

Propuesta de una metodología gestión y evaluación de
proveedores en la empresa Quinta Generación S.A.S.

Mario Alexander Galvis Jaimes

Luisa de los Ángeles Betancourt (Directora)

Universidad El Bosque

Facultad de Psicología

Especialización en Investigación de Mercados y del Consumo

Bogotá D.C., agosto de 2021

**UNIVERSIDAD EL BOSQUE
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
TRABAJO DE GRADO**

NOTA DE SALVEDAD

La Facultad de Psicología de la Universidad El Bosque informa que los conceptos, datos e información emitidos en el trabajo de grado titulado:

**Propuesta de una metodología gestión y evaluación de
proveedores en la empresa Quinta Generación S.A.S.**

Presentado como requisito para optar por el título de Especialista en Investigación de Mercados y del Consumo, son responsabilidad de los autores quienes reconocen ante la Universidad que este trabajo ha sido elaborado de acuerdo con los criterios científicos y éticos exigidos por la disciplina y la Facultad.

Agradecimientos

A Dios por darme la vida.

A mis amados padres Mario y Liliana, gracias a ustedes soy lo que soy, todo lo bueno que tengo proviene de ustedes. Gracias por su amor, su ejemplo, sus palabras de ánimo, por escucharme y por darme la oportunidad de prepararme más en este camino profesional.

A mi hermano Daniel, por animarme en todo momento, por escucharme en estos tiempos y sobre todo por ayudarme a revisar como citaba y redactaba mis trabajos y tareas.

A la profesora Luisa, por animarme tanto, sus revisiones, estar pendiente, apoyarme en cada parte del proceso, su apoyo fue fundamental.

A la profesora Gloria por sus comentarios y retroalimentación.

A mi grupito de trabajo, Majo, Camila y Karen por su amistad, apoyo en todas las entregas de los mini proyectos de cada módulo y en especial, a pasar estadística.

A los proveedores que participaron en esta investigación, su labor fue de gran ayuda

Por último, a mi querida empresa Quinta Generación, gracias por creer en mi trabajo, gracias por darme el espacio para crecer, aprender y desarrollarme como persona y profesional.

Propuesta de una metodología gestión y evaluación de proveedores en la empresa Quinta Generación S.A.S.

Mario Alexander Galvis Jaimes¹ y Luisa de los Ángeles Betancourt²

Resumen

La presente investigación plantea un procedimiento de evaluación y gestión de proveedores para la operación logística de eventos institucionales desde los efectos por la pandemia Covid-19. Para esta investigación se plantea una investigación mixta de alcance descriptivo diseño DITRIAC donde a través de una muestra de 30 proveedores contratados en el primer trimestre de 2021, se aplicó un instrumento de evaluación de carácter cuantitativo y a los 8 mejor evaluados se aplicó una entrevista en profundidad para conocer los efectos de la pandemia en su operación y las relaciones comerciales. Se encontró dentro de los resultados que la gestión de proveedores para eventos institucionales presenta mayor relevancia el factor económico como las condiciones de pago y aspectos como la gestión interna de procesos buscando aplicar este procedimiento en proveedores de categoría 4, 5 y 6 en el territorio nacional

Palabras clave: Gestión de proveedores, eventos institucionales, operación logística, factor económico, contratación.

¹ Estudiante que opta por el título de Especialista en Investigación de Mercados y del Consumo

² Psicóloga, Magister en Psicología del consumidor y PhD. en Administración

Tabla de contenido

Capítulo primero	6
Introducción	6
Justificación	9
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Capítulo segundo	11
Contexto operación logística	11
Condiciones actuales en Colombia	11
Contratación en Colombia y pliegos de condiciones, disponibilidad de ofertas en Colombia compra eficiente	13
Proceso de operación logística y contratación de proveedores	15
Capítulo tercero	19
Método	19
Diseño	19
Participantes	19
Población y muestra cualitativa.	19
Población y muestra cuantitativa.	20
Instrumentos	20
Ruta Cualitativa	20
Ruta Cuantitativa	22
Procedimiento	23
Ruta Cualitativa	23

Ruta Cuantitativa	24
Aspectos éticos	24
Capítulo cuarto	25
Resultados	25
Resultados fase cuantitativa	25
Documentación general.	26
Experiencia.	27
Servicios.	28
Documentación adicional.	28
Calificación adicional.	29
Puntaje total.	30
Resultados fase cualitativa	31
Resultados por códigos relacionados.	31
<i>Contrataciones y alianzas.</i>	31
<i>Efectos la pandemia Covid-19.</i>	33
<i>Operación logística.</i>	35
Resultados por subcategorías.	37
<i>Factor económico.</i>	37
<i>Factor jurídico.</i>	39
<i>Factor social.</i>	41
Resultados por categoría.	43
<i>Gestión de proveedores.</i>	43
<i>Eventos institucionales.</i>	44
Resultados generales	46
Capítulo quinto	48
Discusión	48
Referencias	50

Lista de tablas

Tabla 1	21
<i>Categorías y preguntas instrumento Cualitativo</i>	
Tabla 2	22
<i>Categorías y puntuaciones instrumento Cuantitativo</i>	
Tabla 3	30
<i>Servicios ofrecidos por los proveedores evaluados</i>	
Tabla 4	31
<i>Proveedores con mayor puntaje en la aplicación del instrumento cuantitativo</i>	
Tabla 5	37
<i>Categorías y códigos relacionados en factor económico</i>	
Tabla 6	39
<i>Categorías y códigos relacionados en factor jurídico</i>	
Tabla 7	41
<i>Categorías y códigos relacionados en factor social</i>	
Tabla 8	43
<i>Categorías y códigos relacionados en gestión de proveedores</i>	
Tabla 9	47
<i>Categorías y códigos relacionados en eventos institucionales</i>	

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Puntaje proveedores evaluados en la categoría documentación general	26
<i>Figura 2.</i> Puntaje proveedores evaluados en la categoría experiencia	27
<i>Figura 3.</i> Puntaje de proveedores en la categoría servicios ofertados	28
<i>Figura 4.</i> Puntaje de proveedores en la categoría documentación adicional	29
<i>Figura 5.</i> Puntaje de proveedores en la categoría puntaje adicional	29
<i>Figura 6.</i> Categoría de los proveedores evaluados	30
<i>Figura 7.</i> Red de nodos contrataciones y alianzas	32
<i>Figura 8.</i> Red de nodos efectos por la pandemia covid-19	33
<i>Figura 9.</i> Red de nodos operación logística	35
<i>Figura 10.</i> Red de nodos factor económico	38
<i>Figura 11.</i> Red de nodos factor jurídico	39
<i>Figura 12.</i> Red de nodos factor social	41
<i>Figura 13.</i> Red de nodos gestión de proveedores	44
<i>Figura 14.</i> Red de nodos eventos institucionales	45
<i>Figura 15.</i> Red de nodos resultados generales	46

Capítulo primero

Introducción

El proceso de contratación estatal en Colombia es administrado por la Agencia de Contratación de Contratación Pública Colombia Compra Eficiente y plataforma SECOP II donde las entidades públicas se encargan de publicar las licitaciones y los proponentes participan en dicho proceso. A través de estas herramientas se busca establecer un procedimiento transparente que otorgue las mismas oportunidades a cada uno de los proponentes teniendo en cuenta las necesidades de la entidad. Estas ofertas publicadas en Colombia Compra Eficiente pueden requerir proponentes para construcción, contratos de alimentación, comunicaciones, operadores logísticos, entre otros. Para la presente investigación nos enfocaremos en la figura de operador logístico.

La figura de operador logístico está encargada de organizar, controlar y gestionar ciertas actividades del proceso productivo del cliente utilizando recursos propios y ajenos subcontratados. Esto genera que el operador logístico responda ante los requerimientos del cliente y opere como intermediario entre el cliente y el proveedor (Resa, 2004, como se citó en Orjuela, Castro, y Suspés, 2005). Por tanto, el operador logístico en la contratación estatal es una extensión de los brazos de las entidades que por lineamientos del gobierno requieren de estas figuras para la promoción y ejecución de sus programas a la ciudadanía y realización de procesos internos entre sus funcionarios. El operador logístico dentro de sus obligaciones debe cumplir con requerimientos de tiquetes aéreos, transporte terrestre, catering, alojamiento, montaje de escenarios en espacios abiertos y cerrados con sus respectivos permisos y planes de emergencia, traducción simultánea,

material pop, personal logístico, entre otros requisitos. Todos a realizarse según un presupuesto aprobado por la entidad y una duración determinada de la jornada.

Quinta Generación S.A.S. es una compañía nacida en la ciudad de Medellín cuyo modelo de negocio se centra en funcionar como operadora logística de eventos ofertando en licitaciones públicas a entidades del gobierno que se encuentran disponibles en la agencia Colombia Compra Eficiente. Cada uno de estos contratos cuenta con ciertos componentes delimitados en un pliego de condiciones donde especifica el presupuesto oficial del contrato, su vigencia, sus elementos de evaluación, proceso de pago del contrato y anexos. Estos lineamientos son fundamentales para entender el proceso en el que se está participando y cómo puede la compañía generar rentabilidad en el proyecto a corto y largo plazo. La participación en cada una de estas licitaciones implica un costo de capital humano en áreas de la empresa como la administrativa, compras y jurídica, dado que varios de estos procesos exigen que el proponente cuente con una red de aliados en hoteles, montaje de evento en espacios abiertos y cerrados, transporte y catering. Por tanto, una fuerte red de proveedores a nivel nacional permitirá al proponente tener mayores oportunidades de recibir un mayor puntaje en la licitación.

Con la ejecución de contratos de menor cuantía para secretarías municipales y distritales en el departamento de Antioquia, Quinta Generación S.A.S. pudo crear una trayectoria dentro del mercado del sector público y las empresas operadoras logísticas de eventos. En la actualidad cuentan ya con experiencia de contratos previos y fuertes indicadores financieros que permiten a la empresa participar en contratos de mayor cuantía para entidades con cobertura a nivel nacional e internacional. Con la ejecución de estos contratos Quinta Generación se ha enfrentado a diferentes retos mientras el mercado va evolucionando y se enfrenta a cambios como la pandemia del Covid-19.

Como operador logístico de eventos, Quinta Generación S.A.S. dispone de recursos propios y subcontratados, con una red de aliados a nivel nacional e internacional para poder cumplir con cada uno de los requerimientos del cliente. No obstante, la empresa no cuenta con una infraestructura logística y soporte financiero para estar físicamente presente en cada una de las ciudades principales, municipios y veredas del territorio nacional, por tanto, el éxito de la ejecución de cada uno de estos contratos está determinado por la tercerización de los requerimientos anteriormente mencionados. La

tercerización de procesos a través de proveedores se ejecuta a través de la negociación de un acuerdo comercial que establece condiciones como tiempo de entrega, cobertura del servicio, costo del servicio y términos de pago. Siendo Quinta Generación S.A.S. un operador logístico una extensión de los brazos de las entidades de quienes ejecutan los contratos; los proveedores son los brazos de Quinta Generación S.A.S. que permiten llegar a los lugares más remotos del país generando un cumplimiento en el servicio al cliente y a los consumidores finales que son funcionarios, personas en proceso de reintegración, comunidades étnicas, víctimas del conflicto armado o personal civil.

La búsqueda, negociación, gestión y evaluación de proveedores es un proceso fundamental dentro de las operaciones de Quinta Generación S.A.S. Las relaciones comerciales entre el proveedor y la compañía se fortalecen con el tiempo a las ambas partes ser beneficiadas mientras el mercado evoluciona. No obstante, la compañía ha afrontado en el transcurso de los años la rotación de proveedores como consecuencia a cambios en sus condiciones comerciales, sus costos logísticos, las necesidades geográficas que requiere el contrato a ejecutar y el cierre de sus operaciones. La alta rotación de estos en el transcurso de cada contrato ha afectado el control y el poder de negociación sobre ellos, dado que a causa de la premura del tiempo en la ejecución de los eventos no se ha podido realizar una apropiada evaluación y negociación del proveedor a contratar y que cumpla con los requisitos mínimos para prestar dicho servicio.

Por lo anterior, la falta de un correcto procedimiento de registro, almacenamiento y gestión de proveedores al momento de contratación es un riesgo para la ejecución de los eventos. Teniendo en cuenta que los clientes de Quinta Generación S.A.S. son entidades públicas, un incumplimiento en los servicios puede incurrir en líos jurídicos y una mala calificación en la experiencia de la empresa en la ejecución del contrato, el cumplimiento de la empresa está determinado por el cumplimiento por parte de los proveedores.

Infortunadamente, uno de los efectos que ha traído la pandemia por el covid-19 ha sido la reducción o restricción de eventos en espacios reducidos o municipios con poca presencia de casos de COVID. Esto ha generado el cierre de muchos establecimientos y proveedores estratégicos para Quinta Generación S.A.S. Es por ello que ante la nueva normalidad que enfrenta el país, surge la necesidad de proponer un banco de proveedores que facilite su registro, selección, almacenamiento y evaluación de acuerdo con su

cobertura geográfica. Por tanto, Quinta Generación requiere recuperar el poder de negociación con proveedores buscando cumplir el servicio solicitado. Dicho esto, la presente investigación busca proponer la elaboración de un banco de proveedores que permita a Quinta Generación identificar posibles proveedores idóneos que cumplan con los requisitos por la empresa y las entidades para el cumplimiento de los contratos siendo incluidos en el banco de proveedores de la compañía al ser calificados como idóneos. Esto traerá como resultado a Quinta Generación ser sostenible, manteniendo su competitividad en el mercado y su carácter social, ante los diferentes retos que existen en la actualidad.

Justificación

Debido a las consecuencias que ha traído la pandemia del covid-19 y las nuevas demandas de los clientes estatales Quinta Generación S.A.S. como proponente para entidades públicas bajo la figura de operador logístico, se encuentra actualmente bajo la necesidad de fortalecer el departamento de compras. Por tanto, la presente investigación tiene el propósito de implementar en Quinta Generación S.A.S., un banco de proveedores que permita el registro, selección, almacenamiento y evaluación de proveedores y analizar cada uno de sus servicios.

Con base en esto se plantea una metodología estándar de identificación, evaluación y selección de proveedores en todo el territorio nacional dependiendo si las solicitudes de evento son requeridas en ciudades capitales bajo protocolos de bioseguridad o municipios y veredas cuya presencia de casos confirmados de covid-19 es reducida. Teniendo en cuenta los riesgos de incumplimientos ante las entidades estatales, el operador logístico se encuentra bajo la obligación de responder a cada uno de los requerimientos solicitados por el cliente según los pliegos de condiciones, Quinta Generación requiere de una base de aliados estratégicos en todo el territorio nacional que permitan al operador responder de manera rápida y efectiva. Por último, la gestión de estas alianzas permitirá a Quinta Generación participar en las diferentes licitaciones que requieran alianzas con proveedores certificadas de más competitivamente.

La investigación con enfoque Mixto de alcance descriptivo diseño Ditriac (Diseño de triangulación concurrente), trae como beneficio desde el lado social el ofrecer una solución a una necesidad que existe en Quinta Generación S.A.S. y que se ha hecho prioritaria durante la pandemia, ya que se ha evidenciado con mucha claridad que el área

de proveedores no se encuentra fortalecida. Por otro lado, esta investigación fortalecerá los procesos administrativos y sociales de Quinta Generación S.A.S., siendo este un emprendimiento familiar, pues su objetivo es lograr el mayor beneficio y que la compañía sea sustentable y pueda seguir creciendo en el mercado. Finalmente, la afinidad con este tema de investigación se complementa con la aplicación de los diferentes conocimientos adquiridos durante el transcurso de la Especialización en Investigación de Mercados y del Consumo dado que la realización de una investigación desde el planteamiento del problema es una herramienta para fortalecer lo aprendido desde el trabajo de campo.

Objetivo general

Implementar un proceso de gestión de proveedores para Quinta Generación S.A.S. en la producción de eventos institucionales en municipios categoría 4, 5 y 6 en Colombia.

Objetivos específicos

- Analizar los procedimientos administrativos, operacionales y logísticos en Quinta Generación S.A.S. en la contratación de proveedores
- Describir a nivel teórico los efectos de la pandemia en la producción de eventos estatales.
- Proponer una metodología para búsqueda y calificación de proveedores de servicios logísticos en el territorio nacional.

Capítulo segundo

Contexto operación logística

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, para el desarrollo del marco teórico de la presente investigación se plantean los siguientes apartes en busca de delimitar el proyecto. En primer lugar, identificar las condiciones actuales de conectividad e infraestructura en Colombia. En segundo lugar, identificar el proceso de contratación, pliegos de condiciones, disponibilidad de ofertas, requerimientos e incumplimientos de los clientes en Colombia Compra Eficiente. En tercer lugar, identificar la relevancia del proceso de gestión de proveedores y un correcto manejo de estos en el mercado enfocado a la gestión de la cadena de suministros para operadores logísticos de eventos.

Condiciones actuales en Colombia

La sociedad colombiana de los últimos cincuenta años se ha visto marcada por el conflicto armado interno con la guerrilla que sumado con la corrupción se ha presentado en rezago en el desarrollo rural en el territorio nacional. Como resultado a estas situaciones el gobierno nacional ha creado entidades y presupuesto para buscar reparar efectivamente a las víctimas del conflicto armado y mejorar las condiciones sociales y económicas en las zonas más remotas del país. Una de las políticas públicas de mayor relevancia en la actualidad en Colombia es la ley 1448 de 2011 por la cual “dictan medidas de atención, asistencia y reparación integral a las víctimas del conflicto armado interno”. La sentencia obligó al estado colombiano a desarrollar acciones reales en la implementación de una política pública a una problemática que había superado la capacidad institucional que tenía en desprotección a un gran sector de la población (Mariño-Arevalo y Valencia-Toro, 2015).

Alguna de las entidades encargadas de realizar estas acciones de ejecución y seguimiento de la reparación integral son la Unidad para la Atención y Reparación Integral a las Víctimas (UARIV) y la Unidad de Restitución de Tierras (URT) y la Agencia para la Reincorporación y la Normalización (ARN), entidades adscritas a la Presidencia de la República tienen el propósito de atender y reparar a víctimas del conflicto armado y apoyar el proceso de reintegración de excombatientes en busca de mantener una paz estable y duradera. Estas entidades para dar a conocer los programas, objetivos y procedimientos que están a disposición de los ciudadanos abren licitaciones públicas de operación logística a través de la plataforma SECOP II cuyos proponentes se encargan de suplir los servicios logísticos de estas entidades. Por su parte Quinta Generación se encarga de ofertar a estas entidades y operar estos contratos bajo las condiciones establecidas.

Por tanto, la ejecución logística requiere un entendimiento claro de los objetivos de las entidades contratantes. El proceso de reintegración está establecido a través de una ruta que involucra ocho dimensiones las cuales son: saber, personal, familiar, hábitat, salud educativa, ciudadanía, seguridad y productiva (Grueso, Antón y López-Santamaría, 2019). La presente investigación profundizará en la dimensión productiva que se encarga de la reinsertión económica dado que la reintegración económica de las PPR (Personas en Proceso de Reincorporación) es un aspecto vital en la ruta de reintegración y ha sido considerado vital en la ruta de integración y uno de los factores asociados con la permanencia en la legalidad (Grueso et al., 2019).

Infortunadamente, el desarrollo de estas acciones se ven obstruidas por la ausencia de conectividad y acceso en las comunidades rurales que han sido víctimas del conflicto armado en Colombia. Para ello, se requiere identificar los activos financieros, físicos, humanos disponibles por comunidades rurales que puedan ayudar a mejorar sus condiciones de vida integrando las relaciones entre instituciones sociales y sus procesos económicos (Felizzola, 2010). Sin embargo, es importante destacar que la ejecución de actividades de operación logística como eventos facilita que áreas rurales o subdesarrolladas tengan la oportunidad de diversificar sus economías y mejoren los medios de vida de sus residentes (Backman, 2018). Por último, el estado colombiano ha establecido canales para realizar la respectiva contratación de proveedores para atender

las necesidades presentadas en temas de conectividad, infraestructura, operación logística, alimentación, tiquetes aéreos y demás requerimientos.

Contratación en Colombia y pliegos de condiciones, disponibilidad de ofertas en Colombia compra eficiente

Mientras realiza el control en la contratación y el desempeño de estos en busca de minimizar riesgos y poder optimizar los recursos, el Estado se encuentra bajo la responsabilidad de conocer quiénes son sus proveedores optimizando su actuación y competitividad (Charris y Llamas, 2016). Por tanto, el Estado se encuentra bajo la obligación de realizar de manera transparente sus procesos de contratación buscando cumplir sus objetivos y que su proveedor represente de manera óptima lo que la entidad representa. Así mismo, el deber de la planeación tiene como finalidad que cada uno de estos proyectos sean precedidos por un estudio de orden técnico, financiero y jurídico requeridos para que se pueda determinar la viabilidad económica y técnica del objeto por contratar. Estos procesos deben ir acompañados de planes de inversión, de adquisición o compras, presupuesto, diseños planos y evaluaciones de prefactibilidad (Amaya, 2016).

La contratación pública, está determinada bajo un modelo de planeación que busca atender unas determinadas necesidades del gobierno. Estas necesidades pueden ser originadas en términos de infraestructura, salud, telecomunicaciones, escuelas, producción de bienes y la prestación de servicios para la divulgación y socialización de las políticas públicas del gobierno. No obstante, el Estado ha requerido establecer ciertos lineamientos que canalicen la comunicación entre las entidades y proponentes y eviten cualquier intento de corrupción. A través de la Ley 4170 de 2011 se crea la Agencia Nacional de Contratación Pública –Colombia Compra Eficiente que tiene como finalidad de “desarrollar e impulsar políticas públicas y herramientas, orientadas a la organización y articulación, de los partícipes en los procesos de compras y contratación pública con el fin de lograr una mayor eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del Estado.” (Ley 4170 de 2011, 201, Artículo 2).

Para la publicación de las ofertas públicas, el Estado Colombiano dispuso del SECOP (Sistema Electrónico de Contratación Pública) que corresponde a dos plataformas de funciones diferentes, el SECOP I y II. La primera es un aplicativo que busca modernizar la gestión contractual, facilitador en la consulta de procesos y convirtiéndose en una

plataforma de centralización de contratación de las entidades públicas (Contreras y Morales, 2019). En segundo lugar, el SECOP II permite a las Entidades crear, realizar seguimiento y adjudicar procesos de contratación y a su vez permite a los proponentes pueden encontrar oportunidades de negocio, ofertar y realizar seguimiento a los procesos de contratación disponibles. El SECOP II facilita a las Entidades Estatales (Compradores) el análisis de las ofertas, adjudicación en línea, generar reportes, reducir el gasto de papel y facilitar la interacción entre el comprador y el oferente (proveedor) (Contreras y Morales, 2019).

A través del SECOP II cualquier persona puede revisar los procesos de contratación actuales, no obstante, únicamente los usuarios registrados pueden participar de las ofertas disponibles. El proceso recibe un número asignado por la entidad que permite su búsqueda en la plataforma y verificar los documentos anexos de la licitación. Dentro de los documentos anexos se encuentran los Pliegos de Condiciones que establecen los términos, condiciones y requisitos habilitantes al participar en un contrato de prestación de servicios entre el comprador y el proveedor.

Los pliegos de condiciones de contratos de prestación de servicios para operador logístico cuentan en su contenido con aspectos generales (objeto del contrato, presupuesto oficial, subdirecciones, vigencia, proceso de pago), etapas del proceso de selección, requisitos generales de las propuestas, requisitos habilitantes (jurídicos, garantía de seriedad de la oferta, capacidad financiera y organizacional, experiencia acreditada), factores de evaluación (factor económico, calidad y apoyo a la industria nacional) y causales de declaratoria de desierto o rechazo el proceso). Para efectos de esta investigación se tomarán en cuenta la categoría de factores de evaluación en los ítems de calidad y apoyo a la industria nacional donde estos elementos puntuables son los que resaltan la necesidad principal de la entidad en términos de ejecución.

Los factores de calidad dependiendo de la entidad pueden ser capacidad de organización de cierta cantidad de eventos en simultaneo, realización de eventos en ciertas ciudades no capitales, experiencia en producción de eventos virtuales o alianzas con proveedores en todo el territorio nacional. En segundo lugar, el apoyo a la industria nacional hace referencia a que los proveedores contratados por el operador logístico durante el contrato son nacionales. No obstante, aun cuando el factor económico es el más

puntuable dentro de las licitaciones, el desarrollo del contrato una vez adjudicado se facilita con una red de aliados y proveedores clara para el operador y para la entidad.

Por último, por decreto se establece que “Las entidades sometidas al Estatuto General de Contratación de la Administración Pública podrán declarar el incumplimiento, cuantificando los perjuicios de este, imponer las multas y sanciones pactadas en el contrato, y hacer efectiva la cláusula penal” (Ley 1474, 2011, Art. 86). Una declaración de incumplimiento por parte de alguna entidad puede ser elevado a una inhabilitación a futuros procesos trayendo también como resultado una mala calificación en la ejecución de estos procesos.

Proceso de operación logística y contratación de proveedores

Una vez adjudicadas las licitaciones públicas bajo los plazos estipulados por la entidad publicados en el SECOP II, se establece un acta de inicio, un contrato, un equipo de trabajo designado por el contratista y se acuerdan los canales de comunicación para la recepción, cotización y aprobación de solicitudes entre la entidad y el contratista. Quinta Generación S.A.S: como operador logístico para entidades del gobierno se encuentra contractualmente bajo la obligación de dar respuesta a los requerimientos establecidos por la entidad teniendo en cuenta los riesgos de incumplimiento mencionados anteriormente. Por tanto, es de suma relevancia una red fuerte de proveedores a nivel nacional.

La realización de estos requerimientos como operador logístico implica una apropiada gestión y negociación de una red de proveedores en el territorio nacional que se encuentren en la capacidad de atender las necesidades requeridas sea el caso de la actividad. Teniendo en cuenta las condiciones actuales por parte de la pandemia y el tipo de participantes los cuales atienden a estas jornadas se considera que, la selección de proveedores es un proceso crítico en la gestión de la cadena de suministro y a la competitividad de las empresas (Ruiz, Ablanado y Ayala, 2012). Además, teniendo en cuenta el trabajo de Quinta Generación con clientas estatales que enfocan sus esfuerzos en víctimas del conflicto armado y desmovilizados se considera que la empresa es un actor clave en el proceso de desarme, desmovilización y reintegración (DDR) (Grueso et al., 2019).

Por consecuencia a la pandemia del covid-19 la operación logística de eventos se ha visto restringida evitando la propagación del virus. Los gobiernos han implementado medidas como el distanciamiento social, uso de tapabocas, lavado de manos y evitar

aglomeraciones. Para el caso de América Latina, es necesario tener en cuenta que en busca de evitar y controlar la propagación del virus COVID.19, es necesario apuntar al fortalecimiento de los sistemas de salud, vigilando esta enfermedad y realizando la debida evaluación de los casos sospechosos realizando una detección y diagnóstico temprano con una correcta capacitación y dotación del personal de servicios (Rodríguez-Morales et al., 2020). No obstante, aunque farmacéuticas y gobiernos han sumado esfuerzos para la producción de vacunas masivas que ya se encuentran testeadas contra el covid-19 se presenta un rezago en los planes de vacunación de países en vía de desarrollo. Por tanto, mientras se cuente aún con una amenaza en contra del covid-19, las empresas y la sociedad civil deben acatar las medidas establecidas por el gobierno para que el virus no se siga propagando.

Adicionalmente, a causa de esta emergencia sanitaria causará un impacto socioeconómico generando la perdida de cerca de 14 millones de puestos de trabajo y cerca de 3 millones en Centroamérica (Moreno, Hernández, Alfaro y Troncoso-Palacio, 2020). Esto se evidencia en indicadores económicos, aumento de la inseguridad y cierre de empresas. Han transcurrido cerca de 15 meses desde que inició la pandemia y esto ha causado efectos negativos en especial para países en vía de desarrollo con es el caso de Colombia. No obstante, el gobierno nacional siendo consciente de la necesidad de las empresas evitando que las empresas se encuentren más afectadas económicamente ha delimitado ciertos lineamientos para el sector turístico y empresarial bajo ciertos protocolos de bioseguridad en ciudades principales, cabeceras municipales y veredas. Así ha sido el caso para los operadores logísticos como Quinta Generación que, a través de su red de proveedores aliados, han acordado medidas de bioseguridad para la ejecución de sus eventos en todo el territorio nacional. Estas medidas se suman al proceso de integración entre el cliente, operador logístico y proveedor. Al igual que está al tanto en la realización de eventos de los retos que día a día presentan estos mismos y sus riesgos: la gestión de los recursos humanos, la creación y gestión de marca, el cumplimiento de objetivos públicos, negociación con empresas prestadoras de servicios y la gestión de riesgos y seguridad (Magaz-Gonzalez y Fanjul-Suarez, 2012).

El éxito de la cadena de suministros está determinado por el interés de ambas partes. Una relación comercial de confianza se realiza entre contratante y contratista donde se

establecen ciertos acuerdos que funcionen como punto de partida en la relación comercial. Con base en el sector de su actividad, nivel de especialidad, desarrollo y consciencia de la necesidad a desarrollarse deben ser seleccionados los subcontratistas de manera cuidadosa (Yacuzzi, 2012). Por tanto, el contratista debe ser evaluado si este cumple con la necesidad logística, tecnológica, fitosanitaria y de personal para suplir la necesidad a desarrollarse.

La norma ISO 9001:2015 indica que los procesos, productos y servicios deben ser controlados cuando: los productos o servicios de proveedores externos se incorporen dentro de los de la organización, los productos o servicios sean proporcionados directamente por el proveedor en nombre de la organización y si un producto o servicio como decisión de la organización es proporcionado por un proveedor externo (ISO 9001:2015). Con base en lo anterior, dado que Quinta Generación utiliza recursos propios y subcontratados para la operación logística de las entidades las cuales es proveedor sea seleccionado con detalle cuidando ante todo la imagen de la organización y del cliente al cual estamos representando en el territorio nacional. No obstante, aunque la norma International Organization for Standardization (ISO, 2015) no menciona el por qué se requiere llevar una adecuada evaluación de proveedores algunas de las razones por las cuales la evaluación es relevante es por motivo de costos ya que si un proveedor sabe que es evaluado buscará ser más competitivo, buscará mejorar el cumplimiento de sus servicios, otorga estabilidad financiera, mejora en la ejecución de calidad y tiempo y establece relaciones a largo plazo con los proveedores que en este modelo de negocio son de suma relevancia (Ruiz, 2017).

Se han realizado diversos estudios de desde lo empírico y exploratorio sobre la problemática de la evaluación y selección de proveedores. La literatura cuenta con autores como Dickson (como se citó en Aguezzoul y Ladet, 2006) quien fue el primero en realizar un acercamiento al tema donde a través de 274 firmas canadienses y americanas miembros del NAPM (National Association of Purchasing Managers en inglés) donde identificó 23 criterios utilizados por las empresas en los años 60 para la selección de sus proveedores. El estudio identificó la relevancia de criterios como el precio, tiempo de entrega y calidad, los cuales no son fáciles de encontrar en un mismo proveedor. Por otro lado, Weber et al. (como se citó en Aguezzoul y Ladet, 2006) través del análisis de 74 artículos publicados entre 1966 y 1990 evidencian que los criterios indicados por Dickson siguen siendo

relevantes debido a su mención en estos artículos, no obstante, el orden o relevancia de los criterios haya cambiado según el contexto industrial de la empresa.

Por otro lado, se deben tener en cuenta cuatro cambios en la metodología de selección de proveedores como la flexibilidad de los proveedores, estimación de unidades entregadas, la forma de modelar los costos de compra y los costos independientes de administración de proveedores (Ruiz y Mahmoodi, 2006, como se citó en Ruiz et al., 2012). En conclusión, el alcance de la presente investigación tiene como objetivo identificar la situación actual en la selección de proveedores, describir los efectos de la pandemia del covid-19 en la ejecución de eventos para clientes estatales y proponer una metodología para la búsqueda y calificación de proveedores en el territorio nacional.

Capítulo tercero

Método

Tipo de estudio

La investigación se desarrolla bajo un enfoque MIXTO con un alcance descriptivo y diseño de triangulación concurrente (DITRIAC).

Participantes

Teniendo como objeto de la investigación la implementación de una metodología de gestión de proveedores para Quinta Generación S.A.S. en la operación logística de eventos estatales, se plantea para la investigación identificar a los proveedores contratados por Quinta Generación en el primer trimestre del 2021, aplicar un modelo estándar de evaluación de los proveedores al listado de proveedores contratados

Como población se realizará un barrido de los proveedores contratados por Quinta Generación en el primer trimestre del 2021 que son en total 30 proveedores. A estos se le aplicará una evaluación estándar por sus servicios prestados y a los 8 mejor calificados se les realizará una entrevista en profundidad en busca de identificar las dificultades en la ejecución logística y retos por los efectos de la pandemia del Covid-19.

Población y muestra cualitativa.

Con un total de 30 proveedores como población, se realiza un muestro no probabilístico por juicio, donde se aplicaron 8 entrevistas a profundidad.

Para la calificación de los 30 proveedores se tuvo en cuenta variables como la documentación general del proveedor cuya empresa se encuentre legalmente constituida, experiencia para identificar su trayectoria en el mercado, servicios que ofrece a Quinta Generación y sus tiempos de respuesta y documentación adicional como RNT o normas ISO. Una vez aplicada la evaluación se identificaron los ocho proveedores mejores

evaluados que a través de sus respuestas se buscará optimizar la labor y los procesos de Quinta Generación.

Población y muestra cuantitativa.

Con una población de 30 proveedores se realizó un muestreo aleatorio simple y se obtuvo una muestra de 28 proveedores para aplicar el estímulo de Evaluación y selección de proveedores.

$$N=30$$

$$NC=95\%$$

$$Me=5\%$$

$$N=28$$

Se aplicó el estímulo de la Evaluación y selección de proveedores a 28 proveedores, obteniendo la totalidad de la muestra requerida para cumplir con nivel de confianza del 95%.

Instrumentos

Ruta cualitativa.

Muestreo no probabilístico por juicio, como técnica en la que los miembros de la muestra se eligen sólo sobre la base del conocimiento y el juicio del investigador teniendo en cuenta que “determinados diseños de estudio que requieren no tanto una ‘representatividad’ de elementos de una población, sino una cuidadosa y controlada elección de casos con ciertas características especificadas previamente en el planteamiento del problema” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, pág. 190).

Técnica: Entrevistas a profundidad (8) proveedores, los que obtuvieron calificaciones más altas con base en el procedimiento de calificación de proveedores de Quinta Generación.

Instrumentos: Se implementó una entrevista en profundidad de 18 preguntas abiertas por medio de plataforma virtual de videoconferencia a través de dos categorías orientadoras y 3 subcategorías orientadoras: 1. Proceso de gestión de proveedores (factor 1.1 económico, 1.2 jurídico y 1.3 social) y 2. Eventos institucionales organizados de la siguiente manera como se presenta en la Tabla 1:

Tabla 1
Categorías y preguntas instrumento cualitativo

Categoría	Subcategoría	Pregunta
Gestión de Proveedores:	Económico	¿Podría realizar una breve reseña de la trayectoria de su compañía y su presencia en el mercado? ¿Qué cobertura tiene en el territorio nacional?
		¿Cuál era la proyección que tenía su compañía como prestador de bienes o servicios antes del inicio de la pandemia y como se vio afectada a causa de esta?
		¿Considera actualmente que su relación comercial con Quinta Generación es una relación gana/gana? ¿Cómo podría mejorarse esa relación?
		¿Como considera las condiciones comerciales con Quinta Generación en comparación con otros operadores logísticos?
	Jurídico	Por favor indique su nombre, empresa a la que representa y cargo.
		¿Cuenta actualmente con alguna certificación ISO, RNT, Seguridad y Salud en el trabajo o compromisos de Sostenibilidad? ¿Qué tan relevantes en la operación de su empresa?
		¿Considera que sus clientes han flexibilizado sus condiciones comerciales a causa de la pandemia? Explique
		¿Qué tipo de servicios o bienes provee para Quinta Generación? ¿Hace cuánto tiempo lo realiza?
		¿Cuáles fueron los cambios que tuvo que afrontar para permanecer en el mercado a causa de la pandemia?
		¿Cómo podría definir sus relaciones comerciales con Quinta Generación? ¿Recuerda cómo fue ese proceso de ingreso como proveedor?
Social	¿Qué efectos tuvo la pandemia en la gestión operacional de su empresa? ¿Cómo percibe los canales de comunicación actuales que maneja la compañía en sus áreas? En el contacto con los ejecutivos, gerencia y el área administrativa.	

Tabla 1

Continuación categorías y preguntas instrumento cualitativo

	¿Cuáles son los retos que presenta su empresa ante la coyuntura actual y esta nueva normalidad?
	¿Cómo ha sido para usted el trabajo con poblaciones vulnerables (afros, LGBTI, víctimas del conflicto armado, desmovilizados)?
Eventos Institucionales:	Por otro lado, Quinta Generación opera como intermediario entre el proveedor y el cliente final, podría indicarme ¿cómo ha sido su experiencia en relación con el cliente final?
	¿Considera que hay acciones por mejorar en la comunicación con el cliente final? ¿Cuáles?
	¿Cómo evalúa el rol de Quinta Generación como intermediaron en la prestación de estos servicios logísticos?
	¿Cómo sería para usted Quinta Generación ideal y por qué

Ruta cuantitativa.

Técnica: Evaluación y selección de contratistas y proveedores. Diseñado para la presente investigación para el sistema de seguridad y gestión en el trabajo

Instrumento: Evaluación y selección de contratistas y proveedores., que evalúa el desempeño y la gestión de un proveedor bajo un periodo de tiempo, a continuación, se presenta en la Tabla 2 las variables y puntajes de cada ítem:

Tabla 2

Categorías y puntuaciones instrumento cuantitativo

Puntos sobre 100	Aspecto	Puntos por ítem	Criterio
25	Documentación General	4	Certificado de Existencia y representación legal
		4	Cédula Representante legal
		4	RUT menor a 6 meses
		3	Certificación Bancaria
10	Experiencia	10	Crédito y acuerdo Comercial Vigente
		5	Tiempo en el mercado
50	Servicios	5	Experiencia con poblaciones vulnerables
		15	Precios competitivos
		10	Fluidez en la comunicación

Tabla 2

Continuación categorías y puntuaciones instrumento cuantitativo

		10	Tiempos de Respuesta en cotización
		10	Tiempos de entrega (Puntualidad)
		5	Manejo de garantías y quejas
15	Documentación Adicional	5	Certificado en Implementación de Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo en cumplimiento al Decreto 1072 de 2015. Emitido ARL
		5	Registro Nacional de Turismo Vigente
		5	Compromisos de Sostenibilidad
5	Calificación Adicional	5	Certificaciones en sistemas de gestión OHSAS 18001, ISO 9001, ISO 14001 o cualquier otra certificación que garantice el compromiso en la implementación de Sistemas de gestión.

La calificación de cada ítem se realiza de una escala de 0, 2 y 3 donde 0 es “No Cumple”, 2 es “Cumple Parcialmente” y 3 es “Cumple”. Una vez se aplica la calificación, las categorías son ponderadas en una escala de 0 a 100 con una opción de valoración adicional en 5 puntos si el proveedor cumple con certificaciones ISO: Si el proveedor recibe una calificación menor a 60 puntos es categorizado como “No confiable”, si recibe entre 61 y 79 puntos es categorizado como “Condicional” y si su puntaje es mayor a 80 puntos, es categorizado como “Confiable”.

Procedimiento

Con el fin recolectar los datos necesarios buscando dar respuesta a un planteamiento de un problema de investigación, es necesario seleccionar un subconjunto de una población o universo de interés tal y como indica Hernandez Sampieri y Mendoza Torres (2018).

Ruta cualitativa.

Para la ruta cualitativa, un muestreo no probabilístico por juicio, con el siguiente criterio: Proveedores de Quinta Generación S.A.S. contratados durante el primer trimestre del 2021 que ejerzan las funciones de operación logística de eventos. La entrevista en profundidad fue realizada a través de plataforma virtual de videoconferencia donde primeramente una vez identificados los proveedores mejor evaluados se procedió a

contactarlos para darles a conocer el estudio en mención y el alcance del mismo, una vez agendado el espacio para la entrevista se dio a conocer el alcance del estudio y se solicitó autorización para grabar la videoconferencia en busca de facilitar la transcripción de las respuestas, finalmente una vez realizadas se procedió a transcribirlas y a analizarlas a través de la herramienta Atlas Ti.

Ruta cuantitativa.

En primer lugar, se socializó con la gerencia y área de compras el alcance del estudio y se adaptaron de acuerdo con las variables y necesidades de la compañía, en segundo lugar, se solicitó al área de compras de Quinta Generación un reporte de los proveedores contratados durante el primer trimestre del 2021, el reporte indicó la contratación de 30 proveedores y cumpliendo el nivel de confianza para esta investigación se aplicó el instrumento a 28 de estos proveedores.

Aspectos éticos

La presente investigación contó con la participación de proveedores que de manera voluntaria hicieron parte del estudio. Todos los entrevistados eran mayores de edad al momento del estudio donde se les expuso claramente el objeto de la investigación, procedimiento y registro de la información.

Capítulo cuarto

Resultados

Resultados fase cuantitativa

Los 28 proveedores contratados por Quinta Generación en el primer semestre del año 2021 los cuales se les aplicó el instrumento de evaluación de proveedores fueron:

- Ribai S.A.S.
- Grupo Fénix Consultores
- Inversiones Spiwak SAS (Hotel Dann Av 19)
- Aurora Films Co S.A.S.
- Corferias Inversiones SAS
- Activity Graphics
- Grupo Mixtura Internacional SAS
- La Automática Eventos S.A.S.
- A2 Marketing y producción SAS
- Jorge Leandro Mateus Gualdrón
- Hotel Torre Mar Buenaventura
- Interpreting Colombia SAS
- Inversiones Capital Inn
- Global Cars
- DM Producciones
- Creative Mind Publicidad SAS
- Hotel Casablanca SAS
- Hotel Macao Colombia

- Premium Events SAS
- ASOCATA
- Lucatours
- Multidestinos JRB SAS
- Pasarela Producciones
- Hotel Vizcaya Real S.A.S.
- Tempus Logística Empresarial
- Armonizar Consultores
- Visión Eventos y Catering
- Hotel Holiday Inn Airport Bogota

Documentación general.

Para esta variable se tuvieron en cuenta los requisitos legales documentales exigidos por la compañía para el registro de proveedores del mismo valor y una valoración de 10 puntos para el proveedor que dentro de su acuerdo comercial otorgue crédito corporativo y tarifas especiales para proveedores. De los proveedores evaluados se obtuvieron los siguientes resultados que se muestran en la Figura 1:

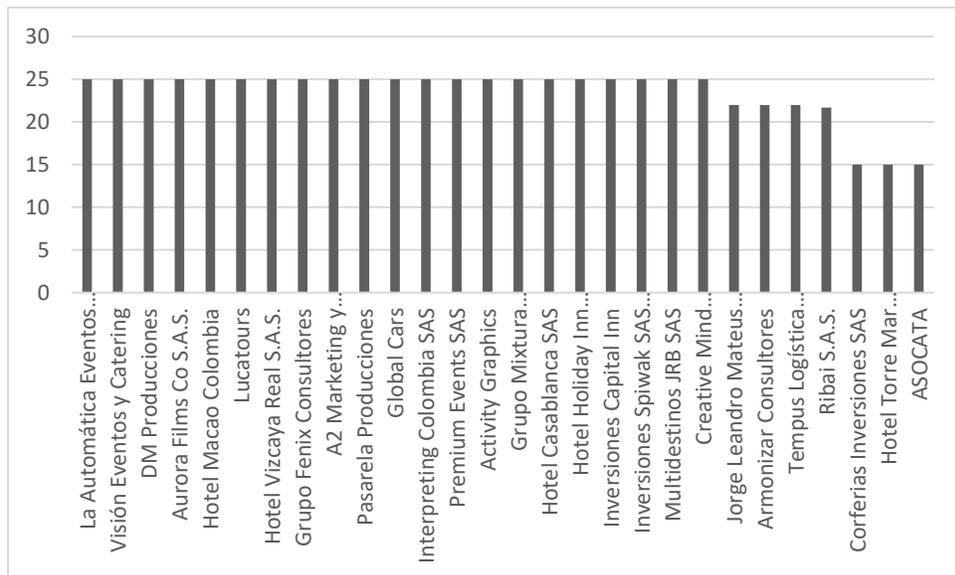


Figura 1. Puntaje proveedores evaluados en la categoría documentación general.

Dentro de esta variable se evidencian tres tipos de calificaciones. Los proveedores que obtuvieron los 25 puntos que cuentan con sus documentos en regla y presentan crédito y acuerdo comercial, los proveedores que tienen 22 puntos que ofertan acuerdo comercial sin embargo solicitan pagos anticipados y los proveedores que obtuvieron 15 puntos que no otorgan crédito corporativo ni acuerdo comercial.

Experiencia.

Para el análisis de esta variable se otorgó una valoración de 10 puntos bajo dos criterios: Tiempo en el mercado y experiencia con poblaciones vulnerables. Teniendo en cuenta que Quinta Generación produce jornadas para entidades enfocadas en este tipo de poblaciones, requiere del apoyo de proveedores con experiencia en el mercado de operación logística, a continuación, la Figura 2 muestra los resultados de la ponderación:

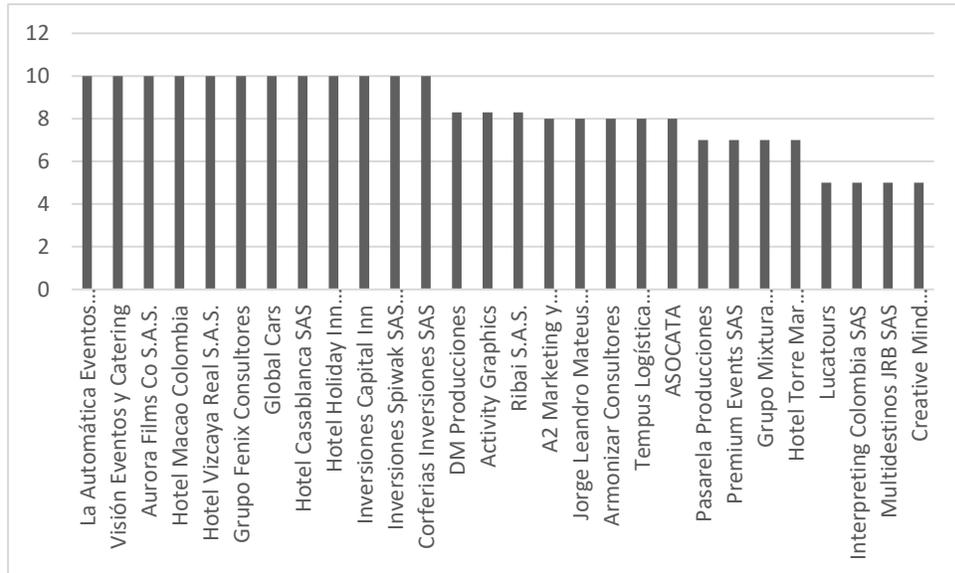


Figura 2. Puntaje proveedores evaluados en la categoría Experiencia

La evaluación de los proveedores identificó cuatro resultados de esta ponderación, en primer lugar, los proveedores que cumplen con los dos indicadores anteriormente mencionados que obtuvieron una calificación de 10 puntos. En segundo lugar, proveedores que cumplen parcialmente en su tiempo en el mercado o su experiencia con poblaciones vulnerables que obtuvieron una calificación de 8 puntos. En tercer lugar, se encuentran los proveedores que cumplen parcialmente en su tiempo en el mercado y en su experiencia con poblaciones vulnerables que obtuvieron una calificación de 7 puntos.

Finalmente, los proveedores que no cumplen en su tiempo en el mercado o su experiencia con poblaciones vulnerables obtuvieron una calificación de 5 puntos.

Servicios.

Esta variable otorga una calificación de 50 puntos distribuidos en 15 puntos en precios competitivos con base en los precios techo por contrato, 10 puntos para fluidez en la comunicación, tiempos de respuesta en cotización y tiempos de entrega cada uno y 5 puntos para el manejo de quejas y garantías, las evaluaciones indicaron los siguientes resultados como se muestra en la Figura 3:

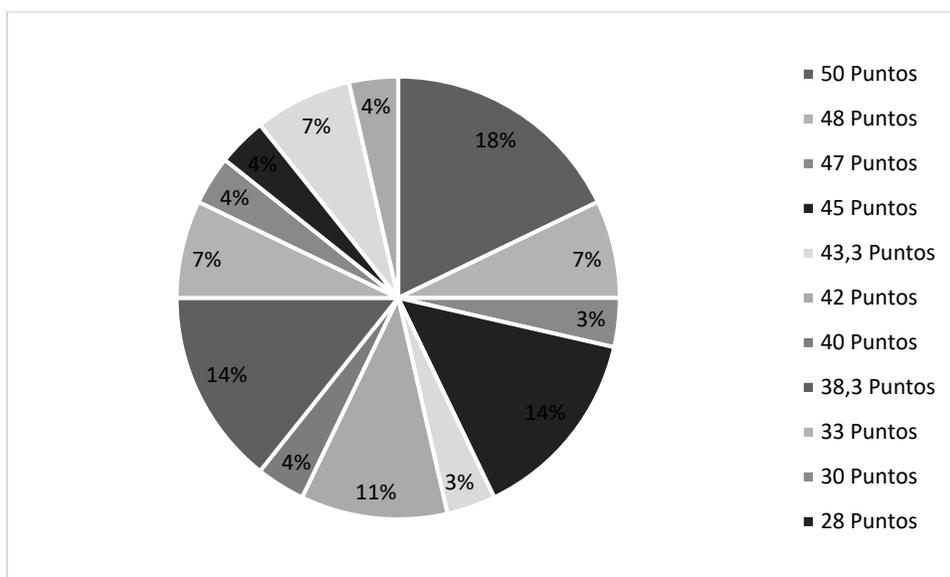


Figura 3. Puntaje de proveedores en la categoría servicios ofertados

Se identifica que el 18% de los proveedores evaluados recibieron una calificación de 50 puntos equivalente a cinco proveedores donde 3 de ellos ofertan servicios de catering para eventos. Por otro lado, un 14% recibió una calificación de 45 puntos que corresponden a 4 proveedores que ofertan servicios de montaje logístico de eventos. Por último, un 14% recibió una calificación de 38 puntos correspondiente a 4 proveedores que ofertan servicios de alojamiento y evento en hotel.

Documentación adicional.

Esta variable contó con 15 puntos de los cuales se distribuyeron en tres ítems: Certificación de implementación de Sistema de gestión y seguridad y salud en el trabajo,

Registro Nacional de Turismo (RNT) Vigente y Compromisos de Sostenibilidad. Los resultados se muestran en la figura 4:

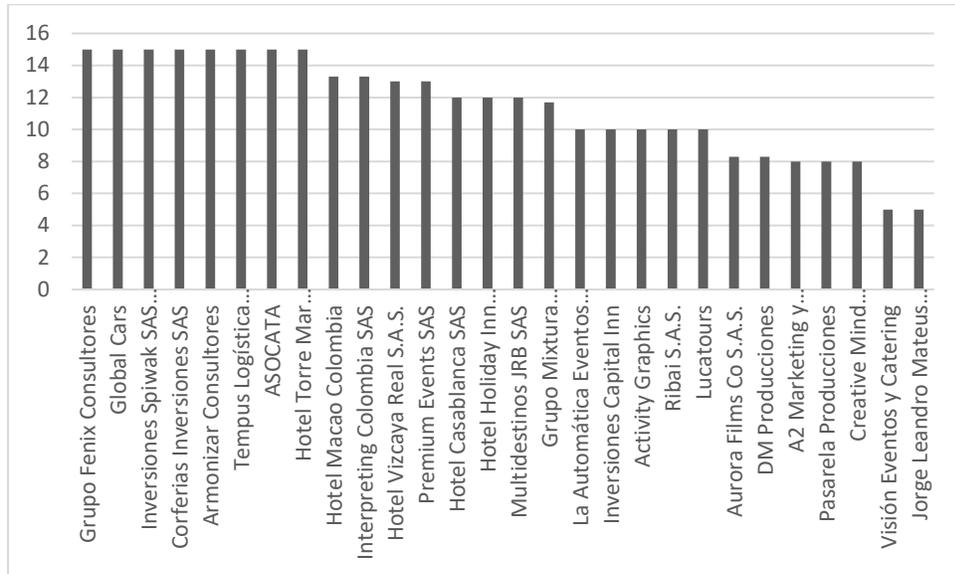


Figura 4. Puntaje de proveedores en la categoría documentación adicional

Calificación adicional

Se otorga un puntaje adicional de 5 puntos para los proveedores que se encuentren certificados bajo la norma ISO. Una vez aplicada la evaluación se obtuvieron los siguientes resultados como se muestran en la Figura 5:

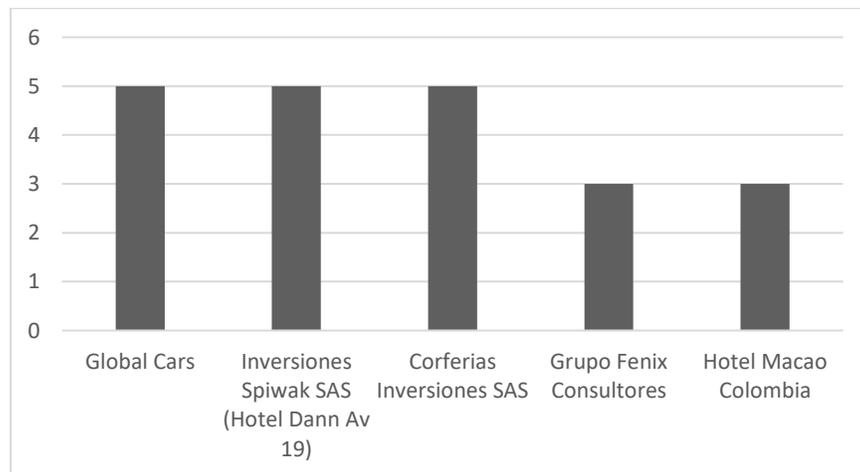


Figura 5. Puntaje de proveedores en la categoría puntaje adicional

De los 28 proveedores evaluados solo 5 cumplieron la calificación donde 3 de ellos ya se encuentran certificados y dos se encuentran en proceso de certificación.

Puntaje total

El resultado ponderado de los 28 proveedores evaluados dentro de las 3 categorías indicando que el 75% de los proveedores es Confiable, el 11% Condicional y el 14% No Confiable como se puede identificar en la Figura 6:

■ Confiable ■ Condicional ■ No Confiable

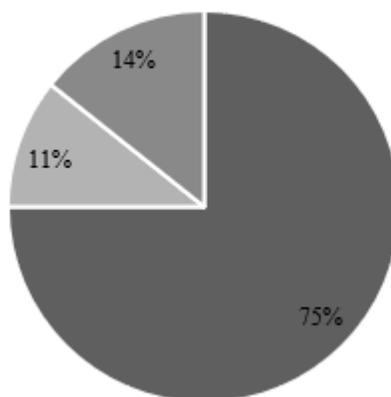


Figura 6. Categoría de los proveedores evaluados

Por otro lado, de los 28 proveedores evaluados se evidenció que 8 de estos pertenecían al sector hotelero correspondiente al 29% de los proveedores. Por otro lado, 5 de los proveedores, correspondientes a un 18% ofrecen servicios de catering. Los resultados se encuentran en la Tabla 3:

Tabla 3
Servicios ofrecidos por los proveedores evaluados

Servicios	Cantidad
Hotelería	8
Catering	5
Producción audiovisual	4
Logística, catering, montaje de evento	3
Transporte Privado	3
Material POP	2
Centro de Convenciones	1

Tabla 3

Continuación Servicios ofrecidos por los proveedores evaluados

Recargas y suministro de internet móvil	1
Servicios de traducción Simultanea	1

Por último, una vez aplicado el instrumento de “evaluación y selección de proveedores para Quinta Generación” se determinó bajo los criterios ponderables los 8 proveedores elegidos para la aplicación de la encuesta en profundidad, los mejores calificados se relacionan en la Tabla 4 a continuación:

Tabla 4

Proveedores con mayor puntaje en la aplicación del instrumento cuantitativo

Proveedor o Contratista	Puntaje
Global Cars	100,00
Hotel Macao Colombia	99,60
Grupo Fénix Consultores	98,00
La Automática Eventos S.A.S.	95,00
Hotel Vizcaya Real S.A.S.	95,00
Aurora Films Co S.A.S.	93,30
DM Producciones	91,60
Visión Eventos y Catering	90,00

Los ocho proveedores en mención ofertan los siguientes servicios a Quinta Generación de la siguiente manera: Dos proveedores de catering, dos proveedores de alojamiento, dos proveedores de montaje de evento, un proveedor de transporte privado y un proveedor de producción audiovisual.

Resultados fase cualitativa

A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas en profundidad aplicadas a los ocho proveedores mejor calificados:

Resultados por códigos relacionados.

Contrataciones y alianzas

Se presenta a continuación los códigos agrupados donde el elemento más denso de la red es el correspondiente a “Contrataciones y Alianzas”. Este código hace referencia a la actividad del proveedor en la vinculación de personal, fortalecimiento de relaciones con empresas u organizaciones del mismo sector y procedimientos para ser considerados

idóneos como proveedores para Quinta Generación. La red con sus nodos se presenta a continuación en la Figura 7:

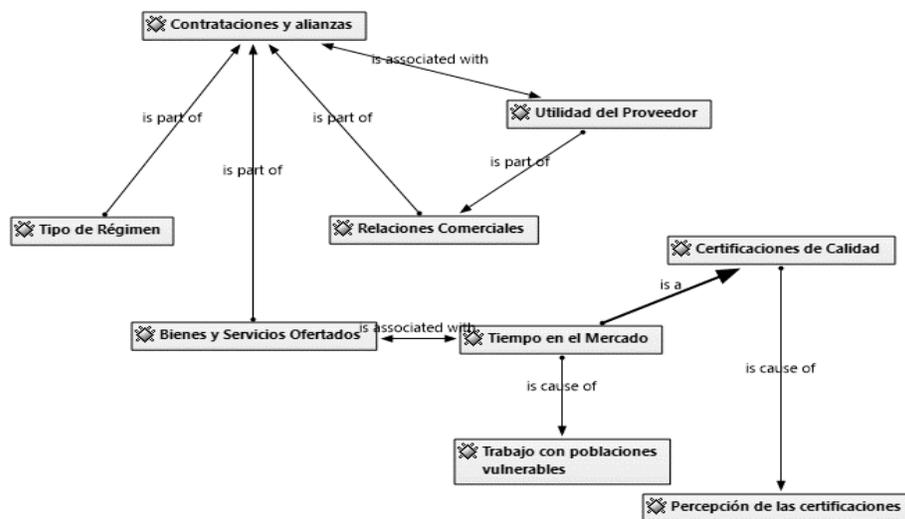


Figura 7. Red de nodos contrataciones y alianzas

Dentro de estos procesos de contratación por causa de la coyuntura actual los entrevistados indicaron:

“Tuvimos que buscar nuevos aliados para seguir cumpliendo con nuestros clientes y recibiendo nuevos como es el caso de Quinta Generación con el que venimos trabajando desde el año pasado” [8:21].

“Nos estamos organizando a través de estrategias para suplir las necesidades de los clientes. Hemos realizado alianzas con otros hoteles del gremio” [2:25].

Adicionalmente, respecto al tipo de régimen, los proveedores indicaron:

“La expectativa de nosotros era crecer como empresa en el 2020 con pasarnos al régimen común, para mí eso es crecimiento, en cuanto a legalidad de empresa, cobertura y poder brindar esos servicios, ya que como persona natural me limita a prestar muchos servicios más solo tendría unas actividades y valores para temas tributarios” [1:40].

Por otro lado, los proveedores entrevistados indicaron dentro del instrumento los bienes y servicios que proveen para Quinta Generación y que su relación comercial se puede definir como un “gana/gana”.

Efectos por la pandemia Covid-19

La pandemia del Covid-19 afectó la operación logística de eventos institucionales. Estos efectos han representado de primera mano a los proveedores aliados de Quinta Generación abriendo paso a unas afectaciones de carácter económico y social, alteraciones en las proyecciones económicas, cambios en el modelo de negocio y nuevos retos ante la coyuntura actual, los resultados se presentan en la Figura 8:

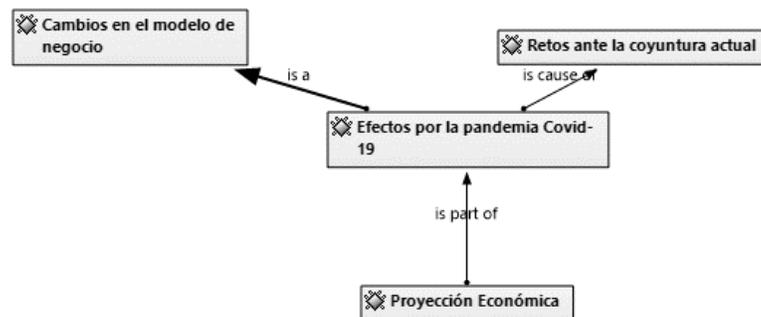


Figura 8. Red de nodos efectos por la pandemia covid-19

Dentro de las respuestas indicadas por los proveedores entrevistados mencionan las proyecciones y estado de la empresa una vez inició la contingencia:

“El Covid nos ha afectado en el crecimiento financiero y de capital, como empresa eso va en la mente. Hoy en día no tenemos capital y deudas que esperábamos saldar en diciembre de 2020” [1:4].

“La compañía nosotros llevábamos un porcentaje de ocupación de un 85%, nuestra ubicación estratégica, salones, servicios y calidad nos permitieron llevar ese posicionamiento. En estos momentos tenemos un 20-25%, un desplome total, es uno de los sectores más afectados por la pandemia” [2:4].

“Afectada totalmente, veníamos con una trayectoria, estábamos en nuestro punto máximo, con un crecimiento exponencial, teníamos un margen de ventas muy alto, un movimiento diario, manejábamos mil personas diarias en eventos repartidos, había días que eran cinco mil en un solo lado” [3:4].

Por otro lado, los proveedores indicaron los efectos que trajo la pandemia en su operación:

“El hotel se sostuvo hasta los 6 primeros meses normal, pero después tuvo que presentar recortes de personal para sostener el hotel” [2:5].

“Desafortunadamente prescindir del servicio de mucha gente porque uno como va a tener personal sin cómo mantenerlo, hicimos hasta lo máximo posible para que la gente no tuviera que irse, pero no nos era posible sostenernos. Aún en este punto nos encontramos en la lucha de lograr mantener el negocio y no lo tengamos que cerrar” [3:8].

“Tuvimos que prescindir del personal con el que veníamos trabajando y cambiar sus condiciones contractuales a prestación de servicios” [6:4].

“A pesar de que la pandemia afectó en todo sentido la gestión de todo el sector, nosotros veníamos incursionando en la operación de eventos virtuales y dado que nuestra cobertura no fue tan golpeada por la pandemia tuvimos la opción de seguir operando” [8:3].

Por último, por la interrupción de estas proyecciones y efectos los proveedores indicaron los cambios y retos que realización en su operación:

“La empresa inicialmente eran ayudas audiovisuales y servicios de catering, hoy en día manejamos la parte de turismo, transporte, servicios como papelería, tuvimos que incursionar en asesorías, producción, esas áreas. Implementamos el manejo de redes sociales” [1:5].

“El reto está en el cambio de modelo de negocio que teníamos, empezamos a prestar ayudas audiovisuales, alquiler de equipos y subcontratar, ha sido el reto de entender un nuevo modelo de negocio que no estábamos acostumbrados, no podíamos quedarnos quietos, y queríamos aprender del mismo negocio que no conocíamos” [4:9].

“El reto es reactivarse, veníamos creciendo y posicionándonos en Bucaramanga y la pandemia nos quitó el trabajo de años. Ahora queremos volver a trabajar y recuperar el ritmo que teníamos desde el 2019 y que nos tengan en cuenta para los eventos en Bucaramanga” [6:8].

“Actualmente es esperar que se reactive toda la economía, por nuestra parte queremos evitar a toda costa que el hotel tenga que cerrar, sino que podamos volver a contar con todo nuestro personal y equipo de trabajo” [7:7].

“Seguir posicionándonos en el suroccidente colombiano, sabemos que tenemos la experiencia, los recursos y el equipo de trabajo donde a pesar de la pandemia podemos

encontrar nuevas oportunidades de negocio que nos ayuden a permanecer en el tiempo” [8:7].

Operación logística

Este grupo de códigos hace referencia a los elementos que anteceden a la ejecución de eventos institucionales, la operación logística es el código con mayores conexiones los cuales están relacionados la experiencia de Quinta de Generación, el rol del proveedor, cliente final y la comunicación entre el proveedor y Quinta Generación. Se presenta en la Figura 9 la red del grupo de códigos:

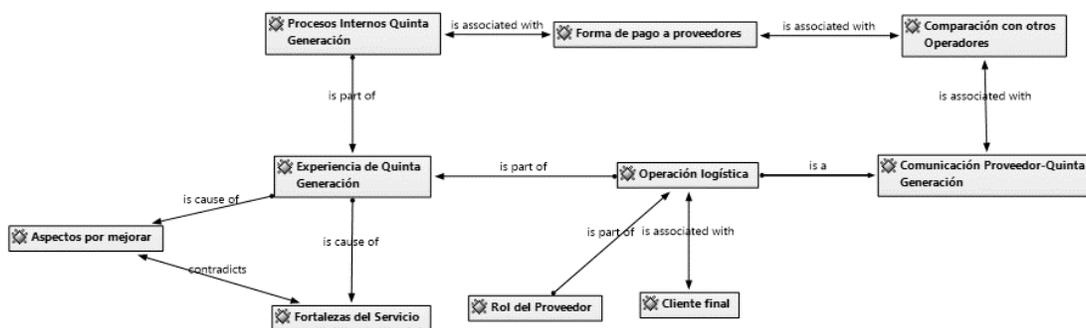


Figura 9. Red de nodos operación logística

Para esta sección de los resultados en la experiencia de Quinta Generación se mencionará en primer lugar las fortalezas del servicio en su operación:

“Es una empresa donde se notan los años de experiencia en el mercado y ya conoce de antemano a las entidades y se anticipa a las situaciones y los hechos, antes de que surja un problema o en medio de, quinta Generación se está comunicando con el cliente para alertar lo que sucede, cosa que no se ve en todos los operadores” [8:17].

“No puedo quejarme de la comunicación porque es muy efectiva, rápida y pertinente. Los productores son personas con buenas calidades humanas y eso facilita la comunicación e igual el área contable, Quinta Generación es muy organizada con el pago a sus proveedores” [7:10].

“Me parece una empresa ideal por lo que le digo, se ha caracterizado por ser tener las cosas muy claras, las alianzas y los proveedores, tenerlo a uno en cuenta para sus trabajos, son personas correctas donde uno tiene seguridad” [5:23].

“Siento que Quinta Generación maneja muy bien sus relaciones con el cliente de manera que yo realmente he tenido algún tipo de inconvenientes los he afrontado con Quinta Generación mas no con el cliente. Siempre ha habido alguien de Quinta Generación presente en los eventos e intervienen” [4:17].

“Por la trayectoria ya ustedes están bien definidos, tienen los objetivos claros, todo fluye, los ejecutivos son muy especiales, muy bien puestos. Hay unas personas cuando solicitan un servicio y tratan mal a los ejecutivos creyéndose los dueños, pero no es el caso de ustedes, hay una muy buena calidad humana, la contratación de Quinta Generación vale mucho” [2:13].

Por otro lado, dentro de la experiencia de Quinta Generación y en contrario a las fortalezas del proceso los entrevistados presentan los siguientes Aspectos por mejorar:

“De pronto que muchas veces se presentan cancelaciones o imprevistos o que muchos funcionarios piden cosas sin haberlas solicitado y pues debería haber mejor comunicación entre lo solicitado desde el nivel central de las entidades y lo que se ejecuta o esperan los funcionarios en territorio” [6:18].

“Entiendo tienen como regla el pago a 30 días, si fuera ideal que revisaran casos específicos y por cuenta de la pandemia que sean más flexibles en pago anticipado” [6:23].

“El servicio es muy agradable, pero si siento que hay un problema de comunicación interno porque a veces se confunden y siento que no tienen la misma información entre ellos y pueden pedirle la misma información a uno tres personas diferentes en cuestión de una semana cuando ya una la tiene, debe haber un mejor canal de comunicación entre el personal de Quinta Generación” [4:13].

“Sería ideal que pagaran al día siguiente. A mí me pagan muy bien, pero si uno quisiera algo ideal que apenas entregue los resultados del proyecto me paguen de una vez, diría que es la velocidad de los pagos, pero entiendo el contexto y la industria donde los pagos suceden así” [4:21].

“Como retroalimentación, si bien el productor es la cara de la empresa y todo fluye bien, debería ser igual con las otras áreas, porque cuando los contratos no son grandes, uno no tiene acceso a la persona de contabilidad o tesorería, pero cuando son grandes uno si tiene ese acceso, que no aparecen las facturas, hay temas internos que se pueden

mejorar, como proveedor que da crédito, uno quiere que las facturas se paguen en plazo a 30 días y no 45. La comunicación es buena, pero debe ser en todo tiempo” [1:47].

“Ideal para mí sería que tuviera la confianza en sus proveedores, nosotros somos proveedores de hace muchos años y sabemos cómo es el proceso, evidencias fotográficas o actas de entrega, que aun después de tanto tiempo dudan de nuestros servicios. Sería ideal que tuvieran un pull de proveedores donde se dieran cuenta de quien les da el 100% de calidad y que confíe más en sus proveedores y que obviamente el proceso de contratación ideal le pagaran anticipado” [1:58].

Resultados por subcategorías

Factor económico

Esta subcategoría está asociada a los elementos que influyen en el cumplimiento de las metas financieras, indicadores, presupuestos para las compañías de acuerdo con las metas proyectadas y realidad en el territorio nacional. A continuación, se evidencia la categoría y cada una de las subcategorías mencionadas en la Tabla 5:

Tabla 5

Categorías y códigos relacionados en factor económico

Categoría	Subcategorías
Factor Económico	Forma de pago a proveedores
	Utilidad del Proveedor
	Comparación con otros proveedores
	Proyección Económica
	Tiempo en el mercado

A continuación, se presenta la red de nodos correspondiente al factor económico en la gestión de proveedores, dentro de esta red de códigos se evidencia la densidad de elementos como la forma de pago, la utilidad que reciben estos en la prestación de sus servicios y adicionalmente los proveedores toman como referencia los procedimientos con otros operadores logísticos, se relaciona a continuación en la Figura 10:

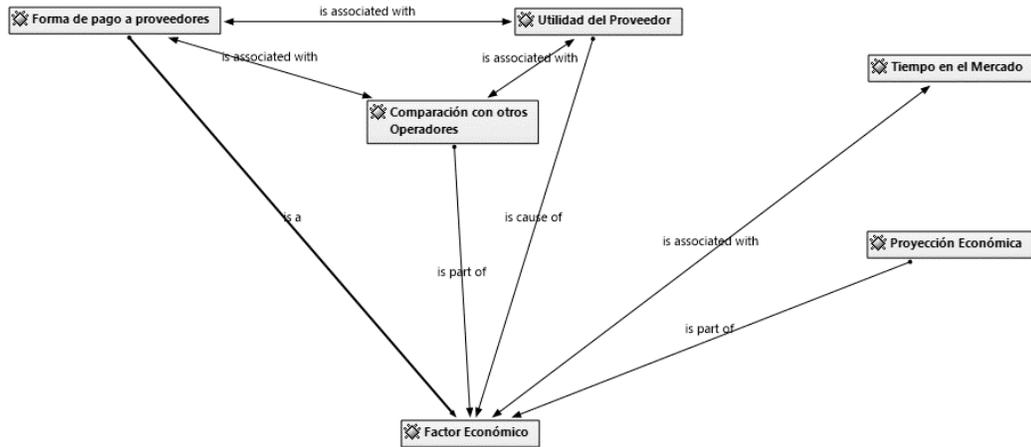


Figura 10. Red de nodos factor económico

Para esta red de códigos los proveedores entrevistados manifiestan frente a la forma de pago las siguientes observaciones:

“Yo prefiero garantizar precios más bajos y me paguen de una vez, no esperar 30 días, yo tengo mi utilidad y la tuve de una vez. Eso me genera más agilidad a ejecutar, podría evolucionar más como proveedor porque mi problema es de capital, liquidez. Se puede mejorar con un anticipo del 50%, con eso puedo solventar más cosas” [1:53].

“Son muy correctos en temas de pago o cosas que faltan por facturar. No he tenido jamás con quinta generación un problema de pagos en las fechas de pago” [5:32].

“Quinta Generación es muy organizada con el pago a sus proveedores.” [7:11].

“No obstante, a veces falta más agilidad con los tiempos de respuesta desde el área contable” [6:12].

Por otro lado, los proveedores desde el factor económico mencionan su operación con comparación con otros operadores logísticos:

“Yo comparo con otros operadores y son muy claros en los plazos de pagos, incluso antes. Con otros operadores logísticos, me toca en ocasiones a mi llamarlos diciendo que el pago se venció hace quince días, esto no pasa con Quinta Generación” [5:31].

“Quinta Generación es una empresa muy bien organizada donde destaca entre otros operadores donde hay agilidad en los pagos que es lo que más nos favorece” [7:12].

“Pero realmente la utilidad no es la misma que obtengo cuando trabajo con Quinta que con otros operadores” [1:49].

Factor jurídico

Se define como los requisitos legales y acuerdos que debe tener un proveedor para ser contratado según la legislación nacional y las necesidades en la contratación estatal. A continuación, se presenta el grupo de códigos para esta categoría en la Tabla 6:

Tabla 6
Categorías y códigos relacionados en factor jurídico

Categoría	Subcategorías
Factor Jurídico	Relaciones Comerciales
	Certificaciones de Calidad
	Procesos Internos Quinta Generación
	Percepción de las certificaciones
	Forma de pago a proveedores
	Contrataciones y alianzas
	Tipo de Régimen
	Bienes y servicios ofertados

Dentro de esta red, se presenta una alta densidad en las contrataciones y alianzas, mencionado anteriormente, las relaciones comerciales y los bienes y servicios ofertados. Adicionalmente, se analiza el rol de las certificaciones de calidad. A continuación, se presenta la red de códigos con base en las respuestas de los proveedores entrevistados a través de la Figura 11:

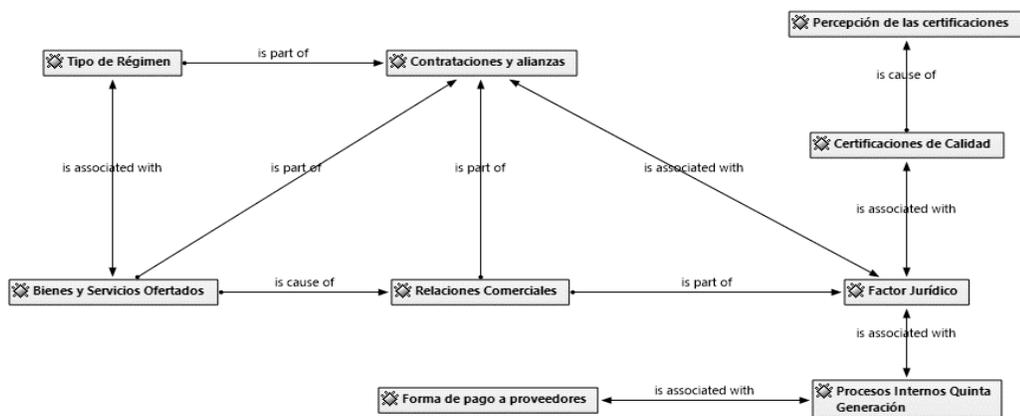


Figura 11. Red de nodos factor jurídico

Dado que esta red está relacionada con el proceso de vinculación de proveedores para la ejecución de los contratos estatales, se revisarán en primer lugar las respuestas indicadas respecto a los procesos internos de Quinta Generación:

“En primer lugar diría que es una empresa muy bien conformada pero que tienen demasiados procesos” [1:33].

“Nos sometimos a un proceso, nos validaron si reuníamos los requisitos, llenamos la inscripción, lo estudiaron y nos seleccionaron, de ahí he aprendido yo que la calidad que ustedes como clientes exigen” [2:10].

“Tienen el trabajo bien especificado y definido facilitando el trabajo de uno como proveedor” [2:27].

“Se sigue el conducto regular al productor o a la persona de compra, a veces truncan mucho los cambios de las entidades que son muy estrictos” [3:14].

“Antes ellos me llaman diciendo que una orden de compra no tiene factura en caso de que se haya pasado la factura” [5:14].

“Quinta Generación desde el principio ha sido claro y si no está nada aprobado por escrito, no se puede hacer, yo me muevo como Quinta me lo pide y así opero” [6:19].

Por otro lado, aun cuando de los proveedores entrevistados cuentan con certificaciones de calidad, la percepción de estas presenta resultados mixtos:

“No los considero relevantes, esto es más que todo un formalismo, son normas que lo único que han hecho es ponerle más trabas a procesos y vainas” [3:24].

“La verdad no creo que sean relevantes, sobre todo que es un ámbito artístico donde vale más el trabajo y un certificado, la calidad de trabajo que un certificado” [4:24].

“Me parece que son importantes, estas certificaciones le enseñan a uno a hacer y cumplir unos procesos de calidad en servicio al cliente que me parecen muy buenos” [5:25].

“Si actualmente contamos con el RNT, Sostenibilidad y Seguridad y Salud en el trabajo. Considero que son muy relevantes para la operación de la empresa y cumplimiento de un servicio de calidad y más ante esta contingencia que estamos viviendo actualmente” [7:2].

Factor social

Identifica los elementos demográficos, culturales, poblacionales del cliente final de los proveedores acorde a los fenómenos en Colombia y el mundo. A continuación, se presenta el grupo de códigos para esta subcategoría a través de las Tabla 7:

Tabla 7

Categorías y códigos relacionados en factor social

Categoría	Subcategorías
Factor Social	Comunicación Proveedor-Quinta Generación
	Trabajo con Poblaciones Vulnerables
	Efectos por la pandemia Covid-19
	Cambios en el modelo de negocio
	Retos ante la coyuntura actual

A continuación, se presenta la red de códigos en la Figura 12 de esta subcategoría donde en los códigos de mayor densidad persiste los Efectos por la pandemia Covid-19:

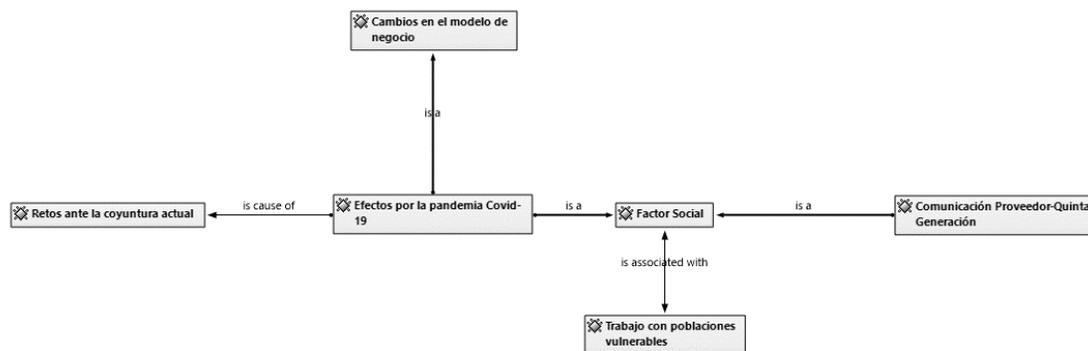


Figura 12. Red de nodos factor social

Así mismo, dentro de este factor se presentan los resultados en el trabajo con poblaciones vulnerables:

“Ha sido muy bueno, hemos estado en eventos de ese tipo de población sin ninguna discriminación porque el único que tiene el derecho a juzgar es Dios. Nosotros prestamos un servicio dirigido a la persona que sea con calidad, honestidad y humanidad” [1:26].

“Para tener resultados es ponerse en los zapatos de cada uno, el proveedor nos identifica cada una de las poblaciones y no presentamos ningún tipo de discriminación,

estamos preparados, sabemos cómo se maneja a cada persona. Conocer a las personas radica el éxito en el manejo de los procesos” [2:16].

“Complicado, en algún momento con un operador nosotros repartíamos unos kits escolares y la gente vulnerable y a veces se aprovecha de esas cosas que les dan o les brindan, no es generalizando, pero muchos se pegan de esos detalles para sentirse más vulnerables. Me doy cuenta de que es mucho lo que les ayudan y hay gente que se aprovechan de ello” [3:19].

“El éxito del trabajo radica en que desde el operador nos indiquen a qué población se está tratando para que el personal entienda el contexto de las cosas, la realidad es que hay poblaciones que son más exigentes que otras o se aprovechan de su estado para no ser lo suficientemente cordiales con el personal que va a los eventos” [6:17].

“No ha sido fácil, pero ha sido un proceso de aprendizaje desde la gerencia hasta cada uno de nuestros colaboradores que saben que cada persona que pise nuestro hotel debe ser tratada de manera digna, respetuosa y siempre con el mejor servicio” [7:17].

Por otro lado, se presentan los resultados por parte del código Comunicación Proveedor-Quinta Generación:

“Cuando el cliente quiere manifestar una queja le digo, comuníquese con mi jefe de Quinta Generación que son los que le pueden solucionar, como si yo fuera parte del equipo” [1:28].

Como ustedes tienen todo tan conceptualizado, le dirigen a cada uno a donde uno debe comunicarse. Tienen el trabajo bien especificado y definido facilitando el trabajo de uno como proveedor” [2:12].

“Siempre que vamos a prestar un servicio por medio de Quinta Generación nosotros no entramos a hacer el servicio destacando nuestra marca, vamos a través de Quinta Generación y se le dice a los funcionarios y persona encargada de la actividad. Me ha pasado que los funcionarios son de mucho cuidado y piden más de lo que está pactado o cotizado y no me puedo pasar de ese conducto regular” [5:19].

“No podría llegar a decir que hay que mejorar. Uno siempre tiene el contacto con el productor ya realmente uno se limita a pedir el número y entregar lo que haya que entregar” [3:20].

“Tienen algo particular que las personas que han trabajado y han pasado por Quinta Generación han sido personas con un carisma para el tema de la comunicación” [5:30].

“No puedo quejarme de la comunicación porque es muy efectiva, rápida y pertinente. Los productores son personas con buenas calidades humanas y eso facilita la comunicación e igual el área contable” [7:13].

“La comunicación es muy buena. Quinta Generación desde el principio ha sido claro y si no está nada aprobado por escrito, no se puede hacer, yo me muevo como Quinta me lo pide y así opero” [6:20].

“Muy bueno en general, algo que puedo ver de Quinta Generación es que cuenta con un capital humano muy especial que permite que el trabajo sea mucho más fácil de llevar sabiendo que este medio es muy agitado” [8:11].

Resultados por categoría

Gestión de proveedores

Esta categoría hace referencia a todos los factores que involucran el proceso de gestión de proveedores, la siguiente tabla indica las subcategorías asociadas. Dentro de las subcategorías principales se encuentran el Factor Económico, Jurídico y Social y factures que implican la trayectoria del proveedor, relaciones comerciales, procesos internos de Quinta Generación y afectaciones por la pandemia. La Tabla 8 relaciona la categoría junto a sus subcategorías:

Tabla 8

Categorías y códigos relacionados en gestión de proveedores

Categoría	Subcategorías
Gestión de Proveedores	Factor Económico
	Factor Jurídico
	Factor Social

La siguiente gráfica presenta el consolidado de la categoría en mención donde se evidencia que el Factor Económico es el código que presenta mayor densidad en la red de gestión de proveedores evidenciando la relevancia de esta categoría de acuerdo con las respuestas de los proveedores. Se presenta a continuación la red a través de la Figura 13:

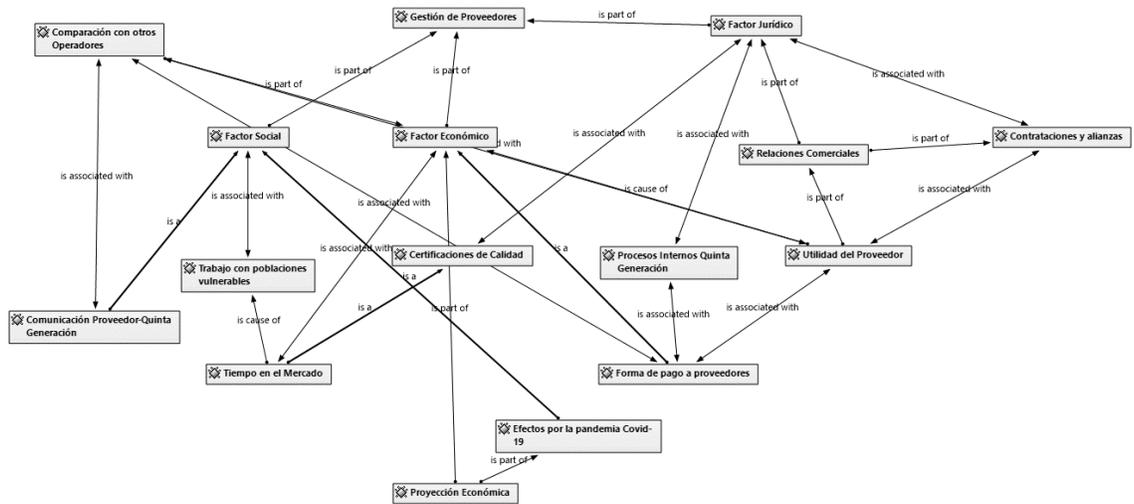


Figura 13. Red de nodos gestión de proveedores

Eventos Institucionales

Esta categoría hace referencia a los factores involucrados en la ejecución de los eventos institucionales, los procesos internos de Quinta Generación, procesos de comunicación y cuáles son sus fortalezas y acciones de mejora en estos procedimientos, en la Tabla 9 se relaciona la categoría junto a sus subcategorías:

Tabla 9

Categorías y códigos relacionados en eventos institucionales

Categoría	Subcategorías
Eventos Institucionales	Efectos por la pandemia Covid-19
	Covid-19
	Bienes y Servicios Ofertados
	Cliente Final
	Comunicación Proveedor-Quinta Generación
	Comparación con otros operadores
	Operación logística
	Rol del proveedor
	Procesos Internos Quinta Generación
	Experiencia de Quinta Generación
	Fortalezas del servicio
	Aspectos por mejorar

Para este conjunto de códigos se evidencia que la operación logística es el elemento con mayor densidad y relación dentro del gráfico, evidenciando una estrecha relación entre este y los eventos institucionales, la Figura 14 se presenta a continuación:

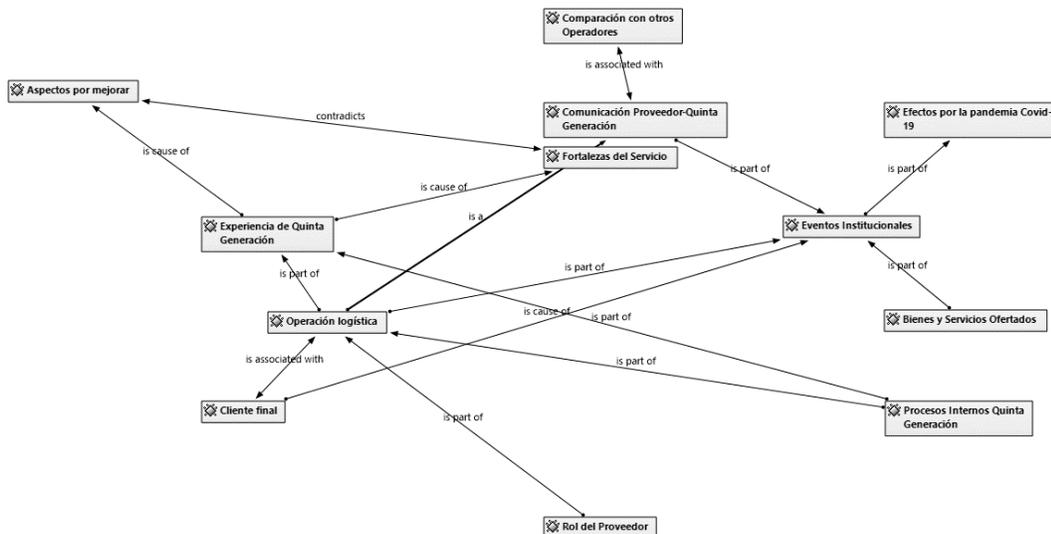


Figura 14. Red de nodos eventos institucionales

En busca de complementar el análisis desde los eventos institucionales y la operación logística, se presentarán a continuación los resultados en la relación con la experiencia de Quinta Generación:

“Por la trayectoria ya ustedes están bien definidos, tienen los objetivos claros, todo fluye, los ejecutivos son muy especiales, muy bien puestos” [2:28].

“La experiencia lo ha logrado posicionar como uno de los mejores operadores” [2:32].

“No sabría decirlo porque no le veo un contra a como ellos manejan las cosas realmente, es una empresa muy profesional y las personas que trabajan ahí saben lo que están haciendo” [3:22].

“Recuerdo que Quinta Generación empezando con un contrato con el Ministerio de Educación y la persona encargada de la ministra fue quien me contactó con doña Martha y empezamos a crecer de la mano” [5:12].

Por otro lado, se presentan las respuestas con relación al cliente final:

“Tenemos el lema de que cuando el cliente no ha dicho nada es porque todo salió perfecto y hasta ahora no han dicho nada” [1:13].

“Es necesaria la comunicación entre proveedor y cliente y que se escuche la sugerencia del proveedor” [1:30].

“Ya uno se va conociendo con las personas del miedo y se requiere una labor entre las tres partes. Pero no he tenido ningún inconveniente en el trabajo con los clientes finales” [2:15].

“Me ha tocado pocas veces tener relación con el cliente final. Siento que Quinta Generación maneja muy bien sus relaciones con el cliente de manera que yo realmente he tenido algún tipo de inconvenientes los he afrontado con Quinta Generación mas no con el cliente. Siempre ha habido alguien de Quinta Generación presente en los eventos e intervienen. He conocido al cliente y hemos hablado, pero no ha habido un trato laboral” [4:16].

“Ellos la tienen muy clara. Al principio antes de efectuar el servicio, nosotros montamos un presupuesto y si requieren algo adicional tiene que ser con una previa autorización y son muy conscientes y si son más horas hay que pagar más” [5:33].

Resultados generales

A continuación, a través de la Figura 15 se presenta la red de códigos general de las entrevistas en profundidad aplicadas:

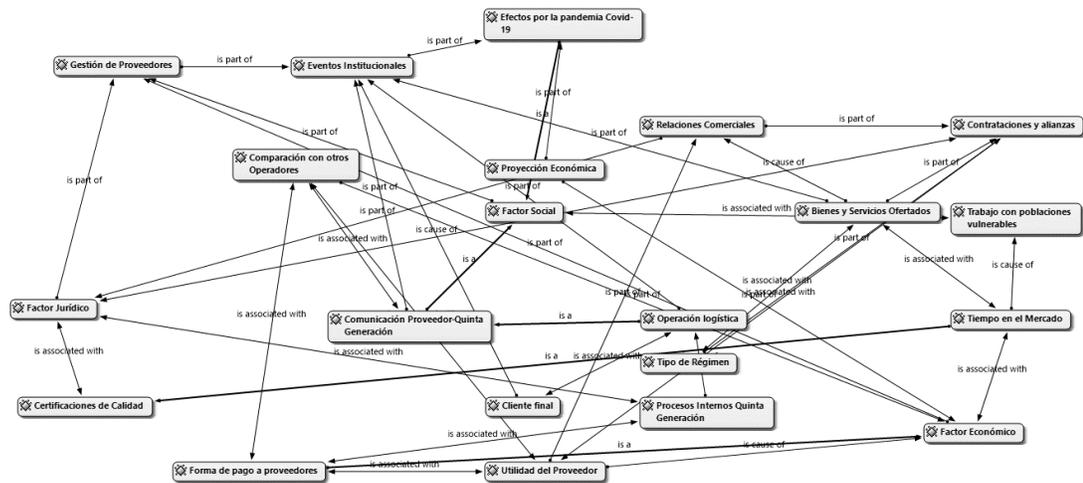


Figura 15. Red de nodos resultados generales

Una vez unidas las dos redes de códigos de las categorías principales donde la Gestión de Proveedores hace parte de los Eventos Institucionales se puede presentar como

resultado preliminar que la densidad de redes en Eventos Institucionales que en Gestión de Proveedores. Por otro lado, se puede identificar dentro de los códigos más relevantes y con mayor densidad se encuentra el Factor Económico, la operación logística, las contrataciones y alianzas, la utilidad del proveedor y forma de pago.

Capítulo quinto

Discusión

El objeto de estudio implementar un proceso de gestión de proveedores para Quinta Generación S.A.S. en la producción de eventos institucionales en municipios categoría 4, 5 y 6 en Colombia. Con el modelo planteado se esperaba identificar si los proveedores contratados por Quinta Generación con una muestra de 30 participantes podían aplicarse un instrumento de carácter cuantitativo que permita calificar su gestión como proveedor en cierto periodo de tiempo. Por otro lado, en la aplicación de un instrumento cualitativo bajo la modalidad de entrevistas en profundidad en busca de conocer los efectos de la pandemia en su operación y la percepción de los procesos de Quinta Generación como operador logístico en la producción de eventos institucionales.

De acuerdo con los resultados obtenidos, es posible evidenciar que es necesario seleccionar de manera cuidadosa a los subcontratistas de acuerdo con el desarrollo de su actividad económica, especialidad y desarrollo (Yacuzzi, 2012). Selección que es de suma relevancia en la operación de los eventos que Quinta Generación tiene bajo su cargo. Dado que los productos o servicios provienen o son subcontratados por Quinta Generación estos procesos deben ser cuidados con mayor detalle (ISO 9001:2015).

Uno de los elementos relevantes en la investigación es que en ambos instrumentos aplicados el factor económico y la comunicación son los elementos con mayor ponderación y densidad en el estudio. Esto permite indicar que los proveedores de Quinta Generación por un lado al momento de realizar una negociación esperan impulsar sus proyecciones económicas, que permitan al proveedor una utilidad que les permita mantenerse en el mercado y una forma de pago que permita a los proveedores operar sin perder índice de liquidez. Por otro lado, se evidencia que, desde la comunicación, Quinta

Generación presenta unos canales establecidos con cada una de sus áreas y se plantea la revisión de los canales internos de la empresa buscando erradicar los procesos dobles a proveedores. No obstante, con sus clientes se considera que estos canales son vigentes y cumplen con las necesidades de atención en cada una de sus áreas evitando cualquier malentendido o retraso en el pago de facturas. No obstante, se plantea para Quinta Generación, al momento de realizar la negociación con el proveedor que se revise el indicador de liquidez del proveedor con el propósito de fortalecer o impulsar esa relación “gana/gana” identificando la forma de pago que mejor se pueda ajustar al proveedor sin afectar su operación ni el flujo de caja de Quinta Generación. Con respecto al trato con el cliente final en la ejecución de eventos institucionales, Quinta Generación ha establecido los parámetros adecuados de comunicación con el cliente final y la respectiva gestión de alertas en caso de imprevistos o cancelaciones durante el evento.

Finalmente, se evidencia que los resultados de la presente investigación dan solución a los objetivos planteados dado que a través de la aplicación del proceso de evaluación y las entrevistas en profundidad se pudieron analizar los procedimientos administrativos, operacionales y logísticos en la contratación de proveedores.; a través de las entrevistas en profundidad se describieron a nivel teórico los efectos de la pandemia para los proveedores contratados por Quinta Generación en la producción de eventos institucionales y por último, el procedimiento utilizado a los proveedores en la presente investigación puede ser aplicado no solo a los proveedores de las ciudades principales sino a aquellos pertenecientes en cascos urbanos y veredas en busca de identificar fortalezas y aspectos de mejora en la relación comercial con Quinta Generación..

Referencias

- Aguezzoul, A. y Ladet, P. (2006). Sélection et évaluation des fournisseurs: Critères et méthodes. *Revue française de gestion industrielle*, 2, 5-27. Recuperado de <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00365301/document>
- Amaya, C. (2016). El principio de planeación en la contratación estatal, un principio no tipificado. *Revista Via Iuris*, 20, 105-119. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6610306.pdf>
- Backman, K. (2018). Event management research: The focus today and in the future. *Tourism Management Perspectives*, 25, 169-171. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.12.004>
- Charris, J. y Llamas, A. (2016). El riesgo inherente al proveedor como criterio preventivo en la contratación pública. *Revista Derecho del Estado*, 37, 95-125. Recuperado de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/derest/article/view/4778/5541>
- Contreras, M. y Morales, F. (2019). *La contratación estatal en la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente* [Tesis Especialización]. Universidad la Gran Colombia. Recuperado de <http://repository.ugc.edu.co/handle/11396/5363>
- Felizzola, Y. (2010). Tecnologías de información y comunicación para el desarrollo rural en Colombia. Economía Gestión Y Desarrollo. *Economía gestión y desarrollo*, 10, 97-124. Recuperado de <https://revistas.javerianacali.edu.co/index.php/economia/article/view/387>

- Grueso M., Antón C. y López- Santamaría, M. (2019). *Guía de apoyo y buenas prácticas empresariales para la inclusión laboral de personas en proceso de reintegración en Colombia*. Primera edición. Bogotá: Editorial Universidad El Rosario. <https://doi.org/10.12804/ta9789587842449>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Ciudad de México: Mc Graw Hill Education.
- International Organization for Standardization (2015). *Sistemas de gestión de la calidad*. Recuperado de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>.
- Ley 1448 de 2011. *Diario oficial No. 48.096* de 10 de junio de 2011
- Ley 1474 de 2011. *Diario oficial No. 48.128* de 12 de julio de 2011.
- Ley 4170 de 2011. *Diario oficial No. 48.242* de 3 de noviembre de 2011.
- Magaz-Gonzalez, A., y Fanjul-Suarez, J. (2012). Organización de eventos deportivos y gestión de proyectos: factores, fases y áreas. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y del Deporte*, 12(45), 138-169. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54222133010>
- Mariño-Arevalo, A., y Valencia-Toro, M. (2015). Participación de la gran empresa en la política pública de atención a las víctimas del conflicto armado en Colombia. *Cuadernos de Administración*, 28(50), 159-185. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cadm/v28n50/v28n50a08.pdf>
- Moreno, A., Hernández, J., Alfaro, I. y Troncoso-Palacio, A. (2020). Comportamiento Adoptado en América Latina Debido al covid-19. *Boletín de Innovación, Logística y Operaciones*, 2(1), 1-9. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/bilo/article/view/3194/2998>
- Orjuela, J., Castro, O. y Suspes, E. (2005). Operadores y plataformas logísticas. *Revista Tecnura*, 8(16), 115-127. Recuperado de <https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/Tecnura/article/view/6249/7771>
- Rodríguez-Morales, A. J., Sánchez-Duque, J. A., Hernández Botero, S., Pérez-Díaz, C. E., Villamil-Gómez, W. E., Méndez, C. A., ... y Paniz-Mondolfi, A. (2020). Preparación y control de la enfermedad por coronavirus 2019 (COVID-19) en América Latina. *Acta Medica Peruana*, 37(1), 3-7. Recuperado de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1728-59172020000100003

Ruiz, M. (2017). *Propuesta de selección y evaluación de proveedores internacionales en una distribuidora de textiles* [Tesis Especialización]. Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10654/17247>

Ruiz, A., Ablanado, J., y Ayala, J. (2012). Modelo de asignación de compras a proveedores considerando su flexibilidad y probabilidad de incumplimiento en la entrega. *Revista Estudios Gerenciales*, 28(122), 29-48. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232012000100003&lng=en&tlng=es

Yacuzzi, E. (2012). *Conceptos fundamentales del desarrollo de proveedores*. Buenos Aires: Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina (UCEMA). Recuperado de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84344/1/715650408.pdf>