

**Ejes de abordaje estratégicos para el control interno en el proceso de ventas, cuentas por cobrar y gestión de cobros de una organización de servicios académicos**

*Strategic approach axes for internal control in the sales, accounts receivable and collections management process of an academic services organization*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0239>

**Ligia Mebol Fajardo**

<https://orcid.org/0000-0002-0905-5169>  
[lfajardov@unemi.edu.ec](mailto:lfajardov@unemi.edu.ec)

**Silvia Liliana Rossignoli Ramírez**

<https://orcid.org/0009-0002-0867-4299>

**Xavier Vásquez Fajardo**

<https://orcid.org/0000-0003-1145-5425>

**Carlos Efraín Vásquez Fajardo**

<https://orcid.org/0000-0001-7938-696X>  
[cevazf@hotmail.com](mailto:cevazf@hotmail.com)

**Recibido:** 10/11/2023

**Aceptado:** 01/02/2024

## RESUMEN

Esta investigación gira en torno al desarrollo de líneas estratégicas para el control interno en el proceso de ventas, modelo de negocios, cuentas por cobrar y gestión de cobros de una organización de servicios. Su abordaje metodológico se concibió desde el enfoque positivista, mediante la revisión de referencias y un trabajo de campo, de tipo descriptivo. Se usaron las técnicas de la entrevista y la encuesta. Para su aplicabilidad se utilizó el Guión de entrevista y el uso de cuestionarios. Se detectó, considerando la apreciación del cuerpo directivo, un conjunto de situaciones en la gestión comercial y de control que requieren atención inmediata en las áreas administrativas, organización, ventas, gestión de cobros. Con base a los resultados, se diseñaron lineamientos estratégicos de cara a cambios producidos en el entorno organizacional, y evaluar de manera permanente el desempeño de las acciones y la detección de aquellas que se deben mejorar, acompañados de un cúmulo de indicadores que orienten, desde la rigurosidad científica, el proceso de mejoramiento empresarial.

**Palabras clave:** Lineamientos estratégicos, Gestión, Servicio, Control.

1. Universidad Estatal de Milagro (UNEMI)- Ecuador
- \* Autor de correspondencia: [lfajardov@unemi.edu.ec](mailto:lfajardov@unemi.edu.ec)

## ABSTRACT

This research revolves around the development of strategic guidelines for internal control in the sales process, business model, accounts receivable, and collections management of a service organization. The methodological approach was conceived from a positivist standpoint, through the review of references and descriptive fieldwork. Interview and survey techniques were employed. For applicability, the Interview Script was used along with questionnaires. It was detected, considering the assessment of the executive body, a set of situations in commercial management and control that require immediate attention in the administrative areas, organization, sales, and collections management. Based on the results, strategic guidelines were designed in response to changes in the organizational environment, and to continuously evaluate the performance of the actions and the identification of those that need improvement, accompanied by a set of indicators that guide, from a scientific rigor perspective, the process of business improvement.

**Keywords:** Strategic guidelines, Management, Service, Control.

## INTRODUCCIÓN

Configurar parámetros procedimentales en una organización vinculada al área comercial implica propiciar condiciones que beneficien los propósitos institucionales. En este sentido, conlleva fomentar al usuario un clima organizacional adecuado, sobre la base de la confianza y soluciones. Para Acero (2016) La dirección estratégica es el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, y mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad (pág. 6) Ahora bien, desde la perspectiva empresarial, la estructura debe ir en procura de impedir o menguar pérdidas en inventario, hurtos de dinero, gastos sin sustento y otras situaciones que pueden traer como consecuencia que el modelo de negocio desperdicie activos e ingresos, por ende, las intervenciones de seguimiento y control deben actuar como muros que dificulten circunstancias que promuevan entre el personal o en los propios clientes cometer robos o fraudes.

Por ello, en los procedimientos de intervención y control interno se propicia la estructuración de tareas y fortalezas que persigan una curva de aprendizaje permanente en áreas de responsabilidad clara y técnicas de seguimiento efectivo de los procesos internos, lo que se conoce como planificación estratégica. Santana Mañay (2016) lo explica muy bien cuando dice que “En la planificación estratégica se investiga tanto el ambiente externo de la empresa como el interno, el trabajo fundamental de los estrategas es comprender y hacer frente a la competencia” (pág. 24).

Así pues, en la dinámica empresarial de las organizaciones, sin importar su categoría, tipología, envergadura o área de desempeño, pueden sucederse momentos conflictivos, en cuanto a capacidad de respuesta o toma de decisiones que no colidan con los propósitos y fiel cumplimiento de los procedimientos regulares en alguna operación, y ello se debe generalmente a fallas en la definición de lineamientos a seguir que orienten de manera adecuada al momento de atender una contingencia.

En correspondencia a lo anterior, se han estructurado el siguiente objetivo general: Diseñar una propuesta de lineamientos estratégicos para el control y seguimiento interno administrativo de una empresa de servicios académicos denominada AQUATORIAN AGATHOS CPA C.A en Ecuador. Y, los específicos: 1) Determinar el contexto operativo actual de medidas de control interno en procesos de venta, seguimiento de cuentas por cobrar y gestión de cobro de la empresa; 2) Diagnosticar las situaciones por mejorar (fortalezas y debilidades) en relación de control interno en la empresa, referidas a procesos de venta, seguimiento de cuentas por cobrar y gestión de cobro; 3) Configurar una propuesta de lineamientos estratégicos para el control y seguimiento interno para el proceso de ventas, cuentas por cobrar y gestión de cobro de la empresa; 4) Validar la propuesta de lineamientos estratégicos para el control y seguimiento interno para el proceso de ventas, cuentas y gestión de cobro.

Esta iniciativa investigativa, se justifica plenamente, ya que beneficia, en primera instancia, a la institución a la cual se circunscribe la situación objeto de estudio, con una serie de mecanismos de los cuales dispondrá la gerencia, desde una perspectiva pragmática para abordar las situaciones por mejorar reportadas tanto a nivel preliminar, como durante la realización del trabajo de campo y su análisis pertinente. Así mismo, a las ciencias administrativas en el área de servicios, sus accionistas y colaboradores. De la misma manera, los clientes verán beneficios adicionales sus operaciones con la organización relacionadas a la gestión efectiva y confianza organizacional.

## MARCO TEÓRICO

Resulta común que una organización pueda incurrir en decisiones que son tomadas a priori, no adecuadas e inconvenientes, propiciando condiciones para el aumento de pérdidas en propuestas comerciales potencialmente factibles; por lo cual, adquiere mayor significación la precisión de parámetros que establezcan procedimientos que promuevan efectivos flujos de procesos, tratamiento de la información requerida y confiable, así como reportes claros que ilustren la situación empresarial, con base a realidades concretas y confiables, para que la toma de decisión provea circunstancias favorables a la organización.

En este sentido, cabe destacar lo expuesto por (Gajardo Bagnara, 2014) cuando expresa:

La planificación estratégica, busca adaptar un entorno de alto riesgo hacia un ambiente de estabilidad, equilibrio y certidumbre basado para ello en un proceso de recopilación, generación y depuración de información de variada naturaleza, con el fin de establecer un marco de referencia lo suficientemente válido para llevar a cabo de manera satisfactoria el proceso de toma de decisiones final, por ello la necesidad de llegar a comprender claramente este término en todo su significado. (pág. 14)

Al respecto, se infiere que el talento humano, como componente fundamental de las organizaciones, está llamado al establecimiento de propósitos y programas sobre la base de procesos básicos tales como: organizar, dirigir, planificar, coordinar y de control y seguimiento, que ejecutados eficazmente en correspondencia a parámetros fijados favorecen la eficacia de las actividades institucionales.

Así mismo, es imperativo, que esta serie de aspectos normativos y sus lineamientos deben procurar suficiente claridad, sin vacío innecesarios que propicien la discrecionalidad a cualquier funcionario o indecisiones. Ello, asegurará que a quienes está dirigida la pauta puedan asumirla a cabalidad.

Ahora bien, en el hecho administrativo no sólo se precisa, sino que además es obligatorio, considerar lo referente al control y seguimiento que Salgado y Calderón (2014) afirman que “Los sistemas de control de gestión son rutinas y procedimientos formales basados en información que los gerentes usan para mantener y alterar patrones en las actividades de la organización” (s/p). Sin menoscabo de ser considerada una labor básica de la gerencia, no deja de esgrimir la significativa importancia para el logro óptimo del ejercicio estratégico, lo cual se relaciona directamente con el rendimiento de la compañía y el desempeño en las áreas y niveles de relacionamiento de actividad interdependientes, incidiendo en la permanente evaluación de los programas en desarrollo y la proyección de actividades estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

Observado desde un enfoque pragmático, estas reflexiones apuntan a dar significado e importancia a los procesos de control interno de una compañía, promoviendo un desempeño coordinado de actividades para ofrecer seguridad en los todos procesos operativos.

En este orden, (Estupiñán Gaitán, Administración de riesgos E.R.M. y la auditoria interna, 2002) lo define como:

Un proceso ejecutado por la Junta Directiva ó Consejo de Administración de una entidad, por su grupo directivo y por el resto del personal, diseñada específicamente para proporcionarles

seguridad razonable de conseguir en la empresa las tres siguientes categorías de objetivos: efectividad y eficiencia de las operaciones, suficiencia y confiabilidad en la información financiera y cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables (pág. 21)

Del citado autor se puede destacar que el monitoreo de una organización está fundamentado por un conjunto de iniciativas procuradas no sólo por la gerencia o personal directivo de la institución, sino también por todo el personal humano que la conforma, además de estar orientada a la verificación de metas, ajustes y seguimiento del cumplimiento de objetivos fundamentales, tratando de prever procedimientos que admitan la atención de cualquier anomalía que impida su cumplimiento.

Asumiendo un enfoque estructural, es imperativo el abordaje de procesos contables que deben coadyuvar en el control y seguimiento del nivel de cuentas en el ámbito organizacional, no sólo abarcando el contexto financiero y/o contable sino además sus aspectos operativos, buscando siempre la eficacia administrativa y operativa de la organización.

Así pues, de este modo, el seguimiento debe considerar actividades con estándares de verificación y seguridad prudente en aspectos de gran significado: efectividad operacional, información financiera confiable y seguimiento, así como cumplimiento, de políticas y marco legal vigente. Por otra parte, para (Corvo Helmut, s/f). La planeación operativa es una herramienta de gestión que facilita la coordinación de los recursos de la organización (humanos, financieros y físicos) para que sea posible alcanzar las metas y los objetivos que están contenidos en los planes estratégico y táctico de dicha empresa. (pág. 1).

Así que el plan operativo anual no es otra cosa que la separación entre este y el plan plurianual, cuyo único propósito es orientar la ejecución y consecución de los objetivos estratégicos institucionales. (Secretaría nacional de la administración pública de Ecuador, 2012).

En correspondencia, puede inferirse que la observancia de los aspectos señalada minimizará riesgos innecesarios y promoverá confianza esperada de estados financieros frente a amenazas potenciales como fraudes contables e incumplimiento operativo requerido, a fin de proporcionar un crecimiento sano del emprendimiento u organización.

En esta etapa, es imperativo señalar que el compromiso principal en la ejecución y aplicabilidad del seguimiento interno en un emprendimiento u organización tiene su mayor obligación entre los niveles gerenciales o directivos, que se precisan en la vigilancia continua de las operaciones relacionadas a su competencia, en función de adoptar las acciones pertinentes y oportunas ante

evidencias inequívocas de irregularidades o de comportamientos contrarios a las nociones de economía y eficacia.

No obstante, tal como se ha disertado, todas las actividades que conforman el sistema procedimental de la organización son indudablemente integrado e interdependiente, por lo cual, se requiere no sólo la socialización permanente sino el compromiso de todo el talento humano para llevar adelante el seguimiento del proceso como un todo. Un compromiso real y permanente en todos los horizontes de la empresa bajo los principios fundamentales de la administración y la calidad.

Todas estas premisas son pertinentes al desarrollo y crecimiento de una organización incluso, desde su etapa de emprendimiento, tal como explica Moreno (2016) al decir que: “el emprendimiento se ha convertido en un tema de agenda pública y académica, debido a su influencia en la economía, cuya dinámica depende de las iniciativas empresariales por cuanto afectan la demanda agregada, la competitividad y la necesidad de innovar” (p.423). Para (Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A., 2015) definen que “emprendedor es el principal promotor del desarrollo económico y social de un país. Identificar oportunidades, aprovecharlas y buscar los recursos para transformarlas en negocios rentables, en esencia, es su misión”. (pág. 7)

En este sentido, es objeto de estudio en la presente investigación el caso que atañe al emprendimiento denominado AQUATORIAN en Ecuador. Al respecto, resulta en un emprendimiento en la categoría de servicios académicos, con poco más de un año en el mercado de Ecuador. Está conformada por cinco socios, dos de carácter local y tres extranjeros. Su modelo de negocio está vinculado al desarrollo de actividades de carácter académico y empresarial: Organización de eventos, servicios académicos, desarrollo de proyectos administrativos, informáticos y de sostenibilidad social.

Estas actividades son de alta competitividad y de crecimiento en los últimos años según lo expuesto en el portal Ecuador en cifras del Instituto Nacional de Estadísticas del censo económico del 2015, existen en la Provincia de Guayas dos mil ciento treinta y cinco establecimientos de actividades profesionales, científicas y de tecnologías de información y comunicación, con más de doce mil personas ocupadas en el ramo y con creciente demanda de estos servicios por parte de sectores económicos y particulares.

Atendiendo a estas cifras existe demanda de estas actividades. No obstante, de lo conversado con la directiva actual de la organización se infieren diversas situaciones por mejorar que han incidido en un crecimiento mayor de esta organización y en significativas pérdidas de inversión realizada. Entre estas destacan: Aparición de oportunidades potenciales, pero de alta inversión operativa y retorno de inversión a mediano y largo plazo; incremento de agentes de competencia actuales y potenciales a nivel local e internacional vía web e

incremento de compromisos por las actividades realizadas de acuerdo a la inversión comprometida.

Estas circunstancias, presuntamente, incidieron en acciones de impacto no deseado en la organización:

Procesos de toma de decisiones imprecisos y poco evaluados o fundamentados; Demoras en acciones y tareas para producir resultados efectivos y eficientes, esfuerzos con propósitos poco sostenibles en el tiempo, debilitamiento de la posición empresarial frente a la competencia y el mercado; Clima Organizacional Disruptivo con altos niveles de apremio sobre directivos y personal, proyecciones de planes operativos imprecisos y alejados de la realidad del mercado, falta de precisión e inexistencia de mecanismos de control y seguimiento de la gestión. (Entrevista preliminar realizada con directiva actual)

Esta situación ha traído consigo altos niveles de incertidumbre institucional y elevados riesgos para el modelo de negocio reflejados en los siguientes aspectos: Posibilidades de transformar hacia la efectividad procesos y procedimientos organizacionales; apropiación de nuevas tecnologías, tanto a nivel procedimental como digital, situaciones conflictivas interpersonales, orientación precisa en procesos de reestructuración interna y posibilidades inciertas en la realización de nuevos proyectos.

Ahora bien, para el desarrollo de un emprendimiento de servicios reviste gran importancia la configuración precisa de una estructura procedimental que, desde sus inicios, permita el control y seguimiento de sus actividades desde una perspectiva productiva y de la optimización de recursos de la organización: control, contacto e interacción con usuarios internos y externos, proveedores, control administrativo, modelo de negocio y marketing, inventario, talento humano, consultoría jurídica y financiera, aliados locales confiables, gestión y control de cobranzas, inversión, entre otros aspectos de envergadura institucional. Todo ello, sobre la base de un propósito comercial claro y la construcción permanente de una plataforma operativa que brinde posibilidades amigables para la gestión comercial sostenible.

A todo ello, debe considerarse además que la estafa, es una situación que puede estar presente también, si existen condiciones y facilidades para su concreción. Áreas organizacionales susceptibles pueden verse involucradas: gestión de cuentas por cobrar, afectando el flujo de caja incrementando índices de deudas que podrían convertirse en inmanejables, falsificación de documentaciones dando sustento a operaciones fraudulentas reflejadas en cuentas que al final resultan incobrables, generando situaciones innecesarias y preventivas.

En torno a estas premisas, se infiere la necesidad de procurar un sistema de control interno confiable, que provea de seguridad y transparencia en los procesos, que no ofrezca capacidad a incertidumbres innecesarias. Al respecto, el presente estudio considera significativo un análisis de fortalezas, riesgos internos y externos; con el fin de que el control provea seguridad razonable en la categoría para la cual fue diseñado.

De la misma manera, es significativo considerar que los riesgos de pérdida pueden también ser relacionados a situaciones humanas en torno a tomas de decisión y propósitos comerciales imprecisos o condiciones favorables para la centralización de procesos, creando nudos críticos o cuellos de botella, que impiden el cumplimiento de los objetivos institucionales y expectativas de los clientes y/o usuarios.

Por consiguiente, se asume el estudio de situaciones existentes en la citada empresa de servicios, donde se presumen escenarios por mejorar en cuanto al modelo de negocio, desempeño del personal en los procesos de venta, gestión de cobros y control de seguimiento, considerando además que no se cuenta con mecanismos precisos que aseguren una conducta acorde a la realización de esas actividades para brindar una atención de calidad al cliente generando observaciones que no coinciden con los propósitos institucionales en los procesos.

## METODOLOGÍA

Esta investigación se enmarcó en el paradigma cuantitativo, bajo una modalidad de proyecto factible, según Arias (2012) implica la “formulación de un proyecto que recurre a la investigación aplicada (de campo o documental) la cual proporciona los conocimientos de utilización inmediata que sustentan la propuesta” (p.71). Efectivamente, esta modalidad permite el cumplimiento de los propósitos establecidos para el estudio, en coincidencia con los alcances y expectativas de la empresa.

Se cimienta en la investigación de carácter descriptiva sustentada por demás en la revisión bibliográfica y el trabajo de campo. Para el trabajo de campo, se concibió desarrollarlo en función a lo previsto en los objetivos específicos. Al respecto, se determinará la percepción Institucional del personal directivo y sus expectativas, mediante el uso de la técnica de la entrevista, y como instrumento el Guion de entrevista.

Seguidamente, para Diagnosticar, desde la perspectiva de los operadores de los procesos objeto de estudio en la empresa, se infiere el uso de la técnica de la encuesta, operada mediante la elaboración y aplicación de un cuestionario. Todo ello, para diseñar “una propuesta de lineamientos estratégicos de control interno para el proceso de ventas, cuentas por cobrar y cobros de la empresa sobre la base de la contrastación de datos reportados, a la luz de los fundamentos



teóricos y aportes de los autores. Finalmente, una validación de la propuesta, atendiendo aportes especializados y teóricos.

### **Población y Muestra**

Se tomó como población objeto de estudio las categorías de sujetos, los mismos que están determinadas por el personal directivo y operativo de la empresa, como se describe en la siguiente tabla No.1.

De la misma forma, la muestra es básicamente, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta.” (p. 173).

No obstante, para este caso la población se asume como de tipo finita, la cual, según Ramírez (2010) “Es aquella cuyos elementos en su totalidad son identificables por el investigador, por lo menos desde el punto de vista del conocimiento que se tiene sobre su cantidad total” (p,1), por lo tanto, se considera de carácter censal, obteniendo información del 100% de la población.

**Tabla 1.**

Población y muestra

CATEGORÍA	POBLACIÓN	MUESTRA
Personal Directivo	1	1
Personal Operativo	3	3

Fuente: La empresa (2019)

### **Técnicas de análisis de datos**

Las técnicas para la recolección de datos empleadas fueron la revisión documental y análisis de contenido y los instrumentos de recolección de datos a utilizar fueron, la entrevista y la encuesta.

Los datos fueron estudiados mediante la técnica de análisis de contenido y confrontados con los fundamentos teóricos relacionados a la temática objeto de estudio para determinar el logro de los objetivos propuestos. Por otra parte, los datos resultantes de las variables cuantitativas fueron analizados, a través de la estadística descriptiva, registrándose los resultados en cuadros de frecuencia y porcentaje, representándose en gráficos circulares.

En este sentido, Tamayo y Tamayo (2000), expresa que la estadística descriptiva: “Es aquella que utiliza técnicas y medidas que indican las características de los datos disponibles”. (p.211).

Es decir, la estadística descriptiva se justificó plenamente, ya que permitió el tratamiento y análisis de datos en correspondencia a los objetivos.

## RESULTADOS

De acuerdo con los resultados expuestos por el representante oficial de la empresa, se puede inferir un conjunto de situaciones por mejorar que revisten significado para el desarrollo, no solo del presente estudio, sino fundamentalmente a lo que ha llamado el entrevistado la *reinvención* de la empresa caso estudio.

Al respecto, se reportan situaciones por mejorar que representan nudos críticos en el desarrollo pasado y actual de la empresa: Captación de clientes, inversión considerable de socios en la parte operativa, inexistencia de controles de gestión y financiero, inadecuada selección de talento humano, Presupuestos de gastos contables por encima del promedio regular aceptado, Inversión financiera por encima de lo debido, Seguimiento, poco efectivo. Sin reportes de ejecución operativa y control financiero, falta de políticas de venta y de control y seguimiento de gestión de cobranza.

Luego de la realización de entrevistas al personal directivo y operativo de la empresa que se estudia para efectos de esta investigación, surgen consideraciones significativas que evidencian la situación actual de la empresa, prevista en el desarrollo de los objetivos previstos para la investigación.

Al respecto, para iniciar esta discusión, cabe decir que existe gran coincidencia de opiniones entre los aspectos manifestados tanto por el personal directivo como por el operativo, lo cual, confiere una connotación de confianza en los resultados que se reportan.

En este sentido, las opiniones coincidentes se centran en factores que están afectando el buen desenvolvimiento de la empresa, a saber: Estimación imprecisa de modelo de negocio, captación de clientes, seguimiento poco efectivo, inexistencia de controles de gestión y financiamiento, sin reportes de ejecución operativa y control financiero y Falta de políticas de venta y de control y seguimiento de gestión de cobranza

De esta manera, se evidencia la situación actual de la empresa y un conjunto de situaciones por mejorar, de acuerdo a las perspectivas de ambas categorías de sujetos de estudio. En este sentido, la poca concreción de mecanismos efectivos de seguimiento e imprecisiones en cuanto a la misión organizacional y políticas adecuadas para áreas vitales como ventas, finanzas y gestión de cobro; representan un reto que debe ser abordado con objetividad y en conjunto por todos los que conforman a la organización.

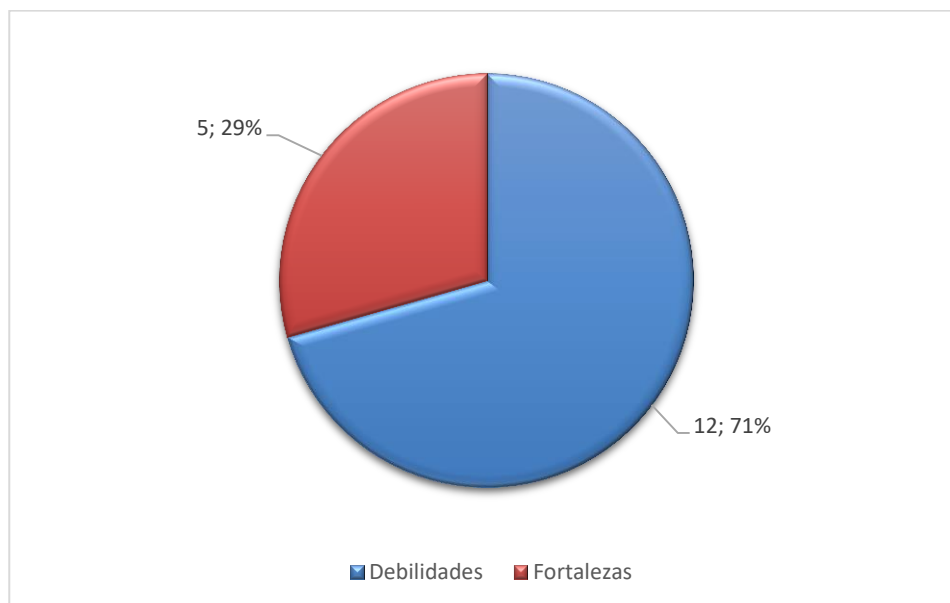
De la misma manera, se evidencian coincidencias en aspectos positivos reconocidos por ambas categorías de estudio, como lo son: buena comunicación organizacional, formación y actualización, satisfacción institucional y disposición para corregir situaciones por mejorar

Tal como se muestra, existen aspectos muy importantes que sirven de sustento para el abordaje en la construcción de una propuesta que permita fortalecer la capacidad de respuesta de la organización, con apoyo de la suma de voluntades de todos los involucrados.

Ahora bien, en cuanto a las áreas a los tópicos que requieren de atención, la aplicación de los cuestionarios al personal operativo y sus resultados, representan una referencia muy importante, ya que esta categoría de estudio está en constante interacción con las operaciones regulares de la empresa.

En este orden de ideas, el siguiente gráfico presenta un balance general de la percepción de las situaciones por mejorar y que deben ser atendidas, así como de las fortalezas desde la visión del personal operativo:

**Figura 1.**  
Balance de personal operativo



Fuente: Elaborado por los autores con base a resultados confrontados con teóricos (2019)

De las diecisiete interrogantes del cuestionario, sólo cinco (5) se ubican entre las fortalezas, no obstante, al estar ligadas a los siguientes aspectos: Plan de carrera, Comunicación interorganizacional, Formación y actualización, Satisfacción institucional y Disposición; revisten un particular significado ya que representan factores que inciden positivamente en la contribución de todos los miembros de la organización para corregir las circunstancias reportadas.

Por otro lado, las doce interrogantes ligadas a las debilidades, poseen un impacto significativo ya que están relacionadas áreas organizacionales vitales

para el buen desenvolvimiento de una compañía: Conocimiento Misión, Relatar Misión, Definición procesos operativos, Mecanismos de control y seguimiento más eficaces, Mecanismos de control y seguimiento automatizados, Mecanismos de control y seguimiento automatizados área finanzas, Mecanismos de control y seguimiento automatizados área ventas y cobranzas, Mecanismos de control y seguimiento inclusión y eficacia del Personal directivo, Formatos corporativos, Tecnología Comunicacional, Plan de ventas y Gestión de Cobranzas.

## PROPUESTA

Producto del desarrollo del presente estudio, se genera una propuesta sustentada en Lineamientos estratégicos para el control y seguimiento interno en los procesos de gestión, ventas, cuentas por cobrar y gestión de cobro de la empresa.

Al respecto, de manera transversal, la configuración de estos principios apunta al fortalecimiento de la confianza, la corresponsabilidad y mística personal proyectada hacia los propósitos de la empresa para minimizar y disminuir riesgos relacionados a esas ocupaciones, propiciando que las operaciones se procuren de manera precisa, confiable y en completa transparencia. En correspondencia, el propósito de esta propuesta es mejorar los nudos críticos presentes en el control y seguimiento interno de la gestión, con base a lineamientos estratégicos concebidos para la organización.

### ***Estructura de la propuesta***

Los lineamientos estratégicos responden de manera directa a los objetivos de la propuesta que son el modelo de negocio, políticas de gestión y control y seguimiento, sobre la base de una transversalidad sustentada en comunicación, participación, consenso e intención de llevar a cabo los cambios.

En este sentido, vale la pena destacar lo propuesto por Hernández y et. al., (2018)

Para atender una problemática organizacional se debe identificar los factores que intervienen en el cumplimiento de las metas, así como el compromiso que se considera fundamental, ya que estos elementos fortalecen a las organizaciones. Luego de identificarlos se debe detectar si hay deficiencias en ellos, pues esto impacta negativamente en el rendimiento y la productividad del personal. (p.1)

De la misma manera, destacando lo expuesto por Robbins y Judge (2009), los autores refieren:

El compromiso organizacional es un sentimiento por el cual el empleado se ve identificado con la organización, así como con sus metas, teniendo como objetivo primordial seguir perteneciendo a ella. Este compromiso es muy significativo, debido a que logra que los trabajadores tengan un gran impacto en la productividad, desarrollando condiciones óptimas para la organización, las cuales son necesarias para poder subsistir dentro de un mundo que se encuentra en constantes cambios. (p.4)

En correspondencia a estas premisas, se ha considerado una serie de lineamientos estratégicos que permitan el abordaje de las situaciones reportadas. Así mismo, en relación con el modelo de negocios, Pigneur y Tucci, citados en Ricart (2009), repasan distintas definiciones y terminan aportando una concepción particular:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos. (p,1)

Efectivamente, el modelo de negocio implica el entramado lógico del cual dispone la organización, a fin de cumplir sus propósitos empresariales. Implica un sistema, conformado por subsistemas, que aprenden y se retroalimentan; y que deben procurar una revisión permanente de procesos, dinámica del mercado e incluso de objetivos organizacionales en correspondencia a un norte propuesto.

En este contexto, la empresa caso de estudio, tanto por razones de tiempo fundacional como por tamaño y concepción, puede inferirse que se constituye en un emprendimiento naciente. Es decir, su modelo de negocio aún no se consolida y está en plena construcción. En este sentido, existe un factor a favor, constituido por la buena disposición de los actores organizacionales de llevar a delante el proyecto de emprendimiento. De la misma manera, existe una cartera de clientes que, aunque reducida, la ha permitido cubrir costos operativos y mantenimiento en el mercado.

Al respecto, para Amit, citado en Rodríguez (2009), la percepción de los ejecutivos refiere el emprendimiento o espíritu emprendedor con términos como “innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento” (p.1). Así mismo, el citado autor manifiesta que los libros sobre management generalmente definen el término como “la capacidad de iniciar y operar nuevas empresas, en la cual la visión es reforzada por autores como Brook (1968), Bennis y Nanus (1985) y Mintzberg et al. (1999)” (op cit)

En este contexto y, para efectos de esta propuesta, los autores coinciden con esta definición, situando a la empresa caso estudio como un emprendimiento. Es decir, una iniciativa empresarial que inicia operaciones.

Por tanto, se hace necesario considerar lo expresado por Ferreira (2015) en relación con la puesta en marcha de un plan de negocios para un emprendimiento:

Cuando un emprendedor se plantea una idea por primera vez, no siempre visualiza claramente la forma de hacerlo tangible, de encontrarlo rentable, ya sea en el corto, mediano o en el largo plazo. Así como de saber cuánto dinero requiere para iniciar su idea, de donde obtendrá ese dinero y sobre todo a quiénes debe dirigir su innovación. Ahí surge la necesidad de establecer una forma de proceder, de emplear una metodología, un modelo, es decir, un plan de negocios. (p.1)

De la misma manera, la citada autora refiere:

El modelo Canvas fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un "lienzo" se detallan desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha.

Es decir, el cimiento de esta metodología es esencialmente dar tratamiento a una idea y estimar sus posibilidades, mediante el establecimiento de todas las particularidades y determinar que, si no hay material respaldado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad. De esta manera, se constituye en una herramienta significativa para el abordaje, desde una perspectiva estratégica, del estudio de la naturaleza de la propia organización.

Así pues, los autores de esta investigación asumen esta lógica, como una buena posibilidad de configurar, con mayor precisión, las posibilidades del emprendimiento. Para ello, se precisa un modelo del método CANVAS, adaptado a la empresa con base al propuesto Osterwalder, citado en Rodríguez (2015).

El mismo, se configura en una especie de un lienzo que permite la rápida evaluación de una idea. El mismo se compone de nueve (9) bloques: a) Segmento de clientes, b) Alianzas clave, c) Propuesta de valor, d) Actividades clave, e) Canales, f) Flujo de ingresos, g) Estructura de costos, h) Recursos clave y i) Relaciones con los clientes.

De esta manera, para efectos de la empresa caso- estudio y, producto de la discusión con el personal directivo y operativo de la misma, se presenta a continuación la siguiente propuesta:

**Tabla 2.**  
**Modelo Canvas Agathos Aquatorian C.A.**

Modelo CANVAS		De: Consultoría	Para: Empresa	Fecha: XXXXXX
<b>8) Socios clave</b>	<b>7) Actividades clave</b>	<b>2) Propuesta de valor para cada segmento:</b>	<b>4) Relación con los clientes</b>	<b>1) Clientes</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas para la promoción y venta del producto (programa partners)</li> <li>- Alianza para la búsqueda de subvención para certificación.</li> <li>- Personal técnico calificado</li> <li>- Gestión administrativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relanzamiento de la identidad e imagen como una compañía desarrolladora de software con percepción de empresa global                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Certificación desde dos perspectivas: inversión de la certificación y las actividades técnicas que lo demuestren.</li> </ul> </li> <li>- Fortalecimiento de los canales de distribución de captación de clientes.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de la frecuencia publicitaria selectiva en clientes potenciales en el exterior.</li> </ul> </li> <li>- Establecimiento de banco de datos de clientes potenciales en el exterior para promoción y cierre de la venta.</li> <li>- Banco de datos de Partners consolidados para relacionamiento.</li> </ul>	<p>La capacidad de desarrollar Plataformas digitales, igual de completas, a mejores precios, que las ofrecidas en la actualidad por la competencia, especializada en cada una de las categorías de productos.</p>	<p>Asistencia personalizada física y digital.</p>	<p>Particulares, Empresas, corporaciones de cualquier área que requieran gestión de servicios en desarrollo de software, proyectos sociales, soluciones digitales y fortalecimiento de competencias laborales a través de formación y actualización de conocimientos; para sus usuarios internos o externos, en américa latina.</p>
	<b>6) Recursos clave:</b>		<b>3) Canales</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Imagen e identidad definida</li> <li>- Página web relanzada</li> <li>- Unidad de formación y actualización.</li> <li>- Personal de canales definido y adiestrado.</li> <li>- Personal técnico calificado</li> <li>- Personal de finanzas calificado y confiable.</li> <li>- Mecanismos de seguimiento y control definidos.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sitio web</li> <li>- Partners</li> <li>- Fuerza digital de ventas</li> <li>- Presentaciones digitales</li> <li>- Patrocinio y participación en eventos del área</li> </ul>	
	<b>9) Estructura de costos</b>		<b>5) Fuente de ingresos</b>	
	A discreción de la gerencia. Información confidencial Estructura de costos cubierta y con posibilidades de reducción, manteniendo la calidad de los productos ofrecidos.		<p>Venta página web Venta canales propios Venta Partners</p> <p>Formas de pago: a discreción de la empresa.</p>	

Fuente: elaborado por la investigadora (2019)

De acuerdo al desarrollo del CANVAS propuesto, se hace énfasis en varios aspectos de significación: los recursos clave, responden a las necesidades coincidentes y reportadas por todos los actores organizacionales. Un relanzamiento de identidad, la página web actualizada, mecanismos de control y seguimiento definidos, así como un personal calificado y confiable en materia de finanzas.

Así mismo, destacan las fuentes de ingresos, los canales de captación de clientes y un programa de partners; todo, con apoyo de un esfuerzo de recursos en materia digital, sin incremento de costos, desarrollado por el propio capital intelectual de la empresa.

## CONCLUSIONES

En este contexto se observaron nudos críticos significativos en cuanto a la captación de clientes potenciales y, sobre todo, la inexistencia concreta de controles de gestión y financiero.

Así mismo, la inadecuada selección de talento humano en materia contable que conllevó una situación de costos por encima de lo adecuado, devengando erogaciones innecesarias producto de una estrategia preconcebida por personal, ya no presente en la organización.

Estas circunstancias, coinciden con lo expuesto por el personal operativo que, vale decir, posee gran disposición y apuesta a la corrección y crecimiento de la organización. Entre ambos sujetos de estudio, se observó percepciones similares en cuanto a la situación de la empresa. Sumando, además, la imprecisión en políticas de venta y estrategia comercial.

Cabe destacar que si bien el emprendimiento, en estos momentos, posee una aproximación de estrategia, la misma es empírica y no lo suficientemente explícita.

En este orden de ideas, se puede inferir que la gestión está basada fundamentalmente sobre producción financiera (flujo de caja), predominando el cumplimiento de objetivos cortoplacistas y gestionando las actividades y dinámica comercial que se producen en el mercado, sin tomar previsión o anticipación a los cambios, producto de una planificación con base a la rigurosidad científica.

Es decir, un proceso de toma de decisiones sobre la base del instinto y no de compendios de juicio que permitan accionar en correspondencia a datos confiables.

De esta manera, en correspondencia al objetivo 3, la propuesta presentada destaca una metodología que permite renovar las acciones estratégicas de cara a cambios producidos en el entorno organizacional, y evaluar de manera permanente el desempeño de las acciones y la detección de aquellas que se deben mejorar.

Además, incorpora un cúmulo de unidades de medida con sus relaciones causales que sirven como mecanismos de referencia para la toma de decisiones. Sin embargo, para efectos del presente estudio, cabe señalar que esta fuera del



alcance de esta propuesta la medición y sólo se proponen los indicadores e iniciativas a solicitud de la organización.

## REFERENCIAS

- Acero, L. C. (2016). Dirección Estratégica (2da edición ed.). Ecoe Ediciones.
- Arias (2012) El proyecto de investigación. 6ta edición. Editorial: Episteme. Disponible en: [https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/fidias\\_g-\\_arias-\\_el\\_proyecto\\_de\\_investigacion3a3c2b3n\\_6ta\\_edicion3a3c2b3n1.pdf](https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/fidias_g-_arias-_el_proyecto_de_investigacion3a3c2b3n_6ta_edicion3a3c2b3n1.pdf)
- Bóveda, J., Oviedo, A., & Yakusik, A. (2015). Manual de emprendedurismo. Republica de Paraguay. Disponible de [https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gkeatt/info\\_11\\_01.pdf](https://www.jica.go.jp/paraguay/espanol/office/others/c8h0vm0000ad5gkeatt/info_11_01.pdf).
- Corvo Helmut. (s/f). Planeación Operativa: Características, Importancia y Ejemplo. Obtenido de Lifeder.com: <https://www.lifeder.com/planeacion-operativa/>
- Estupiñán Gaitán, R. (2002). Administración de riesgos E.R.M. y la auditoria interna (Segunda ed.). Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Ferreira- Herrera, D. C. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. Cooperativismo y Desarrollo, 23(107), xx-xx. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Gajardo Bagnara, P. (Agosto de 2014). Propuesta de un modelo estratégico de control de gestión aplicado a Deloitte. 14. (P. E. Chile, Ed.) Santiago, Chile: <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/130009/Propuesta%20de%20un%20mod.>
- Hernández, B.; Ruiz, A.; Ramírez, V.; Sandoval, S. y Méndez, L. (2018) Motivos y factores que intervienen en el compromiso organizacional. RIDE. Rev. Iberoam. Investig. Desarro. Educ vol.8 no.16 Guadalajara ene./jun. 2018. Disponible: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-74672018000100820](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-74672018000100820) (Consulta: noviembre de 2019)
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). Selección de la muestra. En Metodología de la Investigación (6ª ed., pp. 170-191). México: McGraw-Hill.
- Instituto Nacional de Estadísticas del Ecuador. (2015) Censo Nacional Económico. Página web: Ecuador en cifras. Disponible en: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-nacional-economico/>
- Secretaría nacional de la administración pública (2012) Manual de Contratación Pública [sitio web]. Disponible en: <http://www.finanzas.gob.ec/wpcontent/uploads/downloads/2012/06/1-Preliminar.pdf>
- Moreno, D. C. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. Katharsis, 449-479. Recuperado el 2019, de Disponible en: <http://revistas.iue.edu.co/revistasiue/index.php/katharsis/article/view/775/1066>
- Ramírez T. (2010). Como hacer un Proyecto de Investigación. Editorial PANAPO.

- Ricart, J. (2009) Modelo de Negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, núm. 23, 2009, pp. 12-25 Portal Universia S.A. Madrid, España. Disponible: <https://www.redalyc.org/pdf/433/43312282002.pdf> (Consulta: noviembre de 2019)
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (13.ra ed.). Ciudad de México, México: Prentice Hall.
- Rodríguez A. (2015). El modelo de negocios. Monetizando la oportunidad. Documento en línea. Disponible en: <https://www.paranosotros.es/wp-content/uploads/2015/08/Modelo-Canvas-A-Rodriguez.pdf>
- Rodríguez Ramírez, A. (2009). Nuevas perspectivas para entender el emprendimiento empresarial. *Pensamiento y Gestión*. Scielo, 26. Recuperado el 2019, de Recuperado el 26 de noviembre de 2019, de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-6276200900](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-6276200900)
- Salgado, J. y Calderón, L. (2014) *Sistemas De Control De Gestión Y Desempeño Organizacional: Una Revisión Conceptual*. Área de investigación: Teoría de la administración. XIX Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática. Ciudad de México. Disponible en: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/17.05.pdf>
- Santana Mañay, S. E. (2016). *La Planificación estratégica y la gestión administrativa de los gobiernos autónomos descentralizados municipales (GADM) de Tungurahua* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Contabilidad y Auditoría. Dirección de Posgrado). Disponible en: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/22999/1/T3638M.pdf>
- Tamayo y Tamayo M. (2000). *El proceso de la investigación científica*. 3era edición. Editorial: México: Limusa, 2000