

**TRABAJO DE GRADO**  
**Opción Seminario-Diplomado.**

**Metodología Kanban para transformar el proceso de inscripción de proveedores,  
optimizando tiempos de respuesta y fortaleciendo el control de riesgos**

Corporación Universitaria Remington.

Nombre de la facultad: Facultad de ciencias empresariales

Nombre de programa académico: Mercadeo y estrategia comercial

Estudiante: Adriana María Betancur Obando

Nombre del tutor del trabajo de grado: Natalia Ortiz Luna

Opción de Trabajo de grado Seminario-Diplomado.

2025

**Tabla de Contenidos**

Resumen.....	3
Palabra clave.....	3
Pregunta orientadora de la búsqueda .....	4
Metodología de búsqueda de la información.....	5
Sustentación teórica de la pregunta.....	7
Conclusiones.....	12
Referencias.....	133
Lista de imágenes.....	14

## **Resumen**

Este trabajo busca responder: ¿Cómo puede la metodología Kanban transformar el proceso de inscripción de proveedores, optimizando tiempos de respuesta y fortaleciendo el control de riesgos? El interés por investigar este tema surge de la experiencia de la autora en la Universidad EAFIT, donde ha trabajado en el área de gestión de proveedores y ha identificado de primera mano las demoras, los reprocesos y la dificultad para saber en qué punto está cada solicitud.

Para la búsqueda de información se utilizó la base de datos de la Biblioteca de la Universidad EAFIT, revisando literatura reciente sobre metodologías ágiles aplicadas a procesos administrativos. La mayoría de los estudios encontrados se enfocaban en manufactura o desarrollo de software, pero fue posible identificar varios aportes útiles sobre Kanban y cómo adaptarlo a áreas de servicio.

La revisión bibliográfica mostró que Kanban se fundamenta en tres aspectos: visualizar cómo fluye el trabajo, limitar la cantidad de tareas activas simultáneamente (conocido como WIP), y promover la mejora constante. Estos elementos permiten identificar dónde se atasca el trabajo, evitar la sobrecarga del equipo y hacer más eficientes las validaciones de riesgo.

En conjunto, la evidencia encontrada indica que Kanban puede contribuir considerablemente a ordenar el proceso de inscripción de proveedores en la Universidad EAFIT, facilitando la gestión interna y mejorando la experiencia de todos los involucrados.

## **Palabras clave**

Metodologías Kanban, inscripción de proveedores, Optimización de procesos, Control de riesgos, Gestión ágil de proyectos

### **Pregunta orientadora de la búsqueda**

¿Cómo puede la metodología Kanban transformar el proceso de inscripción de proveedores, optimizando tiempos de respuesta y fortaleciendo el control de riesgos?

El proceso de inscripción de proveedores en la Universidad EAFIT representa una etapa fundamental para garantizar que las adquisiciones se realicen de forma segura y alineadas con las políticas institucionales. Sin embargo, dado que este proceso incluye múltiples validaciones y revisiones, con frecuencia se presentan demoras, acumulación de solicitudes y falta de claridad sobre el estado real de cada trámite. Por esta razón surge el interés de analizar si la metodología Kanban puede contribuir a organizar mejor este proceso, proporcionar mayor visibilidad sobre su avance y fortalecer el control de riesgos. El propósito de investigar este tema es determinar si una herramienta ágil y visual puede generar mejoras significativas en un proceso administrativo de esta naturaleza, optimizando los tiempos de respuesta y la eficiencia operativa del área.

## **Metodología de búsqueda de la información**

Para desarrollar este trabajo fue necesario comprender cómo se aplica Kanban en procesos administrativos, especialmente en temas de inscripción de proveedores y control de riesgos. Inicialmente no había claridad sobre el enfoque de la búsqueda, por lo que esta se fue organizando de manera progresiva.

Se inició la búsqueda en bases de datos académicas de la biblioteca de la Universidad EAFIT, como: Academic Search Complete (Ebsco), Cengage (eBooks), Descubridor EDS, Proquest eBook Central-ebrary, EbscoHost, ECOE (eBooks), Emerald Books, Emerald Books (Ebsco), Harvard Business Publishing (HBP), utilizando términos clave como "Kanban", "gestión de proveedores" y "optimización de procesos". En esta fase inicial se encontró abundante contenido enfocado en desarrollo de software, que no correspondía exactamente con el objetivo del trabajo. Posteriormente se lograron identificar algunos artículos relevantes sobre la aplicación de Kanban en áreas de servicios y operaciones administrativas.

Una vez recopilados varios documentos, se procedió a filtrar la información. Se priorizaron artículos publicados desde 2015 en adelante para garantizar información actualizada. Se descartaron blogs y contenido sin referencias académicas, ya que se requería material con sustento metodológico. También se revisaron publicaciones del PMI (Project Management Institute) que abordaban metodologías ágiles en contextos no tecnológicos, lo cual resultó particularmente útil para el desarrollo del trabajo.

El análisis se concentró en identificar dos aspectos fundamentales: cómo Kanban mejora tiempos y eficiencia en procesos administrativos, y qué prácticas existen para integrar control de riesgos en estos flujos de trabajo. Se identificaron varios elementos útiles como la visualización del proceso, la detección de cuellos de botella y la claridad en responsabilidades. Todos estos elementos resultaron aplicables al proceso de inscripción de proveedores analizado en este trabajo. Se tomaron notas detalladas de cada fuente

consultada para mantener orden en la información recopilada. Finalmente, se organizó toda la bibliografía siguiendo las normas APA (7.<sup>a</sup> edición) para mantener el rigor académico requerido.

## **Sustentación teórica de la pregunta**

¿Cómo puede la metodología Kanban transformar el proceso de inscripción de proveedores, optimizando tiempos de respuesta y fortaleciendo el control de riesgos?

El proceso de inscripción de proveedores, aunque aparenta ser simple, involucra múltiples etapas en la práctica. Es necesario recibir documentos, verificarlos, analizar posibles riesgos, validar el cumplimiento de requisitos legales y normativos, y finalmente decidir sobre la aprobación o rechazo. Cuando estas etapas no están bien coordinadas, surgen problemas típicos: retrasos, reprocesos y, en ocasiones, decisiones tomadas con información incompleta, lo cual representa un riesgo evidente para la organización. Al revisar la literatura disponible, se encontró que Kanban puede ser una solución efectiva para ordenar este proceso. **(Anderson, 2010)** explica que Kanban se fundamenta en tres ideas centrales: visualizar el trabajo de forma gráfica, limitar la cantidad de trabajo activo simultáneamente, y buscar la mejora de manera constante. Aunque Kanban tiene su origen en entornos tecnológicos e industriales, varios autores han documentado que también funciona bien en procesos administrativos y de compras, siempre que se adapte al contexto específico de cada organización **(Alaidaros, Omar, & Romli, 2021)** **(Murmura, Bravi, Santos, & Felice, 2021)**.

El concepto de visualización resultó especialmente relevante durante la revisión. **(Burrows, 2014)** lo plantea de manera clara: cuando cada tarea se representa como una tarjeta en un tablero, cualquier miembro del equipo puede identificar qué actividades están pendientes, cuáles se encuentran en revisión, cuáles están bloqueadas y cuáles han sido completadas.

Para inscripción de proveedores, esta visualización resulta práctica porque evita la búsqueda constante de correos electrónicos o consultas repetidas sobre el estado de cada expediente. El estado de cada trámite queda visible para todos. Estudios sobre gestión de compras y abastecimiento señalan que estos tableros ayudan a reducir tiempos de ciclo y

a identificar con rapidez aquellos pasos que no generan valor agregado (**Alaidaros, Omar, & Romli, 2021**) (**Murmura, Bravi, Santos, & Felice, 2021**).

Otro aspecto relevante es identificar dónde se atasca el trabajo. (**Goldratt & Cox, 1984**) plantearon este concepto con su Teoría de las Restricciones: siempre hay etapas que limitan la capacidad total del sistema. En inscripción de proveedores, estos atascos suelen aparecer en la revisión detallada de documentación o en las validaciones LA/FT (lavado de activos y financiación del terrorismo).

Lo distintivo del tablero Kanban es que cuando una columna comienza a acumular tarjetas, esta situación se hace evidente de inmediato. Esto permite reaccionar rápido: se puede reasignar trabajo, revisar procedimientos que puedan simplificarse, o rediseñar etapas que sistemáticamente presentan demoras. Trabajos sobre Kanban en compras señalan que esta metodología facilita detectar temprano estos puntos problemáticos (**Alaidaros, Omar, & Romli, 2021**).

El concepto de limitar el trabajo en proceso también resulta fundamental. (**Anderson, 2010**) demuestra con ejemplos concretos que cuando las personas no gestionan simultáneamente un número excesivo de casos, logran mayor concentración y cometen menos errores.

En áreas que reciben numerosas solicitudes de proveedores, esto implica definir de manera realista cuántos expedientes puede gestionar bien cada analista. En lugar de acumular grandes volúmenes de documentación pendiente, se trabaja con un número manejable de casos activos. Esto no solo optimiza los tiempos de respuesta, sino que también mejora la calidad de las revisiones, ya que cada caso recibe la atención apropiada.

Un hallazgo relevante es la posibilidad de gestionar los riesgos de forma más integrada. (**Benson & Barry, 2011**) plantean algo lógico: es más efectivo incorporar "puntos de

control" dentro del mismo proceso de trabajo, en lugar de tratar el riesgo como una actividad independiente que se revisa al final.

Para inscripción de proveedores, esto se materializa mediante columnas específicas donde se validan antecedentes, se realiza el análisis LA/FT o se verifica la presencia del proveedor en listas restrictivas. Cuando estos controles se integran en el mismo tablero, la gestión de riesgos se vuelve más visible y menos burocrática, porque las alertas están presentes donde se gestionan los casos (**Murmura, Bravi, Santos, & Felice, 2021**). Ya no es un documento separado que debe localizarse aparte.

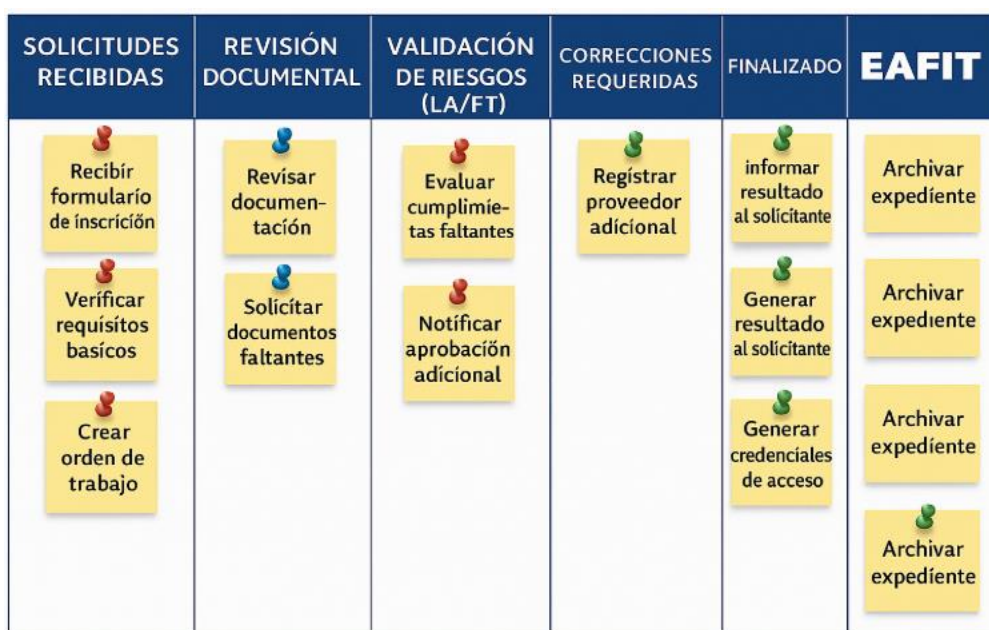
(**Burrows, 2014**) también aborda una situación frecuente: cuando varios departamentos deben colaborar (compras, jurídica, gestión de riesgos), es común que las tareas se extravíen o que dos personas realicen la misma actividad sin saberlo. Con un tablero visible para todos, estas situaciones se reducen considerablemente.

Esta transparencia, combinada con reuniones breves de seguimiento, contribuye a que cada persona tenga claridad sobre sus responsabilidades y el momento en que debe intervenir. No se trata de microgestión, sino de contar con claridad compartida sobre el estado del proceso.

Un aspecto destacable de Kanban es su promoción de la mejora continua sin necesidad de transformaciones radicales. (**Ries, 2011**) enfatiza este principio en *The Lean Startup*: trabajar en ciclos cortos, revisar resultados y realizar ajustes pequeños pero frecuentes. Aplicado a inscripción de proveedores, esto significa que el equipo puede reunirse periódicamente para revisar los datos del tablero (duración de cada etapa, cantidad de casos bloqueados, errores recurrentes) y proponer cambios incrementales. No es necesario esperar a que el proceso colapse para actuar. La literatura sobre Lean y Kanban en empresas respalda que este enfoque de mejoras graduales resulta más sostenible a largo plazo (**Murmura, Bravi, Santos, & Felice, 2021**).

La revisión de estas fuentes permite concluir que Kanban no se limita a ordenar el trabajo de forma visual. También ofrece un marco práctico para reducir tiempos de respuesta, identificar riesgos antes de que se materialicen y mejorar la coordinación entre áreas. Para una organización que busca aplicar gerencia de proyectos con enfoque ágil, esto se traduce en contar con un proceso de inscripción de proveedores más predecible, transparente y alineado con los objetivos institucionales. Esto justifica considerar esta metodología como alternativa de mejora para procesos administrativos.

Imagen 1 Tablero Kanban del proceso de inscripción de proveedores



Fuente: Elaboración propia

El tablero presentado muestra de forma visual las etapas del proceso de inscripción de proveedores en la Universidad EAFIT. Cada columna corresponde a una fase específica del flujo: desde la recepción inicial de solicitudes hasta el archivo final del expediente. Esta estructura permite identificar con facilidad en qué punto se encuentra cada trámite y dónde suelen presentarse demoras.

Las actividades se representan mediante tarjetas tipo post-it, lo cual facilita distinguir rápidamente qué casos están en revisión, cuáles requieren documentación adicional o

correcciones, y cuáles han sido completados. Dentro de cada columna se agrupan las tareas específicas que deben realizarse antes de avanzar a la siguiente etapa.

Este formato evidencia cómo Kanban organiza el trabajo de manera clara y accesible para todos los involucrados. La visualización constante del estado de cada proveedor mejora la coordinación entre áreas (compras, jurídica, riesgos) y reduce la incertidumbre sobre el avance de los trámites. Además, al hacer visibles los cuellos de botella, permite tomar decisiones oportunas para redistribuir carga o ajustar procedimientos según sea necesario.

## **Conclusiones.**

La revisión realizada permite concluir que Kanban no representa simplemente una tendencia pasajera, sino una herramienta concreta para ordenar el proceso de inscripción de proveedores y hacerlo más transparente para todos los involucrados.

Uno de los hallazgos más relevantes es que su implementación no resulta compleja. Con un tablero sencillo que visualice el flujo de trabajo, límites claros sobre la cantidad de casos que puede gestionar cada analista, y puntos de control para validaciones de riesgo, es posible generar mejoras significativas. La literatura consultada reporta reducciones de tiempo considerables, lo cual impacta positivamente tanto al equipo interno como a los proveedores que esperan respuesta.

También se identificó que Kanban funciona mejor cuando se adapta al contexto específico de cada organización. No se trata de replicar un modelo que funciona en otro lugar, sino de comprender las particularidades del propio proceso y ajustar la metodología en consecuencia. Para el caso de inscripción de proveedores, el mayor valor identificado radica en la capacidad de detectar rápidamente dónde se presentan los cuellos de botella y en contar con visibilidad compartida entre todas las áreas que intervienen.

En síntesis, este trabajo evidencia que Kanban tiene el potencial de transformar un proceso administrativo tradicionalmente complejo en algo más predecible, eficiente y menos demandante para todos los participantes. Esta característica responde precisamente a lo que las organizaciones actuales requieren para optimizar sus operaciones internas.

## Referencias

- Alaidaros, H., Omar, M., y Romli, R. (2021). The state of the art of agile Kanban method: Challenges and opportunities. *Independent Journal of Management & Production*, 12(8), 2048-2071. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v12i8.1482>
- Anderson, D. J. (2010). *Kanban: Successful evolutionary change for your technology business*. Blue Hole Press.
- Benson, J., y DeMaria, T. (2011). *Personal Kanban: Mapping work, navigating life*. Modus Cooperandi Press.
- Burrows, M. (2014). *Kanban from the inside: Understanding the Kanban method*. Blue Hole Press.
- Goldratt, E. M., y Cox, J. (1984). *The goal: A process of ongoing improvement*. North River Press.
- Murmura, F., Bravi, L., Santos, G., y Felice, F. (2021). Lean practices and sustainability performance in services: Empirical evidence from Italian companies. *TQM Journal*, 33(6), 1502-1523. <https://doi.org/10.1108/TQM-12-2019-0300>
- Ries, E. (2011). *The lean startup*. Crown Business.

**Lista de imágenes**

Imagen 1. Tablero Kanban del proceso de inscripción de proveedores. Página 10.