

1-1-2016

Propuesta del sistema interno para el departamento de compras de empresa familiar Gradeco Construcciones

Edna Margarita Díaz Jara
Universidad de La Salle, Bogotá

Johanna Milena Jiménez Quevedo
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica

Citación recomendada

Díaz Jara, E. M., & Jiménez Quevedo, J. M. (2016). Propuesta del sistema interno para el departamento de compras de empresa familiar Gradeco Construcciones. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/609

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Contaduría Pública by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PROPUESTA DEL SISTEMA
INTERNO PARA EL
DEPARTAMENTO DE COMPRAS
DE EMPRESA FAMILIAR

EDNA MARGARITA DIAZ JARA Y JOHANNA MILENA JIMENEZ QUEVEDO

*GRADECO
CONSTRUCCIONES
CIA & SAS*

PROPUESTA DEL SISTEMA INTERNO PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS DE EMPRESA FAMILIAR GRADECO CONSTRUCCIONES

Edna Margarita Diaz Jara¹

Johanna Milena Jimenez Quevedo²

Resumen

Este artículo es el resultado de una investigación de tipo descriptiva-exploratoria, en la que se llevó a cabo un estudio de caso a una empresa familiar del sector de la construcción de la ciudad de Bogotá durante los años 2015-2016. Dentro de los hallazgos encontrados se evidenció la inexistencia de procedimientos escritos y claros, la falta de formalidad y organización necesarias que permitan la óptima utilización de los recursos de la compañía asegurando así su continuidad en el mercado. Esta investigación se realizó con el fin de determinar la importancia que tiene el control interno en el logro de los objetivos del departamento de compras de la compañía y presentar los lineamientos de un sistema de control interno adecuado utilizando como referencia el modelo Committe Of Sponsoring Organizations, COSO. La investigación se realizó a partir del análisis de la información y los datos previamente recolectados del departamento de compras y de la empresa en general; a través de encuestas, entrevistas y elaboración de la matriz estratégica de diagnóstico FODA se evaluó la vigencia, eficiencia y asertividad de las políticas y controles existentes para el departamento de compras.

Abstract

This article is the result of an investigation of descriptive-exploratory type which was conducted through a case study of a family company in the construction sector of Bogotá city during the 2015-2016 years. Research results shows the absence of written and clear procedures and a formality organization which is necessary to enable optimal utilization of company resources ensuring its continuity in the market. This research was conducted in order to determine the importance of internal control in achieving the objectives of the purchasing department of the company and to present the outlines of a proper internal

¹ Contadora Pública, Universidad de La Salle

² Contadora Pública, Universidad de La Salle

control system using as reference the Committee Of Sponsoring Organizations, COSO model. The research was based on the analysis of previously collected information into the purchasing department and company data in general; through surveys, interviews and elaboration of the SWOT matrix the effectiveness, efficiency and assertiveness of existing policies and controls for the purchasing department was evaluated.

Palabras claves

Sistema de control interno, departamento de compras, empresa familiar, modelo COSO.

Key words

Internal Control System, purchasing department, family business, COSO model.

Introducción

Este artículo trata el tema del sistema de control interno en el departamento de compras de una empresa familiar perteneciente al sector de la construcción y pretendió proponer los lineamientos que este sistema debía tener acorde a las características y necesidades de la empresa. La investigación se realizó en la ciudad de Bogotá, a una empresa familiar llamada Gradeco Construcciones durante los años de 2015 y 2016. Se define el sector de la Construcción como aquella actividad económica que mediante la planificación, elaboración de un proyecto, aplicación del trabajo humano y técnica específica, transforma materias primas para fabricar edificios, infraestructuras, obras públicas o de ingeniería civil; éste ha tenido un importante aporte al dinamismo de la economía de Colombia en los últimos años, para el año 2014 lideró el crecimiento de la economía aportando al PIB un 9.9% y para el tercer trimestre del 2015 continuó con este liderazgo aportando al PIB un 4.8%. Para el mes de septiembre del 2015 creó más de 33.000 empleos y aportó 6.5% del volumen de ocupación en el país (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015). Este sector contribuye también al crecimiento de otros ramos de la economía como los de fabricación de porcelana sanitaria, las ladrilleras, las cementeras, comercializadoras de pinturas, maderas, acero y vidrios; en Colombia, está dividido en dos grandes ramas: una dedicada a la edificación y otra dedicada a las obras civiles de infraestructura, esta última se divide en el sector público y el sector privado (Construdata, 2015).

Las empresas dedicadas a la construcción funcionan a partir de diversas gerencias como son: la gerencia jurídica; gerencia administrativa y financiera, dentro de la cual se encuentran el departamento de contabilidad y el departamento de gestión humana; también está la gerencia de planeación y nuevos proyectos; la gerencia de atención al cliente, dentro de la cual se encuentra el departamento comercial; y la gerencia de proyectos que contiene el departamento de compras. Este departamento, en una empresa constructora, está encargado de gestionar de manera eficiente la adquisición de materias primas y servicios para la ejecución de los diversos proyectos que se hayan contratado partiendo de la utilización adecuada de los recursos económicos y humanos presupuestados para tal fin. El departamento de compras debe: llevar un registro detallado de los proveedores de la empresa incluyendo en estos a los subcontratistas, llevar un registro de los precios de materias primas para tener en cuenta en futuras ofertas, preparar los modelos de los contratos apoyándose en el área jurídica, disponer de una base actualizada de posibles nuevos proveedores (Martinez Moya, 2007). Con la recopilación de esta información el departamento de compras estaría en capacidad de analizar los riesgos que se pueden presentar con cada proveedor respecto a la viabilidad de cumplimiento de los pedidos, la oportunidad de entrega de los mismos, entre otros factores.

Ahora bien, en algunas empresas familiares las funciones relacionadas con las compras las asumen los mismos dueños de la empresa, puesto que este tipo de organizaciones interactúa entre dos subsistemas diferentes –familia y empresa- que conlleva a que los implicados - propietarios-directivos-familiares- estén encargados del funcionamiento, el control y la dirección de la empresa al mismo tiempo pero arriesgándose a que los diversos factores familiares influyan en procesos y decisiones (Guzmán Vásquez, Pombo Bejarano, & González Ferrero, 2010) .Estas funciones se realizan de manera que los líderes familiares en la organización retienen toda la autoridad para la toma de decisiones y la información clave en relación a las operaciones de la empresa pudiéndose ver beneficiados a su conveniencia.

Por esta razón, algunas empresas familiares del sector, el departamento de compras adolece de la formalidad y la organización necesarias requeridas para el cumplimiento eficiente de sus funciones. Un ejemplo de esta situación es la Compañía Gradeco Construcciones & Cía. S.A.S. dedicada a la gestión, desarrollo y comercialización de proyectos de vivienda,

comercio y oficinas en la ciudad de Bogotá. Al ser una empresa familiar carece de los controles adecuados dentro del departamento de compras, lo cual no permite la utilización eficiente de sus recursos económicos y humanos. Esto ocasiona que se presenten retrasos en los proyectos ocasionados por incumplimientos por parte de los proveedores; retrasos en las obras como producto de la inoportunidad en el análisis y selección de los proveedores; como también el incurrir en gastos y costos adicionales por la baja calidad de los materiales.

En ese sentido, el presente artículo parte de la hipótesis de que un sistema de Control Interno; entendido como el conjunto de políticas, métodos y procedimientos necesarios para que las actividades de una entidad se realicen conforme a la ley, salvaguardando los recursos de la empresa de familia; coadyuvaría a solucionar el problema de informalidad en el procedimiento de compras y permitiría llevar un mejor control de la gestión realizada por dicho departamento. La compañía Gradeco Construcciones & Cía. S.A.S., a través de este control, identificaría las fallas que se han venido presentando y podrían plantear oportunidades de mejora. Así las cosas, el objetivo general de este artículo es presentar los lineamientos generales que debería tener el sistema de control interno para el departamentos de compras en la empresa de familia Gradeco Construcciones & Cía S.A.S. que permita que sus actividades se realicen de manera legal, exacta y oportuna.

Para ello, en la primera parte se presentará la definición del sistema de control interno, objetivos y componentes del modelo COSO; en la segunda parte se abordará el tema del departamento de compras, generalidades y funciones; igualmente se hablará del sistema de control interno dentro del departamento de compras y su importancia; en la tercera parte se abordará el tema de las empresas familiares, desde su parte conceptual, características e importancia; seguidamente se presentará la definición y generalidades del sector de la construcción en Colombia y su impacto en la economía del país. Finalmente, se identificarán los procedimientos de control interno que se aplican en el departamento de compras de la empresa familiar Gradeco Construcciones, se evaluará la vigencia y eficiencia de los procedimientos de control interno existentes en el departamento de compras de la empresa, y se plantearán los lineamientos generales que deberá tener el sistema de control interno en el departamento de compras de Gradeco Construcciones. Las

investigadoras esperamos que el presente artículo sea del agrado, y aporte al crecimiento personal y profesional, de los lectores. También que sea útil a la empresa Gradeco y otras del sector a la hora de llevar a cabo evaluaciones e implementaciones de su sistema de control interno.

Diseño metodológico

Luego de hacer la revisión de la literatura, se encontró que se han realizado pocos estudios relacionados con las características que debe tener un sistema de control interno para el área de compras en una empresa familiar del sector de la construcción, es por eso que ésta investigación podría considerarse de tipo descriptivo-exploratorio en la medida que los estudios de tipo exploratorio se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes, con el fin de obtener el primer tipo de conocimiento científico, familiarizar a los investigadores y a la comunidad con los fenómenos a investigar, así como, aclarar conceptos y establecer tendencias investigativas (Méndez Alvarez, 2011). Por otro lado, la investigación descriptiva reseña las características de un fenómeno existente, describe la situación de las cosas en el presente, el propósito del investigador es decir cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Bernal Torres, 2006), dichos estudios miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación, el estudio de casos y revisión documental (p. 113).

Por centrarse en una sola empresa, la investigación realizada para este artículo es un estudio de caso, el cual es muy apropiado para las investigaciones exploratorias como lo es ésta. En un estudio de caso se trata un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, permitiendo medir y registrar la conducta de las personas que se involucran en el mismo (Yin, 1989) citado por (Villareal Larrinaga & Landeta Rodríguez, 2015). En la utilización de este método la obtención de datos se logra a través de una variedad de fuentes cualitativas y cuantitativas como lo son los registros, los documentos, entrevistas,

observación directa, observación de los participantes, instalaciones y objetos físicos (Villareal et al., 2015). Todo estudio de caso debe estar precedido por el desarrollo teórico que permita clarificar y profundizar los componentes del caso. Para ésta investigación se realizó una entrevista a un directivo de la empresa familiar Gradeco Construcciones, se realizó la aplicación de un cuestionario a los integrantes del departamento de compras y a partir de la información obtenida en estos casos y de la observación y revisión documental se elaboró una matriz DOFA, para poder identificar y entender los problemas que se presentan en el departamento de compras con respecto al sistema de control interno actual. Esto nos permitió plantear estrategias para solucionar dicha problemática.

La entrevista al igual que la información es de uso de la investigación ya que la información de campo obtenida es en buena parte en forma individual o colectiva, los datos obtenidos se logran por la relación directa del entrevistado con el investigador y su objeto; el objeto de estudio a través de individuos con el fin de obtener testimonios orales es más acertado (Tamayo y Tamayo, 2004, pág. 184). En esencia se le preguntó al director administrativo y financiero de Gradeco sobre la historia de la empresa, su fundación, el modelo de planeación estratégica, las debilidades y fortalezas que como empresa familiar tiene, el proceso de selección implementado por la empresa; entre otros interrogantes que le permitirán al lector hacerse una idea más clara de Gradeco Construcciones.

Sistema de Control Interno

El término “Sistema de control interno” significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad, para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable (Norma Internacional de Auditoría N° 6 evaluación del riesgo y Control interno, párrafo 8, Sec 400). Este control interno es un proceso ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y el resto de personas que la componen, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad

razonable en cuanto a la consecución de los objetivos dentro de las siguientes categorías: a) Eficacia y eficiencia de las operaciones; b) Fiabilidad de la información financiera; c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables (Estupiñan, 2006, pág. 27). El control interno consta de cinco componentes interrelacionados que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos los cuales se clasifican como:

Tabla 1. El control interno y sus componentes.

COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO	
Ambiente de Control	Hace referencia al Establecimiento de un entorno que estimule la actividad del personal respecto al control de sus actividades.
Evaluación de Riesgos	Identificación y análisis de riesgos relevantes para el logro de los objetivos y la forma en que estos deben ser mejorados.
Actividades de Control	Son todas las actividades que se ejercen en la gerencia y de más personal de la organización, las cuales están expresadas en las políticas sistemas y procedimientos.
Información y comunicación	Es el conjunto de procedimientos que al ser ejecutados proporcionan información para la toma de decisiones con miras a un buen control de la organización.
Supervisión y seguimiento	Consiste en la revisión y evaluación sistemática de los componentes y elementos que forman parte de los sistemas de control, con el propósito de tomar acciones correctivas, asegurando el cumplimiento de los objetivos.

Elaboración propia a partir de Estupiñan Rodrigo, Control interno y fraudes. (2006)

La debida aplicación de estos componentes del informe COSO, permite detectar las fortalezas y debilidades que se pueden presentar en los diferentes procesos de la entidad, para así mitigar los riesgos que se presenten y entorpezcan el eficiente funcionamiento de los recursos de la compañía. Esto permite brindar una mayor seguridad en el cumplimiento

de los objetivos tomando medidas correctivas y evitando pérdidas importantes en la entidad, para lograr esto el control interno debe cumplir con los siguientes objetivos:

Tabla 2. Control interno - Objetivos

OBJETIVOS DEL CONTROL INTERNO	Prevenir fraudes de inventarios.
	Descubrir robos y subtracciones de inventarios.
	Obtener información administrativa, contable y financiera confiable de inventarios.
	Valuar los inventarios con criterio razonable , consistente y conservador.
	Proteger y salvaguardar los inventarios.
	Promover la eficiencia del personal de almacén de inventario.
	Detectar desperdicios y filtraciones de inventarios.

Elaboración propia a partir de (Cadenas Coteló, 2007)

Departamento de compras en las empresas familiares

La gestión de compras se entiende como la actividad comercial que incluye un proceso cuya magnitud y alcance depende del tamaño, ubicación o sector de la empresa. De acuerdo al tamaño, el departamento de compras puede estar integrado por un gerente o jefe de compras, una secretaria y un comprador o varios. La gestión de compras es clave para el éxito de las empresas ya que determina la efectividad de la administración de los bienes adquiridos, es por esto que surge la necesidad de la existencia de un departamento de compras, que con una buena planeación traerá a la empresa ahorros en efectivo, en su liquidez y en la fluidez del capital. El departamento de compras dentro de una empresa cumple diversas e importantes actividades de forma organizada, depende directamente del área administrativa o del departamento de contabilidad. Este departamento tiene una estrecha relación con el departamento de producción, el departamento de mantenimiento y el almacén. (Martínez Moya, 2007). Dentro del proceso de compras se encuentra el siguiente paso a paso:

Gráfica 2. Diagrama de compras.



Elaboración propia a partir de (Sangri Coral, Administración de compras. Adquisiciones y abastecimiento., 2015)

Igual que todos los departamentos existentes dentro de una empresa, el departamento de compras tiene unos objetivos que van de acuerdo al fin común fijado por la misma.

Tabla 3. Departamento de compras – Objetivos

OBJETIVOS DEPARTAMENTO DE COMPRAS	Reducción de costos, obteniendo utilidades y mejorando el trinomio costo-beneficio-utilidad.
	Comprar al mínimo precio sin olvidar la calidad, el volumen y pronta utilización de lo adquirido.
	Servicio, optimizando los tiempos y las coordinaciones con los departamentos que se les da el servicio.
	Controlar los convenios de tiempo de pago, que las compras sean de acuerdo a los parámetros del requerimiento, mantener inventarios, seguir los procedimientos para pedidos y órdenes de compra.
	Ser eficiente, eficaz y oportuno.
	Control de los tratados comerciales con los proveedores referente a buenas relaciones, mantener política de varios proveedores, asegurar el prestigio e imagen de la empresa.
	Controlar y salvaguardar lo adquirido.

Elaboración propia a partir de (Sangri Coral, 2014).

El sistema de Control interno dentro del departamento de compras

Dentro del departamento de compras es importante que haya un control y políticas que garanticen que todas las transacciones estén debidamente autorizadas y soportadas para que en cualquier momento sea fácilmente determinadas las cantidades y costos de cada una de las materias primas en existencia y en proceso de producción, para esto es importante establecer y diferenciar claramente las responsabilidades y funciones de cada uno de los participantes en la gestión de compras. El sistema de control interno en un departamento de compras debe velar por la protección de los activos de la empresa mediante la coordinación de los departamentos involucrados en la adquisición, registro, resguardo físico y utilización de los materiales, con el fin de salvaguardarlos de robos, daños o cualquier otra situación que pudiera perjudicar la optimización de los materiales. (Cadenas Cotelo, 2007)

Los problemas del SCI en un departamento de compras dentro de las empresas familiares se fundamentan básicamente por la ausencia de procedimientos documentados -tal como lo veremos más adelante- por la informalidad en los procesos y toma de decisiones. Las principales funciones que debe cumplir el control interno dentro del departamento de compras son:

Tabla 4. Control interno para el departamento de compras

PRINCIPIOS DEL CONTROL INTERNO	Separación de funciones de adquisición, custodia y registro contable.
	Ninguna persona que interviene en inventarios deberá tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
	El trabajo de empleados de almacén de inventarios será de complemento y no revisión.
	La base de valuación de inventarios será constante y consistente.

Elaboración propia a partir de (Cadenas Cotelo, 2007)

Para que el control en el departamento de compras surta el efecto esperado se deberá establecer un procedimiento para la evaluación y aceptación de proveedores, un manual de procedimiento que filtre compras innecesarias, crear niveles de autorización, establecer procedimientos secuenciales, aplicar procedimientos a las áreas informáticas para mayor seguridad, realizar rotación de actividades en el personal del departamento de compras. (De La Fuente Molina, 2015).

Empresas familiares

La investigación respecto a la empresa familiar empezó a finales del siglo XX, tiempo en el que investigadores y autores han realizado diversos trabajos intentado definir dicho concepto. Entendamos entonces empresa familiar como aquella empresa en la que:

- Una o dos familias poseen más del 50% de la propiedad de la empresa.
- Existen miembros de la familia ocupando cargos directivos y/o ejecutivos en la empresa.
- Los miembros de la familia consideran que esa empresa va a ser transferida a las siguientes generaciones. (Gallo, 1995)

Pero este no es un concepto universal, y llegar a estas características básicas tampoco fue trabajo de un día. Al remitirse a la literatura se encontró que hay gran diversidad de definiciones sobre la empresa familiar y claramente se puede notar que no hay un consenso al conceptualizar la misma, esto debido a que muchos autores han realizado sus estudios respondiendo a trabajos concretos y específicos marcando un punto de partida muy diferente. Sin embargo se han planteado unas dimensiones en las que se pueden configurar las aproximaciones estructurales, subjetivas y organizativas con que dichos investigadores han definido el concepto de empresa familiar. Encontramos entonces la dimensión (propiedad-control) que hace referencia al porcentaje de capital que pertenece a los miembros de la familia y el control que ellos tienen sobre la compañía; la dimensión

(dirección-gestión) que hace referencia a la participación que los miembros de la familia tienen en los equipos directivos y en los órganos de gobierno de la compañía, lo cual les da poder de decisión sobre la misma; y la dimensión (transferencia generacional) que hace referencia a la intencionalidad de sucesión, supervivencia y continuidad de la empresa generación tras generación. Basco (2005) y Casillas, Díaz y Vásquez (2005) citado por (Perez Rodriguez, Basco, Gimenez Sanchez, & Sánchez Quirós, 2007).

Al conjugar en un negocio los elementos propiedad-familia-trabajo, surgen sin número de problemáticas y eventualidades que deberán ser prevenidas y solucionadas de la forma más adecuada y eficientemente posible. No solo se deberán desarrollar habilidades para tomar las decisiones apropiadas que favorezcan a la empresa, sino que deben ir en la misma dirección de las conductas de su fundador y la familia, procurando el crecimiento de la empresa y reafirmando la unidad familiar. Porque la empresa familiar no sólo busca la maximización de la riqueza sino que también está en búsqueda de resultados subjetivos difícilmente medibles y válidos en la idea tradicional de empresa.

Lo anterior denota lo especial y particular que son este tipo de empresas, ahora ¿Qué tan importantes son las empresas familiares dentro de la sociedad? Pues bien, en las economías de los diferentes países alrededor del mundo, las empresas familiares desempeñan un papel primordial en la generación de riqueza y en la creación de oportunidades de trabajo. En Colombia el 58% de las empresas de sectores como la construcción, ingeniería, transporte, hotelería y restaurantes corresponde a empresas familiares (Instituto de la Empresa Familiar, 2015).

El factor primordial para que una empresa familiar garantice su continuidad en el mercado, es que como “empresa” se adecue a las exigencias de eficacia, competitividad, innovación, estrategia y organización de cualquier otra empresa para alcanzar el cumplimiento satisfactorio de sus metas y compromisos. Es así como la efectividad de una correcta gestión al interior de la empresa familiar se verá reflejada en su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo, superando también los problemas típicos que se pueden presentar en las empresas familiares del sector de la construcción, ya que al interactuar la empresa y la familia se está definiendo un marco bastante complejo. Puesto que al haber gran participación familiar en el negocio, muchas veces se encuentra que una misma

persona realiza diferentes funciones, no hay una clara departamentalización ni profesionalización de las actividades lo cual dificulta la aplicación de controles en las diferentes áreas de la compañía. De esta forma se evidencia un claro conflicto de intereses, al presentarse la presión de la propia familia para nombrar a sus miembros en determinados cargos, quizá no suficientemente calificados y hasta con sueldos más elevados que el de otros directivos externos al grupo familiar. (Gómez Brañas, 2007).

Dentro de las situaciones más comunes encontradas dentro del departamento de compras de las empresas familiares esta la ausencia de una metodología formal que ayude a la selección y evaluación de proveedores de bienes y servicios, que permita garantizar el cumplimiento de los requerimientos y criterios establecidos por la compañía obteniendo insumos de calidad a bajos costos y en forma oportuna. Estas debilidades radican principalmente en la falta de organización y capacitación gerencial, pues generalmente se presenta cierta resistencia al elaborar el organigrama de los cargos y funciones de cada una de las áreas de la compañía, la informalidad de las relaciones familiares se traslada a la empresa, haciendo estas difusas y poco productivas. De la mano de esta, y tan importante en la gestión de compras pero que muchas veces está ausente dentro de las empresas familiares, se encuentra la planificación, ya que los propietarios en la toma de decisiones están acostumbrados a depender de su intuición y experiencia (p.347).

El sector de la construcción

El concepto de construcción se remonta a la antigüedad, las primeras obras de construcción tuvieron su origen debido a la necesidad que vio el hombre primitivo de establecerse en un lugar determinado para cuidar y asegurar su alimentación. Es así que con el sedentarismo se da inicio a los primeros asentamientos humanos. *Industria* es la aplicación del trabajo humano a la transformación de primeras materias para hacerlas útiles para la satisfacción de necesidades. “Se trata entonces de extraer materias primas, producir materias primas, trabajar, transformar, dar forma a la materia prima” (Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, 1994). En ese sentido, *La construcción* es el arte o técnica de construir, es decir, de hacer o realizar las obras de un edificio o de hacer y llevar a buen fin la

realización de una obra pública o de ingeniería civil como una carreta, un puerto, etc. (Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno, 1994).

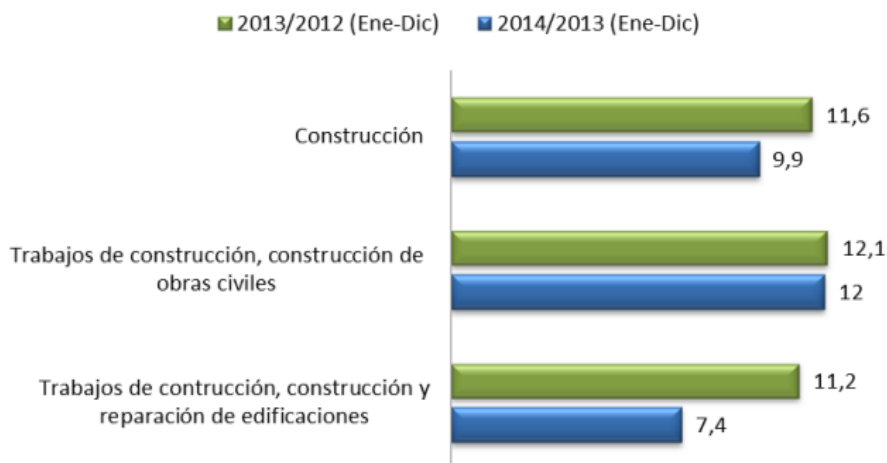
El sector de la construcción es considerado uno de los sectores más dinámicos de la economía, ya que sus actividades involucran a otras industrias relacionadas, es así, que muchas veces se asocia el crecimiento del sector constructor con el desarrollo de la economía de un país. Esta relación se da porque las empresas de construcción compran o alquilan a otras empresas los materiales, las plantas y equipos que van a ser utilizados en el desarrollo de cada proyecto, igualmente se subcontratan los servicios especializados como lo son servicios de diseño e ingeniería, y la mano de obra es suministrada por las agencias de empleo. Tampoco olvidemos que el sector financiero es otra rama beneficiada, ya que son muchos los préstamos que se desembolsan para la compra de vivienda. “La industria de la construcción produce una amplia gama de productos, y las empresas son igualmente diversas. Sin embargo, la gran mayoría de las empresas dedicadas a la construcción in situ son pequeñas y locales” (Organización Internacional del Trabajo, 2015). Lo que quiere decir que pese al fenómeno de la globalización y a que la industria de la construcción es a nivel internacional, la tendencia es marcada a que esta actividad se continúe realizando a través de empresas nacionales lo cual beneficia positivamente la economía del país.

La actividad constructora en Colombia se divide en dos grandes ramas: la de la edificación que primordialmente se dedica a soluciones de vivienda; y la de las obras civiles de infraestructura del sector público (Construdata, 2015). Entonces, en Colombia se identifica el negocio del sector privado de la construcción como “la edificación”, estos proyectos de desarrollo inmobiliario buscan ante todo una rentabilidad financiera. Pero ¿de qué depende que se de dicha rentabilidad?, pues bien, esta depende de la viabilidad y correcta ejecución del proyecto dentro del alcance, tiempo y costo que genere el mismo (Vargas Z, 2015).

Es por esto que lejos de lo que algunos creerían, el negocio de la construcción no consiste solamente en cimentar una base y levantar una estructura sobre ella, tras de cada torre de ladrillo hay un respectivo análisis del entorno económico del país y una amplia experiencia en el conocimiento del negocio. Para ejecutar la construcción de una edificación se necesita

poder encausar diferentes conocimientos de diversas profesiones como lo son el mercadeo, las finanzas, varios tipos de ingeniería, arquitectura; y tener el éxito de dirigir las para que la construcción cumpla su cometido, en cuanto a la rentabilidad para los inversionistas, las expectativas para el mercado objetivo y las normas vigentes colombianas correspondientes. En este punto es donde se encuentra valiosísima la asertividad con que deben funcionar la alta dirección de la empresa y la gerencia de proyectos para lograr el cumplimiento tanto de los requerimientos mínimos como de las expectativas de éxito planteadas al inicio de un proyecto de construcción, ya sea sencillo o complejo. Esto lo podemos sintetizar en el comportamiento del PIB con respecto a la actividad de la construcción: en principio, la economía colombiana creció 4,6% en 2014 respecto a 2013. A su vez el valor agregado de la rama de la construcción creció en 9,9%, producto entre otros, del aumento de obras civiles en 12% y construcción de edificaciones en 7,4%, tal y como se observa a continuación:

Gráfica 1. Variación porcentual anual del PIB



Fuente: Departamento Administrativo Nacional de Estadística (2016)


En segundo lugar, el sector construcción de edificaciones aportó al PIB, a precios constantes para el año 2014, un valor de 16.56 billones de pesos, correspondiente a un 44.79% del total del sector constructor. Durante el último cuatrienio, el crecimiento del

sector construcción edificaciones en promedio fue del 8%, pasando de 13.1 a 16.5 billones de pesos. (DANE, 2015).

Descripción y análisis del departamento de compras de la empresa familiar Gradeco Construcciones S.A.S.

Esta empresa de origen familiar fue constituida en Bogotá el 07 de febrero de 2003, a lo largo de sus 13 años de trayectoria ha desarrollado proyectos de vivienda, comercio y oficinas entre otros en la ciudad de Bogotá. Sus fundadores fueron el Sr. Álvaro Correa Laverde y la Sra. Marcela González, cuya motivación fue la idea de hacer parte del sector económico con mayor desarrollo y crecimiento sostenible en la economía colombiana.

Tabla 5. Gradeco Construcciones S.A.S.

RAZON SOCIAL	GRADECO CONSTRUCCIONES & CIA	
NIT	No. 830116311-6	
REPRESENTANTE LEGAL	Álvaro Correa González	
DOMICILIO	Bogotá D. C. Calle 74 a N° 22-31 Teléfono 74 24250	
CLASE DE SOCIEDAD	Sociedad por acciones simplificada	
ACTIVIDADES	Construcción de edificios residenciales.	

Fuente Propia (2016)

Al señor Carlos Andrade, Director administrativo y financiero de la constructora desde hace 13 años, se le hizo las siguientes preguntas con el fin de conocer más sobre la empresa:

1. ¿La empresa desarrolla sus procesos de planeación a través del modelo de planeación estratégica para el logro de sus objetivos de corto y mediano plazo?

La Compañía tiene establecido un plan estratégico por quinquenio que incluye 4 objetivos macros específicos, que están sustentados en un plan de acción detallado con la descripción

de las actividades que garantiza la consecución de las metas establecidas. Mensualmente se realiza la evaluación del avance de los objetivos y del plan de acción mediante el uso de indicadores que son controlados a través de un tablero de control.

2. ¿Cuál es la mayor debilidad administrativa que posee actualmente su empresa?

La mayor debilidad administrativa está representada por la alta rotación del personal técnico en las obras o proyectos de construcción.

3. ¿La empresa posee procesos de selección de personal objetivo y transparente para la contratación de empleados que tengan vínculos de tipo familiar con directivos y propietarios?

La empresa tiene claramente definido un proceso de selección y contratación que se apoya con empresas especializadas de selección.

4. ¿Bajo qué parámetros la empresa desarrolla sus procesos de selección de personal?

La empresa tiene establecido como requisitos principales, la experiencia técnica en proyectos de construcción y la formación profesional de los candidatos.

5. ¿Qué tipo de estrategias desarrolla la empresa para motivar a los empleados de los cargos medios y bajos de la compañía?

La empresa tiene establecido un programa especial para garantizar el mejor clima organizacional, para lo cual en forma anual desarrolla encuestas para calificar el clima organizacional y conocer las expectativas de sus colaboradores; como resultado establece los correspondientes planes de acción que incluye reuniones de integración, programas de educación y reconocimientos económicos por desempeño y antigüedad.

6. ¿Cómo está conformado el departamento de compras en la empresa?

- Director de Compras
- Coordinador de Compras
- Comité de Compras
- Director de Obra
- Asistente Administrativa de Obra
- Almacenista de Obra

7. ¿Qué antigüedad tienen las personas que conforman el departamento de compras?

En promedio los funcionarios de compras tienen una antigüedad de dos años en los cargos.

8. ¿La empresa desarrolla programa de capacitación para sus empleados?

La constructora tiene definido para cada año un plan específico de capacitación, de acuerdo a las necesidades de capacitación que se identifica en los requerimientos formulados por los funcionarios al área de gestión humana.

9. ¿Cada cuánto tiempo la empresa desarrolla procesos de investigación de mercados?

Por lo general 6 meses antes del inicio de un proyecto se tiene contratado la realización con terceros de sondeos de mercado de necesidades y expectativas de vivienda estrato 5.

10. ¿Cómo desarrolla la empresa sus procesos de innovación dentro de sus líneas de productos y servicios?

Básicamente la constructora tiene un grupo de empresas proveedoras especializadas en diseño de interiores que apoya en forma constante los retos de innovación en proyectos de vivienda.

11. ¿Qué cambios considera usted se deben implementar en los productos y servicios que se ofrecen actualmente a sus clientes?

Específicamente se tiene establecido como parte de los planes de mejoramiento la reducción en el tiempo de entrega de los inmuebles y el logro de dejar casi en cero los motivos de reclamos por defectos en terminados.

12. ¿La empresa posee actualmente políticas y programas de gerencia del servicio para sus clientes?

Actualmente la constructora tiene establecido de manera formal un programa específico de gerencia de servicio al cliente; esta responsabilidad está a cargo de la gerencia comercial.

13. ¿La empresa implementa actualmente algún programa que mida los niveles de satisfacción de sus clientes?

La Constructora tiene implementado la realización periódica de encuestas de satisfacción del cliente, que es realizada siempre al momento de la entrega y escrituración de cada inmueble.

14. ¿Cuál considera usted que es la mayor amenaza que enfrentan actualmente la empresa en el mercado?

La mayor amenaza está constituida por la excesiva oferta de inmuebles en el norte de la ciudad, que a veces hace difícil el logro de metas de comercialización.

15. ¿Cuáles son los principales inconvenientes o dificultades que se han presentado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

Principalmente la mayor dificultad está representada en la adopción e implementación de metodologías técnicas para establecer la planeación estratégica y el plan de acción para conseguir las metas establecidas; además de la implementación de los controles de monitoreo sobre la ejecución presupuestal y viabilidad de cada proyecto.

16. ¿Cuáles han sido las principales fortalezas que se han desarrollado en la compañía como consecuencia de ser una empresa de tipo familiar?

Las principales fortalezas que se han desarrollado en la constructora al estar constituida por el grupo familiar, están representadas en la absoluta confiabilidad, seguridad, profesionalismo, experiencia y liderazgo en todas las actividades por parte de los responsables de los procesos estratégicos y misionales en la compañía.

17. ¿Cuáles son los principales aspectos que caracterizan la cultura familiar de su empresa? Se destacan como los principales aspectos que caracterizan la cultura familiar en la constructora la lealtad y confianza en cada actividad que es desarrollada por los líderes y directivos de la compañía.

Por otra parte, al hacer la revisión documental del área de compras (manuales, procedimientos, archivo), e indagar directamente a las personas que participan en la gestión de compras se encuentra un vacío con respecto a la unificación de políticas y criterios que se deben tener en cuenta para el eficaz funcionamiento de las actividades del área, las cuales deben ser plasmadas en un procedimiento de compras y de selección y evaluación de proveedores. Esto se comprobó fácilmente en la revisión aleatoria de los documentos soporte de algunas compras que no cumplían con la totalidad de los soportes que se exigían, o eran anexados posterior a la compra o no cumplían con las autorizaciones pertinentes, debido a la inexistencia o a la falta de unificación de las políticas y posteriores controles para el correcto funcionamiento de la gestión.

A continuación una breve descripción de la revisión

Tabla 6. Hallazgos departamento de compras.

GRADECO CONSTRUCCIONES S.A.S		
INFORME DE RIESGOS Y HALLAZGOS DEPARTAMENTO DE COMPRAS – SELECCIÓN DE PROVEEDORES		
PROCESO	RIESGO	HALLAZGO
PROCESO DE APOYO COMPRAS SELECCIÓN Y EVALUACION DE PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Retrasos en el proyecto ocasionados por incumplimiento o demoras de los proveedores. • Retrasos en las obras, consecuencia de la inoportunidad en el análisis y selección de proveedores. • Equivocaciones en la toma de decisiones. • Ocurrencia de gastos y costos adicionales por problemas de calidad de materiales o servicios. 	Actualmente se encuentra pendiente la definición e implementación del procedimiento para la selección y evaluación de proveedores de bienes y servicios; situación que no solo incumple los requerimientos definidos en la matriz de control de documentos de la compañía, sino que dificulta conocer de manera oportuna el estado de competencia de cada uno de los proveedores esenciales que participan en la ejecución de los proyectos y de igual forma afecta la oportunidad del proceso de análisis, selección y aprobación de los proveedores de bienes y servicios.

Elaboración propia, 2016.

Encontramos que se realizaron algunas compras en el mes de Diciembre del 2015 por concepto de suministros e instalación, sin la suscripción de contratos, sino con la utilización de órdenes de compra. También se efectuaron compras que fueron aprobadas por el Director de Obra, excediendo el monto de sus atribuciones y se identificó que algunos proveedores realizaron la prestación del servicio a la compañía, sin contar con las correspondientes órdenes de compra y/o contrato, situación que requirió la autorización posterior mediante órdenes de compra para proceder al reconocimiento y pago de dichos servicios. Como resultado de esta revisión documental que soporta el proceso contractual de algunos de los proyectos de la empresa con los proveedores, se encontraron las siguientes situaciones:

- Ausencia de una base de datos actualizada con la información de los contratos suscritos con proveedores por cada uno de los proyectos.
- Inexistencia de la designación formal de la responsabilidad de custodia y administración de la información documental que soporta el proceso contractual con proveedores.
- Información documental soporte del proceso contractual incompleta e inexistente.

Análisis del ambiente externo e interno

Con el fin de hacer un diagnóstico real y conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, específicamente del departamento de compras, se aplicó la matriz FODA, la cual nos permitió realizar un análisis del ambiente interno y externo, para determinar los factores que representaban un mayor riesgo en la gestión de compras y enfocar allí los controles que permitieran mitigar los efectos del mismo. También fue útil para conocer los puntos fuertes del departamento y enfocar en ellos los recursos y esfuerzos para seguir sacando provecho de los mismos.

Tabla 8. FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuenta con un software que permite tener un mayor control en la gestión de compras de cada uno de sus proyectos. 2. Alto volumen de compras. 3. Sentido de pertenencia con la compañía. 4. Buena capacidad financiera. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas y procedimientos sin documentar y difundir. 2. Errores en las referencias de las solicitudes de compra. 3. Evaluación en la selección de proveedores. 4. Aumento de costos por falta de respuesta de los proveedores.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. El sector constructor es una de las principales actividades económicas que aportan al PIB en Colombia. 2. Recurso humano, con perfil profesional en el área de compras. 3. Inversión del estado en proyectos de vivienda e Infraestructura. 4. Tratado de libre comercio en importación de materiales de construcción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ingreso de compañías extranjeras. 2. Aumento en la moneda extranjera. 3. Nuevas políticas. 4. Retrasos en la entregas.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>Implementar tecnología de punta que brinde a la empresa mayor participación en el sector constructor, minimizando los costos, y con el fin de abarcar proyectos de mayores dimensiones que aporten al desarrollo de la economía colombiana.</p> <p>Generar nuevos puestos de trabajo, con personal calificado que optimice el proceso del área de compras.</p> <p>Realizar una campaña publicitaria, resaltando los subsidios disponibles por el estado e informando a la población la calidad y el valor emocional que existe entre la construcción de nuestros proyectos y el propietario de la futura vivienda.</p> <p>Garantizar nuevas alianzas comerciales con proveedores extranjeros, que permitan obtener materiales a mejores precios.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>Fortalecer el control interno mediante el sistema de gestión de calidad de la empresa con el fin de garantizar la transparencia y eficacia en el proceso de compras, contribuyendo al crecimiento del sector constructor. Capacitar al personal de compras en la identificación de los materiales con los que trabaja la empresa para mitigar reprocesos que se puedan generar.</p> <p>Diseñar un indicador de selección de proveedores que me permita identificar si cumple o no con los requerimientos de materiales, para los proyectos de inversión del Estado.</p> <p>Descartar los proveedores que no han cumplido con las exigencias de la empresa y crear convenios con proveedores extranjeros que garanticen los volúmenes y las entregas que se soliciten por parte del área de compras.</p>
AMENAZAS	<p>ESTRATEGIAS FA</p> <p>Estar a la vanguardia con las herramientas tecnológicas que permitan ser competitivos en el mercado.</p> <p>Reducir las importaciones de materiales, que puedan ser subsanados por proveedores del territorio nacional.</p> <p>Ser una empresa comprometida en la incorporación y fomento de las normativas vigentes que se rigen en la nación garantizando la transparencia de sus procesos.</p> <p>Garantizar al proveedor el pago oportuno de los requerimientos de la empresa y a su vez contar con proveedores comprometidos en la fabricación y entrega de los materiales según las fechas pactadas.</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p> <p>Promover la ejecución de políticas que garanticen la certificación y el cumplimiento del sistema de calidad de la compañía.</p> <p>Establecer mecanismos de control de gestión que permitan registrar, controlar, medir y hacer seguimiento de las variables que inciden directamente en el departamento de compras.</p> <p>Crear e incorporar al departamento de compras un procedimiento enfocado en la evaluación y selección de proveedores que permita una gestión transparente y eficaz. Buscar nuevos proveedores que brinden más garantías en el tiempo de respuesta de las requisiciones de la empresa para evitar incumplimientos en los proyectos que se verán reflejados en pagos de sanciones.</p>

Fuente: elaboración propia, 2016.

Para evaluar el sistema de control interno dentro del departamento de compras se aplicó el método de cuestionario en el cual se realizó la Matriz de Calificación de riesgo y confianza, tomando en cuenta los cinco factores del modelo COSO, asignándoles una ponderación y calificación respectiva.

Cuestionario del control interno departamento de compras

COMPONENTE 1. AMBIENTE DE CONTROL		El control definido existe dentro de la compañía				El control definido se aplica en compañía		
		Existencia formal de los controles=0	No Existe Formalmente el Control=1	NA	Calificación	Se Aplica=0	No Se Aplica=1	Calificación
Nº	EVALUACIÓN GENERAL	2	3	0	3	0	5	5
1	¿Cuenta Gradeco Construcciones & Cia S.A.S con un manual de funciones y competencias laborales para el departamento de compras?		x		1		x	1
2	¿Existen políticas claras y específicas en Gradeco Construcciones & Cia S.A.S , para la asignación de responsabilidades, de administración y desarrollo de personal del departamento de compras?.		x		1		x	1
3	¿Existe un sistema de gerencia que incluya esquemas de selección, de capacitación y de evaluación de los empleados del area de compras?	x			0		x	1
4	¿La estructura organizacional, el Plan Estrategico, los reglamentos y manuales de procedimiento de compras son factores que inciden en la evaluación del ambiente control de Gradeco Construcciones & Cia S.A.S?		x		1		x	1
5	¿Existen indicadores que involucren procesos, procedimientos, recursos y funcionarios, para determinar el fortalecimiento o debilitamiento de políticas y estrategias relacionadas con el proceso de compras y proveedores de Gradeco Construcciones & Cia S.A.S?	x			0		x	1
Total por Componente		2	3	0	3	0	5	5
Número de Criterios Evaluados		5	Ponderado		12%	5	Ponderado 50%	
Calificación por Componente		ALTO						

CALIFICACIÓN CON BASE EN:		El control definido existe dentro de la compañía	El control definido se aplica en el Sujeto de Control
ÍTEM	AMBIENTE DE CONTROL	TOTALES	TOTALES
1.1	EVALUACIÓN GENERAL	3	5
	CRITERIOS EVALUADOS	5	5
	TOTAL COMPONENTE	3	5
	CALIFICACION PRELIMINAR COMPONENTE	12%	50%
	CALIFICACION PRELIMINAR DEL RIESGO	ALTO	
	PONDERACION	25%	
	PUNTAJE	15%	

COMPONENTE 2 - VALORACIÓN DEL RIESGO		El control definido existe dentro del Sujeto de Control				El control definido se aplica en el Sujeto de Control		
		Existencia formal de los controles=0	No Existe Formalmente el Control=1	NA	Calificación	Se Aplica=0	No Se Aplica=1	Calificación
Nº	ASPECTOS	4	1	0	1	1	4	4
1	¿Gradeco Construcciones & Cia S.A.S tiene definidos los objetivos corporativos que le permitan la consecución de la misión institucional?	X			0		X	1
2	¿En el área de compras están definidos claramente los objetivos específicos?	X			0		X	1
3	¿Los objetivos establecidos por Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. para desarrollar sus actividades del departamento de compras, apuntan al cumplimiento de los objetivos corporativos?	X			0	X		0
4	¿Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. tiene establecidos mecanismos que le permitan identificar riesgos en el desarrollo de sus actividades de compras?	X			0		X	1
5	¿Existen responsables de evaluar periódicamente las actividades catalogadas en un nivel de riesgo para determinar los cambios del proceso de compras ?		X		1		X	1
Total por Componente		4	1	0	1	1	4	3
Número de Criterios Evaluados		5	Ponderado		6%	5	Ponderado	48%
Calificación por Componente		ALTO						

ÍTEM	VALORACION DEL RIESGO	TOTALES	TOTALES
2.1	ASPECTOS	1	4
	CRITERIOS EVALUADOS	5	5
	TOTAL COMPONENTE	1	4
	CALIFICACION PRELIMINAR COMPONENTE	6%	48%
	CALIFICACION PRELIMINAR DEL RIESGO	ALTO	
	PONDERACION	25%	
	PUNTAJE	14%	

COMPONENTE 3 - ACTIVIDADES DE CONTROL		El control definido existe dentro del Sujeto de Control				El control definido se aplica en el Sujeto de Control		
		Existencia formal de los controles=0	No Existe Formalmente el Control=1	NA	Calificación	Se Aplica=0	No Se Aplica=1	Calificación
Nº	ASPECTOS	4	1	0	1	2	3	3
1	¿Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. ha diseñado un plan que involucre actividades de control preventivas a los procedimientos de compras?	X			0	X		0
2	¿Se identificaron y caracterizaron los procesos, con sus correspondientes interrelaciones, que garantizan el cumplimiento de la función y misión de Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. de acuerdo con los criterios definidos en las Normas técnicas de calidad?	X			0		X	1
3	¿Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. adelanta acciones que garanticen el control de carácter preventivo al procesos de compras?	X			0		X	1
4	¿Existen indicadores que permitan medir la efectividad de los controles aplicados al proceso de compras?		X		1		X	1
5	¿Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. posee una adecuada segregación de funciones conforme con las competencias definidas para el departamento de compras?	X			0	X		0
Total por Componente		4	1	0	1	2	3	3
Número de Criterios Evaluados		5	Ponderado		6%	5	Ponderado	36%
Calificación por Componente		ALTO						

ÍTEM	ACTIVIDADES DE CONTROL	TOTALES	TOTALES
3.1	ASPECTOS	1	3
	CRITERIOS EVALUADOS	5	5
	TOTAL COMPONENTE	1	3
	CALIFICACION PRELIMINAR COMPONENTE	6%	36%
	CALIFICACION PRELIMINAR DEL RIESGO	ALTO	
	PONDERACION	20%	
	PUNTAJE	10%	

COMPONENTE 4 - MONITOREO		El control definido existe dentro del Sujeto de Control				El control definido se aplica en el Sujeto de Control		
		Existencia formal de los controles=0	No Existe Formalmente el Control=1	NA	Calificación	Se Aplica=0	No Se Aplica=1	Calificación
Nº	EVALUACIÓN GENERAL	4	1	0	1	4	1	1
1	¿Los procesos y procedimientos del departamento de compras Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. son monitoreados por los funcionarios responsables de cada una de las actividades que los componen?	x			0	x		0
2	¿La organización ha diseñado y ejecutado actividades para monitorear la efectividad del sistema de control interno asociados al departamento de compras?	x			0	x		0
3	¿Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. ha diseñado un sistema de evaluación que permita generar la cultura del autocontrol y el mejoramiento continuo de la gestión institucional del area de compras?	x			0	x		0
4	¿Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. realiza monitoreo y ajustes al mapa de riesgo del proceso de compras periódicamente?		x		1		x	1
5	¿Gradeco Construcciones & Cia S.A.S cuenta con los procedimientos exigidos para el control de documentos, de registros, auditoría externas, el control del producto no conforme, la generación de acciones correctivas y la generación de acciones preventivas?	x			0	x		0
Total por Componente		4	1	0	1	4	1	1
Número de Criterios Evaluados		5	Ponderado		6%	5	Ponderado	12%
Calificación por Componente		MEDIO						

ÍTEM	MONITOREO	TOTALES	TOTALES
4,1	EVALUACIÓN GENERAL	1	15
	CRITERIOS EVALUADOS	5	5
	TOTAL COMPONENTE	1	1
	CALIFICACION PRELIMINAR COMPONENTE	6%	12%
	CALIFICACION PRELIMINAR DEL RIESGO	MEDIO	
	PONDERACION	10%	
	PUNTAJE	5%	

COMPONENTE 5 - INFORMACION Y COMUNICACIÓN		El control definido existe dentro del Sujeto de Control				El control definido se aplica en el Sujeto de Control		
		Existencia formal de los controles=0	No Existe Formalmente el Control=1	NA	Calificación	Se Aplica=0	No Se Aplica=1	Calificación
Nº	EVALUACIÓN GENERAL	2	3	0	3	0	5	5
1	¿Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. cuenta con canales de comunicación para los funcionarios del departamento de compras para que presenten sus inquietudes?	x			0		x	1
2	¿Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. ha diseñado e implementado un plan de contingencia para ser aplicado en caso de presentarse fallas en los canales de comunicación asociados al proceso de compras?		x		1		x	1
3	¿En Gradeco Construcciones & Cia S.A.S. la comunicación cumple con la estrategia de interiorizar a los Empleados el logro de los objetivos corporativos?		x		1		x	1
4	¿Los sistemas de información se evalúan periódicamente para verificar su efectividad?	x			0		x	1
5	¿Existen mecanismos de verificación de la oportunidad y veracidad de la información reportada por el departamento de compras?		x		1		x	1
Total por Componente		2	3	0	3	0	5	5
Número de Criterios Evaluados		5	Ponderado		18%	5	Ponderado	60%
Calificación por Componente		ALTO						

ÍTEM	INFORMACION Y COMUNICACIÓN	TOTALES	TOTALES
5,1	EVALUACIÓN GENERAL	2	5
	CRITERIOS EVALUADOS	16	5
	TOTAL COMPONENTE	12	5
	CALIFICACION PRELIMINAR COMPONENTE	18%	60%
	CALIFICACION PRELIMINAR DEL RIESGO	ALTO	
	PONDERACION	20%	
	PUNTAJE	14%	

TOTALES			
CRITERIOS EVALUADOS	25		25
TOTAL COMPONENTES	25		25
CALIFICACION COMPONENTES	0,20000		0,38400
CALIFICACION DEL RIESGO	ALTO		
PONDERACION	100%		
PUNTAJE	58%		
Nivel de Confianza del Sistema de Control Interno	No Confiable		

Elaboración propia, 2016.

Al evaluar los cinco componentes del modelo COSO a través del cuestionario a los integrantes del departamento de compras, se evidenció que el nivel de riesgo es alto en cuatro de sus componentes. Haciendo que el sistema de control interno actual no sea confiable y se vea la necesidad de plantear nuevos lineamientos que minimicen los riesgos existentes y brinden confiabilidad a la gestión del departamento de compras.

Propuesta del sistema de control interno del departamento de compras de la empresa Gradeco Construcciones.

Luego de evaluar los cinco componentes del modelo COSO en el departamento de compras se evidencian las debilidades y riesgos que se pueden presentar en cada uno de ellos. Con la presente propuesta se busca contribuir con el correcto desempeño del proceso de compras. A continuación se presentará la propuesta por componentes:

Ambiente de Control

Integridad y valores éticos

Los valores conforman la base para el funcionamiento y comportamiento de los demás componentes del modelo COSO y de la entidad. Ciertamente también son el cimiento para la construcción de la cultura institucional, la cual brindará los principios para establecer políticas, reglamentos, procesos de selección y evaluación del personal. Es desde la administración que se da ejemplo al resto de la entidad, a los proveedores y socios. A través de sus acciones y decisiones, la administración transmite la integridad y los valores éticos base del sistema de control interno. Igualmente vela porque los procesos de selección y evaluación de desempeño del personal estén en función de los valores y estándares de disciplina de la entidad. De esta forma si en el departamento de compras se presenta la situación en que alguna actividad se realice en contradicción con las normas y lineamientos correspondientes, se deberá identificar y remediar oportunamente.

Para dar cumplimiento con lo anterior se propone:

- La implementación de un Código de Ética que fomente valores como el respeto, la transparencia, la justicia, honestidad, compromiso y responsabilidad de los colaboradores con la empresa y viceversa, entre los miembros de la entidad, y entre estos y los clientes y proveedores. Este Código abarcará temas como conflictos de intereses, el manejo de información confidencial, el manejo de recursos de la entidad. Igualmente establecerá las sanciones correspondientes ante cualquier situación que esté en contra de los estándares de conducta de la entidad.

Estructura organizativa

Dentro de una entidad es importante establecer una estructura organizativa con el fin de apoyar el logro de los objetivos de la organización, en esta se establecen las actividades, los cronogramas, los cargos, responsabilidades y coordinación de las mismas. En el departamento de compras si existe esta estructura organizativa ya que la empresa como tal cuenta con un sistema de planeación estratégica para cumplir con los objetivos organizacionales, para lo cual cada departamento también debe cumplir con dicha planeación. Sin embargo si se propone:

- La descripción escrita de cada uno de los cargos del departamento de compras con su respectivo manual de funciones, ya que este no existe actualmente y muchas veces estas no son claras.

Asignación de autoridad y responsabilidad:

Es importante la claridad en este principio, puesto que al definir y fijar los límites de las autoridades y responsabilidades permite que el personal pueda tomar decisiones y acciones de manera más oportuna ante cualquier eventualidad, busca que el personal sea más resolutivo. Gradeco, al ser una empresa familiar no delega mucho en su personal esta capacidad para tomar decisiones, en el departamento de compras siempre es el gerente de departamento quien tiene esta potestad. No siempre tomando una decisión correcta por falta de conocimiento del tema, o siendo una decisión tardía precisamente por no permitirse tomar este tipo de decisiones por alguien más. Para lo cual se propone:

- Delegación de toma de decisiones al personal del departamento debidamente capacitado y con los conocimientos requeridos para tal fin. Esta asignación de autoridad y responsabilidad debe quedar descrito en el manual de funciones.

Políticas y prácticas de recursos humanos:

Mediante este principio se busca asegurar que el personal que labora en el departamento de compras sea debidamente calificado, capacitado y con los conocimientos necesarios para desempeñar satisfactoriamente sus funciones para el logro de los objetivos organizacionales. Por lo cual se propone:

- Diseñar y mantener actualizada una prueba de conocimiento en la gestión de compras para cada uno de los cargos del departamento, la cual debe aplicarse en el momento de selección de personal.
- Establecer el grado profesional y la experiencia que debe tener cada integrante del departamento de compras.

Rendición interna de cuentas o responsabilidad:

Este principio permite evaluar la gestión que realiza el departamento de compras en concordancia con los objetivos organizacionales. Para lo cual para dar cumplimiento con la entrega de proyectos presupuestados, actualmente se realiza un informe semanal que permite saber cuántas órdenes de compra son gestionadas exitosamente en ese lapso de tiempo.

Evaluación del riesgo

Dentro de la organización es importante que haya una permanente evaluación y determinación de los riesgos que pueden afectar la capacidad organizacional. Esto hace referencia a las eventualidades de naturaleza interna o externa que puedan poner en peligro el uso eficaz de los bienes y recursos de la entidad, afectando la imagen, la confiabilidad y estabilidad financiera de la misma.

Establecimiento de los objetivos globales:

Gradeo Construcciones tiene un plan estratégico donde se plantean los objetivos globales y así mismo cada departamento como lo es el de compras determina los objetivos puntuales que con su debido cumplimiento contribuirán en el logro de dichos objetivos globales.

Relación y consistencia de la estrategia, los planes y presupuestos con los objetivos:

Los objetivos organizacionales son fundamento y guía para todos los departamentos, son la base para los objetivos específicos del departamento de compras:

- Cumplir eficazmente con la compra y contratación de materiales, servicios, equipos y demás elementos requeridos por los proyectos y en general por todas las áreas de la organización cumpliendo con las especificaciones requeridas.

Riesgos potenciales para la empresa:

Mediante el análisis FODA que se realizó se identificaron las condiciones del departamento para cumplir los objetivos como también los factores para mejorar y la manera de administrar dichos riesgos.

Factores externos:

- Ingreso de compañías extranjeras al mercado.
- Aumento en la moneda extranjera.
- Nuevas políticas nacionales que no favorezcan el mercado.

Factores internos:

- Políticas y procedimientos sin documentar y difundir.
- Equivocaciones en las referencias en las órdenes de compra.
- No hay un proceso de evaluación ni selección de proveedores.
- Costos adicionales por incumplimiento en entrega de mercancías.

De lo cual se propone:

- Elaboración e implementación del procedimiento de compras de la entidad.
- Elaboración e implementación del procedimiento de evaluación y selección de proveedores.

La organización considera la posibilidad de fraude en la evaluación de riesgos para el logro de objetivos:

Se deben considerar los diferentes tipos de fraude; reportes fraudulentos, alteración de los registros, posibles pérdidas de mercancía. Se deben evaluar los incentivos o presiones para cometer fraude.

Gradeco, utiliza el software Multifox, el cual permite tener un control individual de cada uno de los proyectos que tenga la entidad, lo cual deja saber que recursos son destinados para cada proyecto y que utilidad deja.

Actividades de control

Son una manera de determinar si las actividades dentro del departamento de compras se están realizando de forma correcta y eficazmente, de acuerdo a las políticas y procedimientos, dando un idóneo y transparente uso a los recursos de la compañía. La

finalidad de estas actividades de control es realizar una auditoría documental que al final permita garantizar la confiabilidad en las operaciones del departamento y la información que se suministra. Ya que al realizar una previa revisión documental para la elaboración de este artículo se encontraron compras que no estaban con sus debidos soportes y autorizaciones, se propone:

- Realizar una revisión oportuna y constante de las facturas de los proveedores antes de pasar por el departamento de contabilidad, con el fin de verificar que tenga todos los documentos soporte, como lo son las órdenes de compra o el contrato según el monto de la factura. Que se encuentre avalado por el director de obra correspondiente y con la debida autorización. Para esto se puede implementar un acta de entrega donde se lleve la relación de las facturas con un check list de los documentos para saber si hay algún pendiente y hasta no estar completo no pasar al departamento contable para el pago.
- Crear niveles de autorización, estipulando en el procedimiento los montos de las compras y las autorizaciones que debe tener para así poder llevar un control de éstas en los presupuestos y flujos de efectivo.
- Implementar un procedimiento de selección y evaluación de proveedores, donde se analice la capacidad del proveedor de brindar la cantidad, calidad y entrega oportuna de los productos y servicios. Contar con más de un proveedor por insumo y no crear dependencia con los proveedores para el normal funcionamiento de la empresa y romper este tipo de relaciones existentes ya que se corre el riesgo de crear un conflicto de intereses. Conocer las políticas de comercialización de los proveedores y que éstas vayan acorde con la conducta ética de Gradeco Construcciones.
- Aplicar controles a las áreas de tecnología relativas al cambio de contraseña de acceso al módulo de compras y colocación de órdenes de compras, este puede ser trimestral.

Información y comunicación

Comunicar a la gerencia y a todo el personal la información operativa y financiera veraz y oportunamente permitirá que cada miembro de la entidad cumpla con sus responsabilidades

y el control de las mismas. El departamento de compras debe tener un intercambio de información claro y oportuno con los demás departamentos de la empresa, ya que de cualquiera de éstos se puede recibir una requisición y para el eficaz cumplimiento de ésta se debe hablar en un mismo lenguaje para no dar cabida a equivocaciones ni retrasos. Igualmente la comunicación y la información del departamento de compras con el departamento contable debe ser uno solo puesto que de esta coordinación depende el aprovechar descuentos por pronto pago y evitar pagos de penalizaciones por retrasos en el mismo.

- En el estudio de proveedores realizado por el departamento de compras describir y mantener actualizadas las condiciones comerciales de cada uno de ellos, y difundirlos a las áreas interesadas para poder aprovecharlas en el momento de negociar con ellos.
- Establecer y difundir los tiempos de entrega programados de materiales, insumos, maquinaria y/o equipos en obra a partir de la generación de compra o contrato según corresponda. Esto con el fin de que los directores de proyecto puedan realizar sus cronogramas de entrega.
- Difundir el procedimiento del departamento de compras para que todas las áreas conozcan cómo y en qué momento hacer sus requisiciones.

Supervisión y seguimiento

El último de los componentes consiste en hacer las evaluaciones pertinentes para determinar si los componentes del control interno si están funcionando. Estas evaluaciones y sus hallazgos deben ser documentados, se deben determinar las deficiencias y comunicarlas oportunamente a quien corresponda para tomar acciones correctivas.

Conclusiones y discusión

Con el presente artículo se demuestra que la implementación de un sistema de control interno dentro del departamento de compras de una empresa familiar es de gran importancia y necesidad, puesto que estas empresas por su naturaleza y cultura familiar son más vulnerables a realizar sus procesos en la informalidad. Mediante la recolección de información que se realizó en la compañía como lo fueron la entrevista, la aplicación del cuestionario a los integrantes de este departamento y la revisión documental se logró determinar los riesgos existentes en el proceso de compras que no permitían dar un eficaz manejo a los recursos de la compañía. En base a esto se logró plantear los lineamientos del control interno en base al modelo COSO para corregir y fortalecer la gestión de compras.

Una dificultad que se puede encontrar al presentar la propuesta del sistema de control interno del departamento de compras para la empresa familiar Gradeco Construcciones es la resistencia del personal y del mismo gerente para la adopción de nuevas políticas y controles, ya que al ser éste parte del grupo familiar se estaría cambiando la cultura organizacional y gerencial que ha estado vigente desde el inicio de la compañía y que desde su punto de vista ha dado buenos resultados.

Debido a la competitividad que existe entre las empresas pertenecientes al sector de la construcción actualmente en nuestro país, es conveniente que las empresas familiares fortalezcan su estructura organizacional y adopten sistemas de control interno en su gestión, lo cual le permitirá ser más eficiente y oportuna en la toma de decisiones, dando un buen uso de los recursos y aprovechando oportunidades de crecimiento y continuidad en el sector.

Bibliografía

(1994). Diccionario Enciclopédico Ilustrado Océano Uno.

Construdata. (2015). Obtenido de Construdata:

http://www.construdata.com/BancoConocimiento/o/oit_colombia_caracteristicas/oit_colombia_caracteristicas.asp

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2015). Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: www.dane.gov.co

Bernal Torres, C. A. (2006). Metodología de la investigación para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Pearson.

DANE. (2015). *DANE*. Obtenido de DANE:

<http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>

Guzmán Vásquez, A., Pombo Bejarano, C., & González Ferrero, M. (2010). Empresas familiares: Revisión de la literatura desde una perspectiva de agencia. 11-33.

Martinez Moya, E. (2007). *Gestión de compras, Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. Madrid: Fundación Confemetal.

Méndez Alvarez, C. E. (2011). Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Bogotá: Limusa.

Organización de..... . (10 de Mayo de 2016). *Construcción* . Obtenido de Organización de.....: <http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/construction/lang--es/index.htm>,

Organización Internacional del Trabajo. (10 de Mayo de 2015). *Construcción*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: <http://www.ilo.org/global/industries-and-sectors/construction/lang--es/index.htm>

Vargas Z, J. C. (2015). Análisis Sector Construcción en Colombia. *Bogotá, Colombia Chapter*.

