



TRABAJO DE GRADO
Opción Práctica y Pasantía.

Evaluación de la cadena de suministro y el riesgo operativo en la empresa Tex Valoy frente a la alta dependencia de proveedores estratégicos

Corporación Universitaria Remington.
Facultad de Ciencias Empresariales
Administración de negocios internacionales

Nombre del estudiante autor del trabajo de grado: Adriana Perea Valois
Nombre del Tutor del trabajo de grado: Narlin Johana Urrutia
Opción de Trabajo de grado: Práctica Empresarial
2026

Agradecimientos

Expreso mi agradecimiento a la docente Narlin Johana Mosquera Urrutia, por su orientación compañía y disposición durante el desarrollo de este trabajo de grado; del mismo modo, expreso mi gratitud a la comercializadora Tex Valoy, por abrirme las puertas para realizar mis prácticas y a la Corporación Universitaria Remington, por brindarme las herramientas académicas y el entorno necesario para mi formación profesional.

Tabla de Contenidos

Resumen.....	4
Palabras clave.....	4
Descripción de la empresa, área de trabajo y funciones	5
Descripción de la empresa, área de trabajo y funciones	5
Descripción de la empresa	5
Descripción del área de trabajo.....	5
Funciones asignadas y plan de trabajo concertado con la empresa	6
Problemática abordada.....	7
Objetivos.....	9
Marco Teórico.....	10
Metodología	14
Resultados.....	16
Conclusiones.....	20
Referencias.....	22
Anexos	24

Resumen

El presente informe de práctica empresarial organiza en detalle el ejercicio profesional realizado en la empresa Tex Valoy, organización dedicada a la comercialización al por mayor de productos textiles en la ciudad de Bogotá. El trabajo se enfoca en el área de gestión de operaciones y suministros, abordando una problemática de vital importancia para la estabilidad operativa de la empresa, como lo es, la alta dependencia de proveedores estratégicos. Mirándolo desde los negocios internacionales, este escenario trae consigo riesgos comerciales y operativos bastante serios. Por ejemplo, deja a la cadena de suministro en una posición muy débil, vuelve inflexibles los plazos a la hora de negociar y golpea directamente la competitividad de la empresa si el mercado de insumos llega a sufrir cambios bruscos o monopolios. Por eso, el propósito central de este trabajo fue revisar a fondo cómo el hecho de concentrar tanto las compras le quitan capacidad de maniobra logística a la compañía. A partir de ahí, la idea era proponer estrategias reales de abastecimiento para lograr ampliar esa cartera de proveedores. En cuanto a la forma de hacerlo, el trabajo se basó en un análisis descriptivo que organizó y sistematizó todo lo vivido en la empresa. Básicamente, consistió en observar con ojo crítico cómo fluía el trabajo a la hora de hacer los pedidos y cómo se comportaban los costos reales de adquisición en el día a día. Por su parte, los resultados obtenidos permitieron identificar los puntos de riesgo en la cadena de abastecimiento y establecer un plan de acción administrativo orientado a la optimización de los recursos y la resiliencia operativa. Se concluye que la implementación de políticas técnicas de selección de proveedores y la estructuración de un modelo de compras diversificado son herramientas fundamentales para garantizar la sostenibilidad y el posicionamiento estratégico de la empresa en un sector tan dinámico y competitivo como el textil en la capital.

Palabras clave

Gestión de Proveedores

Cadena de suministros

Sector Textil

Riesgo Operativo

Abastecimiento estratégico

Descripción de la empresa, área de trabajo y funciones

Descripción de la empresa

La empresa, con domicilio principal en la ciudad de Bogotá, se encuentra vinculada al sector comercial de textiles del país. Su actividad socioeconómica principal consiste en el comercio al por mayor de productos textiles, agrupando sus operaciones en la intermediación y distribución eficiente de insumos para diversos clientes y talleres de confección en la zona. Como empresa, se enfoca en el fortalecimiento del mercado a través de una gestión logística y operativa que garantiza el acceso a materiales de alta calidad.

El portafolio de negocios de Tex Valoy cuenta con una amplia variedad de textiles y telas, priorizando la compra y venta de mercancía terminada por encima de procesos de fabricación propia. Cabe mencionar que, debido a su modelo de negocio basado en la distribución mayorista, la empresa mantiene una estructura operativa donde la administración de los costos de adquisición, el análisis de los fletes logísticos y la gestión estratégica de los proveedores son fundamentales para mantener su competitividad y rentabilidad en el mercado textil metropolitano.

Descripción del área de trabajo

El área de trabajo está localizada en el departamento de Finanzas y Contabilidad, que se encuentra en la planta administrativa de la oficina central de Tex Valoy, un espacio donde se desarrollan tareas esenciales, como generar las facturas de compra, monitorear las cuentas por pagar, conciliar los saldos con los proveedores externos y preparar los estados financieros que muestran la situación económica de la empresa comercializadora.

Objetivo y recursos:

El objetivo principal de esta área es asegurar la continuidad, oportunidad e integridad del flujo de insumos, lo que permite un control estricto sobre los compromisos de abastecimiento para garantizar la capacidad de respuesta comercial de la entidad frente a la demanda del mercado. Para realizar estas funciones, se dispone de recursos tecnológicos, por ejemplo: sistemas de información comercial y de inventario, equipos informáticos con herramientas avanzadas de

ofimática, acceso a plataformas logísticas y una base de datos actualizada sobre los aliados comerciales e industriales de la compañía.

Funciones asignadas y plan de trabajo concertado con la empresa

En el marco de la práctica profesional y la validación de funciones para el programa de Administración de Negocios Internacionales en Tex Valoy, se han concertado las siguientes responsabilidades orientadas al control operativo y el abastecimiento estratégico:

- Monitoreo continuo de los tiempos de entrega y el cumplimiento de las condiciones comerciales pactadas con los proveedores para optimizar los niveles de inventario y evitar rupturas de stock.
- Realizar comparaciones directas entre el servicio real que prestaban los proveedores y las necesidades de inventario que exigía la empresa en el día a día.
- Acompañar la revisión constante de fletes y el precio de compra de telas, con el propósito principal de detectar cualquier aumento sorpresivo que pudiera golpear las ganancias o quitarle competitividad al negocio.
- Preparar reportes para la gerencia donde se evidenciar el nivel de riesgo que corría la empresa al comprarle a tampoco proveedores.

Problemática abordada

El trabajo que se propuso en Tex Valoy nace de una realidad muy frecuente en el comercio mayorista actual: cuando el área de compras se maneja de manera empírica o por pura costumbre, se terminan frenando las operaciones del negocio. De hecho, como bien lo documenta Moreno Meza (2004), los comercios en Colombia tienen la tendencia histórica de recostarse en un grupo muy pequeño de proveedores para sostener su día a día. El gran detalle es que esta forma de trabajar solo da resultados cuando la empresa y el proveedor tienen la misma fuerza al momento de sentarse a negociar.

En el caso de Tex Valoy, la dependencia unilateral identificada contraviene la importancia de la estrategia de compras basada en la competitividad (Porter, citado en Moreno Meza, 2004). Al carecer de políticas de diversificación de proveedores, la empresa absorbe ineficiencias logísticas y comerciales que ponen en riesgo su estabilidad en el mercado. Por tanto, estructurar un modelo de abastecimiento estratégico (strategic sourcing) para prospectar nuevos oferentes no es solo una mejora administrativa, sino una necesidad para garantizar una estructura de costos flexible y resiliente ante cambios en el entorno competitivo de la capital.

A partir de este análisis de la operación interna, se pueden deducir las siguientes causas del problema:

- Falta de un manual de procedimientos o políticas claras para la selección, evaluación y homologación comercial de proveedores.
- Preferencia por la continuidad con pocos aliados basada exclusivamente en la confianza histórica, omitiendo el análisis técnico de riesgos del mercado.
- Ausencia de un mapeo estratégico de oferentes que aproveche el amplio ecosistema logístico y comercial que ofrece Bogotá, lo que impide comparar de forma sistemática variables como precios, calidad de las telas y tiempos de entrega.

La rigidez en las operaciones representa una de las principales causas para que los negocios pierdan su capacidad de respuesta e incluso cedan terreno frente a sus competidores en sus primeros años de consolidación (Anastacio, 2019). De no intervenir la dependencia de proveedores en Tex Valoy, la empresa se expone a los siguientes escenarios de riesgo:

- **Ruptura de la cadena de suministro:** Una falla logística o un cese de operaciones del proveedor principal detiene automáticamente el flujo de inventarios, resultando en ventas perdidas y un deterioro directo de la imagen corporativa frente a los clientes finales.
- **Inflexibilidad en la Estructura de Costos:** Al no existir una sana competencia entre oferentes, la empresa absorbe de manera pasiva los incrementos de precios de la materia prima, lo que erosiona peligrosamente el margen de contribución comercial.
- **Pérdida de autonomía para hacer negocios:** En la práctica, el control de la negociación pasa a estar totalmente en manos del proveedor. Como consecuencia, a la empresa no le queda otra opción que ajustarse a los tiempos y las formas de entrega que le impongan, lo cual la deja prácticamente atada de manos y sin espacio para tomar decisiones propias.

Visto desde el enfoque de la Administración de Negocios Internacionales, era urgente entrar a revisar esta situación para poder organizar la red de compras de la empresa. Los textos teóricos coinciden en algo muy puntual: cuando un negocio cuenta con varios proveedores distintos, su cadena de suministro aguanta mucho mejor las crisis y se adapta más rápido a los imprevistos del mercado. Precisamente por eso, la intención de esta práctica fue dejar armadas unas bases claras. La idea principal era ayudarle a Tex Valoy a dar ese salto, pasando de su modelo tradicional a un sistema de abastecimiento mucho más pensado, con más opciones sobre la mesa y que realmente la hiciera competitiva.

Objetivos

Objetivo general

Crear un plan de abastecimiento estratégico (strategic sourcing) para que la empresa Tex Valoy pueda diversificar su lista de proveedores, con el fin de esto es disminuir los riesgos operativos y logísticos que genera depender de tan pocos terceros, logrando que su cadena de suministro sea mucho más fuerte y que los costos de compra mejoren.

Objetivos específicos.

- Evaluar cómo funciona actualmente el abastecimiento y qué tan concentradas están las compras de telas en la empresa.
- Reconocer y medir los riesgos logísticos y comerciales que enfrenta la organización al no tener más opciones de proveedores en el mercado mayorista.
- Definir reglas claras, tanto técnicas como operativas, para poder elegir, evaluar y aceptar nuevos proveedores.
- Construir una propuesta de manual de compras dirigido al equipo operativo. Este documento debe incluir políticas claras para buscar nuevos aliados comerciales, además de un tablero con indicadores (KPIs) que permita vigilar continuamente cómo se está comportando la red de proveedores.

Marco Teórico

La base teórica de este trabajo parte de una necesidad muy clara, la organización tiene que dejar de hacer sus compras de forma empírica y empezar a aplicar un modelo de abastecimiento estratégico. Para entender qué tan grave es depender de unos pocos proveedores y cómo esto desestabiliza la empresa, hay que revisar algunos conceptos claves, por ejemplo, es fundamental mirar qué tan fuerte es la cadena de suministro, quién tiene verdaderamente el poder al negociar en el mercado mayorista y cómo se manejan los riesgos logísticos. En los siguientes párrafos se presentan los autores y las normas que ayudan a explicar, desde un punto de vista teórico, por qué concentrar las compras en un solo oferente le quita margen de maniobra a la operación. La idea es reunir diferentes enfoques que permitan una comprensión integral del problema.

Desde el punto de vista de la gestión de la cadena de suministro, depender de un grupo tan cerrado de proveedores dispara el riesgo de que la operación se paralice por completo, es por eso que, Chopra y Meindl (2016) explican que la resiliencia de una cadena de este tipo se mide por su capacidad para aguantar los golpes del mercado y recuperarse de manera rápida. Si aplicamos esto a una comercializadora como Tex Valoy, es evidente que no tener una lista variada de dónde escoger la deja en una posición muy débil, posición que hoy en día, los textos de logística coinciden en que para ser eficientes comercialmente no basta con buscar el flete más barato. Lo verdaderamente importante es tener una red de compras flexibles, que aseguren que el inventario no se vaya a agotar si pasa algo inesperado en el entorno.

Para poder buscar salidas a este punto débil mencionado anteriormente, la nueva estrategia operativa tiene que apoyarse en la teoría clásica de Kraljic (1983) quien plantea que el área de compra ya no puede dedicarse simplemente a hacer pedidos o transacciones sueltas, sino que tiene que subir de nivel y volverse un área estratégica para el suministro. Evaluación por la matriz de Kraljic, esa costumbre de depender de un solo lado para abastecerse hace que sus telas pasen a considerarse como productos "cuello de

botella"; es decir, insumos que representan un riesgo altísimo para poder mantener el negocio a flote.

Por tanto como la teoría exige que la empresa priorice la seguridad del abastecimiento mediante la búsqueda activa de sustitutos y el desarrollo de proveedores alternativos en el mercado logístico de la ciudad, mitigando así, el alto riesgo de desabastecimiento.

Desde un punto de vista técnico, pasar de hacer compras por "instinto" a tener una estrategia real exige usar modelos que miden varios factores al mismo tiempo, es aquí donde entra el proceso de jerarquía analítica (AHP), creado por Saaty (2008) que es un método completo que existe en las ciencias administrativas para organizar las cadenas de suministro. Este modelo habla específicamente de que no podemos elegir un aliado comercial fijándonos solo en quien los vende más barato, hay que meter en la balanza otras cosas que mantienen el negocio vivo, por ejemplo, qué tanta capacidad logística tiene ese proveedor, cuánto se demora en despachar y qué nivel de calidad maneja. Al poner en práctica todo esto, evaluar un proveedor deja de ser un simple trámite y se convierte en un filtro comercial muy necesario en las organizaciones.

Por otro lado, desde la parte legal y corporativa la ley 2195 del 2022 es hoy en día la base de cómo deben administrarse las empresas en Colombia; esta ley pone reglas claras para garantizar la transparencia y evitar cualquier asomo de corrupción. En el caso de esta organización, cumplir con esta norma le da todo el respaldo tanto ético como legal para pedir forma en que se eligen sus proveedores sea 100% objetiva y se pueda auditar en cualquier momento. Al tener manuales escritos y políticas claras de debida diligencia, la empresa se asegura que sustratos comerciales sean honestos y compitan de manera justa, además, esto es clave para evitar ese riesgo tan común determinar haciéndole "favores" a ciertos terceros dentro de la cadena de suministro.

Sumado a todo esto, hay que mencionar la Gestión del Riesgo en la Cadena de Suministro (o SCRM), esta teoría hace una advertencia muy clara, cuando una empresa centraliza demasiado sus compras, pierde casi toda su capacidad para reaccionar ante los

problemas. Según Christopher (2016), en mercados que se mueven tan rápido como los de hoy, apostarle todo a una sola fuente de abastecimiento es un peligro, básicamente, hace que cualquier pequeño tropiezo logístico pegue mucho más duro. Así, lo que para el proveedor puede ser un simple retraso del día a día, termina convirtiéndose en una crisis estructural tremenda para la empresa que le compra.

Bajo esta óptica, la teoría logística contemporánea sostiene que las empresas deben migrar hacia redes de abastecimiento múltiple, lo cual no implica diluir el volumen de compra sin justificación técnica, sino establecer un ecosistema de oferentes previamente homologados que actúen como un amortiguador operativo. Para la empresa, la adopción de este enfoque analítico es el mecanismo más eficiente para proteger el flujo de inventarios ante posibles cuellos de botella generados por la saturación de los canales de distribución en la capital.

Para complementar esto, reestructurar el área de compras implica cambiar por completo la mentalidad de la empresa, algo que se apoya mucho en la teoría de la Gestión de Relaciones con Proveedores (o SRM). Tal como lo explican Lysons y Farrington (2020), hacer compras de forma estratégica significa dejar atrás esa costumbre de hacer pedidos basándose solo en la tradición o en ser “amigo” del vendedor. En lugar de eso, el enfoque debe estar en que la empresa y sus aliados comerciales hablen el mismo idioma a nivel técnico.

Para un profesional en negocios internacionales, dar este paso significa tener que vigilar el mercado todo el tiempo. El objetivo es encontrar socios que, más allá de dejar un buen margen de ganancia, ofrezcan flexibilidad en la logística y sean rápidos para responder. Cuando la organización formaliza la forma en que evalúa sus opciones, deja de simplemente agachar la cabeza ante lo que imponen los demás. Al contrario, empieza a tomar las riendas de su propia red de suministro, lo que al final la hace mucho más competitiva y le permite mantener unos costos realmente sostenibles.

Para terminar, hay que entender que gestionar mal las compras no es algo que se quede solo en problemas de bodega o inventario; es un error que golpea directamente el Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) del negocio, de hecho, autores como Moreno Meza (2004) y Anastacio y Rubio (2019) advierten que una empresa solo se mantiene estable si logra sincronizar muy bien las deudas que adquiere con el ritmo de su operación diaria. Al no tener el mismo peso a la hora de sentarse a negociar, a Tex Valoy le toca aceptar plazos de pago muy estrictos por parte de sus grandes proveedores, lo que termina por secar su capital de trabajo.

Mirándolo a fondo, buscar variedad de oferentes es una jugada obligatoria para ganar competitividad: esto le devuelve a la empresa la autonomía necesaria para renegociar las reglas del juego y lograr que sus tiempos de abastecimiento cuadren de verdad con el ritmo comercial que exige una ciudad como Bogotá.

Metodología

La metodología aplicada en este informe se define bajo un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, el cual busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). Para este informe, opté por el método de sistematización de experiencias, que Jara (2018) describe esencialmente como un ejercicio de reflexión crítica sobre lo que se hace en la práctica. En mi caso, esto fue lo que me permitió elevar la rutina contable diaria a un nivel de conocimiento mucho más estructurado, logrando desmenuzar la verdadera problemática de depender de tan pocos proveedores. Es, a mi juicio, el enfoque más acertado para una validación de funciones, porque me dio las herramientas para reconstruir lo que viví dentro de Tex Valoy y sacar lecciones que realmente sirvan para mejorar la administración.

Al estar al frente de la contabilidad, mi técnica principal terminó siendo la observación participante, esta no fue una mirada pasiva, sino una interacción constante con los procesos de compra y pago. Como bien señalan Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), esto permite al investigador “untarse” de la realidad y convivir con los sujetos de estudio. Gracias a esto, pude palpar las tensiones operativas que estallan cuando un proveedor falla; detalles y matices que, honestamente, se pierden cuando uno solo mira los reportes estadísticos fríos al final del mes.

También realicé un seguimiento a la ruta administrativa del gasto, esto porque para Valles (1999), el análisis documental permite una reconstrucción analítica de la realidad a través de las huellas administrativas que deja la organización. En este caso, la revisión permitió detectar que la ausencia de manuales formales para la selección de proveedores es la causa raíz de la dependencia identificada, afectando la transparencia exigida por la Ley 2195 de 2022.

Por otro lado, se mantuvieron conversaciones informales, pero de alto nivel técnico con la gerencia y colaboradores administrativos. La entrevista no estructurada se define como

una técnica flexible que permite recolectar información sobre la historia comercial y la percepción de riesgo de los directivos (Díaz-Bravo et al., 2013). Estos diálogos fueron importantes para entender el contexto subjetivo detrás de las decisiones de compra en Tex Valoy y la justificación de la fidelidad hacia los aliados actuales.

Resultados.

Los resultados de esta práctica dejan ver claramente cómo depender de tan pocos proveedores golpea la logística y la competitividad de la empresa. Como en Tex Valoy no existe un sistema tecnológico que rastree las compras de principio a fin, todos estos hallazgos salieron de observar el día a día y de organizar de forma metódica la experiencia vivida en el puesto de trabajo.

Durante las labores diarias se notó que la operación de Tex Valoy presenta muchas alertas a la hora de abastecerse, una cuestión que provoca un problema grande, porque si el proveedor de siempre se retrasa o se queda sin mercancía, al equipo le toca lidiar con el dolor de cabeza de tener pedidos que no se pueden cumplir a los clientes. Obviamente como esto daña el nivel de servicio y desmejora las ventas, puesto que, al no tener una opción de respaldo ya listas y aprobadas para comprar, la empresa se vuelve muy lenta y le cuesta responder a los cambios de la demanda que tiene el mercado textil en Bogotá.

Desde el punto de vista meramente comercial, es evidente que los grandes proveedores son los que imponen las reglas de despacho, y esas reglas casi nunca cuadran con la velocidad a la que la empresa necesita rotar su inventario. Como la dependencia es tanta, Tex Valoy no tiene como negociar fuerte, básicamente le toca decir que sí a tratos que no le convienen con tal de no quedarse sin la materia prima. Además, al revisar cómo se compra en la vida real, uno se da cuenta de que no hay costumbre de pedir varias cotizaciones para comparar; al comprarle siempre los mismos terceros, la empresa termina tragándose cualquier aumento en los precios de tela sin poder decir nada, lo que recorta directamente la utilidad y le quita ventaja frente a otros distribuidores en la ciudad.

También quedó claro que esta dependencia pone en riesgo inmenso la continuidad de todo el negocio, si el proveedor principal llega a tener problemas de producción empieza a mandar mercancía de "peor calidad", Tex Valoy no tiene un plan b para usarse de inmediato. Por eso, este tema no debe verse como un problema a la hora de pagar una factura, sino como un freno a la autonomía de la organización. Lo anterior, podría

dimensionarse como un "secuestro operativo", donde la empresa está atada de manos para reaccionar si la competencia se mueve. Es cierto que trabajar muchos años con los mismos proveedores genera confianza, pero, desde la teoría del *Supply Chain Management*, hacer esto dispara el riesgo de quedarse sin inventario y vuelve los costos totalmente inflexibles.

Por último, para darle el rigor científico a la sistematización de esta experiencia, los problemas encontrados se organizaron mediante un proceso de codificación. La matriz que se presenta a continuación resume cómo se conectan estas fallas del día a día observadas en la organización con los conceptos teóricos planteados desde los modelos del abastecimiento estratégico:

Tabla 1. *Categorización de datos cualitativos*

Categoría	Código	Hallazgo de la Sistematización
Gestión de la Cadena de Suministro	Déficit de Flexibilidad	Se observó que los tiempos de entrega rígidos impuestos por el proveedor dominante no permiten a Tex Valoy responder ágilmente a picos de demanda del mercado mayorista. DOCX
Estrategia de Abastecimiento	Inexistencia de Manuales	La ausencia de criterios técnicos de selección favorece la continuidad de la dependencia, contraviniendo las buenas prácticas corporativas y la Ley 2195 de 2022. DOCX
Riesgo Operativo	Secuestro Operativo	Concentración comercial superior al 30% en un solo proveedor, lo que genera vulnerabilidad absoluta ante posibles interrupciones

Toma de Decisiones Comerciales	Empirismo Administrativo	logísticas de dicho tercero. DOCX Las decisiones de compra se basan en la historia comercial y la confianza personal, careciendo de un análisis multicriterio (Modelo AHP) para evaluar calidad, precio y tiempos de respuesta. DOCX
---------------------------------------	--------------------------	---

Nota: Sistematización de trabajo realizado (*Categorización de datos cualitativos*).

Fuente: Elaboración propia

La ausencia de bases de datos centralizadas y evidencias formales durante la práctica subraya una oportunidad de mejora en la gestión comercial. La discusión se centra en que la empresa necesita transitar de un modelo de compras basado en la intuición y la relación personal, hacia un modelo basado en inteligencia de mercado y estrategias de abastecimiento estratégico (strategic sourcing) que protejan la competitividad de la organización.

Consideraciones para Estudios Futuros

Tomando en cuenta lo que se encontró durante esta práctica y las cosas que aún faltan por mejorar, se dejan las siguientes recomendaciones para que la empresa o futuros estudiantes las pongan en marcha:

- Sería ideal diseñar una herramienta o un formato técnico para calificar a los proveedores. Esta herramienta debería medir cosas reales de la operación, como qué tan rápido responden ante una urgencia, si la calidad de la tela es buena, cuánto se demoran en entregar (lead time) y si sus precios realmente compiten en el mercado.
- Hacer una investigación a fondo para demostrar cómo tener varias opciones de proveedores le devuelve a Tex Valoy el poder de negociar. La idea es comprobar

que, al no depender de nadie, la empresa gana tranquilidad y recupera el control sobre lo que gasta en sus compras.

- Revisar si es posible sumarle al sistema que ya usa la empresa un módulo de cadena de suministro (SCM). Sería muy útil que este software lanzara una alerta automática apenas note que un solo proveedor se está llevando más del 30% de las compras, para que el equipo empiece a buscar otras opciones de inmediato.
- Aprovechando que la comercializadora está ubicada en Bogotá, los próximos trabajos de grado deberían apuntarle a la internacionalización de las compras (Global Sourcing). Es decir, sentarse a sacar cuentas para ver qué tan viable y rentable sería importar las telas directamente de Asia o de países vecinos, comparando todos los costos frente a lo que se paga hoy en día a nivel nacional.
- Pensar en armar un manual de reglas muy claras exclusivo para el área de abastecimiento. Por ejemplo, dejar como norma obligatoria que cualquier pedido grande tenga que venir acompañado de por lo menos tres cotizaciones formales antes de ser aprobado.

Conclusiones.

En definitiva, quedó comprobado que depender de tan poquitos proveedores no es solo un tema de hacer pedidos de rutina, sino un problema muy serio que afecta toda la estructura operativa de Tex Valoy. Al final del día, concentrar tanto las compras se come la ganancia del negocio, porque al no tener la costumbre de comparar precios en un mercado tan grande como el de Bogotá, la empresa simplemente termina asumiendo cualquier aumento de costos por pura inercia.

Mirando todo esto desde la gestión de la cadena de suministro, es casi imposible saber cuánto cuesta realmente la logística si no se está al tanto de cómo se mueve el mercado. Lo anterior da como resultado, que la empresa pierda fuerza para competir en el sector textil en la capital, además, al no tener reglas claras para elegir a quién comprarle, la balanza a la hora de negociar siempre está inclinada a favor del proveedor y no del comprador.

Queda claro entonces, que la capacidad que tiene la empresa para responderle a sus clientes pareciera depender más de las exigencias de sus proveedores que de su propia estrategia organizativa. Pareciera que la empresa se encuentra en un estado de rigidez alta, que priorizara por encima de todo el hecho de quedarse sin stock de un momento a otro. Se podría decir, que la organización no tiene verdadera autonomía; hasta donde puede crecer y cuánto puede vender depende casi enteramente de terceros, por no tener reglas claras.

En la organización de toda esta experiencia, la enseñanza es la siguiente: la forma en que compra la compañía tiene que dar un giro total hacia el abastecimiento estratégico. Trabajar sin manuales estrictos, ni filtros previos para contratar a un proveedor no solo es un peligro por el miedo a quedar desabastecidos, sino que expone a la empresa a fallar frente a lo que exige la ley 2195 del 2022 sobre la transparencia empresarial. Es por ello, que buscar nuevos oferentes tiene que verse como un escudo necesario tanto estratégico como legal para proteger el futuro comercial del negocio.

La gran lesión de esta práctica es que el papel del profesional dentro de la comercializadora tiene que cambiar, ya no basta con estar ahí para gestionar transacciones puntuales; hay que meterse de lleno a organizar la red de aliados. Quedó demostrado que la visión de un administrador de negocios internacionales es clave para revisar con lupa la cadena de suministro y lograr que el negocio pueda fomentar los retos en materia económica del siglo XXI. El verdadero reto del administrador hoy es cruzar los datos de mercado, las teorías logísticas y la ley para acabar con las compras "a ojo" y lograr que la empresa funcione con verdadera eficiencia y flexibilidad.

Referencias

- Anastacio Aquino, J. C., & Rubio Miranda, I. (2019). Optimización del ciclo de operaciones y su impacto en la gestión empresarial. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/>
- Chopra, S., & Meindl, P. (2016). *Gestión de la cadena de suministro: estrategia, planificación y operación* (6.ª ed.). Pearson.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3203314>
- Christopher, M. (2016) *Logística y gestión de la cadena de suministro*. 5.ª edición, Pearson, Londres.
- Díaz-Bravo, Laura, Torruco-García, Uri, Martínez-Hernández, Mildred, & Varela-Ruiz, Margarita. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167.
http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.
- Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Ivette Rubio Miranda y Jean Carlos Anastacio Aquino (2019): *Optimización del ciclo de conversión de efectivo de la compañía Procesos Gráficos – PROGRAF*, *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana* (junio 2019).
<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/06/conversion-efectivo-prograf.html>
- Jara Holliday, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Centro de Estudios y Publicaciones Alforja.
- Kraljic, P. (1983) Las compras deben convertirse en gestión de la cadena de suministro. *Harvard Business Review*, 61, 109-117.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2481205>
- Ley 2195 de 2022. *Por medio de la cual se adoptan medidas en materia de transparencia, prevención y lucha contra la corrupción y se dictan otras disposiciones*. 18 de enero de 2022. Diario Oficial No. 51.921.

- Moreno Meza, Néstor. (2004). *Ciclo de conversión de efectivo en las grandes empresas de comercio al detal en Colombia (1998-2002)*. Estudios Gerenciales, 20(92), 129-138. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232004000300005&lng=en&tlng=es.
- Saaty, TL (2008) *Toma de decisiones con el proceso de jerarquía analítica*. International Journal of Services Sciences, 1, 83. <https://doi.org/10.1504/IJSSCI.2008.017590>.
- Valles, M. (1999). *Técnicas cualitativas de investigación social: Reflexión metodológica y práctica profesional*. Síntesis.

Anexos

Anexo 1. Matriz de Riesgos de la Cadena de Suministro

Riesgo Identificado	Probabilidad	Impacto	Nivel de Riesgo	Acción Mitigante Propuesta
Ruptura de Stock por dependencia	Alta (4)	Catastrófico (5)	Extremo	Mapeo urgente de proveedores alternativos en Bogotá y homologación técnica.
Pérdida de Poder de Negociación	Alta (4)	Mayor (4)	Alto	Diversificar cartera de compras aplicando la Matriz de Kraljic.
Inflexibilidad de Costos Logísticos	Media (3)	Mayor (4)	Alto	Exigir protocolo de cotización con mínimo 3 oferentes para compras superiores.

Anexo 2: Propuesta de Estructura de “Manual de Abastecimiento Estratégico”

Como resultado del trabajo realizado y ante la ausencia de lineamiento formales en la organización, se presenta en el anexo 2 una propuesta para un "Manual de Abastecimiento y Evaluación de proveedores". Este manual buscará estandarizar el proceso de compra bajo criterio de transparencia comercial y además constituirá una salvaguarda logística para mitigar el riesgo de vulnerabilidad operativa en la organización. A través de este esquema, se dota a Tex Valoy de una hoja de ruta técnica que permite transitar del empirismo hacia una gestión basada en la resiliencia de la cadena de valor.

-
- **Sección I:** Criterios de Homologación (Capacidad de respuesta o Lead Time, Calidad del textil, Precio, Condiciones Logísticas).
-
- **Sección II:** Documentación Comercial Requerida (Cámara de Comercio, Referencias Comerciales, Certificaciones).
-
- **Sección III:** Protocolo de Strategic Sourcing (Obligatoriedad de licitación o comparación de mínimo 3 oferentes).
-
- **Sección IV:** Matriz de Ponderación (Uso del Modelo AHP para selección objetiva).
-

Anexo 3. Instrumentos de recolección de información

No.	Eje Temático	Pregunta Orientadora
1	Criterios Logísticos	¿Cuáles son los tres factores determinantes (precio, lead time, calidad) al momento de homologar un nuevo proveedor en Bogotá?
2	Poder de Negociación	En los últimos 24 meses, ¿en cuántas ocasiones ha logrado la empresa imponer sus condiciones logísticas frente a los proveedores actuales?
3	Riesgo de Continuidad	Ante un eventual cese de operaciones o falla logística de nuestro proveedor principal, ¿cuál es el plan de respaldo para garantizar el inventario?
4	Transparencia Comercial	¿Qué mecanismos de debida diligencia se aplican para verificar la idoneidad corporativa de los proveedores según la Ley 2195 de 2022?
5	Costos de Adquisición	¿Cómo se realiza el seguimiento a los fletes e incrementos de materia prima para asegurar que la empresa no pierda competitividad?