

La importancia de identificar riesgos y controles para la eficiencia de la estructura de costos en Pymes del Sector Construcción.

Emilide Nicolás Oñate Redondo¹

Resumen

Desde una perspectiva general, es una realidad reconocer que en alguna Pymes cuyo objeto social principal es la construcción y adecuación de obras civiles; existe la inevitable necesidad de vincular principalmente a mano de obra no calificada para lograr el desarrollo de los proyectos licitados y los objetivos comerciales. Sumado a esto, en muchas ocasiones el no controlar las transacciones ni delimitar las responsabilidades de funcionarios claves que intervienen en el ciclo operativo, desde los niveles gerenciales hasta los niveles bajos o que solo reciben instrucciones coloquialmente hablando, puede conllevar a riesgos en los que particularmente este tipo de empresas exponen sus recursos físicos y económicos. Así las cosas, a través de una entrevista con personal directivo y una encuesta, se realizó un diagnóstico en el cual se identificaron fallas y riesgos en actividades relevantes de la operación de una PYME del sector construcción, a los cuales se asociaron actividades de control que pudiesen guiar a la administración en la mitigación o anulación de los riesgos identificados y mencionados.

Abstract

From a general perspective, it is a reality to recognize that in some SMEs whose main corporate purpose is the construction and adaptation of civil works; There is an inevitable need to link mainly unskilled labor to achieve the development of the tendered projects and commercial objectives. In addition to this, in many cases, not controlling transactions or delimiting the responsibilities of key officials involved in the operating cycle, from the managerial levels to the lower levels or who only receive instructions colloquially speaking, can lead to risks in which particularly These types of companies expose their physical and economic

¹ Contador Público – Universidad Popular del Cesar
Fundación universitaria del Área Andina, Bogotá D.C, Colombia, emilide100.23@gmail.com

resources. Thus, through an interview with management and a survey, a diagnosis was made in which failures and risks were identified in relevant activities of the operation of an SME in the construction sector, to which control activities were associated that could guide management in mitigating or canceling the identified and mentioned risks.

Palabras Clave

Pymes, Construcción, Riesgo, Control

Keywords

SMEs, Construction, Risk, Control

INTRODUCCIÓN

El desconocimiento por parte del personal gerencial respecto a las actividades realizadas por el personal operativo, puede acarrear en efectos negativos a la estructura de costos de estas compañías a razón del incumplimiento en especificaciones técnicas contratadas, malversación de recursos físicos y económicos o multas y sanciones por desconocimiento de cláusulas de responsabilidad contractual o normatividad vigente. Sintetizando lo anterior los impactos negativos en los estados financieros en este tipo de empresas suele relacionarse a las deficiencias en el seguimiento del proceso administrativo completo, es decir, se planea, se organiza y se dirige, pero no se controla. Como resultado de estas deficiencias las pérdidas están a la orden del día por malos manejos de recursos económicos, sumado a ello en ocasiones no está establecido como obligatorio el cumplimiento de un código de ética que referencie las prácticas y valores que debe seguir cada empleado o tercero que cumpla sus funciones al momento de trabajar en una obra civil en nombre de la Pyme dedicada a la construcción. Es necesario principalmente identificar los riesgos a los cuales está sujeta la operación de la compañía identificando las actividades y funciones claves que administren aprobación o uso de recursos físicos o económicos para poder diseñar, documentar e implementar controles tendientes a fortalecer el control interno de las Pymes del sector construcción. En la Relación entre control interno y fracaso empresarial (Jeisson Cruz, 2018, p. 25). Se pueden correlacionar y detectar los impactos negativos en los estados financieros, inadecuado ambiente laboral y malversación de recursos físicos o económicos. De este modo sería de gran ayuda para los pequeños constructores operar una Pyme que se desenvuelva en un entorno de eficiencia, honestidad y rentabilidad que asegure el principio de negocio en marcha hacia la conversión en una grande empresa conservando y promoviendo los empleos de los colaboradores o funcionarios que participan en la ejecución de las obras civiles desde los niveles gerenciales hasta los niveles netamente operativos. La estructura organizacional de estas Pymes juega un papel fundamental en el desarrollo de sus actividades, ya que dependiendo del modelo de gestión que estas sigan, ciertos tipos de ocupaciones ganan relevancia mientras otros lo pierden. Así, con la actitud proactiva característica de las compañías inmersas en el sector edificador, es posible explorar las potencialidades de las diferentes ocupaciones de acuerdo a modelos de gestión más eficientes.

Para ello, es de vital importancia que las pymes generen incentivos sobre sus empleados para la mejora continua de sus habilidades y actitudes frente a la labor que desempeñan, situación que desembocará en la creación de un beneficio mutuo. Paralelamente, se puede inferir que la fortaleza de una Pyme se conjuga en la existencia de un adecuado control sistema de control interno, en función a que se pueden estandarizar las actividades por cargos para poder establecer una idoneidad estándar en los cargos a través de las competencias del personal contratado. Esto conllevará a visibilizar la consecución de ahorros y disminución en costos y gastos de recursos por desconocimiento o falta de capacitación en actividades específicas. Tomando como referente lo anterior, se seleccionó una Pyme del sector construcción, y a través de indagaciones preliminares de la operación y conocimiento de actividades específicas de la marcha del negocio; se construyó una encuesta con preguntas específicas de acuerdo al entendimiento operativo obtenido con el objetivo de identificar las actividades en las cuales la Pyme corre el riesgo de pérdida o malversación de recursos físicos y/o económicos. Las preguntas de la encuesta fueron direccionadas principalmente a la obtención de conocimiento de cómo operan los procesos y procedimientos, y a su vez, verificar si estos procedimientos están documentados y divulgados a todos los funcionarios que ejecutan tareas específicas en todos los niveles jerárquicos, es decir, desde la gerencia hasta el nivel operativo que está dentro de las obras que ejecuta la Pyme en la consecución de sus objetivos comerciales. Como resultado de la encuesta, se leyeron e interpretaron las respuestas brindadas. La interpretación de estas respuestas se direccionó al objetivo de identificar ¿qué puede catalogarse como riesgo? y a su vez identificar cuáles son las posibles soluciones para que no se materialicen los riesgos identificados. Esto principalmente para socializarlo como guía de la administración de la Pyme en los planes de acción que se tomen en la documentación de actividades que eliminen las amenazas de malversación de recursos. El diagnóstico realizado en conjunción con la entrevista preliminar; fueron realizados con el objetivo de identificar y mencionar los riesgos y posibles soluciones para que no se materialicen, a su vez estos fueron organizados en 12 grupos. A continuación, los diagnósticos y soluciones planteadas y socializadas por grupos: Respecto a la Estructura Organizacional, Reglamento Interno de Trabajo, Misión, Visión y Valores se identificó que la estructura organizacional no está visible en las instalaciones administrativas de la compañía, ni en las obras que la compañía ejecuta. Así mismo, ni la misión, ni la visión, ni los valores se divulgan a los empleados una vez ingresan a la compañía lo cual presupone desconocimiento de la razón de ser

de esta PYME en el mercado por parte de los empleados o en su defecto, puede confundirlos de los objetivos a corto y largo plazo que se persiguen por la PYME. De igual forma no existe documentado un reglamento interno de trabajo que delimite funciones y responsabilidades, derechos y obligaciones por parte de los empleados dentro de su sitio de trabajo. Como plan de acción ante estas situaciones se recomendó a la Pyme socializar y divulgar a todos los empleados nuevos y antiguos la estructura organizacional, así como la misión, visión y valores. De igual manera en el corto plazo documentar, divulgar y hacer visible un Reglamento Interno de Trabajo que delimite funciones y responsabilidades, derechos y obligaciones por parte de los empleados dentro de su sitio de trabajo. Respecto a Autorizaciones y funcionarios con atribuciones de aprobación de gastos y costos se evidenció que la Pyme participa en proyectos a través de las figuras legales de consorcios y uniones temporales por requerimientos expresos en los pliegos de las licitaciones. En estos casos, los únicos funcionarios que estaban autorizados para aprobar gastos y costos eran los Representantes Legales de cada consorcio, es decir, si el representante legal del consorcio era el mismo representante legal de la Pyme encuestada, entonces esta tenía el control de aprobar costos y gastos, de lo contrario no. Lo anterior puede conllevar a que se autoricen gastos que no guarden relación directa con los proyectos o con los presupuestos de cada proyecto en el cual esta compañía participe, lo cual puede afectar el estado de resultados de la Pyme encuestada en forma negativa. En este caso, se recomendó diseñar un control de aprobación de costos y gastos en el que todos los representantes legales de las compañías consorciadas o unidas temporalmente aprueben las transacciones de gasto, en adición a este divulgar una política en la cual se consigne expresamente que los gastos realizados en obra que no sean soportados con documentos que cumplan los requisitos mínimos de factura legal no serán reconocidos ni aceptados por el área contable. En lo que concierne a Correspondencia cruzada con entes de control se obtuvo conocimiento que la correspondencia enviada y recibida físicamente con entes de control local; sin embargo, esta no se organizaba en AZ o métodos de archivística, lo cual dificultaba la individualización de comunicaciones que pudiesen ser importantes y a su vez tener asociado un término perentorio de respuesta. Esta situación denota riesgo ante el posible vencimiento de algún requerimiento que tuviese implícita una multa ante la respuesta inoportuna del mismo. Como recomendación, en esta situación se sugirió conservar de manera organizada en AZ por ente de control individualmente todas las comunicaciones cruzadas para asegurar la respuesta oportuna y custodia organizada de las mismas. En el caso de

Softwares y Licencias los softwares tenían su respectiva licencia, el vencimiento de las licencias del software contable si bien no era monitoreada ni estaba documentada, se manifestó que el proveedor informaba con anterioridad al vencimiento para que esta pudiera ser renovada oportunamente. En los casos de licencias de software de diseño o los utilizados por topógrafos, arquitectos, ingenieros u otros profesionales asociados a la operación, cada profesional conocía el vencimiento del software que utilizaba, sin embargo, esta información no estaba consolidada por la Administración. Lo cual podía eventualmente conllevar a multas en función a que los softwares podrían vencerse y seguir siendo utilizados sin el licenciamiento del proveedor. Esto podía acarrear también demandas en contra de la Pyme encuestada en el evento que su responsabilidad fuera solidaria con otros terceros con los cuales se consorció o realizó uniones temporales y estos incumplían los preceptos legales de uso de software. Para esta situación se recomendó socializar con los consorciados y profesionales de la compañía una plantilla en la cual se consignara el software utilizado por cada uno y la vigencia de las licencias de cada software de forma consolidada. Respecto a Órganos de Control (Junta Directiva) se pudo evidenciar que el libro de actas se conserva rubricado y foliado, sin embargo, no estaba documentada una frecuencia de reuniones de junta directiva. Lo anterior podría retrasar autorizaciones o información de importancia en la toma de decisiones estratégicas; para esta situación se recomendó documentar una política en la cual se establezca de forma expresa la frecuencia de reuniones de junta directiva. En lo que respecta a Litigios y procesos en contra la compañía por sí sola no tenía procesos en contra, sin embargo, se desconocía si los consorcios o uniones temporales tenían procesos en contra. Esto podía conllevar a que por responsabilidad solidaria la compañía en el evento de un litigio en contra, y las pretensiones no estuviesen cubiertas por pólizas afectaría negativamente sus utilidades en cumplimiento de disposiciones legales. En este evento particular se recomendó socializar con los consorciados y miembros de uniones temporales una plantilla en la cual se consolidaran los procesos en contra de cada tercero, esta plantilla como mínimo debe contener los campos: Demandante, demandado, pretensión de la cuantía, instancia del proceso, perspectiva de pérdida y monto de la pretensión del demandante. Para el tema de Pólizas de cobertura todos los activos de la compañía estaban asegurados, sin embargo, se desconocía si los activos (maquinaria y equipo) que utilizaban los consorcios y las uniones temporales cuya propiedad es de los terceros que hacen parte del consorcio tenían pólizas vigentes. Esta situación denotaba un riesgo importante, debido a que en

el evento que un equipo utilizado en obra causara daños a terceros, respondería el consorcio, es decir, la Pyme encuestada solidariamente por los perjuicios causados a terceros. En este caso se recomendó diseñar un documento en el que los consorciados y miembros de uniones temporales eximan de responsabilidades a la Pyme encuestada de los perjuicios que puedan ser causados por los activos no asegurados cuya propiedad no sea de la Pyme encuestada. En lo que respecta a Informe de Gestión y Presupuesto se conoció que la Pyme no realizaba informes de gestión, lo cual no permitía realizar una medición de los resultados de forma comparativa, ni verificar el cumplimiento de indicadores. Esta situación podría repercutir en el crecimiento de la Pyme, en función a que no existían inputs que soportaran la toma de decisiones estratégicas. Respecto a los presupuestos, cada obra tenía su presupuesto de ingresos y gastos, sin embargo, la compañía como tal no tenía un presupuesto anual definido y documentado para seguimiento. Para esta situación se recomendó implementar la realización de informe de gestión anual de los resultados de la compañía y un presupuesto de acuerdo a los proyectos en los que la compañía participara, estos presupuestos deberían ser actualizados en el evento que la compañía ganara licitaciones u obras. En el caso de Aportes de Seguridad Social la compañía conservaba en un archivo organizado de forma cronológica las liquidaciones y pagos de planillas de liquidación de aportes de seguridad social, sin embargo, sólo de los empleados que esta contrataba. Es decir, se desconocía si los funcionarios que participaban en la ejecución de las obras civiles de consorcios o uniones temporales cuya contratación no hubiese estado en cabeza de la Pyme encuestada estuviese al día. Lo anterior indicó un riesgo relevante, debido a que en el evento que ocurriese un accidente laboral de uno de los empleados que no contrató directamente la Pyme encuestada, la responsabilidad sería solidaria en el evento de un gasto de accidentes, salud o demandas impuestas por terceras partes. Para mitigar este riesgo se recomendó diseñar un documento en el que los consorciados y miembros de uniones temporales eximieran de responsabilidades a la Pyme encuestada de los perjuicios que pudieran ser causados por el incumplimiento en los pagos de seguridad social del personal no contratado por la compañía. En lo concerniente a una Matriz de Riesgos la Pyme no tenía documentación de una matriz de riesgos y controles asociados a la operación ni a los procesos relevantes en el desarrollo del negocio. Lo que denotó desconocimiento de las situaciones adversas de su operación. Como solución a corto plazo se recomendó diseñar una matriz de riesgos y controles asociados a la operación ni a los procesos relevantes en el desarrollo del negocio. En lo concerniente a Cumplimiento de normas

ambientales la compañía si estaba obligada y tenía la documentación del plan de manejo ambiental en cada una de las obras que ejecuta individual o a través de la figura de consorcios y/o uniones temporales. Sin embargo, no estaban inventariadas, digitalizadas, ni organizadas. En este caso se recomendó custodiar individualmente por obras, de forma organizada los planes de manejo ambiental, así como su digitalización como documento soporte de cada obra. Finalmente, en lo que concierne a Conciliaciones Periódicas se encontró que de forma mensual se realizaban las conciliaciones de bancos, inversiones, deudores, cuentas por pagar, proveedores y cartera. Sin embargo, las conciliaciones de las cajas menores no eran controladas por la compañía en el evento que los residentes de obra que administrasen estas cajas, no fueran contratados por la Pyme encuestada. En este caso se recomendó diseñar e implementar un control de conciliaciones de las cajas menores que no son controladas por la compañía en el evento que los residentes de obra que administran las mismas no sean empleados directos de la Pyme encuestada.

CONCLUSIONES

1. Como resultado del entendimiento realizado a la Pyme del sector construcción dedicada a la construcción y adecuación de obras civiles, así como del diagnóstico realizado a la misma; pudo obtenerse una comprensión del entorno de la compañía y su ambiente de control interno.

2. Como resultado de la comprensión fue posible identificar fallas y/o riesgos de control interno y riesgos que influyen y pueden llegar a ser determinantes en el perjuicio de la estructura de costos de la Pyme. En el análisis realizado a cada falla y/o riesgo, fue posible identificar y asociar una o varias actividades de control que impidieran o disminuyeran la probabilidad de ocurrencia de materialización de los riesgos identificados a través de las fallas evidenciadas, lo que se traduce en herramientas de monitoreo y/o inspección continua de los recursos físicos y económicos utilizados por la Pyme en su marcha de negocio.

3. Las actividades de controles generales fueron documentados y debidamente socializados a la empresa objeto de diagnóstico como guía para el propósito de mitigar los riesgos identificados en la operación de la compañía y que, en conjunción con las áreas y funcionarios involucrados en los procesos de riesgo, pongan en práctica e inicien la operación de los controles sugeridos.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Cruz, J. (2018). *El control interno como diferenciador de las empresas medianas exitosas y en situación de fracaso empresarial. Un análisis de caso para las empresas medianas colombianas del sector manufactura*. (Tesis de posgrado). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de <http://bdigital.unal.edu.co/71880/2/JeissonCruz.2018.pdf>