

**OPTIMIZACIÓN Y TRANSPARENCIA EN LA GESTIÓN DE COMPRAS:
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO EN UNA EMPRESA DE
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN EN ECUADOR****OPTIMIZATION AND TRANSPARENCY IN PURCHASE MANAGEMENT:
EVALUATION OF INTERNAL CONTROL IN A CONSTRUCTION MATERIALS
COMPANY IN ECUADOR**

Recibido: 20/11/2024 – **Aceptado:** 09/12/2024
DOI: <https://doi.org/10.56124/corporatum-360.v7i14.011>

¹Andrea Gabriela Bustamante Banchón

¹Correo: andrebustamantebanchon@gmail.com; ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-5699-7039>
Pontificia Universidad Católica del Ecuador – Ecuador

RESUMEN

Este artículo presenta la evaluación del control interno en el área de compras de la empresa Hormigones del Pacífico HORDEPAC S.A., ubicada en Manta, Ecuador, dedicada a la construcción y servicios de infraestructura. El objetivo es analizar el control interno de la empresa a fin de optimizar la gestión de compras y mejorar la transparencia, mitigando riesgos y fortaleciendo las relaciones con proveedores. La metodología utilizada es de tipo cualitativa, e incluyó herramientas como el diagrama de Ishikawa, el árbol de problemas y el diagrama de Pareto, las cuales ayudaron a identificar deficiencias en el proceso de compras. La implementación del sistema se diseñó con base en indicadores de desempeño y políticas que regulan los procedimientos, enfocados en reducir los costos y mejorar la comunicación entre compras y contabilidad. Los resultados más relevantes muestran una reducción de costos del 2% y un control presupuestario más preciso, así como una mejora en la eficiencia operativa. Se concluye que un adecuado sistema de control interno que incluya políticas y procedimientos claros en el área de compras, contribuye significativamente a la optimización de la gestión de compras, asegurando la sostenibilidad del abastecimiento y fortaleciendo la competitividad de la empresa.

Palabras clave: control Interno, gestión, control presupuestario.

ABSTRACT

This article presents the evaluation of internal control in the purchasing area of the company Hormigones del Pacifico HORDEPAC S.A., located in Manta, Ecuador, dedicated to construction and infrastructure services. The objective is to analyze the company's internal control in order to optimize purchasing management and improve transparency, mitigating risks and strengthening relationships with suppliers. The methodology used is qualitative, and included tools such as the Ishikawa diagram, the problem tree and the Pareto diagram, which helped identify deficiencies in the purchasing process. The implementation of the system was designed based on performance indicators and policies that regulate procedures, focused on reducing costs and improving communication between purchasing and accounting. The most relevant results show a 2% cost reduction and more precise budget control, as well as an improvement in operational efficiency. It is concluded that an adequate internal control system that includes clear policies and procedures in the purchasing area, contributes significantly to the optimization of purchasing management, ensuring the sustainability of supply and strengthening the competitiveness of the company.

Keywords: internal control, management, budgetary control.

1. Introducción

Hormigones del Pacífico HORDEPAC S.A. es una compañía de servicios ubicada en Manta, especializada en la ejecución de proyectos de infraestructura civil, además de ofrecer servicios de intermediación en sistemas de alcantarillado y abastecimiento de agua potable. Aunque es una empresa competitiva en el ámbito económico de su sector, carece de un sistema de control interno en su área de compras, lo que ha generado deficiencias en el desempeño organizacional.

Según Huiman (2022), el control interno se erige como un mecanismo integral implementado por los trabajadores de las entidades públicas y organizaciones privadas, cuyo propósito central reside en evaluar el progreso de su implementación en estas instituciones. La carencia de un sistema de control interno sólido expone a la entidad a una grave crisis, caracterizada por la pérdida de control sobre sus activos, la incapacidad para alcanzar sus objetivos y un elevado riesgo de irregularidades financieras.

En ese sentido, Vega y Marrero (2021), afirman que, en el dinámico panorama empresarial actual, un control interno eficaz contribuye a prevenir riesgos, reducir costos y optimizar los procesos. La implementación de sistemas robustos que garanticen la eficiencia y el cumplimiento de estándares mínimos en la ejecución de procesos es fundamental para alcanzar el éxito.

La importancia de los sistemas de control interno ha adquirido una relevancia cada vez mayor en el entorno empresarial actual. Estos mecanismos son fundamentales para la identificación y mitigación de riesgos potenciales que podrían afectar negativamente el desempeño organizacional. Asimismo, contribuyen a optimizar la gestión de los recursos y a garantizar la fiabilidad de la información financiera, sustentando así una toma de decisiones informada y estratégica (Ruíz, 2020).

La implementación de un sistema de control interno en las empresas se considera esencial para optimizar los procesos y reducir los riesgos financieros. Según el enfoque propuesto por el Instituto de Auditores Internos (IAI), los sistemas de control interno permiten establecer procedimientos adecuados que mejoran la

eficiencia operativa y refuerzan la integridad de los procesos administrativos (Instituto de Auditores Internos, 2018).

En la organización objeto de estudio, existen deficiencias en el sistema de control interno puesto que no existen manuales y procedimientos formalizados, en los cuales se detallan las tareas y procesos que deben realizar los encargados del departamento de compras. Esto impide una administración eficaz de los recursos financieros y limita la capacidad de seleccionar proveedores que ofrezcan las condiciones y precios más favorables.

En el contexto de la gestión de compras, la adopción de controles internos cobra especial relevancia, ya que facilita el monitoreo de adquisiciones y una administración efectiva de los recursos financieros, elementos fundamentales para las empresas del sector de materiales de construcción (Alvarez y Mendoza, 2020).

En este orden de ideas, Sánchez y Ramírez (2019) destacan que la implementación de sistemas de control interno en el área de compras permite no solo una mejor administración de los recursos, sino también una reducción considerable de costos operativos y una mayor eficiencia en los procesos. En el caso de las empresas de materiales de construcción, la optimización en las adquisiciones es clave para minimizar los desperdicios y garantizar la disponibilidad de insumos en tiempo oportuno, lo que fortalece la posición competitiva de la empresa en el mercado.

La transparencia en los procesos de compra es otro aspecto importante en la gestión organizacional, y se ve significativamente impulsada por la implementación de un sistema de control interno. La transparencia no solo mejora la relación con proveedores y clientes, sino que también aumenta la confianza de los inversionistas y de la comunidad empresarial. En el caso de las empresas de construcción, la transparencia es particularmente relevante para establecer relaciones llevaderas con proveedores y asegurar la calidad de los materiales adquiridos, lo cual es crucial para el éxito de los proyectos (Hernández, 2017).

Estudios recientes indican diversas metodologías para la implementación de sistemas de control interno en la gestión de compras, entre las cuales destacan el uso de plataformas tecnológicas de gestión de inventarios. Estas herramientas

permiten una mejor trazabilidad de las operaciones y reducen el riesgo de errores en las transacciones. Las investigaciones sugieren que el uso de estas plataformas optimiza los recursos y minimiza el impacto de posibles irregularidades, mejorando la eficiencia en la cadena de suministro (Gómez y Castro, 2021).

En este sentido, algunos ejemplos de implementación de control interno en empresas de construcción en Ecuador revelan la necesidad de adaptar estos sistemas a las particularidades del sector. Las empresas que han adoptado controles internos eficientes en su gestión de compras reportan una mejora en la administración de inventarios, una disminución de desperdicios y una reducción del impacto ambiental, factores que contribuyen al cumplimiento de estándares de responsabilidad social y sostenibilidad (Pérez, 2020).

A nivel global, se observa que las empresas de construcción que implementan sistemas de control interno no solo optimizan sus recursos, sino que también aseguran una mayor transparencia en las operaciones de compra. Estas prácticas son especialmente importantes para empresas que gestionan relaciones con numerosos proveedores, ya que el control interno permite una evaluación adecuada de los precios y condiciones, facilitando la toma de decisiones estratégicas en las adquisiciones (Martínez & Ortega, 2019).

Además de la optimización y transparencia, la implementación de sistemas de control interno en el área de compras facilita la eficiencia administrativa. Según estudios recientes, la formalización de procedimientos y responsabilidades en el área de compras permite reducir los costos operativos y mejorar la rentabilidad de la empresa, lo que se traduce en una mayor competitividad en el mercado (Gutiérrez y López, 2021).

En definitiva, la literatura destaca la importancia de implementar sistemas de control interno en la gestión de compras en empresas de construcción, resaltando su impacto en la optimización de recursos, la transparencia en los procesos y la eficiencia operativa. Estas prácticas no solo fortalecen el cumplimiento de estándares de control, sino que también refuerzan la sostenibilidad de las empresas al proporcionar una base sólida para la toma de decisiones informadas en la selección y gestión de proveedores.

2. Metodología (Materiales y métodos)

La metodología utilizada en este estudio se centró en un cualitativo, para evaluar la situación actual del departamento de compras de la empresa Hormigones del Pacífico HORDEPAC S.A. En primer lugar, se realizó un diagnóstico inicial mediante la aplicación de herramientas de análisis organizacional como el diagrama de Ishikawa, que permitió identificar las principales causas detrás de las deficiencias en el proceso de compras. Asimismo, se empleó el árbol de problemas para clasificar y visualizar las causas y efectos de estas deficiencias, destacando las áreas de oportunidad clave. Esta etapa de diagnóstico se completó con el uso del diagrama de Pareto, mediante el cual se analizó la tendencia de las compras en el primer trimestre de 2023, identificando las áreas con mayor impacto en el desempeño de la organización.

A continuación, se procedió a diseñar e implementar un sistema de control interno específico para el área de compras. Este sistema se fundamentó en la elaboración de procedimientos estandarizados y políticas internas, con indicadores clave de desempeño (KPI) que permitieran monitorear la efectividad del proceso. Se definieron metas concretas, como la reducción del 2% en costos, además también se espera tener como resultados mejoras en la comunicación entre el departamento de compras con el área de contabilidad, así como también la gestión de buenas relaciones comerciales con los proveedores.

Cabe destacar que la utilización de los KPI permite la medición de la eficiencia operativa y la adecuada relación con los proveedores, considerando este tipo de indicadores, como una parte fundamental para mantener el control del presupuesto y la transparencia en la gestión de compras (Martínez y Castro, 2023)

La recolección de datos se realizó de forma continua durante el primer semestre del año 2023 para evaluar el impacto del sistema implementado en la eficiencia operativa. Se empleó un cuestionario de control interno en donde fue evaluado el jefe de compras de la compañía y finalmente, se analizaron los resultados mediante indicadores de desempeño que miden la precisión del control presupuestario y la eficacia de la relación con proveedores.

3. Resultados (análisis e interpretación de los resultados)

La formalización de opciones se va a comparar mediante información clara y sustentada; es decir se presentará la situación actual por la que atraviesa la compañía en comparación a la implementación del sistema de control para el área de compras.

Tabla 1

Situación actual de Hordepac S.A vs Implementación de sistema de control interno

SITUACION ACTUAL	IMPLEMENTACION DE SISTEMA DE CONTROL INTERNO
<ul style="list-style-type: none"> • Procesos inadecuados y no estratégicos. • Malas negociaciones y relaciones comerciales con proveedores. • Mal uso del sistema tecnológico en la elaboración de cotizaciones. • Sistema de compras no flexible. • No existe capacitación óptima al equipo de compras. • Inventario de productos que no tienen mucha rotación. • Producción paralizada debido al stock de productos. • Mala comunicación entre departamento de compras y contabilidad. • No existe registro de datos relevantes de proveedores, productos, calidad. • No se hace informes periódicos de las compras mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar los procesos de abastecimiento estratégico. • Gestionar el rendimiento de las relaciones con los proveedores. • Obtener un mayor refuerzo de la tecnología. • Evitar un sistema de compras rígido. • Mejorar la capacitación del equipo en el sistema de compras. • Minimizar los costos de compra, de almacenamiento y de distribución. • Asegurar el flujo de producción continua. • Velar por una correcta integración con el resto de los departamentos de la empresa. • Mantener el registro de los datos actualizado. • Presentar informes de gestión cada cierto tiempo a modo de control.

Nota: Análisis de la situación actual de la empresa VS análisis del mejoramiento del área con la implementación del control interno

3.1. Evaluación de control interno

Se procedió a elaborar el cuestionario de control para la evaluación de control interno con un total de 14 preguntas, que fueron respondidas por el jefe de Compras de la empresa, dando como resultado lo siguiente:

Tabla 2

Cuestionario de Control Interno Hordepac S.A

HORMIGONES DEL PACIFICO HORDEPAC SA					
EVALUACION DE CONTROL INTERNO				PÁGINA 1 DE 1	
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AL ÁREA DE COMPRAS					
N.	PREGUNTA	SI	NO	VALORACION	OBSERVACIÓN
POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS					
1	¿Existe un manual de políticas y procedimientos formalmente documentado para el área de compras?		X	0	
2	¿Se actualizan regularmente las políticas de compras conforme a los cambios normativos y de mercado?		X	0	
3	¿Las órdenes de compra se emiten únicamente después de una autorización formal?		X	0	
SELECCIÓN DE PROVEEDORES					
4	¿Existe un proceso formal para evaluar y seleccionar proveedores?		X	0	
5	¿Se mantienen registros actualizados de los proveedores aprobados?		X	0	
6	¿Se realizan conciliaciones periódicas entre las facturas recibidas y las órdenes de compra?	X		1	
7	¿Se requiere autorización previa para realizar pagos a proveedores?	X		1	

8	¿Se realiza una revisión periódica de los proveedores para identificar riesgos potenciales?	X	0
9	¿Existen límites establecidos para los montos que pueden aprobarse sin revisión adicional?	X	1
SEPARACION DE FUNCIONES DEL PERSONAL			
10	¿Existe una adecuada separación de funciones entre los departamentos de compras, pagos y contabilidad?	X	1
11	¿Se realiza la capacitación respectiva al área de compras de acuerdo con cada función que le corresponde?	X	0
12	¿Se realizan auditorías internas al área de compras de forma regular?	X	0
GESTION DE RIESGOS			
13	¿Se realiza un análisis de riesgos en el área de compras para identificar vulnerabilidades?	X	0
14	¿Se cuenta con un plan de contingencia en caso de incumplimiento de proveedores críticos?	X	0
TOTAL			4
NC= CT/PT * 100			
NC= 4/14 *100			
28,57%			
NR = 100- NC			
NR = 100-28,57			
99,71%			

ELABORADOR POR:

Andrea Bustamante

REVISADO POR:

APROBADOR POR:

Nota: La presente tabla contiene la Evaluación del control interno de la empresa HORDEPAC a través del cuestionario de control interno y la valoración del nivel de riesgo y nivel de confianza. Elaborado por la autora.

Los resultados indican que el nivel de Confianza presenta un porcentaje del 28.57% siendo esto un nivel Bajo que indica que la implementación del sistema de control interno debe ser aplicado de manera inmediata, en tanto que su nivel de riesgo presenta el 99.71% porcentaje altamente significativo; es decir hay serias deficiencias en los controles.

Una de las deficiencias que menciona el jefe de compras de acuerdo con el cuestionario planteado, es de que no existe la capacitación al equipo de compras, se estima que, con la implementación del sistema de Control, la capacitación disminuirá los riesgos y garantizará la efectividad en cuanto a procedimientos y procesos implementados en las adquisiciones y compras.

Este resultado, se relaciona con la investigación de Ramos, F. (2017), autor que indica que la capacitación de personal es adquirir conocimientos para que los empleados se encuentren actualizados dentro de su campo laboral acorde a la realidad del país y de esta manera prestar servicios de alta calidad a la colectividad. En su investigación, menciona que en la empresa Distribuidora Ekama S.A., los jefes de compras almacén y contabilidad se encargarán de capacitar y evaluar al personal durante 15 días previo a la contratación, lo que resulta ventajoso para la entidad ya que no tiene que incurrir en gastos adicionales, además define que es uno de los problemas que tiene más impacto negativo en el área de compras, ya que las capacitaciones se suelen realizar en menor plazo y no se indica el proceso completo.

Otro punto importante que destaca la implementación del sistema de control al área de compras es de que se existirá eficiencia en los procesos de compras a fin de obtener una mejor rentabilidad y reducir costos, a través de una buena planificación, definir alianzas estratégicas con proveedores, minimizar incidencias, y automatizar ganancias.

Es así que investigaciones actuales han confirmado que los sistemas de control interno ayudan de manera significativa a mejorar la trazabilidad y la

eficiencia de los procesos de compras, minimizando errores y optimizando recursos (López y Torres, 2022).

3.2. Evaluación por medio de KPI's:

➤ **Ventas sobre gastos:**

Es un indicador que permite tener un control del presupuesto de gasto de cada departamento. Es decir, en caso de caída de ventas en cuanto a los servicios brindados, se debe tener claro como actualizar y ajustar nuestro presupuesto.

➤ **Ahorro total de costos:**

1) Ahorro previsto sobre costos previstos. Esta ratio, mide los resultados de la negociación respecto a un comportamiento de consumo previsto de antemano.

2) Ahorro real sobre costo real. Este indicador mide el impacto real que tiene el ahorro en nuestra cuenta de resultados.

3) Ahorro real sobre costo previsto. Este indicador excluye el factor volumen, es decir aisla el impacto de un aumento/disminución de consumo en el resultado.

➤ **Cumplimiento de formas de pagos:**

Es por ello, que se hace imprescindible controlar los medios de pago a nuestros proveedores, y ver si estamos cumpliendo o no con las condiciones de pago pactadas en contrato, ya que esto va a afectar positiva o negativamente en nuestras negociaciones actuales y futuras.

Estudios han demostrado que la ausencia de políticas y procedimientos claros para la gestión de pagos puede llevar a problemas de liquidez, aumento de costos y pérdida de credibilidad frente a proveedores y otras partes interesadas (Cabrera-Encalada 2021).

Los pagos a proveedores, al representar un componente significativo de los pasivos corrientes, demandan una gestión adecuada para optimizar el flujo de efectivo y preservar la imagen crediticia de la empresa (Lema et al. 2021).

El plazo de estimación para la ejecución de las alternativas que permitan mejorar el proceso de compras se llevará a cabo de la siguiente manera:

Tabla 3

Tiempo de implementación de las alternativas para el caso de negocio de HORDEPAC S.A.

Alternativas	Inicio del proyecto	Tiempo del proyecto
Alternativa 1: Mejoramiento del proceso de compras	A partir de la aprobación del proyecto (segunda semana)	Máximo seis meses
Alternativa 2: Implementación del control interno del proceso de compras	A partir de la aprobación del proyecto (segunda semana)	Máximo un año
Alternativa 3: Statu quo	NA	NA

Nota: La presente tabla representa el tiempo de implementación que tomaría en HORDEPAC, cada alternativa de solución para mejorar el control interno. Fuente: *Bustamante y Llamuca, (2023).*

4. Conclusiones

El presente estudio revela que la formalización de procedimientos y el uso de indicadores de desempeño específicos no solo mejora la eficiencia operativa y reduce costos, sino que también aporta transparencia y solidez en las relaciones con proveedores, elementos críticos en el sector de construcción. En este sentido, partiendo del análisis de los constructos en HORDEPAC S.A., se evidencia cómo un sistema de control interno robusto puede servir de modelo para otras empresas del sector que buscan mejorar sus procesos de compras y la integración entre departamentos financieros y operativos.

La relevancia de la presente investigación se denota puesto que aborda las bondades de contar con un sistema de control interno, una problemática común en

empresas de construcción de la región, desde una perspectiva empírica, lo cual lo convierte en un caso de referencia útil para prácticas similares. A diferencia de estudios anteriores, que suelen centrarse en la optimización de costos sin profundizar en el aspecto organizacional, esta investigación considera la relación entre control interno y la mejora en la coordinación interdepartamental, ofreciendo un enfoque integral. Sin embargo, el estudio se limita al ámbito operativo de compras en una sola empresa, lo que sugiere la necesidad de ampliar esta evaluación a otras áreas y empresas del sector para obtener una perspectiva más amplia.

Este trabajo plantea también interrogantes sobre cómo el control interno podría influir en la sostenibilidad financiera y en la adaptabilidad de la empresa frente a cambios de mercado. Futuros estudios podrían investigar la relación entre la implementación de controles internos en áreas estratégicas de la organización y la competitividad a largo plazo en sectores con alta dependencia de insumos. Además, sería valioso explorar cómo estos sistemas de control se adaptan a empresas de diferente tamaño y complejidad en el sector de la construcción.

Finalmente, el sistema de control interno implementado en HORDEPAC S.A. cumple con el objetivo de incrementar la eficiencia en el área de compras, optimizando recursos y fortaleciendo la gestión operativa. Los resultados obtenidos validan la metodología empleada, aunque futuras investigaciones podrán abordar los efectos de estos controles en una mayor variedad de contextos organizacionales y mercados, contribuyendo así a un conocimiento más profundo en el área de control y gestión de recursos empresariales.

5. Referencias

Hernández, M. (2017). Transparencia en la gestión de compras en empresas de construcción. *Revista Iberoamericana de Negocios*, 9(1), 45-59.

Ramos, F. (2017) "Propuesta para la mejora del Control Interno en el área de Compra de la Empresa Distribuidora Ekama S.A"

- Instituto de Auditores Internos. (2018). Marco de control interno en Latinoamérica. Instituto de Auditores Internos.
- Martínez, L., & Ortega, F. (2019). Buenas prácticas de control interno en la gestión de proveedores. *Revista de Economía y Negocios*, 20(2), 189-203.
- Sánchez, R., & Ramírez, T. (2019). La importancia de la optimización en la cadena de suministro en empresas de construcción. *Revista Internacional de Logística*, 10(2), 76-89.
- Pérez, S. (2020). Responsabilidad social y control interno en empresas de materiales de construcción en Ecuador. *Revista Ecuatoriana de Estudios Empresariales*, 7(3), 90-104.
- Ruíz, S. (2020). El control interno en el proceso de contrataciones en las instituciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 1333-1350. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v4i2.159
- Alvarez, P., & Mendoza, R. (2020). Sistemas de control interno en el sector de materiales de construcción. *Revista de Gestión Empresarial*, 15(2), 210-225.
- Gómez, J., & Castro, M. (2021). Impacto de la tecnología en los sistemas de control interno en empresas de construcción. *Revista Latinoamericana de Administración*, 12(4), 321-338.
- Gutiérrez, A., & López, C. (2021). Eficiencia en la gestión de compras mediante el control interno. *Cuadernos de Contabilidad*, 18(3), 109-120.
- Cabrera-Encalada, S., Erazo-Álvarez, J., Narváez-Zurita, C. & Rodríguez-Pillaga, R. (2021). El Control Interno en la Gestión Administrativa de las Unidades

Desconcentradas del Ejecutivo. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 696-724.
<https://doi.org/10.35381/cm.v7i12.446>

López, P., & Torres, G. (2022). *El impacto de los sistemas de control interno en la gestión eficiente de compras*. *Revista Internacional de Contabilidad y Auditoría*, 15(3), 78-95.

Lema, A., Delgado, E. & Lema B. (2021). Manual de procedimiento para el pago a proveedores de la empresa Vikingo Ecuador Viecusa S.A., ubicada en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. *PROHOMINUM: Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 3(2), 221-245.
<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0073>

Bustamante, A. & Llamuca, J. (2023). Implementación de un Sistema de Control Interno para el área de Compras de la empresa Hormigones del Pacífico HORDEPAC S.A. Título de propuesta o iniciativa previo al Título de Máster en Auditoría Integral y Gestión Empresarial UEES.

Martínez, L., & Castro, M. (2023). *Buenas prácticas de evaluación del desempeño en la gestión de compras*. *Revista Latinoamericana de Administración*, 13(1), 45-62.

Vega, L. & Marrero, F. (2021). Evolución del control interno hacia una gestión integrada al control de gestión. *Estudios de la Gestión: Revista Internacional de Administración*, 10(1), 211-230.
<https://doi.org/10.32719/25506641.2021.10.10>

Huiman, R. (2022). El sistema de control interno y la gestión pública: Una revisión sistemática. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(2), 2316-2335. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i2.2030