

REVISTA

# MAYA

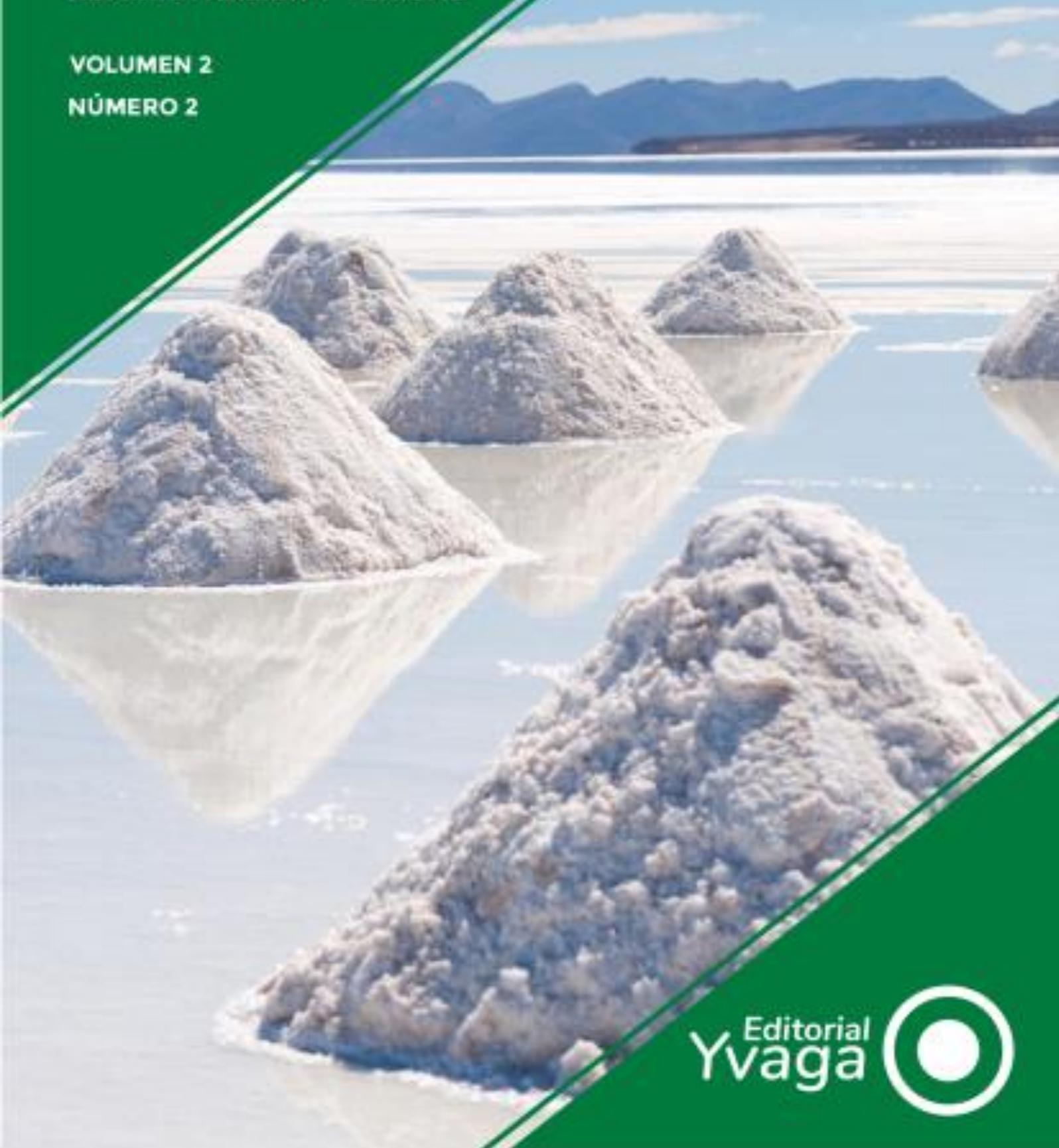
ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

VOLUMEN 2

NÚMERO 2

ISSN-L: 2788 - 6549

ISSN: 2788 - 6549



Editorial  
Yvaga



REVISTA

# MAYA

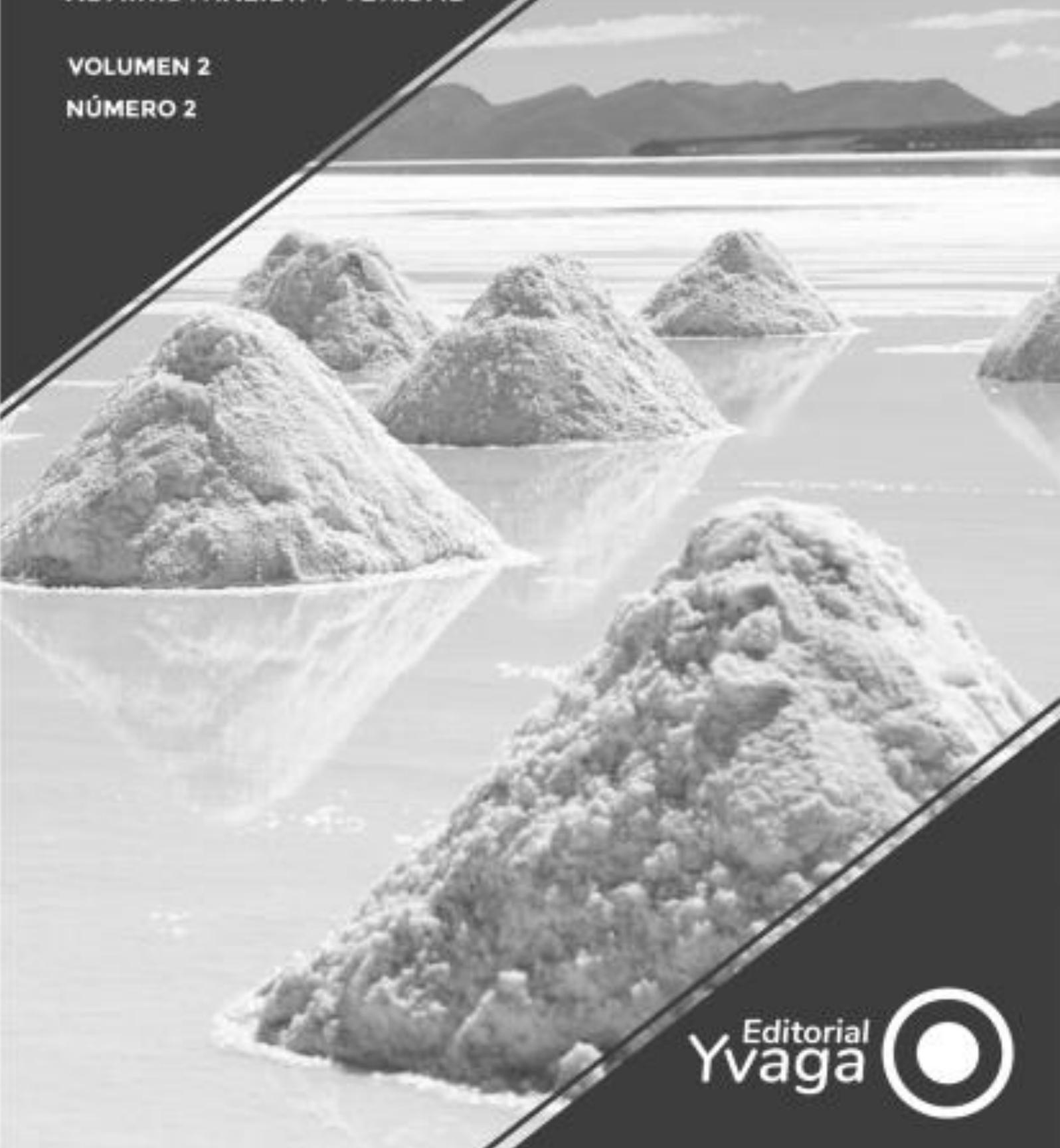
ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

VOLUMEN 2

NÚMERO 2

ISSN-L: 2788 - 6549

ISSN: 2788 - 6549



Editorial  
Yvaga



## Equipo Editorial

### EDITOR

**M. Sc. Víctor Hugo Moreno Sotomayor**  
Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia

### ◀ CONSEJO EDITORIAL

**Mgr. Pedro Flores Vicente**

Universidad Adventista de Bolivia, Bolivia

**M. Sc. Vladimir Blancourt de la Barra**

Universidad Privada Boliviana (Bolivia)

**Ph. D. Marco P. Naranjo Chiriboga**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador

**Dra. Rosanna Bino Raya**

Universidad Blas Pascal – Córdoba, Colombia

### ◀ COMITÉ CIENTÍFICO

**MSc. Juan Ricardo Vargas Ramírez**

Universidad Mayor de San Andrés, Bolivia

**M.Sc. Ronald Poppe Ponce**

Universidad Andina Simón Bolívar, Bolivia

**M. Sc. Gonzalo Paredes Reyes**

Universidad de Guayaquil, Ecuador

**M. Sc. Edith Marlene Rogel Gutiérrez**

Universidad Técnica de Machala, Ecuador

### ◀ COMITÉ EVALUADOR

**Ph. D. Miguel Ángel Heredia Chumacero**

Universidad Autónoma "Gabriel Rene Moreno",  
Bolivia

**M. Sc. Jorge Edwin Ormaza Andrade**

Universidad Autónoma de Baja California, México

**M. Sc. Joubert Antonio Azua Alvia**

Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia

**M. Sc. Carlos Alfonso Cepeda Basantes**

Universidad de Córdoba, Colombia

**M. Sc. Luis Eduardo Álvarez Cortez**

Universidad Autónoma Regional de los Andes,  
Ecuador

**M. Sc. Alexandra Galarza Torres**

Universidad César Vallejo, Ecuador

**M. Sc. Johana Alejandra Olaya Reyes**

Universidad Técnica de Babahoyo, Ecuador

**M. Sc. Jean Michel Palomeque Jaramillo**

Universidad Metropolitana, Ecuador

### ◀ EQUIPO TÉCNICO

**Diseñador**

Lcda. Belén Chávez Olivares

**Diagramador**

Lcdo. Antony P.

**Traductor**

Dr. Emilio Arévalo

**Soporte Técnico**

Ing. Freddy Sánchez

---

## Enfoque y alcance

El objeto principal de la revista **MAYA** es publicar resultados derivados de trabajos, tesis, informes que aporten al desarrollo científico, para las áreas de administración, turismo y sus ramas afines.

**MAYA** es una publicación patrocinada por la Editorial Yvaga, está dedicada a contribuir con publicaciones del conocimiento científico que impulsen el desarrollo profesional en el campo de la administración y el turismo, a nivel nacional e internacional. Ésta pretende difundir estudios novedosos que despierten el interés de otros investigadores para nuevos proyectos científicos, lo que a su vez repercute en el progreso y la perdurabilidad de las organizaciones turísticas y administrativas

**MAYA** acoge artículos que están entrelazados entre sí, por el área abordada en los documentos publicados. En la administración: Negocios, gerencia, contabilidad, finanzas, gestión de talento, economía. En el turismo: Hotelería, gastronomía, mercadeo, sostenibilidad, servicios aéreos.

La revista acepta artículos en español, inglés y portugués, con la debida traducción de sus títulos, palabras claves y resúmenes. Tiene sus inicios en julio de 2019, acogiéndose a una modalidad semestral.

## Políticas de sección

La revista **MAYA** tiene cuatro secciones, las cuales se describen a continuación:

- **Artículos científicos:** Trabajos inéditos que representen un avance técnico-científico en el campo de la administración del turismo y sus áreas afines.
- **Ecoturismo informa:** Documentos técnicos científicos, que han resultado de estudios respecto al nexo entre la gestión administrativa turística y el uso sustentable de los recursos naturales.
- **Estudio de caso:** Análisis de situaciones reales ocurridas en empresas. La descripción debe hacerse metodológicamente y no debe excederse de ocho páginas.
- **Eventos:** Obras científicas expuestas en eventos de gran envergadura, para los avances en la proyección del turismo a nivel nacional e internacional: congresos, foros, encuentros empresariales de debate, webinars, entre otros.

## Proceso de evaluación por pares

Los artículos consignados en **MAYA**, están sujetos a revisión por pares y doble ciego. Son evaluados por dos revisores calificados en el tema abordado, de los cuales se mantiene en

---

anonimato su identidad hasta que termine la evaluación. Puede ser invitado al proceso, un tercer evaluador, quien sería el encargado de dirimir en algún posible desacuerdo que presente entre los dos primeros revisores.

El tiempo estipulado para este proceso es de dos semanas, a continuación, se darán a conocer los resultados al Consejo Editor de Yvaga, quien se encargará de informarle al/los autores/res el veredicto: apto para publicación, en estudio o rechazado.

Si el manuscrito recibe calificación "en estudio", el editor solicita al autor, las correcciones pertinentes, para lo cual tiene que cumplir un tiempo estipulado de quince días y someterlo nuevamente a revisión.

### **Frecuencia de publicación**

**MAYA**, es una revista de modalidad semestral que ofrece su contenido a nivel nacional e internacional en dos volúmenes por año en los meses de enero y julio.

### **Normas de entrega**

Todos los investigadores interesados en la convocatoria para publicación, tienen que cumplir con las normas de la revista. A continuación, las pautas a seguir:

### **Organización general de los artículos**

Los datos indispensables que debe incluir toda obra postulada son:

- Nombre y apellido del /los autores/es
- Institución donde labora y cargo que ocupa.
- Dirección postal institucional
- Correo electrónico y número telefónico.
- Síntesis curricular, indicando el más alto grado académico.
- Código ORCID

Por otro lado, debe estar estructurado de la siguiente manera:

#### **Título.**

Debe estar en español e inglés, expresar de forma clara y precisa el contenido del trabajo. Ser pertinente con la temática de **MAYA** y no superar las 250 palabras.

---

## Resumen del artículo

Debe estar escrito en español e inglés con un mínimo de 150 palabras y un máximo de 200, aparte de las 5 palabras claves que hacen referencia al contenido del trabajo.

## Contenido del artículo

Cumplir con la estructura fundamental de la investigación, debe contener: introducción, metodología, resultados, discusión, conclusiones y referencias.

## Forma y estilo de presentación de los artículos

- Formato: Hoja tamaño carta (21.5 cm x 27.9 cm).
- Márgenes: Superior 2.5 cm. Inferior 2.5 cm. Izquierdo. 2.5 cm. y derecho. 2.5 cm.
- Letra: Time New Roman.
- Procesador de texto: Word.
- Tamaño de letra: 12 puntos.
- Interlineado: 1.5.
- Columnas: 1.
- Extensión del artículo: Entre 18 y 25 páginas (sin contar lista de referencias)

## Citas

La revista se acopla a la norma de la American Psychology Association (APA) como pautas a seguir para crear las citas, referencias y presentación de figuras y tablas. Las citas se colocan entre paréntesis (Falcón, 2003:56). Si son dos autores se colocan los dos apellidos unidos por la "y" (Bermúdez y Rondón, 2016). Al ser más de dos autores se cita el apellido del primer autor, seguido de "et al." (Marín et al.,2013). Las citas literales irán entre comillas y seguidas de la referencia entre paréntesis, que incluye las páginas citadas.

## Nomenclatura de títulos y subtítulos

Constituye la numeración de los apartados y va jerarquizada en niveles diferenciados por números y estilos como se demuestra en los ejemplos:

Título del artículo: En negrita y mayúscula inicial y centrado.

1. Título de apartado: En negritas y Justificado a la izquierda

1.1 Subtítulo primer nivel: En negritas, con sangría y justificado a la izquierda.

1.1.1 Subtítulo segundo nivel: Con sangría, con punto al final y justificado a la izquierda.

1.1.1.1 Subtítulo tercer nivel: Con sangría, en itálicas con punto al final y justificado a la izquierda.

---

## Figuras y tablas

Las figuras y tablas deben ser numeradas de forma contigua, según su orden de aparición dentro del texto (ambas secuencias independientes una de la otra), deben presentar un título que describa brevemente su contenido y la referencia precisa de la fuente donde fue obtenida. La resolución tiene que ser mínimo de 300 dpi. El formato para dicha información debe ser el siguiente:

- Figura 1. Museo de Luces
- Fuente. Propia autoría. Si fue creada por el autor/autores)
- Fuente. Pérez, 1971. Si procede de alguna fuente
- Figuras y tablas deben ser enviadas en escala de grises, en alta resolución para mejor visualización.

## Notas a pie de página

Las notas de pie de página deben ser únicamente de carácter aclaratorio. Todos los datos concernientes a referencias bibliográficas deben ir dentro del cuerpo de texto y registradas en la lista de referencias.

## Referencias

Es obligatorio el registro en la lista de referencias, de todos los autores que se mencionen en el cuerpo del trabajo y a su vez, estos datos deben estar incluidos en el contenido del texto. Las fuentes de figuras y tablas de otras autorías, también deben ser expuestas en ese listado. El listado de referencias se ubica al final del documento y debe organizarse por orden alfabético, según apellido; y en orden cronológico (según año de publicación) si existiesen varias publicaciones del mismo autor. Ejemplos:

Libro - Acosta, V. (2009). Principios de Administración de Recursos Humanos (3ra. ed.). Costa Rica: Atlas.

Capítulo de libro - Araos, T., Lousi, C. (2006). UNE: la práctica del mercadeo en zonas populares. In J. Ramos, J. Marquez (Eds.), Análisis comparativo palabras revisadas (2da ed., pp. 43-61). Montevideo: Uruguay.

Artículo de revista científica - Vegas, P. F., Díaz, R., Valderrama, M. C. N. (2015). Estructura de las organizaciones culturales sin fines de lucro. Gestión y Producción, 22(1), 4-16. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1105-13>.

---

Sitio Web: Centro Mario Molina. (31 de 03 de 2017). Obtenido de Diseño de zonas de control vehicular para mejorar la calidad del aire en la región centro del país (ecozonas): <http://centromariomolina.org/wp-content/uploads/2016/05/6.-Resumen-Ejecutivo-ZCV-Ecozonas.pdf>

Disertación y tesis Aguilera, A. y Riascos S. (2009) Dirección y Planificación Estratégica apoyado en las TIC. Estudios Gerenciales, 111(25), pp. 131,132.

Material en medio electrónico – Centeno, Software Corp. (2008). Centeno netica: bayesian networks graphical application. Recuperado en 22 de setiembre de 2008, de <http://www.centeno.com/netica.html>

### **Política de acceso abierto**

La revista provee acceso libre a cualquier lector, admitiendo así, la reutilización y combinación de varios contenidos divulgados en este medio, de acuerdo a la licencia internacional Creative Commons Attribution, respetando los derechos de autor dando mérito a las fuentes originales.

### **Derechos de autor**

Al postular trabajos a consideración de la **Editorial Yvaga**, los autores aseguran que el manuscrito enviado es inédito y le otorgan mediante una planilla compromiso facilitada por la revista, los derechos patrimoniales para la primera publicación de su obra, en cualquier medio y formato físico o electrónico. Será motivo de rechazo de publicación en **MAYA**, el artículo que haya sido enviado a otra revista simultáneamente para ser estimado para su exposición.

En el caso de usar material gráfico de autores ajenos a la investigación, como cuadros, ilustraciones, fotografía o imágenes; es preciso suministrar los permisos de uso y publicación concernientes.

Son de la exclusiva responsabilidad de los autores, los juicios y opiniones señaladas en sus trabajos, por lo tanto, es importante aclarar que las políticas de la revista, no tienen relación con los puntos de vistas del autor, expresados en su obra.

### **Principios éticos y buenas prácticas**

En correspondencia con los parámetros emitidos por el Comité de Ética en la Publicación (COPE), y teniendo como referentes su código de conducta y mejores prácticas para editores (2011) y su código de directrices éticas para pares revisores (2013).

---

## Para los autores

- Responsabilizarse por el contenido del artículo, garantizando su originalidad y respetando el derecho de autor evitando incurrir en prácticas de plagio y autoplagio.
- Proporcionar la información completa y correcta sobre las referencias bibliográficas y fuentes de información (información, figuras y tablas) que se son utilizadas en el artículo.
- Obtener y proveer los permisos que se requieran de las personas o entidades involucradas en la investigación, en sus datos y material gráfico.
- Respetar el orden de la autoría aceptado por el grupo de autores.
- Asumir la responsabilidad de sus propios planteamientos y de la información que presenta.
- Realizar, en el período de tiempo establecido por la editorial, el envío del documento, así como también, los arreglos que el texto requiera, dentro del proceso editorial.

## Para los pares evaluadores

- Informar al equipo del Consejo Editor cuando exista conflicto de intereses.
- Ajustarse a los plazos señalados para el proceso de evaluación.
- Cumplir con el protocolo de evaluación entregado por la revista
- Ejecutar una evaluación seria basada en el rigor científico, originalidad y pertinencia de la información.
- Mantener el respeto y cordialidad con todos los involucrados en el proceso de evaluación.

## Para la Editorial

- Resguardar la propiedad intelectual y derechos de autor.
- Velar por las mejoras constantes de la revista.
- Cuidar la integridad de la producción científica que se publica en la revista.
- Hacer de conocimiento público las correcciones y aclaraciones, en los casos en que sea necesario.

## Para los lectores

Usar la información conforme lo establecen los parámetros de la licencia internacional Creative Commons Attribution Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional.

## Anti plagio

Además de las evaluaciones de metodología y redacción, **MAYA** verifica cuidadosamente, con el rigor que amerita el código ético del Comité de Ética de Publicaciones (COPE) que, los trabajos sean de la autoría del solicitante o investigador, y además de eso, que no haya sido publicado antes en otra editorial o medio electrónico. La revisión se efectúa por medio de sistemas

---

informáticos capaces de detectar si existe plagio o autoplagio. Es motivo de rechazo de publicación, si el autor incurre en estos actos irrespetuosos al derecho de autor.

### **Visibilidad**

Bajo el esquema de acceso abierto a través del sistema Open Journald Sistem (OJS).

### **Autoarchivo**

Una vez publicados los artículos en la revista, los autores pueden exponer la versión divulgada por la Editorial Yvaga, a través del vínculo o URL donde está ubicada en la web, en repositorios asociados laboralmente con los investigadores e incluso sus blogs personales.

# Contenido

11 Editorial

## INVESTIGACIONES

12 Herramienta de autoevaluación del proceso de ventas y cobranza para mejoras internas de las empresas.

*Self-assessment tool of the sales and collection process for internal improvements of companies*

**Gabriela Caricote, Karla Sánchez**

22 Implementación del método de costos basados en actividades (ABC) en unidad de laboratorio médico.

*Implementation of the activity-based cost method (ABC) in a medical laboratory unit*

**Gregory Bastidas, Aurelys Hernández y Laura Plested**

31 Propuesta de sistema de control de gestión para optimizar los procesos del departamento de compras y ventas.

*Proposal for a management control system to optimize the processes of the purchasing and sales department*

**Alfredo Castellano, Deibis Madroñero**

40 Procedimientos de control interno para el ciclo de ventas, cuentas por cobrar y cobros.

*Internal control procedures for the sales cycle, accounts receivable and collections*

**Génesis Lara, Lorna Pérez**

48 Estrategias de motivación para el incremento de la satisfacción laboral en empresas de servicios de alimentos.

*Motivation strategies to increase job satisfaction in food services companies*

**Yesenia Mignini, Geisser Sánchez y María Dávila**

57 Currículo de autores

M. Sc. Víctor Hugo Moreno Sotomayor  
**Editor de la Revista MAYA**

La revista de MAYA (Vol. 2, N° 2, diciembre 2020) difunde contenido interesante para todos aquellos docentes, investigadores o cualquier profesional preocupado por la problemática económica y social, además de ampliar su campo de conocimientos e información, documentarse sobre temas diversos que han sido resultado de los últimos descubrimientos obtenidos por investigadores de Latinoamérica.

Como veremos, esta revista reúne en sus páginas un grupo de artículos, informes y ensayos inéditos, enfocados hacia estudios y avances concernientes al área administrativa en las empresas

En el primer artículo Herramienta de autoevaluación del proceso de ventas y cobranza para mejoras internas de las empresas. Cuyos autores: Caricote Gabriela, Sánchez Karla, nos presentan investigación que propone una herramienta de control interno que permitan lograr una mayor efectividad en los procesos, mejoras del control de gestión de la organización, así como planes estratégicos que conlleven un alto nivel de competencia en el mercado.

En el segundo artículo de los investigadores Gregory Bastidas, Aurelys Hernández, Laura Plested, realizaron una investigación con el propósito de implementar el método de costos basados en actividades (ABC) en la unidad de laboratorio del centro de atención médico primario Central Salud Integral, C.A. el cual permitió identificar las actividades que se realizan en el laboratorio de Central Salud Integral, C.A., determinar los recursos que estas consumen y asignar mediante inductores; el costo por actividad.

Seguidamente, se encuentra la investigación de Alfredo Castellano Carreyo, Deibis Madroñero Mena, que tuvo como objetivo proponer un sistema de control de gestión para optimizar los procesos operativos del departamento de compras y ventas de la empresa.

El cuarto artículo, los investigadores Génesis Lara Salcedo, Lorna Pérez Ecarri, abordaron los procedimientos de control interno para el ciclo de ventas, cuentas por cobrar y cobros. Concluyendo que es fundamental que exista un ambiente de control y seguimiento eficiente en las actividades operacionales.

Por último, se encuentra la investigación de Yesenia Mignini, Geisser Sánchez, María Dávila, titula Estrategias de motivación para el incremento de la satisfacción laboral en empresas de servicios de alimentos, tuvo como objetivo analizar las estrategias de motivación que incrementen el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa Pastichísimo.

Finalmente, queremos agradecer a los autores, revisores, editores y todo aquel que ha hecho posible la publicación de esta revista, comprometidos con el desarrollo de la máximas capacidades y posibilidades para aportar a la sociedad.



# Herramienta de autoevaluación del proceso de ventas y cobranza para mejoras internas de las empresas

Self-assessment tool of the sales and collection process for internal improvements of companies

**Gabriela Caricote**

gabriela.caricote@hotmail.com  
Código ORCID: 0000-0003-3280-9800

Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela

**Karla Sánchez**

ksbreto2104@gmail.com  
Código ORCID: 0000-0003-3035-1218

Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela

Artículo recibido febrero 2020 / Arbitrado en marzo 2020 / Aceptado junio 2020 / Publicado en julio 2020

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo proponer una Herramienta de Autoevaluación de los procesos de Ventas, Cuentas por Cobrar y Cobros para la mejora del Control Interno de las empresas. Metodológicamente se caracterizó en proyecto factible, diseño descriptivo y explicativo. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta y como instrumento un cuestionario. Una población conformada por el personal de Administración y Ventas de la empresa, una muestra de (8) personas. Concluyendo que existen debilidades, por esta razón, se recomiendan proponer una herramienta de control interno que permitan lograr una mayor efectividad en los procesos, mejoras del control de gestión de la organización, así como planes estratégicos que conlleven un alto nivel de competencia en el mercado.

**Palabras claves:** Administración, control interno, autoevaluación, control de gestión, plan estratégico

## ABSTRACT

His article aims to propose a Self-Assessment Tool for the Sales, Accounts Receivable and Collections processes for the improvement of Internal Control in Companies. Methodologically it was characterized in feasible project, descriptive and explanatory design. For the data collection, a survey was applied and as a questionnaire instrument. A population made up of the company's Administration and Sales staff, a sample of (8) people. Concluding that there are weaknesses, for this reason, it is recommended to propose an internal control tool that allows to achieve greater effectiveness in the processes, improvements in the management control of the organization, as well as strategic plans that lead to a high level of competition in the market.

**Keywords:** Administration, internal control, self-evaluation, management

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales son y seguirán siendo factores primordiales en la economía de los países; son creadoras permanentes de fuentes de trabajo y generadoras de ingresos para el fisco nacional, lo cual refleja la importancia de contar con una adecuada gestión empresarial que contribuya a mantener un control adecuado sobre las operaciones financieras y administrativas de las mismas.

Hay que mencionar, que los países de América latina en su mayoría presentan situaciones que se pueden concebir como debilidades en materia de información sobre la gestión financiera. Se presume que es debido a la falta de controles adecuados, manuales de normas, procedimientos administrativos y a la inexistencia de criterios que permitan el buen funcionamiento de las empresas.

Cabe destacar, que el sistema del control interno debe ser parte de los sistemas financieros, contables, administrativos y operativos de una entidad, y son necesarios para atender los requerimientos de información pertinente, confiable y oportuna. Al elegir el sistema de control más adecuado se debe buscar un equilibrio entre la ausencia y el exceso de controles que presente una entidad, con el fin de alcanzar los mejores resultados al menor costo posible. Mantilla, S. (2013), en su libro "Auditoría del control interno - Cuarta edición", define el control interno como:

El plan mediante el cual una organización establece principios, métodos y procedimientos que, coordinados y unidos entre sí, buscan proteger los recursos de la entidad y prevenir y detectar fraudes y errores dentro de los diferentes procesos desarrollados en la empresa. Además, hace parte de un proceso que debe ser ejecutado de forma conjunta por la junta

directiva de la empresa, la gerencia y por todo el recurso humano de la misma.

Así mismo, Furlan. (2008), expresa que el control interno: "es considerado como uno de los procesos de mayor importancia de la función administrativa, debido a que permite verificar el rendimiento de la empresa mediante la comparación con los estándares establecidos" (p. 85)

En tal sentido, el control interno brinda conocimientos para el buen desenvolvimiento de las operaciones, y mantiene a las autoridades de la empresa al tanto de las anomalías o debilidades, para que se puedan tomar oportunamente las medidas necesarias, buscando actuar en forma preventiva y proporcionar a la empresa soluciones adecuadas para el mejoramiento de sus operaciones y controles. Es necesario que la administración tenga claro en qué consiste dicho proceso de control para que pueda actuar al momento de su implantación.

Por su parte, González (2013) integrante de la comisión de desarrollo de auditoría y del Colegio de Contadores de México, establece que:

El control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a los cuales se hayan afectados los distintos tipos de organizaciones, es la base donde descansan las actividades y operaciones de una entidad. (p. 110)

Es por ello, que para conseguir que los distintos niveles de la organización asuman la responsabilidad de llevar el control interno de la organización y participar en la mejora de los métodos de gestión, se hace necesario implementar la herramienta de auto-evaluación, con el objeto de estudiar correctamente y detectar los riesgos que debe asumir el área funcional.

Por tal razón, la auto-evaluación ayuda a diagnosticar las debilidades que se puedan estar presentando en un momento dado dentro de la organización; para ello se hace necesario aplicar herramientas que conlleven a la optimización de cada uno de los procesos, implementando los controles internos adecuados. Por esta razón se deben evaluar dichos procesos, contando con la participación del personal de la organización, quienes son los que conocen todo el proceso, ya que esta herramienta entiende que el control interno es un asunto de todos.

Dicho lo anterior, todo el personal de la compañía debe trabajar en conjunto para el logro de los objetivos planteados, que van siempre hacia el beneficio mutuo. Si un control, proceso, procedimiento o tarea crítica para el éxito de la organización no está funcionando adecuadamente, todos trabajan en equipo para lograr perfeccionarlo.

En este sentido, una de las principales herramientas a implementar es la autoevaluación del control, mejor conocida por sus siglas en inglés CSA (Control Self-Assessment). El CSA es una herramienta fundamental de la dirección para asegurar a los stakeholders (accionistas, clientes y otros) que el sistema de Control Interno de una empresa es confiable.

Así mismo, Tovar, F. 2014, define un concepto para el CSA:

Es un proceso a través del cual se examina y evalúa la efectividad del control interno con el objetivo de proporcionar seguridad razonable de que todos los objetivos de negocio serán alcanzados. Dicha metodología puede ser utilizada por los altos ejecutivos, auditores e incluso stakeholders para evaluar la razonabilidad de los procesos de gestión de riesgos y controles en una organización. Las organizaciones que utilizan la auto-evaluación (CSA) tendrán un proceso formal y documentado que permitirá a la alta gerencia y a los diferentes

equipos de trabajo, e inclusive a los stakeholders participar internamente de una forma estructurada.

Dicho esto, el Instituto de Auditores Internos de Colombia en su guía de autoevaluación del control, definen la autoevaluación como una metodología para evaluar y obtener información de los riesgos y control, y focalizar el plan de auditoría en áreas de mayor riesgo. La autoevaluación estudia los procesos y objetivos en base al conocimiento de los trabajadores de la entidad, quienes son los responsables de desarrollar los procesos, es por esto que se busca que ellos mismos sean los encargados de realizar las evaluaciones, recomendaciones y acciones para así hacer posible el alcance de las metas de la entidad.

Por lo tanto, el aspecto clave de la autoevaluación es que los trabajadores relacionados en el proceso pueden ayudar a definir cómo hacer un mejor trabajo. Debido a que los enseña a evaluar los riesgos y controles, y a determinar la raíz causante de los problemas. Si los controles no están funcionando como se espera, todos los trabajadores tienen la responsabilidad de identificar y comunicar cualquier debilidad o riesgo de la entidad; así como dicha herramienta posee ciertos beneficios, también podemos encontrar algunas desventajas donde algunos miembros del equipo pueden resistirse a la autoevaluación debido a que la perciben como una pérdida de tiempo o un cambio en la naturaleza de su trabajo, así como también la falta de apoyo de la alta dirección puede disminuir el proceso y reducir su efectividad.

De allí que, el Instituto de Auditores Internos de la Republica Dominicana, define la auto-evaluación de control como una vía para ayudar a la organización a incrementar su habilidad para alcanzar los objetivos de negocio. La mayor parte del tiempo, se hace a través de una serie de

talleres o reuniones facilitadas por el departamento de auditoría y/o finanzas. Los talleres pueden involucrar al personal responsable del logro del objetivo, diseñados para examinar, evaluar y reportar la probabilidad de que los objetivos sean alcanzados.

Aunque los auditores internos, fueron los responsables de introducir esta herramienta, también conocida como CSA, en realidad es una herramienta para toda la empresa, la organización se beneficia por el uso de esta técnica y otras divisiones como, por ejemplo, el de recursos humanos o desarrollo organizacional, las cuales realizan reuniones, pueden ver el CSA como una herramienta aceptable en su trabajo.

Razón por la cual, el CSA provee una cobertura amplia de asuntos importantes, debido a que los expertos, es decir, el equipo de trabajo, pueden rápidamente enfocar los riesgos y controles claves, ayudar a los empleados de todos los niveles a entender y asumir su responsabilidad y cumplimiento el efectivo control y riesgo gerencial, mejorar la comunicación en todos los niveles, enseñar a los participantes como analizar y reportar sobre el control interno, motivar al personal para el diseño e implementar procesos de control y mejoramiento continuo de los controles operativos.

En Venezuela, esta herramienta no es tan conocida como lo es en República Dominicana, Canadá, Estados Unidos, Argentina, incluso en Colombia esta herramienta es utilizada para medir la efectividad del control interno en instituciones públicas.

Los procedimientos han sido conceptualizados de diferentes maneras por los autores, de acuerdo a Robbins y Coulter (2000), representan una "... serie de pasos secuenciales relacionados entre sí que pueden usarse para enfrentar un problema estructurado", de manera

que el proceso de toma de decisiones dentro del ámbito empresarial se reduce a ejecutar una serie sencilla de pasos secuenciales.

Partiendo de ello, se podría considerar los procedimientos como un conjunto concatenados de pasos que buscan un fin en común, establecidos formalmente desde el momento en el cual se hace rutinario su realización permitiendo una uniformidad en los procesos.

En este sentido, las Normas Internacionales de auditoría NIA, citadas en Alvarado (2007), establecen una estrecha relación a nivel organizacional entre los procedimientos y el sistema de control interno; al señalar que éste abarca los procedimientos y políticas adoptados por la administración de una entidad para contribuir al logro de los objetivos organizacionales propuestos; al asegurar la dirección ordenada y eficiente de la entidad, adhesión a las políticas de administración, salvaguarda de activos, prevención y detección de fraude y error, precisión e integridad en los registros contables, preparación oportuna de la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones a las que esté sujeta la organización.

Los procedimientos contables, favorecen el registro y control de las operaciones contables, a través de la verificación del registro oportuno e íntegro de todas las operaciones correspondientes y autorizadas por el personal competente.

Con base en lo antes planteado, los procedimientos de control son establecidos con la finalidad de lograr la debida autorización de transacciones y actividades, adecuada segregación de funciones y responsabilidades, secuencia operativa, implantación de medidas que aseguren el correcto registro de las operaciones, establecimiento de medidas de seguridad que protejan los activos, verificaciones independientes de la actuación de otros y

adecuada evaluación de las operaciones registradas.

En todo control es importante definir su ámbito y los aspectos que definen su funcionamiento. Para ello, según la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires (2013), existen pautas para un correcto control interno, que en lo referente a estructura organizativa, contempla: a) Definición de responsabilidades y autoridad, donde las funciones de todo el personal y sus relaciones entre sí deben establecerse de manera clara y precisa; b) segregación de funciones, en las que se contempla la decisión o autorización de las operaciones, la custodia física de los activos y la contabilización de transacciones; y c) niveles adecuados a las facultades otorgadas, porque además de segregar es importante que se asignen a personas que, por su capacidad, estén en condiciones de llevarlas a cabo en forma eficiente (p. 4). En este caso, resulta conveniente contar en la entidad con una estructura organizativa adecuada y coherente para que los controles internos puedan fluir dentro de un sistema idóneo de jerarquía determinado a través de líneas de mando específicas.

Y precisamente, con relación a lo que tiene que ver con la delegación de autoridad en el contexto de los controles internos de la empresa, la misma fuente señala lo siguiente: Los aspectos referidos a la asignación de responsabilidades, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas a esas funciones, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios (p. 5).

Asimismo, al hacer referencia a las políticas y procedimientos contables, la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires (2013), enumera:

a) Capacidad de los equipos, según los volúmenes, tipo de operaciones y necesidades de información de la gerencia para tomar decisiones; b) diseño eficiente de registros y comprobantes, que comprenda la información necesaria; c) numeración correlativa de comprobantes, para mayor control de documentos; d) circuitos de información apropiados para un mayor grado de control; e) integración de la información para integrar la totalidad de la información elaborada; f) frecuencia y oportunidad de la información contable; g) criterios contables razonables y una clara política de activación de gastos, según principios de contabilidad generalmente aceptados; h) ejecución de controles adicionales de rutina en la información contable (p. 4).

Con respecto a la auditoría que se debe contemplar en los controles internos, la fuente referenciada menciona como aspectos importantes:

a) Independencia de criterios, dado que es necesario que la auditoría dependa del nivel adecuado dentro de la empresa (que debe ser alto, pero no necesariamente el más alto); b) definición de objetivos, si debe limitarse a la auditoría contable o comprender también la auditoría operativa y qué énfasis debe darse a la evaluación del sistema y preparación de recomendaciones para mejorarlo; c) delineación de un campo de acción amplio, que debe incluir a todas las instancias dentro de la empresa para permitir que las acciones de verificación puedan abarcar todos los procesos relacionados y c) organización y métodos apropiados, como un elemento fundamental para el logro de los objetivos enunciados (p. 6).

Cabe destacar que, en torno a las aptitudes del personal hacia los controles internos, la Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aires (2013), especifica la capacidad y honestidad, porque se tiene la certeza de que un

sistema de control interno nunca podrá desarrollarse eficientemente si los funcionarios y empleados de la empresa no poseen estas características necesarias en sus responsabilidades.

De manera que, la evaluación es un proceso que consiste en analizar, estudiar y considerar lo examinado, dándole un valor; y ello significa fijar el valor, es decir, determinar la importancia de un objeto de estudio por personas especialmente designadas para ese cometido. A partir de esas evaluaciones al control interno, el auditor obtendría la información necesaria para hacer las recomendaciones que considere pertinentes a la gerencia acerca de las mejoras que pueden hacerse a los procedimientos internos de la empresa.

Con relación a, los procedimientos y técnicas que se utilizan para la evaluación del control interno, Sierra (2005:74) afirma que la forma más sencilla de que se obtenga información suficiente y útil acerca del funcionamiento del control interno de la empresa, será mediante "la indagación, la observación, la revisión de los manuales de contabilidad y de procedimientos e instrucciones internas y datos similares de la empresa, así como en las conversaciones con los ejecutivos de ciertas áreas de la organización", lo que proveerá un contexto más completo de la situación.

Según Meigs (2000:287), "uno de los principios más importantes del control interno es que los empleados que tienen la custodia del efectivo o de otros activos negociables no deben llevar los registros contables". Comúnmente, en un negocio pequeño, un empleado es responsable de manejar la entrada de efectivo, llevar los registros de las cuentas por cobrar, expedir notas de crédito y cancelar las cuentas incobrables. Sin embargo, esa combinación de funciones es una invitación al fraude, ya que un empleado en esa situación puede retirar el

efectivo cobrado a un cliente sin efectuar registro alguno del cobro y luego deshacerse del saldo en la cuenta del cliente, emitiendo una nota de crédito simulando que el cliente ha devuelto mercancía o anulando la cuenta del cliente y presentarla como incobrable.

Considerando lo anterior y como precedente de funciones incompatibles, es conveniente que los empleados que llevan el mayor auxiliar de cuentas por cobrar no tengan acceso a entradas de efectivo y quienes manejan efectivo no deben tener la autoridad de expedir notas de crédito o autorizar la cancelación de efectos por cobrar como incobrables. Los procedimientos detallados para el control de las cuentas y documentos por cobrar, suelen hacerse de acuerdo al tipo de organización estudiada.

Sin embargo, de ser posible, deben ser empleados diferentes aquellos que se encarguen de la aprobación del crédito, el embarque de la mercancía, la recepción de los cobros, facturación y registro contable. Visto así, la gerencia tiene dos objetivos que son conflictivos con respecto a las cuentas por cobrar.

Asimismo, todo negocio preferiría vender más al contado que a crédito, y a menos que las cuentas por cobrar produzcan intereses, se consideran activos no productivos que no generan ingreso mientras esperan el cobro. Por consiguiente, otro objetivo del manejo de efectivo es minimizar la cantidad de dinero comprometido en forma de cuentas por cobrar.

De acuerdo a todo lo anteriormente expuesto, una de las funciones que requiere de mayor control y supervisión en las empresas comerciales es la de colocar en el mercado de consumo los bienes y servicios que ofrece el negocio, donde se requiere un sólido control interno aplicado a las ventas, cuentas por cobrar y ejecución del cobro propiamente dicho, no sólo por el riesgo existente de dolo o corrupción sino también, y especialmente, por problemas con el

cumplimiento de los procedimientos regulares como una actitud generadora de confianza, lo cual genera inconvenientes y dificultades para negociar y concretar una venta de forma eficiente por parte de los encargados de las mismas.

Por otro lado, en la actualidad las pequeñas y medianas empresas (PYME) tienen un impacto muy importante en la economía del país, ya que en considerables casos es la base en los ingresos económicos familiares, por este motivo estas organizaciones se pueden localizar en cualquier parte del Estado; por lo que la competencia en estos casos es completamente inevitable, por este motivo de entidades económicas se ven obligadas a estar al día y a la vanguardia de sus inversiones en incrementarlas día a día e implementar nuevas estrategias como una forma de poder sobrevivir y competir en un ambiente global para prestar un mejor servicio de calidad para satisfacer las necesidades del cliente.

Por tal motivo, éstas se ven en la necesidad de tener un control de sus actividades, y de esta manera, evitar la pérdida de dinero, tiempo y esfuerzo, lo que las dejaría sin oportunidad de competir con otras empresas que en su defecto cuentan con procesos controlados.

Tal es el caso, de la empresa Punto Neón 8, C.A., cuya actividad económica es la venta y distribución de Brazaletes para todo tipo de eventos. La misma viene presentando pérdidas ya que no existen procedimientos de control, que garanticen la seguridad de los procesos en relación a las ventas, cuentas por cobrar y cobros; generando inconsistencias en los inventarios, y en los reportes de ventas mensuales. A su vez, se detectó faltante de efectivo en las cobranzas y de mercancías, lo que puede ser considerado fraude.

Por otro lado, se pudo apreciar, que las herramientas utilizadas para fijar las normas no son las más idóneas y se evidencian debilidades en los controles internos, ocasionadas por la

ausencia de segregación de funciones o criterios inadecuados con respecto a las especificaciones y condiciones de los rubros comercializados por la empresa; pero además, por no contar con la herramienta necesaria no se detectan oportunamente las fallas en el proceso, lo que en este caso adquiere una mayor importancia al tratarse de una empresa pequeña cuyo proceso de ventas se realiza al menudeo y se espera que el producto de la venta diaria sume un ingreso suficiente para mantener los inventarios, cancelar los compromisos y generar las ganancias esperadas.

Por tal motivo, se puede decir, que los conceptos, criterios, lineamientos y prácticas de control aplicados en esta empresa no ha facilitado la solución, Por lo tanto surge la necesidad de plantear el diseño de una herramienta de autoevaluación de los procedimientos en el área de Cuentas por Cobrar, para la mejora del control interno en la empresa Punto Neón 8, C.A., ubicada en el Municipio San Diego, Estado Carabobo, que permitirá a la administración de la empresa, el monitoreo permanente de las operaciones de la misma.

## MATERIALES Y MÉTODO

De acuerdo al problema planteado y al objetivo propuesto en la presente investigación, el mismo se puede clasificar como un proyecto factible. El cual es definido por el Manual de Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2003:21) de la siguiente manera: "consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de una organización o grupos sociales puede referirse a la formulación de políticas programas, tecnológicas, método o procesos".

Esta investigación es descriptiva y explicativa, porque se estudió la propuesta de implementar

una herramienta de autoevaluación de los procedimientos para la mejora del control interno, aplicando conocimientos producto de otros estudios realizados y de información adquirida por medio de la investigación propia.

Bisquerra (1999) establece:

La investigación descriptiva no manipula ninguna variable. Se limita a observar y describir los fenómenos de manera minuciosa con el fin de tomar la mayor cantidad posible de datos. Se incluyen dentro de la investigación descriptiva a los estudios de casos, encuestas, estudios de seguimiento, análisis de tendencias, series temporales, estudios etnográficos, investigaciones históricas, etc. (P.98)

Para compilar la información se utilizó la técnica de la encuesta permitirá indagar sobre el tema investigado a través de las interrogantes que se consideraron válidas para el desarrollo de esta investigación, el instrumento que se aplicará para recolectar de la información será el cuestionario cerrado, en relación a la confiabilidad para este estudio se utilizó el coeficiente de Kuder Richardson KR-20.

En cuanto a la población de la investigación es de tipo finita, constituida por 08 empleados, lo cual representa todo el recurso humano que labora en el departamento de Administración y Ventas de la empresa Punto Neón 8, C.A, ya que cuentan con el conocimiento suficiente para aportar datos valiosos para el desarrollo de este estudio.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los hallazgos alcanzados, luego de aplicar el cuestionario, muestran deficiencias en los controles internos existentes, lo cual conlleva a posibles retrasos o mala toma de decisiones en el mismo. Los controles internos existentes, demuestran deficiencia en su manejo; por cuanto se hace necesario una revisión oportuna de los mismos, así como la implementación de nuevos controles, que contribuyan a un adecuado

proceso operativo en la empresa, y evitar así posibles pérdidas monetarias que pudieran estar ocasionándose en el flujo de caja. De esta manera se pueden detectar con mayor facilidad las debilidades que puedan presentarse y que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Cabe destacar que no solo se trata de implementar los controles, sino que al mismo tiempo se debe capacitar debidamente al personal para que posea los conocimientos necesarios a la hora de aplicarlos, de una manera eficiente y oportuna, así como inculcarles un código de conducta acorde a los principios de la empresa, creando sentido de pertenencia y compromiso para con la organización.

Por otra parte, se observa la necesidad de implementar un sistema de monitoreo en el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros, lo cual ayudaría en la optimización del mismo, y en la reducción de posibles riesgos.

Con base en el resultado de la investigación, se genera una propuesta de herramienta de autoevaluación de los procesos de Ventas, Cuentas por Cobrar y Cobros para la mejora del control interno en la empresa Punto Neón 8, C.A, con el fin de reducir riesgos asociados a esas funciones, asegurando que las operaciones se realicen en forma correcta, confiable y transparente.

## CONCLUSIÓN

El diagnóstico demostró que la empresa Punto Neón 8, C.A. presenta una situación problemática en el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros, de no tomarse acciones efectivas, podrían generarse situaciones de mayor riesgo productivo.

En consecuencia, la empresa Punto Neón 8, C.A. debe establecer una herramienta de autoevaluación una herramienta de autoevaluación de los procesos de Ventas, Cuentas por Cobrar y Cobros para la mejora del

control interno, la cual pueda ayudarlos a reforzar la cultura organizacional y la ética en función de estatutos y normas así como la evaluación de riesgos para identificar y analizar los factores que podrían afectar la consecución de los objetivos a través de una eficiente función de supervisión y monitoreo.

La mayoría de la muestra, considera necesario el establecimiento de un código de conducta acorde a los principios de la empresa para poder establecer e implementar lineamientos de control interno acordes a los valores y ética de la empresa, con el fin de que el personal tenga conocimiento de sus funciones y obligaciones, para ello es importante fortalecer el sentido de pertenencia.

En base a los resultados obtenidos con el personal de la empresa se pudo evidenciar que la propuesta es factible ya la mayoría reconoció la importancia de aplicar una herramienta que les permita una autoevaluación de sus funciones, con el fin de enmendar fallas que se vayan generando durante el proceso y poder corregirlas a tiempo, evitando una posible falla mayor.

## REFERENCIAS

- Arrias, F. (2001). El proyecto de Investigación "Guía para su elaboración". Venezuela. Editorial Episteme.
- Balestrini, M, (2002, Como se Elabora el Proyecto de Investigación. BL Editorial Consultores Asociados. Caracas, Venezuela.
- Batista, L; Martínez, Y. y Velasco, L. (2009). Procedimientos de Control Interno basado en la Estructura de Control Interno (COSO II) en los procesos Ventas – Cuentas por Cobrar – Cobros y Compras – Cuentas por Pagar – Pagos de la empresa Gas Motor, C.A. ubicada en San Diego – estado Carabobo. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Belaunde, G (2012) Herramientas para Reforzar el Control Interno. Disponible en: <https://gestion.pe/blog/riesgos-financieros/2012/05/herramientas-para-reforzar-el.html?ref=gesr>
- Brito J. (1994), Contabilidad "Básica e Intermediaria, editorial centro de contadores, 2 Edición. Caracas-Venezuela
- Catacora, F. (1996) Sistemas y Procedimientos. Editorial McGraw/ Hill. Venezuela.
- Código Civil de Venezuela (1982, Julio). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 2.990.
- Código de Comercio de Venezuela (1955). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 475. Caracas, Venezuela.
- Cruz R., Rivas P., Rodríguez B. (2011), Lineamientos de control interno para el proceso de Crédito y Cobranzas de la empresa Hidrolab Toro Consultores, C.A. Trabajo de Grado, Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Dicuru, V; Linares, H y Villegas, Z (2015) Propuesta de Procedimientos de Control Interno en el área de Cuentas por Cobrar de la Empresa Naturaflo, CA. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Estupiñán, R. (2002). Control Interno y Fraudes con base en los Ciclos Transaccionales. Análisis del Informe COSO. Bogotá. Editorial Ecoediciones.
- Estupiñán, R. y Cano, M. (2003). Control interno y fraudes con base en a
- Guevara, Ayari y Villadiego Karina (2010). Planificación Estratégica para Optimizar el Proceso de Cuentas por Cobrar en la Empresa Diesel, C.A. Súper Repuestos. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Bárbula.
- Hurtado J. (2000) Metodología de Investigación Holística (3ª. Ed.). Editorial SYPAL. Caracas-Venezuela.
- Hurtado, I. y Toro, G. (2001). Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambio (4ta. Ed). Editorial Episteme. Valencia-Venezuela.
- Lamadrid, P (2014) Propuesta de Diseño de un Sistema de Control Interno para Mejorar la Gestión Operativa de la Entidad Yallegue.com, dedicada al comercio electrónico de productos diversos, en el periodo 2013-2014. Trabajo de grado. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo, Perú.
- Mantilla, S. (2013), Auditoría del control interno - Cuarta edición"

- Martínez, Y y Molina, F (2014). Lineamientos Contables y administrativos para optimizar la gestión de las cuentas por cobrar de la empresa Mohanca, C.A. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo
- Méndez, T. (1999). Como Hacer un Proyecto de Investigación. Caracas: Editorial Carlell.
- Moammer, F y Terreros, A (2013) Propuesta de Lineamientos de Control Interno para el Proceso de Ventas, Cuentas por Cobrar y Cobros de la Empresa Valentino, C.A. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Morales, J (2017). Lineamientos para optimizar la Administración y el Control Contable de las Cuentas Por cobrar en la empresa JT Publicidad C.A. Trabajo de grado presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Murillo, A. (2013). Auditoria interna para el control contable y administrativo de las cuentas por cobrar en empresas concesionarias del municipio Maracaibo. Trabajo de grado presentado en la Universidad Rafael Urdaneta
- Rojas, W., (2013). Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de Repuestos Electrónicos. Trabajo de grado presentado en la Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Sánchez, J., Hemeryth, F. (2013). Implementación de un sistema de control interno operativo en los almacenes, para mejorar la gestión de inventarios de la constructora A&A S.A.C de la ciudad de Trujillo. Trabajo de grado presentado en la Universidad Privada Antenor Orrego.
- Urbina, D. (2010). Auditoría de cuentas por cobrar y las políticas de crédito y cobranza en las empresas distribuidoras de productos agrícolas del municipio Boconó, Estado Trujillo. Trabajo de Grado. Universidad de los Andes, núcleo "Rafael Rangel".
- Valdez, F (2011) Implementación de un Sistema de Control Interno para el Departamento de Ventas de la Empresa "Disavug Cia. Trabajo de Grado. Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.LTDA"



# Implementación del método de costos basados en actividades (ABC) en unidad de laboratorio médico

Implementation of the activity-based cost method (ABC) in a medical laboratory unit

**Gregory Bastidas**

grego\_bastidas@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-5554-1942

**Aurelys Hernández**

aurelys38@gmail.com

ORCID: 0000-0002-2832-5478

**Laura Plested**

laura\_plested@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-5256-4057

Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela

Artículo recibido febrero 2020 / Arbitrado en marzo 2020 / Aceptado junio 2020 / Publicado en julio 2020

## RESUMEN

El presente estudio tiene por objetivo general, implementar el método de costos basados en actividades (ABC) en la unidad de laboratorio del centro de atención médico primario Central Salud Integral, C.A. Teóricamente, está soportado en la metodología de costos basados en actividades (ABC), la cual identifica las actividades realizadas, los recursos que se consumen y las actividades demandadas por cada servicio, contribuyendo así en la mejora de la eficiencia operativa de la organización. La metodología de la investigación, estuvo enmarcada en un proyecto factible y soportado en un trabajo de campo – documental desde un nivel descriptivo. El ABC permitió identificar las actividades que se realizan en el laboratorio de Central Salud Integral, C.A., determinar los recursos que estas consumen y asignar mediante inductores; el costo por actividad.

**Palabras Claves:** Costos ABC, asignación de costos, servicios, actividades, laboratorio

## ABSTRACT

The present study aims to implement the method of costs based on activities (ABC) in the laboratory unit of the medical center of primary care of CSICA. Theoretically, it is supported in the ABC methodology, which identifies the activities done, the consumed resources and the activities demanded by every service, contributing in the improvement of the operative efficiency of the organization. The investigation methodology used a feasible and supported fieldwork project as a framework in a descriptive level. Thus, the ABC allowed to identify the activities that are being executed in the laboratory of CSICA, to determine the resources that these consume and to assign by means of inducers; the cost for activity.

**Keywords:** ABC costs, allocation of costs, services, activities, laboratory

## INTRODUCCIÓN

Los sistemas de costos son necesarios en toda organización, independientemente de su tamaño o su naturaleza, ya que representan la herramienta de gestión que suministra a la empresa información confiable para la toma de decisiones, con la finalidad de reducir costos y mejorar la calidad del servicio.

Dadas las inestables condiciones de los centros asistenciales sanitarios públicos en Venezuela, gran parte de la población se ve en la necesidad de recurrir a clínicas privadas con el fin de recibir atención a sus requerimientos de salud. Entre dichos lineamientos, cabe destacar que, Del Vecovo (2016), en su ponencia titulada "Emprendimiento para el Desarrollo", expuso que las pequeñas y medianas empresas, en especial las del sector privado, conforman parte de uno de los sectores más importantes de la economía de un país, ya que estas son generadoras de fuentes de empleo.

Es así como, el sector salud privado se encuentra inmerso en este sistema, donde tienen su lugar los pequeños centros de atención médica primaria, los cuales, han ido en aumento, en cuanto a constitución y puesta en marcha como unidades de negocio, ya que las mismas se crearon con el objeto de descongestionar las grandes clínicas.

Cabe destacar que, las empresas de salud son organizaciones complejas. Según Del Canto (2014: 80), "no sólo por la nobleza y la amplitud de su misión, sino porque deben tener un equipo de alto desempeño que utilice tecnología de punta para prestar un nuevo servicio a los pacientes hospitalarios".

Vinculado al concepto, la meta principal de las organizaciones del sector salud, es solucionar las necesidades médicas de los pacientes, pasando desde la prevención hasta la rehabilitación, en donde la gestión está orientada

hacia los usuarios. Las mismas, son organizaciones con características especiales, donde el producto final es intangible, con la salvedad de que los elementos que intervienen en su proceso son tangibles; pudiendo mencionarse, medicamentos, materiales, placas; entre otros, además de que no son homogéneos, un mismo servicio puede variar en sus costos y gastos, dependiendo de la condición médica del paciente, y de que son realizados de forma manual, ya que en ellos intervienen directamente médicos, enfermeras y técnicos especializados; por lo que resulta cuesta arriba cuantificar su proceso de producción.

En consecuencia, merece especial atención la calidad de la información contable que se genera de este tipo de entidades; en donde la vigilancia, el debido análisis de los costos, gastos y el control de los procesos, son de vital importancia para el crecimiento o extinción de las mismas.

En este sentido, Burgos (1994: 290), referido por Amerio, Vilorio, De Freitas y Navas (2005); menciona que "la toma de decisiones es la columna vertebral de la gerencia y que, a través de la racionalidad y la intuición, el gerente logra un nivel de excelencia". Sin embargo, es necesario contar con información razonable para dirigir de manera acertada las decisiones que se tomen. De no contar con tal información, la gestión sería solo improvisación.

Así mismo, el entorno económico existente donde se desarrollan las empresas venezolanas, y fundamentalmente las del sector salud, se han visto afectadas con múltiples regulaciones legales e incertidumbre económica; ha originado la búsqueda de la eficiencia en las mencionadas entidades, lo que conlleva a que se presten servicios de calidad con el menor uso de recursos, con el propósito final de alcanzar los márgenes de rentabilidad deseados y a su vez cumplir con la normativa legal vigente.

Es evidente entonces, que, para cualquier centro médico resulta indispensable disponer de información contable que le permita, al área de costos, presentar información veraz, de calidad y lo más razonable posible; lo que requiere del uso de un modelo de costos, que adaptado a los procesos o servicios que presten, sea la herramienta que desempeñe el rol de pilar fundamental para su crecimiento y fortalecimiento.

De acuerdo con Polimeni y Fabozzi (1989): La contabilidad es proporcionar información financiera relacionada con una entidad económica. Así, la contabilidad se refiere a la medición, al registro y a la presentación de este tipo de información a varios grupos de usuario, la gerencia requiere información financiera para planear y controlar las actividades de un negocio. (p. 2)

Basándose en la definición expuesta anteriormente, se puede conceptualizar que, la contabilidad es una disciplina que permite cuantificar, medir y analizar la realidad económica, que es aplicada para las operaciones financieras de las organizaciones, con el fin de facilitar la dirección y el control mediante la información previamente registrada, de manera sistemática para las distintas áreas aplicable.

Entendiendo la complejidad del costo en las empresas del sector salud, resulta ardua la tarea al momento de la asignación de los costos. Para Polimeni y Fabozzi (1989: 3), "La contabilidad de costos o gerencial se encarga principalmente de la acumulación y de análisis de la información relevante, para uso interno de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones".

En relación con la definición anterior, se puede mencionar que la contabilidad de costos se relaciona con la información de costos para uso interno de la gerencia y le ayuda de manera considerable en la formulación de objetivos y

programas de operación, en la comparación del desempeño real con el esperado y en la presentación de informes.

Así mismo, la alta gerencia y el departamento de administración utilizan esta información para identificar, clasificar, acumular, controlar y asignar los costos y gastos que incurren la organización con el fin de tomar decisiones de una manera eficaz. Por su parte Yermanos y Correa (2011: 8) hacen énfasis en que la contabilidad de costos "mide, analiza y reporta datos financieros y no financieros que se relacionan con los costos de adquisición o consumo de recursos en una organización", en este sentido se reconoce entonces que, gracias a la contabilidad de costos las organizaciones pueden conocer con más precisión el valor que resulta de producir un bien o prestar un servicio.

Es importante recalcar, que existen numerosos elementos de costos, según Polimeni y otros (1994: 12) "los elementos de costo de un producto o sus componentes son los materiales directos, la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación", los cuales son productos tangibles. Esta clasificación cumple la función de suministrar información necesaria para la medición del ingreso y la fijación de precio del producto a la gerencia.

Materiales: son los principales recursos que se usan en la producción; estos se transforman en bienes terminados con la adición de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación. El costo de los materiales puede dividirse en materiales directos e indirectos de la siguiente manera: los materiales directos son todos los que pueden identificarse en la fabricación de un producto terminado, fácilmente se asocian con éste y representan el principal costo de materiales en la elaboración del producto; mientras que los materiales indirectos son

aquellos involucrados en la elaboración de un producto, pero no son materiales directos.

**Mano de obra:** es el esfuerzo físico o mental empleados en la fabricación de un producto. Los costos de mano de obra pueden dividirse en: mano de obra directa, que es la directamente involucrada en la fabricación de un producto terminado que puede asociarse con éste con facilidad y que representa un importante costo de mano de obra en la elaboración de un producto, y mano de obra indirecta que es aquella involucrada en la fabricación de un producto que, si faltara, la transformación no se detiene; por lo tanto, no se considera mano de obra directa.

**Costos indirectos de fabricación:** Reciben también el nombre de carga fabril, y se utiliza para acumular los materiales indirectos, la mano de obra indirecta y todos aquellos costos indirectos de fabricación que no pueden relacionarse directamente con los productos específicos, es decir, que abarca todos aquellos costos de producción que no se asocian directamente con el producto.

Estos se refieren al grupo de costos asociados a la producción, pero de difícil identificación en el objeto de costos (productos, departamentos, centros de costos, actividades, proyectos, entre otros), excluyendo los gastos de ventas, generales y administrativos; ya que estos son costos no relacionados con la producción (costos del periodo).

Es por esto, que es necesario aplicar metodologías de asignación de costos. Una de las más recomendada a este sector, es el sistema de costeo basado en actividades (ABC, por sus siglas en inglés), la cual identifica las actividades realizadas, los recursos que se consumen y las actividades demandadas por cada servicio, contribuyendo este en la mejora de la eficiencia operativa y la competitividad de la organización.

En este sentido, Kaplan (1987) sostiene lo siguiente:

En general las empresas de servicios son candidatas ideales para la aplicación de un sistema ABC, incluso más que las empresas industriales. En primer lugar, porque virtualmente todos sus costes son indirectos y parecen ser fijos... la gran proporción de costes, aparentemente fijos, en las empresas de servicios se da porque, a diferencia de las empresas industriales, no tienen costos de materiales, fuente primaria de costos variables a corto plazo. (p. 231).

Así pues, que el caso de estudio que nos reúne en esta investigación, representado por el centro médico de atención primaria Central Salud Integral C.A. (CSICA), ubicada en la Zona Industrial Municipal Sur, Avenida Henry Ford, C.C. Paseo las Industrias, Valencia, Estado Carabobo; no escapa de esta realidad, y para lograr mantenerse en el tiempo debe alinearse a las premisas que le permitan conocer su realidad económica para sustentar acciones en pro del beneficio y crecimiento del centro médico.

Sin embargo, lo que actualmente se maneja en la organización de estudio, según información suministrada por la Gerencia de Contabilidad de Central Salud Integral C.A., indica que existen dificultades al momento de la identificación de los costos relacionados con cada uno de sus procesos, especialmente en el área del laboratorio. Dada la complejidad de este tipo de servicios, actualmente los costos se asignan a los servicios prestados (exámenes de rutina), sin utilizar un sistema formal para calcularlos, tomando únicamente como referencia el valor de mercado.

En consecuencia, la confiabilidad de los costos imputados a los servicios prestados, esta entredicha; pudiendo generar posibles pérdidas, márgenes de ganancias no acordes con lo

proyectado, o exceso de ganancia violando lo permitido. Dicha situación, ha obligado a la alta gerencia del centro médico de CSICA, a tomar decisiones en cuanto al estudio de las alternativas existentes, que permitan mejorar la razonabilidad, de las cifras presentadas en los costos por servicios prestados.

Es por ello, que en la actualidad las empresas necesitan establecer con mayor precisión sus costos, a su vez, requieren mejorar su toma de decisiones y preparar y actualizar sus planes de negocios. Es por ello que el Costeo Basado en Actividades es una alternativa para las organizaciones; Barfield, Raiborn y Kinney (2005) lo definen como:

Un sistema de costeo que centra la atención en las diversas actividades que se desempeñan en una organización y recopila los costos con base en la naturaleza fundamental y el alcance de esas actividades. En este método de costeo se concentra en la asignación de costos a los productos y servicios basándose en las actividades que se realizan para producir, realizar, distribuir o dar apoyo a esos productos y servicios (p.141)

Por otra parte, la importancia de la implementación de un costeo basado en actividades radica principalmente, en que la organización puede medir con mayor precisión sus costos indirectos, dando así, una mejor herramienta para la toma de decisiones adecuadas en relación con los precios de sus productos o servicios.

En este mismo sentido, Yermanos y Correa (2011: 52), afirman que el sistema de costeo ABC "evita repartir los costos indirectos entre todos los productos utilizando como única base de distribución el volumen de actividad". Por tal motivo el modelo ABC permite mayor exactitud en la asignación de los costos de las empresas y permite la visión de ellas por actividad,

entendiendo que la actividad es lo que hace una empresa, la forma en que los tiempos se consumen y las salidas de los procesos, es decir, transforma los recursos (materiales, mano de obra, tecnología) en salidas.

En esencia, el sistema ABC reconoce que el ambiente de hoy en día, son las actividades, en lugar de los productos, las que absorben los costos, éstos deberían ser asignado al producto sobre la base de la mejor relación causa/beneficio que pueda ser determinada, en lugar de una simple base de asignación, como ocurre en los métodos tradicionales, para de esta manera, obtener información de costos de un producto en forma precisa, que le permita a la gerencia optimizar el proceso productivo.

Por tal razón, resulta favorable analizar la posibilidad de aplicar la metodología de Costos Basado en Actividades (ABC) dentro de la organización, dado que para las empresas de servicios es engorroso implementar otro sistema contable que permita asignar costos a las actividades que realiza cada operación. Dentro de esta perspectiva, Del Canto (2014: 84), reseña que "las empresas de servicios son candidatos ideales del ABC porque prácticamente sus costos son indirectos y aparentemente fijos y la mayor parte de su personal proporciona apoyo indirecto a productos y clientes".

Por lo antes expuesto el objetivo del presente estudio es implementar el método de costos basados en actividades (ABC), en la unidad de laboratorio del centro de atención médico primario Central Salud Integral, C.A.

## MATERIALES Y MÉTODO

La presente investigación, estuvo enfocada en la implementación del método de costos basados en actividades en el área del laboratorio del centro de atención médico primario Central Salud Integral, C.A. (CSICA), enmarcada bajo una

modalidad de tipo descriptiva, puesto que esta hace posible conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de la organización, a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Este proyecto se enmarcó bajo la modalidad de investigación de campo, ya que la información se tomó directamente de la realidad vigente en el laboratorio del centro de atención médico primario Central Salud Integral, C.A.; Igualmente, el objetivo que tuvo este estudio de facilitar la toma de decisiones en CSICA, represento que la organización pudiese solventar sus problemas de una manera adecuada a su realidad, donde se empleó a su vez, un análisis sistemático de los problemas a abordar, ya sea para describirlos o explicar sus causas y efectos.

En este sentido, la investigación fue de tipo factible por representar una solución posible. Así mismo, el proyecto estuvo apoyado en la investigación documental, debido a que, por el tipo de investigación, fue necesaria la revisión bibliográfica de fuentes relacionadas con el tema

Siendo el objetivo de esta investigación, la implementación de un método con la finalidad de mejorar las gestiones del laboratorio del centro médico CSICA, se consideró pertinente emplear el método analítico-sintético, dado que se adaptó a las necesidades de las actividades, permitiendo así, estudiar los hechos partiendo de la descomposición del objeto de investigación en cada una de sus partes para examinarlas de forma individual y luego de manera integral.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez obtenida la información necesaria mediante la aplicación de técnicas e instrumentos, tales como observación, encuesta y entrevista; se prosiguió a revisar, ordenar y clasificar la información obtenida para llevar a

cabo el análisis de la misma. Esta se procesó de forma manual y para ello se utilizaron las técnicas cualitativas y cuantitativas.

En el análisis cualitativo las investigadoras hicieron registros narrativos a través de anotaciones en una agenda, y se preparó la información a través del guion de Observación, para luego proceder a su interpretación. La misma se clasificó por fases inherentes al tema de estudio y se detalló paso a paso el trabajo realizado diario en el laboratorio de CSICA.

Por su parte, en el análisis cuantitativo los datos fueron presentados de manera ordenada a través de tablas de datos y gráficas estadísticas tipo torta, donde se distribuyeron los datos en forma porcentual y en frecuencia absoluta; facilitando la interpretación.

En conclusión, la aplicación del cuestionario al personal permitió identificar que CSICA, no cuenta con una estructura contable formal que le permita calcular los costos de los servicios que presta en su laboratorio, lo cual representa una debilidad ya que, no les ofrece a los directivos información confiable y oportuna. A demás, se evidencio que, no se realiza el presupuesto de costos y gastos en el departamento en estudio, que le brinde una proyección y estimación de los mismos; con el fin de corregir los costos excesivos.

A su vez, se constató que, los recursos consumidos en las actividades no están debidamente identificados y asignados a cada una de ellas; por lo que, el personal encargado de la asignación de los costos, desconoce el margen de utilidad que originan sus operaciones.

Finalmente, este instrumentó revelo información de que existe discrepancias entre ambas gerencias, en cuanto a la información que manejan referente a cómo se acumulan los costos en la unidad de laboratorio del centro de atención primaria CSICA, poniendo en riesgo

competitividad y posición en el mercado, ya que, las decisiones están siendo tomadas en base a información inadecuada.

Por otra parte, se procedió a realizar una entrevista, como segunda técnica de recolección de información, la misma fue de tipo semi-estructurada, contó con la característica de permitir a las investigadoras conocer si la empresa tiene una noción de cómo se manejan los costos en la unidad de laboratorio, la misma se aplicó al Gerente General y la Gerente de Contabilidad y Finanzas, ya que ellos son las personas encargadas dentro de la organización de asignar los costos a los servicios que presta la unidad en estudio y de hacer el respectivo registro contable.

Al realizar el análisis de la información recolectada, se evidenció que los precios de los servicios prestados en la unidad del laboratorio del centro médico de atención primaria CSICA, son calculados en base al costo de adquisición de los reactivos; el gerente general indicó a las investigadoras al momento de estas preguntarle ¿Cómo son calculados en la actualidad los costos que incurren por prueba y posteriormente cómo se asigna el precio de venta?, al respecto, enfatizó que, el valor del reactivo utilizado es dividido entre el número de determinación de pruebas que se procesan con el mismo, con un valor estimado de realización (motivado al margen de error) de cada prueba, y que el precio final de venta al público es estimado según el valor del mercado.

### **Implementación del Método ABC**

Una vez realizado el análisis e interpretación de la información obtenida, se procedió a desarrollar los objetivos de la investigación que son los pilares fundamentales para el desarrollo de la misma. En este sentido, en este capítulo se presenta la implementación de la metodología

ABC en el departamento de laboratorio del centro de atención médico primario Central Salud Integral, C.A.

### **Fundamento de la implementación del método ABC**

La propuesta está fundamentada en la implementación de un sistema de costos basados en actividades (ABC), lo sostenido por Kaplan (1987), las empresas de servicios son ideales para la aplicación de este tipo de sistemas, el cual identifica las actividades realizadas, los recursos que se consumen y las actividades demandadas por cada servicio.

Por su parte, la propuesta se fundamenta, en la necesidad que tiene la unidad de laboratorio del centro médico de atención primaria Central Salud Integral, C.A; al momento de la asignación de sus costos, para posteriormente vincular los mismos con los servicios prestados, mediante el uso de inductores, que le permita a la organización asignar de manera objetiva el valor de los servicios prestados.

### **Objetivos de la implementación del método ABC**

- Para el desarrollo de la propuesta, se contemplaron los siguientes objetivos específicos:
- 1.- Identificar las actividades de la unidad de laboratorio del centro médico Central Salud Integral, C.A.
- 2.- Determinar los recursos requeridos para la ejecución de cada actividad de la unidad de laboratorio del centro médico Central Salud Integral, C.A.
- 3.- Recocer los servicios de la unidad de laboratorio del centro médico Central Salud Integral, C.A.

- 4.- Establecer los inductores de costos por actividades de la unidad de laboratorio del centro médico Central Salud Integral, C.A.

### CONCLUSIONES

El centro médico Central Salud Integral C.A; es una organización privada con más de 17 años en el mercado del sector salud, donde su principal actividad es proporcionar servicios médicos preventivos de atención médica primaria para organizaciones y público en general.

Su estructura organizativa presenta algunas debilidades, que repercuten de manera directa en el control interno de la organización, ya que no existe un departamento responsable de los cálculos razonables de los costos y gastos que generan los servicios que presta, situación que se evidenció en la gestión actual de la acumulación de costos y gastos, ya que los mismo son resultado de la división del valor del reactivo entre el número de determinación de pruebas que se procesan con el mismo, con un valor estimado de realización (motivado al margen de error) de cada prueba; excluyendo todos aquellos demás costos directos e indirectos vinculados al servicio. Además de que, fijan el precio final de venta al público según el valor del mercado, sin contemplar las normativas vigentes en cuanto al precio de venta justo de productos o servicios prestados en la República Bolivariana de Venezuela.

La contabilidad es llevada de forma manual, lo cual puede ocasionar errores y retrasos en cuanto a los registros contables, pero a su vez, cuenta con un plan de cuentas detallados, el cual refleja de forma individual la agrupación de las cuentas en cada una de sus áreas, siendo esta una herramienta para la implementación de un sistema de costos basado en actividades (ABC).

Por otra parte, se comprobó que el centro médico CSICA no lleva un control de sus inventarios ni de la salida de existencia de estos, y que aun y cuando están identificadas las compras por insumos o recursos, las mismas no se encuentran separadas por el consumo real por unidad, sino que se registran y manejan de una forma global como es el caso de los insumos médicos, dificultando así el proceso de imputar los costos por departamento. Los aspectos mencionados anteriormente, describen la situación actual en cuanto al control de los costos y gastos que maneja la empresa; la cual no está generando a la gerencia la información oportuna, veraz y eficiente necesaria para la toma de decisiones, además de que no le permite conocer los márgenes de rentabilidad o pérdida que genera la unidad de laboratorio.

### REFERENCIAS

- Albis, V. (2012). Estudio de Costos de la Clínica Oftalmológica Barranquilla en el año 2010. Tesis para optar al título de Maestría en Administración de Empresas, Fundación Universidad del Norte, Barranquilla
- Amerio, M.; Vilorio, O.; De Freitas, V. y Navas, L. (2005). Sistema de Costos por Actividades en la industria del Calzado. Revista Venezolana de Gerencia, Año 3. (06), 289-302
- Arrombo, D.; Cordero, L. y Navarro, M. (2010). Propuesta de un Sistema de Costeo Basado en Actividades en el Área de Emergencia de la Clínica Docente Los Jarales, Municipio de San Diego Estado Carabobo. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública, Universidad de Carabobo, Bárbula
- Barfield, J.; Raiborn, C. y Kinney, M. (2005). Contabilidad de Costos, Tradiciones e Innovaciones. Quinta Edición. Editorial Thomson, México
- Catacora, F. (2009). Sistemas y Procedimientos Contables. Segunda Edición. Editorial Red

- Código de Comercio. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 475. Diciembre 21, 1955. Caracas, Venezuela
- Decreto con Rango, Valor y Fuerza de la Ley Orgánica de Precios Justos. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.787. Noviembre 12, 2015. Caracas, Venezuela
- Del Canto, E. (2014). Sistema de Costeo ABC en la Gestión de los Hospitales: Una Reflexión. Revista en línea. Disponible: <http://servicio.bc.edu.ve/ingenieria/revista/IngenieriaYSociedad/a10n1/art07.pdf>. Consulta: 2016, septiembre 22
- Del Vescovo, D. (2016). Emprendimiento para el Desarrollo. Ponencia presentada en el Simposio Jornada de Captación de Emprendedores de la Contaduría Pública. Carabobo, Venezuela
- Gayle, L. (1999). Contabilidad y Administración de Costos. Sexta Edición. Editorial Mac Graw-Hill, México D.F
- Kaplan, R. y Cooper, R. (1987). Coste y Efecto. Editorial Mac Graw-Hill, México
- Ledezma, Y.; Martínez, M. y Romero, M. (2002). Propuesta de un Sistema de Costo Basado en Actividades ABC (Activity Based Costing) para el Centro Médico Cagua C.A. Ubicado en Cagua, Estado Aragua. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciados de Licenciados en Contaduría Pública, Universidad de Carabobo, La Morita
- Ley Orgánica de Impuestos Sobre La Renta. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.628, de fecha 16 de febrero de 2007, Caracas, Venezuela
- Norma Internacional de Contabilidad n° 2 (NIC 2). Disponible: <http://www.normasinternacionalesdecontabilidad.es/nic/pdf/nic02.pdf>. Consulta: 2017, septiembre 4
- Peñuelas, R. (2010) Procedimientos y las técnicas de recolección de Datos. Disponible:<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2014/06/tecnicas-e-instrumentos-de.html>. Consulta: 2017, junio 2
- Polimeni, R. y Fabozzi, F. (1989). Contabilidad de Costos: Conceptos y Aplicaciones para la toma de decisiones Gerenciales. Segunda edición, Editorial Mac Graw-Hill, Bogotá-Colombia
- Providencia Administrativa N° 070/2015. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 40.668. Disponible: <http://sundde.gob.ve/wp-content/uploads/2016/11/PROVIDENCIA-070-2015.pdf>. Consulta: 2017, noviembre 18
- Velásquez, C. (2001). Diseño de una Propuesta Basada en la Metodología de Costos ABC para el Laboratorio Clínico Computarizado del Centro Medico Maracay C.A. Trabajo de Grado para optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública, Universidad de Carabobo, La Morita
- Yermanos, E. y Correa, L. (2011). Contabilidad Administrativa: Un Enfoque Gerencial de Costos. Libro en línea. Disponible: <https://repository.ICESI.edu.co>. Consulta: 2016, octubre 30



## Propuesta de sistema de control de gestión para optimizar los procesos del departamento de compras y ventas

Proposal for a management control system to optimize the processes of the purchasing and sales department

**Alfredo Castellano**

alfredocastellanocarreyo@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-7994-0668

Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela

**Deibis Madroño**

deibismadroño@gmail.com  
ORCID: 0000-0002-4649-104X

Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela

Artículo recibido febrero 2020 / Arbitrado en marzo 2020 / Aceptado junio 2020 / Publicado en julio 2020

### RESUMEN

La presente investigación tiene por objetivo proponer un sistema de control de gestión para optimizar los procesos operativos del departamento de compras y ventas de la empresa. Metodológicamente la investigación fue de tipo descriptiva, modalidad proyecto factible, diseño de campo. El estudio fue complementado con fuentes bibliográficas-documentales y la observación directa. La recolección de datos fue a través de un cuestionario de preguntas dicotómicas aplicado a una muestra intencional constituidas por los empleados del departamento de compras y ventas. Los datos permitieron concluir que existe deficiencia en los procesos operativos asociados al departamento, la ausencia de normas, políticas y procedimientos que permitan controlar los procesos en cuanto al requerimiento de materia prima, la incapacidad de la empresa de concretar ventas de productos terminados; situaciones que permitió configurar un sistema de control para el adecuado manejo en los procesos operativos asociados a las compras y ventas de la empresa.

**Palabras clave:** Compras; gestión; procesos; sistema; ventas

### ABSTRACT

The objective of this research is to propose a management control system to optimize the operational processes of the company's purchasing and sales department. Methodologically the research was descriptive, feasible project modality, field design. The study was complemented with bibliographic-documentary sources and direct observation. The data was collected through a dichotomous questionnaire applied to an intentional sample made up of employees from the purchasing and sales department. The data allowed concluding that there is a deficiency in the operational processes associated with the department, the absence of norms, policies and procedures that allow controlling the processes regarding the requirement of raw materials, the inability of the company to make sales of finished products; situations that allowed configuring a control system for proper management in the operational processes associated with the company's purchases and sales.

**Keywords:** Purchases; management; processes; system; sales

## INTRODUCCIÓN

A lo largo de la historia las organizaciones empresariales han sido una parte importante en la economía de un país, porque además de obtener un valor agregado para remunerar a los factores que participan, tiene como finalidad la producción, a través de la compra y venta de materiales e insumos para diseñar, construir, realizar o fabricar ropa, calzados, entre otros, para satisfacer las necesidades de la sociedad, por consiguiente debe existir un buen funcionamiento en los procesos; pues estos generan la renta de una organización y su actividad principal, razón por la cual se debe tomar en cuenta cada mecanismo y gestión que permita su óptimo funcionamiento.

Las organizaciones empresariales cuentan con herramientas de control que les permite evaluar constantemente su posición económica, además de permitir una toma de decisiones entre ellas, mientras tanto la contabilidad le suministra información financiera confiable, que a su vez permita un aseguramiento y una confidencialidad de su información económica.

De acuerdo a Estrada (2015), sobre los sistemas de gestión contable:

Los sistemas de gestión contable bajo los elementos de la ética, la incertidumbre y la confianza, permiten asegurar la pertinencia del sistema de control de calidad en la actividad de la auditoría financiera mediante una relación de confianza pública y función social de las organizaciones y de los sujetos que las operan (p.1)

De acuerdo a muchos autores nos hacen referencia a que una buena gestión contable de una empresa hace reconocer todas las debilidades y fallas que puede poseer y así enfrentar esas eventualidades y dar propuestas a la gerencia para que así no afecte el rendimiento

contable de la empresa, si mediante el buen uso de una buena gestión contable podemos planificar planes que sirvan para tomar una buena gestión del control interno mediante la documentación contable. La gestión contable se acopla mucho con buenos resultados que para el nivel gerencial es de gran agrado, para que manejen una información clara, concisa y eficaz que les permita tomar decisiones que puedan afectar la planificación, coordinación y evaluación empresarial.

Por tal razón la gestión contable es una herramienta vital en la empresa para que todos los departamentos y más para los gerentes, tomen dediciones para generar nuevas estrategias o planes de acción que lleven a la empresa a tener muy buenos resultados en el mercado, porque toda la gestión que se lleve en la empresa se va a ver reflejado en consolidar los nivel productivos financieramente por tal motivo una excelente gestión contable va blindar la empresa de todas herramientas que puedan fracasar o traer niveles negativos.

En este sentido, la contabilidad al ser tan importante en las empresas requiere que se haga de manera eficaz y esto se logra implementando un sistema de control y verificación de los procesos contables realizados por los distintos empleados, los errores de transcripción de información son comunes a la hora de visualizar los procesos y no sólo ocurren por la poca preparación en las áreas sino que también hay que tomar en cuenta que somos seres humanos y el margen de error se tiene que tomar en cuenta en cualquier aspecto así exista cualquier mecanismo que lo regule.

En otras palabras, los sistemas que manejan la información tienen que seguir ciertos lineamientos, que permitan a las auditorías externas e internas lo que debe realizar una

empresa en mayor o menor medida para que se tenga confianza plena en la información, pues por medio de ellas se asegura el cumplimiento de los objetivos empresariales, generando informes que se entregan a los altos y medios dirigentes de la organización para la toma de decisiones. Entre los tipos de sistemas, se pueden mencionar los siguientes:

Sistema de control de lazo cerrado, Mantilla S. (2012) destaca que el control de lazo cerrado es aquel en el cual la señal de salida tiene efecto directo sobre la acción de control. Se puede ver el control de manera que se puede reducir el error y llevar la salida de sistema al valor deseado. Se denomina también sistemas de control realimentado y constituye la medula teoría general del control.

Este proceso puede generar un mecanismo de sistema que puede llevar la entrada en el proceso para así luego determinar un control riguroso del proceso y verificar el sistema que se va a generar de manera inmediata todas las mediciones de los elementos para luego tener una salida efectiva y tener una retroalimentación cuya base es el mecanismo correctivo.

Sistema de control de lazo abierto, de acuerdo a Mantilla, S. (2012), el sistema de control de lazo abierto:

Este tipo de sistema que la salida no tiene ningún efecto sobre la acción de control, ni se mide la realimentación en comparación con la entrada, sólo puede usarse si la entrada y la salida son conocidas y si no hay una perturbación ni internas y externas. (p.82)

Este sistema que genera un proceso rápido porque no se sustenta de la teoría de control y puede generar una calibración de un requisito técnico para evaluar de manera rápida la información generada este sistema nos refleja una entrada y una retroalimentación que puede

ser la señal de salida o una función de esta y su derivada.

Sistema de control adaptivo, Mantilla, S. (2012) destaca que un sistema de control adaptivo se considera:

Un sistema de lazo cerrado que de manera continua y automatizada mide las características dinámicas de la planta o el sistema objeto de control, la comparan con las características dinámicas deseadas y usa la diferencia para verificar los parámetros ajustables al sistema y así generar una señal de acondicionamiento. (p. 84).

Mediante este sistema permite llevar un control más riguroso de los procedimientos que se puedan llevar en una empresa para así verificar que todo esté en orden de manera correcta ya que identifica las entradas de la información financiera y posterior genera un determinado control para una fase llamada identificación o medición que evalúa todo el procedimiento y genera una salida exitosa.

Sistema de control de aprendizaje, de acuerdo a lo sostenido por Mantilla, S. (2012:84) el sistema de control de aprendizaje es considerado "...un sistema de lazo cerrado o como un sistema adaptivo mejorado teóricamente, pues para su análisis matemático y aplicación práctica aún existen muchos aspectos por resolver, debido a que la variable más importante es la capacidad del operador humano". Este sistema genera unas fases que se pueden aplicar en diferentes áreas ya que este maneja una función de tener una entrada de información para así después generar un proceso y posterior verificar la información ya procesada.

Es importante que los sistemas al estar al mando de los seres humanos tengan la posibilidad de aprender de sus errores, es decir, ante una variación de su desempeño respecto a los indicadores esperados, debe realizarse la

medida correctiva para posteriormente ajustar su comportamiento para no volver a cometer dicha variación y cumplir con los objetivos empresariales. En este sentido, este sistema es el que más se ajusta para el desarrollo del sistema de control de compras y ventas.

Sin embargo, el poco conocimiento acerca de los sistemas de gestión ha generado no sólo múltiples pérdidas monetarias, sino también pérdidas en la información que suele ser muchísimo más útil para los procesos, debido a que los datos utilizados no son los correctos o no están adaptados al presupuesto planteado por la gerencia. No existe una regulación acerca de los mismos, ya que surgen muchas fallas en cuanto a la filtración de información financiera y en términos contables los registros llevados han sido descuidados de años anteriores.

En este sentido, la tecnología puede brindar las herramientas necesarias para tener una gestión de información eficaz, pero de nada sirve si no se tiene un dominio en cuanto al manejo de esa información, siendo este el caso de la empresa Marcla, C.A, dedicada a la fabricación y distribución de calzados que tiene una amplia jerarquía y antigüedad en el mercado venezolano y así como también es conocida su marca de zapatos María Pizzola para el uso de las damas, la misma se encuentra ubicada en la Zona industrial norte, calle Michelena sector Flor Amarillo en la ciudad de Valencia estado Carabobo.

En la empresa se observan debilidades en el sistema de control de compras y ventas, ya que los registros y presupuestos no manejan la cantidad de materia prima en existencia influyendo esto en los procesos de compras y ventas, y a su vez en la toma de decisiones por parte de la gerencia, ya que no les permite tener conocimiento exacto de cuanta cantidad de

producto (calzado) pueden sacar para cubrir la demanda que ejercen los distintos proveedores, quedando un grado de incertidumbre de saber si se llega o no a la meta planteada, simplemente se generan los productos hasta que se termine el material y queden residuos o productos defectuosos que a su vez son desperdiciados.

Este problema no sólo afecta directamente los procesos de compras y ventas, sino que le ocasiona a la empresa cuantiosas pérdidas de dinero en material y mano de obra que no es utilizada correctamente. Las organizaciones para afrontar estos cambios necesitan complementar sus procesos contables aplicando sistemas conociendo sus beneficios y utilidad.

El sistema contable de cualquier empresa debe ejecutar tres pasos básicos; los datos se deben registrar clasificar y resumir, sin embargo, el proceso contable involucra la comunicación a quienes estén interesados y la interpretación de la información contable para ayudar a la toma de decisiones comerciales.

De acuerdo con Mcleod (2000:43) un Sistema de Gestión Contable "es un conjunto de elementos encargado de ejecutar las aplicaciones de contabilidad de una organización, las cuales se caracterizan por un elevado volumen de procesamiento de datos que tienen como finalidad la toma de decisiones gerenciales".

De este modo, un sistema contable está formado por tres subsistemas principales: Los que surten pedidos de clientes, los que ordenan existencia de reabastecimientos y los que efectúan los procesos de contabilidad general. Sistemas que surten pedidos de clientes comprende los siguientes subsistemas:

- 1.- Captura de pedidos.
- 2.- Manejo de inventarios.
- 3.-Facturación.
- 4.-Cuentas por cobrar.

Sistemas que ordenan el reabastecimiento comprende los siguientes subsistemas:

- 1.-Compras.
- 2.-Recepcion.
- 3.-Cuentas por pagar.

En este sentido, los sistemas que efectúan procesos de contabilidad generan los resultados de los sistemas anteriores, sirven de base para que la gerencia tome decisiones acerca del funcionamiento de la organización. Estos comprenden los estados financieros. Balance General, estados de resultados y estados de movimiento del efectivo.

Por lo tanto, el departamento de ventas y compras ejercen una rama de la empresa fundamental a la hora de sacar el producto al mercado ya que una parte se encarga de lo que significa la obtención de materia prima para la producción y otorgar los acondicionamientos necesarios para que todo fluya con normalidad y la parte de ventas abarque lo que son los procesos de recolección de proveedores y el manejo de requisiciones que son llevadas al departamento de producción para tomar en cuenta la cantidad de producto a generar.

De acuerdo a todo lo antes señalado, se plantea la posibilidad poner en práctica un sistema de control de gestión para optimizar los procesos operativos del departamento de compras y ventas de la empresa Marcla, C.A.

## MATERIALES Y MÉTODO

La presente investigación está basada en un enfoque cuantitativo, orientado a un proyecto factible; por lo tanto, se seguirá la secuencia diagnóstico, pronóstico, para estudios en el campo de las ciencias administrativas, ya que consiste en elaborar una propuesta viable

destinada a responder las necesidades específicas, determinadas a partir de una base de diagnóstico. En este sentido, la propuesta es vista como solución a los problemas que puedan existir en la realidad que se estudia. Se considera de diseño investigación descriptiva con diseño de campo, porque los datos se recogen directamente de la realidad.

La población fue de los 59 trabajadores de la empresa, en cuanto a la muestra se tomó de manera intencional y se constituyó sólo con los empleados de nivel gerencial vinculados al departamento de compras y ventas, departamento que ejerce funciones de operatividad.

En cuanto a las técnicas de recolección de la información, fue la encuesta con base en un cuestionario estructurado contentivo de veinte (20) ítems, que se aplicaron a muestra escogida para obtener información de carácter confidencial de cómo se manejan los controles y en tercer lugar una escala a los supervisores del departamento de venta y compras. La validez del instrumento se ejecutó a través del juicio de un experto. En el caso de la confiabilidad de los instrumentos se aplicó la Kuder Richardson para el cuestionario, obteniéndose un resultado de  $KR_{20} = 0,73$  (confiabilidad Alta)

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de la aplicación del instrumento a la población estudiada arroja que la empresa no posee un manual de procedimiento que regule y verifique los procesos de compras lo que refleja una ausencia de políticas respecto al control de gestión según lo que apreciamos en los encuestados. Adicionalmente se observó que algunos procesos tales como son: los análisis de compras y la verificación de la materia prima no se

realizan de manera adecuada ni con los debidos procedimientos, no reflejan los formatos de acompañamiento de pedido.

Para Montoya A. (2002:45), "la gestión de compras ha pasado de ser considerada una actividad meramente administrativa a ser reconocida por algunas empresas como un elemento clave para mantener y mejorar la posición competitiva". Mediante los procesos de compra se ven muy interrelacionados muchos aspectos en una empresa tanto financiero, administrativo y personal porque cada uno de ellos influye mucho para que se pueda generar la actividad de la empresa.

Por su parte, Perdomo A. (1997:93) define control de compras como un: "Plan de organización entre el sistema de contabilidad, funciones de empleados y procesos coordinados, que tienen por objeto obtener información segura, oportuna y confiable, así como promover la eficacia de operaciones de adquisición o compra"

El mismo autor establece los siguientes principios:

1. Separación de funciones de adquisición, pago y registro de compras.
2. Ninguna persona que interviene en las compras debe tener acceso a los registros contables que controlen su actividad.
3. El trabajo de empleado que intervienen en las compras, será de complemento no de revisión.
4. La función del registro de operaciones de compras será exclusivo del departamento de contabilidad.

El control proporciona diversas ventajas. Las cuales reducen el riesgo de robo, ya que cada

movimiento de elementos está respaldado por un comprobante interno firmado por el responsable. De igual forma, obtener con rapidez y exactitud la información de los materiales utilizados para evitar problemas ocasionados por sobrantes o faltantes de elementos, ya que pueden ser suministradas las cantidades solicitadas en los momentos oportunos.

De igual manera se puede observar que el departamento de venta tiene debilidades en los procedimientos de ventas, y no se les brinda la debida capacitación a los vendedores para concretar el debido proceso, esto incide en la deficiencia en las ventas de la empresa la cual ocasiona retrasos en los pedidos que proporciona perdida de mercancías.

De acuerdo a Parra E. (2003), establece que las ventas son:

ciencias que se encarga del intercambio de un bien y/o servicio equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado, en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y, por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador. (p.33)

Según el autor, las ventas son la parte fundamental y esencial de cualquier empresa ya que es a través de éstas que las empresas crecen: Muchos dueños de empresas actúan como si las ventas no fuesen importantes para sus empresas, lo cual es completamente erróneo porque sin ventas, no puede existir la empresa

Es por ello, que los empresarios deben conocer que las ventas siempre serán los pilares de las empresas, que si no se tienen ventas, entonces no se crea un negocio. Y existe un sinnúmero de información sobre ventas para una empresa que se debe conocer así que es importante comenzar por conocer desde lo más básico hasta

lo más complejo para desarrollar todo nuestro potencial en esta área.

En cuanto el control de las ventas, Parra E. (2002) destaca que las son:

Es la ciencia que se encarga del intercambio de un bien y/o servicio equivalente previamente pactado de una unidad monetaria, con el fin de repercutir, por un lado en el desarrollo y plusvalía de una organización y nación y por otro, en la satisfacción de los requerimientos y necesidades del comprador (p.33)

Es la última función del proceso de ventas, consiste en evaluar y controlar a la fuerza de ventas. Es en este punto que se evalúa a los vendedores y al proceso productivo para verificar se cumplen los objetivos de venta, políticas de administración de cuentas y los lineamientos para la creación del producto. Debe existir una buena planeación en el área de ventas para no ser víctimas de fraudes incluso de los mismos socios, y para que el control en el área sea más fácil y se cumplan los objetivos a alcanzar.

De esta manera, surge la necesidad de proponer Un sistema de control de gestión para optimizar los procesos operativos del departamento de compras y ventas de la empresa por medio de la configuración de un modelo viable, con la finalidad de organizar y promover un mejor entendimiento en los procedimientos en el área de compra y ventas.

## Propuesta

El objetivo principal del sistema propuesto es transmitir a los empleados de la organización de los procesos operativos asociados al Departamento de compra y ventas de una forma detallada y precisa, que permitan dirigir las actividades que se realizan a diario en el departamento.

La presente sistematización de los procesos operativos en la gestión para optimizar los procesos operativos del departamento de compras y ventas de la empresa Marcla, C.A. es un instrumento que permite asegurar la disponibilidad y el uso racional de las compras y ventas, para garantizar la continuidad de la empresa en el tiempo. También propicia que el personal que labora en dicho departamento pueda desempeñar sus labores de forma eficiente, llevando de manera responsables los controles del departamento.

## Justificación

Para toda organización es importante mantener un adecuado control de compras y ventas en una empresa, ya que esto permite tener el conocimiento de lo que se dispone para poder hacer frente a las diversas necesidades y obligaciones de la organización. En tal sentido, es importante que el trabajo se realice de manera sistemática y organizada, proporcionando en todo momento la información que se requiera.

## Fundamentación

Las organizaciones deben llevar un adecuado control de compras, como de ventas bien sea de forma general o mediante métodos simples, así como también el rubro de mercancía; por lo que la sistematización de los procesos operativos permite realizar un control adecuado con miras a lograr los objetivos organizacionales. La presente propuesta se sustenta en el modelo de sistema viable, donde se identifican 2 sistemas denominados sistema de procedimientos de compras (figura 1) y sistema de procedimientos de ventas (figura 2) cada uno de estos se corresponde con las funciones de ejecución, coordinación, integración, planeación y política, respectivamente.

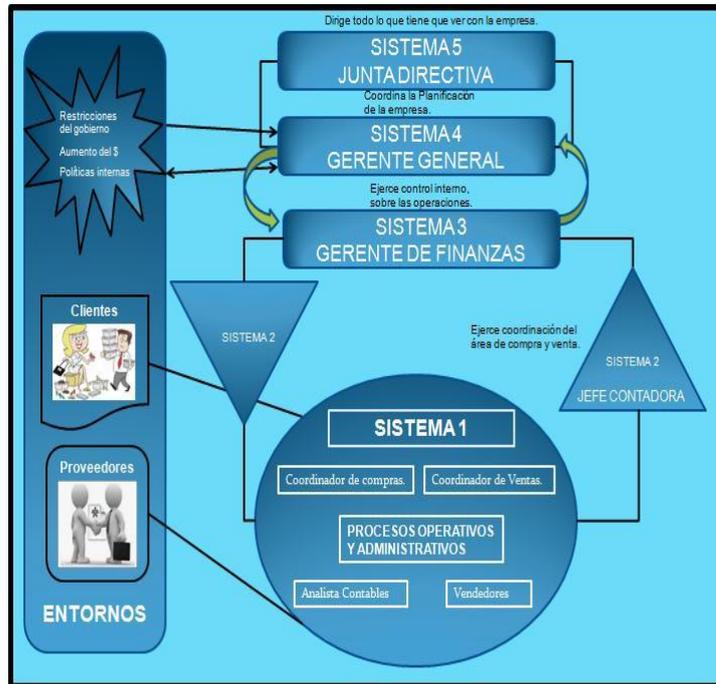


Figura1. Sistema viable del control de área de compras y ventas (Castellano, Madroñero 2017)

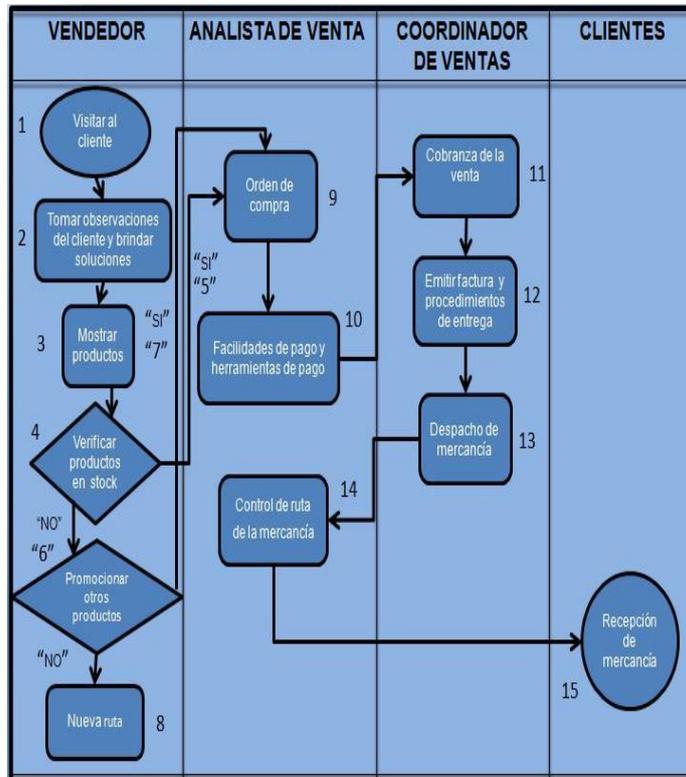


Figura2. Actividades del sistema de procedimientos de ventas (Castellano, Madroñero 2017)

### Factibilidades

Esto tiene que ver con la disposición de recursos, tanto financieros como estructurales. En virtud de la presente propuesta, a continuación, son planteadas las factibilidades de la misma:

#### Factibilidad económica

El presente trabajo se considera factible económicamente, pues la empresa puede asumir los costos derivados de la implementación de la misma.

#### Factibilidad técnica

La empresa cuenta con los equipos tecnológicos y la infraestructura necesaria para la adaptación de la propuesta.

### CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento, a los fines de diagnosticar la operatividad de los procesos de compra y ventas de la empresa Marcla C.A. Se puede concluir que en la empresa se evidencia fuertes debilidades ya que no se cumplen con los procedimientos adecuados que permitan tener un adecuado control en las compras y ventas de sus producciones, teniendo como consecuencia que la empresa tenga pérdidas en material y por ende de dinero.

Por todo lo señalado anteriormente, se plantea que la empresa Marcla. C.A. Implemente un modelo de sistema viable que le permita optimizar los procesos operativos en el

departamento de compras y ventas. Así como establece controles en los departamentos de compra para tener una buena función de los diferentes procesos y llevar una debida ruta que con lleve a una buena gestión.

### REFERENCIAS

- Estrada, j. (2015). Sistemas de gestión de la calidad una herramienta imprescindible en la auditoría financiera [Artículo en línea] disponible en file:///C:/Users/Adolfo/Downloads/297-572-1SM%20(1).pdf.[consulta:2017,Marzo:20]
- Mantilla, S. (2012). Auditoria de información financiera. Bogotá 2009
- Mc Leod, Raymond (2000). Sistema de Información Gerencial, 7ma Edición. México. Editorial: Pearson Educación con McLeod (2000).
- Mcleod A (2000) control fundamentación de la gestión de los procesos y la calidad total editorial ESIC Madrid
- Montoya, Alberto (2002) conceptos modernos de administración de compras editorial norma Bogotá
- Parra E (2002) estrategias de ventas y negociaciones. Editorial panorama. México.
- Parra, E. D. (2003). Estrategias de Ventas y Negociación. México: Panorama Editorial.
- Perdomo A. (1997). Fundamentos del control interno. Ediciones contables, administrativas y fiscales S.A. México. Editorial Mc Graw Hill. [Consulta: 2017, Febrero: 15]
- Perdomo, A. (2004), Fundamentos de Control Interno. (9ed). Editorial cengage learning Editores.



# Procedimientos de control interno para el ciclo de ventas, cuentas por cobrar y cobros

Internal control procedures for the sales cycle, accounts receivable and collections

**Génesis Lara**

genelara@hotmail.com

ORCID: 0000-0003-3246-3299

Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela

**Lorna Pérez**

daniela13594@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-1255-3425

Universidad de Carabobo, Valencia - Venezuela

Artículo recibido febrero 2020 / Arbitrado en marzo 2020 / Aceptado junio 2020 / Publicado en julio 2020

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer procedimientos de control interno para el ciclo de ventas, cuentas por cobrar y cobros en la empresa Floristería Bárbara, C.A. Metodológicamente la investigación se categoriza como un estudio de campo no experimental, bajo la modalidad de proyecto factible. El estudio fue complementado con fuentes bibliográficas-documentales, observación directa. La población fue de cinco (5) personas del Departamento de Administración y Finanzas. Para la recolección de datos se aplicó una lista de cotejo, una encuesta. Los resultados demostraron que, en los objetivos organizacionales y financieros del ciclo de ventas, cuentas por cobrar y cobros de la empresa no están definidos y no son conocidos por el personal, situación respaldada por el 80 % consultado. Es relevante el empleo de controles para el área de ventas, cuentas por cobrar y cobros, es fundamental que exista un ambiente de control y seguimiento eficiente en las actividades operacionales.

**Palabras Claves:** Control interno, eficacia y eficiencia operativa, proceso de cuentas por cobrar, plan de gestión administrativa, ventas

## ABSTRACT

The purpose of this research is to propose internal control procedures for the sales cycle, accounts receivable and collections at the company Floristería Bárbara, C.A. Methodologically, the research is categorized as a non-experimental field study, under the feasible project modality. The study was complemented with bibliographic-documentary sources, direct observation. The population was five (5) people from the Administration and Finance Department. For data collection a checklist, a survey, was applied. The results showed that in the organizational and financial objectives of the sales cycle, accounts receivable and collections of the company are not defined and are not known by the personnel, a situation supported by 80% consulted. The use of controls for the sales area, accounts receivable and collections is relevant; it is essential that there be an efficient control and monitoring environment in operational activities.

**Key Words:** Internal control, effectiveness and operational efficiency, Accounts receivable process, administrative management plan, sales

## INTRODUCCIÓN

El flujo de efectivo es uno de los recursos indispensables que requiere cualquier organización para su funcionamiento eficiente, pues a través del mismo se puede lograr la compra de bienes, productos y servicios cuyos proveedores no siempre aceptan formas diferidas de pago, tal como ocurre con las mercancías para la venta, y realización de compras e inversiones de diverso tenor, en el corto y mediano plazo. Es por ello, que su correcta administración es crucial, para garantizar su operatividad y continuidad dentro de su mercado de referencia.

De manera que, esta ha sido la gran preocupación de muchos directores y gerentes, que el efectivo que ingresa a la organización tenga un flujo constante y sea bien utilizado, para que se alcancen los fines propuestos y establecidos por los propietarios y accionistas. En consecuencia, la empresa debe procurar mantener la disponibilidad del efectivo presupuestado para que sus costos y gastos sean cubiertos en el momento oportuno.

Es por este motivo, que en los casos de las empresas que venden a crédito, deben tener unos criterios cónsonos con la situación económica del lugar en la cual están establecidas. Las cuentas por cobrar representan un instrumento realmente importante en la función financiera de una empresa. De una buena política de concesión de crédito y de un buen sistema de cobros, dependerá la contribución de las cuentas por cobrar a la provisión de fondos en las condiciones más ventajosas y a la maximización de las utilidades de la empresa. Es relevante señalar, lo que expone Rosero (2014) quien argumenta sobre la importancia de los controles internos en cuentas por cobrar de la siguiente manera:

El Control Interno surge desde la necesidad de evaluar el proceso de la Administración, en controlar las actividades pues es fundamental para el logro de objetivos propuestos, por ende es la base para que la Empresa alcance en forma ascendente los procesos y procedimientos productivos para la toma de decisiones (p.26)

Por otra parte, para desarrollar un procedimiento de control interno es imprescindible conocer las características por consiguiente se debe considerar que el control interno, lo constituyen los planes, métodos, técnicas y procedimientos que sigue una entidad de acuerdo a sus políticas contables, para proteger su activos, contra erogaciones impropias de sus activos, para prevenir la ocurrencia de obligaciones inadecuadas, con la intención de que los procedimientos contables y administrativos originen información financiera razonable y confiable.

En este sentido, el control se puede considerar como una etapa primordial del proceso administrativo, pues, aunque una empresa cuente con unos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Esto demuestra, que los controles internos, tienen la finalidad de proteger y resguardar los activos de la entidad y evitar pérdidas financieras futuras, que en este caso particular, estarían representadas por las facturas de la mercancía vendida a crédito, las cuales deben retornar en efectivo, dentro de su ciclo normal de operaciones, para que se garantice la

operatividad y rentabilidad de sus procesos financieros. Si se presentan retrasos en los cobros, la empresa estaría entrando en momento de iliquidez financiera, trayendo como consecuencia, el estancamiento y las pérdidas en sus inventarios, es por esta razón, que los controles internos no deben dejarse de aplicar de manera correcta.

Es importante, para cualquier organización contar con eficientes controles internos que constituyan una guía para el proceso mediante el cual las operaciones se optimicen, pues hoy día en las empresas, independientemente de su dimensión, es necesario que cuenten con un sistema de control de los procesos contables, ya que siempre existirá la necesidad de manejar un sistema de control, con el propósito de lograr objetivos con la mayor eficiencia posible y de esta forma crecer dentro de su actividad.

En el mismo sentido, Marín (2014:2) expone de manera explicativa el modelo COSO, según dicho autor "pretende que los interlocutores tengan una referencia conceptual común sobre el control interno para garantizar un buen gobierno corporativo", por lo que el control interno cuenta con una estructura, que de ella se forman las normas y procedimientos administrativos y contables.

Es conveniente reiterar, que el sistema de Control Interno forma parte de las actividades operacionales de la entidad, no agregado a ellas, es un instrumento para alcanzar un fin, no un fin en sí mismo, un medio para lograr propósitos de eficiencia y eficacia. También es parte de los procesos que concretan la misión de la entidad y, como un sistema, se extiende por todas las actividades de la organización. Sus cinco componentes están integrados al proceso de gestión y representan lo que se

requiere para cumplir cabalmente los objetivos de la entidad. Una definición condensada de estos cinco componentes, a partir de lo relacionado por Pablos, Ramírez y Román.

Es por ello, que las principales consideraciones que se deben tener para el control de las cuentas por cobrar comprende: el control independiente de los registros de dichas cuentas, generación continua de reportes que señalen los saldos deudores corrientes con su correspondiente análisis de detalles, y por último, el envío de los estados de cuenta de los clientes en forma directa e independiente.

De esta manera, las medidas de procedimientos control interno enfocado al manejo del ciclo de las cuentas por cobrar y cobros, promueven a la eficiencia, reducen riesgos de pérdidas de activos, y ayudan a asegurar la confiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y regulaciones, pues el control facilita la delegación de funciones y el trabajo en equipo, además agrega valor al trabajo porque los hace participativo y evalúa áreas claves del departamento de cuentas por cobrar.

En este sentido, los sistemas de control contienen registros que permiten controlar y evaluar acciones de los empleados en función al buen funcionamiento del sistema de control de procesos contables, y de esta manera, garantizarle la eficiencia y efectividad en el área contable.

Dentro de lo planteado, se presenta el caso de la empresa Floristería Bárbara, C.A., la cual es una PYME dedicada a venta y distribución de flores al mayor y al detal en el Estado Carabobo, esta organización ha presentado un crecimiento sostenible, sin embargo, producto de la falta de experiencia, así como la ausencia

de capacidades técnicas ha llevado al empresario a no fijar correctamente los objetivos, a desconocer las realidades del entorno y posibilidades reales de la organización dentro de su ámbito de acción.

En este sentido, los procesos operativos y contables relacionados con el ciclo ventas, cuentas por cobrar y cobros que se lleven a cabo en la empresa deben proporcionar información precisa, manejable y de fácil interpretación, que además refleje la realidad de la empresa coherente y fiable que sirva de soporte a la toma de decisiones.

Sin embargo, de acuerdo con información proporcionada por la gerencia de la empresa, la organización aplica la política de otorgar créditos a sus clientes, con la finalidad de incrementar las ventas, conservar los clientes actuales y atraer nuevos, pero dichos créditos no han sido cancelados a la fecha de su vencimiento, lo que ha ocasionado problemas en el sistema de cobranza. Se observa, que existen facturas cobradas que no se han rebajado de las cuentas por cobrar y facturas que son rebajadas sin orden cronológico, debido a que el sistema actual de trabajo es manejado manualmente, lo cual ocasiona una serie de errores administrativos y contables.

Adicionalmente, en esta empresa no existe provisión para cuentas dudosas, ya que no poseen el respaldo económico necesario para solventar a corto plazo la falta de liquidez, y evidentemente el problema de cartera surge principalmente cuando la empresa ofrece crédito a sus clientes sin el análisis adecuado de sus políticas de crédito y/o de la falta de control y vigilancia de la cartera.

En lo que respecta al efecto de la falta de control interno sobre la cuentas por cobrar a clientes, se ve afectado el flujo del efectivo de

la empresa, por lo que esta ausencia de control contribuye a limitar las operaciones normales de la empresa, reduce la capacidad de pagar puntualmente a los proveedores de la entidad y restringe las posibilidades de inversiones, como también, de cierto modo, limita recibir financiamiento de terceros, es decir, que no disponer del efectivo, reduce las oportunidades de crecimiento futuro de la entidad.

Asimismo, la falta de controles ocasiona que los procesos contables y administrativos se lleven de manera errónea, lo que puede afectar resultados contables de un período determinado, además influye en la inadecuada toma de decisiones. Es por esto que la empresa requiere de procedimientos que permita controlar y comprobar sus cuentas por cobrar.

Razón por la cual, esta investigación tuvo como objetivo proponer procedimientos de control interno para el ciclo de ventas, cuentas por cobrar y cobros en la empresa "Floristería Bárbara, C.A. que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa.

## MATERIALES Y MÉTODOS

La investigación se categoriza como un estudio de campo no experimental, bajo la modalidad de proyecto factible. El estudio fue complementado con fuentes bibliográficas-documentales, observación directa.

La población fue de cinco (5) personas del Departamento de Administración y Finanzas. En vista que la población está conformada por un número finito y accesible de elementos, ésta se escogerá completa, entre el personal gerencial y empleados, por lo cual no se aplicarán técnicas muestrales.

En cuanto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos aplicadas con el fin de obtener la información necesaria para el

desarrollo de la investigación, se empleará una lista de cotejo y una encuesta.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez aplicado los instrumentos se pudo evidenciar que el 80% de la población coincide que la empresa no cuenta con un perfil organizacional, se evidencia la existencia de políticas contables y su comunicación al personal, pero no se ha delimitado formalmente las responsabilidades de cada integrante de la empresa, así como también que no existen normas y procedimientos para cada uno de los procesos de la empresa, con respecto a la aplicación de métodos de control interno en la gestión de cuentas por cobrar de la empresa.

Además, se comprobó que el control administrativo para la gestión de ventas, cuentas por cobrar y cobranzas debe surgir en la empresa como una herramienta de trabajo, con la intención de verificar que las operaciones se realicen de acuerdo a las autorizaciones generales y específicas impuestas por la administración; que todas las operaciones se registren oportunamente y por los montos correctos, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable en el cual se llevan a cabo; que el acceso a los activos de la empresa sea solamente con autorización administrativa, y que todo lo contabilizado exista, realizando investigaciones para detectar cualquier diferencia y aplicar los correctivos necesarios.

En este sentido, la importancia de las cuentas por cobrar es inmensa e indispensable para la gestión económica eficaz, al resguardar asertivamente el flujo oportuno de los recursos financieros requeridos para la producción y rentabilidad organizacional, tomando en

cuenta las políticas de crédito. Este aspecto, es el que indica bajo qué circunstancias se va a conceder el crédito, es decir, los requisitos que se le solicite al cliente, así como también, el valor mínimo o máximo del mencionado. Para sintetizar, ésta aclara los parámetros para la atención de los clientes. Como afirma Catacora (2013):

Los estándares de créditos definen los criterios mínimos para la concesión de crédito al cliente, como por ejemplo las clasificaciones de crédito, referencias, plazos medios de pagos índices financieros, etc. Las políticas de crédito dependen de ciertas variables que pueden reducir o ampliar los estándares (p. 62).

En términos generales, Méndez (2016:66) indica que "las políticas de crédito y cobranza forman las bases para evitar pérdidas por concepto de entregar mercancías sin evaluar el estudio del perfil del cliente". El autor indica además que las experiencias contables de muchas empresas en este aspecto, indican que después de otorgar mercancía a crédito a sus clientes, les cuesta recuperar costos sobre la inversión debido a la baja capacidad financiera de cliente para asumir compromisos.

Por todo lo señalado anteriormente y por el interés de los miembros del departamento, en participar en un proyecto con miras al mejoramiento de los procesos y la procura de un crecimiento continuo, se realiza la siguiente propuesta

## PROCEDIMIENTOS QUE CONTRIBUYAN CON LA EFICIENCIA DEL CONTROL INTERNO EN EL CICLO DE VENTAS, CUENTAS POR COBRAR Y COBROS EN LA EMPRESA "FLORISTERÍA BÁRBARA, C. A."

La cual pretende mostrar una serie de controles y estrategias para el adecuado manejo del ciclo de ingresos (ventas, cuentas por cobrar y cobros) para la empresa "Floristería Bárbara". La finalidad es proponer una guía para el control y la supervisión de las actividades, de modo tal que se pueda cuantificar y calificar los resultados de las operaciones y del personal involucrado en los procesos, con la implementación de lineamientos derivados de objetivos estratégicos y objetivos tácticos. Dichas actividades comprenden las áreas de políticas de cobranzas, organización del departamento, y controles para incrementar la eficiencia del departamento de Administración, responsable del ciclo objeto de estudio.

### Desarrollo de la propuesta

**Fase 1:** Definición de normativas de control interno para evaluar el desempeño del personal encargado de efectuar los procesos de cuentas por cobrar y cobranza.

Esta parte de la propuesta se hace para incrementar la razonabilidad y coherencia en la presentación de los estados financieros de la empresa y el control de operación del negocio o en las funciones implicadas.

**Fase 2.** Definición de las políticas adecuadas para la gestión del ciclo de ingresos de la empresa, basada en criterios de eficiencia, estandarización y transparencia.

El departamento de Administración debe establecer políticas por escrito por las cuales regirse al momento de tratar con los clientes.

**Fase 3.** Cumplimiento de las metas organizacionales establecidas por la empresa, a través de la articulación de todo el personal que integra la gestión del ciclo de ingresos.

**Fase 4:** Definición de indicadores de gestión para medir la eficiencia en la gestión del ciclo de ingresos y contribuir a la toma de decisiones oportunas.

Esta fase consistirá en la selección del modelo estratégico para el diseño y presentación del sistema de indicadores de gestión y luego la selección de los indicadores:

- Análisis de las bases de datos y documentos disponibles para crear los indicadores de gestión.
- Diagnosticar la situación de las estrategias propuestas.
- Determinar los puntos de inflexión y elementos susceptibles de ser medidos.
- Formalización del sistema de indicadores.
- Selección de los indicadores de gestión adecuados, en atención a los mencionados anteriormente.

### CONCLUSIÓN

A lo largo de la realización del presente estudio, se observó la imperante necesidad por parte del Departamento de Administración de la empresa "Floristería Bárbara", C.A., de contar con estrategias acordes con la naturaleza del negocio y las necesidades del mercado al cual atiende; y que además, se someta a evaluaciones constantes de su funcionamiento administrativo, con la finalidad de que la empresa se adapte al medio ambiente que se encuentra en un continuo proceso de cambio.

Debido a lo anteriormente expuesto, estos análisis se deben realizar en cualquier tipo de organizaciones, sean públicas o privadas, o se

dediquen a la venta de bienes o la prestación de servicios; en fin, a toda empresa, independientemente de la actividad u objetivo que persiga.

Una vez analizado todos los resultados obtenidos se precede hacer las siguientes recomendaciones, verificar que las operaciones se realicen de acuerdo a las autorizaciones generales y específicas impuestas por la administración; que todas las operaciones se registren oportunamente y por los montos correctos, en las cuentas apropiadas y en el periodo contable en el cual se llevan a cabo; que el acceso a los activos de la empresa sea solamente con autorización administrativa, y que todo lo contabilizado exista, realizando investigaciones para detectar cualquier diferencia y aplicar los correctivos necesarios.

En cuanto a la revisión y divulgación de los manuales sobre normas y procedimientos, es necesario que permitan la elaboración y/o actualización de los manuales sobre normas y procedimientos relacionados en el área administrativa y ciclo de cuentas por cobrar, orientados en una forma sencilla y esquematizada que permita a los trabajadores la rápida comprensión de los procesos administrativos y contables, así mismo, se requiere de la actualización de estos manuales por parte de las autoridades responsables para generar la información en la oportunidad debida para no debilitar el proceso.

Por otra parte, es importante suministrar adiestramiento al personal para incrementar la calidad y el valor del capital humano, el cual se debe iniciar haciendo un levantamiento de información del perfil profesional del personal que labora en las áreas administrativas, número de horas de adiestramiento recibido, tópicos de adiestramiento recibido, tiempo en la organización y en el cargo, edad, sexo. Una

vez procesada la información anterior, se debe elaborar un programa de adiestramiento que atienda al conocimiento necesario de las cuentas por cobrar y de los aspectos administrativos y contables relacionados con este entorno, este adiestramiento debe incluir el conocimiento de los manuales sobre normas y procedimientos vigentes o por implementarse en la empresa.

De tal manera, que se debe poner en práctica los lineamientos sugeridos en la propuesta para lograr la disminución de cheques devueltos y actualizarla de acuerdo a sus necesidades y a los requerimientos del entorno.

Del mismo modo, motivar a los integrantes del departamento a proponer nuevas estrategias para garantizar la continuidad de los programas. Las mejoras propuestas se insertan en una visión de la empresa dinámica en la cual el conocimiento y las tecnologías de información y comunicación deben ser utilizadas de manera integrada, coherente y coordinada, soportando la administración y regulación de los recursos financieros, humanos y tecnológicos de la empresa estudiada.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Cárdenas, Magdelis, Flores, Yunadys y Parra Greisy, (2011). Control Interno asociado a la Gestión Administrativa Contable de los Inventarios de Materiales y Suministros para la optimización de las operaciones en la Empresa *Construcciones y Servicios C.A.* Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo
- Durán, Carpio, Juan Carlos (2015). El Control Interno de las cuentas por cobrar y su incidencia en la liquidez de la empresa el Mundo Berrezueta Carmona y Cía. Trabajo de grado no publicado. Universidad Técnica de Machala unidad académica de ciencias

empresariales carrera de Contabilidad y Auditoría. Machala el Oro. Ecuador. Disponible:

<http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/4621/1/TUACE-2015-CA-CD00006.pdf>. (Consultado: 2016, Octubre 16)

- Flores, Nauylud; Rebolledo, Marlene y Sánchez, Odín a (2012). Análisis del ambiente y actividades de control interno del proceso de ventas y cuentas por cobrar basado en las directrices del informe coso en la empresa pastas Sindoni C. A., Ubicada En Maracay, estado Aragua. Trabajo de Grado presentado ante la Universidad de Carabobo para Optar al Título de Licenciado en Contaduría Pública. Bárbula, municipio Naguanagua estado Carabobo
- Méndez, Williams (2016). Preparación y análisis de Estados financieros. Recursos instruccionales. Universidad de los Andes facultad de Ciencias Económicas Y Sociales escuela de Administración y Contaduría Pública Mérida. Venezuela Disponible:

<http://webdelprofesor.ula.ve/economia/mendezm/>. (Consultado: 2017, octubre 14)

- Marín María (2014). El control interno basado en el modelo COSO. Documento en línea. Disponible: [revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri/article/download/334/342](http://revistascientificas.upeu.edu.pe/index.php/ri/article/download/334/342). (Consultado: 2017, octubre 14)

- Pablos, G; Ramírez, Y. y Román, A. (2012). Puntos comunes de la comunicación organizacional y el control interno. Artículo de la Revista Digital Contribuciones a la Economía, de la Universidad de la Tunas, Cuba. Consulta: Abril 14, 2016. Disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2010a/sfp.htm>
- Quintero, Ana (2012). Diseño de estrategias para la conducción de las cuentas por cobrar dirigidas a optimizar la rentabilidad financiera en las empresas inversoras de seguros ubicadas en los Colorados Valencia. Trabajo de grado de maestría no publicado. Universidad de Carabobo. Bárbula Naguanagua. Estado Carabobo



# Estrategias de motivación para el incremento de la satisfacción laboral en empresas de servicios de alimentos

Motivation strategies to increase job satisfaction in food services companies

**Yesenia Mignini**

yemp\_67@hotmail.com  
ORCID: 0000-0002-8898-4758

**Geisser Sánchez**

geissersanchez@gmail.com  
ORCID: 0000-0001-8942-5918

**María Dávila**

ucfaces05@gmail.com  
ORCID: 0000-0003-4917-7643

**Pastichísimo, C.A. – Valencia - Venezuela**

Artículo recibido febrero 2020 / Arbitrado en marzo 2020 / Aceptado junio 2020 / Publicado en julio 2020

## RESUMEN

El objetivo del estudio es analizar las estrategias de motivación que incrementen el nivel de satisfacción de los empleados de la empresa Pastichísimo. Esta investigación fue sustentada por una variedad de teorías como la de los dos factores de Herzberg, las necesidades de MacClelland y el enfoque gerencial del Empowerment. Dicha investigación se abordó bajo un tipo de estudio de campo, del tipo descriptivo de acuerdo con el nivel de conocimiento que se alcanzó, así mismo el estudio se apoyó en una investigación documental. Los resultados analizados permitieron concluir que los empleados se encuentran desmotivados y esto afecta directamente a la productividad de la institución, por lo cual es necesario la elaboración de dichas estrategias para la organización, ya que sus empleados necesitan sentirse motivados, para lograr incrementos en la productividad y la atención de manera positiva y satisfactoria de sus clientes.

**Palabras clave:** Motivación, Estrategias, Satisfacción Laboral

## ABSTRACT

The objective of the study is to design motivation strategies that increase the level of satisfaction of the employees of the company Pastichisimo. This research was supported by a variety of theories such as Herzberg's two factors, MacClelland's needs, and the Empowerment management approach. This research was addressed under a type of field study, of the descriptive type according to the level of knowledge reached, and the study was supported by documentary research. The analyzed results allowed to conclude that the employees are unmotivated and this directly affects the productivity of the institution, which is why it is necessary to elaborate these strategies for the organization, since its employees need to feel motivated to achieve increases in productivity. and the positive and satisfactory attention of its clients.

**Keywords:** Motivation, Strategies, Job Satisfaction

## INTRODUCCIÓN

El capital humano es uno de los principales elementos de las empresas, por ello las organizaciones han de asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Tomando en consideración lo anteriormente descrito, la presente investigación constituye una aproximación de estrategias que incrementen la satisfacción laboral en empresas del sector de servicios de alimentos, tomándose como referencia para este estudio a la empresa Pastichisimo, C.A.

En el caso específico de esta organización, ubicada en Valencia, estado Carabobo, dedicada a la elaboración, venta y distribución de pizzas y pastichos que es su línea directa de preparación, les convendría la implementación de dichas estrategias, debido a que incrementaría la motivación laboral de sus empleados y esto garantizaría alcanzar las metas de la organización.

La motivación es todo aquello que nos impulsa seguir adelante, para alcanzar nuestras metas y todo lo que deseamos en la vida. Según Mazzetti, V. (2013) "la motivación es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada". Lo expresado por el autor implica a que la motivación es el factor base emocional para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado indica realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional.

En el ámbito laboral es la capacidad que tienen las organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados realizando ajustes o adaptaciones necesarias de acuerdo a los intereses organizacionales, el hecho de manejar información sobre como guiar a los trabajadores hacia desempeños sobresalientes, puede orientar las iniciativas respecto a cómo, a

través de la motivación se pueden lograr los objetivos empresariales.

Es importante señalar que la motivación juega un papel primordial en el impulso del ser humano, lo que tiene como base un conjunto de necesidades de diversa índole que el trabajador experimenta y que pueden ser satisfechas mediante su vínculo laboral. Por consiguiente, es una fuerza interna que mueve a las personas a realizar una acción con el objeto de obtener una satisfacción.

En este sentido a veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. El nivel de satisfacción en el trabajo depende de la comparación entre lo que tengo y el impulso de conseguir lo que quiero, esto depende de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el sentido de logro o realización que le procura el trabajo, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, así como a su desarrollo intelectual asumir retos.

Se puede señalar entonces que la satisfacción representa una interacción entre los empleados y su ambiente laboral, en donde se busca la congruencia entre lo que los empleados quieren de su trabajo y lo que los empleados sienten que reciben.

La productividad, la motivación y la satisfacción laboral están estrechamente ligadas, lo que lleva necesariamente a la afirmación de que si hay motivación necesariamente hay productividad; debido a que las personas cuando se sienten a gusto y satisfechos con su trabajo, la productividad suele mejorar, trayendo los tan deseados beneficios económicos.

### Aspectos teórico

En el mundo empresarial la motivación es un factor clave para incrementar y mantener la productividad del recurso humano, aparentemente resulta sencillo pensar que las

personas se sienten a gusto en el ambiente laboral en el que se desempeñan, pero la realidad demuestra que mantener al personal motivado es un proceso complejo. Este aspecto ha sido analizado y estudiado desde diferentes perspectivas, atribuyendo a la motivación diversos significados y conclusiones.

### **Teorías de la motivación**

Desde hace muchos años grandes filósofos han aportado teorías que agrupan cantidades de enfoques sobre la motivación laboral. Como la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1943), el cual observa como las necesidades humanas ascienden desde el nivel más bajo al más alto, en forma de jerarquía, siendo las necesidades fisiológicas la base de la pirámide; esta teoría afirma que las necesidades de orden superior no pueden ser satisfechas mientras las necesidades básicas o de orden inferior no hayan sido cubiertas.

Las Teorías de X-Y de Douglas McGregor (1960): contraponen dos teorías, la teoría X y la teoría Y. La teoría X, tiene una visión pesimista para el ser humano, entendiendo que a las personas no les gusta trabajar, y si pueden no lo harán. Para que lo hagan habrá que presionarlas, controlarlas o amenazarlas, además los trabajadores evitan asumir responsabilidades. La teoría Y, es una visión optimista de las personas, partiendo de que a los empleados si les gusta trabajar, se auto controlan, asumen responsabilidades y son capaces de tomar decisiones creativas.

Es importante señalar, según la teoría del autor ya mencionado que no siempre es bueno recurrir al trabajo obligado o bajo presión, ni mucho menos utilizar el método de la amenaza o la de hostigar a un empleado para que este realice sus funciones. Allí no está la solución, por lo tanto, se caería en el grave error de tener

trabajadores desanimados y sin ganas de hacer sus funciones por los males ya descritos, se debe de aplicar estrategias inteligentes que cambie paradigma en cuanto a la visión que debe de tener los trabajadores en relación a su trabajo, que vaya de la mano con las ganas y la intención de realizar bien sus labores, logrando día a día estar más cerca del logro de la empresa.

### **Teoría de la motivación e higiene de Herzberg (1959)**

En cuanto a la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg también conocida como bifactorial (Motivación e Higiene) los factores de motivación están bajo el control del individuo ya que estos están relacionados con la satisfacción en el cargo y con la naturaleza de las tareas que ejecuta, y los de higiene están fuera del control de las personas, debido a que están relacionados con la insatisfacción, pues se localizan en el ambiente que rodean a los sujetos y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo.

Esta teoría parte de la idea de que la satisfacción-no satisfacción está estrechamente relacionado o vinculado con las tareas diarias que realiza cada trabajador tales como, el crecimiento personal del individuo, el reconocimiento profesional, la responsabilidad de cada persona, y todos aquellos aspectos de autorrealización que cada empleado desempeña. También comenta que los cargos y las actividades que se realizan solo están creados para observar la eficacia y alcances económicos que eso generan, sin observar más allá al empleado, limitando de manera directa las oportunidades de creatividad que cada trabajador pueda tener; es, por ende, que el desinterés influencia la desmotivación, porque la organización solo ofrece un lugar para trabajar y no un lugar para que los empleados puedan desarrollar todas sus habilidades.

Otros de los aspectos que destaca el autor en su teoría, es que el factor insatisfacción- no insatisfacción, depende de manera directa de los factores extrínsecos de higiene o ergonómico, como el ambiente o el entorno que lo rodea y la manera o forma como desempeñar el trabajo, estos sin duda, son indicadores motivacionales y que no depende de cada empleado, sin embargo, nos comenta el autor que reduce la insatisfacción. Entre los principales factores están, el tipo de dirección o supervisión que las personas u empleados reciben, las políticas de las empresas, relaciones interpersonales, reglamentos técnicos y las condiciones de trabajo.

Esta teoría nos da las bases necesarias para tener más conocimiento de las necesidades que poseen los trabajadores, puesto que cada uno de ellos tienen necesidades distintas, por consiguiente, podemos tomarlas en cuenta para diseñar las estrategias necesarias para que se sientan más a gusto en su entorno laboral y así la motivación se incremente.

Los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa. La teoría de la Higiene-Motivación sugiere que el trabajo debe enriquecerse para conseguir una eficaz utilización del personal. El enriquecimiento de la tarea ofrece al empleado la oportunidad de desarrollarse psicológicamente... este artículo se limita a sugerir aquellos principios y medidas prácticas que se deducen de diversos experimentos realizados con éxito en la industria.

## **Teoría de las necesidades de McClelland (1961)**

David McClelland (logro, poder y afiliación); estas se van adquiriendo en el transcurso de la vida a través de copiar los comportamientos de otros individuos, sin embargo, no hay dos personas que las tengan exactamente en las mismas prioridades. Por ejemplo, una persona tendrá una gran necesidad de logro, pero poca necesidad de afiliación. Otra podría tener una alta necesidad de afiliación, pero poca necesidad de poder.

Estas necesidades son aprendidas, por lo que la organización puede condicionar conductas favorables al rendimiento a través de reconocimientos vinculados directamente sobre esa conducta, ya que la motivación se activa mediante estímulos que inducen a la persona a pensar que una determinada conducta laboral va a satisfacer esa necesidad. Las diversas observaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables que motivan e incentivan a las personas a llevar a cabo una tarea. Como lo indica la teoría antes expuesta, claramente es importante tener en cuenta cada una de las necesidades de los trabajadores, tanto de logro, poder y afiliación, para que así estas puedan aportar el mejor rendimiento de los mismos en sus actividades.

## **Enfoque gerencial del Empowerment**

Mosley, Megginson y Pietri (2005), hacen referencia a un enfoque gerencial comúnmente utilizado en la actualidad, el Empowerment, como el proceso de compartir el poder con los empleados, aumentando la confianza para desempeñar el trabajo, siendo vital la enseñanza del individuo a percibir el correcto significado de sus actividades, sintiéndose competente, y capaz de elegir las tareas de trabajo, teniendo gran

impacto en las decisiones estratégicas de la institución.

La realización de la estrategia Empowerment ayuda a mejorar la comunicación y el trato de los gerentes con los empleados, existiendo una retroalimentación de información porque no solo las ideas del gerente son las correctas, los empleados también pueden tener ideas potenciales que vayan en pro al logro de esos objetivos, mejorando la relación y la confianza de parte y parte.

Navarro, Arrieta y Vicente (2008) señalan que existen teorías contemporáneas sobre la motivación, tal es el caso del Modelo de Hackman y Oldman, para el diseño de puestos, caracterizado por las habilidades y la retroalimentación, para que las personas experimenten estados psicológicos asociados con el significado de su trabajo, la responsabilidad del mismo y la eficiencia en el desempeño de sus tareas, este modelo evidencia una relación de correlación entre las actividades en el puesto de trabajo que conlleva al desarrollo personal y el impacto en el desarrollo psicológico del individuo.

Estas teorías de diferentes enfoques motivacionales son de gran provecho en los procedimientos para la resolución de problemas, con este tipo de inconvenientes como lo es la insatisfacción laboral a causa de la falta de motivación de los trabajadores, ya que influyen en destacar lo importante que son las metas individuales, la comunicación, la retroalimentación, la equidad y la afinidad que debe existir tanto como en el entorno laboral y la tarea que realice el individuo dentro de la organización, donde todo debe estar en concordancia con las metas del grupo, por lo que es lógico pensar en el desempeño basado en el trabajo en equipo para lograr el éxito en las instituciones.

Existen diversas técnicas motivacionales especiales, entre las que se mencionan las siguientes y más comunes: Dinero: Este nunca puede ser pasado por alto como motivador, los administradores y economistas le dan un alto sitio al dinero en la escala de los motivadores, mientras que los científicos tienden a restarle importancia. Participación: Se refiere a que se le consulte al empleado respecto a acciones que lo afectan, es decir, que se le tome en cuenta. La Participación es crucial como motivador en una organización ya que se le da una oportunidad al empleado de expresar sus incomodidades y la gerencia al conocerlas, trabajar en función a ellas. Calidad de vida laboral: Consiste en un enfoque de sistemas de puestos y un prometedor avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto.

Dentro de los Modelos Motivacionales tenemos el Modelo de Expectativa, este es el más conocido de estos modelos. Este modelo tiene sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin, pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter. La Teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables, tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo

Otro elemento importante a considerar es la satisfacción laboral. Henderson (2011) "señala que la satisfacción laboral está muy influenciada por lo que está pasando en el resto de la vida de las personas". En este sentido podemos afirmar que, si alguien no está satisfecho en otros aspectos de su existencia, afectará la capacidad de encontrar satisfacción en el trabajo y esta insatisfacción afectará también otras áreas de su

vida, transformándose en un círculo vicioso de la infelicidad.

No cabe duda que el estado anímico y emocional de las personas guarda relación con el entorno en que este se desenvuelva, si un individuo se encuentra con problemas emocionales sin duda alguna esta persona no se encontrara deseoso de cumplir con entusiasmo su jornada, por lo general esta desmotivación personal la arrastrara también a su desenvolvimiento laboral y conllevaría a otro problema para el individuo.

Según Colquitt et al (2007) la satisfacción laboral se define como un agradable estado emocional que resulta de la evaluación de un trabajo o la experiencia de un trabajo. Representa cómo la persona se siente acerca de su trabajo y lo que piensa acerca de éste. Según el autor, la satisfacción laboral está fuertemente relacionada con la satisfacción en la vida, siendo la satisfacción laboral un fuerte predictor de esta última. En ese contexto, señala que, si queremos sentirnos mejor en la vida, tenemos que encontrar la forma de sentirnos más satisfechos en el trabajo.

Es importante señalar que existe una relación directa entre la vida del individuo y que perspectiva tiene este en relación a su trabajo. Ambos van de la mano con la persona, los dos están íntimamente vinculados, si existe alguna afectación de uno se visualiza también en el otro entorno.

En otro orden de ideas algunos meta-análisis han encontrado que la satisfacción laboral tiene una influencia significativa en la abstención en el trabajo, rotación, desempeño laboral y estrés, así como también se ha revelado que la insatisfacción laboral es el mejor predictor de las rotaciones (Eslami, 2012). De forma similar, Colquitt et al (2007) plantea que trabajos simples y rutinarios tienden a disminuir la satisfacción laboral a la vez que aumentan las abstenciones y

rotaciones. Y en la misma línea, Eslami et al (2012) indica que la satisfacción laboral puede afectar e influenciar la productividad en el trabajo, la rotación de los trabajadores y su retención.

Tomando en cuenta la información de los autores antes mencionados, es de total importancia señalar que la satisfacción laboral es garante del desarrollo organizacional de una empresa y el logro de sus objetivos propuestos, conocer que la monotonía en la ejecución de sus funciones y la poca rotación de cargos, afecta el desenvolvimiento en el rol y las tareas de los empleados, la monotonía sin duda alguna repercute en la ejecución de sus labores y los desmotiva ya que estos, no realizan sus funciones con total entusiasmo sino como el día a día que a cada empleado les toca realizar para obtener una remuneración a cambio de su rutina diaria.

## MATERIALES Y METODO

El presente estudio se sustenta en una investigación de campo de tipo descriptivo con apoyo documental. Se consideró encuestar a todos los trabajadores de la empresa Pastichísimo, C.A., ubicada en Valencia, Venezuela, dedicada a la preparación y venta de comidas preparadas, siendo esta muestra de 20 personas. La encuesta aplicada estuvo conformada por 15 preguntas de respuestas politómicas con cuatro alternativas disponibles.

Los datos obtenidos se analizaron mediante métodos cualitativos y cuantitativos, lo cual permitió conocer y evidenciar la necesidad de la aplicación de técnicas y estrategias motivacionales por parte de la empresa Pastichísimo, para mejorar el rendimiento laboral de sus trabajadores.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En la encuesta aplicada, los trabajadores de la empresa Pastichísimo, C.A., fueron consultado acerca de diversos aspectos relacionados con la remuneración, satisfacción laboral, beneficios no salariales, motivación, ambiente laboral, relaciones interpersonales, comunicación, crecimiento personal, acciones de la gerencia, liderazgo y trabajo en equipo.

Como producto de ello, se pudo evidenciar, la carencia de aplicación de estrategias que promuevan y fomenten la satisfacción laboral, consiguiendo como protagonista el objetivo fundamental de dicha investigación. Según los resultados, la empresa no desarrolla programas motivacionales que puedan de alguna u otra forma inducir a los trabajadores a tener una conducta determinada en pro de mejorar sus trabajos. Koontz y Weirich (2008).

En función al análisis realizado, se evidencia la carencia de motivación que limita la satisfacción laboral en sus empleados. Por otra parte, se observó que la empresa no posee un plan de formación ni capacitación que ayude a los trabajadores a desarrollarse y a crecer individualmente en el ámbito laboral y eso coadyuva a la necesidad de querer surgir profesionalmente sin el deseo de querer de asumir nuevas responsabilidades y proyectos. Es por ello que se debe facilitar la creación de un conjunto de estrategias que vayan en pro al incremento de la motivación, la existencia de una mejor comunicación entre la alta gerencia y los empleados y, por último, proponer a la gerencia preocuparse y ocuparse por el crecimiento personal de cada uno de los empleados que laboran allí, todo con la finalidad de mejorar y preservar la calidad de servicio de la empresa estudiada. A partir de lo anterior, se presentarán unas estrategias para su posible aplicación.

En la actualidad el éxito de las organizaciones para lograr ser competitivas, lo

determina la calidad de sus recursos humanos, por ello se considera el recurso más importante. Los trabajadores proveen a las organizaciones de las habilidades, la creatividad, el esfuerzo intelectual y físico necesario para contribuir a que la organización lleve a cabo sus operaciones con calidad de servicio y logre alcanzar los objetivos. En este sentido, las organizaciones necesitan del desempeño del recurso humano, para lograr el éxito de los mercados, mediante la producción y mejora de sus servicios, y por lo tanto, la motivación del personal debe ser el objetivo primordial de toda organización que desee alcanzar niveles altos de competitividad y este nunca debe de estar fuera del ambiente empresarial.

La motivación para el trabajador no solo involucra la parte monetaria sino también el ambiente donde se desenvuelven diariamente, las relaciones interpersonales, la interacción con los demás, así como políticas que contribuyan a incentivarlos mediante beneficios sociales como recompensas y reconocimientos en retribución al desempeño de su trabajo; lo que desarrolle su motivación y aumente su autoestima comprometiéndolo con la empresa, como parte importante, dispuesto a dar lo mejor de sí, para que esta, mediante la labor de su personal, obtenga los beneficios deseados.

Dicho esto, debemos inferir en la importancia que tiene que los empleados tengan el conocimiento de la visión y misión y también sobre el poder que tiene el compartirla. Recordemos que la visión es aquella proyección a mediano o largo plazo que la empresa quiere lograr. La visión es el "qué queremos llegar a ser", señalando a un punto deseable que se quiere alcanzar en un lapso, y la misión es una declaración o manifestación duradera del objeto, propósito o razón de ser de una empresa.

Cuando los trabajadores desconocen la visión y la misión de la empresa, todo su

potencial laboral se enfoca solamente en su realización personal, es decir, en alcanzar sus propios ideales; el empleado trabaja en pro de buscar su propio beneficio y vive al día, porque probablemente sus esfuerzos estén radicados solo en la retribución económica y no en el beneficio que como parte empresa se pueda conseguir. Entonces encontramos dos elementos muy importantes. Motivación: Es tarea de la empresa, dar a conocer la visión de la empresa a sus trabajadores. Esto crea una identidad, luego una motivación que les permita mirar "juntos al mismo norte" y Productividad: Es resultado de la motivación, ya que el empleado afina su trabajo para realizar labores optimizadas, buscando la visión de la empresa sin descuidar la suya propia. Por lo tanto, esto representa grandes beneficios para la compañía.

Finalmente, entre los resultados de la investigación se plantean un conjunto de elementos, referentes a la necesidad de elaborar un plan operativo de estrategias motivacionales, cuyo objetivo es el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Pastichísimo, C.A., todo ello a través de la optimización de la comunicación dentro de la organización, el reforzamiento de las habilidades y conocimientos a los trabajadores acordes al puesto de trabajo, mejorar la interacción con los clientes e innovar incorporando nuevos productos y personalizando los menús.

Este Plan debería enfocarse en estrategias motivacionales para incrementar la satisfacción laboral en dicha organización. Las estrategias que adopte la empresa, motivarán al trabajador y servirán como incentivo, al percibir que su esfuerzo es reconocido y retribuido no solo en dinero sino en actividades que la empresa le ofrezca, basadas en el reconocimiento y que vayan en función al crecimiento personal, la recreación y el esparcimiento.

Un empleado motivado, que se siente a gusto trabajando, aumenta su rendimiento, atiende bien al público: además no se limita a realizar solo las labores correspondientes a su cargo, sino también promueve otras en busca del mejoramiento de la empresa, es decir, participa más en la búsqueda de los objetivos y puede aportar nuevas ideas.

Toda empresa que en su presupuesto incluya el desarrollo de programas de capacitación, dará a conocer a sus empleados el interés que tiene en ellos como personas, como trabajadores, como parte importante de esa organización.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar: conducir a la empresa a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva, mejorar el conocimiento del puesto a todos los niveles, elevar la moral de la fuerza laboral ayudar al personal a identificarse con los objetivos de la empresa y obtener una mejor imagen. La forma en que cada miembro de una empresa se comunica e interactúa con cada uno de sus clientes, genera impresiones e impacta de manera positiva o negativa en el proceso de generación de valor de toda la compañía. Por esa razón, es importante comprender y tomar conciencia de que siempre es posible mejorar la calidad de atención a los clientes, a su vez, todos somos responsables de atenderlos bien.

## CONCLUSIONES

Una empresa exitosa, es aquella que tiene bien claro sus objetivos económicos, sociales y organizacionales; aquella que es capaz de observarse y medirse interna y externamente, aquella que enfrenta los resultados y busca soluciones a la problemática detectada y el cual cuenta con una visión clara, con una imagen transparente de lo que quiere conseguir y en lo que quiere convertir la institución en el tiempo. Se puede decir entonces que las empresas

exitosas se caracterizan por un alto sentido de pertenencia, un alto grado de motivación en todos los niveles, y una gran capacidad de liderazgo.

Toda empresa que quiera alcanzar el éxito debe tener claro, que la principal diferencia con la competencia está en su capital humano. Por lo tanto, constantemente debe ofrecer a sus empleados oportunidades de desarrollo, esquemas que los impulsen a colaborar y tener un equilibrio con su vida personal, técnicas para mantenerlos motivados y compensaciones justas.

Los incentivos, los beneficios sociales, el entusiasmo y la energía son solo algunas de las cosas que se requiere para realizar la mayor parte del trabajo con esmero y motivación.

#### REFERENCIAS

- Colquitt (2011). Revista de Psicología Aplicada Copyright de la Asociación Americana de Psicología. Justicia organizacional y estrés: el papel mediador de Conflicto trabajo-familia. Universidad de Florida. Herzberg (1959) Teoría de los dos factores, Juan Manso Pinto, El Legado de Frederick Irving Herzberg. Revista Universidad EAFIT, Universidad EAFIT Medellín, Colombia
- Koontz y Weihrich (2009), Administración: Una perspectiva global, México: McGraw-Hill, 12° ed.
- Maslow (1943), teoría sobre la motivación humana. Psychological Review.
- Mazzetti. (2013), artículo de la motivación como estrategia en las empresas.
- McGregor (1960), El lado humano de las organizaciones, en la MIT SloanSchool of Management.
- McClelland (1961). Teoría Logro, poder y afiliación. Nueva York: Van Nostrand.
- Mosley, Megginson y Pietri (2005), Supervisión: la práctica del Empowerment, desarrollo de equipos de trabajo y su motivación, Editorial: INTERNATIONAL Thomson Editores, México. 6ª ed.
- Navarro, Arrieta y Vicente (2008), factores asociados a la emergencia de patrones diferenciales de la motivación en el trabajo psicothema Vol. 20 N°4, universidad de Oviedo. España. México.

## Currículo de Autores

### **Alfredo Castellano**

Licenciado en Contaduría Pública, egresado de la Universidad de Carabobo, Venezuela, Valencia Estado Carabobo. Se desempeña como Director de Ventas de la empresa Marcla C.A

### **Aurelys Hernández**

Egresado de la Universidad de Carabobo como Licenciado en Contaduría Pública en el año 2017. Libre ejercicio de la profesión.

### **Deibis Madroño**

Licenciado en Contaduría Pública, egresado de la Universidad de Carabobo, Venezuela, Valencia Estado Carabobo. Director de Ventas de la empresa MARCLA C.A Venezuela, Valencia Estado Carabobo.

### **Gabriela Caricote**

Licenciada en Contaduría Pública, egresado de la Universidad de Carabobo, Venezuela, Valencia Estado Carabobo. Contador de la firma Noester & ASOC.

### **Geisser Sánchez**

Egresado de la Universidad de Carabobo como Licenciado a en Contaduría Pública en el año 2017. Libre ejercicio de la profesión

### **Génesis Lara**

Licenciada en Contaduría Pública, egresada de la Universidad de Carabobo, Venezuela, Valencia Estado Carabobo. Asesor Contable de libre ejercicio Venezuela, Valencia Estado Carabobo.

### **Gregory Bastidas**

Egresado de la Universidad de Carabobo como Licenciado en Contaduría Pública en el año 2017. Asistente de contador en empresa privada de servicio de salud.

## Currículo de Autores

### **Karla Sánchez**

Licenciada en Contaduría Pública, egresada de la Universidad de Carabobo, Venezuela, Valencia Estado Carabobo. Director del departamento contable en el Instituto Docente de Urología, Venezuela, Valencia Estado Carabobo

### **Laura Plested**

Egresado de la Universidad de Carabobo como Licenciada en Contaduría Pública en el año 2017. Libre ejercicio de la profesión.

### **Lorna Pérez**

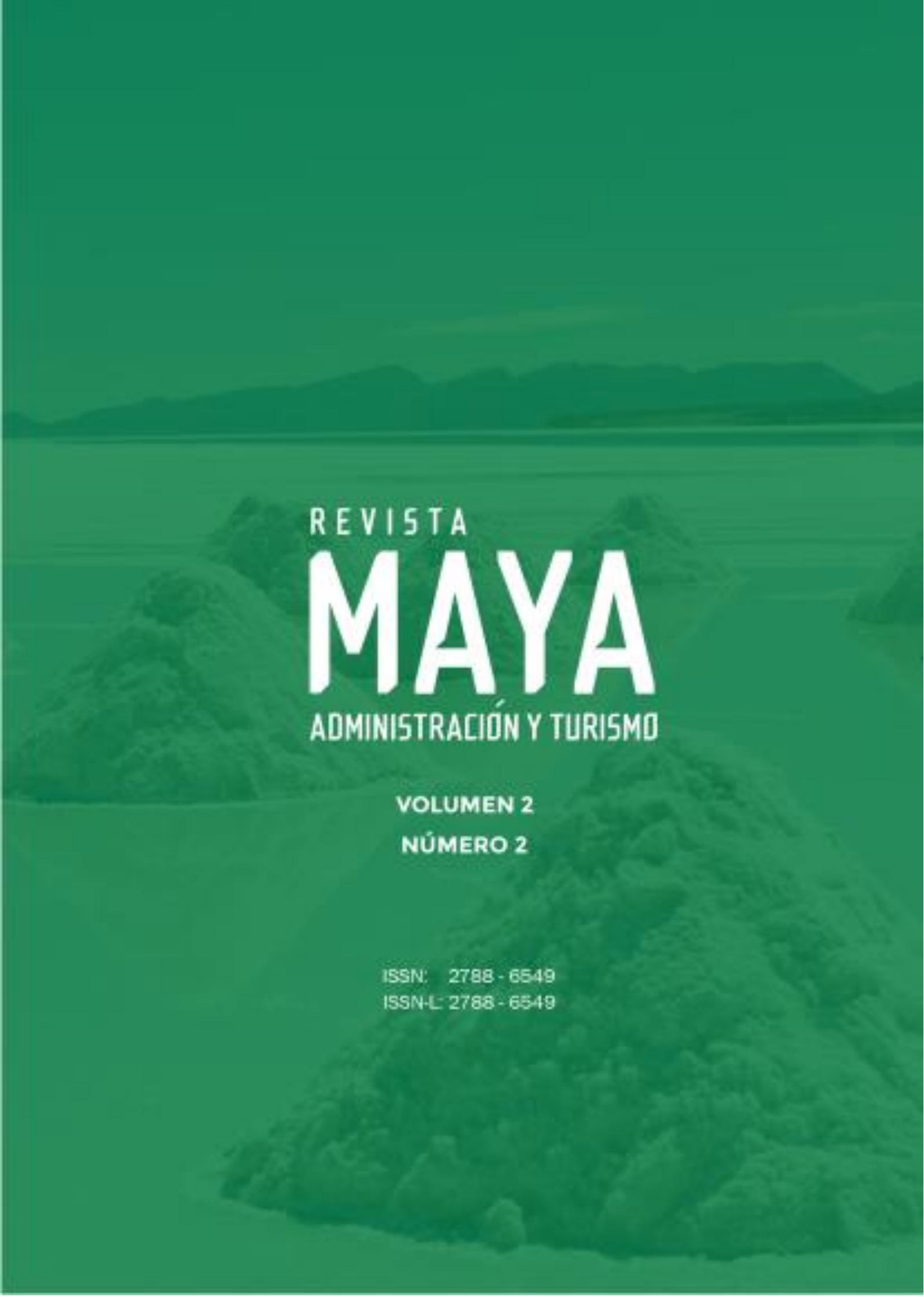
Licenciada en Pública, egresado de la Universidad de Carabobo, Venezuela, Valencia Estado Carabobo. Director de Ventas de la Floristería Barbará C.A Venezuela, Valencia Estado Carabobo.

### **María Dávila**

Egresada de la Universidad de Carabobo como Licenciada a en Contaduría Pública en el año 2017. Libre ejercicio de la profesión.

### **Yesenia Mignini**

Egresada de la Universidad de Carabobo como Licenciada a en Contaduría Pública en el año 2017. Gerente de Administración en Empresa del sector de alimentos. .



REVISTA  
**MAYA**  
ADMINISTRACIÓN Y TURISMO

VOLUMEN 2

NÚMERO 2

ISSN: 2788 - 6549

ISSN-L: 2788 - 6549