

**ESTANDARIZACIÓN Y CONTROL DE LAS COMPRAS, EN LAS EMPRESAS
CONSTRUCTORAS DE COLOMBIA**

GYNA ANGELA SIERRA RUIZ

Código: 2501037

**DAVID MENDOZA BELTRÁN
ASESOR DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCION DE POSGRADOS
ESPECIALIZACION CONTROL INTERNO
BOGOTÁ, SEPTIEMBRE 2016**

RESUMEN

A partir del problema de investigación que se propone para el ensayo “¿Es posible mejorar mecanismos y/o herramientas de control, que contribuyan en garantizar a los proyectos que la adjudicación de sus compras ha sido la correcta para el logro de los resultados económicos en la gestión de las obras de construcción?, se abordará la temática desde dos perspectivas con las que se pretende dar respuesta y alternativas de mejora para el desarrollo de las actividades del proceso de compras en las constructoras; inicialmente se presenta la estandarización de actividades ahora no solo encaminadas a cumplir con el requerimiento de un insumo y/o material (compra), si no que se reemplaza ahora por el concepto Contratación Estratégica, el cual busca que los responsables del proceso vayan más allá de una simple compra y pasen a implementar mecanismos de negociación que los lleve a participar más en el logro de los objetivos estratégicos de la compañía. En segunda estancia se presentan aspectos a tener en cuenta para la implementación de un sistema de control interno, adicionalmente visto desde la operación del proceso de compras se identifican y analizan las principales de actividades y la manera en que deben establecerse los mecanismos de control para este.

PALABRAS CLAVES

Contratación estratégica, Innovación, Optimización, Objetivos estratégicos, Riesgo, Control, Aprovisionamiento,

INTRODUCCIÓN

La razón de tomar como base principal para la elaboración de este ensayo el tema de Compras, radica principalmente en la importancia que actualmente se le está dando a área en todas las organizaciones, más aun cuando se mantiene una constante búsqueda de rentabilidad, innovación, calidad y seguridad, donde un área que desde la visión estratégica se categorizaba como un proceso de apoyo, se va convirtiendo en un proceso más misional, cada día con mayor participación y reconocimiento.

Para el caso de este ensayo, en las obras de construcción campo donde debido a la autonomía de las obras las cuales se apoyan de una forma muy básica en el área, al punto de perderse la esencia de las contrataciones eficaces, saltarse muchos de los controles que se establecen para estas actividades y la probabilidad de que los riesgos identificados se materialicen, ha generado especial interés para que de una manera propositiva se presenten y analicen aspectos de gran importancia para el área de compras, brindándole a la constructora herramientas para mejorar desde control interno, la manera en que esta se fortalezca y que las actividades de control que se desarrollen sean en realidad efectivas para la gestión de ésta.

ESTANDARIZACIÓN Y CONTROL DE LAS COMPRAS, EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS DE COLOMBIA.

En harás de desarrollar la problemática enunciada: “¿Es posible mejorar mecanismos y/o herramientas de control que contribuyan en garantizar a los proyectos que la adjudicación de sus compras, ha sido la correcta para el logro de los resultados económicos en la gestión de las obras de construcción?, a continuación se proponen los siguientes párrafos de reflexión y análisis de esté.

Para iniciar es necesario establecer que lo observado en esta situación no es algo nuevo en el sector de trabajo, ya que ha sido una problemática constante en los procesos constructivos de las constructoras ya sean grandes o pequeñas, pues es claro que la mala decisión al seleccionar un proveedor y/o contratista puede causar el fracaso total de un proyecto; al analizar las posibles causas se identifica que hasta hace muy poco la selección de estos dependía principalmente de los precios ofertados y se hablaba de un criterio técnico al que no se le daba mayor peso, es por ello que desde control interno se puede gestionar la implementación de herramientas que permitan realizar los ajustes pertinentes al proceso de selección, es una prioridad en las organizaciones dar especial atención a este hecho ya que la pérdida de tiempo, reprocesos y falta de mano de obra calificada hace que aumenten las pérdidas; León (2003) afirma:

...la subcontratación de las labores de obra gruesa si bien supone una tendencia hacia la especialización de los trabajadores, no siempre redundan en mejores resultados. En la actualidad, las implicaciones de la ley de subcontratación y la necesidad de generar estrategias de fidelización, hace algunas veces que no sea recomendable subcontratar las labores que marquen el ritmo de la obra. (p.10)

También es importante analizar dentro de estas prácticas de contratación el punto relacionado con las condiciones bajo las cuales los contratistas y/o proveedores están dispuestos a perder con tal de lograr la adjudicación de contratos, es presumible que no están midiendo todas las consecuencias al momento de la presentación de una licitación e insisten de tal manera hasta que logran la contratación, no obstante el no cumplir con los tiempos, alcances y calidad de las actividades en algunas oportunidades lleva a ambas partes a tener que enfrentar incómodas y costosas reclamaciones ante las aseguradoras.

Otra de las causas es un aspecto de difícil manejo ya que se debe juzgar la ética de las personas a cargo de estos procesos; presentándose hechos de corrupción como la manipulación de información, el soborno, los fraudes por falsedad o manipulación de documentos entre otros, todos con la única finalidad de favorecer a un tercero en la adjudicación de contratos; con esto se establece otro punto de gran importancia a controlar entre los parámetros que se establezcan para la evaluación, calificación y selección de proveedores y/o contratistas.

Es una constante de los gerentes de proyectos, directores de proyecto y directores de obra (cargos responsables de la ejecución del proyecto ante la constructora), el monitoreo permanente al control del presupuesto y costos, es allí donde la gerencia de compras (área que por lo general es de apoyo en las constructoras para las diferentes obras a ejecutar) tiene un papel importante al ser quien debe brindar la asesoría a los proyectos para que puedan contar con contrataciones que les garanticen la eficiencia y efectividad en sus principales actividades, a fin de que den cumplimiento de un presupuesto, optimizando o innovando con materiales, equipos, nuevos sistemas constructivos, etc. Así pues se define compras como: “adquirir bienes y servicios de la

calidad adecuada, en el momento y al precio adecuados y del proveedor más apropiado”
 (Mercado, 2004, p.13).

Dicho lo anterior es necesario identificar aspectos puntuales sobre el proceso de compras a fin de determinar la importancia de estos en la ejecución de proyectos de construcción, razón por lo que ahora se habla de la contratación estratégica “enfocada en los impactos que causan las decisiones de aprovisionamiento y compra en la cadena de suministro, y que funciona de manera multidisciplinaria dentro del negocio para lograr las metas generales de negocios de la organización” (Coyle, Langley Jr., Novack & Gibson, 2013, p.523).

Cuadro No. 1, Aspectos únicos en la contratación estratégica

1. Consolidación y apalancamiento del poder de compra:
Se busca centralizar los requerimientos de la organización, ya que al identificar el volumen total, se logran ahorros representativos, con un menor número de proveedores.
2. Énfasis en el Valor:
Se debe dejar a un lado la visión de compra bajo la premisa de menor costo, es necesario identificar las características del requerimiento, ya que los costos a largo plazo generados de una compra a bajo costo, evidencian un descuido durante la compra.
3. Relaciones más significativas con el proveedor:
Busca establecer relaciones sanas de beneficio mutuo con muchos tipos de proveedores, el establecer buenas negociaciones garantiza que la colaboración eficaz.
4. Atención dirigida al mejoramiento del proceso:
La importancia ya no está enfocada en la compra, todo se basa en la necesidad de establecer mejores negociaciones y con esto se identifica la necesidad de indagar en cada una de las actividades que se realizan en el proceso para el logro de estas.
5. Más trabajo en equipo y mayor profesionalismo:
Integración de equipos multidisciplinarios en los que se cuenta con la participación de representación de proveedores y clientes.

Fuente: Administración de la Cadena de Suministro. (Coyle et al., 2013, p.525) (Propio)

Cuadro No. 1, Se relacionan cinco aspectos que caracterizan la contratación estratégica, los cuales reflejan la importancia de este ya que se deja de hablar de compras como una tarea para que se establezca como proceso.

Ahora, estando clara la importancia de la contratación estratégica en las compañías es necesario establecer una serie de criterios que permitan determinar las prioridades en las que se debe enfocar el proceso de compras a fin de dar el apoyo en las condiciones esperadas por el proyecto, es en este momento donde se da inicio a la identificación de riesgos, ya que para los responsables es claro que existen productos y servicios a los que se debe dar una atención especial dentro proceso constructivo, no representa el mismo riesgo la falta de un disco de corte que la falta de madera, es por esto que se recomienda el uso del cuadrante de valor y riesgo:

“clasifica los artículos de acuerdo con su importancia; los de riesgo y valor bajo se denominan genéricos; los de riesgo bajo y valor alto son materias primas; los productos o servicios de riesgo alto y valor bajo son distintivos, mientras que aquellos de riesgo y valor altos son críticos”.

(Coyle et al., 2013, p.525)

Cuadro No. 2. Matriz de importancia del Aprovisionamiento de artículos

	Distintivos	Críticos
Riesgo	- Señalización	- Concreto
	- Alquiler de equipo menor	- Suministro e instalación de ventaneria
	Genéricos	Materias Primas
	- Elementos de aseo, cafetería y papelería	- Transporte de mercancías
	- Mobiliario de oficinas	- Artículos de ferretería
	Valor o potencial de ganancia	

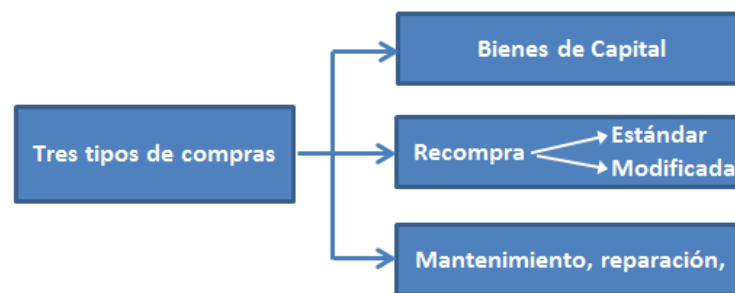
Fuente: Administración de la Cadena de Suministro. (Coyle et al., 2013, p.525) (Propio)

Cuadro No. 2, se presenta el cuadrante aplicado a materiales y servicios correspondientes al sector de la construcción.

Para mayor comprensión de los cuadrantes se definen cada uno como, *genéricos* productos o servicios que por lo general no son incluidos en el producto final, no obstante su operación administrativa tiene un costo considerable por lo que se debe trabajar en agilizar la compra de este tipo de productos y reducir de esta manera los costos de operación; las *materias primas* estos productos y servicios son importantes para el proceso productivo por lo que se considera de valor alto, pero debido a que son de fácil consecución su riesgo es bajo; los *distintivos* el no contar con estos puede ocasionar la detención de una actividad o el cambio de programación y el tener que recurrir a alternativas de solución generara en ambos casos costos adicionales, para este caso es importante estandarizar y poder hacer su cambio a genéricos; los *críticos* para este tipo de productos o servicio el riesgo es alto ya que se da la insatisfacción del cliente a la falta de este (incumplimiento en entregas), por lo que trabaja principalmente en la negociación con los proveedores a fin de garantizar el suministro y adicionando ese mayor valor al producto terminando.

Otro aspecto importante es identificar, son los tipos de compra que se pueden dar.

Grafica No.1, Tipos de actividad de compra



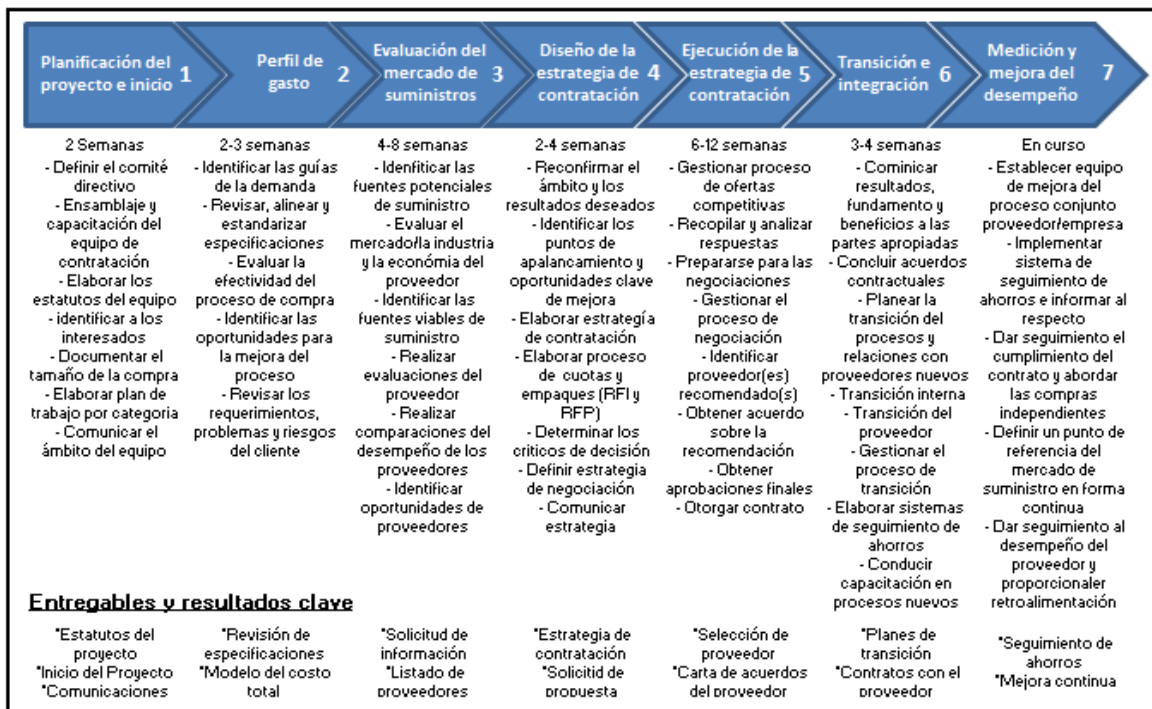
Fuente: Administración de la Cadena de Suministro. (Coyle et al., 2013, p.526)

Grafica No. 1, Presenta tres situaciones. La primera compra de bienes y servicios que requiere de inversión a largo plazo y planificación financiera, la segunda recompras por lo general son idénticas a compras anteriores o de tener cambios estos no son significativos y la tercera corresponde a artículos que se necesitan para la operación continua de la organización.

Con respecto al anterior punto se ve la importancia de la priorización de productos o servicios, siendo en este caso necesario que desde la gerencia de compras se implementen estrategias según se hayan clasificado en la matriz (riesgo y valor), a fin de mitigar al máximo la ocurrencia del riesgo.

Por otro lado, a fin de continuar con un orden apropiado para la contratación estratégica se requiere implementar una metodología que le garantice la efectividad del proceso, por lo que se consideran siete pasos los cuales se aclaran detalladamente a continuación:

Cuadro No.3, Metodología de la contratación estratégica



Fuente: Administración de la Cadena de Suministro. (Coyle et al., 2013, p.527)

Cuadro No. 3, Se identifican, los principales pasos para ejecución del proceso de compras estratégicas, en los que identifican claramente las actividades a realizar de cada uno.

Ahora se analiza cada uno de los pasos que se proponen, pero aplicándolos a la realidad de las empresas constructoras:

Paso 1. Planeación del proyecto e inicio:

Es necesario que antes de salir a producción en obra, se realice la presentación del proyecto ante los responsables de la contratación, gerentes y directores de proyectos, gerente de contratación, jefes de compras/servicios/mano de obra y profesionales de cada una de estas jefaturas, esto con el fin de que sea divulgado de manera oportuna todas las características de este, como también la entrega de presupuesto y soportes de la información correspondientes a contratación y compras, con la que se elaboró el presupuesto a fin de garantizar la continuidad del proceso, adicionalmente tener la oportunidad de levantar la matriz de aprovisionamiento (Cuadro No. 2) (Coyle et al., 2013).

Paso 2. Perfil del gasto: Es precisamente con base en la información que se suministra previamente a la Gerencia de Contratación, que esta puede iniciar con la búsqueda de alternativas que le garanticen a las obras la optimización de procesos y recursos. Se realizan las siguientes actividades:

- Identificar o reevaluar actividades: se debe establecerla necesidad, verificar que la necesidad se mantenga o verificar su cambio en dado caso se halla dado y puede identificarse por cualquier área de la organización.
- Definir y evaluar los requerimientos de los usuarios: contar con las especificaciones claras, medibles y técnicas, a fin garantizarle al profesional de compras la información necesaria para lograr realizar la compra de manera eficaz y efectiva.

- Decidir si hacer o comprar: una vez es presentado el requerimiento, el primer planteamiento por parte del comprador es verificar si este se puede hacer antes de comprar, como ejemplo se tiene el caso de los distanciadores los cuales pueden ser fabricados por lo contratistas con los sobrantes de concreto. (Coyle et al., 2013).

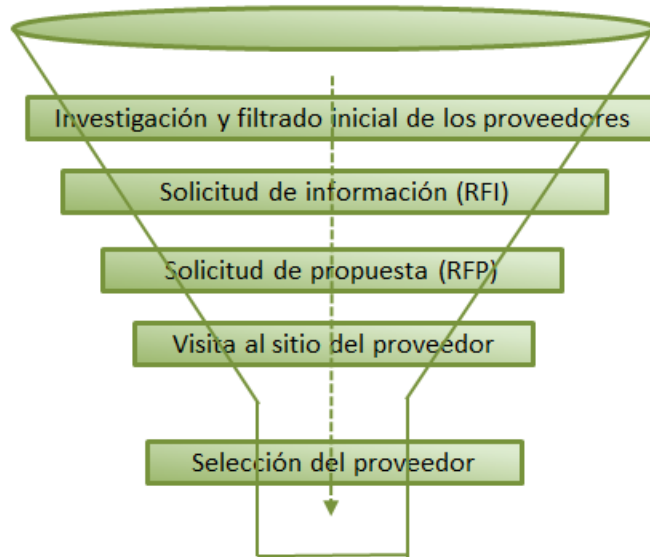
Paso 3. Evaluación del mercado de suministros

Este paso considera la manera que se realiza la minería de datos, con la cual la gerencia de contrataciones asegura que cuenta con los mecanismos que le garanticen a las obras que los procesos arrojaran información confiable y de calidad para la toma de decisiones. “Conocer el tipo de mercado ayudará al profesional del aprovisionamiento a determinar el número de proveedores en el mercado, dónde se encuentra el equilibrio poder/dependencia y cual método de compra sería más eficaz” (Coyle et al., 2013, p.529).

Paso 4. Diseño de la estrategia de contratación:

Se establecen parámetros que contribuyan a garantizar que el proceso se lleva de manera organizada, al mismo tiempo es la oportunidad de generar o establecer controles que comprometan el cumplimiento de estos por parte del proveedor, entre los que se encuentran: “antecedentes de la compañía, estabilidad financiera, mercados cubiertos, instalaciones de manufactura y distribución, investigación y desarrollo y sistemas de calidad” (Coyle et al., 2013, p.529); de esta manera se minimiza el riesgo de que participen en los procesos empresas o contratistas de dudosa reputación o que no tengan la capacidad para responder a la obra. En el siguiente grafico se pueden identificar los pasos a seguir en el proceso de selección de proveedores para la contratación estratégica:

Grafico No. 2, Proceso de selección del portafolio de proveedores



Fuente: Administración de la Cadena de Suministro (Coyle et al., 2013, p.530)

Como resultado de lo planteado, se identifica la importancia del manejo de la precalificación de esta manera los contratistas o empresas pueden verificar a tiempo que cumplen o que no con las condiciones necesarias para continuar con el proceso de licitación y evitar así el desgaste que acarrea un proceso de estos, no obstante le permite ser conocedor de sus debilidades para próximas oportunidades; en el caso de la empresa contratante durante este proceso se logra identificar la aceptación que tuvo el proceso con las empresas invitadas, igualmente le permite hacer ajustes al proceso en caso se requiera antes de salir a licitar, también puede aprovechar el tiempo que debía invertir en los procesos que ya fueron descalificados, se incentiva a las empresas descalificadas a que sigan desarrollándose como contratistas y además le permite reducir esa controversia que se genera en los procesos donde los contratistas presentan precios que no son el común del mercado con los cuales solo buscan ganar un contrato así signifique dar pérdidas para ellos e incumplimientos y sobre costos para el contratante.

Otro de los parámetros corresponde a los requerimientos de la obra, es un tipo de control que se recomienda implementar ya que es necesario tanto para la empresa como los proveedores tener la certeza de que se invita a los demás oferentes bajo las mismas condiciones y que se realizara todo de manera transparente, adicionalmente en este paso se puede implementar los criterios de evaluación bajo los cuales se realiza la evaluación de las propuestas.

Cuadro No. 4, Perspectiva general de los criterios para la selección de proveedores

Calidad	<table border="1"> <tr><td>Especificaciones técnicas</td></tr> <tr><td>Propiedades químicas y físicas</td></tr> <tr><td>Diseño</td></tr> <tr><td>Vida del producto</td></tr> <tr><td>Facilidad de reparación</td></tr> <tr><td>Mantenimiento</td></tr> <tr><td>Fiabilidad</td></tr> </table>	Especificaciones técnicas	Propiedades químicas y físicas	Diseño	Vida del producto	Facilidad de reparación	Mantenimiento	Fiabilidad	Capacidad	<table border="1"> <tr><td>Capacidad de producción</td></tr> <tr><td>Capacidad técnica</td></tr> <tr><td>Administración</td></tr> <tr><td>Controles operativos</td></tr> <tr><td>Relaciones laborales</td></tr> </table>	Capacidad de producción	Capacidad técnica	Administración	Controles operativos	Relaciones laborales
Especificaciones técnicas															
Propiedades químicas y físicas															
Diseño															
Vida del producto															
Facilidad de reparación															
Mantenimiento															
Fiabilidad															
Capacidad de producción															
Capacidad técnica															
Administración															
Controles operativos															
Relaciones laborales															
Confiabilidad	<table border="1"> <tr><td>Entrega puntual</td></tr> <tr><td>Historial de desempeño</td></tr> <tr><td>Garantía y pólizas de reemplazo</td></tr> </table>	Entrega puntual	Historial de desempeño	Garantía y pólizas de reemplazo	Finanzas	<table border="1"> <tr><td>Precios de los productos</td></tr> <tr><td>Estabilidad financiera</td></tr> </table>	Precios de los productos	Estabilidad financiera							
Entrega puntual															
Historial de desempeño															
Garantía y pólizas de reemplazo															
Precios de los productos															
Estabilidad financiera															
Riesgo	<table border="1"> <tr><td>Riesgo del costo</td></tr> <tr><td>Potencial para la incertidumbre del suministro</td></tr> <tr><td>Riesgo e incertidumbre en el tiempo de entrega</td></tr> </table>	Riesgo del costo	Potencial para la incertidumbre del suministro	Riesgo e incertidumbre en el tiempo de entrega	Cualidades deseables	<table border="1"> <tr><td>Actitud y compatibilidad cultural del proveedor</td></tr> <tr><td>Ayudas para capacitación</td></tr> <tr><td>Empaque</td></tr> <tr><td>Ubicación del proveedor</td></tr> </table>	Actitud y compatibilidad cultural del proveedor	Ayudas para capacitación	Empaque	Ubicación del proveedor					
Riesgo del costo															
Potencial para la incertidumbre del suministro															
Riesgo e incertidumbre en el tiempo de entrega															
Actitud y compatibilidad cultural del proveedor															
Ayudas para capacitación															
Empaque															
Ubicación del proveedor															

Fuente: Administración de la Cadena de Suministro (Coyle et al., 2013, p.531)

Cuadro No. 4, Permite identificar en seis criterios específicos, los principales aspectos que se aconsejan tener cuenta al momento de iniciar con la selección de proveedores.

Paso 5. Ejecución de la estrategia de contratación:

En este paso la Gerencia de contratación ya ha realizado el primer filtro, donde se garantiza que los proveedores cumplen con todos los requisitos establecidos e igualmente que sus ofertas está bajos requerimientos de la obra. El paso a seguir es el cierre de la negociación la cual debe cumplir con todo lo establecido durante le procesos de licitación, no obstante es claro que una

vez se empiecen a presentar inconformismos durante la formalización de la contratación, es precisamente en este momento donde se identifica que los controles previos a este paso presentaron fallas las cuales no se identificaron a tiempo. (Coyle et al., 2013).

Paso 6. Transición e integración:

En este paso ya se está dando el desarrollo de la actividad por parte del contratista o proveedor, los responsables en obra, caso residentes y directores de obra, deben retroalimentar a la gerencia de contrataciones con cualquier tipo de novedad que se presente.

Paso 7. Medición y mejora de desempeño:

Es el último paso del proceso de contratación estratégica, también se puede establecer como mecanismo de control, al implementar la evaluación de desempeño, donde es claro que se evalúa eficiencia y efectividad del proveedor para dar cumplimiento a los requerimientos del proyecto, en caso de ser satisfactorio el resultado garantiza la continuidad de proveedor y de no ser así se establecen las pautas para implementar medidas correctivas, según sea el caso del incumplimiento (tiempo de entrega, calidad, cumplimiento a requisitos ambientales y requisitos de seguridad industrial). (Coyle et al., 2013).

Luego de haber hecho un análisis sobre funciones del ahora llamado el proceso de compras estratégicas y para dar inicio a cualquier aspecto de control interno se debe retomar un punto muy importante como lo es la ética, nada de lo que se desee implementar en las organizaciones podrá tener el efecto esperado si no se cuenta con una cultura de ética y autocontrol que influya de tal manera en las personas motivándolas a realizar todas sus actividades con ética y

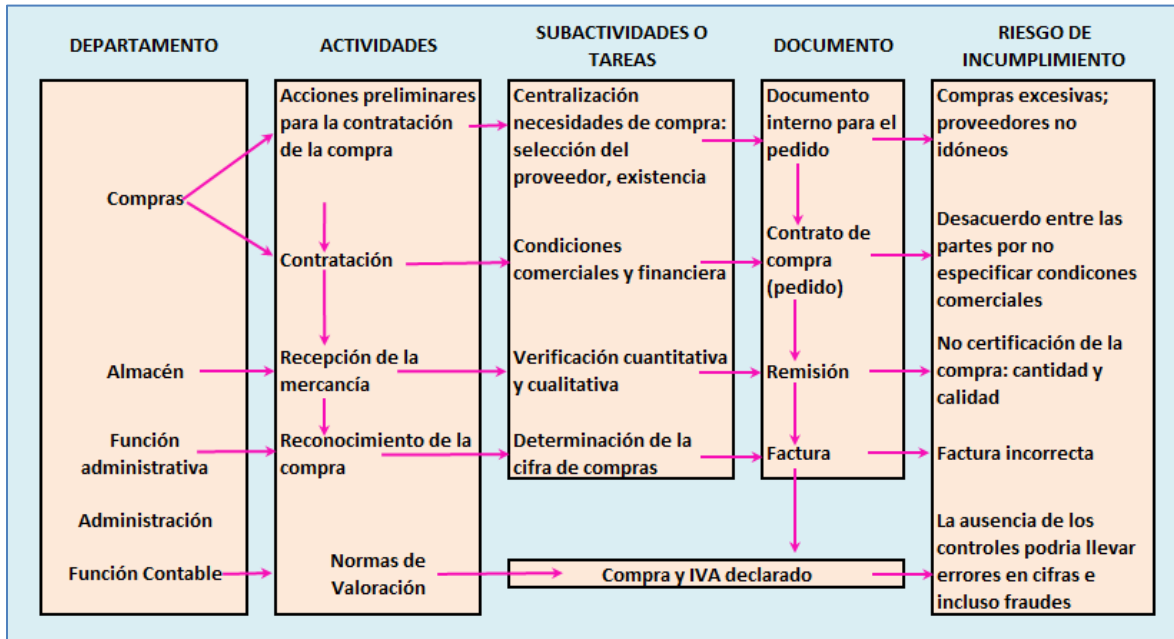
transparencia, una muy buena herramienta es la implementación de una política o decálogo de compras, donde se establezcan los parámetros bajo los cuales los integrantes del área linearan todas sus actividades, en él se deben incluir todos aquellos tipos de corrupción a los que se enfrentaran desde su cargo, sobornos, favoritismos, aceptar invitaciones, recibir obsequios, solicitar al vendedor que mejore sus precios (Sangri, 2014).

Ahora encaminados desde la gestión de compras y el control interno definido este como:

Una disciplina integral al servicio de la Dirección, constituyendo su propósito la implementación de instrumentos, técnicas y medidas útiles y relevantes para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización y que coadyuven a proporcionar a la Dirección la convicción objetiva de que su actuación empresarial es acertada, eficaz y eficiente; lo que facilitara el control de gestión y su competitividad en el mercado. (Hernández M. & Hernández F., 2005, p.43).

Se da paso a la implementación de un sistema de control interno encaminado a lograr que las contrataciones lleven a que los resultados de la gestión de las obras y del área de compras sea la esperada por las organizaciones; por lo que es necesario identificar inicialmente las principales actividades del proceso de compras, hasta llegar a la identificación de los riesgos para cada una de estas; a continuación en el grafico No. 3, se visualiza de manera más detalla los vértices a implementar en el sistema:

Grafica No.3, Proceso operativo de una transacción de compras.



Fuente: El control interno operativo del área de compras (Hernández, M., & Hernández, F., 2005, p. 44)

Grafica No.3, Presenta mediante columnas la manera en la que se da forma al sistema de control interno, la 1ra presenta los departamentos responsables de actividades, la 2da y la 3ra muestra las actividades y tareas que se realizan, la 4ta muestra los documentos resultados de cada tarea y la 5ta refleja los riesgos que se pueden generar por los incumplimientos.

Visto y analizado el anterior gráfico, es clara la intervención de tres procesos, compras, administración y contabilidad, cada uno con directrices diferentes aunque con un mismo fin, se identifica la centralización de actividades de contratación, dando especial atención a la manera en la que se presentan el requerimiento pues se considera debe ser único y específico para ese fin, el uso de este evitaría “la realización de compras desmesuradas a proveedores inadecuados y en condiciones poco ventajosas” (Hernández, M. et al., 2005, p.45).

Una vez identificadas las actividades del departamento de compras y su integración con otros procesos, se da paso a la determinación de puntos de control interno basados en el orden presentado en la Grafica No. 3, antes de dar inicio con las compras y a fin de lograr la efectividad de esta, es recomendable seguir los siguientes pasos:

Acciones Preliminares para la contratación de compras: *La centralización de las actividades de aprovisionamiento*: este permitirá garantizar que lo se pide sea en realidad lo requerido, es necesario que los requerimientos se realicen basados en una revisión previa de los inventarios y de los tiempos que se están presentando para la reposición, sumado también la revisión de carácter presupuestal, con esto se garantizara la compra de las cantidades, en tiempos y condiciones comerciales favorables para las obras, esto con el fin de evitar incurrir en costos adicionales por tiempos y volúmenes. *La selección del proveedor*: este proceso debe estar especialmente centralizado a fin de que sea controlado por la cabeza del área o su delegado, el ingreso de proveedores que puedan dar cumplimiento a los requerimientos de la obra en aspectos tales como calidad, seguridad, precio, tiempos de ejecución y respaldo, este último debe establecerse como un aspecto de especial análisis puesto que el proveedor debe garantizar que su capacidad económica respaldar el 100% del valor a contratar. “Que sean proveedores acreditados en el mercado, con capacidad actual y potencial para atender nuestras demandas de bienes (...) que no tenga ninguna restricción financiera (...) ni legal para ejercer su actividad” (Hernández, M. et al., 2005, p.46), es por esto que se recomienda el uso de bases de datos que se encuentren actualizadas con datos tales como: nombre comercial, dirección y persona contacto, descripción de catálogo de productos ofertados y condiciones comerciales. Esta base se recomienda sea actualizada periódicamente (establecer de acuerdo a lo que considera la compañía una vigencia)

con proveedores habituales y otros potenciales, a fin de que se cuente al momento de realizar invitaciones a los diferentes procesos licitatorios, con datos actualizados. Además de este tipo de controles es recomendable establecer revisiones periódicas a los precios de las compras contra los precios promedio o de lista con que se cuente, como también el seguimiento a las desviaciones presentadas frente a los presupuestos; otro de los riesgos que debe ser controlado, es la segregación de responsabilidades ya que no es aconsejable dejar en manos de una sola persona la adjudicación de contratos, por lo que es necesario establecer en la política o decálogo de compras los parámetros de control, personal responsable (en lo posible al menos dos) y montos establecidos en el que podría requerir la aprobación de un tercero. Por último *Verificar la existencia de crédito para la compra*, es necesario para dar inicio a la negociación la claridad en cuanto a las condiciones de pago que se les presentara a los proveedores, esto debido a que aunque se tenga una política de pagos, para las negociaciones de montos muy elevados es necesario ser conocedor del flujo de caja ya que de esto depende el compromiso al que se puede llegar con el proveedor al adjudicar. (Hernández, M. et al., 2005)

Contrato de compras: Una vez se ha dado cumplimiento a los tres pasos anteriores, continuamos con la elaboración del contrato el cual cuenta con todo lo acordado entre las partes, alcance de actividad, especificaciones, precio, marca, calidad, garantías y/o pólizas, adicionalmente se ratifican las condiciones comerciales, tiempo de entrega, forma de pago, seguros, transporte. Una vez el Contrato cuenta con todas firmas y se requiera de cambio o adiciones, se debe emitir otrosí y nuevamente dar pasó a las aprobaciones por parte de los encargados, adicional a esto es necesario establecer con cada una de las áreas que intervienen en la transacción el número de copias que se deben emitir a fin de contar con ellas para las

respectivas revisiones, las cuales obedecen a otro control a implementar ya que permiten verificar el trámite de cada una de ellas durante la transacción.

La recepción de las mercancías: Esta actividad como indicábamos en el punto anterior requiere de copia del contrato ya que los responsables de la recepción del material no tiene conocimiento de la negociación, el responsable al contar con la información logra coordinar todas las actividades pertinentes para la recepción, verificación, inspección y almacenaje del mismo, sin olvidar todos los procedimientos que a nivel logístico debe tener para la correcta movilización del material, esto previendo que durante las actividades relacionadas anteriormente el material no se vaya a ver afectado por la manipulación y se corra con el riesgo de desperdicios y con esto la necesidad de nuevos requerimientos, los responsables deben tener claro que siempre debe dejar evidencias y registros de las observaciones o hallazgos que se presenten durante la recepción del material.

Devolución de mercancías: Debido a la misma esencia de los procesos, como lo vimos al final de punto anterior, durante la recepción de materiales o en su defecto en la entrega de actividades puede que se presente la devolución por fallas o diferencias de lo entregado frente a lo solicitado, razón de importancia de que el almacén o responsable de la recepción tenga conocimiento del contrato, a fin de que de manera inmediata de la alarma sobre lo presentado y se hagan las respectivas salvedades y/o reclamación en tiempos reales.

La aprobación de facturas: Este paso nos lleva a ver de manera detallada la interacción de compras con el área administrativa, con la aceptación de la factura se da conformidad a la entrega del material que se encuentre relacionado en esta, razón por la que se controla de manera

puntual los documentos de entrega, ya que son el soporte para cualquier tipo de reclamación que se requiera instaurar. Los controles como lo vemos son aplicados en cada una de las actividades del almacén, ya que por lo general la administración y custodia de los materiales están bajo la responsabilidad de la cabeza del almacén.

. Controles Contables: Es el último paso luego de haber pasado por todas las actividades de recibo, una vez se da cumplimiento a cabalidad a todos los requisitos establecidos en el contrato de compra se procede al ingreso de la factura, no obstante este control aunque se realiza de manera permanente, es hasta esta instancia donde se tiene la oportunidad de verificar a profundidad que todos los controles se hayan realizado de la manera correcta, es acá donde se identifica la importancia de los sistemas de información “Los entornos informáticos deben incluir controles que aseguren que se han registrado todas las operaciones de compra y devolución, y sin duplicaciones” (Hernández, M. et al., 2005, p.53). En este espacio hablamos de tres tipos de controles, Controles sobre la captura y entrada de datos: los cuales se refieren puntualmente a la aceptación e ingreso de documentos (facturas, descuentos, notas, devoluciones). Controles de proceso: valida la seguridad del sistema informático, ya que se debe garantizar que este tiene la capacidad de almacenar toda la información generada de las actividades realizadas por los diferentes procesos. Exactitud en la salida de datos: es una herramienta que permite garantizar que los registros han sido ingresados de la manera correcta, permitiendo así que en caso de ser requerida contará igualmente con toda la información que hace parte de la transacción. “Los controles contables evitan riesgos y velan por el cumplimiento de la normativa contable y societaria, favoreciendo la transparencia” (Hernández, M. et al., 2005, p.56).

Es evidente que de la misma manera en que un proceso se vuelve robusto, va necesitando de herramientas que le permitan ayudar a controlar sus actividades rutinarias, por más insignificante que llegue a ser la tarea, con el tiempo esa sencillez la llevara a presentar grandes errores, por lo que se considera que “Las conciliaciones periódicas por medio de circulación, preferiblemente por sorpresa contribuyen a implementar el control interno” (Hernández, M. et al., 2005, p.55).

Desde la oficina de control interno, el proceso de compras se encuentra en transformación constante, razón por la que su dinámica debe llevar a estar de la mano con los responsables de procesos a fin de implementar a tiempo los controles que sean necesarios y así lograr dar cumplimiento a los objetivos estratégicos que este proceso tiene a cargo.

CONCLUSIONES

Visto Control Interno como una oficina de apoyo para las diferentes áreas de la organización, lograríamos resultados incalculables, para el proceso que se analiza en el presente ensayo “Compras” se logran identificar sin profundizar al detalle grandes opciones de mejora, actividades que de ser ejecutadas por los responsables del proceso y apoyada por dirección, contribuirían en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Es importante que como responsables de procesos se esté en constante búsqueda de alternativas de mejora para todos los procesos, a diario se implementen herramientas que contribuyen a que las actividades diarias sean mucho más ágiles permitiendo contar con más tiempo para trabajar en situaciones de mayor de análisis que en actividades operativas.

Compras es uno de los procesos con un nivel bastante alto para la ocurrencia de los riesgos de corrupción, por lo que se considera de gran importancia trabajar en la implementación de la Política o Protocolo de ética, que involucre a todos los niveles de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Coyle, J., Langley Jr., J., Novack, R. & Gibson, B. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro. Una perspectiva logística*. Mexico D.F.: Editorial Cengage Learning.

Hernández, J.A., & Hernández, J. (2005). El control interno operativo del área de compras. *Partida Doble*, (164), 44-56.

León, Juan Carlos. (2013). Análisis de Productividad en obras de Edificación en Chile. *Informe Técnico*. (4), (8-11).

Mercado, Salvador. (2004). *Compras Principios y Aplicaciones*. México D.F. Editorial Limusa.

Sangri, Alberto. (2014). *Administración de Compras. Adquisiciones y Abastecimientos*. México D.F.: Grupo Editorial Patria, S.A. de C.V.