacionales incluyen fluctuaciones en los tipos de cambio, inestabilidad política en los países proveedores, y cambios en las regulaciones comerciales. Estos riesgos pueden tener un impacto significativo en los costos y en la disponibilidad de los productos. Las empresas que no tienen una estrategia sólida para gestionar estos riesgos pueden enfrentarse a interrupciones en su suministro, lo que puede resultar en pérdidas financieras y en una disminución de la competitividad.

Además, la falta de competencias y conocimientos en compras internacionales dentro de la empresa puede ser otro obstáculo importante. Según Van Weele (2018), “las compras internacionales requieren un conjunto específico de habilidades, que incluyen la negociación en diferentes culturas, el conocimiento de las regulaciones internacionales, y la capacidad de evaluar y seleccionar proveedores en mercados extranjeros”. Sin embargo, muchas empresas no invierten lo suficiente en la capacitación de su personal en estas áreas, lo que limita su capacidad para llevar a cabo compras internacionales de manera efectiva y pudiendo minimizar errores

Un punto a tener en cuenta es el uso inadecuado de la tecnología el cual es otro factor que contribuye a la ineficiencia en el proceso de compras internacionales. La tecnología puede ser una herramienta poderosa para mejorar la visibilidad en la cadena de suministro, facilitar la

comunicación con los proveedores, automatizar tareas administrativas y establecer controles. Sin embargo, muchas empresas no logran aprovechar al máximo estas herramientas debido a la falta de integración y a la resistencia al cambio organizacional (Trent & Monczka, 2005).

De igual manera, como punto crucial que se vive en un mundo globalizado es la mitigación de riesgos, donde se está expuesto a varios riesgos, como la fluctuación de las tasas de cambio, los retrasos en el transporte y los cambios repentinos en las políticas comerciales, donde se tienen en cuenta aspectos como de negociación y culturales. La incapacidad de adaptarse rápidamente a estos factores puede derivar en problemas según un informe de McKinsey & Company (2021) como lo son la falta de inventario, sobre costos operativos, volatilidad de precios generando una pérdida de competitividad. Según, el International Finance Corporation (IFC) (2020), las empresas que implementan estrategias de mitigación de riesgos y mejoran la flexibilidad en sus procesos de compras pueden reducir significativamente los efectos negativos de estos eventos imprevistos. Además, destaca que la gestión efectiva de riesgos en la cadena de suministro requiere no solo planificación a corto plazo, sino también la integración de tecnologías y análisis de datos para anticipar problemas y adaptarse rápidamente a las condiciones del mercado. Sin embargo, muchas empresas, incluidas aquellas del sector de refacciones automotrices, no han logrado implementar estrategias avanzadas de mitigación de riesgos, lo que las deja expuestas a perturbaciones globales.

Así pues, el problema del mejoramiento del proceso de compras internacionales en una empresa es multifacético y requiere un enfoque integral que abarque la gestión de la cadena de suministro, la mitigación de riesgos, la capacitación del personal y la implementación de tecnología. Este estudio pretende abordar estas cuestiones y proponer soluciones prácticas para mejorar la eficiencia y la competitividad de las empresas en el mercado global.

En este contexto, se plantea la pregunta problematizadora de este artículo: **¿Qué mejoras se le pueden realizar al proceso de gestión de compras internacionales de la empresa AGR SERVICES SAS?** Este problema es de particular relevancia en la era de la globalización, donde la competencia es feroz, la adaptabilidad a los cambios y el contexto global que se vive, conlleva a que las empresas deben optimizar todas sus operaciones para mantenerse competitivas, por medio de la consecución de una reducción de costos, eficiencia operativa, mitigación de riesgos, mejoramiento de la cadena de suministros, y una relación con proveedores y clientes.

Justificación

En el contexto empresarial global, el proceso de compras internacionales es un componente esencial que impacta significativamente en la eficiencia operativa y la competitividad de las empresas. Mejorar este proceso es crucial debido a las diversas deficiencias que se presentan en esta área debido a la necesidad de optimizar costos y procesos, y los desafíos de adaptarse a un entorno global en constante cambio.

Las empresas a menudo enfrentan deficiencias en sus procesos de compras internacionales, incluyendo la falta de integración en la gestión de la cadena de suministro, problemas en la previsión de demanda, la dificultad en la evaluación de riesgos y una escasa capacitación del personal. Un estudio de Deloitte (2021) indica que muchas organizaciones luchan con la falta de visibilidad y control en sus cadenas de suministro internacionales, lo que puede llevar a ineficiencias y mayores costos operativos. Estas deficiencias pueden manifestarse en problemas como retrasos en el suministro, escasez de productos y sobrecostos, afectando la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos y mantener una ventaja competitiva.

Mejorar el proceso de compras internacionales permite a las empresas optimizar indicadores clave de desempeño (KPI), como el tiempo de ciclo de compra, la precisión en la previsión de demanda y la eficiencia en la gestión de inventarios. Según un informe de Gartner (2022), la implementación de tecnologías avanzadas y herramientas de análisis de datos puede mejorar significativamente estos indicadores al proporcionar una mayor visibilidad y control sobre el proceso de adquisiciones. Esto permite una toma de decisiones más informada y reduce la probabilidad de errores y retrasos.

Optimizar el proceso de compras internacionales tiene un impacto directo en la reducción de costos y la mejora de la eficiencia operativa. La identificación de proveedores más eficientes y la negociación de mejores términos contractuales pueden reducir los costos de adquisición y operativos. Un estudio de BCG (2021) destaca que las empresas que implementan prácticas avanzadas en compras internacionales, como la consolidación de pedidos y la gestión proactiva de la cadena de suministro, pueden lograr reducciones significativas en sus costos totales de operación.

La necesidad de mejorar el proceso de compras internacionales es evidente debido a la creciente complejidad y volatilidad de los mercados globales. Las interrupciones en la cadena de suministro, las fluctuaciones en los precios de los insumos y los cambios en las políticas comerciales son factores que requieren una gestión más adaptativa y resiliente. Un informe de Harvard Business Review (2020) señala que las empresas deben desarrollar estrategias robustas para enfrentar estos desafíos, lo que incluye la implementación de procesos de compras más ágiles y flexibles que puedan responder eficazmente a los cambios del entorno global

Por lo tanto, el mejoramiento del proceso de compras internacionales es esencial para mejoramiento de la parte operativa de la empresa, optimizar costos y procesos, y adaptarse a un entorno de mercado global cambiante, esto debido a que AGR SERVICES ha identificado que el departamento de Compras Internacionales tiene un bajo margen de rentabilidad, cuenta con poca proveeduría Internacional y que no se ha establecido los KPI'S del departamento donde puedan empezar a medir la gestión A lo largo de la investigación se explora estas áreas críticas y propondrá estrategias para mejorar la eficiencia y competitividad de las empresas en el ámbito internacional, como lo puede ser en el sector de refacciones de automóviles, y poder lograr la consecución de mejores indicadores financieros, de gestión, de gestión de tiempos y una mejor adaptabilidad en la empresa AGR SERVICES SAS

a. Materiales y métodos

En el desarrollo de esta investigación se estableció una metodología sólida que garantizó la recopilación de datos confiables y la obtención de resultados significativos; en este sentido, se describen a continuación los aspectos metodológicos clave de esta investigación, incluyendo el enfoque, los métodos, las técnicas y los instrumentos utilizados para la obtención y análisis de la información.

Enfoque de la Investigación: La investigación adopta un enfoque cualitativo, el cual es definido por Creswell (2014) como “una metodología de investigación que explora fenómenos en profundidad a través de la recolección y análisis de datos no numéricos. Su objetivo es comprender las experiencias y perspectivas de los participantes dentro de su contexto natural, a menudo utilizando técnicas como entrevistas, grupos focales y observación”. Aplicando lo

anterior, se realiza por medio del análisis documental de datos cuantitativos y cualitativos, ya que se requiere para identificar el rendimiento financiero, ahorro de costos y la eficiencia de procesos, que son los principales ejes que impactan de manera directa en el departamento de compras. para la obtención del mejoramiento de resultados. Este enfoque permite el análisis preciso la situación y proponer un mejoramiento al área de compras internacionales de las empresas en general comparado con el que se lleva en la empresa AGR SERVICES SAS.

Consideraciones Éticas: La investigación se llevará a cabo de acuerdo con los principios éticos de la investigación; se siguieron las normas éticas relevantes en la recopilación y el manejo de datos.

Objetivos

Objetivo General

Proponer un mejoramiento del modelo de gestión para el proceso de compras en el área de comercio exterior de la empresa AGR SERVICES SAS

Objetivos Específicos

1. Analizar el proceso de gestión de compras internacionales de la empresa AGR SERVICES SAS
2. Identificar procesos de gestión de compras internacionales de empresas de Latinoamérica durante los últimos 3 años.
3. Desarrollar recomendaciones para el mejoramiento del proceso de gestión de compras internacionales de la empresa AGR SERVICES SAS

a. Desarrollo y discusión

Analizar el proceso de gestión de compras internacionales de la empresa AGR SERVICES SAS

AGR Services es una empresa, la cual se basa en crear una experiencia individualizada de atención a sus clientes acompañándolos en todo el proceso desde definir qué tipo de producto es el indicado para su zona y cliente hasta prestar la asesoría necesaria para una actividad comercial exitosa a su cliente final desde 1995.

Su logo y slogan se encuentran en la siguiente figura.

Figura 1.

Logo AGR Services S.A.S



Fuente: AGR Services S.A.S (2024)

Nota. Logo de AGR Services S.A.S

La actividad principal es la importación, comercialización y distribución de todo tipo de llantas para Automóvil, Camioneta, Camión, Agrícolas y OTR. Además, a nivel estructural cuenta con planta propia de reencauche, rueda de prueba y laboratorio para certificación, logrando una capacidad de almacenamiento de 250.000 unidades

A continuación, se tiene la Figura 2 donde se muestra su historia.

Figura 2.

Línea de Tiempo Historica de AGR Services



Fuente: AGR Services S.A.S (2024)

Nota. Línea de tiempo desde la creación de AGR Services S.A.S hasta el año 2024

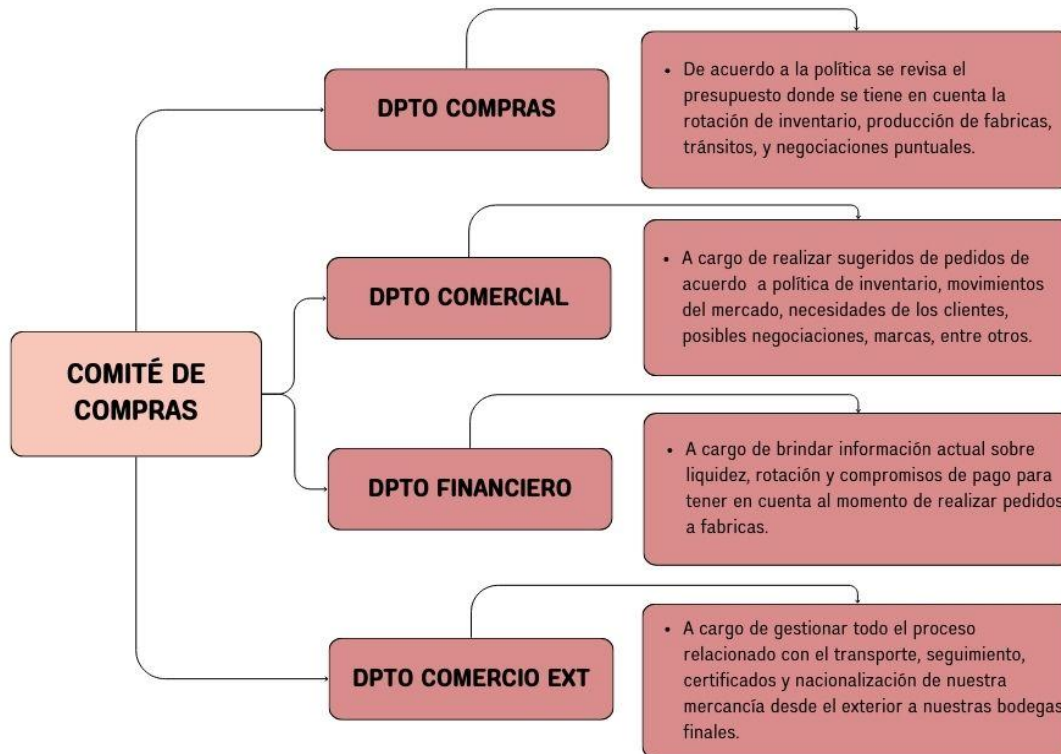
Para dar continuidad al objetivo, su proceso de gestión de compras es el siguiente:

El proceso de gestión de compras inicia por el departamento de Compras Internacionales, el cual es el departamento a cargo de las, negociaciones, alianzas estratégicas y proceso de compra. Y se identifica que tiene como base los requisitos del área comercial, el enfoque actual de la compañía y el mercado para lograr cumplir las expectativas de los clientes.

El organigrama del departamento está seccionado de la siguiente manera.

Figura 3.

Organigrama Comité de Compras AGR Services



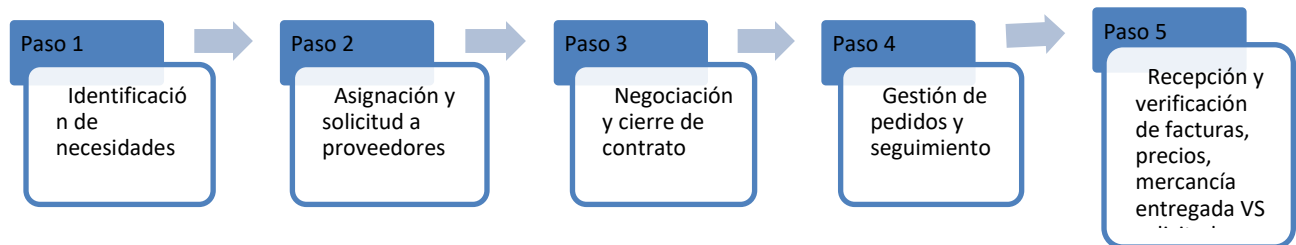
Fuente: AGR Services S.A.S (2024)

Nota. Estructura organizacional del área de compras internacionales en AGR Services S.A.S

Y su proceso de compras internacionales está dividido en 5 pasos:

Figura 4.

Proceso de Compras Internacionales AGR Services



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de AGR Services (2024)

Nota. Paso a paso para las compras internacionales en AGR Services S.A.S

Lo anterior, se realiza bajo la promesa de valor de contribución a la competitividad, innovación y adaptabilidad y gestión de riesgos, la cual se explica a continuación.

- **Contribución a la competitividad:** El departamento de compras internacionales permite a la Empresa acceder a productos de alta calidad a precios competitivos, lo que mejora nuestra posición en el mercado.
- **Innovación y adaptabilidad:** Al estar en contacto con proveedores globales y nuestro mercado objetivo (local), el departamento puede identificar productos y marcas innovadoras que sostengan la competitividad.

- Gestión de Riesgos: Con estrategias de seguimiento y sondeo a nuestros proveedores, determinar amenazas que se puedan presentar para mitigar riesgos en cuanto a disponibilidad, precios elevados, entre otros.

De acuerdo al proceso de gestión de compras internacionales se pueden identificar las siguientes Ventajas: Contacto directo con proveedores, Aprovechamiento de Acuerdos Comerciales, Competitividad, Exclusividad de marcas en el mercado

Y los siguientes desafíos: Riesgos logísticos y de transporte, Disponibilidad en puertos, Incrementos de fletes, Incremento de precios en fábricas por materia prima y/u otros factores.

Identificar procesos de gestión de compras internacionales de empresas de Latinoamérica.

En los últimos tres años, las empresas de Latinoamérica han enfrentado cambios significativos en la gestión de compras internacionales debido a la transformación de los mercados globales, impulsada por factores como la pandemia, la disrupción de las cadenas de suministro, la digitalización y el aumento de las tensiones comerciales, por lo tanto, se muestra como un proceso que debe irse adaptando a los cambios. A continuación, para el desarrollo de este objetivo específico, inicialmente se mostrará el organigrama organizacional de cada empresa para los procesos de gestión de compras internacionales de empresas latinoamericanas, sin embargo solo se tomarán en cuenta los cargos o acciones que se llevan a cabo en la organización para la realización de este proceso, en este caso para las empresas Colombina, Bavaria, Alpina, Nestlé, Unilever y Bimbo, y posteriormente, se identifican sus paso a paso en este proceso, y tendencias en la gestión de compras internacionales

Colombina

Iniciando por la primer empresa, Colombina (2024) se define como “una compañía global de alimentos que busca cautivar al consumidor a través de la innovación y el sabor de sus productos.”, esta es una empresa Colombiana, del sector de confitería, desde 1972.

A continuación, se tiene su logo

Figura 5.
Logo de Colombina



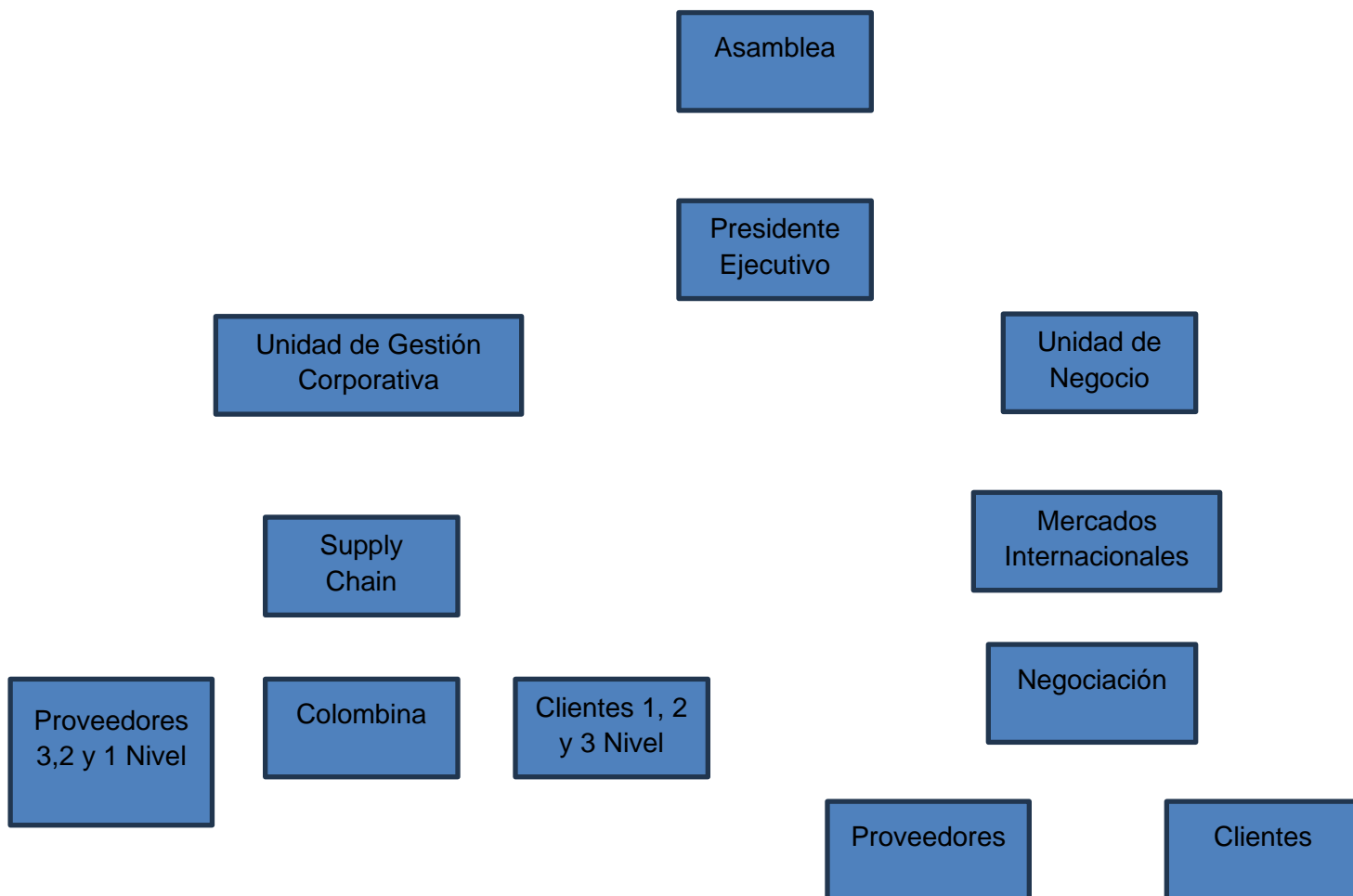
Fuente: Colombina (2024).

Nota. Logo de Colombina

Dando paso a la gestión de compras internacionales de la empresa, se inicia primeramente por el organigrama que tiene la empresa para gestionar este proceso

El organigrama del área de la gestión de compras internacionales de la organización está descrito de la siguiente manera:

Figura 6.
Organigrama del Sector de Compras Internacionales Colombina



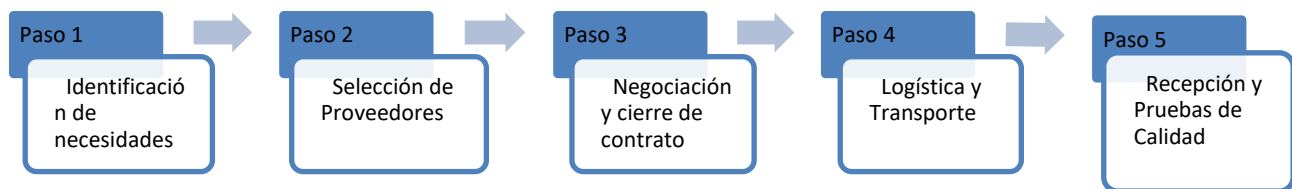
Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de Colombina (2024).

Nota. Estructura Organizacional de Colombina frente al proceso de compras internacionales

Colombina maneja este proceso por medio de una presidencia y unidades. En este caso las unidades que están involucradas en este proceso son la Unidad de Gestión Corporativo y de Negocio.

A nivel de proveedores, esta empresa cuenta con 3 niveles según el tamaño de la empresa proveedora o cliente

Figura 7.
Proceso del Sector de Compras Internacionales de Colombina



Fuente: Elaboración Propia con datos obtenidos de Colombina (2024).

Nota. Paso a paso del proceso de compras internacionales en Colombina

La descripción del proceso de compras internacionales es la siguiente:

Identificación de necesidades: Este es el primer paso en el proceso de compra internacional. Consiste en identificar claramente qué productos o servicios se necesitan, las cantidades requeridas y las especificaciones técnicas o de calidad que deben cumplir. Para este caso, Colombina tiene en cuenta sus necesidades basado en un inventario que rota cada 81 días.

Selección de Proveedores: Una vez identificadas las necesidades, se procede a buscar y evaluar proveedores internacionales que puedan satisfacerlas. Esta etapa implica realizar un análisis exhaustivo de los posibles proveedores, ya que según las necesidades se tiene 3 tipos de proveedores, de tercer nivel son considerados los proveedores de servicios, como lo es de transporte, de segundo nivel los empaques, y de primer nivel, los proveedores de materia prima, por lo tanto según la necesidad de acude a un diferente nivel de proveedor.

Negociación y Cierre de Contrato: Después de seleccionar a uno o varios proveedores potenciales, se lleva a cabo el cierre del contrato. En esta fase para lograr que se de la compra internacional, con los diferentes niveles de proveedores, Colombina realiza un contrato de aprovisionamiento con el proveedor en el exterior, con una demanda pronosticada y de esta manera se pactan los precios.

Logística y Transporte: Esta etapa abarca la planificación y ejecución del transporte internacional de los productos adquiridos. Se coordina el envío desde el país de origen hasta el destino, eligiendo el método de transporte más adecuado (marítimo, aéreo, terrestre o multimodal). Los proveedores de Colombina, una gran parte son de Colombia, pero para los procesos de compras internacionales, estos tienen ubicación en Guatemala, Estados Unidos, Perú, Italia, donde Colombia como importador “Es importante reconocer los tratados de libre comercio como generadores de oportunidades de negocio” (Cuartas & Guzmán, 2020) en este caso, se identifican países los cuales se tienen acuerdos comerciales.

Recepción y Pruebas de Calidad: Una vez que los productos llegan al destino, se lleva a cabo la recepción formal. Durante este proceso, se verifica que la mercancía esté completa, en buenas condiciones y cumpla con las especificaciones acordadas. Se realizan pruebas de calidad

para asegurarse de que los productos cumplen con los estándares requeridos antes de aceptarlos oficialmente. Esto se realiza debido a que son productos que son usados en el proceso de elaboración para consumo humano, por lo tanto, se debe cumplir con la regulación vigente.

Bavaria

Es una empresa colombiana que tiene su historia desde 1876, con sus fundadores provenientes de Alemania, y que hoy en día es “parte activa de una Organización con operaciones en casi todos los mercados principales de cerveza y un portafolio ampliado que incluye marcas globales, de múltiples países y locales para ofrecer más opciones a los consumidores” (Bavaria, 2024)

Su organigrama para la gestión de Compras internacionales es el siguiente, el cual está muy ligado a su sistema de cadena de suministros.

Figura 8.

Logo y Organigrama del Sector de Compras Internacionales de Bavaria



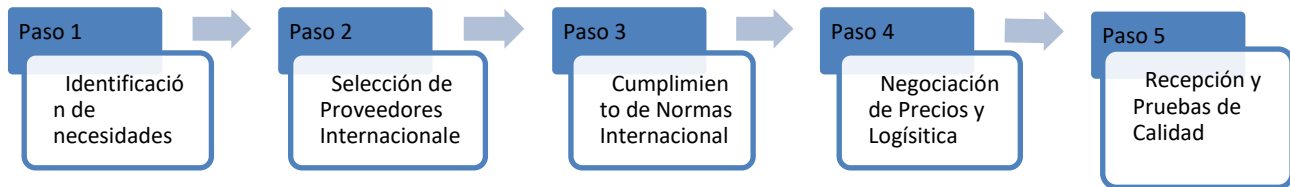
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Bavaria (2024).

Nota. Logo y estructura organizacional del proceso de compras internacionales de Bavaria

El organigrama identificado es de manera horizontal en el área de compras, donde la gestión de proveedores, así como la identificación de demanda y capacidad y operación están al mismo nivel en la misma área, de esta manera trabajan conjuntamente para la gestión de compras

A continuación, se muestran los pasos seguidos para su realización:

Figura 9.
Proceso de Compras Internacionales de Bavaria



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Bavaria (2024).

Identificación de necesidades: Este paso inicial consiste en definir los insumos o materias primas necesarias para la producción de la cerveza, como malta, lúpulo, levadura, aditivos especiales o equipos de producción. Para Bavaria, se realiza una identificación de cantidades exactas, ya que se realiza producción para nivel nacional, por lo tanto se maneja una estandarización en los procesos de producción. Con una rotación de 123 días de inventario, sin embargo mayormente las compras son provenientes de materia prima que es la que representa el 60% de este.

Selección de Proveedores Internacionales Certificados: En esta etapa, se buscan y evalúan proveedores internacionales que cumplan con los estándares de calidad y seguridad alimentaria específicos para la industria cervecera. Es fundamental seleccionar proveedores que tengan certificaciones reconocidas, como ISO. Además de cumplir con lineamientos de sostenibilidad, como la agricultura inteligente, custodia del agua, economía circular, energía renovable y acción climática, que son los que deben cumplir los proveedores.

Cumplimiento de Normas Internacionales: El cumplimiento de normativas y regulaciones internacionales es crucial para una empresa cervecera. Esto implica verificar que tanto los productos adquiridos como los procesos del proveedor cumplan con las normativas de calidad, en este caso es el cumplimiento de normas ISO 9001, 140001, 22001 y OHSAS 18001, de esta manera Bavaria puede seguir con el lineamiento de estas normativas internacionales y garantizar la calidad de su producto.

Negociación del Contrato y Logística Especializada: Una vez seleccionado el proveedor adecuado, se procede a la negociación del contrato. En este caso, se hace por medio de agricultores, los cuales provienen de Argentina, México, Bélgica. Las cuales se realizan por medio de compras de futuros, al tratarse de cosechas para la materia prima.

Recepción y Pruebas de Calidad: Cuando los productos llegan a las instalaciones de la empresa, se realiza una inspección exhaustiva para verificar su estado y calidad. Por lo tanto, Bavaria verifica muestras para la estandarización del producto.

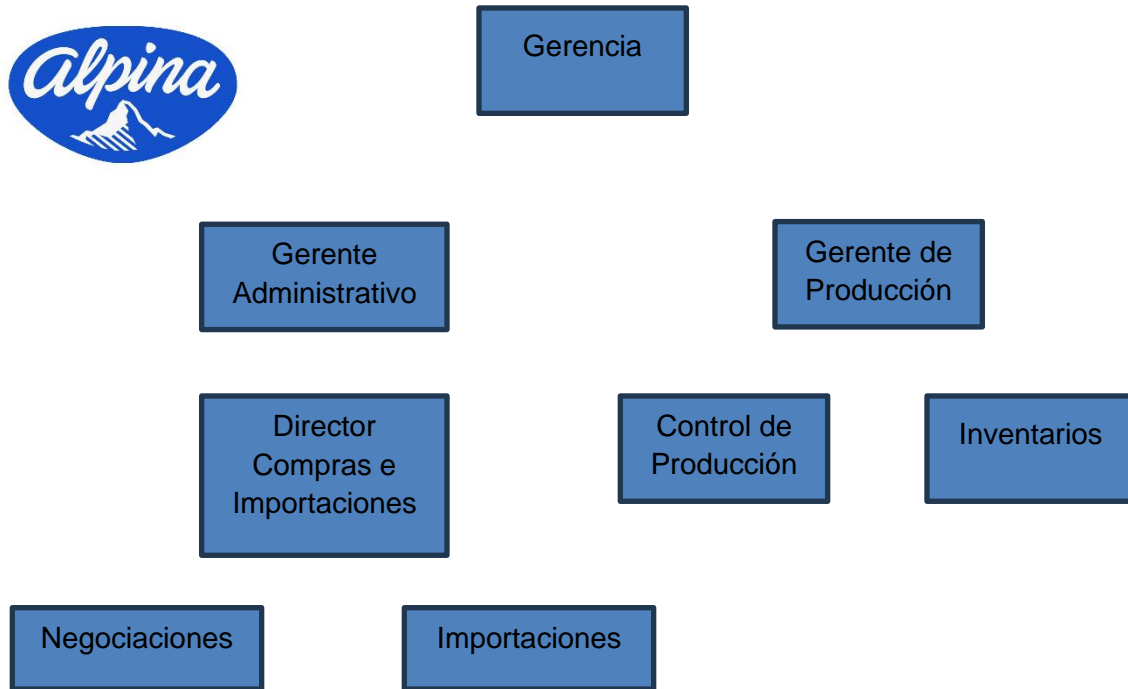
Alpina

Alpina es una empresa que nace en 1945, con 2 hermanos fundadores suizos, que inició con la fabricación de queso, pero que actualmente cuenta con un gran portafolio de productos lácteos (Alpina, 2024)

El organigrama para su proceso de compras internacionales es el siguiente:

Figura 10.

Logo y Organigrama Sector de Compras Internacionales de Alpina



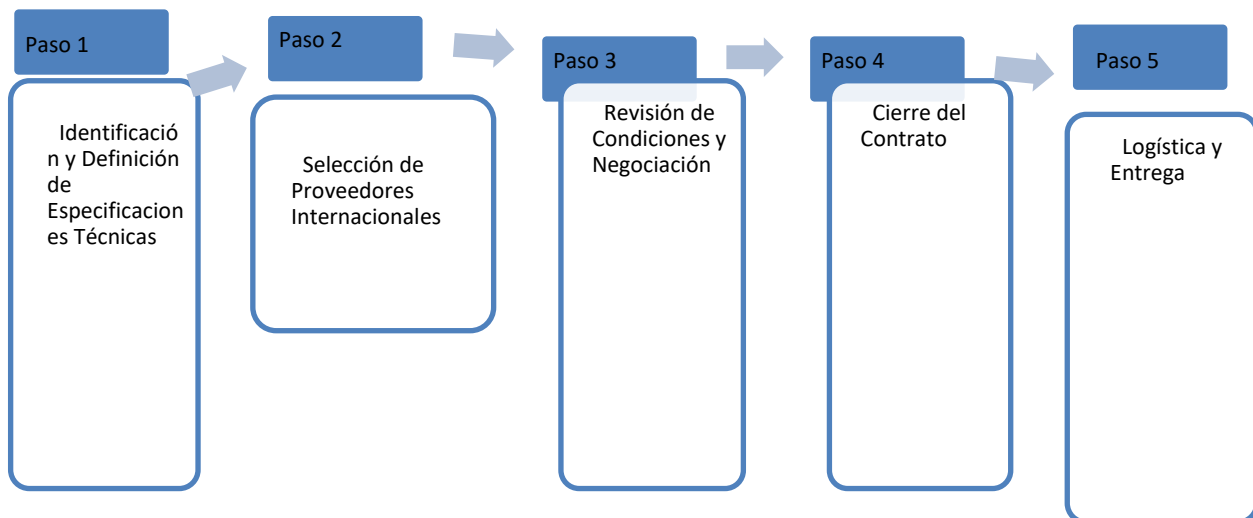
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Alpina (2024)

Nota. Logo y Estructura organizacional de Alpina

Las compras internacionales en Alpina se manejan por medio de 2 gerencias, de esta manera en la gerencia administrativa se tiene la negociación e importaciones, por otro lado la gerencia de producción el control de inventarios para así lograr la identificación de necesidades.

Figura 11.

Proceso de Compras Internacionales de Alpina



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Alpina (2024)

Nota. Paso a paso del proceso de compras internacionales en Alpina

Identificación y Definición de Especificaciones Técnicas: En esta fase inicial, la empresa láctea determina con precisión los insumos, ingredientes o equipos necesarios para la producción de sus productos derivados. La mayor cantidad de materia prima proviene de productores nacionales, sin embargo, los ingredientes con menor proporción son importados.

Para Alpina, la identificación de necesidades es realizada por un área que pertenece a otra gerencia, sin embargo, de igual manera se tienen en cuenta su inventario.

Selección de Proveedores Internacionales: Una vez definidas las especificaciones, se lleva a cabo una evaluación de proveedores internacionales que puedan cumplir con los criterios establecidos. Este proceso implica la consecución de proveedores con alta calidad y una demanda variable, ya que de igual manera se relaciona con la producción de los lecheros colombianos, el resto de la materia prima es importada, “teniendo como principal motivo los bajos niveles de industrialización de los productos para cumplimiento de los requisitos que contempla la entrada de este tipo de mercancías” (Colorado, Orobio & de Jesus, 2020).

Adicionalmente, cuentan con un programa de capacitación a proveedores.

Revisión de Condiciones y Negociación: Después de seleccionar a los proveedores más adecuados, se procede a la negociación de las condiciones de compra. En esta etapa, su negociación es basada a su rotación de inventario de 45 días, al tratarse se un producto que deber se tratado rápido.

Cierre del Contrato: Una vez que se han negociado y acordado todos los términos y condiciones, se procede al cierre del contrato formal, el cual, va dirigido a su planta principal en Sopó Cundinamarca, donde estaba situada la primer sede

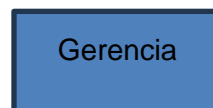
Logística y Entrega: El paso final del proceso de compra internacional implica la planificación y coordinación de la logística para la entrega de los productos. Esto abarca la gestión del transporte desde el país de origen hasta las instalaciones de la empresa. Alpina recibe importación desde Argentina, Estados Unidos y Francia.

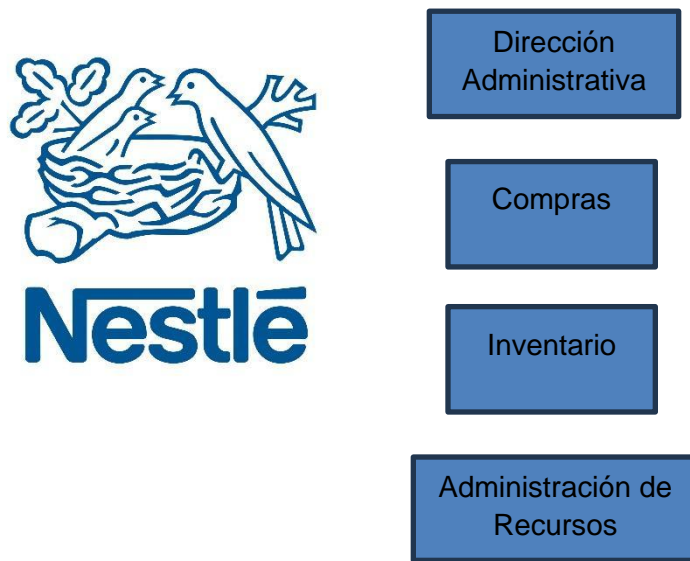
Nestlé

Nestlé, una empresa Suiza, que cuenta con una filial en Colombia, es una empresa multinacional de alimentos, con más de 150 años de historia y una presencia en Colombia desde 1946. (Nestlé, 2024)

Su organigrama, de manera jerárquica, muestra la gestión de compras internacionales.

Figura 12.
Logo y Organigrama Sector de Compras Internacionales de Nestlé



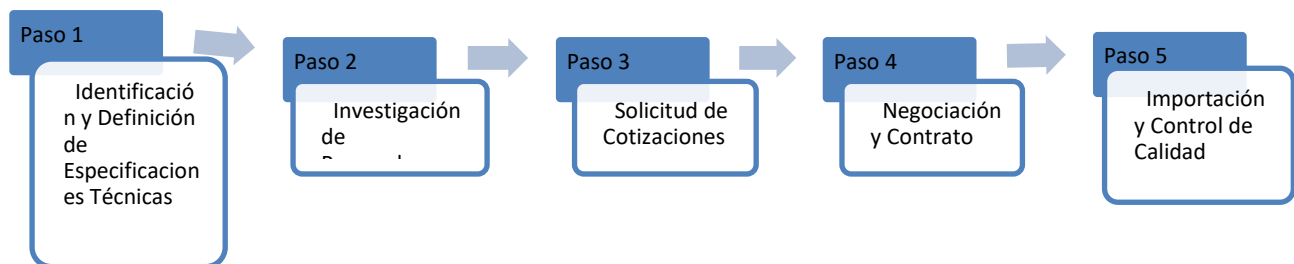


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Nestlé (2024)

Nota. Logo y estructura organizacional de Nestlé

En el proceso de esta empresa, se muestra una subordinación por procesos, donde la administración de recursos e inventarios son manejados por las compras, donde se identifica que no trabajan de manera conjunta sino dirigida.

Figura 13.
Proceso de Compras Internacionales de Nestlé



Nota. Paso a paso del proceso de compras internacionales en Nestlé

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Nestlé (2024)

Identificación y Definición de Especificaciones Técnicas: El primer paso consiste en identificar los ingredientes o materiales necesarios para la producción de dulces y definir las especificaciones técnicas precisas. Esto puede incluir cacao, azúcar, aceites vegetales, aditivos, empaques, y otros insumos esenciales para la fabricación de productos de confitería, teniendo en cuenta una identificación de necesidades para una rotación de inventario de 113 días.

Investigación de Proveedores: Una vez definidas las necesidades y especificaciones técnicas, se lleva a cabo una investigación detallada para identificar proveedores internacionales que puedan cumplir con esos requisitos. Ya que en algunos casos, es por producción con agricultores, por lo tanto, se debe cubrir una alta demanda.

Solicitud de Cotizaciones: Después de identificar a los posibles proveedores, se les envía una solicitud de cotización y con las cotizaciones, hacia diferentes productores se realiza una comparación, ya que no todos los productos de Nestlé se producen en su totalidad en Colombia, por lo tanto se realiza el estudio para las demás plantas.

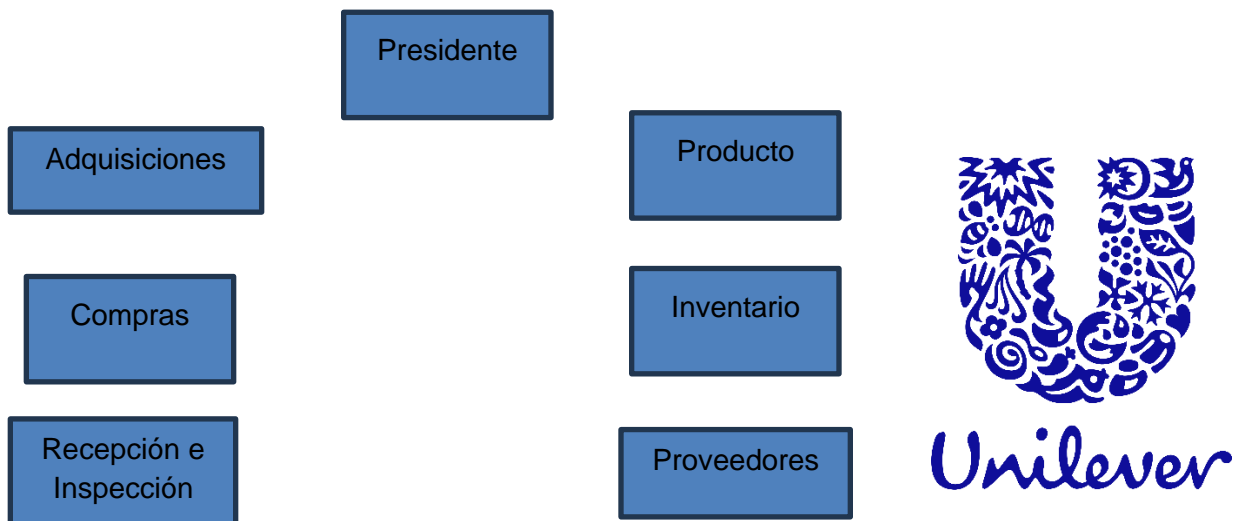
Negociación y Contrato: Una vez evaluadas las cotizaciones recibidas, se procede a la fase de negociación. Mayormente, se realiza por medio de futuros, y garantizar un aprovisionamiento de las materias primas.

Importación y Control de Calidad: En el último paso, se lleva a cabo el proceso de importación de los productos adquiridos, donde se busca cumplir con estándares de calidad y generar un impacto en la cadena de valor

Unilever

Unilever es una multinacional británica, de artículos de consumo, cuenta con presencia en más de 180 países a través de más de 400 marcas. Unilever inició sus operaciones desde hace más de 100 años.

Figura 14.
Logo y Organigrama del Sector de Compras Internacionales de Unilever

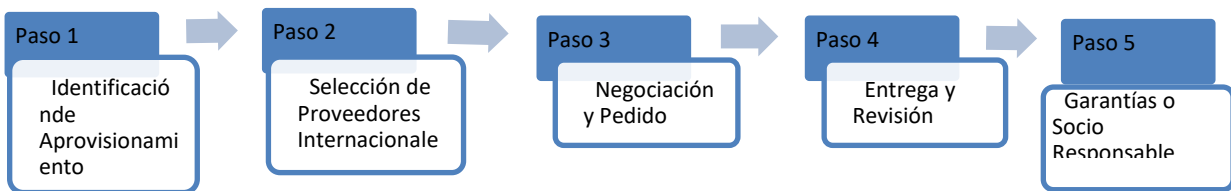


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Unilever (2024)

Nota. Logo y estructura organizacional de Unilever

Su organigrama es de manera jerárquica, en el que se dividen 2 gerencias, complementando el proceso de compras internacionales, en una gerencia los temas internacionales y en la otra gerencia el manejo de proveedores y de inventario

Figura 15.
Proceso de Compras Internacionales de Unilever



Nota. Paso a paso del proceso de compras internacionales en Unilever

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Unilever (2024)

Identificación de Aprovisionamiento: En este paso inicial, la empresa identifica las necesidades específicas de productos de consumo que debe adquirir para mantener un suministro constante. Esto se maneja por medio de una rotación de inventario de cada 60 días.

Selección de Proveedores Internacionales: Una vez identificadas las necesidades de aprovisionamiento, se procede a buscar y evaluar proveedores internacionales que puedan

ofrecer los productos de consumo necesarios. En este caso, se cuentan con proveedores en Latinoamérica debido a la ubicación, ya que Unilever cuenta con plantas en los diferentes continentes.

Negociación y Pedido: Después de seleccionar a los proveedores más adecuados, se lleva a cabo la negociación. Unilever a nivel mundial cuenta con más de 50000 proveedores, para Colombia, los proveedores son para la importación de materia prima en productos específicos que se manejan en el área de Latinoamérica.

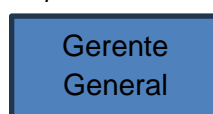
Entrega y Revisión: Tras la confirmación del pedido, se coordina la logística para la entrega de los productos adquiridos y en destino realizar una revisión de la calidad de los productos.

Garantías o Socio Responsable: En esta última fase, se establecen las garantías y responsabilidades que el proveedor debe asumir en caso de que surjan problemas con los productos entregados. Además, si el proceso de compra sale exitoso, Unilever cuenta con un programa de Socio Responsable donde ingresan los proveedores con los que se han presentado operaciones y mejorar y mantener la relación entre ambas partes.

Bimbo

Bimbo es una de las empresas panificadoras más grandes del mundo, conocida por su producción de una amplia variedad de productos de panadería y confitería. La empresa se fundó en 1945 en México y su presencia en Colombia se dio en 1995. (Grupo Bimbo, 2024)

Figura 16.
Logo y Organigrama del sector de Compras Internacionales de Bimbo



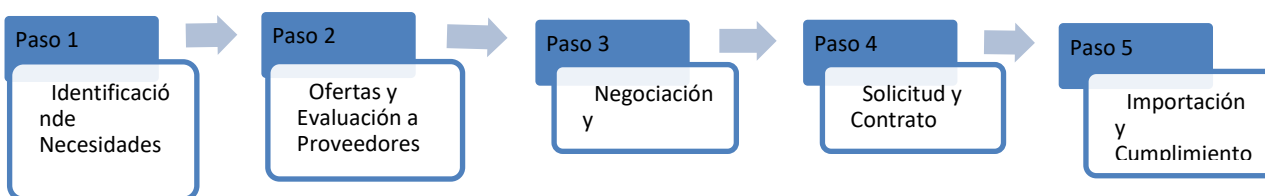


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Bimbo (2024)

Nota. Logo y estructura organizacional de Bimbo

Su organigrama de compras internacional es jerarquizado, donde todo el proceso se deriva de la gerencia de compras y se subordinan los demás procesos, inventario, negociaciones y procesos de manera ordenada.

Figura 17.
Proceso de Compras Internacionales de Bimbo



Nota. Paso a paso del proceso de compras internacionales en Bimbo

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Bimbo (2024)

Identificación de Necesidades: El primer paso del proceso de compra internacional es identificar y definir su aprovisionamiento, ya que es un producto que al ser de panadería en su mayoría, su consumo es rápido, y se puede ver reflejado en una rotación de inventario de cada 30 días.

Oferta y Evaluación de Proveedores: Una vez que se han definido las necesidades, se lleva a cabo una búsqueda y evaluación de proveedores internacionales que puedan suministrar los productos requeridos por medio de un aprovisionamiento continuo durante el año.

Negociación y Cumplimiento Técnico: Tras la selección de los proveedores potenciales, se inicia la negociación de los términos comerciales, por medio de futuros, ya que se cuenta con una planta de procesamiento en Colombia, por lo tanto, se importa la materia prima y su procesamiento es en el país.

Solicitud y Contrato: Una vez que se han acordado los términos y condiciones con el proveedor, se realiza la solicitud formal de los productos, donde el aprovisionamiento se realiza varias veces al año, y por medio del contrato se mantiene un precio fijo para las necesidades identificadas.

Importación y Cumplimiento de Acuerdos: El último paso del proceso consiste en la importación de los productos y la gestión de la logística internacional. Se coordinan todos los aspectos del transporte, el despacho aduanero, y se aseguran de que los productos cumplan con las regulaciones de importación del país de destino al tratarse de materia prima para producción de alimentos.

Debido a esto las empresas deben de crear estrategias eficientes que cubran los riesgos de tipo de cambio. Por lo tanto, administrar la exposición económica debe de constituir una parte integral de la estrategia de la empresa. La diversificación y la flexibilidad ayudan a reducir la exposición económica. Todos los negocios están expuestos al riesgo cambiario y por esta razón podrían afectar los pasivos, los activos y los flujos de una empresa (Castillo, 2020)

De lo anterior se puede identificar que las 6 empresas multinacionales, tienen un sistema de compras internacionales muy eficiente, que las ha llevado a ser de las más reconocidas en su sector a nivel mundial, y que cada una de las empresas ha modificado su gestión de acuerdo a su identificación de necesidades para así lograr la mayor productividad posible bajo un correcto manejo de costos y de proveedores.

Generar recomendaciones de mejora para el proceso de gestión de compras internacionales de la empresa AGR SERVICES SAS

De acuerdo a los procesos expuestos de empresas en el objetivo anterior, a continuación, se procede a generar recomendaciones en el organigrama y en los procesos de la empresa AGR Services S.A.S.

Para su organigrama, se observa que no es jerárquico, sino que se encuentran al mismo nivel por diferentes encargados, por lo tanto, se ve bien para el sector de la empresa, ya que se trabaja de manera contigua. La recomendación a generar en este caso estaría centrada en el uso de un software, para la medición e identificación de necesidades, ya que de esta manera se le puede dar un mejor uso al inventario y lo que conlleva (materia prima, producto en proceso, producto terminado), y de esta manera mantener un monitoreo por medio de datos reales.

En AGR Services se identifican falencias en el proceso de compras internacionales en la sistematización y selección de proveedores internacionales, baja rentabilidad y el desarrollo de KPIs

Para mejorar el proceso de gestión de compras internacionales para AGR Services, se recomienda aumentar los días de rotación de inventario, en este caso, disminuir su ratio, ya que al ser producto del sector automotriz, pueden mantener su composición por más tiempo, y de esta manera, al negociar con proveedores, el riesgo cambiario y los pronósticos, y planeación financiera pueda hacerse a un periodo más amplio con un precio fijo, por medio de contratos de aprovisionamiento, de igual manera así se reducen los costos por importaciones, ya que a fin de año, las operaciones serían menores. De igual manera, generar programas de fidelización a proveedores, para mantener las relaciones comerciales, y generar un valor agregado al proveedor de los productos

Conclusiones

AGR Services S.A.S., como importadora, enfrenta desafíos significativos en su gestión de compras internacionales. Su sistema de inventarios a 30 días, combinado con una baja rentabilidad, la ausencia de una red sólida de proveedores internacionales y la falta de desarrollo e implementación de indicadores clave de desempeño (KPIs), evidencia la necesidad de mejoras sustanciales en sus procesos, así como en su sistema de información de gestión de compras internacionales.

AGR Services S.A.S., como importadora de llantas, debería considerar reducir la rotación de su inventario a través de una gestión eficiente que integre el aprovisionamiento con sus

proveedores y una previsión precisa de la demanda. Este enfoque permitiría aprovechar una mayor eficiencia operativa, manteniendo niveles óptimos de inventario, y reduciría costos asociados con los procesos de importación y el transporte.

Se recomienda generar parámetros de selección de proveedores, como lo es la reputación y experiencia, el cumplimiento de especificaciones técnicas y de calidad, su cumplimiento normativo, relación comercial y facilidad de pago. Para de esta manera lograr una reducción de riesgos, un aumento de la eficiencia a nivel de tiempos de entrega y costos y a su vez se desarrolla un fortalecimiento de relaciones comerciales.

Se sugiere la capacitación de personal, además de un monitoreo frecuente, para la generación de KPIs, y de esta manera identificar sobre que proceso en el flujograma de la gestión de compras se debe centrar en mejorar, y de esta manera generar un efecto a nivel de rentabilidad mejorando la eficiencia de los procesos.

Referencias

AGR Services (2024). Nosotros. AGR Services

Alpina (2024). Nuestra Historia. Alpina

Baldwin, R. (2016). La Gran Convergencia: Tecnología de la Información y la Nueva Globalización. Harvard University Press.

Bavaria (2024). Acerca de Nosotros. Bavaria.

Bavaria. Aprovechamiento. (2023). Bavaria

Caicedo Colorado, Wendy Tatiana; Orobio Zúñiga, F. de J. (2020). Oportunidades del sector textil de confecciones del Valle del Cauca en el TLC Colombia – Unión Europea. Universidad Santiago de Cali.

Castillo Velasco, O. D. (2020). Valoración de la eficiencia de los mecanismos de cobertura para controlar el riesgo cambiario al que se exponen las empresas del sector real en Colombia. Cali: Universidad Santiago de Cali.

- Christopher, M. (2016). *Logística y Gestión de la cadena de suministro*. Pearson.
- Coase, R. H. (1937). La naturaleza de la empresa. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Colombina (2024). *Quienes somos*. Colombina
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Cuartas Valencia, L. F., & Guzmán Montoya, G. (2019). *Análisis de los acuerdos comerciales vigentes en Colombia entre los años 2009-2019*. Cali: Universidad Santiago de Cali
- Giddens, A. (1990). *Las Consecuencias de la Modernidad*. Stanford University Press.
- Grupo Bimbo (2024). *Nuestra Historia*. Grupo Bimbo
- Harvard Business Review. (2020). *Building Supply Chain Resilience in the Age of Disruption*.
- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D., & Perraton, J. (1999). *Transformaciones Globales: Política, Economía y Cultura*. Stanford University Press.
- International Finance Corporation (IFC). (2020). *Manejo de riesgos en cadena de suministros global*. Banco Mundial.
- Krugman, P. R., Obstfeld, M., & Melitz, M. J. (2018). *Economía Internacional: Teoría y Política* (11^a ed.). Pearson.
- Lambert, D. M., Cooper, M. C., & Pagh, J. D. (1998). Gestión de la cadena de suministro: Problemas de implementación y oportunidades de investigación. *The International Journal of Logistics Management*, 9(2), 1-20.

- McKinsey & Company. (2021). Building resilience in supply chains for automotive suppliers.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2020). Compras y Manejo de la Cadena de suministros. Cengage Learning.
- Muñoz, D. (2017). Diseño de un modelo operacional de compra internacional de materia prima, insumos y repuestos para el valle del cauca. Universidad Autónoma de Occidente.
- Nestlé (2024). Conócenos. Nestlé
- Ochoa, H., Gómez, J.E. Cortes, J.L. Rojas, Q. (2022). Propuesta de Supply Chain Management y Logística para la empresa Colombina S.A. UNAD.
- Osorio, A. Ramirez, R. (2023). Propuesta de Supply Chain Management y Logística para la empresa Unilever Andina Colombia LTDA. UNAD
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). El Control Externo de las Organizaciones: Una Perspectiva de Dependencia de Recursos. Harper & Row.
- Ricardo, D. (1817). Principios de la Economía Política y la Tributación. John Murray.
- Rodriguez, J. (2011) Elementos básicos de las compras nacionales e internacionales. Universidad Libre, Seccional Cali.
- Smith, A. (1776). Una Investigación sobre la Naturaleza y las Causas de la Riqueza de las Naciones. W. Strahan and T. Cadell.
- Trent, R. J., & Maczka, R. M. (2005). Achieving Excellence in Global Sourcing. MIT Press.

- Van Weele, A. J. (2018). *Compras y Manejo de la cadena de suministros: Análisis, Estrategia, Planeación y Práctica*. Cengage Learning.
- Waters, D. (2011). *Riesgos en la Gestión de la cadena de suministros: Vulnerabilidad y Resiliencia en Logística*. Kogan Page.
- Williamson, O. E. (1975). *Mercados y Jerarquías: Análisis e Implicaciones Antimonopolio*. Free Press.
- World Economic Forum. (2022). *How global supply chains are being reshaped by geopolitics and pandemic effects*. World Economic Forum
- Colombina (2024). *Informe de Sostenibilidad 2023*. Colombina
- Magliocca, N. Aksu, R., McSweeney, K., Tanveer, H., Curtin, K., Keskin, B. (2024). *Towards spatially disaggregated cocaine supply chain modeling*. *Socio-Economic Planning Sciences* (96). Elsevier Ltd