

**MODELO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE COMPRAS, PARA UNA ADECUADA  
GESTIÓN DE SUMINISTRO.**

**LINA PAOLA GÓMEZ OSORIO**

**Asesor**

**Ándres Mauricio Díaz Melgarejo**



**Artículo presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en Gerencia Logística Integral.**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE INGENIERIA  
ESPECIALIZACION EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL  
Bogotá, Colombia 2017**

# MODELO DE CONTROL INTERNO EN EL ÁREA DE COMPRAS, PARA UNA ADECUADA GESTIÓN DE SUMINISTRO

Lina Paola Gómez Osorio  
Universidad Militar Nueva Granada  
Especialización Gerencia en Logística Integral  
Bogotá, Colombia  
[linapaolago45@gmail.com](mailto:linapaolago45@gmail.com)

**Resumen** – El proceso de compras juega un papel clave en la base de planeación de la cadena de suministro. Su funcionamiento, estructura y las diversas relaciones que sostiene con los demás eslabones de la cadena, constituyen un aspecto determinante una vez que su misión principal es asegurar los recursos necesarios para mantener el ritmo continuo de un proceso productivo o un servicio, de ahí que sea relevante el ejercicio cotidiano de un control interno del área.

Como propuesta de mejora para la reducción de los problemas presentes en el área de compras al interior de una compañía PYME, se propone un modelo de control interno, en donde se llegue a un estado de formalidad, con el establecimiento de una metodología acompañada de los KPI, que asegure la calidad del proceso, se reduzcan las inconsistencias presentes al interior de esté y se contribuya a la consecución de los objetivos de sostenibilidad, crecimiento, generación de valor y reducción de riesgos.

**PALABRAS CLAVE:** Gestión de suministro, Compras, Control Interno, KPI, COSO.

**Abstract** — The purchasing process plays a key role in the base of planning the supply chain. Its operation, structure and the various relationships that maintains with the other links in the chain, constitutes a determining aspect once its main mission is to ensure the necessary resources to maintain the continuous rhythm of a productive process or a service, therefore it is relevant to plan a daily exercise of an internal control of the area.

As an improvement proposal to reduce the problems present in the purchasing area inside a SME company, an internal control model is proposed, where a state of formality is reached, with the establishment of a methodology accompanied by the KPI, which ensures the quality of the process, reduce the inconsistencies present inside it and contribute to the achievement of the objectives of sustainability, growth, value creation and risk reduction.

**Keywords**— Supply management, Purchasing, Internal Control, KPI, COSO.

## I. INTRODUCCIÓN

Esta investigación surge con motivo de las deficiencias en control interno que se evidenciaron en el área de compras, al interior de una empresa Pyme del sector privado, dedicada al suministro e instalación de sistemas eléctricos. Esta compañía ha estado vigente en el mercado por más de 15 años y aunque cuenta con gran reconocimiento y prestigio en el sector, teniendo como clientes a grandes empresas procesadoras de alimentos como lo son Nestle Purina, Casaluker, Gloria Colombia, entre otras, no cuenta con una herramienta administrativa que promueva el control y la asignación de responsabilidades al interior de cada una de las áreas de la empresa.

La importancia de la pequeña y mediana empresa (Pyme) en el contexto nacional es un hecho ampliamente contrastado, no solo porque ellas representan el 3.5 por ciento del tejido empresarial, sino también porque generan un alto volumen de empleo, que supera más de la mitad del empleo del país [1]. Sin embargo, existen debilidades de carácter estructural que merman su competitividad y su capacidad de supervivencia frente a la gran empresa, el interrogante que surge es ¿qué conjunto de métodos deben implementar las Pymes para que puedan competir en igualdad de condiciones con los países desarrollados?.

Bien se sabe que en estos tiempos no basta con tener un producto o servicio ganador a un precio competitivo, es necesario además prestar el mejor servicio al cliente, logrando gerenciar los recursos involucrados en su cadena de abastecimiento apropiadamente y es aquí cuando surge la importancia de la logística al interior de las organizaciones como el elemento estratégico para alcanzar la competitividad nacional. [2]

Al hablar de una buena gerencia de la cadena de abastecimiento es claro que se debe dar la importancia que

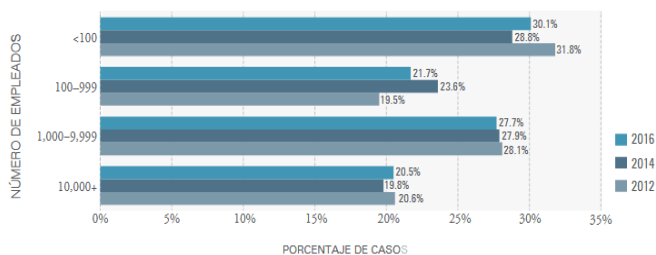
merece el área de compras, debido a que por medio de ella se gestiona la provisión de toda la organización, luego de los pronósticos de producción y ventas constituye el paso inicial para dar cumplimiento a lo que se está ofertando [3] y es por esto que las actividades que se desarrollan al interior de esta área no pueden ser improvisadas.

La gestión de compras ha pasado de ser considerada una actividad meramente administrativa a ser reconocida como un elemento clave para mantener y mejorar la posición competitiva [4] de una compañía, esto se ha generado debido a que los materiales adquiridos generalmente representan entre el 40 y el 60 por ciento del valor de las ventas de productos finales, esto significa que reducciones de costos relativamente pequeñas pueden tener un mayor impacto sobre los beneficios que iguales mejoras producen en otras áreas de la organización. [5]

## II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

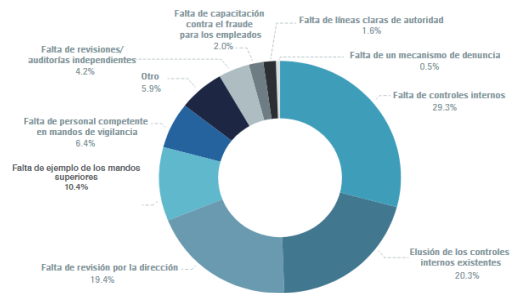
La empresa objeto de estudio tiene definidos los procedimientos de cada una de sus áreas, pero estos no se cumplen de acuerdo a lo documentado, en el transcurso de las actividades que se desarrollan en el área de compras se han presentado inconsistencias y robos por parte de empleados y proveedores por los altos montos de dinero que se aprueban, existen reprocesos en las actividades aumentando el lead time del proceso, en ocasiones se generan retrasos en la entrega de pedidos, se trabaja muchas veces bajo el lema de todo es urgente y esto conlleva a que se presenten actividades y procesos fuera de control, este tipo de acontecimientos son atribuidos a la informalidad y poco control en que muchas veces se trabaja. Es por esto que se quiere dar solución a estos problemas que se vienen presentando de tal forma que se beneficie la organización, se logre la fidelización de sus clientes, mejore su competitividad y mantenga su sostenibilidad a largo plazo.

De acuerdo con el reporte a las naciones sobre el abuso y el fraude ocupacional que se realizó en el 2016 por parte de ACFE (Asociación de Examinadores de Fraude Certificados), ellos establecen que las organizaciones pequeñas definidas con menos de 100 empleados, son las más afectadas económicamente a casusa de los diferentes fraudes que se presentan al interior de ellas.



Gráfica 1. Tamaño de la organización víctima - Frecuencia

Con el fin de determinar las fallas que permitieron el desarrollo de un fraude, ellos solicitaron a los encuestados sus opiniones acerca de las debilidades de control interno que contribuyeron para que el defraudador cometiera el fraude en la organización víctima.



Gráfica 2. Debilidades de control observadas por el ACFE

Los resultados que se obtuvieron, colocan a la falta de controles internos (29.3%) como uno de los principales causantes de que se presenten fraudes dentro de las organizaciones. [6]

A través de la implementación de un modelo, se desea mejorar una de las áreas que componen la cadena de abastecimiento y se considera que el control interno es el mecanismo que puede hacer posible que se cumpla con este objetivo. En la actualidad se le considera al control interno como la columna sobre la cual se estructura el funcionamiento adecuado de todo el engranaje que conforma la empresa [7].

Para que el modelo funcione correctamente, se diseña teniendo en cuenta los cinco elementos claves que conforman al control interno, los cuales son ambiente de control, la evaluación de riesgos, actividades de control, monitorio, información y comunicación.

Con el desarrollo de este modelo de control interno aplicado a una empresa Pyme lo que se busca es pasar de un estado de flexibilidad e informalidad en el que se encuentra uno de los procesos más críticos para la operación logística como lo es compras, donde normalmente no se está llevando ninguna planificación, ni control, al final se pretende llegar a una fase de formalidad con el establecimiento de una metodología acompañada de los KPI, que asegure la calidad del proceso, se reduzcan las inconsistencias presentes al interior de esté y se contribuya a la consecución de los objetivos de sostenibilidad, crecimiento, generación de valor y reducción de riesgos.

## III. ESTADO DEL ARTE

Para diseñar el modelo de control interno que se desea plantear en este trabajo, se ha realizado una búsqueda de información, de diferentes estudios que se han venido realizando, en países como Colombia, España, Ecuador y Perú, aplicados a la industria retail, construcción y defensa.

Dicha, la compone estudios investigativos como trabajos de grado, artículos y monografías entre otros, de los que se reseñan los principales trabajos realizados en el campo en los últimos años.

En 2005, José Antonio Hernández Mora y Joaquín Hernández Fernández, desarrollan una guía acompañada de comentarios críticos respecto al control interno operativo que se debe implementar en el área de compras, ellos hacen énfasis en el interés que se ha despertado por parte de las direcciones empresariales hacia el control de la gestión, en donde este interés lo que busca es mejorar la eficiencia del negocio para que las empresas puedan defenderse en un mercado competitivo.

A lo largo del artículo ellos exponen que el control para el área de compras comprende dos tipos de controles: operativos y contables. Los operativos reposan sobre la autorización y ejecución y se deben tener controles en las siguientes actividades: la aprobación de la compra una vez que se han ejecutado las tareas preliminares, que son, la centralización de las necesidades de compras, la selección del proveedor competitivo y la verificación de la existencia de crédito para el aprovisionamiento; seguidamente, la contratación, fijando las condiciones comerciales y financieras; la recepción de la mercancía que sobrelleva la correspondiente verificación cuantitativa y cualitativa; finalmente, el reconocimiento de la compra por la aceptación de la factura. Los controles contables tienden a evitar las pérdidas de algún documento, la duplicidad del mismo, acciones de fraude en registro o la aplicación incorrecta de normas contables. [8]

En 2012, en la universidad politécnica salesiana, Roberto Carlos Angamarca Andrade y Diana Patricia Gordillo Tenemaza, elaboran un manual de control interno basado en el modelo COSO para un supermercado. El COSO es un documento que contiene las principales directrices para la implementación, gestión y control de un sistema de control interno. Ellos fundamentan su modelo de acuerdo a los componentes del control interno, los cuales son, propiciar ambientes de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y por último actividades de monitoreo. Los pasos que ellos proponen para iniciar con la aplicación del modelo es primero realizar un diagnóstico de la situación actual a las áreas de aplicación del manual, seguido del desarrollo de un cuestionario de control interno basado en el modelo COSO, después, realizar una evaluación de los posibles riesgos y finalmente establecer las políticas, objetivos generales y específicos, procedimientos y diagramas de flujo para cada una de las áreas. Luego de realizar estos pasos es necesario definir un plan de implementación y comunicarlo en toda la organización. [9]

En 2014, Nury Chaparro Triana realiza un artículo sobre la importancia del control interno en el proceso de compras y cuentas por pagar de las empresas multinacionales en

Colombia, la autora basa su investigación en un estudio realizado por la firma de análisis de riesgos Kroll, la investigación establece que hay tres acciones ilegales que generan el mayor impacto económico en las organizaciones las cuales son: devoluciones que no se reportan, compras sobreestimadas y desviación de fondos ; estos fraudes representan el 2.1% del total de las ganancias de las empresas. Por el tamaño de las multinacionales resulta difícil que estos dos procesos se encuentren centralizados, por el contrario están sectorizados y esto genera que haya un aumento del riesgo por cada unidad operativa. Con el fin de dar solución a la problemática la autora define ciertos controles como son, realizar conciliaciones de los saldos una vez al mes, analizar las variaciones del costo estándar, realizar tomas físicas periódicas, evitar que el área de compras e inventarios sea liderado por una misma persona, mantener documentación de proveedores actualizada y supervisar que todas las compras estén soportadas con órdenes de compra numeradas y autorizadas. [10]

En 2015, en la universidad Cesar Vallejo, María Emelina Quiroz Alvarado, realiza una investigación que tiene como objetivo determinar el efecto que tiene el control interno en el área de compras en la gestión económica de una empresa de construcción, la autora desarrolla su investigación aplicando la técnica de cuestionario al jefe general de la empresa y a las personas que conforman el área de compra, después, evaluaron la situación económica y financiera de la empresa. Como motivo de los hallazgos la autora propone una serie de políticas para el área de compras, define los requisitos mínimos de conocimiento del personal, las responsabilidades y los responsables del departamento de compras, diseña los formatos de solicitud de requisición, orden de compra, solicitud de pago y el diseño de una base de datos de proveedores. [11]

En 2015, Yamile Lara Lara desarrolla un artículo titulado la importancia del control interno en el proceso de adquisición de bienes y servicios del sector defensa, en el desarrollo de este documento ella realiza un aporte importante en donde expresa que ningún control es suficiente, las empresas siempre deben estar atentas a los cambios y a las mejoras continuas, deben desarrollar una cultura de autocontrol, en donde se debe evitar trabajar de forma acelerada por cumplir con los tiempos establecidos, dejando a un lado el verdadero análisis y planteamiento de las necesidades. [12]

En 2016, Julián David Peñaloza López, desarrolla un ensayo sobre la implementación y uso de indicadores de gestión en el área logística como herramienta para la toma de decisiones, al final de su investigación el aplica una encuesta a cinco personas expertas en temas logísticos. Resulta importante conocer cuáles fueron las respuesta a dos de las tres preguntas realizadas por el autor, la primera es ¿cree usted que el uso de indicadores dentro del área logística ayuda a su labor en los procesos de toma de decisiones? ; La mayoría respondieron que los indicadores de gestión apoyan el

proceso de toma de decisiones puesto que permiten visualizar el estado de la compañía en un tiempo determinado. Al mismo tiempo, permite una retroalimentación continua del sistema como un todo, favoreciendo la comunicación y la transferencia de información orientada al logro de los objetivos propuestos. La segunda pregunta realizada fue ¿Qué piensa usted de la siguiente afirmación: La implantación de modelos de control hace la organización rígida y sin la capacidad de atender una variable inesperada, o incapaz de reaccionar ante un cambio en el entorno?; Todos concluyeron que no compartían esa afirmación ya que, como se evidenció en la primera respuesta, son una guía a la forma de ejecución de labores y brindan una orientación de las acciones que se deben ejecutar para reorientar los recursos hacia el logro de objetivos. [13]

#### IV. MODELO DE CONTROL INTERNO PARA EL ÁREA DE COMPRAS

Para el caso en estudio, la junta de socios de esta compañía ha definido los procesos críticos y de apoyo que los empleados deben tener en cuenta y estos son:

##### PROCESOS CRITICOS

Mercadeo y servicio al cliente

Operación y mantenimiento

Facturación y recaudo

Logística

##### PROCESOS DE APOYO

Financieros

Jurídicos

Administrativos

Los procesos críticos tienen que ver con la calidad del servicio y están enfocados hacia el cliente externo y los de apoyo, son los que sirven de soporte a la gestión de servicios.

El modelo propuesto es aplicado a una de las actividades que se encuentran incluidas en la logística y que tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio, tal como señala el especialista Carlos Antonio Portal Ruedas. [14]

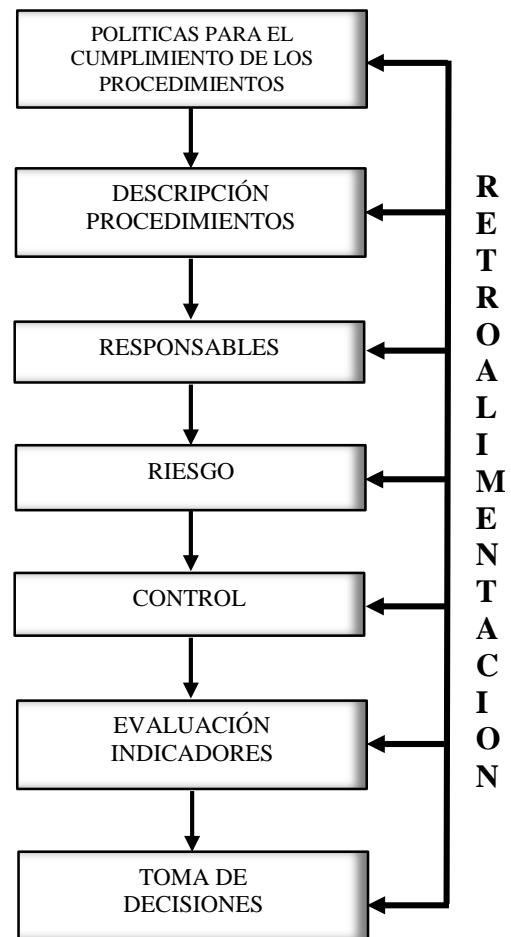
El modelo contempla dos aspectos:

- Un modelo teórico.
- Un modelo práctico.

#### MODELO TEÓRICO

El modelo teórico se desarrolla a partir de un esquema que presenta los diferentes elementos que conforman el sistema de Control Interno para el área de Compras a partir de los procedimientos y a continuación se define cada uno de estos elementos.

*Esquema del modelo*



Gráfica 3. Esquema del modelo de control interno

#### Definición de los elementos del modelo

El modelo teórico parte de definir las políticas para el cumplimiento de los procedimientos, la descripción de los procedimientos del área de compras, determina los responsables de ejecutar los procesos, el autocontrol que deben ir realizando los responsables, evaluando los indicadores establecidos para tomar decisiones con relación a

los resultados obtenidos y las sugerencias para el mejoramiento de los procedimientos.

- Políticas

Son guías para orientar la acción, son lineamientos a observar en la toma de decisiones sobre actividades en los procesos de una organización. Una política indica cuál es la regla o norma a seguir para hacer lo correcto, adecuado o conveniente en cada caso. Las políticas deben ser elaboradas y aprobadas; divulgadas; entendidas y acatadas por todos los miembros relacionados con el proceso particular. [15]

- Descripción de los procedimientos

Los procedimientos son la narración de cómo se cumplen las tareas de un proceso, es dar unas instrucciones secuenciales de cómo cumplir con las tareas asignadas. Esta narración se plasma en lo que denominamos los manuales de procedimientos.

- Responsable

Es el funcionario que tiene el control por competencia dentro del proceso.

- Riesgo

Probabilidad de que se produzca un evento y sus consecuencias negativas. Los factores que lo componen son la amenaza y la vulnerabilidad. [16] Las debilidades en la aplicación de control a un procedimiento aumentan la posibilidad de generar riesgos.

- Control

Son las medidas que se toman para evitar que sucedan los riesgos.

- Evaluación de indicadores

Es medir el cumplimiento de las metas de acuerdo con los resultados expresados en un proyecto o programa. Es cuantificar el logro de metas y objetivos o determinar si el proceso se desarrolla dentro de los parámetros determinados y tomar las decisiones correctivas.

- Toma de decisiones

Es aplicar medidas correctivas para recuperar el curso normal de un proceso. Escoger entre varias alternativas, una que satisfaga un propósito o un objetivo, previo el análisis o juicio de sus resultados posibles, mediante una acción acompaña de su correspondiente riesgo.

- Retroalimentación

Información que ayuda a determinar el éxito o fracaso de una acción o un sistema.

## MODELO PRÁCTICO

El modelo práctico se desarrolla a partir de la definición de las políticas que guían el quehacer de los diferentes procedimientos que se realizan en el área de compras de la compañía en unos cuadros que contienen los demás elementos del modelo propuesto.

### Políticas

Es determinante contar al interior de una organización con un documento de apoyo administrativo, que de forma clara, pueda definir los lineamientos que orienten y guíen la función del área de compras.

### Políticas generales

- ❖ Los criterios para seleccionar un proveedor se fundamentan en: Precios, calidad, tiempos de entrega, condiciones comerciales, servicio al cliente, presentación de los productos y garantía posventa. Cada uno de estos criterios tendrá una ponderación y solo aquellos que alcancen una valoración superior al 70 por ciento, serán admitidos en el directorio de proveedores.

- ❖ Los proveedores aceptados en el directorio de proveedores deben suministrar los siguientes documentos: Cámara de comercio, RUT y una certificación bancaria.

- ❖ La requisición o solicitud de material se debe realizar por parte del área responsable del proyecto y si en tal caso otra área se ve implicada, esta solicitud debe ir firmada por los integrantes de estas dos áreas, pero cargada al responsable del proyecto.

- ❖ Se deberá conceder a todos los proveedores oportunidad de cotizar en igualdad de condiciones.

- ❖ Ninguna otra persona o área está autorizada para realizar compras.

- ❖ Antes de realizar cualquier compra se debe tener la aprobación o visto bueno del coordinador de proyectos.

- ❖ Toda correspondencia con los proveedores deberá ser canalizada a través del departamento de compras, incluyendo toda reclamación o devolución que se presente con los mismos.

- ❖ Se debe proteger y garantizar la confidencialidad de la información relacionada con contratos, cotizaciones, precios y condiciones, o cualquier otro tipo de

información que se considere confidencial para la compañía.

#### Política de producto

❖ Se requiere como paso previo a una compra las especificaciones de lo que se necesita comprar y la definición de cuantas unidades y cuando se requiere tener el material o servicio a solicitar.

❖ Compras debe colaborar en la elaboración de los presupuestos para garantizar la idoneidad de los mismos, informando de cómo es la evolución de los precios.

#### Política de proveedores

❖ Se centralizarán en el departamento de compras todas las cotizaciones a proveedores, así como la selección de las mismas.

❖ Para la adquisición de cualquier tipo de suministro, equipos y materiales, se debe procurar conseguir el menor precio, la mejor calidad y las mejores condiciones de pago. Los procesos deben iniciarse una vez se apruebe el presupuesto.

❖ Las compras deben ir respaldadas por una orden de compra que haya sido emitida por la oficina correspondiente.

❖ No se otorgará en ninguna operación anticipos a proveedores a menos de que se cuente con la autorización previa de la gerencia de la empresa.

❖ No se debe someter la función de compras a unos pocos proveedores, se debe estar en continua búsqueda de nuevos aliados estratégicos, esto requiere un conocimiento y permanente contacto con el mercado para que definir qué es lo que se espera de los proveedores

Cuadros con elementos a partir de la descripción de los procedimientos.

Procedimiento para el manejo de compras.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	RIESGO	CONTROL	INDICADOR	META	DECISIÓN
<p><i>Recibir solicitud de producto y/o servicios.</i></p> <p>El Ingeniero encargado del proyecto, solicita al responsable de compras a través de una solicitud de compra, los materiales y/o servicios requeridos para el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta la cantidad, la marca y el tiempo de entrega requerido.</p>	Ingeniero de proyectos	No se logre tener a tiempo la cantidad de materiales y/o servicios solicitados.	Determinar las necesidades de proyecto y realizar la solicitud con una antelación de 3 a 5 días antes de iniciar actividades.	<i>Faltantes</i>		
<p><i>Verificar existencias en almacén</i></p> <p>Realizar la verificación de las cantidades existentes en el almacén, por medio del software.</p>	Asistente de Compras	El software no se encuentre actualizado y por tanto se tengan faltantes o sobrantes de los materiales a solicitar.	Se debe alimentar en tiempo real el software, con cada uno de los movimientos que se realicen en el almacén.	$Valor = \frac{\$Ventas\ perdid\ as\ compras}{\$Ventas\ totales} \times 100$ <p>Su objetivo es medir las ventas perdidas por el incumplimiento de los proveedores.</p>	1 % - 5 %	Determinar las causas y tomar correctivos.
<p><i>Solicitud de cotizaciones a proveedores</i></p> <p>De acuerdo a los insumos y servicios solicitados, el coordinador de compras determinará el proveedor más idóneo existente en el directorio de proveedores y solicita las cotizaciones respectivas.</p>	Coordinador de compras	No se realicen cotizaciones a varios proveedores, si no que por el contrario se centralice en uno solo.	Verificar las cotizaciones formales recibidas y su número consecutivo, para evitar que se presenten cotizaciones ficticias.			



<p><i>Elaboración del cuadro comparativo de cotizaciones y aprobación de la mejor cotización.</i></p> <p>Se ingresan al sistema los datos de las cotizaciones realizadas para generar un cuadro comparativo, donde se detalla el precio, la forma de pago, el tiempo de entrega y otras observaciones, el cuadro es enviado vía correo electrónico al coordinador de proyectos, para la aprobación, sugiriendo la mejor cotización.</p>	<p>Coordinador de compras</p> <p>Coordinador de proyectos</p>	<p>El coordinador de proyectos tenga intereses personales con otro de los proveedores que ofertaron y no se escoja la cotización que cumpla con las condiciones requeridas.</p>	<p>Mensualmente se debe contrastar que las cotizaciones sugeridas por el coordinador de compras, sean las mismas a las cuales se les envió la orden de compra. De no ser así se debe dejar un registro de las causas del cambio de proveedor o se debe hablar directamente con el coordinador de proyectos.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Indicador Entregas Perfectamente Recibidas</i></p> $\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total ordenes de compra realizadas}} \times 100$ <p>Controlar la calidad de los productos/materiales/servicios recibidos, y la puntualidad de las entregas de los proveedores de mercancía. [17]</p>	<p>1% - 10%</p>	<p>Analizar las causas que generaron el rechazo del pedido y comunicarlo al proveedor. Si se continúan presentando pedidos rechazados, se debe retirar al proveedor de la lista de proveedores autorizados.</p>
<p><i>Generación y envío de órdenes de compra</i></p> <p>Se genera la orden de compra, ingresando los datos ya acordados con el proveedor en la cotización y se realiza el envío vía e-mail.</p>	<p>Asistente de compras</p>	<p>Se digite la información de manera errónea.</p>	<p>Definir mensualmente el número de veces en que se realizaron devoluciones o algún tipo de cambio, como consecuencia de errores presentados por parte del área de compras de la compañía.</p>			
<p><i>Recepción de mercancía y/o servicio</i></p> <p>Se verifica que los productos y/o servicios suministrados por el proveedor, cumplan con lo plasmado en la orden de compra.</p>	<p>Coordinador de compras</p>	<p>Se genere la recepción o el visto bueno, cuando el producto o servicio no cumpla con las condiciones establecidas en un inicio.</p>	<p>Definir mensualmente el número de veces en que se realizaron devoluciones o algún tipo de cambio, como consecuencia de errores presentados por parte del proveedor.</p>			

Procedimiento para el manejo de proveedores.

DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO	RESPONSABLE	RIESGO	CONTROL	INDICADOR	META	DECISIÓN
<p><i>Compra de insumos o servicios</i></p> <p>Se dispone de un cuadro de impacto en las compras, en donde se definen las actividades de control o verificación a ejercer por el personal involucrado cuando llega el insumo o servicio; estos controles podrán ser antes o en la entrega del producto o servicio. Adicional los proveedores son clasificados por su impacto en uno, tres o cinco.</p>	<p>Coordinador de compras</p> <p>Asistente de compras</p>	<p>No se realice una adecuada clasificación de proveedores de productos o servicios que afecten directamente en las actividades para la prestación del servicio.</p>	<p>Revisar semestralmente el cuadro de impacto en las compras e inspeccionar mensualmente a aquellos proveedores que han sido clasificados en la categoría cinco.</p>	<p><i>Certificación de proveedores</i></p> $\text{Valor} = \frac{\text{Proveedores certificados}}{\text{Total de proveedores}} \times 100$ <p>Su objetivo es controlar la calidad de los proveedores y el nivel de integración de los mismos. [17]</p>	<p>70 % - 90 %</p>	<p>Encaminar las acciones de selección de proveedores a que estos sean en su mayoría certificados para generar un grado de confianza.</p>
<p><i>Criterios de Evaluación para Selección de Proveedores Impacto Uno (bajo) en las Compras</i></p> <p>Su evaluación y selección se realiza solicitando para la adquisición de producto o servicio y previa o posteriormente la siguiente documentación:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibo de caja o</li> <li>2. Factura para compra de producto o servicio necesitado.</li> </ol> <p>Si cumplen los requisitos mínimos se ingresan al directorio de proveedores.</p>	<p>Coordinador de compras</p> <p>Asistente de compras</p>	<p>No se cuente con la documentación mínima solicitada.</p>	<p>Verificar que la documentación solicitada se encuentre en físico y organizada.</p>			
<p><i>Criterios de Evaluación para Selección de Proveedores Impacto Medio (3) y Alto (5) en las Compras</i></p> <p>El proceso de selección del proveedor se inicia con el diligenciamiento de unos requisitos generales que son:</p>	<p>Coordinador de compras</p> <p>Asistente de compras</p>	<p>No se cuente con la documentación mínima solicitada.</p>	<p>Verificar que la documentación solicitada se encuentre en físico y organizada.</p>			

<p>a. Nombre, dirección, teléfono.  b. Certificado de constitución y / o RUT.  c. Certificado de calidad ISO 9001.  d. Nombre de la persona de Contacto.  e. Certificación bancaria.</p> <p>Con estos soportes se les da una ponderación en cuanto a su experiencia y forma de pago. Si cumplen los requisitos mínimos se ingresan al directorio de proveedores.</p>						
<p><i>Seguimiento a proveedores</i></p> <p>El seguimiento se realiza a través del formato de fallas de proveedores y orden de compra en donde se revisará la capacidad de cumplimiento y de proporcionar el producto y servicio de acuerdo con los requisitos solicitados al proveedor.</p>	<p>Coordinador de compras  Asistente de compras</p>	<p>No se realicen las anotaciones u observaciones sobre las inconsistencias presentes en la entrega de productos o prestación de servicios.</p>	<p>Semanalmente se deben verificar los órdenes de compra y sus observaciones para constatar que la información está siendo consignada en el formato de fallas de proveedores.</p>	<p><i>Nivel de cumplimiento de proveedores</i></p> $\text{Valor} = \frac{\text{Pedidos recibidos fuera de tiempo}}{\text{Total de pedidos recibidos}} \times 100$ <p>Su objetivo es medir el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega. [17]</p>	<p>1% - 10%</p>	<p>Determinar las causas que generaron que los pedidos se recibieran fuera de tiempo y realizar las actividades correctivas</p>
<p><i>Reevaluación de proveedores</i></p> <p>La reevaluación de proveedores se realiza semestralmente, siempre y cuando hayan sido utilizados sus productos y/o servicios en ese mismo periodo. Con el formato reevaluación de proveedores, se especificará el producto o servicio adquirido durante ese periodo, y se tendrán en cuenta los siguientes criterios para su reevaluación:</p> <p>a. Proveedor productos: Fallas en cuanto a la cantidad, precio y si el producto llega abollado, roto o vencido.  b. Proveedor servicios: Fallas en cuanto al objeto del contrato, tiempos de respuesta y servicio postventa.</p>	<p>Coordinador de compras  Asistente de compras</p>	<p>Se omite información de acuerdo a las fallas presentadas por el proveedor.</p>	<p>Asegurar que todas las observaciones que se realizaron a cada uno de los proveedores sean tenidas en cuenta al momento de su reevaluación.</p>			

## V. CONCLUSIONES

Compras genera un área de riesgo para cualquier compañía, por la cantidad de transacciones que se realizan y las cuales representan un monto elevado de dinero, es por esto que resulta fundamental que las organizaciones tengan una adecuada estructura de control tanto preventivos como detectivos que le permitan disminuir su nivel de riesgo y exposición a fraudes.

En el caso de estudio los manuales de procedimientos implementados contienen la descripción de las actividades y el responsable pero carecen de indicadores en sus puntos de control, así como metas que garanticen su efectividad, por consiguiente no se efectúa la evaluación correspondiente.

El modelo propuesto, lleva implícito el control para asegurar que los procedimientos se desarrollen como han sido diseñados. Igualmente contiene, las metas que van a servir para que las personas que se encuentran involucradas en la gestión de compras ejerzan un autocontrol sobre su actividad y tomen los correctivos oportunamente a fin de direccionar el logro de los objetivos institucionales.

Se espera que el éxito de implementar este modelo en una de las áreas de la compañía, genere paulatinamente una reacción en cadena, que anime a las demás dependencias a desarrollar trabajos similares, hasta que finalmente, la organización en su conjunto se encuentre inmersa en la cultura del diseño y reformulación permanente de sus procesos y se contribuya al mejoramiento de la cadena de abastecimiento en sí.

## VI. REFERENCIAS

[1] F. A. Jimenez, «El Colombiano,» 21 Enero 2016. [En línea]. Available: <http://www.elcolombiano.com/negocios/niif-para-pymes-rigen-se-cumplen-HD3467779>. [Último acceso: 16 Noviembre 2017].

[2] L. A. M. Garcia, «Ecoe Ediciones,» 2016. [En línea]. Available: <https://www.ecoediciones.com/libros/logistica/gestion-logistica-integral-2da-edicion/>.

[3] E. S. G. Bernal, «UMNG,» 2014. [En línea]. Available: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/11824/2/Inf luencia%20del%20departamento%20de%20compras%20en%20la%20cadena%20de%20abastecimiento.pdf>.

[4] Robert E. Spekman, John W. Kamauff, Deborah J. Salmond, «ScienceDirect,» 13 Abril 2002. [En línea]. Available: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S024630194902119>. [Último acceso: 13 Noviembre 2017].

[5] H. N. Ligia, «Gerencia de compras la nueva estrategia competitiva,» N° 2 ed., ECOE Ediciones , 2013.

[6]ACFE, «ACFE MEXICO,» Noviembre 2016. [En línea]. Available: [http://acfe-mexico.com.mx/reporte\\_naciones/](http://acfe-mexico.com.mx/reporte_naciones/).

[7]C. E. L. Pinzón, «Fundación Universitaria San Martín,» 8 Septiembre 2016. [En línea]. Available: <http://www.sanmartin.edu.co/1/?p=9322>.

[8]José Antonio Hernández Mora y Joaquín Hernández Fernández, Marzo 2005. [En línea]. Available: <http://pdfs.wke.es/5/1/4/2/pd0000015142.pdf>.

[9]Roberto Carlos Angamarca y Diana Patricia Gordillo , «dspace.ups.edu.ec,» Julio 2012. [En línea]. Available: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/2828/1/UPS-CT002465.pdf>.

[10]N. C. Triana, «Universidad Militar Nueva Granada,» 2014. [En línea]. Available: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13185/1/IMPOR TANCIA%20DEL%20CONTROL%20INTERNO%20E N%20EL%20PROCESO%20DE%20COMPRAS%20Y%20C UENTAS%20POR%20PAGAR%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20MULTINACIONALES%20EN%20COLOMBIA.pdf>.

[11]M. E. Q. Alvarado, «Universidad César Vallejo,» 2015. [En línea]. Available: <http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/UCV/371/quiروز am.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

[12]Y. L. Lara, «Universidad Militar Nueva Granada,» 2015. [En línea]. Available: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/6453/1/Imp ortancia%20del%20control%20interno%20en%20el%20proces o%20de%20adquisici%3b%20de%20bienes%20y%20ser vicios.pdf>.

[13]J. D. P. Lopez, «Universidad Militar Nueva Granada,» 2016. [En línea]. Available: <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/14559/1/Pe %c3%blalozaL%c3%b3pezJui%c3%a1nDavid2016.pdf>.

[14]C. A. P. Ruedas, «Conexionesan,» 21 Marzo 2017. [En línea]. Available: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/las-funciones-de-la-gestion-de-compras/>. [Último acceso: 18 Noviembre 2017].

[15]D. Jimenéz, «Pymes y Calidad 2.0,» 21 Febrero 2016. [En línea]. Available: <https://www.pymesycalidad20.com/las-politicas-organizacionales-los-sistema-gestion.html>.

[16]I. Rodríguez, «Auditoool,» 18 Noviembre 2014. [En línea]. Available: <https://www.auditoool.org/blog/control-interno/3073-que-es-el-riesgo-riesgo-inherente-y-riesgo-residual>.

[17]L. A. M. Garcia. [En línea]. Available: [http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e\\_libros/logistica/ind\\_1ogistica.pdf](http://www.fesc.edu.co/portal/archivos/e_libros/logistica/ind_1ogistica.pdf).