

Mejora de proveedores para la empresa Marmara Spa

Juan Sebastián Briñez Pinzón
Wilson Javier Vesga Guayacán

Universitaria Agustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.
2018

Mejora de proveedores para la empresa Marmara Spa

Juan Sebastián Briñez Pinzón
Wilson Javier Vesga Guayacán

Director
Johny Rubiel Mariño Reyes

Trabajo de grado para optar al título de Administrador de Empresas

Universitaria Agustiniiana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia de Empresas
Bogotá, D.C.
2018

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado principalmente a la empresa Marmara Spa, la cual es fuente primordial para la elaboración de este trabajo, además de todas y cada una de sus partes interesadas, y a todos los docentes de la universitaria Agustiniiana que intervinieron en la estructuración y formulación de este documento

Resumen

Marmara Spa es una empresa dedicada a brindar servicios de cuidado personal, y relajación enfocados a parejas que deseen un lugar agradable y tranquilo las cuales quieran celebrar fechas especiales, proporcionándoles locaciones cómodas y totalmente privadas, que les permita un grado de relajación y comodidad, que ningún otra empresa les pueda ofrecer, contando con equipos y mano de obra de gran nivel de calidad y tecnicidad, que dan como resultado un servicio incomparable, satisfaciendo los requisitos a medida de sus clientes; Aunque su servicio y atención al cliente , son excelentes, cuenta con falencias organizacionales y de estrategia que no permiten a la empresa tener un norte definido, lo cual conlleva a que la organización vea su crecimiento rezagado y perdiendo parte de su mercado, cediendo terreno ante la competencia, que más tarde le costara recuperar.

Con la intervención que se planea hacerle a la compañía, se pretende realizar un cambio de proveedores que cumplan con las necesidades y requerimientos de la organización, por medio de un exhaustivo análisis, y con herramientas como análisis Pestel y cinco (5) fuerzas de Porter, arrojando como resultado, nuevos y mejorados proveedores, que cumplan las condiciones de la organización y contribuyan al continuo crecimiento de la misma.

Palabras clave: Proveedores, necesidades, requerimientos, crecimiento, servicio al cliente, empresa.

Tabla de contenido

Introducción	9
1. Descripción de la empresa.....	10
1.1. Caracterización y diagnóstico de la empresa.....	10
1.1.1. Líneas, productos o servicios.....	10
1.2. Análisis sectorial.....	10
1.2.1 Variables microeconómicas.....	10
2. Cinco fuerzas de porter marmara spa.....	13
2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes (alta).....	13
2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores (baja).....	13
2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes (alta).....	13
2.4 Amenaza de productos sustitutos (baja).....	13
2.5 Rivalidad entre los competidores (alta).....	13
2.5.1 Variables macroeconómicas.....	15
2.5.1.1 Entorno político.....	15
2.5.2 Entorno económico.....	16
2.5.3 Entorno cultural.....	17
2.5.4 Entorno geográfico.....	17
3. Definición del problema de intervención.....	19
4. Objetivo general.....	20
4.1 Objetivos específicos.....	20
5. Alcance.....	21
6. Antecedentes.....	22
6.1 Marco referencial.....	23
6.1.1 Referentes normativos.....	23
6.1.2 Referente teórico.....	24
6.1.3 Referente institucional.....	25
7. Aplicación metodología marco lógico.....	26
7.1 Análisis de los involucrados.....	26
7.2 Análisis del problema a través del árbol de problemas.....	28
7.3 Análisis de objetivos a través del árbol de objetivos.....	29

7.4 Identificación de alternativas de solución	29
7.5 Selección alternativa óptima.....	30
7.6 Estructura analítica del proyecto (EAP)	30
8. Construcción de matriz de (planificación) marco lógico	31
8.1 Resumen narrativo de los objetivos y las actividades	31
8.2 Diseño de los indicadores	33
8.3 Medios de verificación	34
8.4 Supuestos	36
8.5 Fin.....	38
8.6 Propósito.....	38
8.7 Componentes	38
8.8 Actividades	38
Conclusiones	40
Recomendaciones	40
Referencias	42

Lista de figuras

Figura 1. Ubicación	12
Figura 2. Tabla de proveedores Cuadro comparativo de proveedores	20
Figura 3. Árbol de problemas.....	28
Figura 4. Árbol de objetivos.....	29
Figura 5. Estructura analítica del proyecto.....	30
Figura 6. Cronograma	36

Lista de tablas

Tabla 1 Promedio de precios	11
Tabla 2 Pestel	14
Tabla 3 Medición del indicador	21
Tabla 4. Análisis de involucrados	26
Tabla 5. Resumen narrativo	31
Tabla 6 Condiciones	32
Tabla 7. Diseño de los indicadores.....	32
Tabla 8. Medios de verificación.....	34
Tabla 9. Supuestos.....	36

Introducción

En el siguiente seminario investigador, con fines académicos, que se realiza en la empresa MARMARA SPA, se pretende realizar un completo análisis, de este Spa que lleva en el mercado más de dos años, dicho trabajo se plantea con el fin de poner en práctica, los conocimientos adquiridos a lo largo de toda la trayectoria universitaria y la correcta aplicación de las herramientas dadas en la especialización de Gerencia de Empresas. En este seminario integrador, se estudiarán y analizarán los diferentes procesos, que la compañía utiliza para su funcionamiento, con el objetivo de encontrar y plantear, oportunidades de mejora que le permitan a la empresa optimizar sus procesos y recursos y por ende su funcionamiento sea mucho más eficaz y eficiente. Este objetivo se logrará, a través de las diferentes herramientas y metodologías que se han aprendido en la academia, como se ha mencionado anteriormente, como por ejemplo técnicas administrativas, que permiten reconocer los diferentes estados en el que la compañía se encuentra en la actualidad, tanto interna como externamente; a partir de estos resultados obtenidos, se plantearán las diferentes estrategias y opciones de mejora, para que la empresa las estudie y posteriormente las implante en su funcionamiento cotidiano.

1. Descripción de la empresa

1.1. Caracterización y diagnóstico de la empresa

1.1.1. Líneas, productos o servicios.

Actividades de servicios personales, tratamientos de belleza

1.1.2. Capacidad de producción u operación.

28 Paquetes

1.1.3. En pocas frases describa el proceso de producción o de servicio.

El servicio de Spa consiste en que una pareja, se dirige al lugar donde está ubicado el Spa y pasa por diferentes espacios y procesos "según el paquete que adquiera" en el cual hay espacios para masajes, zonas húmedas cuidado corporal y demás procesos de relajación.

1.1.4. Tipo de equipos empleados o recurso humano requerido para la producción del bien o servicio.

Jacuzzi, Sauna, Camillas, Equipo de audio, Equipos de masajes, Personal capacitado.

1.1.5. Describa someramente la situación financiera, organizacional, operacional y de mercado.

Financiera y operacionalmente, la empresa presenta buenas condiciones, que le permiten tener un crecimiento estable y un panorama relativamente positivo, "es lo que el dueño relata someramente", en el ámbito organizacional y de mercadeo, es donde presenta falencias y desperdicia oportunidades, que frenan el crecimiento de la organización (La empresa no cuenta con indicadores financieros y su contabilidad no es muy fiable y casi inexistente, ya que hasta el momento se está reestructurando la empresa)

1.1.6. ¿Quiénes son los principales proveedores?

Dimanti, Max cuti, Dotaciones el portal

1.1.7. ¿A quién le vende los bienes y servicios que produce la compañía?

Su nicho de mercado se enfoca en personas entre 18-35 años principalmente asisten en parejas que deseen pasar un momento de relajación y privacidad y que estén entre un estrato 3 en adelante.

1.2. Análisis sectorial

1.2.1 Variables microeconómicas.

La empresa Marmara Spa se encuentra en el sector terciario de la economía por estar en la categoría de servicios, mediante el cual se identifica dentro del sector con el código 952004 perteneciente al subsector de servicios profesionales de belleza, la rama de servicios personales diversos y a la actividad de servicios de masajistas. Esta clase comprende las siguientes

actividades: actividades de baños turcos, saunas y baños de vapor, solarios, salones de adelgazamiento, salones de masaje, etc.

Marmara Spa presenta un crecimiento constante en la demanda de sus servicios en alrededor de un 12% anual, esta cifra porcentual es una percepción del dueño ya que no se tienen informes precisos y debidamente documentados, este crecimiento percibido, es principalmente por los clientes más jóvenes, que cada día adquieren más estos servicios. Para el cual se encuentra la empresa enfocada y con estrategias de nicho de mercado. Principalmente enfocado en los estratos 3,4 y 5, por su capacidad económica y gusto por el servicio. Los precios se encuentran entre el promedio del sector y un poco por debajo si se compara con otros spa de la ciudad como por ejemplo; Claudia patricia Osorio spa (CLAUDIA PATRICIA OSORIO SPA), Pamper spa (PAMPER SPA), makuirabeerspa (MAKUIRA BEER SPA), Wellness Spa (WELLNESS SPA), se hace la estimación del promedio, con los servicios que comparten características similares, y se muestran a continuación:

Marmara spa: “spa Cacique \$269.900”

Tabla 1

Promedio de precios

EMPRESA	SERVICIO	PRECIO
Pamper Spa	Spa Gorka	\$259.990
Claudia Patricia Osorio Spa	Cornalia	\$259.990
Makuirabeer Spa	Plan platino	\$441.000
Wellness Spa	Ritual del Amor	\$310.000

Nota. Esta tabla es una adaptación propia, basada en datos de los Spas, mencionado en la misma

Para obtener el promedio sumamos los precios de los servicios de Spa de las empresas que están relacionadas y las dividimos por cuatro.

$$\text{Promedio: } \frac{\text{suma del total de precios}}{\text{Dividido 4}} = \frac{1270.800}{4} \quad \text{Total Promedio: } \$317.700$$

Una ventaja diferencial del negocio es la creación de su portafolio de servicios ya que es único, cada negocio le hace variables de acuerdo a sus clientes y sus recursos disponibles de equipo y personal, además los clientes pueden elegir entre 7 paquetes diferentes para lograr una mayor satisfacción. Sus esquemas de precios van desde cien mil pesos hasta doscientos sesenta mil pesos para el más completo. Nuestra empresa al encontrarse en la localidad de Engativá,

barrio Normandía tiene una ubicación privilegiada, debido a ser un sector estrato 4, y con una excelente ubicación, dada su cercanía a los corredores viales más importantes de la ciudad como lo son, la avenida Boyacá, la avenida el Dorado, la avenida calle 53, la avenida ciudad de Cali, con viabilidad para un negocio de sector belleza con enfoque en Spa, razón por la cual asisten al sector población de sectores cercanos.

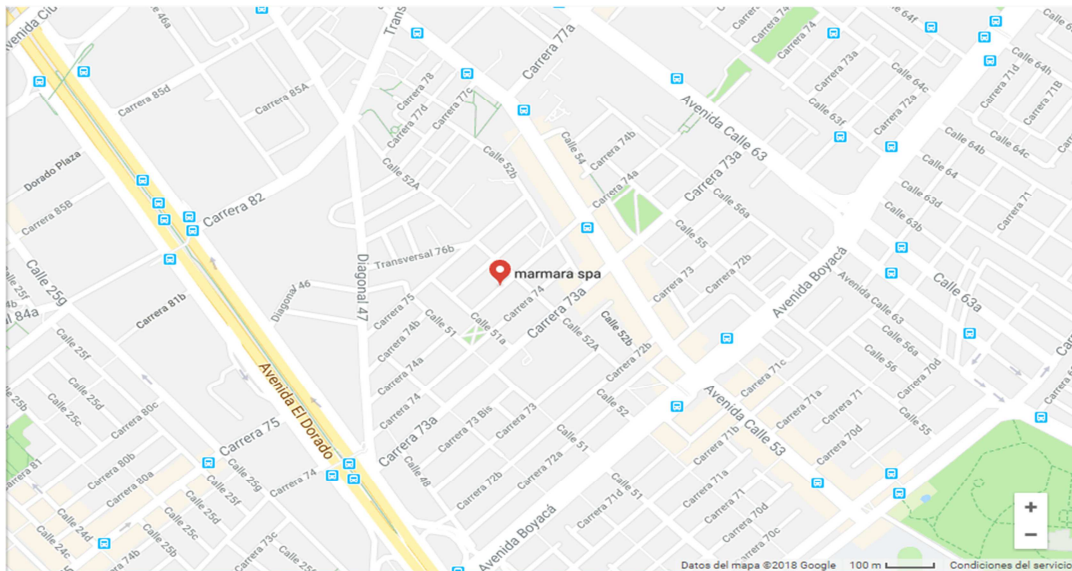


Figura 1. Ubicación Fuente: Google maps (2018)

La empresa Marmara Spa entre sus empleados maneja una estabilidad laboral, y una capacitación continua siempre acompañada de la implementación de nuevas técnicas y el cambio de los instrumentos de acuerdo a su vida útil. Esto la ha llevado a aumentar su número de clientes, entre un 12% y 15% (datos que son nombrados por el gerente, ya que no son respaldados por documentos oficiales que nos permitan corroborar estas cifras) la fidelización que existe y también incluir nuevos perfiles de clientes principalmente por el voz a voz y los medios electrónicos como su página web.

2. Cinco fuerzas de porter marmara spa

2.1 Poder de negociación de los compradores o clientes (alta)

En el mercado existen muchos clientes y muchas empresas prestadoras de servicios de spa en Bogotá, por lo cual el poder de negociación del cliente es alto y de fácil cambio por parte de este. Por ello la empresa Marmara SPA, ha establecido una estrategia de reestructuración continua de sus servicios para así fidelizar sus clientes, con un portafolio de servicios de calidad al menor precio posible.

2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores (baja)

En el tema de proveedores se encuentran una gran cantidad, por lo cual es Baja. Existen diferentes proveedores de servicios y tecnologías en nuestro mercado. Nuestra empresa según los análisis de cantidad de servicios prestados se encuentra en crecimiento constante, esto acompañado de los servicios promocionales ofrecidos. Lo anterior nos ha ayudado a lograr comprar mayor cantidad de insumos y obtener mejores beneficios.

2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes (alta)

Existe un continuo crecimiento de negocios enfocados en la prestación de servicios de relajación enfocados en el nicho de mercado nuestro, por lo cual es importante tener una fidelización con los clientes establecido en la base de datos como se maneja actualmente, ofreciéndoles nuestros nuevos servicios según su necesidad.

2.4 Amenaza de productos sustitutos (baja)

En la actualidad no hay variedad de productos sustitutos que cumplan el mismo servicio, esto se demuestra porque es un negocio relativamente joven en nuestro país y con un esquema diferente a los ya existentes en el sector de salud y belleza.

2.5 Rivalidad entre los competidores (alta)

Estamos en un sector con una elevada competencia, por lo que la diferenciación se vuelve imprescindible a la hora de competir debemos marcar una diferencia a través de un ambiente adecuado y con personal calificado, acompañado de la aplicación de las nuevas tecnologías para nuestro sector. Los costos de nuestra empresa al ser fijos en su mayoría ayudan a tener un mayor control en nuestro portafolio de servicios

Análisis pestel marmara spa

Tabla 2

Pestel

<p>Entorno Político: Existen actualmente diferentes variables en nuestro país las cuales genera una afectación en nuestro segmento de negocio, entre estos se encuentran el cambio de gobierno y sus nuevas políticas que busca implementar con un cambio de modelo, y sus políticas lo cual siempre genera un nerviosismo al cambio y por su afectación al poder adquisitivo de las personas con menos recursos a través de nuevas reformas propuestas, esto genera un menor consumo e inestabilidad en la economía en el presente de nuestro país, que finalmente nos afecta la cantidad de clientes.</p>	<p>Entorno económico: En este ítem específicamente para nosotros Colombia está en un ciclo de cambio el cual nos ha impactado de manera positiva repuntando la cantidad de proveedores para nuestro segmento de negocio, esto ha ayudado a bajar los costos de adquisición y aumentar el reconocimiento de marca. Esto se ha dado por la facilidad de crédito para microempresarios con un interés más bajo incentivado por parte del estado y reflejado en la banca comercial, generando así un ciclo económico en nuestro sector más amplio y con mayor beneficio. Adicionalmente este sector económico se encuentra en un crecimiento exponencial en la demanda de sus servicios en alrededor de un 10% anual según estudios del Ministerio de comercio, industria y turismo desde el año 2011 hasta el 2017</p>	<p>Entorno sociopolíticos: Para el sector nuestro es beneficioso el fenómeno demográfico, ya que este ha aumentado considerablemente en la ciudad de Bogotá, por ser destino de muchas personas y el principal centro de negocios del país. También existe aquí una mejor calidad de vida y un mayor promedio de vida que en otros lugares del país. Los pensamientos y costumbres por parte de las generaciones más jóvenes, donde nos muestra como la imagen es importante para los ámbitos laborales cada día más analizados y sin dejar de lado obviamente los personales que van de la mano, en áreas como las costumbres, alimentación, etc. Esto se ha transformado en un fenómeno creciente de cuidado personal con gran aceptación en todos los segmentos de la sociedad.</p>
--	--	---

<p>Entorno tecnológico: En este segmento el sector se encuentra en una constante actualización y en los últimos dos años ha llegado diferente maquinaria con tecnología de punta, llevando de la mano un manejo eficiente de los recursos naturales utilizados y una mayor eficacia en los procesos por esto se generó una masificación de los impactos favorables a un menor costo para las empresas prestadoras de los servicios de SPA, acompañados de una durabilidad buena por parte de esta maquinaria con su calidad demostrada en este tiempo.</p>	<p>Entorno Ecológico: Se encuentra con una afectación mínima a los recursos naturales y no cuenta con normativas ambientales explícitas para este tipo de empresas. Lo que se implementa es un manejo responsable en la utilización de las bolsas de plástico y de los insumos necesarios en las cantidades necesarias sin generar un impacto adicional. También se han establecido modificaciones en algunos procesos para hacerlos de una manera más limpia y con un menor impacto al medio ambiente</p>	<p>Entorno legal: La empresa se encuentra en el sector de servicios de salud y belleza con una normativa general, pero no existe una enfocada principalmente en los SPA. Manejan las normas de bioseguridad enfocada en la prestación de un servicio saludable y sin impactos al usuario. Se rige bajo la ley 711 de bioseguridad estética donde nos muestran las limitaciones a los procedimientos.</p>
---	---	---

Nota. Autoría propia

2.5.1 Variables macroeconómicas.

2.5.1.1 Entorno político. La Secretaría de Salud Municipal, en cumplimiento a la resolución 2263 de 2004, tiene como competencia en bioseguridad inspeccionar, vigilar y controlar en los establecimientos que desarrollan actividades cosméticas o relacionadas con el embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental, la elaboración e implementación del manual de bioseguridad en los establecimientos. Es importante aclarar que los cursos de Bioseguridad solamente son dictados por el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) y las academias avaladas y autorizadas por la Secretaría de Educación, tienen incluido en su pensum académico este componente dirigido a cosmetólogas y/o esteticistas, estilistas, manicuristas o técnicos por competencias laborales

Más protección y atraer inversionistas son algunos de los retos que deberá afrontar el nuevo gobierno para apoyar el desarrollo del emprendimiento y de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país.

Así lo declaró Daniel Martín, CEO de Equity Advisors, una empresa que brinda asesoría y acompañamiento a los emprendedores.

Asegura que debería existir más seguridad para estas empresas así como más apertura hacia el mercado extranjero. “Es importante que el gobierno atraiga tanto inversionistas como empresas extranjeras, aspecto que le brindaría la posibilidad a las Mipymes de hacer más negocios y explorar mercados internacionales”, afirmó Martín.

De igual manera, plantean que se debe impulsar el crecimiento y sostenibilidad de las mismas, brindar apoyo en temas de innovación y promover las excepciones de impuestos en los primeros años de las Mipymes. (Portafolio, 2018)

2.5.2 Entorno económico.

En estos factores nuestro país maneja una política fiscal que ha afectado este tipo de empresa por las nuevas políticas en la reforma tributaria del país, como son los esquemas combinados de renta e IVA a través del monotributo aplicado a empresas del sector peluquería (spa), este impuesto a pequeños negocios y sus actividades comerciales, los cuales han sido afectados por una mayor carga de impuestos, a parte de los ya existentes y una política que ha indirectamente aumentado el costos de los servicios nuestros para cubrir estas cargas tributarias. Este sector económico se encuentra en un crecimiento exponencial en la demanda de sus servicios en alrededor de un 10% anual según estudios del Ministerio de comercio, industria y turismo desde el año 2011 hasta el 2017, principalmente en las ciudades de Bogotá, Medellín y Pereira. Entre el cual se encuentra la empresa nuestra en ese nicho de mercado. Principalmente enfocado en los estratos 3,4 y 5, por su capacidad económica y gusto por el servicio.

Claramente nos ha generado un impacto positivo con la (Ministerio de Comercio, 2018) mayor cantidad de demanda en la prestación de nuestros servicios, aumentando así la capacidad de respuesta a ellos, con la incorporación de nuevos equipos y una política de impacto en el área de mercadeo con planes de fidelización y manejo de plataformas electrónicas para así obtener una porción importante de este mercado nuevo y en constante crecimiento.

Desde muy temprano este año y ante la mejora de la situación nacional que contrasta con la incertidumbre internacional, Colombia mantuvo una misma tasa de interés: 4,25%. Allí la llevó la

Junta del Banco de la República en abril, cuando disminuyó en 25 puntos básicos su tipo de intervención.

La decisión que los directivos del Emisor tomaron este viernes, aplicará durante los dos meses restantes del año pues en noviembre la Junta Directiva se reunirá pero no tomará decisiones sobre tasas de interés hasta diciembre, cuando definirán la medida para enero del próximo año.

En esta oportunidad, el gerente del Banco de la República, Juan José Echavarría, señaló que la decisión se tomó con unanimidad y teniendo en cuenta que tanto la inflación como sus expectativas se mantienen sobre 3% pero dentro del rango meta, mientras que el precio del petróleo “favorece a los ingresos de la Nación”.

Destacó la incertidumbre sobre la recuperación de la economía y el efecto de “las cambiantes condiciones financieras internacionalmente”.

Además, el gerente Echavarría señaló que el reciente dato negativo de Confianza del Consumidor y el comportamiento de algunos sectores que todavía no se recuperan como se esperaba. (Dinero.com, 2018)

2.5.3 Entorno cultural.

En Colombia en los últimos años se presenta una introducción y cambio en los pensamientos y costumbres por las generaciones más jóvenes, donde nos muestra como la imagen es importante para los ámbitos laborales cada día más analizados y sin dejar de lado obviamente los personales que van de la mano, quizás por las continuas políticas de globalización en todas las áreas influida por la información transmitida por internet, en áreas como las costumbres, alimentación, etc. Esto hace que nuestra cultura en la cual por imposición y costumbre los procesos estéticos eran exclusivamente para las mujeres, ahora con esta transformación el mercado ha crecido considerablemente en los diferentes segmentos de nuestra población incluidos la personas adolescentes un factor muy importante pues son clientes para la empresa muy beneficiosos y con una gran trayectoria hacia un futuro. Por esto es una oportunidad clara para intensificar hay nuestros productos creando una fidelización de la mano de unos servicios innovadores para lograr así crecer a un mayor ritmo que nuestro segmento.

2.5.4 Entorno geográfico.

El turismo de salud y bienestar, o turismo médico, en Bogotá agrupa múltiples servicios como terapias de relajación, medicina alternativa y cirugías estéticas. En la capital colombiana la oferta es variada para turistas y nativos que pueden disfrutar de manera fácil y económica. Esto se

demuestra a través de la información publicada por el gobierno colombiano donde nos muestra que 4.236 extranjeros han viajado con el único fin de asistir a un spa colombiano, así se ve el crecimiento obtenido y como nos ven como un destino importante para los servicios de salud, relajación y masajes, teniendo como factor importante su accesibilidad por sus valores al cambio monetario extranjero. (Colombia.co, 2018)

La calidad y precios de procedimientos médicos y estéticos son una de las muchas razones que atraen a los visitantes. Existen precios en promedio de servicios desde setenta y cuatro mil pesos hasta los trecientos cincuenta mil pesos, según el tipo de servicio y el lugar elegido. (Makura Beer, 2016)

Bogotá, centro turístico en Latinoamérica; en 2012, el número de turistas que visitaron la capital aumentó registrando una cifra histórica de más de 9 millones de turistas, de los cuales 966.748 llegaron desde el exterior y 8.043.079 de diferentes regiones del país. (Colombia.co, 2018)

Según un informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 4.236 extranjeros no residentes visitaron el país con el único motivo de realizarse procedimientos médicos especializados y disfrutar de una oferta inigualable de spas. La capital cuenta con diversos servicios en tratamientos que incluyen hidroterapia, musicoterapia, talasoterapia, equinoterapia, aromaterapia, lodoterapia y arteterapia. La oferta responde a que en Bogotá se encuentran spas con de altos estándares de calidad y una destacada infraestructura en equipo. Algunos de los recomendados en la capital son Chairama Spa, Wellness Spa Móvil, Tendal Spa, Karis Spa, Bintari Spa, Dolly Devia Spa, Pinatubo Spa y Sharova Day Spa Bogotá, entre muchos más. Sumado a esto, existe una variada oferta de hoteles que prestan un excelente servicio de spa, entre los que se destacan el Dann Carlton, JW Marriott, Crowne Plaza Tequendama, 101 Park House, Hotel de la Ópera, AR Salitre, Hotel Habitel y B.O.G Hotel.

3. Definición del problema de intervención

Efectuando los debidos procesos de diagnóstico al interior de la empresa, se ha evidenciado que la compañía posee aspectos a mejorar frente a sus proveedores, tales como precios elevados de insumos y materias primas, disponibilidad de los mismos, capacidad de respuesta en tiempos de entrega y no poseen facilidad a la hora de efectuar los pagos lo cual no nos permite un apalancamiento, Marmara Spa nunca ha hecho una investigación y evaluación de proveedores, con el fin de encontrar los proveedores más convenientes para el desarrollo óptimo de la operación, que le permitan obtener más ventajas y beneficios, los proveedores que se manejan actualmente han llegado a la compañía por medio de la intermediación de los accionista del Spa, pero no por medio de una debida evaluación que se realizara a través del modelo para la evaluación del desempeño de los proveedores utilizando AHP (Analytic Hierarchy Process), como resultado de la evaluación, se pueden definir planes de mejoramiento y estrategias de negociación con los proveedores, lo cual se orienta a garantizar el éxito de la operación de toda la cadena de abastecimiento. (Osorio Juan, 2008).

4. Objetivo general

Incorporar nuevos y posibles proveedores que nos brinden mejores opciones de compra, y nos reduzcan los costos en un 10% sin reducir la calidad de los productos ya establecidos en los procesos productivos, que nos contribuyan con gran capacidad de respuesta, tiempos no tan prolongados y un posible apalancamiento respecto al pago de las facturas.

4.1 Objetivos específicos

Identificar proveedores, por diversos medios tales como; internet, ferias y exposiciones comerciales, cámaras de comercio, bases de datos de organismos públicos (Legiscomex) etc., que produzcan o comercialicen los productos necesarios para la prestación del servicio

Evaluar los proveedores más acordes, por medio de un cuadro comparativo en el cual se reflejen características tales como, precios, calidad, cantidades, formas de pagos, descuentos, tiempos de entrega, que se han identificado, y que son potencialmente actos, para abastecer a la empresa

<i>Artículo</i>			
<i>Características</i>	<i>Proveedor A</i>	<i>Proveedor B</i>	<i>Proveedor C</i>
Precio unitario			
Descuento comercial			
Transporte			
Seguros			
Rappels			
Precio total			
Periodo de garantía			
Plazo de entrega			
Servicio técnico			
Forma de pago			
Observaciones			

Figura 2. Tabla de proveedores cuadro comparativo de proveedores. Editorial McGraw-Hill (2008)

Seleccionar el o los mejores proveedores, que suplan de mejor manera las necesidades de la empresa, por medio del cuadro comparativo realizado, en el cual se evidencia las mejores características de los nuevos proveedores.

5. Alcance

Con dicha mejora se espera que la empresa obtenga los mejores proveedores que brinden beneficios con los que hasta el momento no se cuentan, otorgando la posibilidad de mejorar el rendimiento de la empresa y por ende lograr un mejor crecimiento que hasta el momento se ha logrado, en este proceso las áreas encargadas son el área de compras de la mano del gerente general y la subgerente.

Tabla 3

Medición del indicador

Objetivo	Nombre del indicador	Medición/formula	Meta esperada	observaciones
Medición y evaluación de la reducción de costo unitario	Optimización de costos, con nuevos proveedores	Costos actuales- costos nuevos*Número total de servicios prestados	Aumentar la utilidad *servicio para la compañía en 10%	Aplicara con la búsqueda de nuevos proveedores con mejores garantías.

Nota. Fuente propia

6. Antecedentes

En el campo de las empresas existe un continuo cambio de las tendencias, para adaptarse al cambio de sus necesidades y satisfaciendo a sus clientes, los cuales son el bien más preciado y la razón esencial de supervivencia, es por ello que la aplicación de mejoras para nuestra empresa Marmara Spa en el área de los proveedores.

Estas son tendencias mundiales por parte de grandes empresas que han implantado modelos sólidos y con un gran impacto de mejora para sus empresas reflejadas finalmente en sus utilidades.

En el área de proveedores es clave para lograr primero una sincronización clave de nuestros proveedores con la cantidad de recursos necesitados en unas variables de tiempo, claro esto complementados con una reducción en los costos, dada en los tiempos de pago y en la reducción de inventario innecesarios y mejores precios.

Un claro ejemplo de esto son las empresas de tecnología como Samsung, Dell, Sony. Las cuales han implantado este modelo con el fin de no tener inventario pero si una velocidad de respuesta rápida con los productos finales de la mano de proveedores calificados.

Otro ejemplo donde se ha aplicado este modelo de proveedores es en la industria automotriz y sus líneas de ensamblaje, principalmente por marcas como Toyota, Chevrolet y Jeep, las cuales tiene afuera de sus países de origen plantas ensambladoras, con productos de los países donde están ubicadas, previamente certificados, los cuales entran sistemáticamente a la velocidad que se requieren para entregar un producto final en el tiempo establecido.

Un caso aplicado a nuestro sector es el spa beauty como a través de una continua calificación y mejora de satisfacción de sus clientes ha llegado a posicionarse y crecer, no solo a través de la mejora y crecimiento de sus productos de bellezas en líneas cosmetológica, relajación y Spa, si no del crecimiento continuo de su portafolio cambiante por la demanda ejercida, esto claramente acompañado de una visión estratégica de sus propietarios las cuales se basan en las tendencias mundiales. (beauty, 2018)

Esto nos da un claro ejemplo a seguir en el sector nuestro y como lo podemos aplicar de acuerdo a nuestras necesidades y a las de nuestros clientes para impactar de manera positiva a este mercado creciente.

Las empresas donde nos han marcado una tendencia en los temas de cambios significativos de alto impacto en la estructuración y sincronización en los proveedores son:

Toyota: Se presentó con la implementación del keiretsu siendo este modelo empresarial y del mantenimiento industrial, la forma de generar una coalición de empresas unidas por ciertos intereses económicos. (Choi., 2005)

Samsung: Con la implementación de una comunicación y compartir esta con sus proveedores selectivamente y de manera estructurada, por medio de formatos rígidos según la materia prima de cada proveedor. (SAMSUNG.COM)

Dell: Es el manejo que le dieron a su cálculo de inventarios y pedidos para organizar la logística de la manera más eficiente posible, basados en sus históricos y pedidos en línea. (DELL)

Sony: Realizaron un fortalecimiento en la cadena de valor y un mejor análisis para sus proveedores

Merli 1994a “En negocios como la industria del automóvil, en la cual más del 70% de los costes de producción se atribuyen a los proveedores externos, el tiempo depende también de esos proveedores” (p 28). (Merli, 1994)

6.1 Marco referencial

6.1.1 Referentes normativos.

Se establece por la siguientes normativas en nuestro país, la cuales se enfocan en el manejo de la salud de los usuarios y los prestadores de estos. También como se reglamenta explícitamente los procedimientos autorizados y como está totalmente prohibidos los tratamientos estéticos de invasión.

Los requisitos para la apertura y funcionamiento de cualquier establecimiento de belleza, están establecidos en título 8 de la Ley 1801 de 2016, por la cual se expide el código nacional de policía y convivencia, así como en el Decreto 1879 de 2008.

Ley 711 de 2001: por la cual se reglamenta el ejercicio de la ocupación de la cosmetología y se dictan otras disposiciones en materia de salud estética.

Resolución 2263 de 2004: Por la cual se establecen los requisitos para la apertura y funcionamiento de los centros de estética y similares y se dictan otras disposiciones.

Resolución 3924 de 2005: por la cual se adopta la Guía de Inspección para la Apertura y Funcionamiento de los Centros de Estética y Similares y se dictan otras disposiciones.

Particularmente, esta resolución presenta en uno de sus anexos un cuadro con las tecnologías que no son de competencia de las esteticistas.

Resolución 2827 de 2006: por la cual se adopta el Manual de bioseguridad para establecimientos que desarrollen actividades cosméticas o con fines de embellecimiento facial, capilar, corporal y ornamental (Peluquería). (CAPITAL)

Una vez abierto al público, el propietario o representante legal del establecimiento podrá solicitar visita higiénico sanitaria a la oficina de atención al medio ambiente de la Unidad de Servicios de Salud que tenga jurisdicción sobre la localidad, con el fin de otorgarle el concepto sanitario respectivo.

Esto nos da una clara normatividad dándonos las herramientas para prestar un buen servicio al cliente y sosteniendo una buena imagen a nuestro segmento, para continuar con un manejo adecuado para los diferentes procedimientos y fortaleciendo el vínculo entre los diferentes entes de control y vigilancia.

6.1.2 Referente teórico.

Las relación con los proveedores es parte fundamental en el desarrollo de la actividad económica de una organización, ya que de ahí pueden derivar diversos, aspectos diferenciadores, como lo menciona, Chávez 2012 “Una compañía interactúa con sus proveedores, estableciendo relaciones diferenciadas con sus proveedores clave y con aquellos que no lo son” (p 46).

Un proveedor no solo es el ente que suministra a la compañía los insumos y materias primas, que permiten desarrollar sus actividades, también es el ente que ayuda y crea una ventaja competitiva, por ejemplo en el apartado de los costes los proveedores son fundamentales para bajar al máximo esta variable, como lo fundamenta, Merli 1994b “Si una empresa funda su ventaja competitiva en el coste, sus proveedores son responsables no solamente del porcentaje con el que contribuyen, (normalmente por encima del 50%) sino, también, de ayudar a buscar soluciones más baratas para la misma función” (p 28).

Dentro de la relación con proveedores hay una parte fundamental que es el poder de negociación el cual está sujeto a diversas variables que van desde cantidades hasta status, y se debe considerar lo anteriormente mencionado para llegar a tener un acuerdo con estos. Es importante indicar que en un mercado o segmento del mercado no será atractivo si los proveedores están bien organizados gremialmente, tienen fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaños de pedido (Restrepo, 2008; Rivera 2008). También argumenta Fernández 2004 “El poder de negociación de los proveedores se presenta cuando existen una

gran cantidad de proveedores, cuando solo existen unas pocas materias primas sustitutas de calidad” (p 9)

Los proveedores son también un apalancamiento que nos ayuda, a sobresalir en diferentes localizaciones, distintas en las que estamos ubicados, brindándonos un soporte para expansiones empresariales, como lo dice, Laseter 2000“Muchas organizaciones de compras sienten el reto de elevar su nivel de fuentes de abastecimiento global para respaldar un prometedor crecimiento internacional y aprovechar a los proveedores aventajados en todo el mundo” (p 227)

Las herramientas que se utilizaran en el desarrollo de este trabajo serán las 5 fuerzas de Porter y el Análisis Pestel; las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa (Leiva, 2015)

Análisis Pestel analiza las condiciones del macroentorno en el que una empresa opera o considera operar (Bree, 2017)

6.1.3 Referente institucional.

Descripción Marmara SPA

Nombre de la empresa Marmara Spa

Propietario Ferley Fabián Osorio Vásquez

Número de empleados 7

Misión o razón de ser de la empresa No hay una misión establecida

Año en que fue fundada 2016

Ubicación: Bogotá, Barrio Normandía carrera 74a # 51a-60

(marmaraspaspa, 2018)

7. Aplicación metodología marco lógico

7.1 Análisis de los involucrados

Tabla 4.

Análisis de involucrados

GRUPO	ESTRATEGIA
PROVEEDORES	Realizar acuerdos comerciales con nuevos proveedores acordes a las necesidades de la organización
CLIENTES	Implementar nuevos productos para aumentar la satisfacción del cliente
COLABORADORES	Reestructurar el modelo gerencial

GRUPOS	INTERESES	PROBLEMAS PERCIBIDOS	MANDATOS Y RECURSOS
PROVEEDORES	.Vende la mayor cantidad de productos al Spa .Recibir los pagos pactados en las fechas acordadas .Ampliar su mercado y representación de marca .Conseguir nuevos acuerdos comerciales	.Productos de baja calidad .Logística poco flexible .No cuentan con pagos extendidos .Malas relaciones comerciales	.Búsqueda y evaluación de nuevos proveedores .Recursos: tiempo y herramientas de comunicación
CLIENTES	.Recibir un servicio de calidad al menos precio	.Poca aceptación de los productos utilizados	.Utilización de nuevos productos

.Utilizar productos
de calidad en los
paquetes de Spa

COLABORADORES	.Aumento de sus salarios .Mejores condiciones y espacios en los lugares de trabajo .Mayor reconocimiento y gratificación	.No hay trabajo en equipo . No se sientes parte de la empresa .Baja participación en el rumbo de la empresa .Elevada rotación de personal	.Adopción de una nueva filosofía empresarial contemporánea que incluya a los colaboradores
---------------	--	--	--

Nota. Fuente propia

7.2 Análisis del problema a través del árbol de problemas

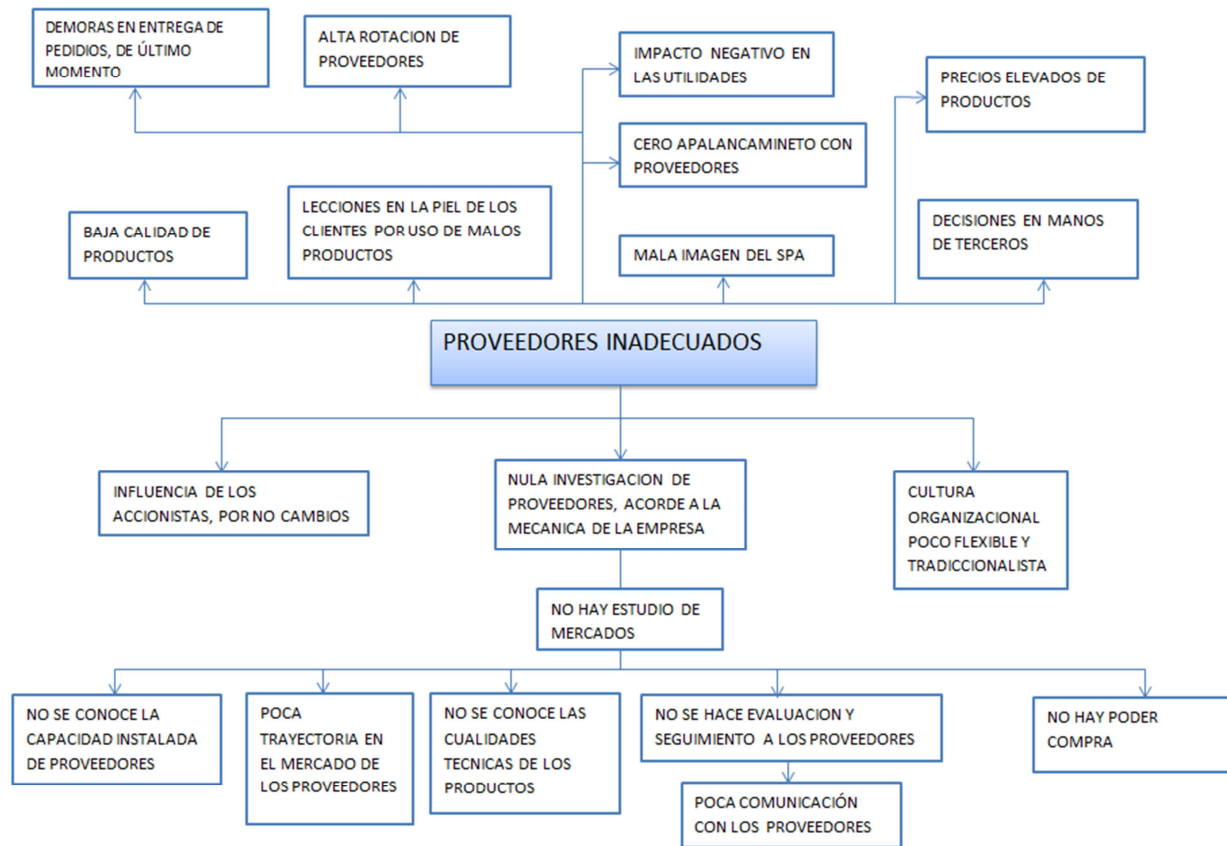


Figura 3. Árbol de problemas. Autoría propia.

7.3 Análisis de objetivos a través del árbol de objetivos



Figura 4. Árbol de objetivos. Autoría propia.

7.4 Identificación de alternativas de solución

Excelente calidad de productos

Respuesta oportuna en pedidos de último momento

Posibilidad de endeudamiento con los proveedores

Investigación de proveedores, factible para la organización

Estrategia: Incorporar nuevos proveedores que suplan las necesidades y requerimientos del Spa, proveedores que sean flexibles que garanticen productos de óptima calidad, y los cuales vayan de la mano de la misión de la organización

Cultura organizacional enfocada al cambio

Influencia de los accionistas por el cambio

Estrategia: Cambiar el modelo de gerencia de la empresa, para transformar al Spa en una empresa con un modelo gerencial contemporáneo incluyente, y que perdure en el tiempo

7.5 Selección alternativa óptima

La alternativa más óptima que se identificó fue la nueva contratación de proveedores que sean realmente buenos y que brinden alternativas beneficiosas a la empresa, proveedores que den beneficios significativos a la empresa, y que contribuyan a la actividad económica de la organización, de los demás proveedores se, prescindirá sus colaboraciones.

7.6 Estructura analítica del proyecto (EAP)

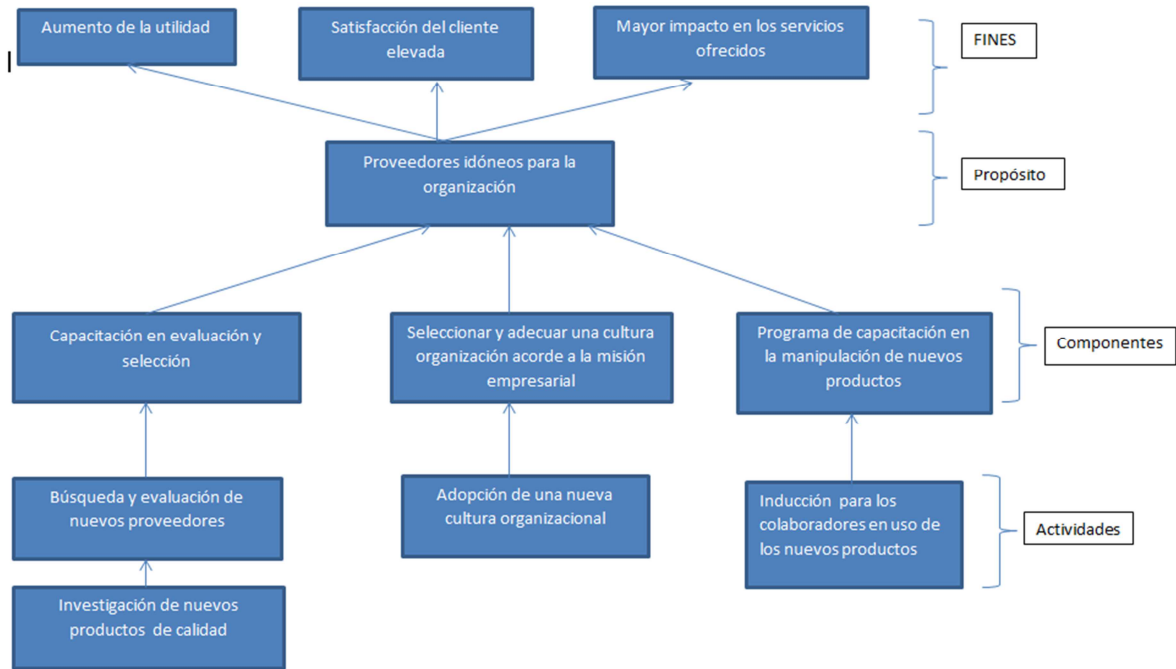


Figura 5. Estructura analítica del proyecto. Autoría propia.

8. Construcción de matriz de (planificación) marco lógico

8.1 Resumen narrativo de los objetivos y las actividades

Tabla 5.

Resumen narrativo

RESUMEN NARRATIVO		
FIN		
Aumento de la utilidad Satisfacción del cliente elevada Mayor impacto en los servicios ofrecidos		
PROPOSITO		
Proveedores idóneos para la organización		
COMPONENTES		
1.Capacitación en evaluación y selección 2.Seleccionar y adecuar una cultura organización acorde a la misión empresarial 3.Programa de capacitación en la manipulación de nuevos productos		

ACTIVIDADES
1.Búsqueda y evaluación
de nuevos proveedores
2.Investigación de nuevos
productos de calidad
3.Adopción de una nueva
cultura organizacional
4.Inducción para los
colaboradores en uso de
los nuevos productos

Nota. Autoría propia.

Tabla 6
Condiciones

Condiciones	Sí	No
Las Actividades especificadas para cada Componente son necesarias para producir el componente	X	
Cada Componente es necesario para lograr el Propósito del proyecto	X	
No falta ninguno de los Componentes necesarios para lograr el Propósito del proyecto	X	
Si se logra el Propósito del proyecto, contribuirá al logro del Fin	X	
Se indican claramente el Fin, el Propósito, los Componentes y las Actividades	X	
El Fin es una respuesta al problema más importante en el sector.	X	

Fuente: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

Nota: Área de proyectos y programación de inversiones, ILPES.

8.2 Diseño de los indicadores

Tabla 7.

Diseño de los indicadores

	Resumen Narrativo	Indicadores	Formula
FIN	búsqueda de nuevos proveedores	Índice de calidad de producto (Icpf)	$\text{cpf} = \frac{\text{Total de lotes ensayados que cumplen ((LI)} + \text{Total de lotes ensayados que cumplen con concesión (LIC)}}{\text{Total de lotes muestreados (LM)}} \times 100\%$
	Incremento de la utilidad	Margen Operacional	Utilidad operacional/ventas netas
PROPOSITO			
	Mejorar los proveedores para un funcionamiento integral	Disminución quejas y reclamos en las materias primas	Promedio de problemas presentados-reclamos actuales proveedores
COMPONENTES			
	1.Programar e implementar la búsqueda de nuevos proveedores	Retorno sobre activos	Utilidad neta anualizada / activos totales
	2.estructurar la existencia de productos	Nuevos competidores	Cantidad de servicios prestados /

	sustitutos	mercado existente	cantidad de servicios sector
ACTIVIDADES	1.1 investigar y documentar los nuevos competidores.	\$300.000	
	1.2 Analizar las propuestas ofrecidas	\$200.000	
	1.3 Tomar la decisión del mejor proveedor	\$90.000	
	2.1 Establecer una investigación de mercado actualizada	\$900.000	
	2.2 analizar cuáles son y sus precios	\$200.000	

Nota. Autoría propia.

8.3 Medios de verificación

Tabla 8.

Medios de verificación

	Resumen Narrativo	Indicadores	Formula
FIN	búsqueda de nuevos proveedores	Índice de calidad de producto (Icpf)	Total de lotes ensayados que cumplen ((LI) Total de lotes ensayados que cumplen con concesión (LIC) $cpf = \frac{LI + LIC}{2} \times 100\%$

			Total de lotes muestreados (LM)
	Incremento de la utilidad	Margen Operacional	Utilidad operacional/ventas netas
PROPOSITO			
	Mejorar los proveedores para un funcionamiento integral	Disminución quejas y reclamos en las materias primas	Promedio de problemas presentados-reclamos actuales proveedores
COMPONENTES			
	1.Programar e implementar la búsqueda de nuevos proveedores	Retorno sobre activos	Utilidad neta anualizada / activos totales
	2.estructurar la existencia de productos sustitutos	Nuevos competidores mercado existente	Cantidad de servicios prestados / cantidad de servicios sector
ACTIVIDADES			
	1.4 investigar y documentar los nuevos competidores.	\$300.000	
	1.5 Analizar las propuestas ofrecidas	\$200.000	
	1.6 Tomar la decisión del mejor proveedor	\$90.000	
	2.1 Establecer una	\$900.000	

investigación de
mercado actualizada

2.2 analizar cuáles son \$200.000
y sus precios

Nota. Autoría propia.

Implementaremos por medio de este formato interno con conocimiento de todos los empleados un seguimiento al avance y la verificación de manera inmediata, con unas áreas responsables establecidas con anterioridad, esto en búsqueda de lograr el objetivo por completo y en los tiempos adecuados.

Actividad	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5	Dia 6
La subgerente de la empresa, comenzara a buscar en internet proveedores potenciales para abastecer a la empresa						
Hacer una base de datos, en la cual se pueda guardar los datos de los nuevos proveedores						
Contactar a los posibles proveedores, para obtener más información de los productos de						
Con la información recolectada se evalúa, en conjunto con el gerente, los proveedores más acordes, para abastecer la						
Finalmente se establece un acuerdo comercial con los nuevos proveedores previamente						

Nota. Autoría propia.

8.4 Supuestos

Tabla 9.

Supuestos

	Resumen Narrativo	Indicadores	Medios De Verificación	Supuestos
FIN	búsqueda de nuevos proveedores	Índice de calidad de producto	Encuesta de satisfacción del cliente	varias opciones entrantes al mercado
	Incremento de la utilidad	Margen Operacional	Estado de resultados al	Crecimiento continuo del

			primer año de inicio	ahorro hasta el 1er año
PROPOSITO				
	Mejorar los proveedores para un funcionamiento integral	Disminución quejas y reclamos en las materias primas	Base de datos de clientes frecuentes	
COMPONENTES	1.Programar e implementar la búsqueda de nuevos proveedores	Retorno sobre activos	Documentación de nuevos proveedores utilizados	
	2.estructurar la existencia de productos sustitutos	Nuevos competidores mercado existente	Informe de competidores y nuevas tendencias	Cambios rápidos en el mercado
ACTIVIDADES	1.1 investigar y documentar los nuevos competidores.	\$300.000	Informe detallados de ubicación, servicios y precios	
	1.2 Analizar las propuestas ofrecidas	\$200.000	Formatos comparativos diligenciados	Condiciones cambiantes en el tiempo
	1.3 Tomar la decisión del mejor	\$90.000	Informe de Verificación de antecedentes	

proveedor			
2.1 Establecer una investigación de mercado actualizada	\$900.000	Informe culminado estructurado y graficado	
2.2 analizar cuáles son y sus precios	\$200.000	Bases de datos a nivel mundial	

Nota. Autoría propia.

8.5 Fin

El fin se estableció por medio de la recopilación de la información por fuentes primarias de la empresa y su estructura, donde se observó cómo problemática central los actuales proveedores con varios fallos involucrados directamente con estos, que generan unos resultados adversos en la utilidad y un funcionamiento adecuado para continuar con un crecimiento mayor y de manera más fácil.

8.6 Propósito

Se ha establecido como propósito adecuar de manera integral unos nuevos y óptimos proveedores para la empresa, buscando un funcionamiento integral, generando cambios favorables en los servicios y su facilidad para prestarlos por parte de nuestros empleados.

8.7 Componentes

Identificar la manera más adecuada de implementar los nuevos proveedores y su búsqueda eficiente, estableciendo parámetros claros y con una base de información de acuerdo a las necesidades propias requeridas y lo que se encuentra en este mercado cambiante.

8.8 Actividades

Se realizara una serie de pasos como son: conocer los oferentes para así concretar la mejor opción de proveedor que se encuentre en el mercado para las necesidades requeridas. Analizar su trayectoria, sus precios de producto y sobretodo su calidad para así genera un cambio positivo en la prestación del servicio por parte de nuestro personal. Lo cual refleja un cambio en la cultura

organizacional de la empresa y su imagen hacia los clientes mostrando una continua innovación de la mano de cambios significativamente positivos.

Conclusiones

Se identificó un mal funcionamiento de los proveedores actuales en cuanto a la calidad, cantidad y precios de la materia prima ofrecida.

Se determinó que la inexistencia de un método de selección para nuevos proveedores no ayuda a generar el cambio necesario y por lo tanto una dificultad para buscarlos.

Concluimos que el problema existente en el flujo de caja se da como consecuencia de una mala planeación acumulando facturas, cobros y pagos para un mismo día, afectando el funcionamiento y los tiempos de la empresa.

Basados en el estudio de nuevos proveedores se evidencio que nuestro proveedor actual de materias primas tienen un costo más elevado con referencia a los nuevos competidores entrantes.

Se debe fortalecer la investigación de nuevas tecnologías y productos que han incursionado en el mercado local.

La empresa es líder en el mercado y tiene gran potencial que se debe explotar en un tiempo corto para generar un crecimiento adecuado.

La empresa tiene una buena imagen pero un portafolio pequeño de servicios en el mercado objetivo y poco cambiante.

Recomendaciones

Se recomienda al spa un debida búsqueda de proveedores por medio de las herramientas existentes y tomando en cuenta la trayectoria en el mercado de los oferentes

Realizar una debida planeación mensual del dinero de caja menor, generando una estructura adecuada del dinero.

Mejorar los procesos de calidad en sus servicios para que estos vayan continuamente en crecimiento y lograr un producto final lo más óptimo posible.

Dar seguimiento a los nuevos proveedores con el fin de medir el impacto dado a la empresa por medio de un formato establecido con anterioridad para este fin

Capacitar a los colaboradores para emplear las materias primas de la manera más eficiente para así reducir costos de servucción

Implementar una política de proveedores para brindar beneficios adicionales de manera continua.

Establecer procesos sistémicos que nos permitan verificar la calidad de los productos y sus especificaciones ante diferentes ámbitos que se presentan.

Se le recomienda a la empresa actualizar sus medios publicitarios mostrando sus materias primas nuevas y productos innovadores con el fin de sus productos más atractivos.

Referencias

- beauty, s. (5 de 1 de 2018). *beauty spa*. Recuperado el 20 de 5 de 2018, de <http://www.beautyspavirtual.com/category/relax-spa/>
- Bree, P. (08 de 03 de 2017). *EL MUNDO* . Recuperado el 09 de 11 de 2018, de EL MUNDO : <https://www.elmundo.es/economia/2017/03/08/58bfe011e2704e51078b45e3.html>
- CAPITAL, S. (s.f.). *SALUD CAPITAL*. Recuperado el 15 de 05 de 2018, de SALUD CAPITAL: <http://www.saludcapital.gov.co/sitios/SectorBelleza/Paginas/Establecimientos.aspx>
- Choi., J. K. (12 de 12 de 2005). *E LOGISTICA* . Recuperado el 01 de 11 de 2018, de E LOGISTICA : <http://www.logisticamx.enfasis.com/notas/3756-construyendo-relaciones-mas-fuertes-los-proveedores>
- CLAUDIA PATRICIA OSORIO SPA*. (s.f.). Recuperado el 15 de 05 de 2018, de cpospa.com: <https://www.cpospa.com/>
- Colombia.co. (7 de 2 de 2018). *Colombia.co*. Recuperado el 8 de 4 de 2018, de <http://www.colombia.co/visita-colombia/bogota-el-paraiso-de-los-spa/>
- DELL. (s.f.). *CADENA DE SUMINISTRO*. Recuperado el 09 de 11 de 2018, de DELL.COM: <https://www.dell.com/learn/co/es/cocorp1/cr-social-responsibility>
- Dinero.com. (26 de 10 de 2018). *DINERO.COM*. Recuperado el 09 de 11 de 2018, de DINERO.COM: <https://www.dinero.com/economia/articulo/tasas-de-interes-se-quedaran-estables-hasta-2019/263621>
- ISOIRD, C. F. (2004). *COMPORTAMIENTOS ESTRATEGICOS*. MADRID: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- Jorge H. Chavez, R. T. (2012). Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro). En R. T. Jorge H. Chavez, *Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro)* (pág. 46). Santiago de Chile : Ril Editores .
- LASETER, T. (2000). *Alianzas Estratégicas con Proveedores* . San Francisco : Strategy Business .
- Leiva, R. (06 de 2015). *5 FUERZAS DE PORTER* . Recuperado el 09 de 11 de 2018, de 5 FUERZAS DE PORTER : <http://www.5fuerzasdeporter.com/>
- LUIS FERNANDO RESTREPO PUERTA, H. A. (2008). *Análisis Estructural de sectores Estratégicos* . Bogotá : Editorial Universidad del Rosario .
- MAKUIRA BEER SPA*. (s.f.). Recuperado el 15 de 05 de 2018, de MAKUIRA BEER SPA: <http://makuirabeerspa.com/>
- Makaira Beer, s. (1 de 1 de 2016). *Makaira Beer Spa*. Recuperado el 2 de 5 de 2018, de <http://makuirabeerspa.com/>

marmaraspa. (2018). *marmaraspa*. Recuperado el 20 de 04 de 2018, de marmaraspa:
<https://www.marmaraspa.com.co/>

McGraw-Hill, E. (s.f.). *MAILXMAIL*. Recuperado el 27 de 11 de 2018, de
<http://www.mailxmail.com/curso-proveedores-compra-venta/proveedores-evaluacion-seleccion>

Merli, G. (1994). NUEVA ESTRATEGIA DE APROVISAMIENTO PARA LA FABRICACION. En G. Merli, *NUEVA ESTRATEGIA DE APROVISAMIENTO PARA LA FABRICACION* (pág. 28). Madrid, España: Ediciones Diaz de santos S.A.

Ministerio de Comercio, I. y. (01 de 02 de 2018). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo*. Recuperado el 12 de 04 de 2018, de
http://www.mincit.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=77503&name=Perfil_departamento_Bogota,_D.C..pdf&prefijo=file

Osorio Juan, H. M. (1 de 4 de 2008). *scielo*. Recuperado el 9 de 4 de 2018, de
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0122-34612008000100005

PAMPER SPA . (s.f.). Recuperado el 15 de 05 de 2018, de PAMPER SPA : <http://pamperspa.blogspot.com/>

Portafolio. (07 de 2018). *Portafolio.CO*. Recuperado el 20 de 05 de 2018, de Portafolio.CO:
<https://www.portafolio.co/negocios/emprendimiento/los-retos-del-nuevo-gobierno-para-el-desarrollo-de-las-pymes-519523>

SAMSUNG.COM. (s.f.). Recuperado el 15 de 05 de 2018, de SAMSUNG.COM:
<https://www.samsung.com/co/aboutsamsung/sustainability/supply-chain/>

WELLNESS SPA . (s.f.). Recuperado el 15 de 05 de 2018, de <https://wellnesspamovil.com/>