COMUNICACIÓN Y GERENCIA

FEUBA

Vol. 1 Nº 1 – Julio 2017

COMUNICACIÓN Y GERENCIA

Volumen 1 No 1 - julio 2017

DIRECTORA

Dra. Antonia Torres V

COMITÉ EDITORIAL

Dr. Juan Blanco P

Dra. Crisálida Villegas G

MSc. Maria Alcalá

Dr. Yordis Salcedo (UMBV)

Dra. Rosa B. Pérez (UNA)

PORTADA

Dr. Yordis Salcedo (UMBV)

DIAGRAMACION Y COMPILACION

Dra. Crisálida Villegas

Dr. Yordis Salcedo

MSc. Rosy Leon

FORMATO ELECTRONICO

Dra. Nohelia Alfonzo

Fecha de Aceptación: Diciembre, 2016

Fecha de Publicación: Julio, 2017

Se permite la reproducción total o parcial de los trabajos publicados, siempre que se indique expresamente la fuente.

Es una publicación correspondiente a la serie de libros y revistas arbitradas del Fondo Editorial de la Universidad Bicentenaria de Aragua (FEUBA), dirigida a Los Estudiantes, Docentes e Investigadores de las Ciencias Económicas y Sociales. Tiene como propósito divulgar los avances de estudios, casos o experiencias de interés para el desarrollo de la investigación en el área. Es una publicación periódica semestral arbitrada por el sistema doble ciego, el cual asegura la confidencialidad del proceso, al mantener en reserva la identidad de los árbitros.

Depósito Legal: pp200202AR289
ISBN: 1690-3064
Reservados todos los derechos conforme a la Ley

© UNIVERSIDAD BICENTENARIA DE ARAGUA

AUTORIDADES

Basilio Sánchez Aranguren
Rector
Antonia Torres V
Vicerrector Académico
Gustavo Sánchez
Vicerrector Administrativo
Edilia T. Papa A
Secretaria

AUTORIDADES DE LA FACULTAD
CIENCIAS SOCIALES Y ADMINISTRATIVAS
MSc. Manuel Piñate
Decano (e)
Dr. David Zambrano
Director
MSc. Gabriela Barreto R
Directora

INDICE GENERAL

		pp
I	Editorial	6
II	Sexualidad Responsable Universitaria. Manuel Piñate	9
III	El Posicionamiento de una empresa como resultado del Plan de MKT Digital. Estefanie Da Silva y Liyeira Ramírez	19
IV	Imagen Personal ¿Influencia en el Liderazgo Organizacional? Bárbara K, Bettoli P	26
V	Importancia Estratégica del Reclutamiento y Selección de Personal. Jennifer Liberaty y Gabriel Abreu	33
VI	Motivación Gerencial en el Desempeño Laboral en Contexto Gastronómico. Rhandall La Roche y Crisálida Villegas	42
VII	Gerencia en la Administración de la Producción. Jorge Arteaga	57
VIII	Control administrativo y contable de mercancías. Greyci Catarí y Jesús Hernández	69
IX	Control Interno de Efectivo en una Empresa Comercializadora. Daniela Estrada y Edward Golcheidt	76
X	Control Interno de Inventarios de Productos de Consumo Masivo. Mayerlin Pinto y Gabriel Guerrero	83
XI	La Planificación Estratégica de los Inventarios. José Ángel Rodríguez y Milagro Ovalles	97

EDITORIAL

La Revista **GERENCIA Y COMUNICACIÓN** es el órgano divulgativo semestral de las Escuelas de Comunicación Social, Administración y Contaduría. Su propósito es dar a conocer las investigaciones que realizan los estudiantes y profesores en forma individual o colectiva. En este último caso los profesores aparecen como coautores de los trabajos en los que actúen como tutores.

La Comunicación y el Conocimiento son actualmente el verdadero capital de cualquier organización. En este contexto la Gerencia como un concepto y una acción de interés colectivo para las interacciones sociales, cierra una triada que posibilita la construcción del diálogo y la conjugación de intereses que van orientando la conformación de comunidades de distintos órdenes (empresariales, académicas e investigativas, entre otras).

La gerencia tiene como esencia aportar al desarrollo, lo cual sólo se logra con el fortalecimiento de las organizaciones, pues es en estas que los actores pueden actuar y ganar empoderamiento en su propio entorno, en una acción colectiva mancomunada. En esta prioritaria búsqueda de desarrollo integrador de rostro humano, además del mejoramiento del talento humano, los aspectos financieros se constituyen en factores esenciales, al ser capaces de transformar la realidad de las empresas, en lo relativo a la infraestructura y la materia prima.

Las empresas se enfrentan a nuevos fenómenos que llaman a integrar el mundo y exigen una adecuación cultural para comprender y asumir las nuevas realidades que se presentan en todos los ámbitos: comunicaciones, mercados, transacciones, tecnología, ciencia, educación e incluso en relaciones sociales y políticas. De ahí que los estudiantes y profesores de la Escuela de Comunicación Social, Administración y Contaduría e investigadores en el área son coparticipes y protagonistas conscientes, en condiciones de aportar al cambio significativo de su propia realidad y la de su colectivo empresarial.

En tal sentido, los aportes de sus investigaciones, que en este número se ofrecen a la opinión pública. Así, Manuel Piñate nos presenta su artículo Sexualidad Responsable Universitaria, cuyo propósito fue presentar los resultados de una evaluación realizada al Programa de Servicio Comunitario Sexualidad Responsable adscrito a la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Bicentenaria de Aragua.

Por su parte, Estefanie Da Silva y Liyeira Ramírez plantea su producción titulada El Posicionamiento de una Empresa como resultado del Plan de MKT Digital que aspira brindar una guía que ayude a planificar eficientemente las herramientas de comunicación digital de las empresas de servicio.

Barbara Beltoli en su artículo Imagen Personal ¿Influencia en el Liderazgo Organizacional plantea como propósito mostrar la importancia de la imagen personal en el actuar organizacional?

Jennifer Liberaty y Gabriel Abreu en su producción teórica Importancia Estratégica de la Admisión de Personas tiene como propósito dar a conocer la forma como se realiza la admisión del talento humano en una empresa del sector agroalimentario.

Rhandall La Roche y Crisálida Villegas presentan el artículo titulado Motivación Gerencial en el Desempeño Docente en el Contexto Gastronómico, cuyo propósito fue estudiar el impacto de la motivación del gerente en el desempeño docente de un Centro de Formación Gastronómica, donde se requiere de una constante creatividad e innovación especialmente en un contexto de escasez alimentaria.

Por su parte, Jorge Arteaga en su producción Gerencia y Administración de la Producción presenta los resultados de una investigación de campo en una empresa del sector cárnico, logrando demostrar la importancia de la gerencia en una administración proactiva de las operaciones.

Greyci Catari plantea su artículo Control Interno de Inventario de Mercancía, en cual reflexiona acerca de la importancia de las operaciones en el almacén, especialmente en época de desajustes financieros.

En la misma temática Daniela Estrada y Edward Golchneidt presentan su artículo titulado Control Interno de Efectivo, realizado con base a una investigación de campo en una empresa comercializadora, recomendado por utilizar las potencialidades de las TIC para el manejo proactivo del efectivo.

Mayerlin Pinto y Gabriel Guerrero presenta su artículo titulado Control de Inventario de Productos de Consumo Masivo cuyo propósito fue analizar el control aplicado en el área de inventarios y contabilidad, concluyéndose que se requiere la actualización de los procesos de gestión de inventarios.

Finaliza esta temática José Rodríguez y Milagro Ovalles con su temática Planificación Estratégica en la Gestión de Inventarios cuyo propósito fue discutir los aportes de esta teoría como un medio orientador, dinámico del proceso decisorio especialmente en la gestión de inventario en tiempos de incertidumbre.

La diversidad de temáticas en el área es un aporte para interesados en el tema, en tal sentido, aspiramos que puedan ser de utilidad y servir de motivación en la búsqueda de excelencia de las organizaciones empresariales y en la exitosa gestión del talento humano.

El Comité Editorial

SEXUALIDAD RESPONSABLE UNIVERSITARIA

Manuel Piñate

RESUMEN

La Universidad, en el marco del Servicio Comunitario, debe ir enfocada a generar un proceso permanente de formación ciudadana inserto en un proyecto de sociedad. En tal sentido, surge el Programa de Sexualidad Responsable que se ha ejecutado durante cinco años en la Universidad Bicentenaria de Aragua. De ahí que el artículo da cuenta de los resultados de una evaluación realizada en el marco de un trabajo de campo con una muestra de 96 estudiantes a los cuales se aplicó un cuestionario. Se pudo concluir que el Programa de Servicio Comunitario Universitario: Sexualidad Responsable vincula la universidad directamente con la comunidad, tocando un tema que se ha convertido en problemática social no sólo en este país si no a escala internacional; se evidencia, además, el nivel de sensibilización de los estudiantes que participan en este programa, contribuyendo al desarrollo de la comunidad.

Palabras Clave: Gerencia, Universidad, Sexualidad Responsable.

UNIVERSITY RESPONSIBLE SEXUALITY

Manuel Piñate

ABSTRACT

Management in the educational scenario should be focused on generating a permanent process of citizen training inserted in a project of society, which opens up community service programs within university institutions. In this sense, the Program of Responsible Sexuality arises that is executed during five years in a Private Venezuelan University. Hence, the article reports on the results of an evaluation carried out in the framework of a field work with a sample of 96 students to whom a questionnaire was applied and two managers were interviewed. It was concluded that the University Community Service Program, Responsible Sexuality links the university directly with the community, touching on an issue that has become a social problem not only in this Country if not internationally; In addition, the level of awareness of the students participating in this program is shown, contributing to the development of the community or institution.

Key Words: Management, University, Responsible Sexuality

Introducción

Las organizaciones contemporáneas necesitan desarrollar la capacidad de adaptarse a los cambios que se producen en el ambiente o que procedentes de este afectan de alguna forma su desempeño. Tal es el caso, de las instituciones educativas a nivel universitario que tienen la capacidad de adaptación y transformación de acuerdo a las necesidades del entorno asegurando la competitividad mediante el desarrollo de una cultura corporativa centrada en valores.

En esta perspectiva la universidad no puede estar aislada de la sociedad a la cual está inserta por lo que en las universidades a partir del 2005 con la aprobación de la Ley del Servicio Comunitario del Estudiante Universitario comenzaron a desarrollar programas de servicios a la comunidad que permitan sensibilizar, vincular e incorporar a los futuros profesionales en los planes de desarrollo nacional, mediante su integración como miembro activo del colectivo social y del liderazgo de su comunidad.

En la UBA se crearon varios programas, entre estos el de Sexualidad Responsable. En este sentido, el objetivo del artículo es divulgar los logros del funcionamiento del Programa Sexualidad Responsable.

La Universidad Frente a la Desinformación Sexual

El Servicio Comunitario Universitario tiene como objetivo crear bienestar social en un proceso de aprendizaje cooperativo y colaborativo, de acuerdo con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) en este sentido, las universidades venezolanas han buscado crear diferentes programas y proyectos que redunden en beneficios de los ciudadanos con miras a la resolución de problemáticas comunitarios.

Tal es el caso, de la Universidad caso de estudio, que en los diferentes Decanatos y Escuela ha realizado un diagnóstico de las diversas problemáticas de las comunidades aledañas, ofreciendo un conjunto de posibilidades al estudiante, lo cual

no descarta que ellos mismos puedan ubicar situaciones problemáticas de su interés. Uno de estos programas, es el de Sexualidad Responsable, el cual nace tras la problemática existente a escala nacional de embarazo no planeado e Infecciones de Transmisión Sexual (ITS).

Según el último Censo Nacional de Población y Familia realizado por el Centro Latinoamericano Salud y Mujer (Celsam, 2011) en Venezuela el 40% de las madres adolescentes dejan atrás la vida de estudiante para dedicarse a procrear y a buscar un empleo, generalmente informal, que les brinde estabilidad económica para ellas y sus hijos.

Igualmente, el 30% de los jóvenes se inician sexualmente entre los 12 y 14 años de edad y al menos 6% se provocan un aborto. Siendo un problema de salud pública, es reafirmado por la Organización Mundial de las Naciones Unidas (ONU, 2011), cuando indica que Venezuela ocupa el primer lugar con la mayor tasa de embarazo en adolescente en Suramérica y el tercero de todo el continente.

Lo planteado trae como consecuencia el aumento de la deserción escolar, desempleo juvenil, muerte por aborto y/o enfermedades, niños abandonados/as en las calles de las ciudades, tal como es señalado en Informe Gubernamental del Ministerio del Poder Popular para la Educación (2013) donde 25.057 estudiantes habrían desertado de la escuela primaria.

Al respecto, Calvo y otros (2007) señalan que: “dicho problema radica en la falta de orientación y modelos a seguir que tienen los adolescentes, ya que la poca educación impartida con relación al tema generalmente carece de los valores que se deben tener para todo momento en la vida” (p. 13). Asimismo, los autores citados expresan la existencia de programas de educación sexual organizados a nivel universitaria en diversos países en Latinoamérica, con lo cual buscan una solución en esta población.

En la Universidad caso de estudio es solo un programa el que brinda la información en materia de Salud Sexual y Reproductiva a la población estudiantil. Este contenido en gran parte es presentado en algunas conferencias y/o charlas que se dictan en la mencionada Casa de Estudios, pero no de manera frecuente. Es también expuesto como temática en algunos trabajos de investigación que no son publicados y quedan archivados, sin lograr el propósito para el que fueron realizados.

La gerencia por su parte, no logra, posiblemente por razones de tiempo e incluso motivación, efectuar acciones que impulsen programas y actividades que impliquen la orientación y/o información de estudiantes en áreas como éstas. Lo cual no permite que el servicio comunitario cristalice sus objetivos para los cuales fue creado, que, entre otras cosas, es brindar orientación acerca de las Infecciones de Transmisión Sexual en adolescentes, fomentando los valores de prevención y educación sexual.

Metodología

El trabajo se realizó con base a un estudio de campo, en cual el procedimiento seguido consto de tres fases como lo son la revisión bibliográfica, la recolección de la información y el análisis, las cuales se detallan, a continuación:

Primera fase. Revisión Bibliográfica. Se utiliza la investigación documental del tema planteado en el ámbito teórico, abordando para ello materiales impresos y electrónicos. A estos se les hace un análisis de contenido, el cual no es más que comprender la información recabada.

Segunda fase. Recolección de la Información. Se recabó la información estadística referente a la población objeto de estudio, para lo cual se tomo el 40% de la población correspondiente a 96 estudiantes distribuidos en 32 estudiantes por cada período académico, como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Población y Muestra

Período Académico (Descripción)	Población	Muestra
2014-I	55 estudiantes	32 estudiantes
2014-II	50 estudiantes	32 estudiantes
2015-I	55 estudiantes	32 estudiantes

Fuente: Elaborado por Piñate (2015).

El cuestionario se conformó por 19 preguntas policotómicas dirigido a los estudiantes inscritos en el Programa de Sexualidad Responsable. Por su parte. El cuadro 2 resume el procedimiento seguido.

Cuadro 2. Procedimiento

Fase	Fuente	Técnicas e Instrumentos	Producto
Revisión Bibliográfica.	Internet, Documentos, Libros, Revistas.	Análisis de Contenido.	Aspectos Teóricos
Recolección de la Información.	Población y Muestra.		Resultados.
Análisis.	Información Recogida.	Estadística Descriptiva	Conclusiones.

Fuente: Elaborado por Piñate (2015).

Tercera fase. Análisis. En esta se analizan la información obtenida del cuestionario mediante la estadística descriptiva (análisis porcentual)

Resultados

El funcionamiento del Programa de Sexualidad Responsable se estudió a través de dos dimensiones como lo son Operatividad y Etapas. La dimensión operatividad se abordó por medio de los indicadores cumplimiento del cronograma, tiempo de ejecución y evaluación del programa, medidos mediante los Itemes del cuestionario aplicado para tal fin. Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro 3 y gráfico 1:

Cuadro 3. Dimensión Operatividad del Programa

Indicadores	Porcentaje Favorable
Cumplimiento del Cronograma	**82,3**
Tiempo de Ejecución	**97,4**
Evaluación del Programa	**82,3**
Promedio	**87,3**

Fuente: Piñate (2016).

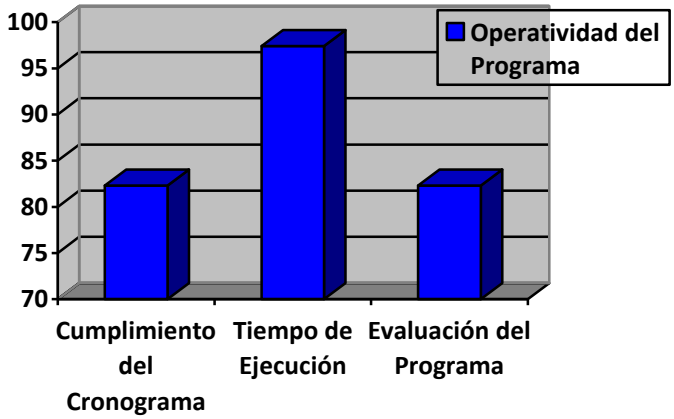

Gráfico 1. Dimensión Operatividad del Programa.

Cuadro 4. Dimensión Etapas del Programa.

Indicadores	Porcentaje Favorable
Sensibilización	100
Estrategias	79,14
Búsqueda de Información	78,03
Montaje y Corrección	96,80
Aplicación	100
Promedio	**90,79**

Fuente. Piñate (2016)

El promedio favorable 87,3 % obtenido para la dimensión reflejada tanto en el gráfico como el cuadro evidencia que la operatividad del Programa es media, siendo la mayor fortaleza el tiempo de ejecución y la debilidad, en igual porcentaje los aspectos relacionados con el cumplimiento y la evaluación del programa.

Al respecto, David (2010) hace énfasis en los elementos y funciones que todo gerente, incluyendo el educativo, debe llevar a cabo, dentro de las cuales se encuentra que se debe fijar objetivos, derivar las metas; organizar las tareas, actividades y aunado a ello, motivar y comunicar, controlar y evaluar; y desarrollar a la gente y a sí mismo. Aspecto éste fundamental para el programa de Servicio Comunitario estudiado en el presente trabajo.

Por su parte, la dimensión etapas se abordó por medio de los indicadores sensibilización, elaboración de estrategias, búsqueda de Información, montaje y corrección y Aplicación, cuyos resultados obtenidos mediante el cuestionario aplicado se reflejan en el cuadro 4 y gráfico 2, a continuación.

Cuadro 5. Funcionamiento del Programa de Servicio Comunitario

Dimensión	**Porcentaje Favorable**
Operatividad del Programa	87,3%
Etapas	90,79%
Promedio Favorable	**89,04%**

Fuente Piñate (2016)

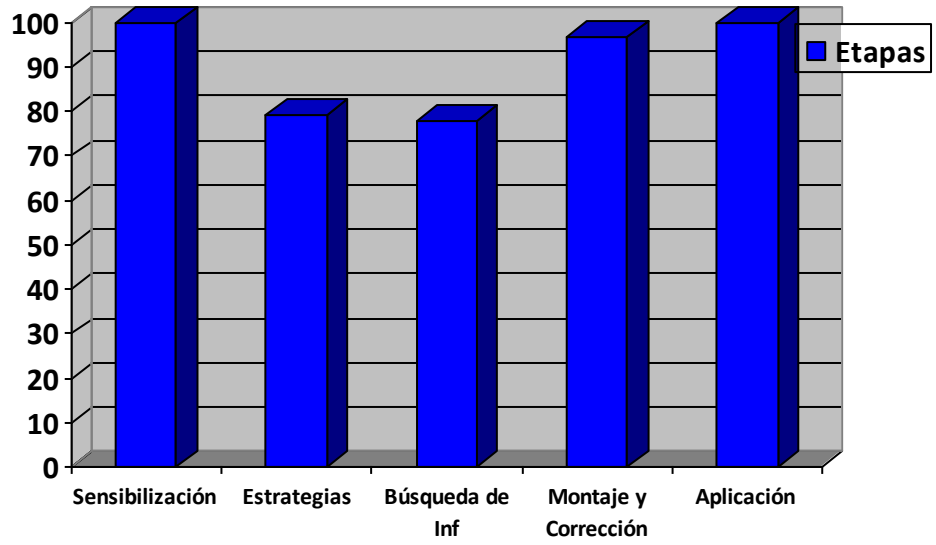

Gráfico 2. Dimensión Etapas.

El promedio favorable obtenido para la dimensión etapas reflejado tanto en el gráfico como el cuadro presentado anteriormente es de 90,79%, resultado éste que

evidencia que las etapas del programa Sexualidad Responsable se cumple de forma que puede calificarse como buena, siendo la mayor fortaleza la sensibilización y la aplicación.

Al respecto se señala lo mencionado por Piñate (2012) cuando dice que la fase I y/o etapa de sensibilización busca explicar la obligatoriedad del servicio comunitario como requisito de grado; mientras que la fase V es la aplicación de los talleres en los concejos comunales e instituciones, esenciales dentro del desarrollo del programa y su respectiva evaluación.

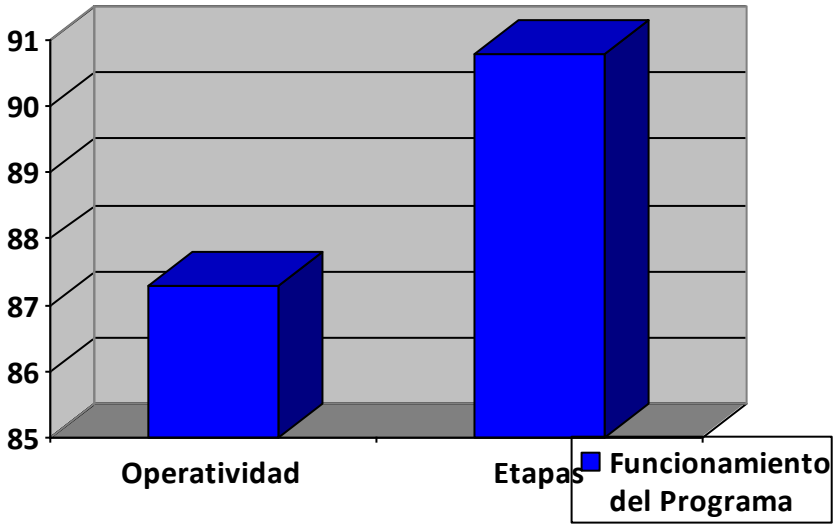

Gráfico 3. Funcionamiento del Programa de Servicio Comunitario

El cuadro 5 y gráfico 3 presentados anteriormente integran los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario, los cuales muestran los resultados favorables obtenidos en ambas dimensiones y además de ello, el promedio favorable resultante para la variable Funcionamiento del Programa de Servicio Comunitario.

Con base en lo expuesto, se tiene que el promedio favorable para el funcionamiento del Programa es de 89,04%, lo que significa un porcentaje alto y bueno para el programa de servicio comunitario. Se percibe además en dichos resultados, que de las dos dimensiones estudiadas la mayor fortaleza son las etapas, lo que indica que

la gerencia debe prestar atención e incrementar la productividad del programa en su parte operativa ya que ésta dimensión fue la que presento mayor debilidad.

Al respecto, Figueroa y Salvador (2009) indican que los programas de servicio comunitario con importantes desarrollar dentro de las instituciones universitarias ya que se basan “en el compromiso que tienen los institutos de educación superior para integrarse al entorno social, mediante la aplicación de los conocimientos científicos, técnicos, culturales, deportivos y humanísticos adquiridos por los estudiantes durante su formación académica” (p. 35). De ahí que la universidad asume un rol fundamental en este aspecto.

Conclusiones

El Programa de Servicio Comunitario Universitario, Sexualidad Responsable de la Escuela de Comunicación Social de la Universidad Bicentenaria de Aragua vincula la universidad directamente con la comunidad tocando, además, en un tema que se ha convertido en problemática social no sólo en este país si no a escala internacional.

Asimismo, en segundo lugar, se evidencia el nivel de sensibilización de los estudiantes que participan en este programa, contribuyendo al desarrollo de la comunidad o institución y a través de esta sinergia se logra fomentar en el estudiante del programa los principios de solidaridad y compromiso, estableciendo el capital social de la Universidad. Por último, puede decirse entonces que la universidad debe ser garante de la ejecución exitosa de las actividades de los programas de servicio comunitario, en este caso particular, el de Sexualidad Responsable, tanto en su parte operativa, como en sus diferentes etapas, sin descuidar ninguna de estas.

Referencias

Calvo y otros (2007). **Conformación de un grupo de apoyo de adolescentes para promover una educación sexual responsable, sustentada en el fortalecimiento de valores en la escuela Técnica Agropecuaria (ETA) del Municipio San Carlos, estado Cojedes.** Trabajo Especial de Grado de la UCV. Disponible en: http://saber.ucv.ve/jspui/bitstream/123456789/1391/1/trabajo%20especial%20de%20grado.pdf (Consulta 12/10/2015).

Caruci, F (2008).**Planificación Estratégica por Problemas: Un Enfoque Participativo.** Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social.

Centro Latinoamericano Salud y Mujer (2011). **Estadísticas de embarazo no planificado e ITS en Latinoamérica.** Disponible en: www.estiloeducativo.com/celsam (consultado, 15 de noviembre de 2015).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). **Gaceta Oficial N° 5.453**. Caracas.

David, F. (2010) **La gerencia estratégica**. Colombia: Fondo Editorial Legis.

Figueroa, R. y Salvador, J (2009). **Servicio Comunitario en la Educación Superior.** Caracas: Fedupel.

Ley del Servicio Comunitario del Estudiante de Educacion Superor (2005). **Gaceta Oficial N° 38.272**, 14 de septiembre de 2005.

Ministerio del Poder Popular para la Educación (2013). **Informe Gubernamental Deserción Escolar.** Caracas.

Piñate, M (2012). **Servicio Comunitario Programa "Ser promotor en el Área de Salud Sexual y Reproductiva".** Universidad Bicentenaria de Aragua. San Joaquín de Turmero – Aragua.

EL POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA COMO RESULTADO DEL PLAN DE MKT DIGITAL

Estefanie Da Silva
Liyeira Ramirez

RESUMEN

Actualmente las relaciones con los clientes han sido más cercanas con el uso de las redes sociales, manejando comentarios, contenidos, tips, que establecen un vínculo directo con la empresa creando fidelización y posicionamiento. El propósito del artículo es brindar una guía para las empresas de consumo /servicio que ayude a planificar eficientemente las herramientas comunicacionales digitales que enfoque sus esfuerzos al posicionamiento, considerando para su propósito a los expertos en el área además de la percepción de sus clientes o consumidores.

Descriptores: Marketing, Digital, Posicionamiento.

THE POSITIONING OF A COMPANY AS A RESULT OF THE MKT DIGITAL PLAN

Estefanie Da Silva
Liyeira Ramirez

SUMMARY

At the moment the relations with the clients have been closer with the use of the social networks, handling comments, contents, tips, that establish a direct link with the company creating loyalty and positioning. The purpose of the article is to provide a guide for consumer / service companies to help efficiently plan digital communication tools that focus their efforts on positioning, considering for their purpose the experts in the area in addition to the perception of their customers or consumers .

Keywords: Marketing, Digital, Positioning

Introducción

El intercambio fue una de las actividades que llevo a los hombres a realizar de alguna manera transacciones comerciales, que les beneficiaran y brindaran la satisfacción de las partes, para luego lograr el desarrollo de esta técnica. Actualmente el intercambio se considera la filosofía de del Marketing, que comenzó como parte de la administración comercial, y que siguiendo ese patrón también es considerada parte de las acciones comunicacionales estrechando las

relaciones con el consumidor hasta conseguir la identificación y el posicionamiento de una marca. Es por ello, que Santemeses (2012) considera que el marketing:

> …. Es una postura mental, una actitud, una forma de concebir la relación de intercambio, por parte de la empresa o entidad que ofrece sus productos al mercado. Esta concepción parte de las necesidades y deseos del consumidor y tiene como fin su satisfacción del modo más beneficioso, tanto para el comprador o consumidor como para el vendedor (p 44).

Por lo tanto, el crear valor y lograr la satisfacción de los clientes es la premisa básica de las comunicaciones de marketing enfocando sus acciones en la transmisión de un concepto positivo que llegue a generar una comunicación efectiva y eficiente entre los eslabones de la cadena de comercialización.

Lo qué depende de la planificación estratégica pues esta herramienta le brinda un plus a lo que las empresas no solo puedan pensar sino lograr organizar y planificar acciones que en el tiempo permitan fijar participación, no solo en mercados similares a los de la competencia sino en la mente de los consumidores, generando así imagen de marca y posicionamiento.

En tal sentido, el marketing o estrategia de marketing, implica la idea y la acción, que cuando emplea los medios digitales permite optimizar recursos y llegar al consumidor de manera más directa .Es decir, un marketing digital(MKT Digital), abriendo campo como recurso primordial a las Redes Sociales, una estructura social compuesta por una serie de actores y que se relacionan en función a un criterio.

Acortando la distancia entre la empresa y los consumidores, esta nueva modalidad permite el uso de la tecnología a través de los dispositivos inteligentes. Por tal motivo, la empresas de consumo han empleado esta nueva modalidad para maximizar sus ventas y crear vínculos afectivos con sus clientes, facilitando el posicionamiento. De ahí que el artículo discute acerca de las ventajas del marketing digital para el posicionamiento de empresas de consumo.

Marketing Digital

Hoy en día todas las empresas de éxito, a todos los niveles, tienen algo en común: todas se centran de forma importante en el cliente y tienen una gran dedicación al marketing. Estas empresas comparten la pasión por entender y satisfacer las necesidades de los clientes en mercados objetivos bien definidos. Asimismo, motivan a todos los integrantes de la organización para crear relaciones duraderas con los clientes, a través de un valor para el cliente y de una satisfacción plena.

Esta técnica es definida por Kotler (2010) como “es el proceso social y de gestión mediante el cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de unos y productos y valores con otros”(p6). Bajo esta premisa de un marketing tradicional se fundamentan los esfuerzos desarrollados actualmente en esta materia resumiéndose en una sola palabra conexión. El boom tecnológico, que implica nuevas formas de aprender acerca de los clientes y hacerles seguimientos, así como de crear productos y servicios a la medida de necesidades particulares.

Es así, como el uso de la tecnología está ayudando a las empresas a distribuir productos de manera más efectiva y eficaz, y de comunicarse con los consumidores en grupos o de manera individual. En estos momentos se está frente a un conocimiento más certero de los consumidores y conexiones con los clientes. Se están buscando formas novedosas de captarlos y mantenerlos.

La existencia de medios que fueron en su momento considerados alternativos, son en estos días, las principales formas de comunicación representadas principalmente por las Redes Sociales , definidas por Fernández (2008) como “espacios virtuales organizados para desarrollar proyectos, integrar comunidades de otra manera, poner en pie servicios que de otra manera no existirían, tomar decisiones en tiempos

complejos y proyectarse hacia el mercado global usando toda la potencia de la virtualidad"(p186).

Sin embargo, el uso de las redes sociales desde el punto de vista de esta técnica no puede manejarse aislada, para optimizar la calidad de la comunicación de marketing se debe planificar en el tiempo la forma como será ejecutada cada una de las publicaciones a través de los medios digitales. Es así como, la planificación estratégica puede servir a empresas pequeñas, para anticipar situaciones que generen conflicto y para establecer medidas de previsión o de actuación.}

Cada empresa debe escoger el plan que mejor se adecue a su situación, a sus oportunidades, a sus objetivos y a sus recursos específicos. Este es el concepto central de la planificación estratégica, que se define como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus particularidades y las cambiantes oportunidades del mercado.

Metodología

La investigación que dio origen al artículo responde a fuentes de campo, pues se relaciona con la forma en que se recogieron los datos, directamente de los clientes y dueños de la tienda caso de estudio. La muestra estuvo constituida por el dueño de la empresa, dos profesionales de marketing y el 30% de 140 clientes efectivos durante un mes. Como técnicas se empleó la entrevista y como instrumento el guion de entrevista. El análisis de la información fue cualitativo descriptivo.

Conclusiones

En la información proporcionada el dueño de la empresa se pudo detectar el uso de estrategias tanto publicitarias como de marketing, los cuales ayudan a posicionarse por encima de la competencia, convirtiéndose así en la marca número uno escogida por sus consumidores. Así

como que la tienda no presenta problemas con la satisfacción del cliente, ya que brinda lo necesario para llevar a cabo una buena atención de los mismos.

Sin embargo al detallar la situación actual que presenta la empresa se observó como una desventaja, que aun cuando aplica estrategias para difundir la marca y llegar a mayor alcance, no se identifica claramente el nombre de la tienda(Diseños Lesphanyka Jeans) por lo complicado que es.

En la entrevista a los expertos, se pudo evidenciar los principales puntos que debe considerar toda empresa con miras a posicionarse que son: el buen funcionamiento interno de la empresa, tanto comunicacionalmente, publicitario y/o de marketing, debido a que todos estos puntos en conjunto con un constante entrenamiento del personal influyen positivamente en la calidad de la atención al cliente y por consiguiente en la experiencia de compra positiva lo cual contribuye a que dicha empresa sea reconocida y recomendada.

Por otro lado, uno de los mercadologo expresó claramente que existen leyes de sana competencia que se deben tomar en cuenta a la hora de manejar el tema de posicionamiento, donde menciona qué es válido y qué dentro del país en materia de publicidad y promociones, por lo cual la empresa puede estar respaldada bajo estos esquemas ya que la competencia no puede violarlas sin ser objeto de demanda legal.

Tal situación en el país, se convierte en oportunidades para cualquier empresa de cualquier ramo. Finalmente, sin una buena calidad de servicio y de productos no se llegaría al objetivo principal que es el posicionamiento de la empresa. Por esto se debe considerar como valor indispensable la calidad de todos los productos y servicios de la tienda.

Adicionalmente, en las encuestas realizadas a los clientes, seleccionados aleatoriamente, se obtuvo que la atención brindada al cliente es

buena, por lo cual se coloca en la marca preferida por los consumidores para el proceso de compra, debido a que se sienten cómodos y tomados en cuenta a la hora de comprar la mercancía que los clientes prefieren y así llegar a ellos a través de su estilo urbano. La encuesta también se verificó que la tienda ofrece variedad de productos, por lo cual los clientes la visitan constantemente, para estar actualizados con la moda urbana que le brinda la tienda semanalmente.

Se apreció que los clientes no se identifican con el nombre de la tienda, sino con lo que venden, ya que existió un margen amplio de error a la hora de identificar el nombre de la tienda, los clientes solo conocen la tienda más no se preocupan por aprenderse su nombre.

De esta manera, se recomienda a la empresa realizar estrategias para el reconocimiento del nombre, tanto con el marketing tradicional como el digital, para lograr el posicionamiento total en la mente del consumidor. La empresa ya es conocida, tiene su punto de venta físico muy amplio, sin embargo, es necesario que la marca prevalezca en todo momento. De ahí que se recomienda aplicar un Plan de Marketing Digital**.** El plan de marketing se describe como una serie de pasos para organizar una campaña o implementar estrategias en una organización para innovar en materia publicitaria o promocional, mejorar algún proceso en el que esté fallando la empresa (casi siempre es a nivel comunicacional) o para reforzar alguna fortaleza.

Algunas estrategias que se sugieren son: inversión en medios publicitarios para dar a conocer las cuentas de Instagram y Facebook de la tienda. Promover por las redes sociales las prácticas de atención al cliente y post venta. Así como subir información que refuerce las tareas diarias que se realizan dentro de la tienda con las tácticas de atención al cliente y construcción de marca.

Igualmente, seguir planificando campañas publicitarias usando los medios masivos tradicionales, no solo en una estación radial como se hace hasta el momento,

sino en medios impresos y cualquier otra forma publicitaria que este a su alcance financiero.

Referencias

Kinnear, T y Taylor, J. (2004). **Investigación de Mercados**. Colombia:

McGraw Hill.

Kotler, P y Armstrong, G. (2007). **Marketing**. México: Pearson.

Santesmases, M. (2012). **Marketing Conceptos y Estrategias**. Bogotá, Colombia: Pirámide.

Schiffman, L. (2005). **Comportamiento del Consumidor**. México: Pearson Prentice Hall

IMAGEN PERSONAL ¿INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO ORGANIZACIONAL?

Bárbara K, Bettoli RESUMEN

RESUMEN

El artículo presenta un tema que para muchos representa una banalidad, ignorando la importancia que la imagen personal representa en el mundo actual. La misma, es una poderosa herramienta con la que se cuenta para poder proyectarse y comunicar la personalidad, capacidades y estilo a los demás, siendo la carta de presentación que se posee hacia el entorno laboral, desde clientes, proveedores, colaboradores y hasta superiores. De igual manera, se plasma la influencia de la imagen personal en el actuar organizacional y el dominio que la misma posee en el liderazgo de los cargos ejecutivos, es producto de un estudio documental sustentando en las ideas de diversos autores. Se pudo concluir que en el mundo contemporáneo en que se vive, ya no basta contar con conocimientos técnicos adecuados al puesto laboral deseado, sino que también la imagen debe reflejar ese grado de profesionalidad.

Palabras clave*:* Imagen, Liderazgo, Organización

PERSONAL IMAGE ¿INFLUENCE ON ORGANIZATIONAL LEADERSHIP?

Bárbara K, Bettoli RESUMEN

SUMMARY

The article presents a theme that for many represents a banality, ignoring the importance that the personal image represents in the world today. It is a powerful tool with which it is possible to project and communicate the personality, abilities and style to the others, being the letter of presentation that is possessed to the working environment, from clients, suppliers, collaborators and even superiors. In the same way, the influence of the personal image in the organizational act and the dominion that it owns in the leadership of the executive positions is reflected, is the product of a documentary study supporting in the ideas of diverse authors. It was possible to conclude that in the contemporary world in which one lives, it is not enough to have adequate technical knowledge for the desired job position, but also the image must reflect that degree of professionalism.

Keywords: Image, Leadership, Organization

Introducción

Con el transcurrir de los años la imagen se ha convertido en un factor indispensable en la vida del hombre, no sólo al relacionarlo con la atracción física, sino que se ha llegado hasta el punto de categorizar a una persona por su imagen personal. En el entorno laboral, la imagen es la carta de presentación de los trabajadores, en especial en aquellas personas que ocupan cargos de jerarquía. De ahí que el artículo desarrolla el tema de la imagen personal y como la misma influye en el liderazgo de las organizaciones. A tales efectos se estructura en tres partes: imagen personal, liderazgo organizacional y conclusiones.

Actualmente, se está en una sociedad donde los estereotipos marcan tendencia y guían en todos los ámbitos cotidianos, desde la manera como se proyecta y desenvuelve en los actuales días a día hasta en los atuendos que se luce en el entorno cotidiano. Es cierto que las personas son algo más que un simple aspecto físico, ya que están dotadas de una mente maravillosa, valores y principios, que los hacen únicos y que permita emerger la propia esencia. Un aspecto físico impecable con una mente vacía, sin personalidad, no complementa. De igual manera, una mente prodigiosa con una apariencia descuida, tampoco procede

Imagen Personal

La imagen personal es una poderosa herramienta con la que se cuenta para poder proyectar y comunicar la personalidad, capacidades y estilo a los demás, siendo esta una carta de presentación que se posee hacia el entorno laboral, desde clientes, proveedores, colaboradores hasta superiores. Por ello, proyectar una imagen de credibilidad y seguridad, se ha convertido en una herramienta fundamental a la hora de promover la confianza y generar autoridad, liderazgo y poder.

Dentro las relaciones humanas existen un entramado de dominación, jerarquías y poder, siendo esto motivo por el cual hoy en día una de las formas más importantes

para hacer que un vínculo entre personas marche adecuadamente, es la del liderazgo. Según Arnau (2016) expresa que: “Cuando hablamos del liderazgo, estamos haciendo referencia a personas que ocupan de manera permanente o temporaria el rol de líder, de aquel que dirige los destinos de los otros con la idea del bien común”.

En este sentido, el liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es la responsable de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización a la que pertenezca, infundiendo al resto de los participantes a alcanzar los fines comunes. Por esta razón, al hablar del liderazgo, esto implica a más de una persona: quien dirige, el líder y aquellos que lo apoyan, los subordinados permitiendo que éstos desarrollen las actividades inherentes a su puesto de trabajo de manera exitosa.

Es por esto, desde el inicio de la entrevista, el momento de la contratación, así como en el momento de optar por un ascenso, una imagen inadecuada puede superar un currículum extraordinario. La imagen personal habla de la persona. La apariencia que se proyecta es más que una imagen visual, es un elemento de comunicación que se puede emplear a favor.

Los directivos, gerentes y/o cualquier persona que ocupa un cargo de jerarquía dentro de una organización deben proyectar, por medio de su imagen, la capacidad de liderazgo que poseen ante sus subordinados. Uno de los principales determinantes es la actitud con la que se desenvuelvan seguido del atuendo cotidiano con el que se muestran en su lugar de trabajo.

Se sabe que, al momento de hablar de imagen personal, la mayoría de las personas, lo asocian a un tema de poca relevancia, suponiendo que el respeto y la autoridad la podrán transmitir de igual manera con un jeans y una franela como si sólo utilizaran un traje. Sin embargo, dicha suposición es falsa, ya que existen opiniones que reflejan lo contrario.

Al respecto, Malpeli (2011) alega: “La imagen personal es nuestra carta de presentación frente al mundo. Ella se construye no sólo a través de nuestra vestimenta sino a través de una gran diversidad de variables.” A su vez, Zeibig (2016) expresa que: “Las personas atribuimos un estatus de líder a los individuos con una complexión física fuerte”.

De igual manera, existen estudios realizados en la Universidad de California en Berkeley que han constatado que, por lo general, las personas logran asociar una constitución física fuerte y musculosa con habilidades de liderazgo, que un físico delgado. Esto quiere decir, que los individuos poseen estereotipos al momento de pensar en un líder. Siendo esto, un factor determinante al momento de contratar, asignar o ascender a una persona en un determinado cargo.

Con todos estos aspectos, sería ideal que se apartaran los estereotipos y los paradigmas que califiquen las habilidades o conocimientos; pero realmente al encontrarse en contacto con otras personas, y la forma en la que estas se desenvuelven, resulta indispensable el papel que juega la imagen y la manera en que influye en el ámbito laboral.}

En este sentido, en ocasiones la persona se pregunta “¿Por qué aquella persona logró ascender en tal puesto si es tan joven y hay compañeros que llevan años deseando ese ascenso?”. Generalmente, la respuesta es muy sencilla y es, el “conjunto completo”. Se habla no sólo del talento, responsabilidad y liderazgo, sino que también involucra la presencia, imagen y actitud en el desenvolvimiento de las actividades. Así que al momento de aspirar un puesto laboral se debe recordar proporcionar no sólo lo indispensable sino también el “plus”.

Liderazgo Organizacional

Actualmente lo único constante es el cambio, es por ello que los líderes deben disponerse para estar en la capacidad de innovar, motivar y

adaptarse a las nuevas situaciones que se presentan dentro de cualquier organización. En este orden de ideas, Maxwell (2016) define al líder como “aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades” (p.74). Es aquella competencia que posee la persona designada al cargo de líder, con el fin de orientar el camino a seguir, mediante los estímulos con el fin de lograr los objetivos individuales y organizacionales.

En este sentido, el liderazgo organizacional hace referencia a la capacidad interpersonal que posee el líder y a su vez al proceso a través del cual éste influye, estimula y alienta a las personas que le siguen, a llevar a cabo los objetivos organizacionales de manera eficaz y eficiente. Maxwell (2016) comenta que el liderazgo organizacional “representa la capacidad para mejorar a las personas en un área, a través de la orientación de un líder” (p.74).

De igual manera, el liderazgo organizacional va a ser medido a través del clima organizacional; el cual está representado por diversos elementos, tales como el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un directivo puede tener con el personal, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes.

El clima organizacional representa una parte fundamental en el ejercicio del liderazgo, midiendo por medio de éste el grado de satisfacción y motivación de los miembros del equipo y su actitud para seguir las instrucciones del líder. En tal sentido, es fundamental la imagen personal del liderazgo de una organización, ya que esta puede potenciar la capacidad para guiar y dirigir exitosamente.

Conclusiones

El mundo contemporáneo exige a los directivos ser más competitivos. Logrando esto a través de la proyección de una imagen de credibilidad y seguridad, que representa una herramienta fundamental a la hora de

generar confianza, autoridad, liderazgo y poder.

En la mente están instalados algunos prototipos, que representan paradigmas al momento de encontrarse con alguien. Si la imagen personal no responde a estas expectativas sociales, se tiende a desviar la atención a aquellos estándares sociales. En este sentido, todo profesional que ejerza puestos de dirección y desee obtener un mejor desempeño debe aprender a desarrollar una imagen integral, que abarque factores desde la vestimenta, hasta la identidad y el compromiso, con el fin de transmitir una imagen de liderazgo ante sus subalternos.

Ahora bien, los mejor líderes son aquellos que son visionarios, capaces de comprender las situaciones productivas para la organización antes de que estas se presenten, son innovadores y están a favor del cambio. El mantener una buena imagen personal, representa la guía hacia una correcta imagen profesional, lo cual permitirá a la persona no sólo proyectar competencias de liderazgo y seguridad, sino que le permitirá cautivar a sus colaboradores y, por ende, lograr las metas y objetivos que se proponga.

En el mundo contemporáneo en que se vive, ya no basta contar con conocimientos técnicos adecuados al puesto laboral deseado, sino que también la imagen debe reflejar ese grado de profesionalidad, siendo las habilidades técnicas, experiencias e imagen la fórmula del éxito para obtener el máximo resultado.

Referencias

Arnau, J. (2016). **Importancia del Liderazgo**. Disponible en: https://www.importancia.org/liderazgo.php Consulta: 01 de Julio de 2017

García, C. (2014) **Imagen y Liderazgo**. Disponible en: http://idipempresas.com.mx/blog/item/3-consejos-para-ser-una-persona-lider Consulta: 21 de junio de 2017

González, T., y Guillén, M. (2000). **Necesidad de Liderazgo y su Dimensión Ética en la Gestión de Calidad Total**. Valencia, España: Universidad de Valencia

Guerrero, B. (2010) **La Importancia de Proyectar una Buena Imagen Profesional**. Disponible en: http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-de-proyectar-una-buena-imagen-pprofesional Consulta: 21 de junio de 2017

Llorens, F., y Fuentes, M. (2005). **Gestión de la Calidad Empresarial**. Madrid, España: Pirámide

Malpeli, L. (2011) **Imagen Personal: Todo lo que necesitas saber**. Disponible en: https://entremujeres.clarin.com/entremujeres/trabajo/necesitas-saber-cuidar-imagen_0_Hkthcgcwme.html Consulta: 05 de Julio de 2017

Maxwell, J. (2016) **Liderazgo: Lo que todo líder necesita saber**. Tennessee, Estados Unidos: Grupo Nelson.

Zeibig, D. (2016) **El Físico influye en la Percepción de Liderazgo**. Disponible en: https://www.scientificamerican.com/espanol/noticias/el-fisico-influye-en-la-percepcion-de-liderazgo/ Consulta: 05 de Julio de 2017

IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LA ADMISIÓN DE PERSONAS

Jennifer Liberaty
Gabriel Abreu

RESUMEN

El artículo tiene como propósito analizar la importancia estratégica del proceso de admisión de personas en las organizaciones, el cual, en este caso, se refiere a una empresa del sector agroalimentario ubicada en la ciudad de Calabozo, estado Guárico. Se basó en una investigación de campo, con la totalidad de la población conformada por 10 empleados que laboran en el departamento de personal, a los cuales se aplicó un cuestionario de tipo dicotómico con 19 preguntas. Los resultados obtenidos se analizaron de forma cuantitativa y cualitativa, concluyendo que la organización cumple adecuadamente con la admisión de personas, pero con procesos desactualizados. Por otra parte, no posee un manual de normas y procedimientos para el departamento y no se tiene una base de datos de candidatos potenciales.

Palabras Claves: Admisión, Reclutamiento, Selección, Personas.

STRATEGIC IMPORTANCE OF THE ADMISSION OF PERSONS

Jennifer Liberaty
Gabriel Abreu

SUMMARY

The purpose of this article is to analyze the strategic importance of the process of admission of people to organizations, which, in this case, refers to a company in the agri-food sector located in the city of Calabozo, Guárico state. It was based on a field investigation, with the entire population made up of 10 employees working in the personnel department, to which a questionnaire of the dichotomous type was applied with 19 questions. The results obtained were analyzed in a quantitative and qualitative way, concluding that the organization adequately complies with the admission of people, but with outdated processes. On the other hand, it does not have a manual of norms and procedures for the department and there is no database of potential candidates.

Keywords: Admission, Recruitment, Selection, People.

Introducción

En la actualidad, fenómenos como la globalización y la evolución de las tecnologías, hacen del talento humano el recurso más valioso de las empresas, por lo que su gestión se vuelve cada vez más compleja, pues se debe no solo administrar las necesidades de personal de la empresa, sino que deben gestionar las necesidades del individuo.

De acuerdo a Chiavenato (2011) en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica, En tal sentido la concepción de gestión del talento humano o gestión con personas, porque se asume a los empleados como socios que aportan conocimiento, capacidades y habilidades. En este sentido, uno de sus procesos fundamentales es la admisión de personas que comprende el reclutamiento y la selección.

De acuerdo al autor citado en la forma tradicional de admisión de personas predomina un enfoque operacional y burocrático de reclutamiento y selección de personas que obedecen a un conjunto de rutinas y procedimientos ejecutados de modo secuencial, sólo interesa el cargo focalizado, que busca llenar la vacante y mantener el statu quo de la organización; por tanto, es conservador. Hace énfasis en la eficiencia y se concentra exclusivamente en el departamento de recursos humanos.

Un enfoque más nuevo no se debe condicionar a normas directrices, ni rutinas que provoquen rigidez e inflexibilidad, debe ser adaptable, ágil, flexible, descentralizado y participativo. Es decir, los gerentes en líneas y sus equipos deben involucrarse. El departamento de recursos humanos debe actuar como staff, es decir asesora, aplica pruebas y test, mientras el gerente en línea toma las decisiones respecto a los candidatos.

Sin embargo, sigue siendo una práctica común en las empresas, en especial las pequeñas y medianas, dejar la gestión del talento humano en manos de un gerente de recursos humanos sin la capacitación específica para brindar una adecuada gestión en

el manejo del personal, lo que se evidencia en una selección y reclutamiento deficiente además de una ausencia de planificación para la capacitación y entrenamiento de las personas, que termina por reflejarse en empleados desmotivados o una alta rotación de los mismos.

En este orden de ideas, la función de reclutamiento y selección tiene como propósito principal la búsqueda y posterior contratación de las personas idóneas, de acuerdo con el perfil suministrado por el departamento solicitante. Se entiende entonces, que es una función de apoyo a todas las áreas de la empresa. De allí que dicha actividad debe funcionar de forma exitosa, además de coordinarse con los otros departamentos. Es por ello que sus procedimientos deben revisarse de forma permanente para detectar posibles debilidades y así lograr la meta establecida.

De ahí que el objetivo del artículo es divulgar los resultados del análisis del proceso de admisión de personas utilizados por las organizaciones y su importancia estratégica para éstas. Es producto de la recolección de información mediante fuentes mixtas, es decir, de campo y documental. En función a ello, a continuación, se aborda la metodología, resultados, discusión, conclusión y referencias.

Metodología

La investigación se efectuó en una empresa del sector agroindustrial ubicada en Calabozo estado Guárico. A tales efectos se intentó medir las dimensiones e indicadores considerados más adecuados para medir la variable: Proceso de Admisión de Personas de la empresa estudiada, tal como se muestra en el cuadro 1, a continuación.

Cuadro 1
Admisión de Personas

Dimensiones	Indicadores
Administrativa	Planificación Comunicación Procedimientos Control Coordinación
Reclutamiento	Métodos Efectividad
Selección	Promoción interna Agencias externas
Personal	Capacidad Cantidad Evaluación del desempeño
Operativa	Funciones Equipos

Fuente: Liberati (2016)

La información se recolectó directamente en el departamento de Recursos Humanos, por lo que es un estudio de campo. En este orden de ideas, el estudio estuvo orientado a analizar el proceso de reclutamiento y selección de recursos humanos.

El total de trabajadores de la organización es de aproximadamente ochenta, distribuidos en de diversos departamentos. Sin embargo, para efectos del estudio se seleccionaron diez empleados que laboran en el departamento en cuestión que son los encargados de ejecutar todos los procesos inherentes a la gestión de personas. En función de lo planteado, es un estudio censal.

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento un cuestionario dicotómico de 19 preguntas. Este último se aplicó a la muestra seleccionada en las oficinas de la empresa. Luego de recolectadas las respuestas, se procedió a realizar un análisis cuantitativo y cualitativo. Para el primero se utilizó la estadística descriptiva, (cuadros de frecuencia y gráficos de porcentajes),

en cuanto al análisis cualitativo se efectuó una descripción de las respuestas obtenidas.

Resultados

De acuerdo a La información recolectada, el departamento estudiado planifica las acciones a seguir para que la selección del personal se realice con el mínimo de inconvenientes y así cumplir cumpla con los plazos establecidos. Para ello debe contar con la colaboración del departamento solicitante de manera que estos hagan con tiempo su solicitud de personal. Es aquí donde es importante la comunicación para la ejecución del proceso de reclutamiento y selección, ya que son los otros departamentos los que solicitan el personal y talento humano actúa como un proveedor.

Por otra parte el departamento no posee un manual de normas y procedimientos lo que dificulta la correcta ejecución de las funciones asignadas, que no son conocidas por todos sus miembros. Se depende del conocimiento y experiencia del empleado lo que aumenta la posibilidad de cometer errores y depender de que dicho trabajador no se ausente.

En relación a la coordinación de actividades entre recursos humanos y los demás departamentos, se trabaja de forma conjunta al momento de requerir personal sea este por contrato a corto plazo o indeterminado.

El reclutamiento y selección en la empresa utiliza primordialmente la búsqueda de candidatos de forma interna, es decir, se tiene en cuenta al personal interno. Esto podría depender del perfil del candidato y que su evaluación señale que está capacitado para optar al puesto. En este orden de ideas, los currículos de los candidatos potenciales, no se reciben vía on line, desaprovechando las ventajas de que representa dicha herramienta y que contribuye a reducir costos y tiempo, además, la comunicación con los candidatos potenciales es más eficiente.

Con relación a la utilización de agencias externas de colocación, la empresa utiliza este servicio en algunas solicitudes mientras que en otras se encarga el departamento de Recursos Humano.

En cuanto al personal que ejecuta el proceso de reclutamiento y selección de la empresa, el mismo se encuentra suficientemente capacitado para cumplir eficientemente con sus funciones. En relación a la cantidad de personal que ejecuta el proceso es suficiente la plantilla actual de empleados por lo que no es necesaria la contratación de personal adicional.

Partiendo de las ideas anteriores, la empresa evalúa el desempeño del talento humano perteneciente al departamento, aunque la efectúa de manera informal, es decir sin utilizar un instrumento diseñado para tal fin. Por otra parte, el departamento no cuenta con todas las herramientas y materiales necesarios para una eficaz ejecución de su trabajo lo que es importante en los actuales momentos de escasez e inflación que están afectando a todas las empresas del país. En este mismo orden de ideas, el departamento no posee computadoras propias para la realización de sus funciones. A continuación, se presenta los resultados del cuestionario aplicado a la muestra seleccionada.

Cuadro 2
Resumen de Respuestas por Dimensión

		% de respuestas	
Dimensiones	**Indicadores**	**% Si**	**%No**
Administrativa	Planificación	80	20
	Comunicación	100	0
	Procedimientos	60	40
	Control	70	30
	Coordinación	100	0
Reclutamiento selección	Interno	100	0
	Vía internet	0	100
	Efectividad	30	70
	Promoción interna	100	0
	Agencias externas	100	0
	Interno	100	0

cont(…)		% de respuestas	
Dimensiones	**Indicadores**	**% Si**	**%No**
Personal	Capacidad	100	0
	Cantidad	80	20
Operativa	Evaluación del desempeño	90	10
	Equipos	40	60

Fuente: Liberati (2016)

Discusión

Los resultados del cuadro 2 y promedio favorable obtenido para la variable (76%) evidencia que el proceso pudiera considerarse adecuado, siendo la mayor debilidad el reclutamiento seguido de la fase operativa.

Actualmente ya no se habla de administración de los recursos humanos, sino del Capital Humano, Talento Humano o Gestión de Persona. La persona no se considera como un simple objeto que produce y cobra un salario. Este enfoque de gestión humana en la organización actual, da mayor contenido y supera, por tanto, al modelo tradicional de administración de personal. En este nuevo esquema, el trabajador se convierte en un socio generador de energía y recursos personal y organizacional. Es aquí donde cobra una importancia estratégica los procesos de reclutamiento y selección en las empresas.

La planificación del personal requerido para ejecutar las funciones siempre será el primer paso a efectuar, sin embargo, esto debe acompañarse de un diagnóstico que permita determinar las necesidades reales de la empresa en relación con el capital humano que requiera. Al respecto, Chiavenato (2010), señala: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado o más ampliamente entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en las empresas, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal” (p 30).

No basta con calcular cuántos trabajadores son necesarios, se debe analizar a fondo las competencias que debe poseer dicho personal. Por ello se debe diseñar un

perfil por cada cargo y planificar el reclutamiento y selección en función de ello. En cuanto al diagnóstico, Chiavenato (2011), establece:

> La selección de un candidato debe atender a perfiles psicológicos y físicos diferente, complementados con las habilidades, conocimientos y competencias requeridos para satisfacer los requerimientos idóneos para un puesto específico de trabajo, razón por la cual en ocasiones deban hacerse diagnósticos de las variables actuales y futuras, es decir tiempo de aprendizaje y tiempo de ejecución en el puesto asignado, para facilitar la adaptación del seleccionado al puesto de trabajo (p 30).

El uso de la tecnología para reclutar y seleccionar personal no debe ser pasado por alto. Actualmente es casi una obligación el empleo de las llamadas redes sociales en las organizaciones. La búsqueda del talento humano no escapa a esta realidad, el proceso que se analiza puede efectuarse fácilmente vía internet. La recepción de currículo, la concertación de entrevistas y otras comunicaciones son rápidamente ejecutadas por dicha vía. Es mucho más rápido, menos costoso y efectivo.

Una variable que puede afectar la mencionada comunicación es el atraso que tiene el país en relación a la cobertura y velocidad del servicio de internet. Chiavenato (2011), afirma que: “La tecnología de información (TI), está cambiando la administración de recursos humanos. Existen programas de software que sirven de plataforma para la selección de personal y la evaluación de desempeño, y que ofrecen menús con varias dimensiones” (p 206).

Según los resultados, se privilegia el reclutamiento interno de personal. Esto puede hacerse cuando se cuenta con un eficiente proceso de evaluación de desempeño de los trabajadores. Al realizar un examen de las competencias y capacidades que cada trabajador posee, se puede determinar su potencial para ocupar cargos de mayor relevancia y responsabilidad.

Si se carece de dicho proceso, acudir a fuentes externas de reclutamiento que resultan muy costosas, en relación a las prácticas de selección de las organizaciones, Robbins y Judge, (2009), señalan lo siguiente: “Las prácticas de selección determinarán

quienes serán contratados. Si están diseñadas de modo adecuado, identificarán a los candidatos competentes y que se ajustarán bien al puesto y organización" (p 607).

Tomando como referencia el planteamiento anterior, cuando las organizaciones reclutan y seleccionan el personal adecuado, pueden determinar las necesidades de adiestramiento a que debe someterse el mismo. De esta manera se está preparando el capital humano para el futuro, en especial cuando se trata de puestos gerenciales.

Referencias

Chiavenato, I. (2011). **Administración de los Recursos Humanos**. México: Mc Graw Hill. .

Liberaty, J. (2016). **Análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Agropecuaria y Fuerzas Integradas, ubicada en Calabozo estado Guárico**. Trabajo final de Grado no publicado. Turmero, Venezuela: UBA.

Robbins, S & Judge, T. (2009). **Comportamiento Organizacional**. México: Prentice Hal

MOTIVACIÓN GERENCIAL EN EL DESEMPEÑO DOCENTE EN EL CONTEXTO GASTRONOMICO

Rhandall La Roche
Crisálida Villegas G

RESUMEN

La motivación es un estado interno que activa y dirige para realizar un trabajo de calidad. No obstante, se puede activar desde lo externo por las acciones gerenciales. De ahí que el propósito del artículo fue divulgar los resultados de una investigación de campo acerca de la motivación gerencial en el desempeño docente en un centro de Formación Gastronómica. Se pudo concluir que la motivación gerencial es medianamente favorable, lo que impacta de manera negativa en el desempeño docentes, que también puede ser calificado como medianamente favorable. De ahí que se sugieren que la gerencia de las instituciones educativas, independiente del nivel y modalidad, propicien de manera permanente sistemas de motivación gerencial que consideren los aspectos cognitivos y económicos, pero también lo afectivo y emocional.

Palabras Clave: Motivación, Gerencia, Desempeño, Docente.

THE MANAGEMENT MOTIVATION IN TEACHING PERFORMANCE

Rhandall La Roche
Crisálida Villegas G

SUMMARY

Motivation is an internal state that activates and directs to perform quality work. However, it can be activated from the outside by management actions. Hence, the purpose of the article was to disclose the results of a field research in a case study, about the managerial motivation in the teaching performance. It was possible to conclude that managerial motivation is moderately favorable, which negatively impacts teachers performance, which can also be qualified as a means. Hence, it is suggested that the management of educational institutions, independent of the level and modality, permanently provide managerial motivational systems that consider the cognitive and economic aspects, but also the affective and emotional aspects.

Key Words: Motivation, Management, Performance, Teacher.

Introducción

Las personas encargadas de ejercer la docencia, tienen el compromiso de desarrollar competencias propias de su ámbito educativo para lograr en el estudiante una disposición positiva durante este proceso. Hoy en día la educación tiene múltiples modalidades y objetos de estudio; entre estos la gastronómica, que demanda la creatividad para desarrollar productos requeridos en un mercado cada vez más competitivo.

A tales efectos, la gerencia de estos centros educativos debe motivar a los educadores para realizar una labor proactiva, tendente al éxito. Señala Dornyei (2005:79) “Los directivos de los Centros de Formación deben ser agentes motivadores que ayuden a cada docente a alinear sus propias metas con los objetivos del grupo, para un beneficio común”.

El docente y en este caso, el gastronómico, a escala mundial pareciera que va perdiendo esa característica esencial de estar motivado, lo que se evidencia en las diferentes cifras de deserción de estudiantes matriculados en centros de educación gastronómica. Al respecto, el reporte del Observatorio Educapais (2013); manifiesta la necesidad de un cambio de visión por parte de los gerentes educativos para mantener motivados a los docentes, ya que son ellos quienes tienen la ardua labor de formar y educar.

Por otra parte, existe una realidad con los insumos en el país que no invita a la elaboración de platos sofisticados ya que hay escasez de ingredientes y elevados costos, por esta razón los directivos han disminuido el diseño de recetas nuevas y diferentes, lo que también genera desmotivación en el personal docente y por ende en los estudiantes. Se crea una situación negativa en el pensamiento de los docentes en relación con su desempeño laboral.

Lo planteado se agrava por la existencia de una gerencia rígida que no emplea estrategias de motivación, capaces de conducir al logro de los objetivos educativos planteados. Esto ocurre tal vez por insuficiencia de preparación de los gerentes, aunado a la ausencia de dinamismo organizacional y trabajo en equipo. De ahí que el propósito del artículo fue divulgar un estudio acerca de la motivación gerencial en el desempeño docente, en el caso de un Centro de Formación Gastronómicas.

Motivación Gerencial

La gerencia constituye un proceso de vital importancia para que las organizaciones, incluso la educativa, funcionen con eficiencia, se desarrollen y perduren en el tiempo. Así lo señala Requeijo (2008) quien agrega dentro de este aspecto que este proceso requiere de personas con competencias para planificar, organizar, controlar, coordinar y tomar decisiones.

Es por ello, que la persona encargada de gerenciar debe promover la productividad dentro de la organización que le corresponda dirigir, por lo que debe tener como objetivo la transformación o conservación de un entorno exitoso, sustrayendo al máximo los beneficios para la organización y los personas que la conforman. Bajo esta concepción no se puede concebir a un gerente desconectado e incomunicado sino por el contrario interaccionando de manera competitiva con todos los miembros que forman parte de la organización.

Señala Rodríguez (2003:39) que “el gerente en el campo educativo tiene un papel transcendental en el presente y futuro de la sociedad venezolana pues es precisamente la acción gerencial lo que posibilita el avance de la nación…”. Dicho argumento queda ratificado por Nieves (2007:8) cuando expresa que el gerente debe asumir con responsabilidad su papel de crear un ambiente propicio para que todos cooperen en las metas de la institución y asumir el compromiso para la transformación de la realidad educativa a través de planificación o proyectos dirigidos hacia la institución educativa y la comunidad.

La gestión gerencial es el proceso que consiste en guiar a los miembros de la organización hacia el logro de los objetivos fijados, mediante planes y programas concretos, pero, también los individuales o personales. En la acción gerencial, el gerente cumple actividades administrativas como: planificar las estrategias, establecer objetivos, organizar, comunicar, motivar, evaluar, desarrollar y formar personas, siendo la motivación un aspecto clave dentro de los escenarios organizacionales, entre estos el educativo.

Al respecto, Ramírez (2014) indica que la motivación viene a ser el impulso que conduce a una persona a realizar una acción entre las alternativas que se presentan en una determinada situación, impulso que, provee energía al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la organización, empujándolos a un mejoramiento continuo.

Partiendo de esta concepción, la motivación es uno de los aspectos esenciales para el logro de una gestión gerencial exitosa y esto se consigue a través de la calidad de las relaciones individuales que cada trabajador tiene con el gerente. Estas relaciones individuales deben basarse en la confianza, respeto y consideración; que el directivo prodiga al personal.

La motivación es la manera de lograr objetivos, mediante el estímulo y manejo de actitudes positivas y entusiastas, que empujan cada día al docente gastronómico a cumplir su objetivo, que es de formarse en esta área. Según Dornyei (2005) “La motivación está relacionada con uno de los aspectos más básicos de la mente humana y esta tiene un rol determinante en el éxito o fracaso de cualquier situación de aprendizaje” (p. 79).

En este contexto, el gerente debe motivar a su personal de forma continua, ya que la misma tendrá una incidencia positiva en el logro de las metas planteadas dentro de la organización, además, contribuirá en el fortalecimiento de una actitud exitosa para afrontar de mejor manera los inconvenientes que se presentan diariamente durante la gestión de trabajo.

Desempeño Docente

El desempeño docente a estos efecto es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador, en este caso el docente, al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto educativo específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Cuando se refiere al término desempeño docentel se destaca realmente a lo que hace el profesor o quien ejerce como tal y no solo lo que sabe hacer, ya que son fundamentales las aptitudes, la eficiencia, calidad, y productividad con las que se desarrollan la docencia.

Lograr un desempeño docente con productividad, significa planificar, evaluar y orientar partiendo del conocimiento acerca de los sujetos de aprendizaje y la demanda que exige la comunidad en el presente y en el futuro, de allí la visión global que debe tener el docente dentro del proceso educativo, obviar estas condiciones es estacionarse y dirigirse hacia el fracaso.

Hoy en día se requieren docentes que aporten mucho más que la puntualidad y la responsabilidad. Es necesario que sean competentes, lo cual significa que es capaz de analizar y comprender las situaciones problemáticas, de proponer y generar soluciones creativas, motivando a su equipo de trabajo, de manera tal de lograr el desempeño laboral docente deseado.

De esta manera se perpetué y continúe con la búsqueda permanente de excelencia para la generación y difusión de conocimientos que permita una educación de calidad. Al respecto, la UNESCO (2013) manifiesta que la sociedad actual exige a los docentes y a los gerentes educativos estar motivados para preparar a las nuevas generaciones para afrontar los desafíos de una sociedad futura aún en construcción.

Para ello, requieren poseer una serie de aptitudes y actitudes que, de la mano de un gerente motivado, le permitan tener un desempeño laboral eficiente, acorde a las

realidades educativas y con miras a garantizar el éxito en la formación de sus estudiantes, las cuales se muestran en el siguiente cuadro 1, a continuación.

Cuadro 1. Desempeño Docente

Aptitudes	Eficiencia	Esta referida a la aptitud y/o habilidad de saber utilizar los medios disponibles de manera racional para lograr los objetivos y metas de la organización.
	Calidad	Puede ser vista como la capacidad de satisfacer las necesidades de las personas a las que les ofrece un servicio, en este caso, a los estudiantes que se forman en el área gastronómica. En otras palabras, significa aportar valor a lo que se hace.
	Productividad	Es el nivel o grado de rendimiento que se tenga en las labores ejecutadas, cumpliendo o no con las tareas planteadas en el tiempo previsto, entre otros.
	Experiencia y/o Conocimiento	Viene a ser el conjunto de conocimientos que el trabajador adquiere durante su vida o en un período determinado de ésta, demostrando con acciones los mismos y dejando reflejada en hechos la experiencia en un área determinada.
Actitudes	Compromiso	Viene a ser el grado en el que un empleado se identifica con una organización determinada, con sus metas y objetivos, de manera tal que trabaje en pro de alcanzar esas metas y no por objetivos individuales.
	Disciplina	Toda institución así sea educativa tiene normas y por ende, la disciplina como actitud para un buen desempeño laboral, es el conjunto de acciones pendiente a lograr el acatamiento del código de conductas de la organización que van en pro del éxito de la misma.
	Responsabilidad	Es la virtud y actitud de planificar y llevar a cabo acciones dentro del ámbito laboral con prudencia, seriedad y diligencia. Implica un nivel de madurez profesional capaz de dejar a un lado lo subjetivo para mirar en beneficio de la organización y de las metas que se quieren lograr.
	Evaluación del Desempeño	Es la actitud y/o habilidad que se tiene para aplicar algún un instrumento y comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Fuente: González (2011) adaptado por La Roche (2017).

Con base en el cuadro anterior, se pueden percibir diferentes elementos que resultan necesarios considerar a la hora de referirse a un desempeño laboral, por lo que, son aspectos que todo gerente educativo debe tener claro si lo que busca es

motivar a sus docentes e incrementar la productividad de los mismos, conduciéndolos al logro de los objetivos educativos propuestos dentro de la organización.

Metodología

La investigación que dio origen al artículo fue de campo, en correspondencia con un estudio explicativo. En este caso, se trató de explicar la motivación gerencial en el desempeño de docente. El procedimiento se realizó en tres fases. En la primera se hizo una revisión documental. En la fase d**e campo**, se hizo la recolección de la información para lo cual se seleccionó a 30 docentes y 04 directivos de un Centro de Formación Gastronómica en el estado Aragua.

A los directivos se aplicó una entrevista semiestructurada, con base a un guión de cinco preguntas. Por su parte a los docentes se aplicó una encuesta, con base a un cuestionario, para cuya elaboración fue necesario operacionalizar las variables como se muestra en el Cuadro 2, expuesto a continuación:

Cuadro 2. Variables

Variables	Dimensión	Indicadores	Ítems Cuestionario	Ítems Guion de Entrevista
Desempeño Docente	Aptitudes	Eficiencia Calidad Productividad Experiencia Conocimiento	1 2 3 4-5 6	---
	Actitudes	Compromiso Disciplina Responsabilidad laboral Evaluación del desempeño	7-8 9 10 11	---
	Condiciones	Propósito claro Ambiente laboral Información oportuna Estrategias	12 13-14 15 16-17	1 2 3 4

Motivación Gerencial	Acciones	Participación Metas de desempeño Incentivos laborales Vocación laboral Reuniones de trabajo	18 19 20 21 22	5 6 7 8 9

Fuente: La Roche (2017).

En la fase **analítica,** una vez aplicado el cuestionario, se tabuló la información y se realizó un análisis porcentual que no es más que inducir una serie de cantidades a porcentajes sobre una base dada, lo cual, para efectos de este estudio, tendrán que ver con la frecuencia de respuestas obtenidas por la muestra de estudio en cada una de las preguntas del cuestionario, representadas porcentualmente en gráficos de barras. La información obtenida de las entrevistas se categorizó según las palabras claves de las respuestas obtenidas y se representan integradas en un esquema.

Resultados

Los resultados obtenidos se presentan en los cuadros 3,4,5 y gráficos 1 a 4, a continuación.

Cuadro 3. Variable Desempeño Docente según Dimensiones.

Variables	Favorable %	Desfavorable %
Aptitudes	**60.4**	**39.6**
Actitudes	**74**	**26**
Promedio	**67.2**	**32.8**

Fuente: La Roche (2017).

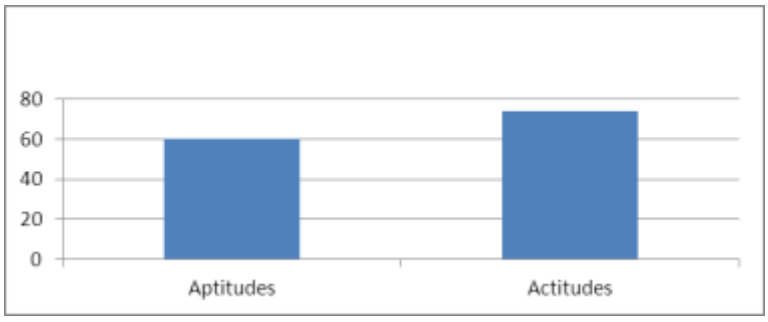

Gráfico 1. Variables Desempeño Docente

En relación a los resultados presentados en el Cuadro 3 y Gráfico 1 y el promedio favorable (67,2%) obtenido para la variable, evidencia que el desempeño docente puede ser considerado regular, además, se evidencia una breve diferencia entre aptitud y actitud, siendo la mayor debilidad las aptitudes. Al respecto, Motowidlo (2003) expresa que "El desempeño laboral es el valor que la empresa espera de los episodios que un trabajador lleva a cabo en un tiempo determinado, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, en la organización…"(p.39).

En este orden de ideas, el rendimiento de los docentes en la organización debe ser óptimo, de acuerdo al desempeño que tienen en sus labores diarias, donde deben aplicar de forma positiva la responsabilidad, el compromiso, productividad y calidad entre otros, fortaleciendo el logro de objetivos comunes.

Cuadro 4. Motivación Gerencial.

Variables	Favorable %	Desfavorable %
Condiciones	**75**	**25**
Acciones	**29**	**71**
Promedio	**52**	**48**

Fuente: La Roche (2017).

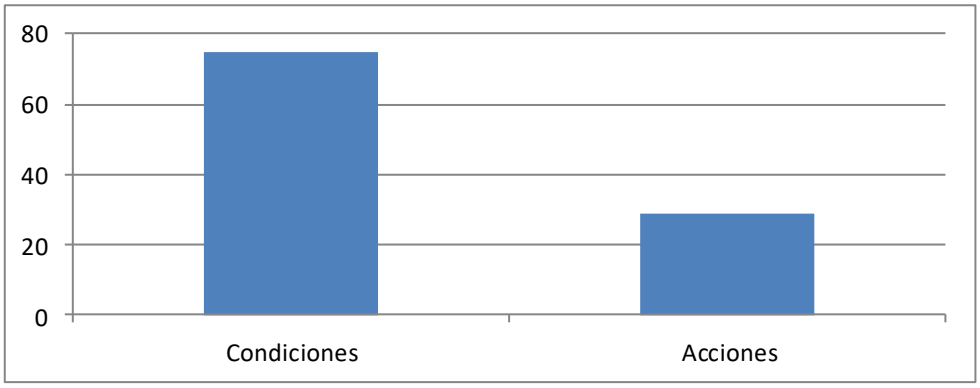

Gráfico 2. Motivación Gerencial

En el Cuadro 4, Gráfico 2 y promedio favorable de 52% obtenido para la variable, indica que la motivación gerencial es regular, siendo la mayor debilidad, las acciones,

cuyo objetivo es lograr la excelencia de las condiciones laborales; para generar una mejor satisfacción de las personas en sus actividades diarias.

Al respecto, González (2012), señala que "La calidad laboral abarca todas aquellas condiciones relacionadas con el trabajo (retribuciones, medio laboral, beneficios, servicios obtenidos y la participación en la organización, entre otros), que son de relevancia para la satisfacción, motivación y el rendimiento laboral" (p.46).

En este orden de ideas, la gerencia del Centro Formación caso de estudio debe mejorar las acciones que permitan una interacción con sus colaboradores, mediante reuniones frecuentes donde se promuevan planes de participación, así como metas e incentivos para que los docentes se comprometan a realizar de mejor forma sus labores, en un ambiente de trabajo con las mejores condiciones. Lo planteado se transformará en logros y objetivos fijados y cumplidos; así mismo generará beneficios para todos en la institución. El Cuadro 5 y Gráfico 3 muestran los resultados integrados obtenidos para las dos variables.

Cuadro 13. Integración de Variables.

Variables	Porcentaje Favorable	Juicio Cualitativo
Desempeño Laboral	67,2	Regular
Motivación Gerencial	52	Regular

Fuente: La Roche (2017).

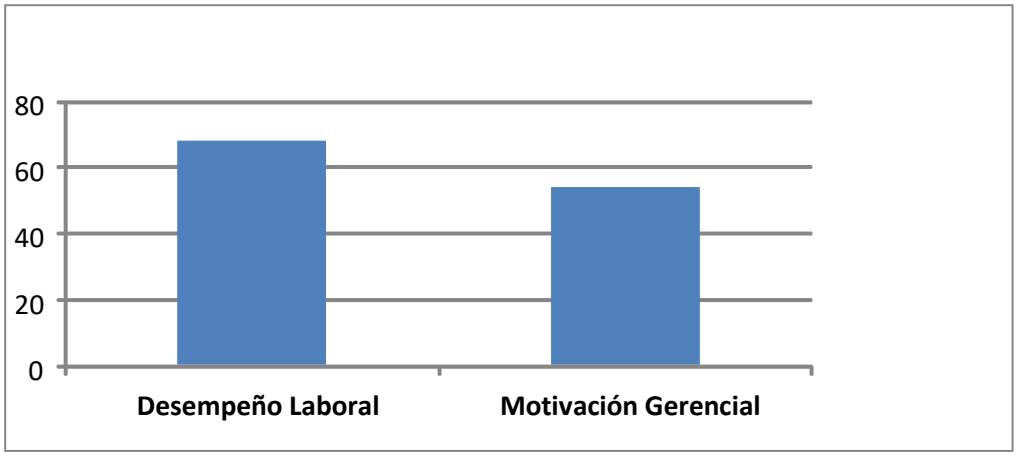

Gráfico 3. Integración de Variables

El Cuadro 5 y Gráfico 3 muestran que el desempeño docente es medianamente favorable y la motivación gerencial también lo es, lo que permite inferir que efectivamente la motivación gerencial ejerce un impacto negativo en el desempeño dicente.

También se midió la motivación gerencial de docentes del Centro de Formación Gastronómica caso de estudio, mediante una entrevista aplicada a cuatro directivos de la Institución, cuyos resultados se presentan integrados en el gráfico 4, tal como se observa a continuación:

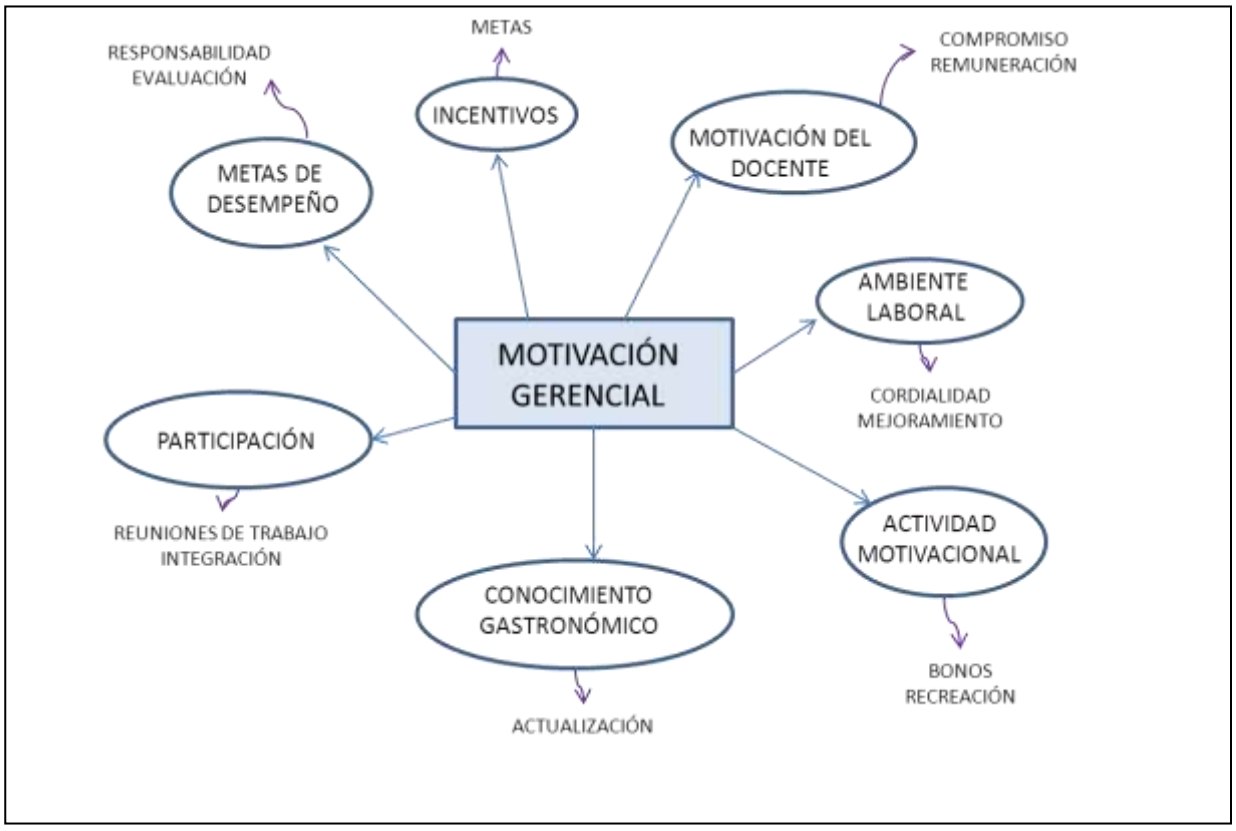

Gráfico 4. Categorización de la Motivación Gerencial a juicio de Directivos

En relación a los hallazgos obtenidos se precisa que se fomenta la motivación del docente mediante estrategias de estímulo laboral y personal, así como también mejorando la remuneración de acuerdo a estándares de pago nacionales.

Por su parte, la gerencia propicia un ambiente laboral que permite al docente efectuar una labor de forma confortable y placentera, así como procesos educativos que actualicen permanentemente en conocimientos gastronómicos a los educadores. También la organización busca aumentar la cordialidad y el buen trato entre el talento humano, elementos necesarios en un clima laboral idóneo para el logro de objetivos planteados.

Los bonos por logros y actividades recreacionales son herramientas que emplea la institución para desarrollar las actividades motivacionales en los docentes, permitiendo la integración de los mismos. Además del deseo de realizar sus tareas con la mejor disposición, generando en el estudiante confianza para aumentar su proceso de aprendizaje y culminar con éxito.

Con el mejoramiento de programas gastronómicos se mantiene actualizado al personal en términos culinarios contemporáneos, últimas tendencias en ingredientes y técnicas para que estén en condiciones de preparar a los estudiantes para un mercado laboral cada día más complejo y exigente.

A juicio de los directivos, la organización busca un compromiso organizativo con sus integrantes, permitiendo al docente convertirse en un colaborador identificado con la Institución que desea seguir participando activamente en esta, creando un vínculo donde se integran los valores, metas, cultura y procesos educativos, estableciendo reuniones de trabajo de forma regular en la institución.}

Las metas por desempeño evalúan la responsabilidad, puntualidad, eficiencia, compromiso, ética y valores. Estos son algunos de los elementos que se requieren calificar dentro de una gerencia proactiva, permitiendo ofrecerle al estudiante

profesionales responsables de su educación enmarcados en la formación moral y profesional.

En tal sentido, los incentivos y bonos que se ofrecen en el Centro de Formación Gastronómica son por el logro de objetivos y cumplimiento de metas, esto permite lograr un estímulo en sus integrantes para realizar sus tareas diarias de mejor forma, así como también con una excelente actitud, que sin duda alguna será percibida por los estudiantes, generando en ellos la motivación para obtener el aprendizaje de forma exitosa. Como se puede ver hay una evidente discrepancia entre la opinión de los docentes y los directivos de la institución estudiada.

Conclusiones

Los resultados que se obtuvieron al realizar el estudio demuestran que ciertamente para que un docente realice un buen desempeño laboral, debe recibir frecuentemente acciones motivadoras por parte de la gerencia de la organización, logrando el deseo de cada día mejorar sus técnicas de trabajo, así como también conocimientos entre otros.

La gerencia actual, desarrolla estrategias participativas de estimulación y mejoramiento entre sus integrantes, así como la inclusión de todo el personal en labores y decisiones que brinden pertenencia e identificación entre los trabajadores y la organización. Optimizar la participación en la organización, fijará en el personal esa cualidad de compromiso para el logro de metas y objetivos comunes.

En este sentido, el aporte más significativo de este estudio es sin duda el tema gastronómico, y su vínculo con una gerencia que direccione todas las perspectivas profesionales hacia la organización, planificación, ejecución y supervisión de los procesos administrativos y educativos, además del talento humano. A su vez, cada día hay un mayor interés por el conocer y profundizar el arte culinario, pero destacando la

participación protagónica de una gerencia que mejora las condiciones de sus trabajadores de forma continua y los estimula con técnicas motivacionales.

Esto permitirá ser base para otros estudios gastronómicos que vayan desde una simple receta, ingredientes, técnicas culinarias hasta lo más complejo que sería la formación y ejecución en el área, entre otros. Hay una inmensa lista de temas por investigar, hay muchas personas con deseos de aprender, recetas que rescatar, nuevos ingredientes que utilizar, técnicas que mejorar, entre otros.

La gastronomía jamás finalizará su estudio, porque es infinita y representa una acción vital en el ser humano; que es el alimentarse, pero, tiene muchas variaciones y con el pasar del tiempo vuelve a su principio básico; esa mezcla esencial de ingredientes cuyo valor primordial es la motivación de querer hacer cosas diferentes, que lleven ese toque humano y de amor que lo hace inolvidable. La gastronomía representa aquello que produce placer sensorial, pero sumada a la motivación humana es el elemento que esa condición lleva a través del tiempo y hace inmortales aquellos platos mediante ese toque personal.

Finalmente, se concluye que es necesario tener motivación para crear la excelencia a nivel gastronómico que permitirá a muchas personas abrirse un camino lucrativo en un mercado altamente competitivo, donde las exigencias son cada día mayores porque hay paladares muy demandantes, pero con una gratificación moral, emocional y económicamente estable.

Referencias

Educapais. (2013). **Observatorio Educativo.** https://educapais.wordpress.com/

González, F. (2012). **Satisfaccion Laboral y Compromiso Organizativo.** Trabajo para optar al titulo de Doctorado en Ciencias Jurídicas y Empresariales. Cordoba, España.

Motowidlo, X. (2003**). La Motivación: Cómo Mejorarla en la Empresa.** Barcelona, España: Gestión 2000

Nieves, M. (2007). **Motivaciones en la Empresa,** Caracas, Venezuela: Ediciones Díaz de Santos.

Observatorio Educapais (2013). **Por el Derecho a una Educación de Calidad**. Disponible en: http://www.cerpe.org.ve/tl_files/Cerpe/contenido/documentos/Campana%20Derecho%20a%20la%20Educacion/Reporte%202%C2%BA%20EDUCAPAIS-%20Campana%20Derecho%20Educacion%202015.pdf (consultado, diciembre 2015).

Ramírez, A. (2014). **Concepto de Motivación**. Disponible en: http://www.google.co.ve/.dmo (consultado, diciembre 2015).

Requeijo, D. (2008). **Administración y Gerencia**. Caracas, Venezuela: Biosfera.

Rodríguez, J (2003). **Psicología de la Organización. La Conducta Humana en las Organizaciones.** Barcelona, España: Herder

UNESCO (2013). **Marco de un Buen Desempeño Docente.** Disponible en: http://www.ibe.unesco.org/curricula/peru/pe_tefw_2013_spa.pdf (consultado, diciembre, 2015).

GERENCIA Y ADMINISTRACION DE LA PRODUCCION

Jorge, Arteaga Arocha

RESUMEN

El artículo presenta los resultados de una investigación de campo acerca gerencia en la administración de la producción en las empresas del sector cárnico, específicamente en Maracay, Estado Aragua. Se desarrolló con el uso de fuentes mixtas, la muestra de tipo censal fue constituida por 12 sujetos, a la cual se le aplicó la encuesta mediante un cuestionario dicotómico. La información obtenida permitió concluir que la variable gerencia se relaciona positivamente con la administración de producción. Así la inversión de planta y maquinarias para elevar la productividad de la organización no están consideradas en los actuales momentos. Sin embargo, el sistema de producción, ha conseguido mantenerse en el mercado interno, garantizando los puestos de trabajo de sus empleados y llevando sus productos al consumidor con una calidad bastante aceptable ante el entorno de escases de insumos y oportunidades de crecimiento.

Descriptores: Administración, Producción, Gerencia.

MANAGEMENT AND MANAGEMENT OF PRODUCTION

Jorge, Arteaga Arocha

SUMMARY

The article presents the results of a field research about management in the production management in companies of the meat sector, specifically in Maracay, Aragua State. It was developed using mixed sources, the sample of census type was constituted by 12 subjects, to which the survey was applied through a dichotomous questionnaire. The information obtained allowed to conclude that the management variable is positively related to the production management. Thus the investment of plant and machinery to raise the productivity of the organization are not considered at the present time. However, the production system has managed to remain in the domestic market, guaranteeing the jobs of its employees and taking their products to the consumer with a quality that is quite acceptable in the context of a lack of inputs and opportunities for growth.

Descriptors: Administration, Production, Management

Introducción

La Venezuela actual (2016) está sometida a un clima de tensiones profundas en lo político, social, económico y jurídico, en consecuencia, las empresas en general viven una escena de incertidumbre en la formulación de planes operativos y de servicios, por tanto, se ven en la necesidad de tener lo más claro posible las decisiones que permitan su permanencia en el mercado. Para ello las organizaciones deben echar mano de las ciencias gerenciales que garanticen por medio de las herramientas del conocimiento una toma de decisiones basadas en resultados de análisis situacionales.

Esta dinámica se conoce como gerencia estratégica, entendiendo que esta es el proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la formulación de su futuro. En este orden de ideas, Muñoz (2009:3) expone que la gerencia estratégica puede definirse como “La formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”.

La función de la gerencia es la dirección orientada al logro de los objetivos, para ello utiliza en su parte operativa la ejecución de estrategias, que según francés, (2007:30) “Es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización “. De esto se desprende que la estrategia gerencial (dirección) debe ser flexible, sujeta a modificaciones a medida que cambia la situación y se dispone de nueva realidad.

En este mismo orden de idea, una vez definida la estrategia le sigue ejecutar el plan de acción, de los productos o servicios a producir, para ello se hace uso de la administración de la producción como herramienta gerencial de primer orden en el logro de lo planeado, que de acuerdo a Tawfik (1996:27) “Es el conjunto de actividades que aseguran la continuidad y el funcionamiento armónico de un sistema productivo. Comprende la planificación, la coordinación y el control de las operaciones a fin de lograr los objetivos deseados”

Debido a la relevancia de la temática abordada, el artículo tiene como propósito presentar los resultados de un diagnóstico de la gerencia en la administración de la producción en una empresa caso de estudio, desde el punto de vista de la gerencia de servicio.

La Realidad de la Administración de la Producción en el Sector Cárnico

La administración de la producción es el diseño o mejora de los sistemas que producen bienes y servicios y que está dedicada a la investigación y ejecución de todas aquellas acciones que van a generar una mayor productividad mediante la planificación, organización, dirección y control de la producción. En este contexto se encuentra inmersa la empresa Alimentos MCM, C.A. perteneciente al sector cárnico, en Maracay, Estado Aragua.

En esta es fácil observar las debilidades en cuanto al desconocimiento de los procesos productivos, inadecuado control de la calidad de productos, de las materias primas, equipos y maquinarias, además de otros adicionales tales como: la no existencia de un manual de procedimientos de producción, el no poder garantizar el abastecimiento y la calidad de la materia prima, así como, también la falta de control estricto del proceso productivo. Estos aspectos se unen a las debilidades internas como la falta de un plan presupuestario y una planificación mensual de lo que se va a producir; con medición de grados de avances semanales.

De acuerdo a la realidad observada existen faltantes de materiales al momento de montar una orden de producción, razón por la cual se ven en la necesidad de sustituir un material de la formula por otro similar, sin el adecuado estudio del rendimiento y calidad del producto, creando condiciones inciertas de resultados, las cuales pueden ser exitosas en cuanto a calidad del producto o por el contrario el material sustituido puede dañar o desmejorar la calidad del mismo.

La gerencia ante esta dificultad para adquirir los suministros de materia prima decidió en el mes de enero del 2016 eliminar la línea de jamones por lo difícil que se hacia la adquisición del carregenato (materia prima importada) ante sus elevados precios en constante alza. Esta eliminación de la línea de jamón llevó a negociar y disminuir en diez trabajadores el personal operativo de planta y generó la aplicación de equivalentes de efectivo, dado que la salida de personal está reglamentada por una inamovilidad laboral que no considera situaciones de esta naturaleza**.**

Continuando con la realidad estudiada, los precios de venta asignados a los productos están por debajo de lo permitido por la Ley de Costos y Precios Justos (2014) en virtud de la existencia de muchas empresas de este mismo ramo cárnico en la zona considerada, lo cual genera una alta competencia en precios. Situaciones como las anteriores, en el corto plazo influye en la satisfacción del cliente y en la calidad de los productos, generando devoluciones por calidad dudosa.

Esta condición afecta el flujo financiero de la organización a mediano plazo, así como también crea problemas de tesorería, que se hacen sentir al momento de honrar los compromisos con los proveedores y en el peor de los casos generaría estados de atrasos que impedirían contar con proveedores de materias primas optimas, que garanticen clientes satisfechos y flujos monetarios para mantener el estado adecuado de las maquinarias con sus respectivos mantenimientos preventivos, evitando así paradas forzosas por imprevistos que impidan un flujo normal de operaciones.

Metodología

Para el desarrollo del artículo, se hizo una investigación de campo de nivel analítico con apoyo de fuentes documentales. Bajo esta condición los datos fueron recolectados directamente en la empresa Alimentos MCM, C.A específicamente en el departamento de producción.

Se utilizó la totalidad de la población, por lo que fue un estudio censal de 12 personas involucradas de forma directa con el manejo operacional de los procesos productivos de la organización y las cuales se muestran en el cuadro 1, a continuación.

Cuadro Nº 01
Muestra

CARGO	Nº
Gerente de Producción	1
Gerente de Administración	1
Jefe línea de embutidos	1
Jefe línea de tortas para hamburguesa	1
Responsable material cárnico	1
Responsable mezcla de especies y condimentos	1
Responsable material de empaque	1
Responsable productos terminados	1
Despostador	1
Jefe de compras	1
Jefe Personal	1
Jefe de mercado	1
Total	12

Fuente: Arteaga. (2016)

A objeto de elaborar el cuestionario fue necesario operacionalizar las variables como se muestra, a continuación, en el cuadro 2

Cuadro Nº 02
Sistema de Variables

VARIABLES	**DIMENSIÓN**	**INDICADORES**	**ITEMS**	**TECNICAS INSTRUMENTO**
Gerencia	Áreas de Gestión	Decisiones estratégicas a largo plazo	1-2	Encuesta/ Cuestionario
		Mediano Plazo	3-4	
		Operativas a corto plazo	5-6-7	

	Áreas de Servicios	Mejora continua Atención al cliente	8-9 10	
Administración de la producción	Gestión de Producción Proceso de Producción	Planificación Organización Dirección Ejecución Control Materias prima Importación Mano de Obra Mantenimiento .	11-12 13-14 15 16 17 18-19 20 21-22 23-24	Encuestas - Cuestionario

Fuente: Arteaga. (2016).

En la ejecución del proceso investigativo se utilizó la técnica de la encuesta y como instrumento, un cuestionario dicotómico lo que permitió obtener la información sobre las variables estudiadas. Para la organización y presentación de la información se utilizó la estadística descriptiva a través de gráficos de barras para el análisis respectivo.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados del estudio en función a las variables y dimensiones, de la siguiente manera:

Variable: Gerencia
Dimensión: Área De Gestión

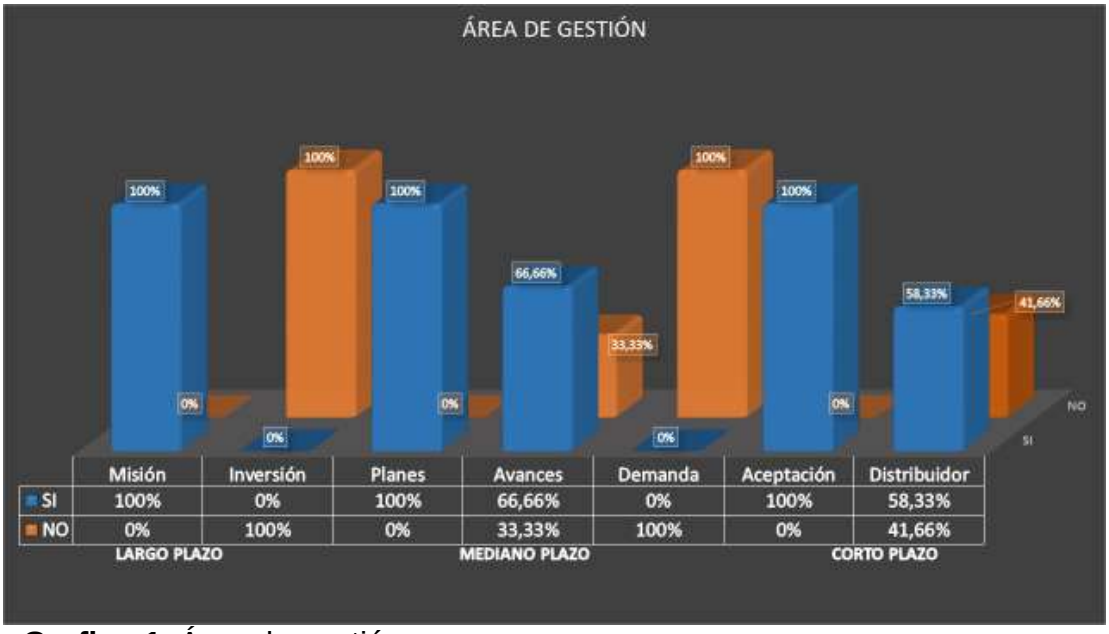

Grafico 1. Área de gestión.
Fuente: Arteaga (2016)

La gerencia manejada por la organización bajo estudio muestra en el área de gestión, tres aspectos perfectamente diferenciados: decisiones a largo plazo, con una clara misión de la empresa en lograr alta rentabilidad alcanzando niveles de elevada productividad y eficiencia. Sin embargo, este objetivo en los momentos actuales no está considerado alcanzado en su totalidad al no contar con un plan de inversión en ampliación de planta física e inversión en maquinaria que permitan aumentar los niveles de calidad y productiva.

En el mediano plazo la empresa presenta planes de producción mensuales y análisis de variaciones entre lo planeado a producir y lo realmente alcanzado. En el corto plazo no se hace un estudio de los pedidos de los clientes, por tanto, las producciones montadas no están en función de la demanda a satisfacer, sino de los materiales disponibles de almacén, generando cierta insatisfacción en el cliente. Sin embargo, lo producido es totalmente aceptado por los clientes y la venta a los clientes están dirigidas en casi un 60 % a distribuidores establecidos.

Variable: Gerencia
Dimensión: Área De Servicio

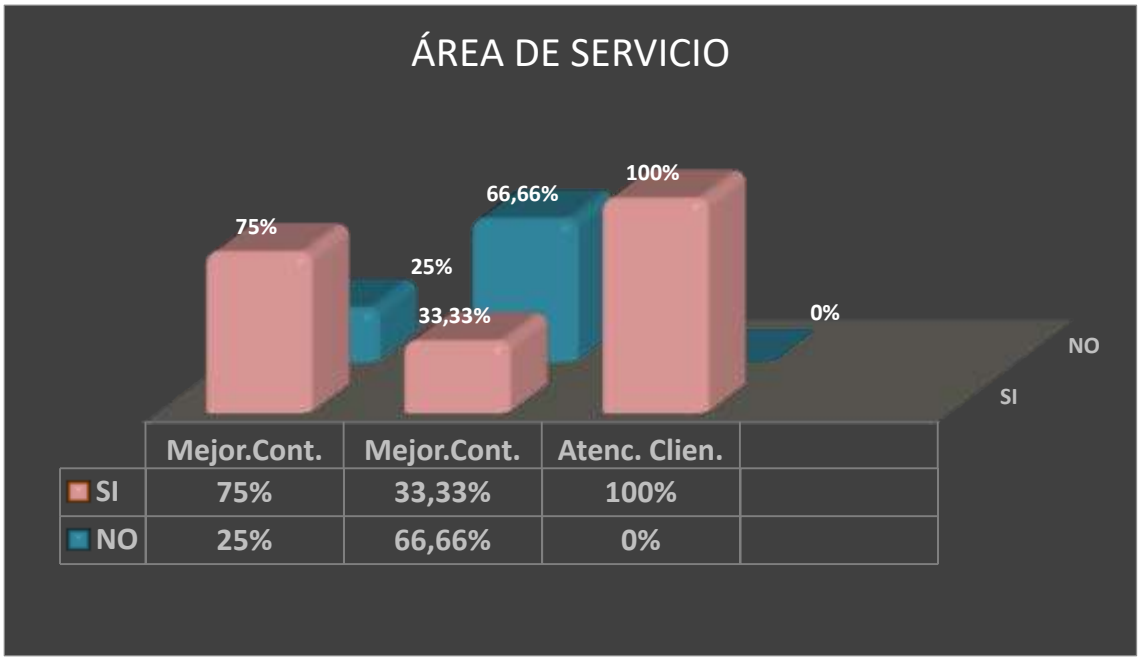

Gráfico 2. Área de Servicio
Fuente: Arteaga (2016)

Con respecto a las áreas de servicio existe una unidad de control de calidad que funciona en un 75 % de inspecciones pero no se orientan mayoritariamente a investigar las quejas de los distribuidores y ante la escasez de productos los pedidos de los clientes son aceptados de acuerdo a lo ofertado por la organización. Lo expresado por separado en cada dimensión de la variable gerencia se presenta en el cuadro nº 3 agrupando de manera porcentual la tendencia favorable emitidas en las respuestas

Cuadro 3
Variable: Gerencia

Dimensión	% Favorable
Área de Gestión	81.90
Área de Servicio	69.40
Promedio	75.60

Fuente: Arteaga (2016)

El promedio favorable obtenido para la variable (75,6%) evidencia que la gerencia que se maneja en la empresa caso de estudio es buena, siendo la mayor debilidad el área de servicio.

Variable: Administración de Producción
Dimensión: Gestión de Producción

Gráfico 3. Gestión de Producción.
Fuente: Arteaga (2016)

De acuerdo a la data recogida, se evidencia la existencia de un plan de producción mensual de los productos a manufacturar para el mes en acción, en segundo lugar se organiza el proceso que garantice todos los elementos que intervienen en el mismo y se procede a las reuniones semanales con los responsables del proceso productivo a fin de coordinar la ejecución y control de la faena manufacturera, verificando el estado del reporte mensual de maquinarias, equipos y las disponibilidades de material cárnico , condimentos y especies.

Variable: Administración de la Producción
Dimensión: Proceso de Producción

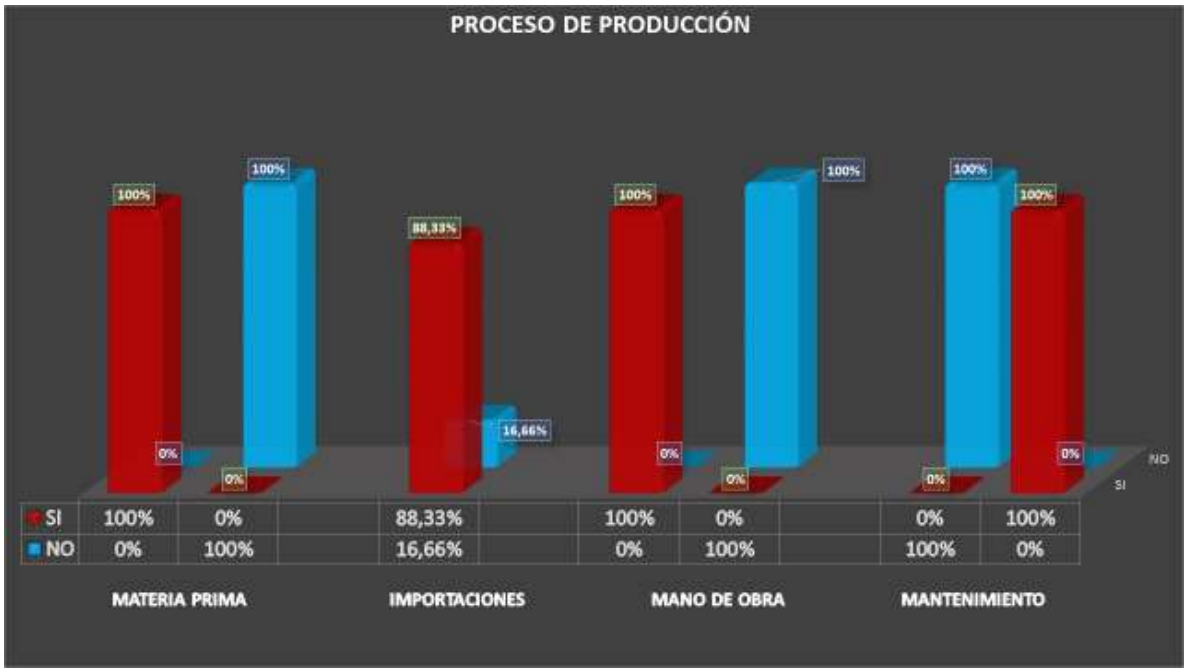

Gráfico 4. Proceso de Producción
Fuente: Arteaga (2016)

En la organización existe un almacén de materias primas congeladas y otro de condimentos, se evalúa la calidad de las materias primas antes de darle entrada a planta, ambos funcionan bajo responsables de almacén y es de casi un 88% el componente nacional, lo que representa una fortaleza para este tipo de industrias. La mano de obra que labora en producción está debidamente instruida en el manejo de las maquinarias usadas en el proceso y están certificados en la manipulación de alimentos. También existen planes de incentivos en función de la productividad de la empresa y bonos de asistencia perfecta pagaderos mensualmente. Por último, existe un departamento de mantenimiento y no se está utilizando el mantenimiento preventivo por la grave falta de partes y rodamientos que existe en el país. Los resultados integrados obtenidos por dimensiones para la variable.

Cuadro 4
Variable: Administración de la Producción

Dimensión	% Favorable
Gestión de Producción	82.14
Proceso de Producción	65.47
Promedio	73.80

Fuente: Arteaga (2016)

El promedio favorable obtenido para la variable (73%) evidencia que la administración de la producción que se realiza en la empresa es buena, siendo la mayor debilidad el proceso de producción

Discusión

Al contrastar los valores obtenidos para ambas variables: gerencia (75%) y administración de la producción (73,8%) se evidencia que se relacionan positivamente. La gerencia se entiende como un proceso social e integral que permite una administración proactiva de personas y recursos destinados al logro de objetivos organizacionales, asume la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones empresariales, es específicamente, bajo esta connotación que adquiere especial relevancia la administración de operaciones o de la producción.

Los resultados obtenidos permiten concluir que la administración de la producción también llamada administración de operaciones es el desarrollo de todas las actividades que permiten en el caso de la empresa manufacturera la transformación de las materias primas en productos terminados. Para ello se ve en la necesidad del empleo del talento humano, la técnica y las maquinas, así como todos aquellos otros elementos necesarios para completar el proceso de obtención de productos terminados y/o servicios, según sea el caso. De lo anterior se desprende que la administración de operaciones se ha convertido en una herramienta que permite optimar y reducir los costos de los bienes y servicios producidos y de esta forma garantiza la permanencia

de la organización en el mercado global, mediante un buen manejo del diseño de los productos, la dirección y el control.

El proceso antes mencionado se lleva a cabo por medio de la gerencia de operaciones, la cual debe definir de forma clara y precisa cuales son las metas y los objetivos hacia donde se quiere direccionar las operaciones de la empresa, mediante la gestión de planificar y organizar, administrando los recursos materiales y financieros de la empresa integrándola con el talento humano como de la gestión de mantenimiento. De allí nace la importancia de la administración de la producción.

Referencias

Francés, A. (2007). **Estrategias y Planes para la Empresa**. México: Pearson

Ley Orgánica de Precios Justos (2014). Decreto Nº 600.Gaceta oficial 40.340. Caracas, Venezuela

Muñoz, D. (2009). **Administración de Operaciones**. México: Prentice Hall

Tawfik, L. (1996). **Administración de la Producción**. México: McGraw-Hill

CONTROL INTERNO DEL INVENTARIO DE MERCANCÍAS

Greyci Catari

RESUMEN

El propósito del artículo es el analizar el control interno del área de inventario de mercancía. La situación actual y los cambios constantes por los que atraviesa la sociedad venezolana y los desajustes a nivel económico y político, han alterado la situación financiera de muchas empresas, en especial lo relacionado con la variedad en los precios del mercado, lo que las obliga a recurrir a cambios drásticos en sus controles internos con la finalidad de adecuarlas a las situaciones de inestabilidad que actualmente afecta el país. Está basado en un estudio de campo, con una muestra de diez personas, a los cuales se aplicó un cuestionario, lo que permitió concluir que existen debilidades en cuanto a las operaciones del almacén ya que se detectaron fallas en el área del inventario, así como también deficiencias operacionales y administrativas.

Palabras Clave: Administrativo, Control, Contable, Inventario, Mercancía.

INTERNAL CONTROL OF THE INVENTORY OF GOODS

Greyci Catari

SUMMARY

The purpose of the article is to analyze the internal control of the merchandise inventory area. The current situation and the constant changes that Venezuelan society is undergoing and the economic and political imbalances have altered the financial situation of many companies, especially those related to the variety in market prices, which forces them to To resort to drastic changes in their internal controls in order to adapt them to the situations of instability that currently affects the country. It is based on a field study, with a sample of ten people, to which a questionnaire was applied, which allowed to conclude that there are weaknesses in the operations of the warehouse since there were detected failures in the area of the inventory, as well as Operational and administrative deficiencies.

Keywords: Administrative, Control, Accountant, Inventory, Merchandise

Introducción

Los estudios sobre el control interno de inventarios, permiten determinar el desempeño en las organizaciones, así como evaluar el manejo y movimientos de la entrada y salida de mercancía del almacén. Ahora bien, el cumplimiento de este función depende en gran parte de la capacidad de la empresa para planificar y coordinar el uso de todos los recursos y de medir que las actividades se estén realizando como han sido planificadas. Es aquí que cobra importancia el control, como herramienta para medir si se están logrando los objetivos planificados.

El control Interno permite que una empresa pase del estado de incertidumbre al de certidumbre, del caos al orden. Se aplica tanto a pequeñas como a grandes empresas, a instituciones sin fines de lucro, a organizaciones gubernamentales y a conglomerados multinacionales ya que es de suma importancia para el buen uso y aprovechamiento de los recursos financieros, humanos, materiales y tecnológicos, para asegurar el eficaz funcionamiento y el logro de los objetivos trazados en la organización.

Cuando las organizaciones presentan insuficiencias en la aplicación de controles, corre el riesgo de disminuir y hasta desaparecer las utilidades. Esto es especialmente cierto en empresas que se dedican a importar mercancía para luego colocarla en el mercado para su venta. El control de inventario de mercancía debe ser estricto evitando que se afecte la rentabilidad de la organización.

De ahí que el objetivo del artículo consiste en analizar el control interno para el área de inventario de mercancía en una empresa que se dedica a la venta de productos importados. La información es producto de la recolección de información mediante fuentes mixtas, es decir, de campo y documental en la empresa caso de estudio. En función a ello, el artículo se estructura en tres partes: la metodología, resultados y discusión

Metodología

El estudio fue no experimental, ya que no se manipularon las variables, que, en este caso, se trata de evaluar el control interno en el área de inventario de mercancía de una empresa caso de estudio. La recolección de la información se llevó a cabo directamente en las oficinas de la empresa por lo que se trata de un estudio de campo, con apoyo documental.

La población correspondió a la totalidad del personal que labora en la empresa caso de estudio, representados por diez personas, lo que constituye un estudio censal, tal como se muestra en el cuadro 1, a continuación.

Cuadro 1
Distribución de la muestra

Estudio. Cargo	Nº de personas
Gerente General	2
Gerente Administrativo	1
Gerente de ventas	1
Administrador	1
Secretaria	1
Almacenista	4
Total Muestra:	**10**

Fuente: Elaborado por Catari (2016)

Para la recolección de información se utilizó la técnica de la observación directa no estructurada y la encuesta, como instrumentos un registro de observación y un cuestionario dicotómico de 16 preguntas. Luego de recolectadas las respuestas, se procedió a realizar un análisis cuantitativo y cualitativo. Para el primero se utilizó la estadística descriptiva (frecuencia y porcentajes), en cuanto al análisis cualitativo se efectuó una categorización de las respuestas obtenidas.

Resultados

Luego de la aplicación del cuestionario a la muestra seleccionada, se obtuvieron los siguientes resultados los que se presentan en concordancia

con la variable estudiada: control interno del inventario de mercancía desde las dimensiones: administrativa, contable, operativa y normativa.

En la dimensión administrativa los resultados obtenidos indican que 80% de los encuestados, señalaron que no se planifican las compras de mercancía lo que afecta las existencias reales. Por otra parte, y en cuanto a la organización del inventario, influye en mantener una adecuada información sobre las existencias. Las situaciones descritas afectan el despacho de productos para los clientes.

En la dimensión contable se verificó lo relativo a los registros contables del inventario y las diferencias entre las existencias físicas reales y las que muestra el sistema. El 80% de los consultados señaló que en ambos casos existen debilidades. Los registros contables relativos al inventario no están al día y constantemente hay diferencias entre la existencia física y la que se lleva en el sistema.

En la dimensión operativa los resultados obtenidos indican que 90% afirman la existencia de problemas en el manejo operativo del inventario. En relación a este punto, las informaciones de las existencias de mercancía presentan una diferencia importante, esto se debe a que no se registran de manera adecuada las entradas y salidas de las mercancías.

Así como tampoco se realiza frecuentemente el conteo físico para reforzar la información de las existencias actuales. Los controles internos realizados dentro del almacén arrojaron una discrepancia, debido a que no se efectúa de manera periódica la rotación de la mercancía, y así como también conteos físicos de la misma.

En la dimensión normativa el 90 % de los encuestados opinan que los procesos no se manejan según las normas y procedimientos debido a que no se cumplen a cabalidad, ya que no se maneja de manera exacta y precisa la información de los niveles de existencias. Lo que ocasiona contratiempos en los procedimientos como por

ejemplo demoras en el ingreso de la mercancía, retrasos en los despachos, y carencia de una información veraz.

El promedio favorable (85%)obtenido para la variable permite inferir que el control interno que se realiza en el área de inventario de mercancía en la empresa caso de estudio es bueno.

Discusión

Una de las funciones fundamentales en cualquier organización es la de control, en especial si se trata de los almacenes de mercancía. Poseer un buen sistema de control en el manejo de los inventarios implica salvaguardar elementos que en el corto plazo se convertirán en dinero. De allí su importancia.

Dentro de este contexto, el control de los almacenes consiste en la adecuada gestión del inventario nivel por nivel, la importancia de tener un sistema de control de inventario dentro de las organizaciones merece especial atención porque estos comprenden la parte principal del activo total de muchas empresas y que los errores en su administración no se remedian rápidamente.

El uso de sistema de control se ha incrementado en los últimos años esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y productividad al momento de implantarlo. En relación a este punto, Chiavenato (2011), establece que: “el control es importante porque enlaza la cadena funcional de las actividades de administración. Es la única forma como los gerentes saben sí las metas organizacionales se están cumpliendo o no, y porque si y por qué no.” (p.36).

En este orden de ideas, si una empresa no planifica las existencias de mercancía corre el riesgo de quedarse sin nada que vender. La planificación es un proceso fundamental, en especial cuando se trata de un activo de tanta importancia como la mercancía destinada para la venta. Una de las responsabilidades del personal de

almacén es la de comunicar la cantidad existente de mercancía, por ende, corresponde al departamento de compras, planificar las adquisiciones del producto o mercancía.

La planificación de las compras es una de las funciones más importantes que debe ejecutar el departamento a cargo ya que le permite decidir por adelantado todos los pasos necesarios para la adquisición del bien o servicio solicitado. En relación a la parte operativa del inventario, las empresas deben aplicar los procedimientos correctos para el buen funcionamiento del mismo. El almacén representa un elemento clave en todas las organizaciones por la diversidad de funciones asociados al mismo, que según Aguilar (2007) son:

-Recepción para su salvaguarda y protección de todos los materiales.
-Llevar registros de entradas y salidas del almacén.
-Proporcionar materiales y suministros mediante solicitudes autorizadas a los departamentos.

Como puede apreciarse el almacén no es sólo un espacio físico, su importancia va más allá, es esencial para la organización empresarial desde el punto de vista administrativo y de la producción, al concentrar activos diversos que representan un importante valor financiero para la organización.

En tal sentido, es fundamental para toda organización, contar con información actualizada sobre las existencias. Permite tomar las decisiones correctas al momento de la venta, así como planificar las compras, la producción y hasta los ingresos. De acuerdo a la Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales (FIAEP, 2014) “Debido a que aun en los mejores sistemas existen discrepancias entre lo que existe físicamente y lo que el kardex o el sistema computarizado indica, es necesario efectuar inventarios físicos a fin de comparar ambas cantidades” (p 35).

En relación a su importancia, Aguilar (2007) señala: “Permite verificar las diferencias entre las existencias físicas contables, en valores monetarios. Proporciona

la aproximación del valor total de las existencias (contables), para efectos de balances, cuando el inventario se realiza próximo al cierre del ejercicio fiscal" (p 80). No se debe confundir el inventario físico auditado que exige la ley y que se efectúa anualmente. En este caso es una herramienta de control diario para la verificación de las existencias.

Referencias

Aguilar, J. (2007). **Gestión de Almacén.** Madrid, España: McGraw Hill.

Catarí, G. (2016). **Evaluación del Control Interno para el Área de Inventario de Mercancía de la Empresa H.m importadora 2326, C.A.** Trabajo Especial de Grado presentado para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública. Turmero, Venezuela. UBA

Chiavenato, I. (2011). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. México: Mc Graw Hill.

FIAEP (2014). **Control y Manejo de Inventario y Almacén**. Disponible en fiaep.org/**i**nventario/controlymanejodeinventarios**.** Consulta 6/10/16.

CONTROL INTERNO DE EFECTIVO

Daniela Estrada
Edward Golchneidt

RESUMEN

El artículo tiene como propósito analizar el sistema de control interno aplicado al efectivo de una Empresa Comercializadora caso de estudio. Producto de un estudio de campo, con apoyo bibliográfico, de tipo censal, con cuatro personas, pertenecientes al Departamento de Contabilidad. Como técnica de recolección de información se utilizó la encuesta, como instrumento el cuestionario, conformado por 21 preguntas cerradas dicotómicas. Los datos recolectados fueron analizados mediante la estadística descriptiva y condujeron a concluir que el actual control interno del efectivo, es deficiente, por no cumplir con los principios y objetivos que persigue el mismo, tal como: separación de labores, registros oportunos, conciliaciones bancarias; por tanto, se recomienda incorporar nuevas tecnologías que apoyen el trabajo en el departamento.

Palabras Clave: Control Interno, Caja, Banco, Conciliaciones Bancarias.

INTERNAL CONTROL OF CASH

Daniela Estrada
Edward Golchneidt

SUMMARY

The purpose of the article is to analyze the internal control system applied to the cash of a Trading Company case study. Product of a field study, with bibliographic support, census type, with four people, belonging to the Accounting Department. As a data collection technique, the survey was used as a questionnaire instrument, consisting of 21 closed dichotomous questions. The data collected were analyzed through descriptive statistics and led to the conclusion that the current internal control of cash is deficient because it does not comply with the principles and objectives pursued by it, such as: separation of work, timely records, bank reconciliations; Therefore, it is recommended to incorporate new technologies that support the work in the department.

Key Words: Internal Control, Cash, Bank, Bank Reconciliations.

Introducción

La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado.

Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio.

Esto para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

En efecto, la administración de caja y banco es de vital importancia, debido a que es el medio para obtener su mercancía y negocios; además, se requiere de una cuidadosa contabilización de las operaciones debido a que este rubro puede ser mal utilizado. Es decir, que la administración del efectivo se centra en el control interno de caja y banco, con el fin de asegurar que este se utilice para propósitos propios de la empresa y de esa manera prevenir robos y evitar fraudes.

En este sentido, el artículo tiene como propósito discutir la importancia de la gerencia en el sistema de control interno del efectivo. Si en este se está cumpliendo con las políticas y normas, los métodos y procedimientos, así como también si está coordinado y dirigido al cumplimiento de los siguientes objetivos: salvaguardar el patrimonio, garantizar la exactitud cabalidad, veracidad y oportunidad de la información presupuestaria, financiera, administrativa y técnica. De esta manera, el artículo se estructura de la siguiente forma: metodología, resultados, discusión y, conclusión.

Metodología

La investigación de campo que dio origen al artículo se realizó en una Empresa Comercializadora, ubicada en Maracay, estado Aragua, se orientó a la gestión contable, que se operacionalizó como se muestra en el cuadro 1, a continuación.

Cuadro 1.
Variable Gestión Contable

Dimensiones	Indicadores
Gestión Administrativa	-Normas de Control -Segregación de funciones -Registros -Formatos -Procedimientos -Asientos contables -Informes -Mantenimiento del saldo de efectivo
Factores internos Controlables	-Políticas -Sistemas -Capacitación del Personal -Auditorias -Entradas y salidas del efectivo -Arqueos de caja -Conciliaciones
Control Interno	-Presupuesto del efectivo - Evaluación de la Conciliación -Firmas -Recibos de caja -Tesorería -Control de talonarios

Fuente: Estrada (2016).

Fue un estudio censal de cuatro personas que conocen muy de cerca las actividades que se ejecutan en relación al control interno de caja y banco, a los cuales se aplicó un cuestionario dicotómico de 21 ítems. Luego de obtenida la información se procedió a realizar un análisis cuantitativo, mediante métodos estadísticos descriptivos.

Resultados

Una vez aplicado el referido cuestionario, se procedió a organizar los datos para luego reflejarlo en cuadros de frecuencia y porcentaje, y se representaron en gráficos circulares. Posteriormente, se efectuó un análisis cualitativo de cada ítem, pudiendo de esta forma presentar un análisis general, en donde se evidencio el logro del objetivo. A continuación, se presenta los resultados obtenidos.

Se evidencio en la empresa estudiada un control interno sobre el efectivo deficiente, ya que indicadores tales como: normas de control, segregación de funciones, registros, formatos, procedimientos, arqueos de caja, auditorias, control de talonarios, entradas y salidas de efectivo, otros, no son controlados por la gerencia, lo que tal vez se deba a que es una empresa netamente familiar, pequeña y con pocos años en el mercado.

Por otra parte, se detectó que no existe una adecuada segregación de funciones, ya que una sola persona es la que lleva el control de los ingresos, lo cual podría presentar inconvenientes como la apropiación indebida de los fondos. Sin embargo, la empresa mantiene una revisión de las cuentas conciliadas por una persona responsable, las formas están pre-numerados, esto de alguna manera sirve como un control interno, ya que la empresa por ser una pequeña y netamente familiar, el control lo lleva uno de los socios.

Sin embargo, el control interno es una pieza importante e imprescindible para el óptimo funcionamiento de la organización, debido a que este constituye el patrón a

seguir que le da fuerza y consistencia a los procesos que se desarrollan, con respecto a la forma de realizar las operaciones de cada ciclo transaccional; para proporcionar un efectivo y eficiente manejo de las operaciones. Así como, suficiencia y confiabilidad de la información financiera, y cumplir con las leyes y regulaciones aplicables. A continuación, se presentan los resultados integrados.

Cuadro 2
Resultados de la Variable Gestión Contable

		% de respuestas	
Dimensiones	**Indicadores**	**% Si**	**%No**
Gestión Administrativa	-Normas de Control	0	100
	-Segregación de funciones	25	75
	-Registros	25	75
	-Formatos	0	100
	-Procedimientos	0	100
	-Asientos contables	100	0
	-Informes	50	50
	-Mantenimiento del saldo de efectivo	100	0
Factores Internos Controlables	-Políticas	0	100
	-Sistemas	0	100
	-Personal capacitado	75	25
	-Auditorias	0	100
	-Entradas y salidas del efectivo	100	0
	-Arqueos de caja	0	100
	-Conciliaciones	25	75
Control Interno	-Presupuesto del efectivo	100	0
	-Evaluación de la Conciliación	100	0
	-Firmas	100	0
	-Recibos de caja	100	0
	-Tesorería	0	100
	-Control de talonarios	25	75

Fuente: Estrada (2016)

El promedio favorable obtenido para las dimensiones: gestión administrativa (37,5%), factores Internos Controlables (28,5%), Control Interno (70,8%) y el promedio favorable para la variable (45,6%) evidencia que la gestión contable es deficiente siendo la mayor debilidad los factores internos controlables. En esta dimensión las

mayores debilidades son los indicadores: políticas, sistemas, auditorías y arqueos de caja.

Discusión

Siendo las cosas así, está claro, que la gestión contable aplicada en el manejo de caja y banco, no es eficiente, puesto que se constató que existen indicadores que no cumplen con los principios teóricos del control interno del efectivo, de allí entonces que, la empresa está descuidando internamente la organización de las líneas de autoridad y responsabilidad, funciones de custodia, registro y operación del efectivo. Al respecto, Estupinam (2007) expresa:

> La mejor garantía que puede lograrse de la idoneidad del sistema de control interno del efectivo en la empresa, lo representa una bien planificada división del trabajo atinente al mismo, con perfecta delimitación de funciones y asignación de las respectivas responsabilidades, a cada una de las personas, que habrán de manejar dicho efectivo (p.82).

El autor interpreta las funciones administrativas como todas aquellas que tienen que ver con las gestiones operacionales, entendiéndose a los cobros y a los pagos en efectivo, que efectué la organización; las cuales han de contar con la aceptación y aprobación de las personas autorizadas. Por ello, cada operación que involucre la entrada, o salida, de dinero efectivo de la empresa, debe contar con las siguientes aprobaciones previas:

- Toda venta de activos, de la clase que sea.
- Toda clase de egreso, sea para pagar lo que sea.
- Todo descuento, bonificación o cancelación de alguna cuenta incobrable,
- Concesión de créditos, políticas de cobranza y diseño del sistema de control del efectivo.

Sin embargo, se constató que la empresa caso de estudio tiene un personal capacitado para efectuar las tareas administrativas en cuanto al manejo del efectivo; sin

embargo no se hace arqueos de caja, no se tiene políticas establecidas, las conciliaciones bancarias se efectúa por la misma persona responsable de controlar la entrada de los flujos monetarios, no se efectúa auditorias, las entradas y salidas del efectivo son controlados por una misma persona.

En fin, el sistema de gestión contable está totalmente debilitado, puesto que no se aplican los principios lógicos de esta. De allí que se presume que la empresa deposita exceso de confianza en la persona que conduce el manejo del efectivo, sin duda por considerarse parte de la dirección familiar de la empresa.

Referencias

Estrada, D. (2016). **Análisis del Proceso de Control Interno de Caja y Banco de la Empresa Comercializadora YK, C.A., ubicada en Maracay Estado Aragua.** Trabajo Especial de Grado para obtener el título de Licenciada en Contaduría Pública. Turmero. Venezuela: UBA

Estupinam, C. (2007). **Estados de Flujos de Efectivos. Bogota, Colombia:** Roesga.

CONTROL DE INVENTARIOS DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO

Mayerlin Pinto
Gabriel Guerrero

RESUMEN

El artículo tiene como propósito analizar el control interno de los inventarios de productos de consumo masivo en una empresa de supermercados. Es producto de una investigación de campo con apoyo documental, en una muestra de nueve personas del área de Inventarios y Contabilidad de la empresa. Los datos fueron recolectados mediante la observación y la encuesta, con base en la guía de observación y el cuestionario. La información fue tratada mediante el análisis porcentual cuantitativo, apoyado en un análisis cualitativo de las observaciones. Los resultados obtenidos permitieron concluir que se dispone de un sistema automatizado y emisión de formularios de control, más la actitud reactiva de la empresa, propia de los controles posteriores, influye en la continua aparición de indicios de deficiencias que le restan efectividad a la custodia de inventarios y, por lo tanto, el descenso de la eficiencia operativa de la empresa. Recomendándose la revisión y actualización de los procedimientos de control.

Descriptores: Control Interno, Inventarios, Consumo Masivo, Contabilidad

CONTROL OF INVENTORIES OF MASS CONSUMER PRODUCTS

Mayerlin Pinto
Gabriel Guerrero

SUMMARY

The article aims to analyze the internal control of inventories of products of mass consumption in a supermarket company. It is the product of a field research with documental support, in a sample of nine people from the area of Inventory and Accounting of the company. Data were collected through observation and survey, based on the observation guide and the questionnaire. The information was treated by means of the quantitative percentage analysis, supported by a qualitative analysis of the observations. The results obtained allowed to conclude that an automated system is available and control forms are issued, plus the reactive attitude of the company, typical of subsequent controls, influences the continued appearance of deficiencies that detract from effectiveness in the custody of Inventories and, therefore, the decrease of the operative efficiency of the company. Recommended the revision and update of the control procedures.

Descriptors: Internal Control, Inventories, Mass Consumption, Accounting

Introducción

Las empresas manufactureras o comerciales requieren de ciertos bienes que les permitan llevar a cabo sus operaciones, bien sea como materiales o suministros objeto de transformación durante el proceso productivo o como artículos disponibles para la venta. De allí que el conjunto de tales bienes recibe el nombre de inventarios y constituye uno de los activos más importantes, respecto a la eficiencia y rentabilidad organizacional, dado que una vez comercializados, proporcionan los ingresos suficientes para cubrir, tanto los desembolsos como el margen de utilidad esperado.

De esta manera, Mora (2008) resalta que los inventarios comprenden las existencias que una organización mantiene con la finalidad de ser utilizadas durante la fabricación de productos para su posterior venta, o son adquiridos sin ningún tipo de transformación para su comercialización directa, por lo que estos artículos se agrupan en categorías o criterios relacionados estrechamente con la actividad económica de la empresa, manejándose inventarios con un mayor o menor detalle.

Por esta razón, los inventarios como cualquier activo clave en el desempeño de la situación financiera de las empresas, están sujetos a pautas que garanticen su protección, apego a los procedimientos y la confiabilidad de la información financiera. Es por ello que se aplican medidas diversas que permitan determinar las posibles variaciones que puedan afectar su debida gestión.

En este sentido, la Fundación Iberoamericana de Altos Estudios Profesionales (FIAEP,2014) se refiere al control interno de inventarios, como los “métodos y estrategias que pueden hacer rentable y productivo la tenencia de estos bienes y a la vez sirve para evaluar los procedimientos de entradas y salidas de dichos productos” (p. 10). Esto significa que la labor controladora de las existencias se basa en la ejecución de procedimientos que procuren un movimiento transparente de los diferentes rubros que permanecen en el almacén, al mismo tiempo que se dispone de información

oportuna y consistente acerca de las cantidades, costos, entre otros aspectos, que facilitan la toma de decisiones.

Así mismo, se tiene que el control interno de inventarios aborda tres principales áreas que, a juicio de la FIAEP (2014), comprenden “la determinación de actividades, análisis de variaciones y seguimiento de las existencias” (p. 10). De manera que este control implica el manejo antes, durante y después de su permanencia en el almacén, en virtud de que se contemplan las políticas de máximos y mínimos para adquirir los inventarios, la identificación de causas que influyen en la detección de diferencias entre las cantidades físicas y las registradas contablemente, además de verificar las condiciones, para evitar deterioros u obsolescencias, con el propósito de garantizar la calidad de los artículos.

No obstante, también existen ciertos elementos de control en distintos instrumentos legales que señalan la obligación por parte de las empresas de establecer claramente las bases, para valorar las existencias, determinar las partidas que forman parte del costo de inventario y la forma cómo deben registrarse cada una de las partidas según García, Izquierdo y Tovar (2009).

Entre estos que destacan el Código de Comercio (1955), Ley Orgánica de Precios Justos (2014) y Providencia Administrativa N° 070 (2015) emitida por la Superintendencia. Nacional para la Defensa de les Derechos Socio Económicos (SUNDDE) que establece los criterios contables para la determinación del precio de venta de los bienes y servicios. Cada una de estas normativas revela los procedimientos para considerar que el manejo de los inventarios cumple con los principios de integridad, custodia, exactitud y existencia, propios del control contable.

Por otra parte, bajo este control se consideran los señalamientos expuestos en aquellos pronunciamientos publicados por el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2009) y aceptados por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela (2011) con la emisión de los Boletines de Aplicación de las

Normas de Información Financiera (BA VEN NIF), como por ejemplo la Norma Internacional de Contabilidad 2 (NIC 2) y la Sección 13 de la Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES). En ellas, se contemplan las bases para el reconocimiento, medición y presentación de las existencias al inicio y al final de cada período, a efectos de contar con una información comparable y consistente, que conduzcan a la interpretación efectiva por parte de los usuarios.

De este modo, los controles internos de inventarios tienen que ver con la planificación adecuada de los bienes, la verificación de los pedidos al momento de su recepción, la inspección continua en el almacén, la delimitación de funciones y responsabilidades, aunado al registro de las operaciones y determinación de saldos Según Catacora (2011), lo que demuestra la sistematicidad de este control. a la vez que refleja que la deficiencia en alguno de estos aspectos, incide notablemente en el control efectivo de las existencias, afectándose la eficiencia operativa y la incursión de pérdidas por la comisión u omisión de procedimientos.

Ahora bien, una de las categorías de inventarios que resulta vulnerable a la aplicación de controles establecidos por una organización, corresponde a los productos de consumo masivo, definidos por Stanton, Etzel y Walker (2004) como:

> Aquellos que usan las unidades familiares con fines no lucrativos, mientras que los productos industriales o para las empresas se destinan a la reventa y se utilizan en la elaboración de otros productos o para prestar servicios dentro de una organización. Así, los dos tipos de productos se distinguen según quien los use y cómo los use (p. 212).

Es decir, se trata de artículos, cuya demanda es significativa, porque responde a necesidades básicas de los clientes, incluyéndose alimentos, misceláneos, entre otros. De allí que la inversión requerida para la adquisición y mantenimiento de tales productos es considerable y se amerita de medidas asertivas de control que conduzcan a una gestión aceptable.

Dentro de este contexto, el Estado venezolano ha implementado un conjunto de medidas económicas que regulan los trámites o procedimientos para la solicitud de divisas, importación de mercancías, formulación de estructura de costos y márgenes de beneficios, seguido de las condiciones de acceso y abastecimiento, cuyos efectos han ocasionado que se agudice la escasez de diferentes rubros de productos de consumo masivo.

Lo planteado trae consigo que las empresas comercializadoras tengan que redefinir sus políticas de adquisición de mercancías y control de las mismas, con el fin de generar los fondos mínimos para su operatividad, llegándose incluso a disminuir su capacidad de respuesta a los clientes o ejecutándose los ingresos y salidas de existencias con pocos controles, afectándose la custodia e integridad como pilares del manejo de este activo corriente realizable.

Lo antes señalado se registra en diferentes entidades del país y el Estado Aragua no escapa de ello, porque diversas organizaciones como farmacias, panaderías, supermercados y demás entidades dedicadas a la comercialización de productos de consumo masivo, se enfrentan a las disyuntiva diaria de mantener los niveles de inventarios lo más aceptable posible para responder a las necesidades de los consumidores finales, recurriéndose al desarrollo de alianzas estratégicas con proveedores.

Así como desconcentración de funciones del personal que participa en el área de almacén, comprobación de la adecuación de condiciones de las existencias y el análisis periódico de los costos y precios de cada uno de los rubros comercializados, esperándose con ello minimizar el impacto por falta de un abastecimiento pleno, salidas de mercancías no autorizadas de éstas o disminuciones a los ingresos por retiro de mercancías dañadas.

De igual manera, la empresa de supermercados caso de estudio, ubicada en Maracay, estado Aragua presenta dificultades con el abastecimiento y control de las mercancías, en especial las de consumo masivo, porque la planificación de las compras no sigue un procedimiento riguroso, sino que para afrontar la escasez, la gerencia de la empresa ha dado libertad plena al departamento de compras, para que realice las adquisiciones de productos sin considerar los límites máximos y mínimos establecidos por el departamento de inventario, afectándose la eficiencia operativa, traducida en el uso irracional de los recursos financieros humanos y materiales, además del espacio o ubicación en el almacén.

De igual manera, en el área de inventarios, no se realizan inspecciones periódicas de los lotes de mercancías disponibles en los depósitos de la empresa, hecho que da lugar a que frecuentemente se detecten artículos en estado de vencimiento o en condiciones no aptas para su comercialización. También por tratarse de categoría de productos sujetos a controles programados en la comercialización y a la alta demanda de los mismos, se incurren en salidas no autorizadas de bienes en el almacén, por lo que la empresa obtiene pérdidas económicas notables por tales situaciones que restringen, tanto el volumen de ingresos como el rendimiento neto obtenido.

Así mismo, debido a que el conteo físico no se lleva a cabo semanalmente, al igual que las salidas no previstas de las existencias, se han determinado diferencias entre las cantidades físicas y las que muestran los registros contables, por lo que a nivel informativo no se estaría manejando una base razonable para respaldar las decisiones que involucren el mantenimiento, redefinición o supresión de las políticas de control de inventarios.

Con base en los señalamientos anteriores, se puede señalar que de no mejorarse el control interno aplicado a los inventarios, particularmente a los productos de consumo masivo, tomando en cuenta el marco legal y normativo que rige a esta materia, así como las exigencias del mercado y la economía del país, la empresa tendrá que enfrentar en el mediano plazo la imposibilidad de mantenerse operativa, como

consecuencia de la disminución progresiva de los ingresos y de las restricciones para recuperar la inversión realizada.

Esto porque la adquisición no planificada de existencias, la falta de acatamiento de los procedimientos y la ausencia de una información contable, repercuten directamente en la acción contralora ejercida por la organización y, por ende, en la gestión satisfactoria de los inventarios.

En consecuencia, es indispensable que la empresa proceda a la aplicación de ajustes, a partir de los principios básicos de control contable (integridad, custodia, existencia y exactitud), así como también las disposiciones legales, lo cual pueda emprender acciones que favorezcan la adquisición de bienes, movimiento de existencias, comparación de diferencias y transparencia de la información, para obtener resultados fiables sometidos a la evaluación y control.

En función a lo planteado, el artículo analiza el control interno de los inventarios de productos de consumo masivo, de modo que se puedan destacar las características de las políticas y procedimientos utilizados, los aspectos críticos que influyen en la labor contralora y la medición de los resultados obtenidos en este ámbito. Esto en términos de eficiencia, eficacia y efectividad, para reconocer sus implicaciones en el manejo de cada uno de los rubros comercializados.

Metodología

Es un estudio de campo, con apoyo documental, específicamente en los Departamentos de Contabilidad y de Inventarios, de la empresa comercializadora, caso de estudio. La población estuvo compuesta por el personal administrativo-contable, nueve empleados, como se detalla por cargo en el cuadro siguiente:

Cuadro 1
Población

Cargo	Nro. de empleados
Jefe de Contabilidad	1
Analista de Contabilidad	5
Jefe de Inventarios	1
Analista de Inventario	2
Total	**9**

Se aplicaron como técnicas, la observación directa y encuesta, utilizando como instrumentos la guía de observación y el cuestionario, respectivamente. La guía de observación se trata de un formato predefinido donde se incluyen los enunciados y las alternativas que indican la presencia o ausencia de aspectos, se enfocó en describir las políticas y procedimientos de control de inventarios de productos de consumo masivo de la empresa para asegurar la protección física de bienes y confiabilidad de la información de este rubro del activo corriente.

A su vez, el cuestionario fue de tipo cerrado, es decir, que las preguntas que se formularon constaron de alternativas de respuesta dicotómicas, las mismas relativas a las políticas y procedimientos de control de inventarios de productos masivos; además de los elementos críticos que afectan la gestión efectiva de tales bienes de la empresa abordada

Resultados

La observación realizada en el área administrativa profundiza en las características más relevantes de las existencias, tomándose en cuenta el manual de normas y procedimientos kardex de inventarios, documentos o comprobantes, reportes de inventario, movimientos de existencias, registros contables en el sistema Retail, entre otros. Es así como las percepciones obtenidas fueron

incluidas en una tabla no cuantificada para su correspondiente interpretación cualitativa, en el Cuadro 2, a continuación.

Cuadro 2
Resultados de la Guía de Observación

Indicador	Resultados
Tipo de existencias	La empresa maneja los inventarios de productos de consumo masivo en dos tipos, los de carácter perecedero y lo no perecederos
Presentación	Los productos de consumo masivo manejados por la organización, poseen diversas presentaciones, la primera por su capacidad física, expresada en kilos, litros, metros o unidades, además de variados productos por peso, y por categorías asociados con el sabor, olor, textura
Clasificación de productos	Los inventarios de la empresa son clasificados, según su costo unitario en rubros a, b y c que denotan costos elevados, moderados y bajos. Asimismo se clasifican en víveres, cosméticos, aseo general, productos cárnicos y no cárnicos entre otros
Área encargada	La gestión de los inventarios queda bajo la responsabilidad del área de compras y administración de la empresa, para realizar las adquisiciones y distribución de las existencias. El control de los inventarios es ejercido por las áreas de almacén, inventarios y contabilidad donde se efectúan el movimiento físico de los productos, determinación de diferencias y realización de registros, respectivamente
Presupuesto	Actualmente a las restricciones de abastecimiento, la empresa no se realiza planes de compra o presupuestos de los productos de consumo masivo, sino que las existencias son adquiridas a discrecionalidad del proveedor y disponibilidad financiera de la empresa

Fuente: Datos suministrados por el instrumento de recolección

Los resultados de la observación directa sobre las condiciones de control de los inventarios revelaron la existencia de pautas formales que establecen las políticas y procedimientos a los que están sujetas las existencias para su debido resguardo físico y confiablidad de la información, pero su divulgación no es continua, de modo que se generan riesgos o situaciones que influyen en la custodia y seguimiento de los

movimientos efectuados en un período. Por consiguiente, las condiciones actuales dan cabida para la ocurrencia de irregularidades o vicios que afectan la gestión de los diferentes ítems manejados por la organización.

Por su parte los resultados del cuestionario muestra que un 33% de los encuestados señaló que la empresa se aplica una política de máximos y mínimos para el control de inventarios, debido a la situación del país en materia de abastecimiento.

En este sentido, se puede decir que la mayoría del personal reconoce que a nivel de control los productos de consumo masivo no están siendo monitoreados a través de esta política, debido a la restricción de acceso y abastecimiento de productos que limitan la posibilidad de realizar o mantener, tales niveles en existencias, lo que influye directamente en los objetivos que persigue el área de inventarios para garantizar la disponibilidad de rubros para la ejecución de las operaciones.

Por su parte el 77% de los encuestados afirmó que los procesos relacionados con el control de inventarios de productos de consumo masivo de la empresa están especificados en un manual de normas y procedimientos. Por lo tanto, se puede decir que las descripciones de los procesos de control de inventarios indican que, a nivel interno, se ha manejado favorablemente este factor, con la finalidad de gestionar los riesgos de pérdidas en el manejo de las existencias, como consecuencia de procesos complejos o escasamente explicados al personal, de modo que éstos pueden desarrollarse para responder oportunamente a las diferencias o variaciones encontradas.

Solo un 44% del personal encuestado expresó que los procedimientos de control aplicados a los productos de consumo masivo han fortalecido la custodia de las existencias de la empresa, en cuanto a ubicación y resguardo. En relación con los datos obtenidos, se puede expresar que, según la mayoría del personal encuestado, los procedimientos basados en el conteo físico, clasificación de productos y distribución de los mismos han procurado la salvaguarda de bienes que eviten su deterioro o permitan

conocer la cantidad real al final de un periodo. Más aún, la falta de verificaciones periódicas o de criterios adecuados de autorización provoca que se originen salidas no autorizadas de productos, incumpliéndose en este punto, con el fin de custodia en materia de control interno.

Conclusiones

La situación actual de las condiciones de los inventarios de productos de consumo masivo se fundamenta en la gestión de ciertas áreas encargadas del manejo, registro y presentación de los resultados acerca de los bienes perecederos y no perecederos que comercializan, clasificándolos por peso, categoría y presentaciones, hecho que revela la diversidad de ítems que conforman a este activo corriente, cuyo tamaño influye notablemente en las labores de seguimiento, evaluación ajustes, que faciliten la detección de errores y logros de objetivos.

Entre las políticas de control interno utilizadas por la organización para los inventarios, se destacan las relacionadas con la determinación de costos unitarios, a partir del método de valoración PEPS, permitiendo la asignación directa de cada lote de compras, hecho que resulta importante debido a las restricciones existentes en cuanto a abastecimiento y márgenes de utilidad. A esto se une el uso de una política sobre el análisis de diferencias de inventarios y la emisión de informes de control que traen consigo la generación de flujos frecuentes de información para la toma de decisiones respectivas.

Sin embargo, no se utilizan otras políticas que se orientan hacia la reposición de la mercancía, movimiento de las existencias y verificación de las condiciones, las cuales se tratan de directrices relevantes que combinan lo administrativo y contable, para que se adquieran los productos en forma oportuna y razonable mediante la estimación concreta de los requerimientos para un ejercicio económico. Se identifican los factores que inciden en salidas no autorizadas y se corroboren las adecuaciones del inventario para su resguardo y ubicación. De esto, se deduce que las fallas que posee pueden

agudizarse, de acuerdo con la incursión de pérdidas operativas y económicas como resultado de mecanismos de control utilizados.

Los factores determinantes del control de inventarios de la empresa predominan hacia el abordaje de variables internos o administrativos con su facilidad de gestión dado que pueden ser fácilmente monitoreadas por las diversas áreas intervinientes en el ciclo de inventarios-almacén. Es decir, que el interés principal de los controles internos utilizados es el acoplamiento del personal, procesos, sistemas e infraestructura para que se desarrollen las actividades sin inconvenientes, de modo que pueda satisfacerse las necesidades de custodia, autorización, integridad y existencias, indispensables para las características particulares de este activo.

No obstante, a nivel externo, se destacó una mayor atención de la empresa hacia las variables económicas y políticas, que afectan el coste de los rubros, su adquisición y reposición oportuna, pero los factores sociales y tecnológicos no son considerados en forma determinante para la efectividad de los controles implementados a los productos de consumo masivo.

A tales efectos, se puede decir que los controles internos empleados para el área de inventarios se orientaron hacia un seguimiento posterior y, en algunos casos de manera recurrente, por lo que su resultado implican detectar desviaciones y aplicar correctivos, puesto que no se utilizan mecanismos preventivos que contribuyan en la gestión proactiva de los riesgos haciendo que se eviten las situaciones de contingencias o eventos que repercutan en el resguardo de la mercancía, oportunidad en la entrega de información o en la incursión de pérdidas en relación con unidades físicas o monetarias.

Es así como, se evidenció que los controles condujeron al procesamiento sistemático de las labores y a la adherencia del personal en lo que respecta al registro y presentación de los productos de consumo masivo, gracias a la especialización del personal, disponibilidad de un sistema automatizado y emisión de formularios de

control, más aun, la actitud reactiva de la empresa, propia de los controles posteriores influye en la continua aparición de indicios o deficiencias que le restan efectividad a la custodia de inventarios y, por lo tanto, el descenso de la eficiencia operativa de la empresa.

Con base en las conclusiones expuestas, surgen algunos aspectos que ameritan de especial atención por parte de la gerencia general de la empresa, así como también de las dependencias intervinientes en el control de los inventarios de productos de consumo masivo, tales como almacén, inventarios y contabilidad, para garantizar el cumplimiento de los objetivos contables y administrativos del control interno. En este sentido, se indican las recomendaciones:

-Implementar la herramienta para la gestión y control de riesgos organizacionales, en especial para el área de inventarios, denominada mapa de riesgos, en el cual se pueda elaborar el diagnóstico situacional, a partir de la consideración de los factores tanto interno como externos que afectan en mayor o menor cuantía los objetivos esperados para el manejo de los productos de consumo masivo, contribuyendo a pronosticar los efectos y establecer las estrategias que eviten o minimicen los eventos.

-Considerar la inclusión de controles preventivos y recurrentes para el área de inventarios de la empresa, tales como auditorias sorpresivas, evaluaciones en marcha, planificación de operaciones, entre otros que coadyuven en el seguimiento y monitoreo de los movimientos de existencias, para que se pueda reducir la incertidumbre sobre la ocurrencia de eventos que repercutan en la salvaguarda de los bienes, eficiencia de las actividades y veracidad de los resultados, aprovechándose las oportunidades que puedan servir para la ejecución de los procesos de abastecimientos, despacho , registro y presentación, en forma transparente .

Referencias

Aldana, M. (2002). **Enciclopedia de Contabilidad: Manejo de Inventarios.** Colombia: Panamericana.

Catacora, F. (2011). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Caracas, Venezuela: Comunidad Virtual de Contadores FVG

Cepeda, G. (2002). **Auditoría y Control Interno.** México: Mc Graw Hill Interamericana, S. A

Código de Comercio (1955). Gaceta Oficial de la República de Venezuela Nro. 475 (Extraordinaria). Diciembre 21, 1955

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (2009). **Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES).** México: Fundación IASB

Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. (2011). **Boletines de Aplicación de las Normas de Información Financiera (BA VEN NIF).** Caracas: Fondo Editorial del Contador Público Venezolano

Fundación Iberoamericana de Altos Estudios (2014). **Control y Manejo de Inventario y Almacén**. [Material de Apoyo en línea]. Disponible: [Consulta: 2014, diciembre 21]

García, R. Izquierdo, K. y Tovar, M. (2009). **Implementación de una Política de Control de Inventario en el Almacén de rRepuestos del Concesionario Ford Auto Plaza, C.A. ubicado en Maracay estado Aragua**. Trabajo de grado no publicado. Universidad de Carabobo, Campus La Morita

Gómez, G. (2001). **Planeación y Control de Inventarios**. Gestiopolis, C.A.

Ley Orgánica de Precios Justos (2014). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 40.340. Enero 23, 2014. Caracas, Venezuela

Mora, L. (2008). **Gestión Logística Integral**. **Las Mejores Prácticas en la Cadena de Abastecimiento**. Colombia: Ecoe Ediciones.

Quintana, W. (2009). **Métodos y técnicas de muestreo**. Guía teórico -práctica. La Morita: Ediciones de la Universidad de Carabobo

Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2004). **Administración de Mercadeo. Marketing**. México: Mc Graw Hill Interamericana, S. A

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LA GESTIÓN DE INVENTARIOS

José A. Rodríguez
Milagro Ovalles

RESUMEN

El articulo tiene como propósito discutir los aportes de la planificación estratégica en la gestión de inventarios. El estudio que le dio base es de tipo documental. Se pudo concluir que es posible estandarizar una metodología basada en la planificación estratégica en el control interno para una gestión proactiva de los inventarios, minimizando los gastos del departamento y convirtiéndose en una herramienta eficaz en el proceso de planificación, control y toma de decisiones.

Palabras clave: Planificación Estratégica, Control, Inventario.

STRATEGIC PLANNING IN INVENTORY MANAGEMENT

José A. Rodríguez
Milagro Ovalles

SUMMARY

The article aims to discuss the contributions of strategic planning in inventory management. The study that gave him base is of documentary type. It was concluded that it is possible to standardize a methodology based on strategic planning in internal control for proactive management of inventories, minimizing department expenses and becoming an effective tool in the planning, control and decision making process.

Key words: Strategic Planning, Control, Inventory.

Introducción

Los planes estratégicos se han convertido en un mecanismo orientado a la optimización de los procesos de control en muchas entidades, especialmente para aquellos procesos o bienes que representan un flujo financiero importante en sus operaciones, es así que se puede mencionar el efectivo, las cuentas a cobrar y los inventarios. En tal sentido, el propósito del artículo es discutir los aportes de la planificación estratégica en la gestión de inventarios.

Para Chiavenato (2006) la planificación define a donde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuando, como y que se recomienda. La planificación consiste en decidir qué curso de acción debería ser seguido en el futuro, con el fin de cumplir con los objetivos del negocio. Así mismo, es importante poner en práctica los planes que han sido seleccionados. Por otra parte, el plan para Flores (2005), "Es el conjunto coordinado de metas, directrices, acciones y disposiciones que relacionadas con las estrategias y tácticas requeridas para el desarrollo de un determinado modelo económico-social, instrumenta un proceso para alcanzar objetivos predeterminados (p.220).

En toda organización, el proceso de planeación, tiene lugar en los niveles gerenciales, se origina en el nivel estratégico, en donde se planea la misión y los objetivos de la empresa, luego en el nivel funcional, se planean las políticas, que respaldan la consecución de dichos objetivos y, posteriormente, en el nivel operativo, se planean y definen los recursos de acción que permiten llevar a la práctica las políticas expuestas en el nivel superior. En tal sentido, el artículo es producto de una revisión documental y se estructura en cuatro partes: planificación estratégica, el control interno en la planificación estratégica, la gestión de inventario y las conclusiones.

Planificación Estratégica

La planificación es una función primaria, es necesario planear antes de que se pueda llevar a cabo cualquier otra función; no se puede diseñar una estructura de organización sin tener un plan, ni cubrir los cargos vacantes, ni pensar en las compras, ni en otros procesos. La importancia de este proceso lo tipifican Koontz y Weirhrich (2005), quienes describen seguidamente:

> El planteamiento o planificación traza un camino a seguir para el futuro es una toma de decisiones de lo que debe hacerse en el futuro, por lo tanto, se constituye en una selección permanente de recursos de acción a fin de que todas las personas que trabajan para la organización estén enteradas de lo que se esperan que logren. Debido a que toda planificación está dirigida hacia el logro de los objetivos empresariales, el mismo acto de planear atrae

> la atención sobre estos objetivos. Los planes globales, bien considerados, unificas las actividades (p.145).

La planificación reduce los costos al mínimo a causa del énfasis que le imprime a la operación eficaz y sólida. Sustituye la actividad inconexa y a trecho por un esfuerzo dirigido y conjunto, un flujo desigual de trabajo por un flujo uniforme u los juicios irreflexivos meditadas.

La planificación minimiza los costos al concentrar los esfuerzos hacia una meta predeterminada, permite aprovechar al máximo los recursos de la empresa y reduce el trabajo improductivo. Si se tienen planes donde se especifiquen las actividades a realizar, su tiempo y costo se puede ir seguros hacia la meta evitando así darse pasos en falso, al azar. Que resultan sumamente costosos a la organización.

Para poder planificar Bonilla (2006) establece que deben existir una serie de características como el de ser un proceso permanente y continuo: no se agota, sino que se realiza continuamente en la empresa; Está siempre orientada hacia el futuro: la planificación se halla ligada a la previsión; busca la racionalidad en la toma de decisiones: al establecer esquemas para el futuro.

La planificación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión. Además, también busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas, constituye un curso de acción escogido entre varias alternativas de caminos potenciales.

Es sistemática, la planificación debe tener en cuenta el sistema y subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad. Es repetitiva: incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. El modelo de planificación estratégica de Fred (2001), se basa en doce pasos, a saber:

> Estudiar objetivos, estrategias y la misión actual, realizar investigación externa con el objeto de identificar amenazas y oportunidades, realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades, fijar la nueva misión de la firma, llevar a cabo un análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles, fijar objetivos, estrategias, metas, políticas, asignar recursos, analizar bases internas y externas para estrategias reales y medir los resultados además de tomar las medidas correctivas (p.112).

Este modelo de planificación estratégica permite que una organización utilice previamente sus fuerzas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, ejecución y evaluación hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas.

En un proceso dinámico y continuo, un cambio en cualquiera de los componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso. Ejemplo: un cambio económico puede representar una oportunidad o una amenaza externa importante y requerir una variación estratégica y objetivos de la organización.

Los componentes del modelo son: la fuente de planificación, el instrumento de realización, la estructura organizativa y la sociedad perceptora. Es de interés demostrar en la descripción del modelo, la posibilidad que tiene el gerente de adaptar esquemas de planificación estratégica. Se advierte que esta es una forma de establecer viabilidad del método y que sólo se propone como alternativa sujeta a revisión y modificación. La panificación estratégica es un proceso de participación integral.

Para Sainz (2012) al hablar del plan estratégico de la organización, se hace referencia al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico). Esto para lograr una organización más

competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses.

El éxito de la planificación estratégica consiste en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna del cambio, sustentando sus actos en un método, plan lógico, estableciendo los objetivos de la organización y la definición de los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Ayuda a fijar prioridades, permite concentrarse en las fortalezas de la organización, ayuda a tratar a los problemas de cambios en el entorno externo.

El Control Interno en la Planificación Estratégica

Dentro de las prioridades que debe considerar la empresas para lograr el éxito de su planificación estratégica es el control interno que comprende el plan de organización, los métodos y medidas coordinados que se hayan adoptado dentro de un negocio para salvaguardar sus activos, comprobar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las estrategias y políticas prescritas por la gerencia. Según Meigs (2012), los elementos del control interno son:

-Organización.Función que realiza toda empresa en base a su dirección, coordinación, división de labores y asignación de responsabilidades, o delegación de funciones.

-Procedimientos. Comprende la aplicación de procedimientos que garantizan solidez de la organización, esto se logra a través de la planeación y sistematización de las funciones y fijación de responsabilidades.

-Personal. Por sólida que sea la organización de la empresa y adecuados sistema implantados el sistema de control interno no pueden cumplir los objetivos de las actividades diarias de la empresa, si no están continuamente en manos del personal

idóneo y los elementos básicos dentro de este punto son: el entrenamiento, la moralidad de la personal y la retribución adecuada.

Los elementos comprenden el plan de organización procedimientos y personal, registros que se refieren a salvaguardar los activos y la confiabilidad de los datos financieros, se refieren a lograr los objetivos de la organización y es el punto de partida para establecer el control de las operaciones.

El control interno se caracteriza por ser un plan de organización de todos los métodos y procedimientos que tienen que ver principalmente y están relacionados directamente con la protección de los activos y la confiabilidad de los registros financieros.

Generalmente incluyen controles tales como los sistemas de autorización y aprobación, segregación de tareas relativas a la anotación de registros o informes administrativos y contables, aquellos concernientes a las operaciones o custodia de los activos, los controles físicos sobre los activos y la auditoría interna.

El Control Interno es un plan de organización que facilite la división adecuada a las responsabilidades y funciones; un sistema de procedimientos de autorización y de registros que sean suficientes para proporcionar un control razonable sobre el activo, pasivo y sobre los ingresos y saldos. Meigs (2012) lo define como:

> …prácticas coherentes que se han de seguir en la realización de las responsabilidades que le corresponda; se refiere a todos los distintos métodos y medidas aportadas dentro de una misma organización para salvaguardar sus activos, comprobar la exactitud operacional y fomentar la adhesión a las políticas administrativas prescritas (p.177).

Para ello la planificación estratégica logra su objetivo en las entidades usando al control como medio de fortalecer sus procesos y fijar sus metas en optimizar sus resultados operativos y financieros.

Gestión de Inventario

Según, Montesino (2010) “Los Inventarios son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.” (p. 133). Comprenden, además de las materias primas, productos en proceso y productos terminados o mercancías para la venta, los materiales, repuestos y accesorios para ser consumidos en la producción de bienes fabricados para la venta o en la prestación de servicios; empaques y envases y los inventarios en tránsito.

El inventario es, por lo general, el activo mayor en sus balances generales, y los gastos por inventarios, llamados costo de mercancías vendidas, son usualmente el gasto mayor en el estado de resultados. Para una empresa mercantil el inventario consta de todos los bienes propios y disponibles para la venta en el curso regular del comercio; es decir la mercancía vendida se convertirá en efectivo dentro de un determinado periodo de tiempo.Encierra los bienes en espera de su venta (las mercancías de una empresa comercial, y los productos terminados de un fabricante), los artículos en proceso de producción y los artículos que serán consumidos directa o indirectamente en la producción.

Dentro de los objetivos de los inventarios se encuentran que proveen o distribuyen adecuadamente los materiales necesarios a la empresa. Colocándolos a disposición en el momento indicado, para así evitar aumentos de costos perdidas de los mismos. Permitiendo satisfacer correctamente las necesidades reales de la empresa, a las cuales debe permanecer constantemente adaptado. Por lo tanto, la gestión de inventarios debe ser atentamente controlada y vigilada.

Según, Mancera (2012), “La administración de los inventarios es la eficiencia en el manejo adecuado del registro, de la rotación y evaluación del inventario de acuerdo a como se clasifique y que tipo de inventario tenga la empresa” (p. 06). Ya que a través de todo esto se determina los resultados (utilidades o pérdidas) de una manera

razonable, pudiendo establecer la situación financiera de la empresa y las medidas necesarias para mejorar o mantener dicha situación.

La administración de inventario implica la determinación de la cantidad que deberá mantenerse, la fecha en que deberán colocarse los pedidos y las cantidades de unidades a ordenar. El uso de la planificación estratégica ayuda a la optimización del manejo de los inventarios y de su control, para ello existen dos factores importantes que se toman en cuenta para conocer lo que implica la administración de inventario que es la cantidad y el tiempo. Según Arimon (2012):

> El inventario mínimo es cero, la empresa podrá no tener ninguno y producir sobre pedido, esto no resulta posible para la gran mayoría de las empresas, puesto que debe satisfacer de inmediato las demandas de los clientes o en caso contrario el pedido pasara a los competidores que puedan hacerlo, y deben contar con inventarios para asegurar los programas d producción (p.156).

La empresa procura minimizar el inventario porque su mantenimiento es costoso. Ejemplo: al tener un millón invertido en inventario implica que se ha tenido que obtener ese capital a su costo actual, así como pagar los sueldos de los empleados y las cuentas de los proveedores. Si el costo fue del 10% al costo de financiamiento del inventario será de 100.000 al año y la empresa tendrá que soportar los costos inherentes al almacenamiento del inventario.

Si la finalidad de la administración de inventario fuera solo minimizar las ventas satisfaciendo instantáneamente la demanda, la empresa almacenaría cantidades excesivamente grandes del producto y así no incluiría en los costos asociados con una alta satisfacción ni la pérdida de un cliente entre otros.

Sin embargo, resulta extremadamente costoso tener inventarios estáticos paralizando un capital que se podría emplear con provecho. La empresa debe determinar el nivel apropiado de inventarios en términos de la opción entre los

beneficios que se esperan no incurriendo en faltantes y el costo de mantenimiento del inventario que se requiere.

Para la planificación y administración de los inventarios, en general, se debe centrar en cuatro aspectos básicos:

- Cuántas unidades deberían ordenarse o producirse en un momento dado.
- En qué momento deberían ordenarse o producirse el inventario.
- Que artículos del inventario merecen una atención especial.
- Puede uno protegerse contra los cambios en los costos de los artículos del inventario.

El inventario permite ganar tiempo ya que ni la producción ni la entrega pueden ser instantánea, se debe contar con existencia del producto a las cuales se puede recurrir rápidamente para que la venta real no tenga que esperar hasta que termine el cargo proceso de producción. Este permite hacer frente a la competencia, si la empresa no satisface la demanda del cliente sé ira con la competencia, esto hace que la empresa no solo almacene inventario suficiente para satisfacer la demanda que se espera, sino una cantidad adicional para satisfacer la demanda inesperada.

El inventario permite reducir los costos a que da lugar a la falta de continuidad en el proceso de producción. Además de ser una protección contra los aumentos de precios y contra la escasez de materia prima. Si la empresa provee un significativo aumento de precio en las materias primas básicas, tendrá que pensar en almacenar una cantidad suficiente al precio más bajo que predomine en el mercado, esto tiene como consecuencia una continuación normal de las operaciones y una buena destreza de inventario.

La planificación de los inventarios, es primordial dentro de un proceso de producción, ya que existen diversos procedimientos que van a garantizar como empresa, lograr la satisfacción para llegar a obtener un nivel óptimo de producción.

Dicha política consiste en el conjunto de reglas y procedimientos que aseguran la continuidad de la producción de una empresa, permitiendo una seguridad razonable en cuanto a la escasez de materia prima e impidiendo el acceso de inventario, con el objeto de mejorar la tasa de rendimiento.

Su éxito va estar enmarcado dentro de la planificación estratégica de los inventarios y establecer relaciones exactas entre las necesidades probables y los abastecimientos de los diferentes productos, para ello se debe definir categorías para los inventarios y clasificar cada mercancía en la categoría adecuada, mantener los costos de abastecimiento al más bajo nivel posible; mantener un nivel adecuado de inventario; satisfacer rápidamente la demanda y recurrir a la informática.

Algunas empresas consideran que no deberían mantener ningún tipo de inventario porque mientras los productos se encuentran en almacenamiento no generan rendimiento y deben ser financiados. Sin embargo, es necesario mantener algún tipo de inventario porque la demanda no se puede pronosticar con certeza y se requiere de un cierto tiempo para convertir un producto de tal manera que se pueda vender.

Además de que los inventarios excesivos son costosos también son los inventarios insuficientes, porque los clientes podrían dirigirse a los competidores si los productos no están disponibles cuando los demandan y de esta manera se pierde el negocio. La administración de inventario requiere de una coordinación entre los departamentos de ventas, compras, producción y finanzas; una falta de coordinación podría llevar al fracaso financiero.

Su meta es proporcionar a la empresa, los inventarios necesarios para sostener sus operaciones, en el más bajo costo posible. En tal sentido, el primer paso que debe seguirse para determinar el nivel óptimo de inventario son, los costos que intervienen en su compra y su mantenimiento, y que posteriormente, en qué punto se podrían minimizar estos costos.

Conclusiones

Para la planificación estratégica de los Inventarios se debe considerar los presupuestos, pronósticos de ventas y producción, hasta la operación de un sistema de costo por el departamento de contabilidad para la determinación de costos de los inventarios. Constituye el sistema del control interno de los inventarios, las funciones generales son: planeamiento, compra, recepción, almacenaje, producción, embarques y contabilidad.

La planeación estratégica de los inventarios debe considerar la planeación de la producción y estimar las necesidades en cuanto a inventarios, la constituye el presupuesto o pronóstico de ventas. Este debe ser desarrollado por el departamento de ventas. Además, tomarían en cuenta los programas de producción, presupuestos de inventarios y los detalles de la materia prima y mano de obra necesaria, se preparan o se desarrollan con vista al presupuesto de ventas.

Aunque dichos planes se basan en estimados, los mismos tendrán alguna variación con los resultados reales, sin embargo, ellos facilitan un control global de las actividades de producción, niveles de inventarios y ofrecen una base para medir la efectividad de las operaciones actuales.

En los inventarios esta planificación permitiría la comprobación de las cantidades que se reciben en las empresas para determinar que son correctas, facilitar el almacenaje adecuado, como medida de protección contra los elementos y las extracciones no autorizadas y la extracción de materiales contra la presentación de autorizaciones de salida para producción o embarque, obteniendo la información adecuada sobre el movimiento de la producción y los costos de los inventarios.

La planificación estratégica de los inventarios centra su objetivo en obtener información rápida y precisa, constituye una necesidad para el debido funcionamiento del sistema de costo y los procedimientos de control de producción.

Referencias

Arimon, H. (2012). **Sistemas de Control Interno de Inventarios**. Venezuela: Romor.

Bonilla, W. (2006). **Planificación Estratégica**. Venezuela: Romor.

Chiavenato, I. (2003). **Introducción a la Teoría Administrativa**. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.

lores, T (2005), **Planificación Estratégica**. Maracy, Venezuela: Fedeupel.

Koontz, R y Weirhrich, H. (2005). **Gerencia Estratégica**. México: Global Ediciones.

Mancera, R. (2012). **Administración de los Inventarios**. México: Mc Graw – Hill.

Meigs, M. (2012). **Elementos del Control Interno en los Inventarios**. México

Montesino, E (2010). **Métodos para el Manejo de Inventarios**. Argentina: Arce Monte Real.

Sainz, J (2012). **Planificación de los Inventarios**. Venezuela: Fragor.

Publicación correspondiente a la serie de libros y revistas arbitradas
del Fondo Editorial de la Universidad Bicentenaria de Aragua

(FEUBA)

Volumen 1 No 1 - Julio 2017