

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN
ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES
FINANCIERAS**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Estudio del proceso de selección y evaluación de
proveedores en el Banco Capital (2019)

AUTOR: MARÍA DE LOS MILAGROS MUÑOZ

TUTOR: ALBERTO CRISCI

[NOVIEMBRE 2020]

INDICE

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | FUNDAMENTACIÓN | 1 |
| 2 | PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 2 |
| 3 | OBJETIVOS | 4 |
| 3.1 | OBJETIVO GENERAL | 4 |
| 3.2 | OBJETIVOS ESPECÍFICOS..... | 4 |
| 4 | HIPÓTESIS | 4 |
| 5 | MARCO TEÓRICO | 5 |
| 5.1 | GESTIÓN DE COMPRAS | 5 |
| 5.2 | FUNCIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS..... | 5 |
| 5.3 | OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMPRAS..... | 6 |
| 5.4 | PROVEEDORES..... | 6 |
| 5.4.1 | <i>Homologación de proveedores</i> | 7 |
| 5.4.2 | <i>Registro de proveedores</i> | 8 |
| 5.4.3 | <i>Clasificación de proveedores</i> | 8 |
| 5.4.4 | <i>Calidad en la selección de proveedores</i> | 11 |
| 5.5 | RELACIÓN CLIENTE-PROVEEDOR..... | 13 |
| 5.6 | EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR..... | 13 |
| 5.7 | CONTRATACIÓN PÚBLICA..... | 15 |
| 5.7.1 | <i>Definición</i> | 15 |
| 5.7.2 | <i>Diferencia entre Contratación Pública y Privada</i> | 15 |
| 5.7.3 | <i>Etapas del Proceso de Contratación en Entidades Públicas</i> | 16 |
| 6 | MARCO METODOLÓGICO | 20 |
| 6.1 | ENFOQUE METODOLÓGICO | 20 |
| 6.2 | DISEÑO METODOLÓGICO | 20 |
| 6.3 | POBLACIÓN..... | 21 |
| 6.4 | MUESTREO | 21 |
| 6.5 | TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS | 22 |
| 7 | BANCO CAPITAL EN EL AÑO 2019 | 23 |
| 7.1 | MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA ENTIDAD..... | 23 |
| 7.2 | REGLAMENTO DE CONTRATACIONES DEL BANCO CAPITAL | 23 |
| 7.3 | FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL ÁREA DE COMPRAS | 32 |
| 7.4 | PROCESO DE INSCRIPCIÓN DE PROVEEDORES | 39 |
| 7.4.1 | <i>Inscripción como oferentes</i> | 40 |
| 7.4.2 | <i>Inscripción como proveedor</i> | 40 |
| 7.4.3 | <i>Homologación de proveedores</i> | 40 |
| 7.5 | PROCESO DE CONTRATACIÓN | 41 |
| 8 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 49 |
| 9 | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 52 |

1 Fundamentación

En el presente trabajo se expondrá un tema que se encuentra en auge en organizaciones innovadoras y ha sido poco investigado en este tipo de Instituciones públicas, por lo que resulta interesante tratarlo. La temática principal se centrará en el proceso de selección y evaluación de proveedores, con el objetivo de aportar insumos que ayuden a reducir los casos de incumplimientos contractuales y aportar una mejora en la toma de decisiones estratégicas.

Esta investigación tiene la intención de poder contribuir a los posibles inconvenientes que puedan surgir durante la prestación del servicio, incorporando mejoras en la gestión de proveedores a través de nuevas herramientas y buenas prácticas en el área de compras, tal que se pueda consolidar aún más la relación cliente-proveedor, creando de ésta forma un clima de mayor confianza y cooperación mutua; y además, poder lograr mitigar la mayor cantidad de riesgos que pueda llegar a ocasionar la delegación de un servicio o provisión a un tercero.

La finalidad de este trabajo es poder comunicar la importancia que tiene una adecuada selección de proveedores y también que pueda ser un material de consulta para este tipo de instituciones, que los ayude administrar de forma más eficiente sus recursos, y así, poder mantener los estándares de calidad en sus servicios y lograr los objetivos planeados.

2 Planteamiento del Problema

Las entidades bancarias han ido evolucionando en el transcurso del tiempo, debido a la globalización, a las nuevas tecnologías y a las distintas situaciones económicas. Por estos motivos han tenido que superarse constantemente y adaptarse a los nuevos cambios. (Pinedo Cárdenas, 2008)

En la actualidad el público tiene a su alcance muchas alternativas al momento de seleccionar un Banco, por esta razón las organizaciones bancarias tratan de prestar mucha atención a la calidad de sus servicios. Sus procesos deben ser eficaces y eficientes, deben tratar de aportar el mayor valor en cada una de las etapas del proceso productivo, con el fin de poder satisfacer las necesidades de sus clientes y poder diferenciarse de sus competidores. (Grasso Vecchio, 2017)

No solo la calidad se ha convertido en factor competitivo indispensable, sino también tener presentes a los competidores, invertir en innovación, prestar atención a las necesidades del cliente, etc., si desea sobrevivir al mercado actual. (Ortigosa, 2017)

Por esta razón, es indispensable generar una relación de mutuo respeto y confianza con los proveedores, aún más cuando sus productos o servicios cumplen con los estándares necesitados por la organización que los contrata. (Cerrageria, 2014)

Por esto mismo, la selección de los proveedores es una tarea sumamente importante. Se debe prestar mucha atención al momento previo de adjudicar algún trabajo como también durante toda la prestación del servicio, dado que, si no llegase a resultar de la forma esperada, esto repercutiría directamente en la calidad final de los servicios que recibe el cliente, pudiendo provocar la rescisión del contrato y afectando la reputación de la organización. (Alonso, 2018)

El presente trabajo tiene la intención de analizar todas las variables a considerar al momento de seleccionar un proveedor, y que de esta forma pueda disminuir el riesgo de incumplimiento de contrato y poder mejorar la toma de decisiones estratégicas en el área de compras. Algunos de los elementos a considerar serán la reputación de la empresa, su situación económica-financiera, el servicio de postventa, sus garantías, etc. Entonces, a partir de esto surgen las siguientes preguntas ¿Cómo era el proceso de evaluación, selección y seguimiento de un proveedor en el Banco Capital en el año 2019? ¿Cómo era la reglamentación que rigió las contrataciones en el Banco Capital? ¿Cómo estaba compuesta la Gerencia de Compras? ¿Y cuál eran las funciones de cada área? ¿Cómo era el proceso para inscribirse como proveedor? ¿Cómo era todo un proceso de compra en el Banco Capital?

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Describir el sistema actual que nuclea a los proveedores del Banco Capital en el año 2019, con el fin de comprender su situación real e identificar las posibles oportunidades de mejora.

3.2 Objetivos Específicos

Describir artículos relevantes del Reglamento de Contrataciones del Banco Capital en el año 2019.

Describir las responsabilidades y funciones del departamento de compras del Banco Capital en el año 2019.

Describir el proceso de inscripción de proveedores en el Banco Capital en el año 2019.

Describir todas las instancias del proceso de contratación del Banco Capital en el año 2019.

4 Hipótesis

Es ineficiente el proceso de selección y evaluación de proveedores en el Banco Capital en el año 2019.

5 Marco Teórico

En esta sección se desarrollarán algunos conceptos que ayudarán a comprender de forma más clara y completa todos los temas relacionados con el presente trabajo de investigación.

5.1 Gestión de Compras

Según Heredia Viveros (2017) la gestión de compras es considerada, por una gran parte de empresarios, una pieza fundamental para el desarrollo empresarial. Es visto como un elemento esencial que colabora con el desarrollo productivo, dado que aseguran una fuente constante de materiales, los cuales abastecen al área productiva de las empresas. Al mismo tiempo, es considerada como el epicentro centralizador de las solicitudes de los diferentes departamentos que componen dicha organización.

En la actualidad el área de compras interviene de forma directa en el aumento o decremento de las utilidades de la compañía, ya que la calidad de las compras que realice impactará directamente en los productos o servicios que reciba el cliente final (Heredia Viveros, 2007).

En definitiva, las compras han dejado de ser una actividad más para convertirse en un elemento estratégico de la organización. Deben asegurar que la empresa tenga los mejores proveedores para abastecerse de los mejores productos y servicios, al mejor valor total (Portal Rueda, 2011).

5.2 Función del área de compras

Montoya Palacios (2002) indica que las compras son una actividad altamente especializada y calificada, donde las mismas deben ser ejecutadas con el mayor análisis y racionalidad posible, para que puedan cumplir con los objetivos de la contratación;

buscando siempre la mayor rentabilidad para la entidad y generando una relación de confianza con el proveedor.

Su función radica en adquirir servicios o provisiones en las cantidades necesarias y con la calidad adecuada, prestando atención al destino que se les vaya a dar, en el momento oportuno y al precio más conveniente. Es decir, deben “adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio” (Perier Ortiz de Zarate, 2010, pág. 50).

5.3 Objetivos del área de compras

Mercado (2004) señala que, los objetivos que debe perseguir el área de compras son:

- Mantener la continuidad de abastecimiento
- Hacerlo con la inversión mínima en existencia
- Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales
- Mantener los niveles de calidad en los materiales, basándose en el uso al cual se destinan
- Procurar materiales al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requerido
- Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios, en los que a costos de material se refiere

5.4 Proveedores

Montoya Palacios (2002) afirma que:

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. Son los encargados de

mantener viva y activa la organización y, por lo tanto, su importancia radica en el papel que desempeña en la existencia y en el futuro de la empresa (pág. 51).

5.4.1 Homologación de proveedores

Para Hernández White (2014) la homologación es un proceso en el cual se valida cierta información del proveedor. Dicha información puede ser proporcionada por el mismo proveedor o recabada a través de diversas fuentes. Su fin es determinar la capacidad global del proveedor, a través del cumplimiento de requisitos mínimos establecidos por la empresa contratante.

El proceso transita varias instancias:

1. Una posibilidad es que sea el proveedor quien se ponga en contacto con la empresa para ofrecer sus productos o servicios, siendo él mismo el que solicite la homologación.
2. La empresa verifica la necesidad de esos productos/servicios y, en el caso que sea así, se decide que dicho proveedor deberá ser homologado.
3. En caso de que la empresa lo considere necesario, estará solicitándole algunos datos e información para comenzar, referidos a: Datos de la empresa (identificación, tamaño, situación financiera, grupo empresarial, accionistas, etc.), capacidad y flexibilidad (tipo de productos y servicios, capacidad técnica y productiva, presencia geográfica, referencias, etc.), nivel de servicio (garantías de servicio y producción, gestión de la calidad, seguridad de la información, etc.) y acerca de sus políticas de recursos humanos, RSC y medioambientales.

Una vez finalizado el proceso de homologación se procede a comunicarle el resultado al proveedor. Si resulta negativo, se le transmite los motivos y se lo invita a que resuelva dichas falencias y retome el proceso nuevamente, si así lo desea.

5.4.2 Registro de proveedores

La tarea de registro de proveedor debe ser correctamente documentada y actualizada para poder facilitar la gestión de proveedores de una forma óptima.

Para Hernández White (2014) se identifican dos niveles en los registros de proveedores:

- Datos básicos de la empresa suministradora: Nombre, dirección datos de contacto, historial de compras, información adicional en procesos anteriores, clasificación del proveedor, homologación y si es proveedor potencial.
- Datos del producto/servicio: Debido que un proveedor puede suministrar varios productos o servicios, se abren tantas fichas como sean necesarias. En ellas se incluyen todas las condiciones económicas y de calidad de los productos, así como la evaluación de las compras ya realizadas, condiciones del contrato, y si es un producto potencial para la empresa.

5.4.3 Clasificación de proveedores

Según Morelos Gómez, Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach (2012) la calidad en los registros de proveedores es un factor importante dentro de las compañías, pues lo que se busca es poder garantizar el abastecimiento de suministros. Para ello las empresas establecen políticas y estrategias alineadas a sus políticas generales, las cuales les permitan tener una base de proveedores acorde a sus necesidades.

El propósito de clasificar a los proveedores recae en poder definir los suministros que provea cada uno, es decir, los bienes y servicios que fundamentan sus respectivos negocios, con el fin de que la organización pueda establecer la estrategia de abastecimiento de acuerdo con el plan estratégico. (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & Vergara Schmalbach, 2012).

Para desarrollar un sistema de clasificación estratégico que permita focalizar los esfuerzos para la obtención de aquellos bienes y servicios críticos, es recomendable desarrollar una matriz de gestión de aprovisionamiento, llamada Matriz de Kraljic (1983).

5.4.3.1 Matriz de Kraljic

Sánchez (2019) define a la presente matriz como:

Un sistema que sitúa en función de su coste y de su necesidad estratégica en la empresa a los diferentes proveedores de recursos. De manera que, según su posición en la matriz, se estudiara si vale la pena tratar de negociar el precio con el proveedor, cambiar del mismo; o, por el contrario, asegurar bien la relación del proveedor por su gran calidad. Esta matriz ayuda a valorar holísticamente la posición de tus proveedores y su importancia (s.f.).

A continuación, el autor hace referencia a la composición de dicha matriz. Siendo sus variables:

- **Riesgo de suministro:** Eje horizontal. Los materiales que provean muchos proveedores estarán del lado izquierdo (riesgo bajo), en el caso que tengan pocos proveedores se situará más del lado derecho (riesgo intermedio, dependerá de la organización y su gestión de riesgo) y, por último, en el caso que dichos materiales sean suministrados por un solo proveedor, estará en el extremo derecho (riesgo alto).
- **Impacto en los resultados:** Eje vertical. Incidencia en los resultados de la empresa. En la parte superior estarán los productos o servicios que tienen gran impacto en la organización por el valor estratégico o por el alto coste que posea.

Benedet (2020) indica que la matriz se encuentra dividida en 4 categorías:

- Productos rutinarios: Estos productos tienen poco impacto en la actividad empresarial. Son abundantes. Las estrategias apropiadas serían racionalizar los productos, automatizar los procesos y monitorear los volúmenes.
- Productos de apalancamiento: Se trata de productos que tienen un impacto significativo en el negocio, aunque también son abundantes. Las estrategias posibles serían fomentar la competencia entre proveedores, negociando o sustituyendo productos. No es necesario asegurarse la relación comercial.
- Productos cuello de botella: Estos productos tienen un riesgo comercial bajo, pero se caracterizan por su suministro limitado, ya que solo la ofrecen pocos proveedores. Las estrategias apropiadas serían garantizar volúmenes, gestionar relaciones con proveedores, asegurar existencias y suministros, establecer copias de seguridad, etc.
- Productos estratégicos: Son productos raros o únicos, son compras de alto riesgo para la empresa. Las estrategias aconsejadas para esta categoría son desarrollar asociaciones con proveedores, análisis de mercado y considerar la integración vertical.



Figura 1. Matriz de Kraljic

Fuente: CEMIOT INTERNATIONAL. (18 de Febrero de 2015). *CEMIOT*.
 Obtenido de <https://www.cemiot.com/inicio/la-matriz-de-kraljic/>

5.4.4 Calidad en la selección de proveedores

El concepto de calidad está orientado a la satisfacción total del cliente, debiendo establecerse la misma como una de las metas principales de la organización.

(Feigenbaum, 1986)

La calidad es un elemento decisorio para el consumidor actual al momento de elegir donde consumir, por esta razón la calidad de los proveedores que tenga una entidad repercutirá de forma directa o indirecta en el servicio final ofrecido al consumidor, es decir cualquier cambio en la situación del proveedor afectara al negocio.

Hernández White (2014) afirma que:

La alta competencia que existe en los mercados de proveedores exige una necesidad de adaptación que garantice un crecimiento sano y rentable de la relación comercial empresa-proveedor. Generar un valor al cliente es el objetivo de las empresas a través de una red comercial excelente. Una base de proveedores que esté alineada con las estrategias de la empresa y que opere conforme a la demanda de los clientes con calidad y flexibilidad es clave para el éxito de cualquier empresa que opere en competencia. (pág. 71)

Además, el autor indica que es indispensable conseguir una ventaja competitiva clara a través de la mejora en la calidad, servicio y entrega al cliente, donde esté garantizada una rentabilidad. Para que se pueda cumplir con lo anterior, enumera 3 principios básicos:

1. Planificación para la provisión de productos y servicios de calidad.
2. Garantía de calidad mediante la resolución de todas las desviaciones.
3. Mejora continua de la calidad que posibilite el incremento en el valor de los productos y servicios.

También piensa que:

Para conseguir la involucración del proveedor se debe ofrecer la ayuda necesaria a los proveedores, de forma que se garantice la continuidad de los procesos. A través de una estrecha relación con proveedores se pueda alcanzar el éxito mediante la calidad, la optimización de costes y el uso óptimo de las tecnologías. (pág. 71)

5.4.4.1 Certificación de la calidad

Es importante remarcar que “la certificación de los Sistemas de Gestión es un aspecto clave en los procesos de las empresas y en sus políticas comerciales” (Hernández White, 2014, pág. 74). La certificación proporciona fiabilidad y es un factor competitivo en los mercados.

A lo que respecta a esta investigación la empresa contratante tendría que implantar la norma ISO 9001:2015, en la cual la organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, supervisión del rendimiento y la reevaluación de proveedores externos, en función de su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con las necesidades.

La presente norma no se limita a evaluar solamente documentación con una determinada frecuencia, sino pretende que exista una adecuada selección del proveedor, se supervise su rendimiento y que se finalice con una reevaluación y calificación.

La cláusula 8.4 indica que los productos o servicios proporcionados por terceros deben cumplir los requisitos que la empresa establezca. Por lo tanto, es la empresa contratante quien determina el tipo y alcance de los controles y la información que necesita proporcionar a las empresas externas para asegurar que la entrega coincida con sus necesidades.

5.5 Relación Cliente-Proveedor

Según Hernández White (2014) “debe plantearse como una relación mutuamente benéfica que aumenta la capacidad de ambas de crear un valor agregado a sus respectivas organizaciones empresariales y de forma sostenida en el tiempo” (pág. 21).

Este mismo autor indica que deben cumplirse algunos aspectos fundamentales para que exista una relación de mutuo beneficio, como son la fiabilidad, la comunicación fluida, la confianza y la calidad del suministro.

Morelos Gómez, Fontalvo Herrera y Vergara Schmalbach (2012) indican que las nuevas tendencias de gestión de proveedores y gestión logística, les demanda a las empresas la unión con sus proveedores con el fin de que trabajen juntos en pos del cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esta integración promueve la generación de valor al considerar a los proveedores como aliados con el propósito de elevar los niveles de confianza entre las partes.

Para obtener estos niveles de confianza, se debe transitar por “una serie de procesos, evaluaciones, diagnósticos, identificación de fortalezas y debilidades, con el fin de generar un plan de acción de acuerdo con las necesidades detectadas y poder fortalecer la integración en todos los eslabones de la cadena de valor”. (Morelos Gómez, Fontalvo Herrera, & Vergara Schmalbach, 2012, pág. 29).

Zutshing y Creed (2009) plantean que “la construcción y la gestión de relaciones cliente-proveedor se reconocen hoy como uno de los pilares fundamentales para la creación de ventajas competitivas sostenibles” (pág. 32).

5.6 Evaluación de desempeño del Proveedor

Según ISO 9001-2015 para poder evaluar el desempeño de los proveedores de una forma imparcial es necesario establecer diferentes indicadores, los cuales permitan

ponderarlos y puntuarlos. Además, recomiendan informar a los mismos de que serán objetos de evaluación.

Cabe aclarar que cada organización debe decidir los criterios de evaluación más acordes a su estructura y objetivos organizacionales, como así también la frecuencia con la cual estarán evaluando a los proveedores.

Para llevar a cabo la evaluación de desempeño es importante definir todo el proceso de manera formal, inclusive definir los pasos a seguir en el caso que el proveedor no supere los niveles definidos como aceptables.

Recalca que el trabajo colaborativo entre las partes acarrea grandes beneficios, pero la organización debe tener prevista alguna estrategia en el caso que haya que reemplazar en el corto plazo a un proveedor por un bajo rendimiento.

Para concluir, la evaluación del desempeño de los proveedores según ISO 9001:2015:

No es sólo un aspecto importante de cara a dar cumplimiento a los requisitos de tal estándar, sino también lo es, por los grandes beneficios que aporta a la organización, tanto en términos de coste, calidad y tiempos de entregas de la cadena de suministro (ISOTools Excellence, 2016).

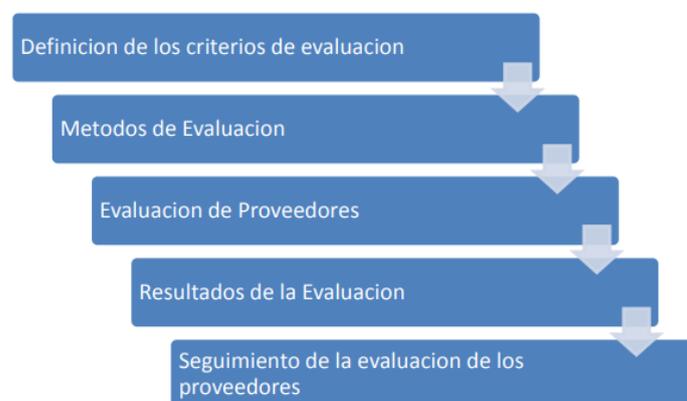


Figura 2. Procedimiento para la evaluación y selección de proveedores.

Fuente: Hoyos Montoya, C., Sarache, W., & Burbano, J. Procedimiento para la Evaluación de Proveedores mediante Técnicas Multicriterio.

5.7 Contratación Pública

5.7.1 Definición

La oficina de Anticorrupción define el concepto de contratación pública como:

Toda declaración bilateral o de voluntad común, productora de efectos jurídicos entre dos personas, de las cuales una se encuentra en ejercicio de la función administrativa, cuyo objeto puede estar constituido por la realización de una obra, la prestación de un servicio público, así como la obtención o enajenación de un bien o servicio que tenga por finalidad el fomento de los intereses y la satisfacción de las necesidades generales. En este acuerdo, se exterioriza la actividad administrativa cuya especificidad está dada por su régimen jurídico (s.f.).

También indica que, existen reglas y lineamientos para regular los procedimientos en las contrataciones públicas, con el fin de que dicho organismo público pueda cumplir correctamente con su tarea, alcanzando una administración eficiente y un uso transparente de los recursos.

5.7.2 Diferencia entre Contratación Pública y Privada

Como se indicó anteriormente las contrataciones públicas tienen el fin de suscribir contratos que se encuentren abocados a las necesidades del Estado, siendo una de sus partes obligatoriamente una entidad pública, la cual debe estar sometida a un régimen jurídico.

Mientras que, la contratación pública se trata de un acuerdo entre dos partes, las cuales pueden ser jurídicas o naturales. Una de sus cualidades a recalcar es la flexibilidad que existe al momento de establecer los términos y condiciones que regirán en el contrato, los cuales serán acordados entre las partes (Hoyos, 2016).

Pública

Son entidades del estado quienes realizan las contrataciones.

Su objetivo es cumplir con un beneficio social.

Se desarrolla o se implementa por mandato legal.

El financiamiento proviene de gestiones de obras que realizan otras entidades estatales.

Privada

Son entidades privadas quienes realizan las contrataciones.

Se objetivo es desarrollar inversiones de infraestructura o mejoramiento de empresas con fines de lucro.

5.7.3 Etapas del Proceso de Contratación en Entidades Públicas

Según Mayor, Gutiérrez, Lozano, Rojas, Torres, González y Franco (2014) para que una contratación pública sea exitosa y ejemplar, la misma debe recorrer 4 (cuatro) etapas que en su conjunto buscan cumplir y satisfacer las necesidades de la Entidad Pública.

Etapa 1: Planeación

Indica que previamente al inicio del proceso de contratación se debe tomar conocimiento del plan de acción de la entidad pública, su presupuesto anual, sus proyectos de inversión y su plan de adquisición anual., con el fin de poder darle un marco legal e institucional a dicho proceso.

Etapa 2: Precontractual

En la etapa previa a la adjudicación del contrato, se debe tener presente la meta a alcanzar, la cual debe estar encaminada al logro del cumplimiento de las necesidades

indicadas en el plan anual de adquisiciones, con el fin de que esas necesidades que motivan las contrataciones sean cumplimentadas en el menor plazo, con la mayor calidad y al mejor precio posible.

Inicialmente los autores hacen referencia a un documento que debe confeccionar el área que identifica la necesidad del bien o servicio a adquirir, llamado Ficha Técnica. En la cual deberán “determinar, definir y registrar las especificaciones y características técnicas, de calidad y otras que consideren necesarias para identificar el bien o el servicio requerido” (pág. 37).

Estas áreas deben apoyarse en sus profesionales o técnicos para constituir la ficha técnica. Tienen que identificar de manera precisa las necesidades de la entidad, es decir, identificar si se trata de un servicio, una obra o un bien, detallando sus características y especificando las cantidades requeridas.

También especifican otras cuestiones que deben considerar al momento de generar la ficha técnica:

- Las calidades, especificaciones, características y demás requisitos que deben cumplir los bienes, obras o servicios.
- En el caso que se trate de bienes que hayan sido adquiridos con anterioridad, revisar la disponibilidad en depósito, y con esa información establecer las cantidades a adquirir.
- Si se tratase de un servicio, debe prestarse mucha atención a la calidad de la persona (natural o jurídica) que se va a contratar para poder garantizar la correcta ejecución del trabajo.
- Deben tener muy claro el plazo de ejecución de los trabajos. “Los plazos establecidos deben ser coherentes y posibles para la ejecución satisfactoria del objeto y la entrega de productos definidos” (pág. 40).

- Incorporar todas las condiciones derivadas del bien, servicio u obra: garantías, tiempo de entrega, lugar de prestación, etc.

Cabe aclarar que es preciso evitar el contacto estrecho con los potenciales proveedores con el fin de darles acceso a documentación del proceso previamente a ser publicada; como también, evitar generar la ficha técnica en base a especificaciones técnicas que solo un oferente pueda cumplir.

Una vez finalizada la ficha técnica el área solicitante deberá establecer el valor estimado de la contratación para establecer el presupuesto oficial estimado en el proceso de selección.

Etapas 3: Contractual

Una vez finalizadas las dos etapas anteriores y habiendo escogido la mejor oferta, nace un acuerdo de voluntades entre las partes (Entidad y Proveedor), donde se suscribe el correspondiente contrato, donde las partes conocen con exactitud el objeto de la contratación, los términos de ejecución y por consiguiente sus efectos.

En esta etapa la tarea de ambas partes debe cumplir una función; el contratista deberá ejecutar los trabajos adjudicados en tiempo y forma. Mientras que el área solicitante, deberá acompañarlo y supervisarlos durante todo el proceso hasta la finalización del contrato, para que evitar fallas y contratiempos.

Aunque también se debe contemplar que es posible que se presenten ciertas situaciones no previstas y que las mismas fueren un cambio en el contrato. Cuando surgen estas modificaciones en el contrato las partes deben llegar a un acuerdo.

El área solicitante deberá justificar de forma clara las razones o hechos que dieron origen a estas modificaciones, dado que estos contratiempos pueden resultar en mayor dinero del presupuestado inicialmente o en la extensión en el plazo de ejecución, etc.

Etapa 4: Poscontractual

Esta etapa inicia con la terminación del contrato y culmina una vez se haya realizado la liquidación del mismo.

6 Marco Metodológico

6.1 Enfoque metodológico

El presente trabajo será diseñado bajo el planteamiento del enfoque cualitativo, puesto que éste se presume el más adecuado dado que posee las características y necesidades que la investigación requiere.

El enfoque cualitativo busca comprender la perspectiva de los individuos que se investigarán, es decir, conocer de qué manera perciben subjetivamente su realidad (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010).

6.2 Diseño metodológico

Dado que el objetivo de estudio será analizar sobre el proceso de evaluación de proveedores en una entidad financiera pública, se recurrió a un diseño no experimental que se aplicará de manera transversal y, además, considerando que el tema tiene un sustento teórico suficiente, se procederá a realizar una investigación de tipo descriptivo para conocer en detalle los procesos de selección y evaluación más apropiados para este tipo de entidades.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2010) en la investigación no experimental “las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas, no se tiene control directo sobre dichas variables ni se puede influir sobre ellas, porque ya sucedieron, al igual que sus efectos” (p.149). Estos mismos autores indican que los diseños de investigación transversales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (pág.151).

Y según Fassio, Pascual y Suarez (2002) una investigación de tipo descriptivo mide las variables en forma independiente, nunca buscan establecer o medir relaciones entre variables, es decir el objetivo de este estudio es describir situaciones o fenómenos.

6.3 Población

La población se define como “un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones” (Levin y Rubin, 1996, p.20). Y según, Sellitiz (1980) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 174)

Para esta investigación la población de estudio estará conformada por aproximadamente 3000 proveedores de distintos rubros, los cuales son podrían llegar a ser potenciales prestadores de servicios del Banco Capital.

Y la unidad de análisis del presente trabajo será la Banca Pública, más específicamente el Banco Capital, con 101 de sucursales en todo el territorio nacional.

6.4 Muestreo

Una vez que se haya definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados (Sellitiz, 1974).

Hernández, Fernández y Baptista (2010) señalan que, “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectan datos, y que tienen que definirse o delimitarse de ante mano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población” (pág. 173).

En este trabajo se utilizará el método de muestreo no probabilístico, en el cual, de acuerdo con los autores mencionados con anterioridad “los elementos no dependen de la

probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quién hace la muestra” (pag.176).

Por esta razón, la muestra se conformará con proveedores que ya han prestado servicio al Banco, es decir ya han sido adjudicados en alguna contratación.

6.5 Técnicas de recolección de datos

Falcon y Herrera (2005) se refieren a la técnica de recolección de datos como “el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (...) la aplicación de una técnica conduce a la obtención de información, la cual debe ser resguardada mediante un instrumento de recolección de datos” (pág. 12)

Se utilizará como fuente de información primaria, es decir, “datos no recogidos ni elaborados de antemano” (Fernández Nogales, 2004, pág. 28), encuestas a personal jerárquico del área de compras del Banco Capital. Y como fuente secundaria, es decir, “datos ya elaborados y recogidos previamente” (Fernández Nogales, 2004, pág. 25), bases de datos, artículos, reglamentaciones, normativas, etc. de la entidad antes mencionada.

7 Banco Capital en el año 2019

7.1 Misión, Visión y Valores de la Entidad

Misión

Promover la igualdad de oportunidades, el desarrollo económico, el empleo y la calidad de vida de los habitantes de las zonas donde opera el Banco, privilegiando el crédito social y la asistencia a la pequeña y mediana empresa.

Visión

Alcanzar un modelo de gestión pública de excelencia, brindando a nuestros clientes productos y servicios modernos y de calidad mediante la innovación permanente y reflejando un compromiso prioritario con el desarrollo y su rol social.

Valores

- Inclusión.
- Transparencia.
- Compromiso con el desarrollo y la innovación.
- Integridad.
- Igualdad de Oportunidades

7.2 Reglamento de Contrataciones del Banco Capital

Con motivo de poder comprender con mas detalle la presente entidad, resulta fundamental incluir información acerca del régimen de contratación que utiliza. Por esta razón, se procederá a mencionar algunos de los puntos más trascendentes de este régimen para poder comprender de una forma más global todo el proceso de compra en estos tipos de organismos públicos.

Disposición Generales

Principios Generales

- a) Principio de eficacia y eficiencia: los bienes, servicios y obras que se adquieran o contraten deberán satisfacer estándares de calidad, precio, plazo de ejecución, condiciones de entrega y de cualquier otro aspecto que sean necesarios o conducentes a la consecución de las finalidades u objetivos de la institución.
- b) Principio de planificación, previsión y control: la entidad deberá planificar, programar, organizar, desarrollar, supervisar y dirigir los procedimientos de selección del contratista y la ejecución de los contratos que celebre, de modo que sus necesidades se satisfagan en el tiempo oportuno y en las condiciones más convenientes.
- c) Principio de economía: en toda compra o contratación se aplicarán los criterios de simplicidad, austeridad, concentración y ahorro en el uso de los recursos.
- d) Principio de legalidad: todo procedimiento de selección o contratación que substancie o celebre la entidad deberá estar acorde a las disposiciones del reglamento de contrataciones y al ordenamiento jurídico en su totalidad.
- e) Principio de transparencia y publicidad: los procedimientos de selección se ejecutarán en todas sus etapas en un contexto de transparencia, basado en la publicidad y difusión de las actuaciones.
- f) Principio de razonabilidad: en toda contratación debe existir una estrecha vinculación entre el objeto de la contratación y el interés público comprometido.
- g) Principio de igualdad y libre competencia: en los procedimientos de selección se deberá respetar la igualdad de participación de todos los posibles oferentes. El reglamento y sus normas complementarias no podrán incluir ninguna regulación que impida la libre competencia entre oferentes.

h) Principio de responsabilidad: la entidad, a través de sus agentes y funcionarios, velará por la correcta elaboración, celebración y ejecución de los procedimientos de selección o de contratación, garantizando el cumplimiento de la ley, la moralidad y la buena fe.

Cláusula Anticorrupción

Será causal determinante del rechazo de la propuesta u oferta, en cualquier estado del procedimiento de selección o de la rescisión del contrato, sin perjuicio de las acciones legales que pudieran deducirse, dar u ofrecer dinero o cualquier dádiva a fin de que:

- Funcionarios o agentes de la entidad con competencia referida a un procedimiento de selección o contrato hagan o dejen de hacer algo relativo a sus funciones.
- Funcionarios o agentes de la entidad hagan valer la influencia de su cargo ante otro funcionario o agente de la entidad con competencia en la materia, a fin de que éstos hagan o dejen de hacer algo relativo a sus funciones.
- Cualquier persona haga valer su relación o influencia sobre un funcionario o agente de la entidad con competencia en la materia, a fin de que éstos hagan o dejen de hacer algo relativo a sus funciones.

Procedimientos de Selección

Tipos de procedimientos de selección

a) Licitación o Concurso Público: serán públicos cuando el llamado a participar esté dirigido a una cantidad indeterminada de posibles oferentes con capacidad para obligarse.

- El procedimiento de licitación pública se realizará cuando el criterio de selección recaiga primordialmente en factores económicos.

- El procedimiento de concurso público se realizará cuando el criterio de selección recaiga primordialmente en factores no económicos, tales como la capacidad técnico-científica, artística u otras, según corresponda.

b) Licitación o Concurso por invitación: será por invitación cuando el llamado a participar esté dirigido únicamente a aquellos proveedores que la entidad considere en condiciones de participar, se encuentren o no inscriptos en el registro de proveedores.

Se podrá contratar utilizando este procedimiento cuando razones de oportunidad, mérito y conveniencia, basadas en necesidades y factores objetivos de carácter competitivo o de estrategia de mercado, o cuando, sin llegar al extremo de especialización o exclusividad, la idoneidad para cumplir las prestaciones del contrato de que se trate esté claramente garantizada o circunscripta.

En todos los casos se deberán indicar las razones que se invoquen y justificar la elección de los proveedores a invitar.

c) Licitación Abreviada: se utilizará cuando la contratación no supere el monto que establezca el Régimen de Facultades.

d) Trámite Simplificado: se utilizará cuando la contratación no supere el monto que establezca el Régimen de Facultades.

e) Contratación Directa: se utilizará en los siguientes casos:

- Cuando las circunstancias, debidamente fundadas y aprobadas por la máxima autoridad de la entidad, exijan que las operaciones se mantengan secretas.
- Por razones de urgencia, en que a mérito de circunstancias imprevistas no puedan esperarse los plazos que demandan los otros tipos de procedimientos de selección.

- Cuando la licitación haya resultado desierta o fracasada luego de un segundo llamado, en tanto se mantengan inalteradas las bases de las convocatorias anteriores.
- Las provisiones, servicios, y obras de carácter científico, técnico o artístico cuya ejecución debe confiarse a empresas, personas o artistas especializados. Tales circunstancias se fundamentarán en base a antecedentes que así lo acrediten.
- La adquisición de bienes y servicios cuya prestación, fabricación o venta sea exclusiva de quienes tengan privilegio para ello por licencias de exclusividad o cualquier otro derecho o que solo posea una determinada persona o entidad, siempre y cuando, luego de una búsqueda razonable, no hubiera sustitutos convenientes. La invocación de esta causal requerirá que obren en la carpeta de compras las justificaciones de orden técnico correspondientes, intervenida por las áreas con competencia directa.
- Las compras o locaciones que sea menester efectuar en países extranjeros, siempre que no sea posible realizar en ellos un procedimiento de selección.
- Cuando exista notoria escasez en el mercado local de los bienes a adquirir, circunstancia que deberá ser acreditada en cada caso por las oficinas técnicas competentes.
- Adquisición de material bibliográfico del país o del exterior, cuando se efectúa directamente a editoriales o distribuidores especializados.
- La contratación de profesionales y técnicos, nacionales o extranjeros, bajo el régimen de Locación de servicios u obras, podrá efectuarse en forma directa, cualquiera fuere el monto, cuando su competencia y experiencia fueren notorias y fehacientemente comprobadas. Será aprobada únicamente por el directorio de la entidad.

- Las locaciones y compra de inmuebles, cuando resultase manifiestamente conveniente y la demora que se pudiera suscitar por la sustanciación de un procedimiento de selección, pudiera frustrar la operación
- La contratación de espacios publicitarios, cualquiera sea el medio a utilizar, cuando razones de urgencia impidieron realizar un procedimiento competitivo.

f) Remate o Subasta Pública: será de aplicación para venta de Bienes propiedad de la entidad, y podrá utilizarse en los siguientes casos:

- Compra de bienes muebles e inmuebles, incluyendo dentro de los primeros los objetos de arte o de interés histórico, tanto en el país como en el exterior.
- Concesión de bienes propiedad de la entidad.

Garantías

Clases de Garantías

Para afianzar el cumplimiento de todas las obligaciones, los oferentes y los adjudicatarios deben constituir las siguientes garantías:

- De mantenimiento de la oferta
- De cumplimiento del contrato
- Por cobro de anticipos
- Por fondo de reparo
- Para el ejercicio del derecho de impugnación

Disposiciones Comunes

Criterios para la Elección del Procedimiento de Selección

La elección del procedimiento de selección, así como de las modalidades de la contratación, estará determinada por una o más de las siguientes circunstancias, sin perjuicio de otras no previstas expresamente:

- a) Contribución al cumplimiento de los objetivos en lo que respecta a la economicidad, eficiencia y eficacia en la aplicación de los recursos públicos.
- b) Características de los bienes o servicios a contratar.
- c) Monto estimado del contrato.
- d) Condiciones de comercialización y configuración del mercado.

Para autorizar llamados y convocatorias a contratación y para aprobar las adjudicaciones y contrataciones, se hará según con lo que indique el Régimen de Facultades de la Entidad, en el cual indicará los montos y los niveles de decisión y responsabilidad.

La Gerencia anualmente elevará la propuesta de actualización de los montos del Régimen de Facultades, a efectos de su tratamiento por el Directorio en forma conjunta con la aprobación del presupuesto del Banco.

Pliegos

Pliego de Bases y Condiciones Generales

Las licitaciones y concursos, públicos o por invitación, y los Pedidos de Cotización, se regirán por las cláusulas del Pliego de Bases y Condiciones Generales, que contendrá el conjunto de cláusulas jurídicas, económicas y administrativas, de naturaleza

reglamentaria por el que se fijan los requisitos, exigencias, facultades, derechos y obligaciones de las partes contratantes.

Pliego de Bases y Condiciones Particulares

Los Pliegos de Bases y Condiciones Particulares serán elaborados por la Gerencia para cada procedimiento de selección en particular, sobre la base de los pedidos efectuados por los requirentes y conforme con los criterios técnicos y económicos que se hubiesen definido. Deberán contener las Especificaciones Técnicas.

Especificaciones Técnicas

Las especificaciones técnicas deberán consignar en forma clara:

- Las características y especies de la prestación,
- La calidad exigida y, en su caso, las normas de calidad que deberán cumplir los bienes o servicios o satisfacer los proveedores.
- Si los elementos deben ser nuevos, usados o reacondicionados.
- Si se aceptarán tolerancias.

No se deberán formular especificaciones cuyo cumplimiento sólo sea factible para determinadas empresas o productos.

Parámetros de Evaluación

Deberá establecerse en los Pliegos de Bases y Condiciones Particulares el criterio de evaluación y selección de las ofertas, y la clara determinación de los parámetros que se tendrán en cuenta; tomando en consideración el grado de complejidad, el monto y el tipo de contratación a realizar.

Adjudicación

Criterios para Adjudicar

La adjudicación deberá realizarse en favor de la oferta más conveniente para el Banco, teniendo en cuenta el precio, la calidad, la idoneidad del oferente y demás condiciones de la oferta, de acuerdo con los criterios y parámetros de evaluación previstos en la documentación que rigió el procedimiento de selección.

Cuando se trate de la compra de un bien o de la contratación de un servicio estandarizado o uno de uso común cuyas características técnicas puedan ser inequívocamente especificadas e identificadas, se entenderá, en principio, por oferta más conveniente aquella de menor precio.

Penalidades y Sanciones

Penalidades

Se dará lugar a la aplicación de las penalidades en los siguientes casos:

1. A los oferentes:

De corresponder, por desistimiento parcial o total de la oferta dentro del plazo de mantenimiento de la misma: pérdida proporcional o total de la garantía.

2. A los preadjudicatarios:

Por desistimiento parcial o total de su propuesta: pérdida proporcional o total de la garantía, estando además a su cargo las diferencias de precios entre su propuesta y aquella que resulte adjudicataria en el mismo acto licitatorio, siempre que hubiese otras ofertas válidas para su adjudicación o las que surjan de una nueva contratación a realizar con un tercero.

3. A los adjudicatarios:

Según corresponda, por incumplimiento parcial o total del contrato:

- a. Multas, las que se establecerán en los Pliegos de Bases y Condiciones y/u Orden de Compra.
 - b. Pérdidas proporcional o total de la garantía y diferencia de precio a su cargo por la ejecución del contrato por un tercero.
4. Por transferencia o cesión del contrato, o modificación de la composición accionaria, sin previa autorización del Banco: pérdida de la garantía.

Sanciones

Sin perjuicio de las correspondientes penalidades, podrán aplicarse a los oferentes o adjudicatarios que no cumplieran con las obligaciones asumidas, por causas debidas a su culpa, las siguientes sanciones:

1. **Apercibimiento:** a quienes incurran en hechos sancionables, conforme a su entidad.
 2. **Suspensión del Registro de Proveedores:** de acuerdo con la gravedad del hecho, será graduado entre tres meses y un máximo de dos años.
 3. **Inhabilitación del padrón:** cuando el sancionado registrara reiteración de suspensiones, o cuando se comprobare la comisión de hechos graves, con culpa o dolo.
- El plazo de la sanción será no menor a cinco (5) años.

7.3 Funciones y responsabilidades del área de compras



Figura 3. Organigrama Gerencia de Compras.
Fuente. Elaboración Propia.

El cargo principal en la Gerencia de Compras lo ocupa el Gerente de Compras, del mismo dependen dos Coordinaciones (Operativa y Administrativa), de las cuales se desprenden distintos equipos que se encargan de ocuparse de forma más específica de las distintas tareas a realizar.

A continuación se detallará las responsabilidades y funciones de los distintos puestos que fue recabada mediante documentación interna de la entidad.

- Gerente de compras: Esta encargado a todo lo concerniente a la adquisición de bienes y servicios, según lo indicado en el Reglamento de Contrataciones del Banco y la legislación vigente, con el fin de cumplir con los requerimientos de las áreas del Banco.

Sus funciones son:

- Dotación estratégica: Proyectar y administrar de forma eficiente y efectiva todas las tareas pertinentes de dicha gerencia, con el fin de que el Banco pueda obtener beneficios, como ser la obtención de ahorros, reducción de riesgos y la mejora en la calidad de los productos adquiridos/servicios contratados.
- Gestión de compras: Debe asegurar que todas las acciones realizadas por la gerencia de compras que se realice de una forma eficiente, oportuna y en un marco técnico y transparente. Asegurar la continuidad operativa de evitando quiebres de stock que pongan en riesgo la provisión de los materiales que la sustentan. Dirigir todo lo referente a la gestión de contrataciones.
- Negociación en la provisión de bienes y servicios: Dirigir una negociación eficiente y oportuna de la compra y/o contratación de bienes y servicios en un marco técnico y transparente que responda las demandas de los requerimientos de las áreas usuarias entregando bienes y servicios según las condiciones de los requerimientos de productos/servicios, calidad, precios, en los plazos requeridos.
- Gestión de proveedores: Dirigir y controlar la gestión de proveedores debidamente homologados según las normativas del Banco y la reglamentación vigente en la materia.
- Suministro: Supervisar todo lo referido a los artículos remitidos al área de suministros, como ser librería o folletería. Como también asegurarles a las áreas que lo precisen un stock seguro y evitar el desabastecimiento de la provisión de los materiales.

- **Ajuste de Contratos:** Supervisar a todo lo relacionado con la gestión de redeterminación de precios de los contratos. Como también la supervisión de multas aplicadas por no cumplimiento contractual.
- **Cumplimiento normativo:** Asegurar que todas las gestiones ejecutadas por esta gerencia se encuentren alineadas con todas las normativas vigentes pronunciadas por todos los distintos órganos que pudieran regular este tipo de instituciones financieras.
- **Coordinación Operativa:** Se encarga de coordinar los procesos de compras, verificando el cumplimiento de los plazos y normas reglamentarias en toda contratación, a fin de dar cumplimiento a las necesidades operativas de los clientes internos.

Sus funciones son:

- Elaborar análisis que ayuden a establecer si las ofertas presentadas se ajustan a los precios y condiciones de mercado.
- Supervisar las tareas inherentes a la confección de los pliegos licitatorios como así también los proyectos de adjudicación, a fin de contribuir a la concurrencia de los posibles oferentes.
- Realizar el seguimiento de los contratos con vencimiento y del resto de los trámites de contratación en curso, a fin de asegurar el cumplimiento de los tiempos establecidos para cada proceso.

Los equipos que componen esta coordinación son:

- **Equipo de Compras Menores:** Se encargan de la contratación de todos los suministros, insumos y bienes, necesarios para las tareas diarias del Banco con el fin de contribuir al funcionamiento de todas las áreas que así lo necesitan requieran.

- Equipo de Tecnología: Se encargan de las adquisiciones de bienes y servicios tecnológicos, de acuerdo con los lineamientos establecidos en el reglamento de contrataciones del Banco, a los fines de contribuir a la satisfacción de los requerimientos de las diferentes áreas.
- Equipo de Obras: Se encargan de las adquisiciones de bienes y servicios, a fin de contribuir con la satisfacción de las necesidades de la gerencia obras, de acuerdo con las normas establecidas en el reglamento de contrataciones de compras.
- Equipo de Servicios Indispensables: Son los responsables de todos servicios esenciales para el funcionamiento del Banco, con respecto a limpieza, seguridad física, almacenamiento de archivo, etc.

A continuación, se detallan las funciones que poseen todos los equipos, dependiendo del tipo de bien o servicio asignado a ellos.

- Analizar los pedidos cargados por las distintas áreas usuarias, en el sistema informático utilizado por la gerencia de compras, donde las áreas informan sus necesidades, especificando toda la información necesaria, a fin de poder generar un pliego efectivo y reducir las consultas efectuadas por los proveedores posteriores a la publicación de éste.
- Búsqueda de potenciales proveedores. Como también la confección de los pliegos de condiciones particulares que regirá la licitación, las pre-adjudicaciones, las actas de adjudicaciones, las emisiones de órdenes de compra, las publicaciones en el boletín y los diarios, entre otros.
- Evaluar las ofertas recibidas en el proceso licitatorio, analizando el cumplimiento de obligaciones tanto administrativas como económicas que presenten las

ofertas recibidas, a fin de mantener el principio de igualdad entre las distintas ofertas recibidas, de acuerdo con la reglamentación del Banco.

- Negociar con los distintos proveedores, cuando la situación lo amerite, con el fin de contribuir con un resultado precio-calidad acorde a lo esperado de los bienes/servicios a contratar, buscando la satisfacción de las necesidades de las áreas usuarias.
- Atender las necesidades del cliente interno (áreas usuarias del Banco) y externo (proveedores) en lo referido a aclaraciones de asuntos del proceso de compras a su cargo.
- Coordinación Administrativa: Coordinar y supervisar la gestión de proveedores, y el abastecimiento de insumos, con el fin de garantizar la continuidad operativa de las sucursales y dependencias del Banco.

Sus funciones son:

- Supervisar el proceso de inscripción de proveedores, las aperturas de ofertas de procesos licitatorios (presenciales), la aplicación de las penalidades reportadas por las áreas usuarias y la correcta redeterminación de los contratos.
- Supervisar en forma directa el correcto funcionamiento y la optimización de las tareas inherentes a suministros.
- Supervisar el inventario y stock de garantías presentadas en los procesos licitatorios.
- Interceder en momentos de desacuerdos con proveedores o usuarios internos, a fin de lograr acuerdos que garanticen la continuidad de la provisión, prestación ajustándolos a las necesidades de la Institución, o en su defecto la

rescisión, colaborando con el área para planificar los cursos de acción alternativos.

Los equipos que componen esta coordinación son:

- **Equipo de Proveedores y Ajustes Contractuales:** Su propósito consiste en supervisar el padrón de proveedores del Banco y toda la gestión concerniente a la redeterminación de precios de los contratos.

Sus funciones son:

- Administrar el registro de proveedores del Banco, brindando información y asesoramiento a los mismos, a fin de asegurar la asistencia a las empresas, contribuyendo a una mayor concurrencia en los distintos procesos de contrataciones que efectúe la Entidad.
 - Administrar el inventario de garantías de las contrataciones del Banco.
 - Coordinar el envío de reclamos e intimaciones a los proveedores y las rescisiones de contratos (por causas imputables a las empresas o por decisión del Banco), resolviendo la aplicación de multas y sanciones a los mismos.
 - Supervisar y autorizar las redeterminaciones de precios de los contratos vigentes (ajustes de precios), a fin de mantener la ecuación económica-financiera de los contratos con el fin contribuir al desarrollo del contrato.
 - Supervisar el desarrollo de los actos de aperturas de ofertas físicas, a fin de contribuir a la integridad de las ofertas recibidas y al desarrollo del acto de aperturas respectivo.
- **Equipo de Suministros:** Gestionan el abastecimiento de insumos de inventarios del Banco, control de stock, distribución mensual a la totalidad de las dependencias de este, con el fin de contribuir a la operatividad de las dependencias y sucursales.

Sus funciones son:

- Ejecutar los procesos de control de stock, control y modificación de los cupos de insumos de las dependencias, reportes contables, arqueos físicos, con el objetivo de contribuir con reportes internos del sector (arqueos) y para dependencias requirentes de dichos informes, que hagan más practica la toma de decisiones.
- Supervisar la gestión de solicitudes de compra de los diferentes insumos de inventario de forma anual y su seguimiento en los tiempos determinados para el ingreso de los insumos, a fin de garantizar el reaprovisionamiento de las áreas.
- Gestionar la recepción de las órdenes de compras de parte de los proveedores externos y controlar la calidad y cantidad de los insumos.

7.4 Proceso de inscripción de proveedores

Las personas físicas o jurídicas que tengan interes en contratar con el Banco podran inscribirse para participar en futuras contrataciones.

El Banco posee un sistema de información de contrataciones, en el cual se incluye el registro de todos los proveedores. Dicho registro estará a cargo de la Gerencia de Compras.

El Registro de Proveedores tendrá por objeto registrar y acreditar a través de un legajo, los antecedentes de cada proveedor, historial de las contrataciones con el Banco, el registro de las penalidades y sanciones, situación legal y existencia de las causales de inhabilidad para contratar con el Banco.

Existen tres instancias de inscripción, tal como se puede observar en la Figura 4. Más adelante se detallara cada una de las mismas.



Figura 4. Instancias de Inscripción.
Fuente: Elaboración Propia.

7.4.1 Inscripción como oferentes

Como primera instancia los interesados deberán registrarse como Oferentes a través del portal de proveedores, ubicado en la página web del Banco. En el mismo se les solicitará información general de la empresa, con el fin de crear un registro premiliminar para que de esta forma se encuentren habilitados para ofertar en cualquier proceso licitatorio, siempre y cuando la licitación no sea de forma electrónica ya que para ese tipo tendrán que estar homologados. Dicho trámite se explicará mas adelante.

7.4.2 Inscripción como proveedor

Para completar la inscripción, la Gerencia de Compras les remitirá a los Oferentes algunos formularios, con carácter de declaración jurada, con la intención de conocer datos administrativos y financieros concernientes a dicho Oferente. Los mismos tendrán ser completados y firmados por algún representante legal de la firma.

Una vez que todos los formularios hayan sido remitidos, el sistema genera el registro individual, para dejar de ser oferente y pasar a la categoría de proveedor. El registro debe actualizarse cada 2 (dos) años, vigencia que establece el Reglamento de Contrataciones de la entidad.

7.4.3 Homologación de proveedores

Hasta este momento los proveedores se encuentran aptos para participar de las licitaciones de tipo presencial, es decir con la presentación de su oferta en un sobre físico en la oficina de la Gerencia de Compras.

Pero debido a la evolución en las contrataciones, el Banco ha implementado un nuevo sistema de contrataciones electrónicas, el cual permite ofertar y contratar de forma online, más ágil, transparente y segura.

Por esta razón, una vez que el proveedor haya cumplido con los pasos anteriores tendrá que realizar el trámite de homologación, caso contrario no podrá participar en licitaciones electrónicas futuras.

El fin de este trámite es que ellos (proveedores) puedan obtener un usuario y clave, con el que puedan acceder y cotizar de manera online.

Para concretar dicho trámite el Banco solicita que el Representante Legal de la firma se apersona en la oficina de compras, con su D.N.I. y con documentación que respalde su cargo dentro de la empresa, debidamente certificada por un escribano público. Una vez que dicha documentación ha sido analizada, se le requiere que complete ciertos formularios y los firme delante de algún representante de la gerencia de compras. En uno de esos formularios tendrán que declarar una dirección de mail, donde les llegarán los datos necesarios (usuario y clave) para poder acceder al portal de proveedores y presentar su oferta a través de dicho medio.

7.5 Proceso de contratación

A continuación, se detallará un proceso de contratación digital aprobada por los mandos medios, ya que este tipo de contrataciones son las más habituales.



Figura 5. Proceso de Contratación del Banco Capital en el año 2019.

Fuente: Elaboración Propia.

1. Ingreso de Solicitud

Cuando existe una necesidad de compra, la Dependencia Requirente ingresa el pedido en el Sistema de Compras. Dicho sistema, genera una alerta dirigida a la autoridad máxima de la gerencia y al coordinador encargado de los equipos compradores (Coordinación Operativa). Estos controlan el requerimiento cargado, verificando que se encuentre completo y analizan su viabilidad según las condiciones especificadas en el mismo. Si no encuentran faltantes en el requerimiento y lo consideran viable, lo aprueban y lo derivan al equipo respectivo.

En el caso que la solicitud no se considere viable, la dependencia requirente será notificada, pudiendo ésta ajustarla o desestimarla.

2. Armado de carpeta

Posteriormente, el Equipo Comprador recibe la solicitud a procesar, ingresa en el sistema y analiza el requerimiento. Tienen la tarea de determinar si dicha solicitud es una Compra Directa o un Proceso de Compulsa Pública¹, según el Reglamento de

¹ Los tipos de compulsa pública pueden ser:

- Licitación o Concurso (Público o por Invitación).
- Licitación Abreviada

Contrataciones del Banco. Luego, proceden a confeccionar la carpeta de compra de forma digital.

Compra Directa

El Equipo Comprador selecciona algún proveedor y le solicita la emisión de un presupuesto y la documentación administrativa necesaria, según el Reglamento de Contrataciones del Banco, para avanzar con la adquisición del bien o servicio. Una vez recibido el presupuesto, negocia el precio del bien o servicio a adquirir detallado en el mismo.

El equipo Comprador solicita otro tipo informes solicitados por la Institución con el propósito de conocer mejor la situación actual de la firma.

Si se encontrara información inconsistente, se le solicitará al proveedor que remita el descargo correspondiente. Sino cumple o no satisface su respuesta se determinará un nuevo proveedor.

Procesos de Compulsa Pública

El Equipo Comprador elabora el Pliego de Bases y Condiciones Particulares (PBCP) y el Pliego de Especificaciones Técnicas, en base a las especificaciones realizadas por las Dependencias Requirentes en orden a lo establecido en el Reglamento de Contrataciones.

• Trámite Simplificado.

El tipo de compulsa se determina en base al monto y al tipo de bien que se solicita de acuerdo con el Reglamento de Contrataciones del Banco.

Asimismo, se envía a la Gerencia de Compliance², a través del Sistema de Compras, el PBCP preliminar con el fin de consultar sobre regulaciones particulares con respecto al producto o servicio a adquirir.

Una vez que dicha gerencia remite su respuesta, se le requiere a la Dependencia Requirente que corrobore el pliego y confirme que el mismo se adecua a sus necesidades. Caso contrario enviará los cambios respectivos.

Finalizadas las actividades descritas anteriormente, el Equipo Comprador adjunta el pliego definitivo a la carpeta de compra digital para dar inicio al proceso de aprobaciones según el Régimen de Facultades Interno (RFI), el cual tipifica el nivel de aprobación requerido según el tipo de compulsas y monto.

3. Aprobación del llamado

Cada Aprobador de los distintos niveles de aprobación analiza el pliego y en caso de conformidad, lo aprueba. Si se llegara a rechazar, el Equipo Comprador analizará el motivo del rechazo. De haber posibilidad de relanzar la solicitud efectuará las correcciones necesarias en el pliego y volverá a enviarlo. De ser necesario, dará intervención a la Dependencia Requirente para la aprobación de las correcciones efectuadas.

4. Publicación y consultas

A continuación, el Equipo Comprador define las condiciones del pliego como ser, la fecha de publicación del pliego, las fechas de consulta al pliego, la fecha de inicio de carga de ofertas y la fecha y hora de apertura de ofertas.

² El área de Compliance (Cumplimiento) dentro de una organización se dedica a la supervisión del cumplimiento de toda normativa a la que se ve sujeta la misma, ya sean regulaciones externas (como las legales y económicas) hasta reglamentos internos (como aquellos relacionados con los compromisos con cliente) sin la necesidad de que actúen los órganos de asesoría legal a los que antes se les atribuía tales actividades.

Como también proceden a publicar el pliego en la página web institucional y las correspondientes publicaciones en el Boletín Oficial y/o medios gráficos.

Los oferentes realizan consultas a través del portal de compras del sitio web del Banco, las cuales llegan al Equipo Comprador vía correo electrónico. El Equipo Comprador las analiza y, si son de su competencia, elabora una nota aclaratoria o ampliatoria. Si no las deriva al área usuaria para que las analicen y den sus respuestas para que luego el Equipo Comprador proceda a publicar la nota aclaratoria o ampliatoria en el portal de proveedores (página web del Banco).

5. Apertura de ofertas

El jefe del Equipo Comprador espera la fecha de apertura de la contratación, para luego generar el Acta de Apertura Digital. Posteriormente, en forma automática, se adjuntará la misma en la carpeta de compras digital y se publicará en la web institucional.

6. Evaluación de ofertas

Una vez finalizada la Apertura de Ofertas, el Equipo Comprador, controla que no haya faltantes en la documentación. Si se detectasen faltantes en la documentación, el Equipo Comprador solicitará vía correo electrónico al Proveedor la que haga falta.

Luego, elabora un cuadro comparativo de precios y exigencias administrativas³.

Posteriormente, una vez generado el cuadro comparativo, el Equipo Comprador lo remite a la Dependencia Requirente para que ésta lo analice y elabore un informe técnico.

³ Las exigencias administrativas varían según el tipo de contratación en cuestión. Incluyen desde declaraciones juradas de cumplimiento normativo, tomas de conocimiento sobre condiciones contractuales específicas, certificaciones emitidas por entes gubernamentales, etc.

Habiendo recibido y analizado el informe técnico, el Equipo Comprador, si no requiere aclaraciones y si no detecta empate entre ofertas, selecciona la oferta preadjudicataria en orden al mérito establecido (licitación o concurso).

Si el Equipo Comprador detecta empate entre ofertas, fijará una fecha de apertura de mejora de ofertas, confeccionará la comunicación correspondiente y la remitirá a los oferentes vía correo electrónico.

7. Procesamiento de oferta seleccionada

Una vez seleccionada la mejor oferta, el Equipo Comprador solicitará informes específicos, solicitados por la Institución, con el propósito de conocer mejor la situación actual de la firma.

Si se encontrara información inconsistente, se le solicitará al proveedor que remita el descargo correspondiente. Al recibirse dichos descargos, de ser posible, el Equipo Comprador subsanará la situación y continuará con la gestión.

De no ser posible la subsanación, en caso de que se requiera seleccionar otra oferta, el Equipo Comprador la escogerá de acuerdo con el orden de mérito establecido. Caso contrario, la gestión se considerará un fracaso⁴ y finalizará.

Finalizadas todas las actividades anteriores, el Equipo Comprador genera el acta de preadjudicación y las publicaciones correspondientes. Para luego derivarlas para su aprobación.

8. Publicación de Preadjudicación

⁴ Cuando las ofertas presentadas no se ajustaran a las cláusulas establecidas en el Pliego de Bases y Condiciones Particulares, o por inconveniencia de precios, o por otras razones fundadas que tornen desaconsejable su aceptación, el Banco podrá declarar fracasado el procedimiento de contratación.

Con las aprobaciones respectivas, el Sistema de Compras efectúa automáticamente la publicación de la preadjudicación en el portal de compras del sitio web del Banco.

A continuación, el Equipo Comprador constata que se haya realizado de forma correcta la publicación en el portal de compras del sitio web del Banco, en el Boletín Oficial y/o en los medios de comunicación, de corresponder.

Luego, hay una espera de tres días hábiles, sin incluir el día de publicación, para aquellos oferentes que deseen presentarse en la Gerencia de Compras para tomar vista de la carpeta de compra completa y realizar observaciones o impugnaciones.

Posteriormente, el Equipo Comprador actúa de la siguiente manera:

- Si no se recibieron observaciones, se avanza con la adjudicación
- Si se recibieron observaciones, pero no es una impugnación, el equipo analiza la documentación y avanza para la adjudicación.
- Si se recibieron observaciones, siendo una impugnación, la empresa debe remitir una nota formal detallando sus observaciones. Acto seguido, el Equipo Comprador analiza la impugnación, verificando los presupuestos formales de admisibilidad de acuerdo con el proceso de Verificación de Impugnaciones. Luego avanza se avanza con la adjudicación.

9. Generación de Acta y Aprobación

El Equipo Comprador requiere las aprobaciones correspondientes para el Acta de Adjudicación vía Sistema de Compras, según Régimen de Facultes Interno (RFI). Cada Aprobador, de los distintos niveles del RFI, verifica el Acta en cuestión y la aprueba en el sistema mencionado.

Si el Aprobador no se encontrase conforme con el acta, rechazará la misma y solicitará al Equipo Comprador los cambios necesarios a través del Sistema de Compras para que éste pueda relanzar la petición de la aprobación.

Finalmente, el Equipo Comprador genera la Orden de Compra por el bien o servicio solicitado y notifica al adjudicado, culminando así el proceso de contratación.

A continuación, el proveedor deberá retirar y firmar la Orden de Compra, para luego entregar la provisión o darle inicio al servicio por el cual ha sido contratado.

Una vez iniciado el contrato intervienen las áreas usuarias, ya que son ellos los encargados de mantener una relación más estrecha con el proveedor durante todo el proceso de contratación. El área usuaria supervisa el trabajo y son los encargados de multarlos en el caso que la ocasión lo amerite, para luego remitirla al Equipo de Proveedores y Ajustes Contractuales para su aplicación final y su registración en la ficha del proveedor.

8 Conclusiones y Recomendaciones

El diagnóstico actual del proceso de proveedores fue elaborado con la intención de poder identificar las posibles fisuras que pudiera tener el mismo y empezar a definir un accionar que permita hacer este proceso mucho más eficaz y eficiente.

En el presente trabajo se estableció una hipótesis la cual no he podido rechazar o aceptar dado que pude observar que, el desempeño del área de compras con referencia a los proveedores cumple con gran parte de los pasos sugeridos por los distintos autores, los cuales se pueden ver reflejados en el marco teórico anteriormente expuesto. Aunque también cabe aclarar que existen algunas deficiencias, pero considero que con predisposición de las áreas intervinientes estas falencias pueden ser resueltas sin inconvenientes.

Seguidamente enunciaré todas las faltas que pude percibir y explicaré mis razones.

Inicialmente pude observar que el presente Banco para efectivizar la adjudicación de una contratación solo tiene en cuenta dos elementos, los cuales son, el cumplimiento de toda la documentación necesaria para comprobar la capacidad en el servicio o provisión requerida (cumplimiento de las especificaciones del pliego) y la virtud del tipo de mérito de selección (económica o concursal).

Se comprobó que, al momento de seleccionar un proveedor, cuando el mismo ya ha prestado servicio a la entidad, no entran a consideración los incumplimientos o sanciones pasadas, pese a que en la base de datos de proveedores se encuentran las notificaciones y antecedentes que ocasionaron dichas penalidades.

Cabe aclarar que, el Reglamento establece la suspensión temporal o total del padrón de proveedores, pero solo en situaciones extremas, ya sea cuando el proveedor registrará reiteradas sanciones o que haya incurrido en hechos graves y correctamente comprobados.

Al mismo tiempo se comprobó que dicha institución carece de un sistema formal referido a las evaluaciones de desempeño de los proveedores. Considero que las mismas tienen como objetivo monitorear y medir el desempeño de los proveedores, y que de esta manera las empresas podrían reducir sus costos, analizar sus riesgos y mantener un margen de mejora constante en la selección de proveedores.

Entonces, concluyo que, al no contar con un plan definido referido a este asunto, podría generarle consecuencias a nivel reputacional, económico y hasta legal.

Pienso que las empresas desean alcanzar una buena reputación, y una de las acciones a ejecutar en pos de ese fin, podría ser, contratar proveedores que lo provean de servicios o productos de cierta calidad, los cuales lo ayuden a causar un buen impacto en sus clientes y le genere una buena relación con ellos. Si dicha calidad no es suficiente, considero que podría impactar negativamente en la reputación de la firma.

En cuanto a las consecuencias económicas, comprendo que están directamente relacionadas con lo indicado anteriormente. Dado que un mal proveedor no solo puede no generarle beneficio alguno a la compañía, sino que también podría generarle pérdidas.

Según mi apreciación, actualmente los clientes tienen a su alcance una gran cantidad de canales de comunicación en los cuales pueden transmitir sus experiencias y opiniones, pudiendo ocasionarles de forma indirecta mayores o menores ganancias a las empresas.

Y en cuanto a las consecuencias legales, la misma podría verse involucrada y en consecuencia ser responsable, de forma directa o indirecta, de algún mal accionar por parte de la empresa proveedora, aunque va a depender de la legislación vigente en el sector donde actúe dicha empresa.

Otro punto por rever podría ser la existencia de una clasificación previa de todos los productos o servicios esenciales para el Banco con el fin de distinguir los más críticos de los que no (Matriz Kraljic), de esta forma poder establecer distintas relaciones con los proveedores y evitar futuros imprevistos.

Y finalmente para concluir este trabajo, considero que sería necesario transformar la base de datos de proveedores en una única fuente de consulta para todo lo concerniente a los ellos. Donde todas las áreas intervinientes en el proceso de compra puedan recurrir en el caso que así lo requieran. Incorporando, además, información actualizada de forma periódica que ayude a reducir los tiempos en el proceso de contratación (informes requeridos por la Institución) como también los resultados de desempeño de cada proveedor.

9 Referencias Bibliográficas

- Alonso, R. (19 de Diciembre de 2018). *Emprendedores*. Obtenido de <https://www.emprendedores.es/gestion/a78754/que-es-proveedor-problemas/>
- Benedet, M. (28 de Agosto de 2020). *EAE Business School*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/matriz-de-kraljic/>
- Bernal Niño, M. (2004). *Contabilidad, sistema y gerencia*. Caracas: El Nacional.
- CEMIOT INTERNATIONAL. (18 de Febrero de 2015). *CEMIOT*. Obtenido de <https://www.cemiot.com/inicio/la-matriz-de-kraljic/>
- Falcón, & Herrera. (2005). *Falcón y Herrera. Análisis del ato Estadístico (Guía didáctica)*. Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.
- Fassio, A., Pascual, L., & Suarez, F. M. (2002). *Introuducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Buenos Aires: Cooperativas.
- Feigenbaum, A. H. (1986). Control total de la calidad. En A. H. Feigenbaum, *Control total de la calidad* (pág. 48). Mexico: CECSA.
- Fernández Nogales, Á. (2004). *Investigación y Tecnicas de Mercado*. Madrid: ESIC.
- Grasso Vecchio, J. (19 de Marzo de 2017). *Finanzas digital* . Obtenido de <https://www.finanzasdigital.com/2017/03/calidad-del-servicio-bancario/>
- Heredia Viveros, N. L. (2007). *Gerencia de compras. La nueva estrategia competitiva*. Bogota: Ecoe.
- Hernández Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodologia de la Investigación*. Mexico D.F.: McGraw Hill.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodologia de la Investigación*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Hernández White, C. (2014). *MF1004_03 - Gestión de proveedores*. España: Elearning S.L.
- Hoyos Montoya, C., Sarache, W., & Burbano, J. (24 de Mayo de 2004). Procedimiento para la Evaluación de Proveedores mediante Técnicas Multicriterio. *Redalyc*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de file:///C:/Users/milag/Downloads/PROCEDIMIENTO_PARA_LA_EVALUACION_DE_PROVEEDORES_ME.pdf
- Hoyos, M. (22 de Agosto de 2016). *Blogspot*. Obtenido de http://marycontrapubli.blogspot.com/2016/08/contratacion-publica_22.html
- ISOTools Excellence*. (22 de Diciembre de 2016). Obtenido de <https://www.isotools.com.co/como-evaluar-el-desempeno-de-los-proveedores-segun-iso-90012015/>
- Mayor Jiménez, A. M., Gutiérrez Bastidas, C. E., Lozano Rojas, D. L., Rojas Rojas, E., Torres Reina, L. L., González Matíz, M. F., & Franco Lemus, M. A. (2014). *Experiencias Exitosas para una Administracion Publica Ejemplar*. Bogota, Colombia: Unidad Administrativa Especial de gestión de Restitución de Tierras Despojadas.
- Mercado, S. (2004). *Principios y Aplicaciones*. México: Limusa.
- Montoya Palacios, A. (2002). *Conceptos modernos en administración de compras*. Bogota, Colombia: Grupo editorial norma.
- Morelos Gómez, J., Fontalvo Herrera, T. J., & Vergara Schmalbach, J. C. (2012). Sistema de gestión integral de proveedores para el desarrollo de la industria marítima en Colombia. Caso Cotecmar. *Soluciones de Postgrado EIA*, 29.
- Ortigosa, A. (16 de Mayo de 2017). *innovan.do*. Obtenido de <https://www.finanzasdigital.com/2017/03/calidad-del-servicio-bancario/>

- Perier Ortiz de Zarate, J. I. (2010). *Aprovisionamiento y almacenaje en la venta*. Malaga: Vertice.
- Pinedo Cárdenas, N. (2008). *Sistema de evaluación y homologación de proveedores*. Lima, Peru.
- Portal Rueda, C. A. (21 de Junio de 2011). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-compras/>
- Sánchez, J. (23 de Agosto de 2019). *EmprendePyme*. Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/matriz-de-kraljic-el-secreto-de-la-gestion-de-compras.html>
- Van Dalen, D. B., & Meyer, W. J. (12 de Septiembre de 2006). *NOE MAGICO*. Obtenido de <https://noemagico.blogia.com/2006/091301-la-investigacion-descriptiva.php>