

**ELECCIÓN DE PROVEEDORES, FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO PARA LAS
ORGANIZACIONES**



ISABEL CRISTINA ACUÑA MONTOYA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN CONTROL INTERNO
Bogotá D.C., Noviembre 9 de 2013**

ELECCIÓN DE PROVEEDORES, FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO PARA LAS ORGANIZACIONES



ISABEL CRISTINA ACUÑA MONTOYA

LUZ MERY GUEVARA CHACÓN
ASESORA

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN CONTROL INTERNO
Bogotá D.C., Noviembre 9 de 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
IMPORTANCIA Y CRITERIOS DE SELECCIÓN DE UN PROVEEDOR	6
RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES	9
SELECCIÓN DE PROVEEDORES EN EL EJÉRCITO NACIONAL	13
REFERENCIAS	24

INTRODUCCIÓN

En un mundo tan globalizado, la gestión por procesos se convierte en una herramienta útil y adecuada para estar a la vanguardia de los cambios socio-económicos, políticos, tecnológicos, entre otros, porque se mira a la organización como un todo, un conjunto de procesos que se relacionan mutuamente, eliminando las barreras entre sus áreas funcionales, con el fin de lograr la calidad en todo lo que hacen, reflejándose no sólo en el cumplimiento de las metas sino en la calidad de los productos y/o servicios percibida por los clientes.

Por eso, dentro de la dinámica organizacional, la gestión por procesos se ha convertido en un tema clave para lograr la mejora continua y sobresalir en un mercado tan sobresaturado y competitivo. Pero para lograr el cumplimiento de las metas trazadas, se requiere vender productos y/o servicios de buena calidad, que sean atractivos para el consumidor, generando la necesidad de compra en ellos, por lo que la gestión de compras juega un papel muy importante; ya que ella está íntimamente ligada a las necesidades de las empresas y a la selección adecuada de los proveedores, de tal forma que permitan la normal operación de las organizaciones, haciendo un uso adecuado de sus recursos.

De acuerdo con lo anterior, con este documento se pretende mostrar que una elección adecuada de proveedores, se convierte en un factor crítico de éxito en la gestión de compras de las organizaciones, ya que ellos son los encargados de suministrar los insumos necesarios para que la operación se pueda desarrollar en condiciones normales. Así mismo, éstos ayudan a mantenerlas vigentes en todo lo relacionado con el negocio y en permanente actualización, lo que le permite a las organizaciones mantenerse vivas dentro del mercado.

Es así, que los proveedores juegan un papel relevante en la calidad final de los productos y es necesario identificar algunos de los criterios que ayudarán a las empresas a realizar una adecuada selección de proveedores, buscando en todo momento el bienestar para ambas partes, ofreciendo un producto final y/o prestación del servicio de excelentes condiciones y que finalmente será evaluado por los clientes actuales y potenciales. Clientes que se han vuelto más exigentes y estrictos a la hora de escoger sus proveedores, donde se espera por parte de ellos un listado de valor agregado en todo el proceso de compra, como una manera de atraer nuevos compradores.

Por consiguiente, este documento estará dividido en tres partes, en la primera, se mencionará de la importancia de los proveedores en una empresa, ya que son los responsables de suministrar lo necesario para la operación en ellas y sus criterios de selección, en donde es importante tener en cuenta ciertos aspectos como la necesidad de optar varios proveedores, como cliente no inspirarle seguridad absoluta, asegurar que ofrezcan beneficios adicionales, entre otros, en segunda parte, se hablará de la relación con los proveedores y en tercera parte, se describirá el proceso de selección de proveedores en el Ejército Nacional para la adquisición de los bienes, materiales e insumos necesarios para la seguridad y defensa nacional a manera de ejemplo.

Es así, que con este trabajo se quiere resaltar la importancia de los proveedores en todo el proceso de compras, no solamente para empresas del Estado sino para cualquier empresa que compra insumos y/o productos, de tal forma, que éstos se obtengan en las cantidades establecidas, tiempos determinados, en los niveles de calidad requeridos y a un precio atractivo para el comprador, pues son ellos los que inciden en gran parte en la oferta de productos y/o servicios de las empresas y pueden transformar esas relaciones establecidas con ellos en una ventaja competitiva, ya que de su adecuada gestión dependen algunos elementos del producto como lo son el precio final, su calidad e incluso la puesta en el mercado.

IMPORTANCIA Y CRITERIOS DE SELECCIÓN DE UN PROVEEDOR

Una buena gestión de compras, asegura en gran parte que las organizaciones cuenten con los mejores proveedores, quienes son los encargados de suministrar las materias primas, insumos, servicios y/o productos terminados necesarios para el desarrollo normal de las actividades, representando una oportunidad de generar utilidades al interior de las mismas, (Moya, 2010), es por eso, que las empresas deben focalizar las mejores fuentes de suministro, donde se les garantice precio, calidad, servicio, puntualidad, y garantías, para lo cual, es necesario identificar algunos proveedores que permitan el desarrollo normal en la operación del negocio y clasificarlos de acuerdo con su importancia.

Ésta viene dada según criterio de la empresa, ya que se puede determinar por el producto o productos que suministran, la puntualidad en la entrega, el servicio postventa, la forma de pago, la infraestructura y servicio que ofrecen, ubicación, costos, financiación y en algunos casos negociación, por ser factores claves en el momento de conseguir insumos y/o productos de excelente calidad y a un bajo precio, teniendo en cuenta no desmejorar la calidad de lo adquirido, ya que a corto o largo plazo se verá reflejado en la disminución de las ventas por ofrecer en el mercado productos que no cumplen con las expectativas y necesidades de los clientes.

Es así, que los proveedores hoy en día, deben esforzarse por vender materia prima, insumos y/o productos que cumplan con las exigencias de los clientes, para ser más competitivos y ofrecerles a las empresas no solo calidad en lo que hacen sino trabajo en equipo, porque el producto terminado no depende solamente del área de producción sino de los insumos que ellos suministran, por lo que se requiere una labor coordinada, esfuerzos mancomunados y generación de alianzas estratégicas en donde se beneficien las partes, se trabaje en la misma dirección, con el firme propósito de fabricar productos innovadores y en donde la mejora continua, la claridad y

transparencia sean los hilos conductores en la relación, con el fin de obtener la satisfacción del cliente final y su fidelización.

Por consiguiente, los proveedores, se pueden ver y tratar como socios del negocio, lo cual se hace necesario considerar algunos factores en su proceso de selección, asegurando relaciones mutuamente beneficiosas y entrega oportuna de los productos. Aunque no es fácil la tarea, algunos criterios que pueden facilitar su adecuada elección (Anaya, 2011), pueden ser el buen nombre y su trayectoria, cotizaciones y argumentos claros y convincentes, capacidad operativa, disponibilidad suficiente de recursos (financieros, técnicos, tecnológicos, otros), tiempo de entrega, condiciones (forma de pago, descuentos, reclamos, devoluciones, garantías), precios, calidad de los productos, servicio postventa, oportunidad para atender los requerimientos, entre otros.

Otros autores, como el caso de Montoya (2010), establece que: “son muchos aspectos que se deben considerar a la hora de seleccionar un proveedor y que no puede estar supeditada a un solo criterio, ya que la información obtenida estaría sesgada”. Por consiguiente, éstos deben abarcar toda la información necesaria, que le permita al cliente obtener una idea detallada de la situación actual del proveedor potencial, como por ejemplo, los medios de producción, situación financiera, cartera de clientes, tiempos de respuesta, imagen en el mercado, estabilidad y competitividad, solo por nombrar algunos; permitiendo así, construir una relación sólida en el futuro.

A manera de ejemplo, los criterios de selección de proveedores en el Ejército Nacional están soportados en la normatividad colombiana legal vigente y requisitos internos donde se contemplan aspectos como: seriedad en las cotizaciones, trayectoria, imagen corporativa, capacidad de producción, referencias, ubicación geográfica, instalaciones, tiempo de entrega, oportunidad de la entrega, calidad del producto, servicio postventa, condiciones en la etapa precontractual, garantías, claridad de la información, de manera que la ha permitido a la Fuerza comprar insumos y material logístico acorde

con las necesidades operativas militares, para sí, dar cumplimiento a la misión logística e institucional.

Así mismo, es importante que las empresas obtengan la mayor información posible del futuro proveedor, como una estrategia clave dentro de la gestión de compras, ya que se puede constituir en punto de partida en las relaciones comerciales entre ambas partes, y a su vez, se obtienen datos suficientes y exactos para seleccionar a aquellos que reúnan las mejores condiciones y beneficios.

Los proveedores son fundamentales para el funcionamiento de cualquier empresa, ya que ésta no puede vivir sin los insumos necesarios para la elaboración del producto o prestación del servicio, por lo que es de gran importancia establecer buenas negociaciones para conseguir productos o insumos acordes con las especificaciones técnicas y a un buen precio, y no adquirir cosas por el hecho de ser baratas, ya que en algunas ocasiones, la calidad no es la adecuada, alterando el producto final y posiblemente las ventas (Montoya, 2002). De igual forma, se deben mantener buenas relaciones con ellos, dentro de un ambiente de respeto, confianza, delicadeza, amabilidad, cordialidad y profesionalismo; teniendo siempre presente los intereses de la empresa.

En otras palabras, son las personas que día a día generan oportunidades de mejora, las que ofrecen una solución a algún problema o las que brindan información beneficiosa para la compañía, como se mencionó anteriormente, terminan siendo un socio más que hay que cuidar, o como dijeron Kamman y Bakker (2004): “Una de las tendencias actuales que se deben considerar en la selección de proveedores es que estos forman parte integral de la cadena de abastecimiento”; de igual manera Zutshi y Creed (2009) piensan que: “La construcción y la gestión de relaciones cliente-proveedor se reconocen hoy como uno de los pilares fundamentales para la creación de ventaja competitiva sostenible” y finalmente Chen y Li (2005) consideran que: “Se puede proporcionar ventaja competitiva duradera mediante una estrategia de

aprovisionamiento, a partir del fortalecimiento de las relaciones con los proveedores, la comunicación abierta entre los socios de la cadena de abastecimiento y el desarrollo relaciones estratégicas de largo plazo”. Como lo dijeron estos autores en su momento, la relación cliente proveedor se convierte hoy en día en un eslabón fuerte en todo el proceso de compras, permitiendo a las organizaciones mantener relaciones sólidas a largo plazo, para lo cual es determinante escoger a los proveedores idóneos, adecuados y eficaces para el negocio, permitiendo una mejor calidad del producto y/o servicio final, y por qué no, mayores ingresos y ahorros.

RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Los proveedores, son las personas o entidades encargadas de suministrar las materias primas, servicios o productos terminados necesarios para que la empresa pueda desarrollar su actividad normalmente (Montoya, 2010), es decir, son los responsables de la existencia y futuro de las organizaciones en este mundo globalizado y competitivo, lo que las obliga a realizar una búsqueda detallada y efectiva de información generando oportunidades de negocio sostenible.

Esto ha implicado que las relaciones con los proveedores sean uno de los componentes más importantes en la gestión de compras y estén influenciadas por la calidad de sus productos, evaluación financiera, precios, promociones, capacidad para cumplir con los plazos de entrega, respuesta a solicitudes generadas, referencias, cumplimiento de requisitos legales y reglamentarios, instalaciones, recursos, entre otros, por lo que se requiere un esfuerzo adicional entre el cliente y proveedor, ya que en últimas, éstos terminan siendo socios estratégicos en las organizaciones porque están afectando directamente el proceso de adquisición; esto implica una relación basada en la confianza y que se logre mantener en el tiempo, para así, obtener beneficios y ganancias entre las partes.

Por otra parte, hay que tener en cuenta algunos aspectos a la hora de relacionarse con un proveedor, ya que de éstos depende en gran parte su éxito o fracaso y en ocasiones no son tenidos en cuenta, debido a que los clientes se dejan tentar a simple vista por algún tipo de descuento o un precio de compra relativamente bajo comparado con otros proveedores del medio, alterando el proceso de compra en las organizaciones.

El objetivo fundamental de ésta relación, es mejorar la calidad de los insumos necesarios para la fabricación del producto y/o prestación del servicio y eliminar aquellas condiciones defectuosas que impiden el normal desarrollo del proceso, donde el cliente y el proveedor deben ser responsables por la aplicación del control de calidad, independientes y respetar esa independencia, suministrar información clara y adecuada sobre lo que requiere, es decir, el contrato entre las partes debe contemplar calidad, cantidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago y se debe certificar y garantizar una calidad satisfactoria respaldada con datos (Montoya, 2010).

Así mismo, se deben acordar los métodos de evaluación y ensayo, intercambiar la información necesaria para ejecutar un mejor control de calidad, controlar eficientemente las actividades comerciales como los pedidos, la planeación de la producción e inventarios, trabajos de oficina y sistemas, de manera que sus relaciones se mantengan sobre una base amistosa y satisfactoria (Ishikawa,1994). De acuerdo con este autor, es fundamental escoger adecuadamente a los proveedores, haciendo una identificación, selección y evaluación de aquellos que tengan la capacidad de cumplir o superar las expectativas del cliente, generando valor agregado al proceso, entrega de insumos de excelente calidad, disminución en los precios, entregas oportunas, confianza y fidelización en algunos casos.

Con el pasar de los años, los proveedores han pasado de ser aquellos que se limitaban a entregar los productos al cliente, a ser hoy en día aliados estratégicos del negocio, donde comparten buenas prácticas, tecnología, innovación, información, entre otros, y se preocupan por mejorar cada día la prestación del servicio, la calidad de lo que ofrecen, manteniendo satisfechos a

los clientes, generando utilidades para la empresa y manteniendo relaciones mutuamente beneficiosas a largo plazo.

Siendo consecuente con lo anterior y sin dejar a un lado los sistemas de gestión (SGC, MECI, SISTEDA) en la Fuerza, ya que son una herramienta que ayudan al cumplimiento de los objetivos institucionales, se preguntó a la Jefatura Logística (JELOG) y Dirección de Planeación del Ejército (DIPLA)¹ sobre la importancia de seleccionar de la mejor manera a los proveedores, ya que afectan en cierta forma la eficacia en las operaciones militares, porque si falla algún elemento adquirido se está poniendo en riesgo la vida del personal militar en el área de combate así como la eficacia en los resultados.

Luego de que cada una de las jefaturas analizaran por un instante a sus proveedores y evaluaran el impacto que puede generar al interior de la Fuerza y en toda la sociedad, si algún bien o prestación de servicio adquirido cumple o no con las especificaciones técnicas, coincidieron en que ellos son necesarios para la Institución, ya que ésta sobrevive gracias a las compras que se realizan en materia logística y administrativa, es decir, material de guerra (granadas, fusiles, obuses, visores, otros) y todo lo relacionado con papelería (resmas, toner, impresoras, carpetas), que son necesarios para las actividades del día a día, pues de allí parte la planeación de una misión operacional; así mismo, debe existir la ayuda mutua pues ambos se benefician de la gestión realizada y en lo posible, atender de la mejor manera las necesidades la Fuerza.

De la misma manera, estas jefaturas identificaron algunos beneficios cuando se hace una contratación con proveedores adecuados entre los que se encuentran: mejora en los resultados operacionales, ya que los elementos adquiridos cumplen con las necesidades de la Fuerza y permiten el desarrollo normal y eficaz de la gestión militar; fortalecimiento en la relación cliente-proveedor, lo que resulta beneficioso para ambas partes; adaptación y velocidad de los proveedores para enfrentar los cambios en el mercado y las

¹ Se escogieron a los suboficiales encargados de las áreas técnicas y administrativas de las Jefatura Logística y al área de calidad de la Dirección de Planeación Ejército el día 5 de Noviembre de 2013.

necesidades de la Fuerza, que conlleven al cumplimiento de la misión institucional, es decir, al ser parte del Ejército Nacional, deben tener la capacidad de adaptarse fácilmente de acuerdo con las necesidades de la organización si quieren mantener la negociación. Si el proveedor no cumple con lo que requiere la Fuerza, no se podrán satisfacer las necesidades de las Unidades en el área de operación.

Aparte de eso, garantiza el material adquirido, es decir, se tiene la certeza que el proveedor envió un producto de excelentes condiciones, que cumple con lo establecido en las fichas técnicas y está acorde con las necesidades de la Fuerza; además, permite que los procesos de contratación sean más eficientes, ya que el proveedor estaría cumpliendo con todo lo que quedó registrado en el contrato, dentro de los cronogramas establecidos para la adquisición de bienes y/o prestación del servicio.

Otras de las ventajas que se presentan con buenos proveedores es la oportunidad en la entrega de los elementos, evitando demoras en los procesos y suspensión de las operaciones militares; las alianzas estratégicas con el fin de evitar desabastecimiento de insumos, materiales y equipos necesarios en las Unidades a nivel nacional y el cambio de información entre las partes, ya que los proveedores y también el Ejército Nacional, deben estar a la vanguardia de los cambios en el mercado, para satisfacer las necesidades de los clientes, es decir, las Unidades Militares y soldados.

También se tiene la gestión de la calidad hacia los proveedores, de tal forma que se minimicen costos, estandaricen procesos y se lleguen a decisiones más acertadas en pro de la Fuerza; la mejora continua, ya que se estaría mejorando la calidad del material a adquirir y la capacidad de gestión entre las partes y la motivación durante el proceso de compra, obteniendo mejores resultados.

De acuerdo con lo anterior, se observa que una buena relación con proveedores conlleva a beneficios para la Fuerza y que se convierte en algo estratégico dentro de la planeación de las operaciones militares, por ser los

encargados de suministrar los insumos, material y/o equipos requeridos y brindar la capacitación necesaria para la adecuada manipulación de los mismos.

En resumen, el Ejército Nacional como organización militar, necesita proveedores de confianza y certificados que conozcan sus expectativas, las entiendan y las puedan superar, con el fin de mantener y mejorar el nivel de operación. Esto hace que se conviertan en una pieza clave para el desarrollo de los procesos, por lo que se requieren buenas relaciones de parte y parte, condiciones claras, experiencia, conocimiento, entre otros factores que deben ser considerados en la negociación, de tal manera que se logre mejorar la calidad del producto final y aumentar la capacidad de maniobra terrestre y el sostenimiento de la capacidad estratégica.

SELECCIÓN DE PROVEEDORES EN EL EJÉRCITO NACIONAL

El Ejército Nacional es una entidad del Estado que conduce operaciones militares, orientada a defender la soberanía, independencia e integridad territorial, proteger a la población civil, los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación (Ejército Nacional de Colombia, 2011), por lo que la selección de proveedores juega un papel esencial en las operaciones militares y me parece importante, porque esta empresa cuenta con los elementos necesarios para demostrar que la elección adecuada de proveedores afecta directamente la adquisición de bienes y servicios.

Independientemente del tipo de empresa que sea, una selección adecuada de proveedores se convierte en un factor crítico de éxito ya que de éste depende el buen desempeño en las actividades internas y externas, así como la calidad del producto y/o servicio ofrecido al público.

Para este caso, se describe el proceso de selección de proveedores del Ejército Nacional de Colombia, ya que el tipo de material que se adquiere, es

decir, material para la defensa y seguridad de la nación es esencial para brindar protección y seguridad a todo un país y que en muchos casos, esa adquisición de bienes y servicios, es cuestionada por diversos factores, así como partes interesadas como el Comando Superior o Entes de Control, llámese Contraloría, Procuraduría, Fiscalía o Inspección General Ejército.

Actualmente, el Ejército Nacional cuenta con la Jefatura Logística encargada de realizar las diferentes adquisiciones necesarias para la operación militar, a través de sus siete Direcciones Técnicas que son, la Dirección de Armamento, Dirección de Blindados, Dirección de Intendencia y Remonta, Dirección de Infantería, Dirección de Artillería, Dirección de Telemática y Dirección de Transportes, y que son las encargadas de hacer la planeación de las necesidades del material logístico de cada una de las Unidades de la Fuerza.

Estas compras realizadas a diferentes proveedores, se deben hacer de manera objetiva y acorde con los estudios de mercado, pero en muchas ocasiones la selección de éstos se ve limitada por el tipo de material que se requiere; es decir, se habla del material logístico reservado, aquel armamento necesario para llevar con éxito la operación militar y los optrónicos que son elementos para combate nocturno, granadas y cartuchos. Esta situación conlleva a que la selección de proveedores sea de manera exclusiva y en otros casos, con países que tienen acuerdos comerciales con Colombia o buenas relaciones entre gobiernos, como lo son Estados Unidos, Israel, España, Francia, Sudáfrica, Turquía y Suecia

De igual forma, sucede con el material para la fabricación de los productos de intendencia, como las botas, camuflados, morrales, chaquetillas, morral de campaña, gorras, entre otros, ya que se trata de material para uso exclusivo y privativo de las Fuerzas Militares, a modo de ejemplo, está la tela pixelada cuyos proveedores exclusivos son Coltejer y Fabricato.

La selección de proveedores en el Ejército, en ocasiones se torna en un proceso bastante dispendioso ya que algunas veces no se encuentran los fabricantes que vendan los productos acorde con las especificaciones técnicas requeridas y cuando se consiguen no cumplen con la documentación exigida por ley. Cabe anotar, que los procesos de contratación se desarrollan según el Manual de Contratación del Ministerio de Defensa Nacional bajo las modalidades de licitación pública, selección abreviada, concurso de méritos, contratación directa y mínima cuantía.

Si la selección del proveedor se hace a través de licitación pública, entonces la Dirección de Contratación les envía una invitación a los interesados, coherente con la relación nacional y extranjera de los que posiblemente venden el tipo de material que requiere cada Dirección Técnica; éstos a su vez, deben cumplir con una serie de requisitos y tiempos establecidos; así mismo, se hace un anuncio público para que los interesados participen en el proceso, de tal manera que el proveedor escogido cumpla con cada uno de los requerimientos y condiciones pactadas desde el inicio del proceso contractual; luego, se realiza un pliego de condiciones que debe incluir como mínimo la siguiente información (Ministerio de Defensa, 2012): especificaciones técnicas detalladas, claras y completas de lo que se requiere contratar, términos y modalidad del proceso contractual, causas y razones que pueden generar el rechazo de las propuestas del proveedor, condiciones del contrato, es decir, forma de pago, garantías, presupuesto, reclamos y otros; ahora bien, esto es sólo por mencionar parte de este proceso en el Ejército, ya que esta modalidad de selección conlleva otras tareas cuyo resultado final es comunicarle al contratista la fecha de iniciación del contrato.

Cuando se usa selección abreviada es porque se quieren adelantar procesos simplificados que garanticen la eficiencia contractual, por lo que el Ejército en varias ocasiones y por motivos operacionales, ha hecho uso de esta modalidad, para la adquisición de equipos, insumos y otros materiales logísticos, siempre bajo los lineamientos establecidos por ley y para facilidad entre las partes.

Si se habla de concurso de méritos, las Direcciones Técnicas de la Jefatura Logística JELOG, escogen a sus proveedores utilizando un sistema de concurso abierto o realizan algunas veces, una preclasificación de proveedores acorde con las necesidades de la Fuerza, a través de una convocatoria pública, teniendo presente criterios de selección como la experiencia, calidad, capacidad, tiempos de entrega, recursos financieros, trayectoria y reconocimiento en el medio, condiciones y organización. Esta labor es compleja porque a veces se presentan proveedores que no tienen la capacidad para dar cumplimiento a lo pactado en el pliego de condiciones, generando las famosas prórrogas que son un dolor de cabeza, afectando la planeación logística.

Para el caso de contratación directa, la selección del proveedor se hace con base en la capacidad que tengan éstos de suministrar los insumos necesarios; en otras palabras, esta modalidad permite una relación de exclusividad con algunos proveedores dependiendo del material a adquirir y en otros casos, a través de una contratación gobierno a gobierno, como se mencionó anteriormente.

Estas modalidades de selección, le han facilitado a la Fuerza, establecer en muchas oportunidades, relaciones beneficiosas de parte y parte; además, son considerados una pieza fundamental dentro del sistema de gestión de la organización, ya que de ellos depende en gran parte la eficacia, eficiencia y efectividad de la operación en el área de combate: si una pieza falla, es probable que la operación militar también. En este tipo de organización, los proveedores se convierten en un riesgo de alto impacto para la Fuerza y la población civil, por eso, es de gran importancia aplicar el principio de calidad según la NTCGP 1000:2009 e ISO 9001:2008, que consideran las “relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor”; ya que de esto depende en gran parte el éxito de las misiones encomendadas a cada una de las Unidades en todo el territorio colombiano.

El Ejército Nacional, no puede darse el lujo de escoger por escoger a cualquier proveedor o inclinarse por aquel que ofrece los productos más económicos dentro del mercado, ya que no se puede poner en riesgo la seguridad de una nación, argumento que determina que, las compras realizadas deben cumplir con todas las especificaciones requeridas para su uso y el proveedor debe garantizar el correcto funcionamiento de lo adquirido; así mismo, es importante hacerles una evaluación, para identificar las falencias que en algún momento pudieron afectar el desempeño de las actividades y como organización, pensar en un plan de contingencia para el caso donde los fabricantes no puedan cumplir a tiempo con lo planeado inicialmente, porque esto genera retrasos en los procesos y desabastecimiento en algunas Unidades Militares del país.

Es así, que en la contratación realizada en los últimos años por parte de la Jefatura Logística a través de sus Direcciones Técnicas, se han presentado casos en que la selección de proveedores se ha vuelto un dolor de cabeza para la Institución, generando traumatismos al interior y desgaste administrativo, pero también, se han encontrado aquellos que han cumplido con cada una de las condiciones del contrato, en las fechas establecidas y en la calidad requerida, facilitando todo el proceso contractual.

Es por ello, que a continuación se muestran algunos casos², no solo del Ejército Nacional sino de otras empresas, en donde se refleja lo crítico que es la selección de un proveedor para desarrollar el proceso de compras. Pero hay que aclarar que este proceso también lo realizan varias Jefaturas como la de Ingenieros, de Aviación, de Familia, de Operaciones, de Inteligencia, de Derecho Internacional Humanitario y Derechos Humanos, de Desarrollo Humano, Financiera y Presupuestal; por lo que estos ejemplos estarán enfocados en la Jefatura Logística, conformada por la Dirección de Armamento (DIARM), la Dirección de Caballería (DICAB), la Dirección de Infantería (DIRIN), la Dirección de Artillería (DIART), la Dirección de Intendencia y

² Esta información es basada en los datos suministrados por el personal de suboficiales de las Direcciones Técnicas de la JELOG el día 5 de Noviembre de 2013.

Remonta (DINTR), la Dirección de Telemática (DITEJ), la Dirección de Contratación (DICON), la Dirección de Comercio Exterior (DICEX), la Dirección de Abastecimiento y Mantenimiento y la Dirección de Transporte (DITRA), quienes son las encargadas de la adquisición del material de guerra para las operaciones militares.

Es así, que en estos últimos cinco años se han presentado una serie de situaciones con algunos proveedores, que han generado traumatismos en todo el proceso contractual, alterando la planeación inicial de cada una de las Direcciones Técnicas de la Jefatura Logística del Ejército, así como otros, en los cuales el proceso contractual ha sido todo un éxito. Uno de ellos, es el de repuestos de vehículos de oruga, cuyo proveedor solicitó una prórroga que finalmente no cumplió, ocasionando consecuencias como sanciones, investigaciones, vehículos fuera de servicio en la zona norte de Colombia afectando su capacidad de respuesta, la parte presupuestal y contractual y los retrasos en los pagos debido al incremento en los trámites administrativos y reprocesos.

Otro caso, es el de los sistemas de información para los vehículos de oruga; el proveedor cumplió con lo establecido en el contrato, el cual consistía en transportar los vehículos desde el área de operaciones hasta la Guajira e instalar los sistemas, pero debido a una situación de orden público presentada en su momento, los vehículos no pudieron ser sacados de la zona de combate, por lo que éste, decidió desplazarse a esta zona y colocar los sistemas de infantería allí. Esta decisión permitió continuar con el proceso administrativo normal, pagos a tiempo y entrega puntual de documentos por parte del proveedor.

De igual manera, se encuentra el caso de las eslingas (cuerdas) para transportar obuses (cañones), el cual, el proveedor solicitó una prórroga porque un huracán en Estados Unidos le causó daños a la empresa afectando la producción del material. En vista de la situación, se decidió investigar al proveedor, donde se descubrió que el sector donde se encontraba ubicada la

empresa no sufrió daño alguno por ese evento de la naturaleza, razón por la cual, se sancionó al proveedor, generando traumatismos en las operaciones debido a que los obuses no pudieron llegar al sitio previsto y ser empleados en la operación militar (Meta – Guaviare 2013).

Caso contrario, lo que sucedió con un material de intendencia como los paracaídas, en donde el proveedor quien tiene la sede principal en Estados Unidos y un representante en Colombia, cumplió al 100% con el cronograma estipulado en la oferta del contrato, permitiendo el desarrollo normal de los ejercicios realizados en Tolemaida; pero desafortunadamente no sucedió de la misma forma con el proceso del cuero para la fabricación de botas, debido a que se establecieron pruebas muy exigentes para los oferentes, las cuales consistían en que el material no tuviera rayones, cicatrices, huecos, lo que dio como resultado que ningún oferente pasara las pruebas, generando una parálisis en las plantas de producción de mes y medio. Ahora bien, con el material de gala (insignias, charreteras) uniforme No.2, se presentó una situación que alteró todo el proceso de entrega del material, ya que el proveedor incumplió por problemas en la nacionalización, pero aun así, no se vieron alteradas las ceremonias militares, ya que la Dirección de Intendencia y Remonta contaba con una reserva estratégica en sus bodegas.

Igualmente, se presentó el caso de las llantas de unos vehículos blindados, en donde el proveedor envió unas llantas no acordes con las especificaciones técnicas establecidas, por lo cual no se recibieron, quedando varios vehículos inmovilizados y las operaciones paradas, ya que no se podía realizar movimiento de la tropa; situación parecida se presentó con el mantenimiento mayor de los vehículos NYALA, donde el proveedor no realizó el mantenimiento establecido en el contrato, quedando inmovilizados varios vehículos por un largo tiempo, afectando el apoyo terrestre a varias Unidades militares.

Sin embargo, se han presentado situaciones en donde el proveedor ha cumplido de acuerdo con lo establecido en el pliego de condiciones, como los

sistemas de disparo eléctrico, dando así cumplimiento a cabalidad de lo fijado en el contrato y las fichas técnicas, brindando apoyo oportuno a las Unidades a través de vehículos tácticos con sistemas especializados para el combate; y el proceso de mantenimiento y soporte de los sistemas ORACLE, en el cual, el proveedor cumplió en su totalidad el contrato sin ningún contratiempo, acorde con las especificaciones técnicas y cronograma establecido.

También se han presentado situaciones difíciles con algunos proveedores en materia tecnológica como el caso de las firmas digitales, los visores nocturnos y el material de armamento. En el primero, el proveedor no cumplió con todas las condiciones definidas en el contrato, ya que esta información debía ser entregada personalmente al usuario final y no a cualquier persona, lo que provocó manipulación, pérdida de la información e investigaciones; en el segundo, el proveedor no entregó el material según lo establecido en las fichas técnicas, el cual tuvo que ser devuelto, generando demoras en la entrega del material al soldado en el área de combate y traumatismos operacionales y en el tercero, el proveedor solicitó una prórroga para la entrega del material de armamento (fusiles, granadas, morteros, otros), por problemas de orden público en el país de origen, afectando el plan de distribución del Ejército Nacional y retrasos en la entrega del material a las Unidades involucradas.

De modo semejante, uno encuentra casos a nivel nacional en donde los proveedores han desarrollado estrategias que les han permitido ser más competitivos a nivel nacional e internacional, caso como el de Mecánicos Asociados (MASA), una empresa con sede en la ciudad de Neiva. Su objeto social es el de ofrecer mantenimiento mecánico, esta empresa empezó como pequeño proveedor de la petrolera HOCOL, que durante algunos años fue su único cliente, luego se convirtió en proveedor de otras petroleras en la región, hoy en día tiene operaciones a nivel nacional y en otros países (Mejía, 2008).

Pacific Rubiales es otro ejemplo de buenas relaciones con proveedores, pues hace varios años adelanta una iniciativa para promover el talento de los empresarios locales en Puerto Gaitán (Meta), municipio más cercano a Campo

Rubiales. El programa de desarrollo de proveedores locales, permite a los empresarios de la región fortalecer sus capacidades para acrecentar sus negocios y formar parte de la cadena de valor de la empresa, contratistas y otras empresas del sector y la sociedad civil. Por lo pronto, se han identificado 54 empresas con potencial de articulación y que cuentan con un plan de acción que incluye una identificación de mercados potenciales. Además, cada organización ha recibido acompañamiento técnico en temas organizativos, financieros, de mercadeo y comerciales, con el objetivo de cerrar sus brechas y mejorar sus capacidades. Para respaldar sus progresos, Pacific Rubiales ha tomado la vocería comercial del empresariado local con el fin de validar sus competencias y fortalezas ante los mercados potenciales (Espectador, s.f).

Estos han sido algunos de los casos que se han presentado en la institución y otras empresas a nivel nacional, que se toman como lecciones aprendidas por las Direcciones Técnicas, con el fin de elaborar un plan de contingencia que les ayude a minimizar el impacto generado por esas situaciones y brindar apoyo a aquellas Unidades que así lo requieran a nivel nacional, para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y misión institucional.

De acuerdo con la teoría investigada de la gestión de compras y más específicamente, la selección de proveedores, se considera que el tema es adaptable a cualquier tipo de organización o empresa, ya que los criterios de selección se pueden aplicar a cualquier proveedor, de tal manera, que los productos ofrecidos satisfagan las necesidades del cliente y así, lograr los objetivos y metas institucionales.

Así pues, teniendo como referencia algunos casos que fueron enunciados en el desarrollo de este trabajo, se da uno cuenta de que la elección de proveedores es un factor crítico de éxito para las organizaciones: si un proveedor falla, afecta toda la cadena presupuestal, contractual y administrativa, el cual se verá reflejado en el producto final, porque la calidad no es la esperada, el elemento no funciona, su vida útil se disminuye, el

material no llegó, en fin, un sin número de eventos que perfectamente pueden paralizar toda una fábrica y siendo pesimista en el peor de los casos, al cierre de las mismas. Como se dijo en un principio, sin proveedores no existiría operación en las empresas, ni productos que vender u ofrecer.

Viendo el tema desde el ámbito profesional, la selección de un proveedor puede facilitar o entorpecer las labores que día a día se llevan a cabo en la Institución, reflejándose en el cumplimiento parcial o total de los objetivos trazados, ya que ellos, son los responsables de suministrar todos los insumos necesarios para mantenerla viva y activa. Por ejemplo, si la oficina donde laboro, no cuenta con la papelería necesaria para emitir los diferentes planes logísticos y órdenes del Jefe Logístico, se retrasa el proceso de Planeamiento Logístico, Adquisición de Bienes y Servicios y finalmente la Operación Logística, afectando directamente a las Unidades de la Fuerza, quienes son las responsables de ejecutarlos; eso es un ejemplo muy sencillo, pero puede presentarse el caso, en donde se compre tela para camuflados de tierra fría a un proveedor determinado y el material no cumpla con las especificaciones técnicas necesarias para que el soldado soporte temperaturas altas como las del Nevado del Ruiz tal y como quedó estipulado al inicio de la contratación o que en plena área de combate a un vehículo blindado no le funcione el armamento; estos son solo algunos ejemplos que se pueden presentar en la Fuerza después de haber seleccionado a un proveedor, por eso se consideran como un factor crítico de éxito para la misma.

En este orden de ideas, los proveedores se convierten en un socio más de las empresas o aliados del negocio, con quienes hay que establecer relaciones armoniosas, creando valor en sus procesos y manteniéndolos bajo control y si se hace una correcta elección de ellos, el resultado final será un producto o servicio de excelente calidad que satisface las necesidades del cliente o en términos militares, una operación exitosa, garantizando estabilidad y desarrollo, ya que se incluye en la cadena de valor a proveedores competentes, idóneos que puedan realizar las operaciones bajo los criterios de calidad, cumplimiento, seguridad, oportunidad, responsabilidad y sostenibilidad.

Finalmente, seleccionar a los proveedores no debe ser un simple impulso o porque alguien dijo, sino por el contrario, debe ser elegido con criterio, es decir, a través de un proceso de análisis detallado porque está en juego el cumplimiento de la planeación estratégica de una organización u empresa. Dentro de los factores que deben ser estudiados están sus antecedentes, clientes, tarifas, la responsabilidad, calidad de sus productos, servicio postventa, garantías, entre otros, que tiene la empresa en todos los procesos.

En estas circunstancias, los proveedores se constituyen como una parte fundamental dentro del proceso de compras, razón por la cual, se requiere hacer una planeación a conciencia de lo que se va adquirir para luego decidir quién o quiénes serán los encargados de vender ese material. Y así mismo, resulta importante exigirles a los proveedores que tengan normas y procedimiento establecidos, de tal forma que permitan brindar la confianza necesaria a los clientes, teniendo como resultado un producto de mejor calidad comercial con bajos precios y seguro.

REFERENCIAS

- Anaya, J. J. (2011). *Logística Integral: la gestión operativa de la empresa*. Madrid-España: ESIC Editorial.
- Colombia, E. N. (28 de Octubre de 2013). *Ejército Nacional de Colombia*. Recuperado el 28 de Octubre de 2013, de Ejército Nacional de Colombia : <http://www.ejercito.mil.co>
- DAFP. (2009). *NTCGP 1000*. Bogotá D.C.: DAFP.
- ICONTEC. (2008). *ISO 9001*. Bogotá D.C.: ICONTEC.
- Espectador, E. (s.f.). *El Espectador*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/tom>
- Ishikawa, K. (1986). *Qué es el control total de la calidad*. Bogotá D.C. – Colombia: Editorial Norma.
- Laseter, T. M. (2000). *Alianzas estratégicas con proveedores*. Bogotá D.C.- Colombia: Norma.
- Mejía, A. (13 de Noviembre de 2008). *Revista Dinero*. Obtenido de Revista Dinero: <http://http://www.dinero.com/administracion/emprendimiento/sena-desarrollo-proveedores/articulo/como-proveedor-exitoso/70690>
- Montoya, A. (2002). *Conceptos modernos de administración de compras*. Bogotá D.C.- Colombia: Editorial Norma.
- Montoya, A. (2010). *Administración de Compras: quien compra bien, vende bien*. Bogotá D.C.-Colombia: Editorial Norma.
- Moya, E. M. (). *Gestión de Compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Madrid-España: Editorial Fundación Confemetal.
- Nacional, M. d. (27 de Octubre de 2013). *Ministerio de Defensa Nacional*. Recuperado el 27 de Octubre de 2013, de Ministerio de Defensa Nacional: <http://www.mindefensa.gov.co>