



## **ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA CONTROLAR LOS GASTOS DE “INVERSIONES M&M JD”**

Elaborado por:

DAIANA MUÑOZ ZAPATA

Asesor: SORELY AMPARO GARCIA GUTIERREZ

Asesor: JUAN ESTEBAN MUNERA VELEZ

Contaduría Pública

Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Medellín

2019

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas. **Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria**

*Informe final de práctica profesional*

**ELABORACIÓN DE UN PLAN DE MEJORA PARA CONTROLAR LOS GASTOS  
DE “INVERSIONES M&M JD”**

**Daiana Muñoz Zapata**

*Estudiante de décimo semestre del programa Contaduría Pública  
asistenteadm@inversionesmymjd.com*

*Asesor: Sorely Amparo García Gutiérrez, Contadora Pública,  
contaduria.publica@tdea.edu.co*

*Asesor: Juan Esteban Múnera Vélez, Ingeniero de Sistemas, casinojroyal@gmail.com*

*Recibido (Fecha recepción)*

*Revisado (Fecha recepción revisión)*

*Aceptado (Fecha de aceptación)*

**Resumen**

El manejo contable en las empresas es una obligación estatal que exige el control de todos los rubros para la declaración y cumplimiento de las cargas tributarias y a su vez, se constituye como una ventaja interna para el buen desempeño de la organización. En este sentido, el presente proyecto tiene como objetivo elaborar un plan de mejoramiento en el control de los gastos de la empresa Inversiones M&M JD S.A.S de la ciudad de Medellín; esta empresa, ha aumentado su desempeño a lo largo de los años, pero se ha visto afectada en los últimos meses por la ausencia de un control de los gastos, especialmente los gastos

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

de atención al cliente; para determinar el plan de mejoramiento se desarrolla una investigación estudio de caso bajo el enfoque cualitativo descriptivo con entrevistas semiestructuradas al gerente y contador de la compañía. Los principales resultados arrojan que la empresa no cuenta con una estructura que vigile los gastos de la compañía lo que imposibilita reconocer si este gasto se está haciendo adecuadamente para evitar pérdidas. Por tanto, se genera un plan de mejoramiento con un manual de procedimientos que detalle cómo debe desarrollarse el proceso de compra de insumos para la atención al cliente.

*Palabras clave:* control de gastos, plan de mejoramiento, casinos, gastos operacionales.

#### **Abstract**

Accounting management in companies is a state obligation that requires control of all items for the declaration and compliance of tax charges and in turn, constitutes an internal advantage for the good performance of the organization. In this sense, the present project aims to develop an improvement plan in the control of the expenses of the company Inversiones M&M JD S.A.S of the city of Medellín; This company has increased its performance over the years, but has been affected in recent months by the absence of cost control, especially customer service expenses; In order to determine the improvement plan, a case study investigation is developed under the qualitative descriptive approach with semi-structured interviews with the company's manager and accountant. The main results show that the company does not have a structure that monitors the company's expenses, which makes it impossible to recognize whether this expense is being done properly to

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

avoid losses. Therefore, an improvement plan is generated with a manual of procedures that details how the process of purchasing supplies for customer service should be developed.

*Keywords:* Expenditure control, improvement plan, casino, operational expenses.

#### **1. Introducción**

El ejercicio contable es una actividad esencial en las organizaciones ya, que se dedica a registrar, clasificar y resumir los procesos de estas con el propósito de brindar información para la toma de decisiones (Martín, 2011), de esta manera los propietarios o administrativos pueden tener una idea del funcionamiento de la empresa, la capacidad financiera y así determinar si deben cambiar o mejorar algunos de sus procesos organizativos para el beneficio económico.

La problemática situada en “Inversiones M&M JD SAS” se ha abordado poco en la literatura, puesto que las investigaciones sobre empresas de juegos de azar están más concentradas en la evasión tributaria, lavado de activos y otros elementos que se generan en las relaciones con el entorno (Walker, 2009); en temas de gasto se ha generado información sobre el gasto de los consumidores enfocado en una perspectiva social sobre el consumo desahogado Wohl, Davis & Hollingshead (2017). En este sentido, se han hallado investigaciones que apuntan a evaluar los sistemas financieros y el control de gastos en los casinos (Kim, 2001) a la generación de una gestión para los procesos en la cadena de suministro (TouVai, Lee, & Negreiros , 2012), al control interno de la contabilidad a través de la generación de manuales de procedimientos en empresas de juego de azar (Riaño, 2018); y sobre los límites que generan algunas legislaciones sobre el gasto de

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

atención al cliente en los casinos y empresas de juegos de azar (Acosta & Rodríguez, 2015). Por otro lado, se aborda el tema de control de gastos como una propuesta desde la contabilidad que permite que las empresas conozcan de manera fidedigna los movimientos y flujos de caja menor u otros rubros para la toma de decisiones.

Con la exposición de la problemática, este proyecto tiene como objetivo general elaborar un plan de mejoramiento para control de gastos “Inversiones M&M JD SAS”, y como objetivos específicos 1. diagnosticar las problemáticas asociadas al control de gastos dentro de “Inversiones M&M JD SAS”; 2. definir estrategias de gestión administrativa y contable a través de la revisión de la literatura; y, 3. establecer el plan de mejoramiento para “Inversiones M&M JD SAS”.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, en esta investigación se ejecutará un plan de manejo de gastos en la empresa Inversiones M&M JD S.A.S, en el cual se puedan mitigar las pérdidas que se generan por los gastos de servicio al cliente; este plan se consolida como una estrategia que contiene los lineamientos para el control en todas las áreas involucradas. La necesidad de la empresa radica en que no tienen un manejo adecuado de los gastos, dicho rubro no está controlado administrativamente y el personal encargado no tiene una responsabilidad delimitada; por tanto, se considera una necesidad, la intervención de un profesional contable que esté en la capacidad de generar una propuesta que se adapte a este requerimiento de control del gastos de alimentación, gastos de suministros, gastos de nómina, gastos en la prestación de otros servicios como cafetería, aseo y vigilancia. Ante este panorama la presente investigación pretende responder a la

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

pregunta: ¿Cuáles son los aspectos a tener en cuenta para la elaboración de un plan de control de gastos en la empresa “Inversiones M&M JD SAS”?

Esta investigación se divide en tres secciones: la primera consiste en la revisión de la literatura, específicamente investigaciones en el marco nacional e internacional, revisión de teorías sobre el gasto, los tipos de gasto, y las problemáticas que se generan alrededor de este; la segunda sección presenta la metodología con su respectivo enfoque, diseño, instrumentos de recolección y análisis de la información, para lo cual se realizarán entrevistas a algunos ejecutivos de la empresa; y, por último la propuesta o plan de mejoramiento con todos los detalles que se ajustan a la resolución de la investigación.

## **2. Antecedentes de la necesidad o problema empresarial**

La empresa Inversiones M&M JD S.A.S pertenece al sector de servicios en la actividad de entretenimiento con los juegos de azar. Este sector se promovió en Colombia durante la década de 1970 con la conformación de empresas de chance y loterías que han sido lo que sobresalen en el mercado; de acuerdo con Bolaño & Galindo (2009), los colombianos gastan alrededor de 4 mil millones de dólares en apuestas lo que convierte al país en uno de lo más apostadores del continente; por ello, y por las altas sumas de dinero que se gastan en el sector de los juegos de suerte y azar, se han creado diversas políticas y legislaciones que controlan la actividad de los juegos de azar desde el marco estatal, un ejemplo de ello es la Ley 643 de 2001, Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, la cual otorga poder al Estado para controlar y vigilar estas empresas que tiene un

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

impacto en la economía del país, que coadyuvan a la financiación de diferentes necesidades sociales como en los aportes a la salud.

De acuerdo con la Revista Dinero (2017), para el año 2017 el sector de juegos de azar representaba el 1.5% del PIB teniendo en cuenta el alto índice de ilegalidad existente, la cual de acuerdo con Coljuegos continúa siendo alta, especialmente con la introducción de las apuestas virtuales, que se ha convertido en uno de los sistemas más atractivos para las personas en todo el mundo por la diversidad y la accesibilidad que pueden tener desde sus hogares. Adicional, La revista indica que el sector de juegos de azar en Colombia genera hasta 13 billones de pesos anuales, una cifra significativa no sólo para la rentabilidad de las organizaciones involucradas, también para los aportes en salud para el país a través de la Ley.

Desde hace algunos años Coljuegos, se ha constituido como la empresa estatal que controla el sector de juegos de azar en todas sus modalidades, determinó que los aportes fiscales de este sector están entre los 1.5 billones que representan el 16% de los aportes al sistema de salud. Los casinos o establecimientos de juegos localizados son los que más facturan el 77% del total en el sector de juegos de azar, seguido de las loterías, chances y el Baloto (Revista Dinero, 2017).

De acuerdo con el reporte de la Revista Dinero (2017), Coljuegos está vigilando desde el año 2017 el desarrollo de empresas, dedicadas a los juegos de azar por internet y las apuestas en tiempo real, un mercado muy apetecido por las empresas de juegos localizados, quienes han vislumbrado una oportunidad de ampliar su portafolio de servicios; asimismo

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

Inversiones M&M JD está integrando las apuestas deportivas como un nuevo servicio que se considera muy prometedor en el mercado de juegos de azar.

De acuerdo con el informe de Fecoljuegos (2019) con respecto al desarrollo del sector, durante el año 2018 las empresas de juego y azar de Colombia han tenido un 2.7% de crecimiento económico, han aumentado los establecimiento de juegos a un 7% con respecto al año anterior y ha disminuido la informalidad y la ilegalidad, lo cual posiciona este sector de la economía, en uno de los que más aporta al presupuesto nacional; y por último, se han generado estrategias beneficiosas para que el sector continúe creciendo como la implementación de avances tecnológicos que promueven la legitimidad de los juegos un control de su caducidad y la competitividad a nivel internacional.

Inversiones M&M JD S.A.S hace parte de este sector de juegos de azar, es una organización mediana, se constituye en el 2009 y se certifica legalmente como empresa en el año 2014. Sus principales actividades en el mercado son la administración de casinos, con sus respectivos equipos para el juego de azar, la administración de contratos de concesión para la operación de juegos de suerte y azar, y las asesorías en alianzas con otras organizaciones del mismo sector.

La problemática que versa sobre esta situación, es que los administradores de cada casino son los encargados de comprar o adquirir los insumos para los refrigerios, cada semana se les destina una cantidad de dinero para que realicen las compras que corresponden con el gasto de atención al cliente; sin embargo, no existe una cohesión desde el área administrativa de lo que deben comprar, por tanto, cada administrador elige el menú



## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

a su criterio y además elige el punto de compra, que por lo general son tiendas de barrio o mini mercados que no proveen facturas adecuadas para la gestión contable de la empresa. Las compras se hacen al detal, por lo que no se aprovechan descuentos u otras estrategias que reduzca el precio de los insumos.

La inadecuada adquisición de las facturas de compra va en detrimento del artículo 615 del Estatuto Tributario (2019), el cual establece la obligación de expedir una factura cuando se está en calidad de comerciantes que contenga todas las operaciones de venta requeridas y las contribuciones tributarias a las que están obligados que administran la DIAN. El artículo 617 del mismo Estatuto define como requisitos de la factura: que tenga la denominación de factura de venta; tener la información o NIT tanto del vendedor como de la persona que adquiere el producto o servicio; contener el IVA discriminado por el valor pagado; llevar un número consecutivo de facturas de venta; fecha de expedición; descripción del producto o servicio; valor total; nombre o NIT del impresor de la factura e indicar la calidad de retenedor de IVA (Estatuto Tributario, 2019, art. 617).

### **3. Teorías y revisión de la literatura**

Las investigaciones sobre el tema de control interno y de gastos de atención al cliente en las empresas de juegos de azar son muy pocas, en comparación con otros temas socioeconómicos que se ha abordado sobre los casinos. Algunos estudios similares a la presente investigación y al tema que se pretende abordar dan cuenta de la pluralidad de necesidades que se vislumbran sobre los casinos en temas contables y especialmente en el tema de gastos. A continuación, se presentan investigaciones en el marco internacional y

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

nacional que trabajan asuntos contables con el propósito de realizar estrategias y planes de mejoramiento en la contabilidad de gastos de los establecimientos de juego de suerte y azar.

#### **3.1 Investigaciones Internacionales**

Los gastos son una salida o depreciación de activos, de acuerdo con la IASB International Accounting Standards Board (Junta de Normas Internacionales de Contabilidad) (2010) los gastos incluyen pérdidas y los gastos que se generan en las actividades ordinarias dentro de una empresa como los costos de las ventas y los salarios. Asimismo, se define por la misma organización como las pérdidas que representan decrementos en los beneficios económicos y como las pérdidas en los incrementos de tasa de cambio.

Las primeras investigaciones internacionales, que se presentan a continuación son las de Kim (2001) y Gaynor (2014), estos autores abordan la necesidad de un análisis de los estados contables para reconocer los gastos y cómo pueden optimizarse para generar mayores utilidades, sin arriesgar los programas de fidelización o incentivos a los clientes. La siguiente investigación desarrollada por los autores TouVai, Lee, & Negreiros (2012) aborda el tema de un plan de mejoramiento de los recursos a través de un sistema unificado, asimismo aborda las dificultades del cambio y la obligación de socializar los cambios para que puedan desarrollarse exitosamente; por último las investigaciones de Acosta & Rodríguez (2015) y Ipurre & Isidro (2018) quienes trabajan los asuntos tributarios para la presentación de los estados contables, especialmente el tema de gastos al Gobierno Peruano.

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

En primer lugar, se halla la investigación de Kim (2001) sobre los casinos en dos ciudades de Estados Unidos, este estudio tiene el objetivo de evaluar el estado de la industria de los casinos en las ciudades de Atlantic City y Las Vegas quienes han generado sistemas financieros para los ingresos, los costos, las ganancias; para lograr este objetivo se recopila información de alrededor de 50 casinos distribuidos en las dos ciudades y se observa que es común que en estos casinos aunque se aumentan los ingresos, los costos operativos siguen siendo altos, adicional los pagos de las cargas impositivas reducen significativamente las utilidades netas. Los principales gastos que influyen en las pérdidas son los administrativos, gastos de gestión, honorarios, mantenimiento, gastos por intereses y los gastos en atención al cliente, que consistían en regalos como estrategia de marketing.

Posteriormente Gaynor (2014) realiza un trabajo similar en Estados Unidos, donde estudia el área contable los programas de fidelización que realiza los casinos de este país, para mantener a sus clientes a través de invitaciones, regalos y otros que significan un gasto o un pasivo para las empresas. De acuerdo con este autor, en la contabilidad es de gran importancia establecer este rubro tanto en los ingresos netos como, en los pasivos dependiendo del carácter del premio, si estos son recuperables o no. En estos casos, siempre se espera que los programas tengan una redención futura.

Otro estudio internacional que se relaciona con la investigación, especialmente en el tema de planes de mejoramiento en los gastos dentro de casinos, se encuentra en Macao (Asia) con TouVai, Lee, & Negreiros (2012) quienes realizan una investigación, sobre los resultado de un plan de mejoramiento de una cadena de casinos en este país, través de un

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

Plan de Recursos Empresariales que se instauró dos años antes y que trajo consigo una serie de complicaciones para el personal. En este proceso de cambio, la empresa genera estrategias para controlar y uniformar los procedimientos entre los que se considera la optimización de recursos en la cadena de suministro (SC Supply Chain) con el uso de un sistema que integrara todas las actividades de tres casinos. Con un reforzamiento de la estrategia se pudieron implementar adecuadamente los cambios. Antes de esta implementación los casinos tenían por separado un sistema de suministro, esto no permitía controlar cada uno de estos y no permitía generar una relación con los proveedores, por tanto, se realiza este plan:

La cadena de suministro se estableció para centralizar todas las actividades de adquisición realizadas por los diversos Unidades de negocios. Era responsabilidad de SC<sup>1</sup> identificar proveedores apropiados y negociar precios para gastos e iniciar, aprobar y ejecutar órdenes de compra según sea necesario para toda la empresa (TouVai, Lee, & Negreiros, 2012, p. 113)

Por tanto, para evitar los costos adicionales por unidades de negocio, se vislumbra que lo mejor para la empresa es seleccionar proveedores a través de un proceso de licitación competitivo y de esta manera lograr adquirir bienes y servicios que contribuyan al desempeño operativo y a la eficiencia, además se genera una política de promoción para el uso eficiente de los recursos, un control presupuestario, entre otros (TouVai, Lee, & Negreiros, 2012)

---

<sup>1</sup> SC Supply Chain, Cadena de suministro

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

Continuando con las investigaciones que abordan temas tributarios de gastos en casinos, se encontró el estudio de Acosta & Rodríguez (2015) quienes desarrollan una investigación crítica sobre los límites que impone el gobierno peruano en el gasto de representación por atención al cliente. Este gasto corresponde a los bocadillos y bebidas que ofrece permanentemente el sector de juegos de azar en el país y con estos límites legales, las empresas se ven altamente perjudicadas, ya que este rubro es mayor de lo que consideran las autoridades y lo es principalmente porque hace parte de las estrategias para la fidelización de los clientes y para aumentar la rentabilidad. En este caso, se proponen demostrar que el gobierno se equivoca con esta normativa y que es necesario para los casinos que se anule y así poder utilizar un presupuesto mayor.

En respuesta al párrafo anterior, Ipurre & Isidro (2018) exponen los procedimientos tributarios de las empresas de casinos de Perú, con el fin de contribuir a que estas eviten infracciones y sanciones por las autoridades encargadas del control fiscal. Por tanto, se argumenta que algunos casinos en Perú como “La Suerte SAC”, no cuentan con una gestión contable de sus ingresos, gastos y demás para ser declarados, especialmente los ingresos en efectivo producto de las máquinas tragamonedas, además no había un control de las facturas y no se generaban facturas apropiadas.

### **3.2 Investigaciones Nacionales**

Riaño (2018) desarrolla una investigación sobre la necesidad de ejecutar un manual de funciones administrativo, en la empresa Máquinas y Juegos de Colombia, en el municipio de Fusagasugá, ya que existe una problemática, asociada a la confusión de los

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

empleados sobre sus funciones, provocada por la expansión de la empresa; algunas de las principales áreas de la empresa no tienen consolidadas sus funciones, no las llevan a cabo o no las realizan completamente porque, desconocen hasta donde llegan sus actividades, igualmente se genera sobrecarga o la ejecución de tareas que no corresponden. Esto se presenta con mayor frecuencia cuando se hace contratación de personal, ya que este desconoce el proceso organizativo y las funciones de cada empleado. Teniendo en cuenta esta problemática el autor genera un manual que incluye el área contable y sus funciones específicas; esta investigación aporta a la presente en la consolidación de unos lineamientos para el ejercicio contable desde los establecimientos hasta el contador de la empresa.

En Colombia se considera la ley 643 que estipula el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar y el Decreto 2649 que establece los principios y normas contables en Colombia. La primera es importante porque estipula cómo deben conducirse los establecimientos de juegos y azar; mientras que la segunda es útil para vislumbrar cómo se gestan los gastos en las normas contables.

La Ley 643 de 2001 establece los deberes, los procedimientos y los lineamientos para los juegos de azar exponiendo sanciones y la necesidad de que este sector se formalice para la contribución del gasto público de la salud a través del pago de impuestos. En el artículo 1 esta establece que:

El monopolio de que trata la presente ley se define como la facultad exclusiva del Estado para explotar, organizar, administrar, operar, controlar, fiscalizar, regular y vigilar todas las modalidades de juegos de suerte y azar, y para establecer las

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### ***“INVERSIONES M&M JD”***

condiciones en las cuales los particulares pueden operarlos, facultad que siempre se debe ejercer como actividad que debe respetar el interés público y social y con fines de arbitrio rentístico a favor de los servicios de salud, incluidos sus costos prestacionales y la investigación (Ley 643, 2001, art. 1)

Asimismo, establece que los principios con lo que se rige la ley, son la finalidad social prevalente, en donde se estipula que todos los juegos de suerte y azar deben contribuir:

A la financiación del servicio de salud y de sus obligaciones tanto prestaciones como pensionales; el principio de transparencia en donde se garantiza que la actividad esté exenta de fraudes o acciones que vayan en detrimento de ella misma y del recaudo para la salud; el principio de la racionalidad económica de la operación donde se estipula el ejercicio de control por parte de entidades estatales competentes u otras organizaciones autorizadas que permitan la eficiencia administrativa para el cumplimiento de la finalidad pública y social del monopolio; por último, el principio de vinculación de renta a los servicios de salud, en donde se garantiza que toda actividad relacionada con el monopolio tenga como propósito la financiación a los servicios de salud (Ley 643, 2001 art. 3).

Aunado a estos principios, se estipulan los procedimientos del sector como la operación directa con el Gobierno o a través de terceros, los derechos de explotación, los juegos prohibidos entre los que se encuentran los juegos ofrecidos a menores de edad o personas con trastornos mentales, juegos que premien bienes o servicios que violen los

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

derechos fundamentales o que afecten la salud de los jugadores, que sean ilícitos y sin la debida autorización. Otra investigación que contribuye con esta investigación en el desarrollo de planes para mejorar procesos en los casinos es la desarrollada por Abril, Cordero & Bello (2016) quienes formulan un proyecto que mejora el proceso de aprovisionamiento y compras del sector HORECA (hoteles, restaurantes y casinos) a través de la innovación con un producto que se ajuste a las necesidades de cada sector y que sea sostenible.

Las investigaciones anteriores, presentan la importancia del control de los gastos y en general de la contabilidad en los casinos ya sea para aumentar la rentabilidad o para cumplir con las obligaciones tributarias de manera adecuada; a continuación se definen los gastos desde la normatividad colombiana y los tipos que existen con el fin de comprender teóricamente cómo se determinan, se registran y la variedad de estos en empresas como los casinos.

### **3.3 Definición de Gastos**

La definición oficial de los gastos se encuentra en el Decreto 2649 de 1993, el cual establece las normativas para la presentación de estados contables por parte de las diferentes entidades, aquí se presentan todos los procedimientos y los conceptos relevantes que reflejen una información transparente al Estado. En el artículo 40, se definen los gastos como flujos de salida de recursos que se dan por una disminución en el activo, por un incremento en el pasivo o por ambos que se reflejan en las actividades empresariales en diferentes periodos.



## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### ***“INVERSIONES M&M JD”***

Asimismo, en el artículo 96 de este Decreto se establece, que los gastos se reconocen en el registro mediante su asignación en cuentas apropiadas, con un monto correcto y en un período delimitado que permita reflejar el total neto.

Este rubro de gastos es significativo en la presentación de estados financieros, ya que permite conocer y demostrar los recursos controlados, destinar las obligaciones respectivas a los entes reguladores de las cargas tributarias y determinar los recursos de acuerdo con los resultados periódicos que realice el área contable. De acuerdo con este decreto, presentar un adecuado estado financiero, tiene varios efectos positivos en las organizaciones, algunos de ellos son: la predicción de flujos de efectivo, la dirección y planeación por parte de los administradores y la determinación de las cargas tributarias, entre otros (Decreto 2649, 1993, art.3) Finalmente, se puede afirmar que los gastos son un elemento importante para la presentación de información contable comprensible y transparente; el reconocimiento de los gastos dentro de los estados financieros permite determinar las cargas tributarias y presentar a las autoridades como la DIAN los respectivos informes cumpliendo con el principio de materialidad de aquellos recursos que están destinados en el gasto de atención al cliente.

Autores como García (2009) y Quesada (2009) definen los gastos como una consecuencia de la utilización de los bienes o servicios, como costos de los bienes y servicios para tener ingresos; también se definen como la disminución del patrimonio del dueño de la empresa a través de la ecuación de la disminución en los activos y un incremento en los pasivos. Para Herminia (2011), los gastos son desembolsos que se

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

realizan al momento de adquirir bienes y servicios para ser usados y para generar una renta; asimismo expone que son un rubro necesario para el funcionamiento de las empresas. Otros de los aportes al concepto es el que provee Hernández (2018) quien percibe los gastos como un sacrificio económico para cumplir con las obligaciones y para mantener todas las condiciones de equipamiento y recursos dentro de las organizaciones; para este autor los gastos no tienen afectación directa del inventario, puesto que sólo son flujos de salida en el activo y por ende en el patrimonio.

Acosta, Benavides & Terán (2016) exponen que existe una relación significativa ente ingresos y gastos, puesto que para obtener los ingresos esperados se deben generar gastos en el proceso, tales gastos deben ser cuidadosamente contemplados para que no sobrepasen las utilidades y la empresa se vea en detrimento; para que haya una relación positiva entre el ingreso y el gasto, Aguilar (2012) expone que se ha desarrollado el principio de asociación que consiste en demostrar coherentemente que los gastos que se hicieron durante un periodo son consistentes con las metas esperadas.

Así como se menciona una relación entre el gasto y el ingreso, también se han argumentado desde la contabilidad una diferencia entre el costo y el gasto, mientras que el primero hace parte del proceso de producción de un servicio o artículo; el gasto se determina en dos aspectos: en el proceso de comercialización y fidelización y en actividades que están adscritas al proceso, pero no hacen parte directa de este como lo son las actividades administrativas (Martillo & Hurel 2017)

#### **3.4 Tipos de gastos**

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### **“INVERSIONES M&M JD”**

Algunos de los tipos de gastos expuestos por los autores son los de nómina, la publicidad, el alquiler, suministros de oficina, capacitación a los empleados, los servicios públicos y los gastos de activos. Estos gastos en general se denominan como operacionales ya que posibilitan que la empresa se mantenga en marcha, funcione y no tenga retrasos en la prestación de servicios o en su producción (Garrison, Noreen, & Brewer, 2007). Para Herminia (2011) los gastos operacionales u operativos también incluyen los beneficios sociales, los viáticos, las depreciaciones, impuestos y amortizaciones.



Figura 9: Gastos Operacionales

Ilustración 1 Tipos de gastos operacionales. Fuente: Martillo & Hurel (2017)

De acuerdo con la revisión literaria existe diferentes tipo y subtipos de gastos operacionales de acuerdo con la actividad de cada empresa entre los tipo se encuentran: gastos de personal, gastos de gestión y los gastos financieros (Quesada, 2009)

Entre los gastos de personal se presentan las remuneraciones fijas y eventuales al personal, indemnizaciones, pago de la seguridad social, retribuciones mediadas por las aportaciones al sistema de salud y seguridad (pensiones, cesantías u otras prestaciones relacionadas), gastos sociales (Herminia, 2011). Entre los gastos de gestión se consideran la pérdida de créditos comerciales, pérdidas en gestión corriente, gastos en investigación y desarrollo (I+D), arrendamiento, reparaciones, servicios profesionales independientes,

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

transporte, seguros, servicios bancarios, publicidad, suministros y el concepto de “otros gastos” entre los que se contemplan los gastos de viaje, gastos de oficina, entre otros (Quesada, 2009). Algunos de los gastos financieros en los que puede incurrir una empresa son gastos de actualización financiera, intereses, pérdidas por valoración de instrumentos financieros, dividendos de acciones, entre otros (Martillo & Hurel, 2017)

Para Martillo & Hurel (2017) los gastos operacionales son los egresos principales que tiene una empresa ya que con estos se pueden gestionar diversas actividades, tomar decisiones con respecto a las ventas y cumplir con las expectativas que se imponga cada una. En este caso este rubro no es visto como una desventaja que tiene la empresa, por el contrario es una ventaja competitiva que si es bien controlada puede generar muchos beneficios.

Los gastos operacionales de acuerdo con Hernández (2018) afectan el precio final de los productos, provienen de los ingresos generados e inciden en las utilidades; por tanto, se hace hincapié en un buen manejo de los gastos que puede realizarse antes del proceso o al final. Por ejemplo, Quesada (2009) expone que es importante hacer un estudio previo de los gastos para determinar el precio final de un producto; por otro lado, menciona que hacer un estudio posterior también es importante porque así se definen cuáles fueron los gastos innecesarios, cuáles no tendrán una correcta sustentación a futuro y cuáles afectan la utilidad del periodo contable estudiado. El control interno es una de las herramientas que posibilitan evidenciar la efectividad de los gastos; este control interno se desarrolla a partir de la consolidación de la información financiera y la implementación de procedimientos o

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

políticas que se actualicen constantemente, de manera que la empresa pueda prever si existe o no un déficit.

Para Hernández (2018) el control interno se presenta con una detallada descripción de cada gasto con fecha y hora, tipo de gasto, valor y a quién fue pagado para que no haya lugar a errores en los movimientos ni en la presentación final de estados contables y financieros. Esta descripción detallada va en un presupuesto, considerado por Garrison, Noreen, Brewer (2007) como parte de una estrategia de planeación financiera que posibilita determinar periódicamente la contabilidad y los planes de acción con respecto a los resultados de los estados que presente el área de contabilidad:

Los planes de la administración se expresan formalmente en presupuestos, y con el término planeación financiera por lo general se describe esta sección del proceso de planificación. Los presupuestos se suelen preparar con la dirección del contralor, quien es el administrador a cargo del departamento de contabilidad. Es característico que se preparen los presupuestos en periodos anuales, y son la representación de los planes de la administración en términos específicos y cuantitativos. Además del presupuesto de gastos de viaje, al departamento de personal se le fijarán metas tales como cantidad de nuevas contrataciones, horas de capacitación del personal y un desglose detallado de los gastos presupuestados. (Garrison, Noreen, Brewer, 2007, p. 5)

Aquí los autores hacen hincapié en la participación de los coordinadores o administradores de las sedes que puedan componer una compañía, esta participación consiste en el logro de los objetivos estratégicos delimitados y en la adecuada presentación

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

de la información con respecto al volumen de ventas y todos los gastos que se generan en la actividad laboral cotidiana. Posteriormente, esta información presentada es organizada y analizada para preparar los presupuestos que servirán de derrotero para el siguiente periodo (Garrison, Noreen, Brewer, 2007).

Siguiendo la línea de propuestas de autores sobre las mejoras, se puede observar que la contabilidad puede complementarse con un sistema de gestión de inventarios; de acuerdo con Aguilar (2012) la gestión de inventarios es una herramienta que permite que las empresas hagan un adecuado control de los productos que desarrolla la empresa o que adquiere. Si bien esta herramienta es propia del área de producción, es aplicable a cualquier ámbito de la empresa siempre y cuando se beneficie para esta. Teniendo en cuenta la importancia de la gestión, el autor añade que este debe ir acompañada de una estrategia que se enfoca en tres elementos:

Primero, para designar los medios empleados en la obtención de cierto fin, y es, por lo tanto, un aspecto que involucra la racionalidad orientada a un objetivo; en segundo lugar es utilizado para designar la manera en la cual una persona actúa de acuerdo con lo que ella piensa, cuál será la acción de los demás y lo que considera que los demás piensan que sería su acción; ésta es la forma en la que se busca tener ventajas sobre los otros; y en tercer lugar se utiliza para designar los procedimientos usados en una situación de confrontación con el fin de privar al oponente de sus medios de lucha y obligarlo a abandonar el combate; es una cuestión, entonces, de desarrollar los medios con el fin de obtener una victoria (Aguilar, 2012, p. 149)

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

La estrategia entonces, constituye un pilar para las organizaciones y específicamente para el manejo de gastos en las empresas; con la gestión de inventarios como complemento del plan de mejora, los directivos de una empresa planifican, evalúan y controlan constantemente. Los inventarios dentro de una empresa son activos, pero en este caso hacen parte de los gastos y si no se controlan estos se pueden incurrir en otros gastos adicionales. En este caso no se trata de un sistema de producción consolidado sino de lograr un plan que incluya una forma de inventariar y vigilar los productos que se adquieren para el servicio al cliente.

Dentro de estos gastos operacionales los gastos de atención al cliente y los gastos de ventas, los cuales permiten que se hagan actividades o se generen productos para fidelizar y generar mayores ingresos, son gastos necesarios para mantener el negocio. Estos gastos son los que se quieren estudiar en la presente investigación ya que estos inciden en la venta, son los causantes del incremento de los ingresos. De acuerdo con García (2009) las promociones de venta, la publicidad, los servicios de envíos, los incentivos y los regalos son parte de los gastos que posibilitan la rentabilidad continua.

#### **4. Materiales y métodos**

El estudio se desarrolla bajo un modelo descriptivo, que busca especificar las características, propiedades y cualidades de los sujetos o las situaciones que pretenden investigar: “únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 80).

Siguiendo la línea de los autores sobre el diseño de investigación, exponen que existen dos

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

tipos de estudios: el diseño descriptivo transversal o transeccional y el diseño descriptivo longitudinal. En este proceso en particular se seguirá el estudio descriptivo transversal que se define como la recolección de datos con el objetivo de determinar la influencia de las variables en uno o más niveles dentro de una población, igualmente, este tipo de estudios se caracterizan por la recolección de datos en un tiempo único y analizar a incidencia en un momento dado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010 )

El enfoque es de tipo cualitativo, que se caracteriza por generar conocimiento desde las experiencias, significados y relaciones entre una comunidad o entre sujetos (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Este enfoque permite generar información a través de los conocimientos de administradores y colaboradores sobre la problemática, abordar las perspectivas y generar propuestas que beneficien la compañía.

Teniendo en cuenta el proceso cualitativo, este estudio va a generar un plan de mejoramiento que se adecúe a las necesidades de la compañía “Inversiones M &M JD” describiendo los procesos actuales de la empresa e indagando a través de entrevistas semiestructuradas, caracterizadas por ser una conversación con una guía de preguntas que se pueden modificar dependiendo de cómo se esté consolidando la información (Hernández et al, 2010); en este caso las entrevistas irán dirigidas al contador y el administrador, quienes son dos profesionales claves para comprender la problemática y definir posibles soluciones atendiendo, a sus conocimientos y experiencias dentro de la compañía. A través de este instrumento se realiza un análisis derivado del marco teórico.



## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

El análisis de la información se genera a través de la estrategia metodológica de estudio de caso, en donde se propone una triangulación entre los datos recogidos, la teoría y los antecedentes investigativos para garantizar la validación de la investigación. La idea del análisis a través del estudio de caso es determinar la relación que existe entre las diferentes perspectivas que abordan la misma problemática o el mismo objeto de estudio, y a su vez comprender el problema abordado por el investigador a través de la etapa que Martínez (2006) denomina el análisis profundo de la información en donde se interpretan los datos y se discute con base en estos.

Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación además de presentar los datos y desarrollar el análisis a través de la triangulación, se propone a generar un manual de procedimientos para el mejoramiento de los procedimientos contables.

## **5. Análisis y discusión de Resultados**

### **5.1. Resultados**

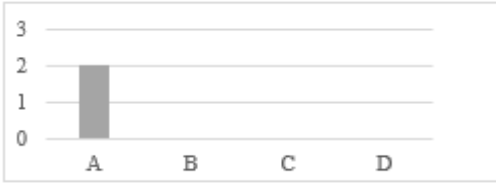
Para esta investigación se contó con la participación de dos empleados de la empresa Inversiones M&M JD SAS, fundamentales en el proceso de gastos de la entidad, el gerente y el contador, para la tabulación de las entrevistas, se codificaron las respuestas con mayor frecuencia, es decir, el patrón general de frecuencia y de este modo analizar la coincidencia de los dos entrevistados respecto a las opciones de respuestas codificadas.

De acuerdo con lo anterior se obtuvieron los siguientes resultados

1. ¿Cuáles considera sus ventajas con respecto a los competidores?

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

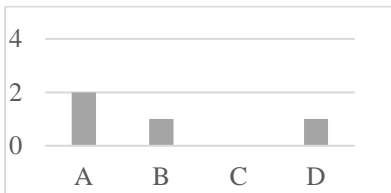


A	Innovación en juegos
B	Atención al Cliente
C	Experiencia
D	Otro __ Cual

Gráfica 1 Ventajas con respecto a los competidores. Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 100% de los entrevistados, indicaron que la principal ventaja que la empresa tiene frente a sus competidores es la innovación en juegos.

2. ¿Cuáles podrían ser las principales amenazas de la operación de la empresa?



A	Altos impuestos
B	Altos gastos de funcionamiento
C	Riesgo de hurto y fraude
D	Otro __ Cual: Legislación no clara

Gráfica 2 Principales amenazas de la operación. Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que los altos impuestos es la principal amenaza para su operación, siguiéndole los altos gastos de funcionamiento y que la legislación no es muy clara.

3. ¿Qué cargos dentro de la empresa, son quienes gestionan los gastos?



A	Gerencia
B	Contador
C	Administrador
D	Otro __ Cual

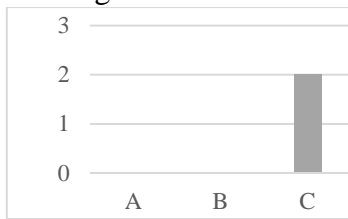
Gráfica 3 Cargos que gestionan los gastos. Fuente: Elaboración propia

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

Esta pregunta evidencia que tanto la gerencia como los administradores de los casinos, son los únicos encargados de hacer compras, lo que demuestra la necesidad de crear un departamento de compras

4. ¿Qué procesos dentro de la empresa realizan los anteriores cargos para gestionar el gasto?

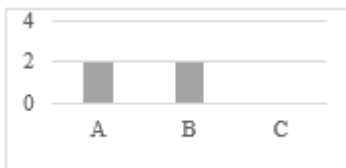


A	No realizan ningún proceso
B	Auditan mensualmente los gastos
C	Auditan diariamente los gastos

Gráfica 4 Procesos que se realizan en la gestión del gasto. Fuente: Elaboración propia

Según los resultados el proceso que realiza la compañía es la auditora diaria de los gastos, lo cual es una actividad que hace poco se está implementando gracias a la gestión del auxiliar contable.

5. ¿Qué tipos de soportes contables utiliza la empresa para justificar los gastos?



A	Factura de compra
B	Recibos de caja menor
C	No tienen soportes

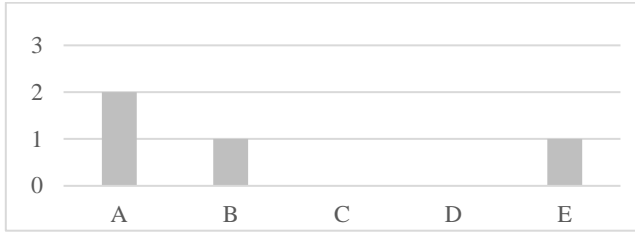
Gráfica 5 Soportes contables. Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la empresa como utiliza dentro de su contabilidad facturas de compras y recibos de caja menor.

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

6. ¿Cuáles cree que serían los procesos de gastos a mejorar en la empresa?

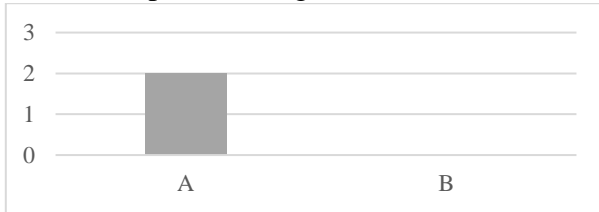


A	Gastos atención cliente
B	Gastos de vigilancia y aseo
C	Gastos de nomina
D	Gastos de Contabilidad
E	Gastos de compras varias

Gráfica 6 Procesos de gastos para mejorar. Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que los principales procesos en gastos por mejorar son los gastos de atención al cliente, continúa gastos de vigilancia y, por último, aseo y gastos de compras varias.

7. ¿Estaría la empresa dispuesta a invertir parte de las utilidades en el mejoramiento del proceso de gastos?



A	SI, como: contratar gente especializada y adquirir un software contable amigable con el control de gastos.
B	NO

Gráfica 7 Inversión para el mejoramiento de gastos. Fuente: Elaboración propia

La empresa está dispuesta a invertir para mejorar el proceso de gastos dentro de la empresa.

8. ¿La empresa utiliza algún software contable para registrar, procesar y controlar los gastos?



A	SI
B	NO

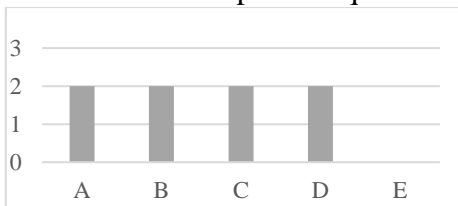
Gráfica 8 Uso de software para control de gastos. Fuente: Elaboración propia

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

Según los resultados obtenidos la empresa no cuenta con un software contable que le permita realizar control sobre dicho proceso, debido a que la revisión que se hace se realiza de una manera manual.

9. ¿Cómo mejorar los procesos en tiempo, orden y secuencia de cada paso? Señale todas las opciones que considere.



A	Modificando conductas de trabajo
B	Contando con un departamento de compras
C	Siendo más productivos
D	Diseñando un manual para cada proceso
E	Otra_ Cual

Gráfica 9 Mejora de procesos. Fuente: Elaboración propia

Con los resultados es necesario implementar todos los procesos descritos:

Modificando, conductas de trabajo, contando con un departamento de compras, siendo más productivos y diseñando un manual para cada proceso

10. ¿Qué otras áreas necesitan involucrarse con el departamento de compras para mejorar los procesos?



A	Área de distribución
B	Área de contabilidad
C	Área de Finanzas
D	Todas las anteriores

Gráfica 10 Áreas a involucrar. Fuente: elaboración propia

Elaboración

El departamento de contabilidad es uno de los principales actores que se debe involucrar en el proceso de mejoramiento de gastos de la entidad, siguiéndole el área de finanzas.

**5.2 Discusión o análisis de Resultados**

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

A través de la recolección de la información, la empresa Inversiones M&M JD S.A.S está atravesando por un proceso de reconocimiento de la empresa en términos contables y administrativos. Se pudo constatar que la empresa están entrando en un proceso de innovación de juegos en concordancia con la Federación Colombiana de Empresas de Juegos (Fecoljuegos, 2019), que está promoviendo estas actividades para mejorar el sector y adecuarlo a las nuevas dinámicas económicas y tecnológicas; sin embargo esta ventaja competitiva puede verse afectada por las falencias en el registro contable de gastos, de acuerdo con los entrevistados y con las investigaciones mencionadas a lo largo de este trabajo, el control y vigilancia contable tanto en impuestos como en gastos se ha constituido en una problemática que puede ser resuelta a través de mecanismos, como la modificación de actividades dentro de la empresa, la creación de un departamento de compras y el diseño de un manual o plan de mejora desde las áreas involucradas, como la gerencia o el área contable.

En la empresa Inversiones M&M JD S.A.S los errores más comunes que se vislumbran a través de las entrevistas son, en primer lugar, que la gerencia y los administradores se encargan de los gastos, cuando lo adecuado es que lo haga un departamento de compras desde el área contable; se realizan diariamente auditorías de los gastos pero no existe un manual determinado para esta función que pueda optimizar el proceso; los únicos soportes para los gastos son las facturas y recibos de caja menor que en la mayoría de las ocasiones no cumplen con las normas estipuladas en el Estatuto Tributario (2019); los gastos que representan mayores dificultades son los de atención al cliente, gastos de vigilancia y compras varias. Con respecto a esta última falencia se observa que las investigaciones

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### ***“INVERSIONES M&M JD”***

internacionales como las de Kim (2001) y Gaynor (2014) exponen que es una problemática generalizada en casinos puesto que no existen sistemas de control adecuados para determinar los recursos que se deben destinar a los gastos de servicio al cliente, una de las causas es que no se planean eficientemente sistemas de fidelización y se utilizan más recursos monetarios de los disponibles; si bien no se puede determinar explícitamente si en la empresa Inversiones M&M JD S.A.S existe un sistema de fidelización, si se pudo observar que no hay un plan o un sistema que coordine y delimite los recursos para este rubro.

Para mejorar y optimizar la destinación de recursos en la empresa, los profesionales entrevistados están dispuestos a invertir en sistemas contables o en otras actividades de capacitación teniendo en cuenta que en el momento no cuentan con ningún proceso para ello; y así mismo, reconocen que el área de contabilidad es la encargada para crear y consolidar un plan que provea todos los lineamientos de control de gastos en los casinos.

#### **6. Conclusiones, recomendaciones y limitaciones.**

En la investigación realizada sobre la empresa Inversiones M&M JD S.A.S se pudo vislumbrar que no tenían un plan para el control de los gastos, aun cuando reconocían por medio de la información contable que existía la necesidad de mejorar algunos de los procedimientos contables y administrativos, cuyo propósito era de optimizar recursos y aumentar la rentabilidad. Tanto el gerente como el contador reconocen la falencia en el control de gastos y demuestran disposición por mejorar el proceso a través de tres acciones específicas: modificando conductas de trabajo, contando con un departamento de compras,

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### ***“INVERSIONES M&M JD”***

siendo más productivos y diseñando un manual para cada proceso. Así mismo, el contador y el auxiliar contable que anteriormente estaban desligados del proceso de comprar, contemplan la necesidad de involucrarse activamente para generar el proceso y hacer las auditorías correspondientes, en el mediano y largo plazo este proceso permitirá tomar decisiones y crear estrategias para aumentar la rentabilidad y la relación con los clientes.

El estudio realizado es un soporte técnico que puede solventar la situación siempre y cuando se desarrolle a cabalidad, la creación de un departamento de compras podrá mejorar vehementemente la auditoría contable de gastos y generar decisiones importantes con base en la información contable. Durante la realización se denota la importancia del coordinador en el proceso, por lo que se considera que debe involucrarse más este para la consolidación de una estrategia administrativa de mayor envergadura y así consolidar una gestión mucho más eficiente en la empresa; así como emergen nuevos campos de acción también se vislumbran nuevos retos de la empresa en la consolidación de proveedores adecuados y en la generación de planes de servicio al cliente que optimicen los recursos. Se espera a mediano y largo plazo que este manual continúe funcionando, se actualice constantemente para la mejora continua que requiere una empresa y se involucren más empleados en el proceso.

Se recomienda involucrar software o aplicaciones contables que puedan recortar los tiempos de acción y así propender por la mejora continua. Por último, se recomienda que este manual sea revisado en periodos para que se mantenga actualizado y cumpla con su



## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

función. El plan de procedimientos aquí presentado puede ser el derrotero para controlar otros gastos operacionales y otros procedimientos contables que se generan en cada sede.

Dentro de las limitaciones del estudio se contempla un vacío en la literatura sobre los manuales de procedimientos contables dentro de los casinos tanto a nivel nacional como internacional, se espera que en el futuro se desarrollen más trabajos enfocados en este sector para ampliar las perspectivas de los estudios contables.

### **Referencias**

- Abril, E.; Bello, S. & Cordero, L. (2016) Diseño del Sistema de Información para la Gestión de Compras de Materias Primas e Insumos en el Sector de Hoteles, Restaurantes y Casinos en la Ciudad de Bogotá. Trabajo de grado, Ingeniería, Especialización en proyectos de Ingeniería, Universidad Distrital, Bogotá. Recuperado de: <http://repository.udistrital.edu.co/handle/11349/4526>
- Acosta, C., Benavides, I., Terán, M. (2016) Fundamentos contables básicos. Ecuador: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE
- Acosta, Y; & Rodríguez, C. (2015) El principio causalidad en los gastos deducibles sujetos a límites en las empresas de casino y tragamonedas del distrito de Pueblo Libre. Trabajo de grado, Universidad Nacional del Callao, Perú. Recuperado de: <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/UNAC/1499>

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

Aguilar, P. (2012) Un modelo de clasificación de inventarios para incrementar el nivel de servicio al cliente y la rentabilidad de la empresa. *Pensamiento & Gestión*, 32, 142-164.

Bolaño, L. & Galindo, M. (2009) Análisis estructural del sector estratégico de casinos en la ciudad de Bogotá. Trabajo de grado, Administración de empresas, Universidad del Rosario, Bogotá. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/handle/10336/1397>

Carro, F., & Caló, A. (2012) La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada. VII Jornadas de Sociología de la Universidad Nacional de La Plata “Argentina en el escenario latinoamericano actual: debates desde las ciencias sociales” diciembre de 2012. Recuperado de: <http://jornadassociologia.fahce.unlp.edu.ar>

Congreso de Colombia (2001) Ley 643 de 2001: Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar. Recuperado de: [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0643\\_2001.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0643_2001.html)

Fecoljuegos (2019) 18ª Asamblea General Ordinaria. Recuperado de: [https://www.fecoljuegos.com.co/wp-content/uploads/2016/04/presentacion\\_asamblea\\_2019\\_final.pdf](https://www.fecoljuegos.com.co/wp-content/uploads/2016/04/presentacion_asamblea_2019_final.pdf)

García, I. (2009) Introducción a la contabilidad. España: Universidad de Salamanca.

Garrison, R., Noreen, E., & Brewer, P. (2007) Contabilidad administrativa. México: MacGraw-Hill

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

- Gaynor, G. (2014) Accounting Techniques for Loyalty Programs and Promotional Allowances in the Gaming Industry. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal*, 18, (2), 77-91. Recuperado de: <http://connection.ebscohost.com/c/articles/96101453/accounting-techniques-loyalty-programs-promotional-allowances-gaming-industry>
- Herminia, G. (2011) El control interno de los gastos operativos y su incidencia en la toma de decisiones en la empresa FREVI de la ciudad de Ambato durante el año 2010. Trabajo de grado, Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.
- Hernández, L. (2018) Herramienta contable para los tenderos. Caso manejo de Gastos. Trabajo de grado, Universidad Libre, Pereira.
- Hernández, H., Martínez, D., & Cardona, D. (2015) Enfoque basado en procesos como estrategia de dirección para las empresas de transformación. *Saber, Ciencia y Libertad*, 11 (1), 141-150. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5847006>
- IASB (2010) El Marco Conceptual para la Información Financiera. Recuperado de: [https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta\\_publico/vigentes/niif/marco\\_conceptual\\_financiera2014.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/conta_publico/vigentes/niif/marco_conceptual_financiera2014.pdf)
- Ipurre, K. & Isidro, Z. (2018) Procedimiento tributario para evitar las sanciones administrativas durante el proceso de fiscalización por la SUNAT en la empresa de máquinas tragamonedas La Suerte SAC de Lima, del periodo 2016. Trabajo de grado,

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

Facultad de Administración y Negocios, Universidad Tecnológica del Perú, Perú.

Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/1329>

Kim, J. (2001) Comparative Analysis of Casino Operations on the Las Vegas Strip and in Atlantic City. Trabajo de grado, Universidad de Las Vegas. Recuperado de: <https://digitalscholarship.unlv.edu>

Martínez, P. (2006) El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20) 165-193. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>

Martillo, L., & Hurel, M. (2017). Gastos operacionales en la contabilidad financiera y tributaria. Trabajo de grado, Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, Ecuador.

Quesada, F. (2009) Gastos e ingresos. España: Universidad de Castilla la Mancha

Revista Dinero (14 de septiembre de 2017) La industria de los juegos de azar se reinventa en Colombia. Revista Dinero. Recuperado de: <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/la-industria-de-los-juegos-de-azar-en-colombia/249811>

Riaño, A. (2018) Diseño del manual de funciones de la empresa Máquinas y Juegos De Colombia S.A. Trabajo de grado, Especialización en Gerencia para el Desarrollo Organizacional, Universidad de Cundinamarca, Bogotá. Recuperado de: <http://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/1916>

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

Superintendencia Financiera (1993) Decreto 2649 de 1993. Recuperado de:

<https://www.superfinanciera.gov.co>

TouVai, F.; Lee, L.; & Negreiros, J. (2012) Melco Crown Entertainment, Macao, China: the

ERP Supply Chain Case of a Post-Implementation Process. *Procedia Technology* 5 (

2012 ) 112 – 121. Recuperado de: doi: 10.1016/j.protcy.2012.09.013

Wohl, M., Davis, C. & Hollingshead, S. (2017) How much have you won or lost?

Personalized behavioral feedback about gambling expenditures regulates play.

*Computers in Human Behavior* ,70, 437-445. Recuperado de:

[www.elsevier.com/locate/comphumbeh](http://www.elsevier.com/locate/comphumbeh)

**Anexos**

**Anexo 1: Manual de procedimientos**

<u>INVERSIONES M&amp;M JD SAS</u>	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS
<p>PROCEDIMIENTOS</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Creación de un departamento de compras</li><li>2. Selección de proveedores</li><li>3. Proceso de elaboración de pedidos semanales</li><li>4. Proceso de autorización de compras</li><li>5. Procedimiento para los pedidos</li><li>6. Logística para la distribución</li></ol>	
<p>OBJETIVO GENERAL: Describir los procedimientos del área de compras para optimizar recursos en el gasto de atención al cliente</p>	

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

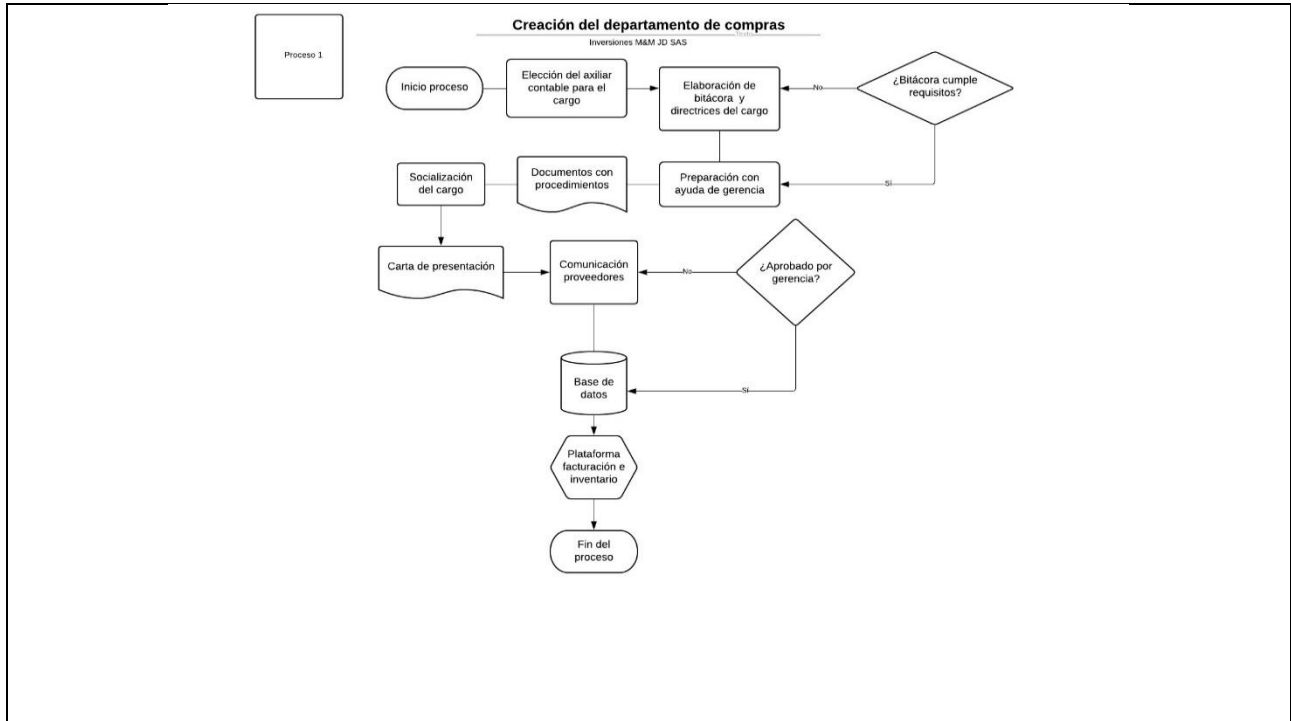
**“INVERSIONES M&M JD”**

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir los procedimientos del área de compras para optimizar recursos en el gasto de atención al cliente</li> </ul>
<p>ALCANCE: Este manual se genera para el área contable principalmente pero puede ser reconocido y aplicado por todo el personal que se involucre en el proceso de gastos operacionales dentro de la empresa.</p>

<b>Proceso 1</b>		Fecha de elaboración: 14 de noviembre de 2019
Creación departamento de compras		
<b>PROCESO:</b> De apoyo – Gestión financiera y contable		
<b>EQUIPOS, TECNOLOGÍA Y MATERIAL:</b> Computador, teléfono		
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO:</b> 8 horas		
<b>OBJETIVO:</b> Crear el departamento de compras para el área contable		
<b>ALCANCE:</b> Tener un departamento encargado exclusivamente de las compras para suplir el gasto de atención al cliente en todos los casinos de la empresa.		
<b>Responsable</b>	<b>Recurso humano involucrado</b>	
Auxiliar contable	Auxiliar contable Gerencia	
<b>Responsabilidades</b>		
El auxiliar contable encargado del departamento debe seleccionar los proveedores, solicitar al personal el listado de productos para adquirir, contactar a proveedores y coordinar logística, recibir las facturas y remitirlas al área contable		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CARGO</b>	<b>TIEMPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar una bitácora de actividades</li> <li>• Hacer pedido de materiales para desarrollar su labor</li> <li>• Socializar el cargo con el personal</li> <li>• Exponer las directrices de funcionamiento</li> <li>• Elaborar la plataforma para iniciar el trabajo</li> </ul>	Auxiliar contable	8 horas laborales
<b>OBSERVACIONES:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debe organiza su puesto en el lapso de una jornada para iniciar al día siguiente</li> <li>• Es importante que tenga todos los elementos inmediatamente para iniciar labores</li> <li>• Puede ser el mismo auxiliar contable que se encuentra laborando u otro auxiliar</li> <li>• La empresa debe invertir en los elementos necesarios para iniciar la actividad</li> </ul>		
<b>Elaborado por:</b>	<b>Revisado por:</b>	
<b>APROBADO POR:</b> _____		
<b>Administrador</b>		

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**



<b>Proceso 2</b> Selección de proveedores		Fecha de elaboración: 14 de noviembre de 2019
<b>PROCESO:</b> Gestión de proveedores		
<b>EQUIPOS, TECNOLOGÍA Y MATERIAL:</b> Computador, teléfono		
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO:</b> 1 semana		
<b>OBJETIVO:</b> Establecer la base de datos de proveedores		
<b>ALCANCE:</b> Tener a la mano todos los proveedores necesarios para las compras		
<b>Responsable</b>		<b>Recurso humano involucrado</b>
Auxiliar contable		Auxiliar contable Gerencia
<b>Responsabilidades</b>		
El auxiliar contable debe buscar y seleccionar todos los proveedores que requiera la empresa		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CARGO</b>	<b>TIEMPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de proveedores</li> <li>• Petición de documentos legales de proveedores</li> <li>• Elaboración de logística para cada casino</li> <li>• Establecer transacciones de dinero para completar el proceso de compra</li> </ul>	Auxiliar contable	1 semana

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

**OBSERVACIONES:**

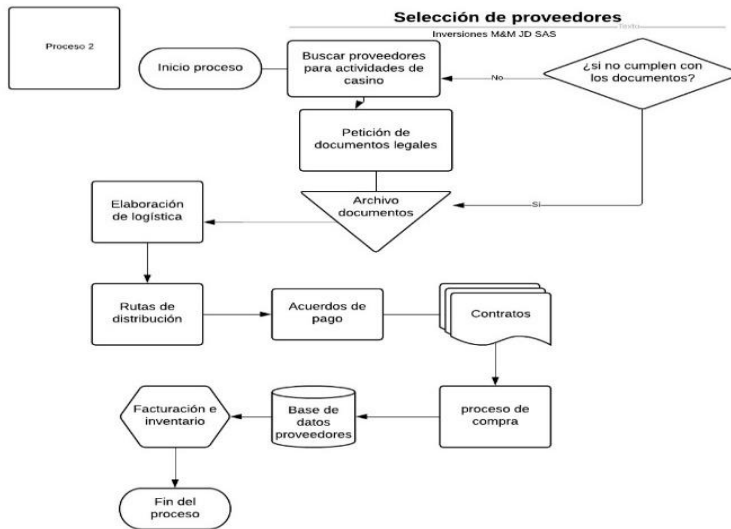
- El encargado debe buscar los proveedores de comida y otros utensilios para la atención al cliente
- Es importante tener un listado ordenado

**Elaborado por:**

**Revisado por:**

**APROBADO POR:**

**Administrador**



<b>Proceso 3</b>		Fecha de elaboración: 14 de noviembre de 2019
Proceso de elaboración de pedidos		
<b>PROCESO:</b> Gestión de pedidos de productos		
<b>EQUIPOS, TECNOLOGÍA Y MATERIAL:</b> Computador, teléfono		
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO:</b> 2-3 horas		
<b>OBJETIVO:</b> Elaborar pedidos para el gasto de atención al cliente y otros de tipo operacionales		
<b>ALCANCE:</b> Establecer un orden en las compras de todos los casinos		
<b>Responsable</b>	<b>Recurso humano involucrado</b>	
Coordinador de cada casino	Auxiliar contable Gerencia Coordinadores	
<b>Responsabilidades</b>		



*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

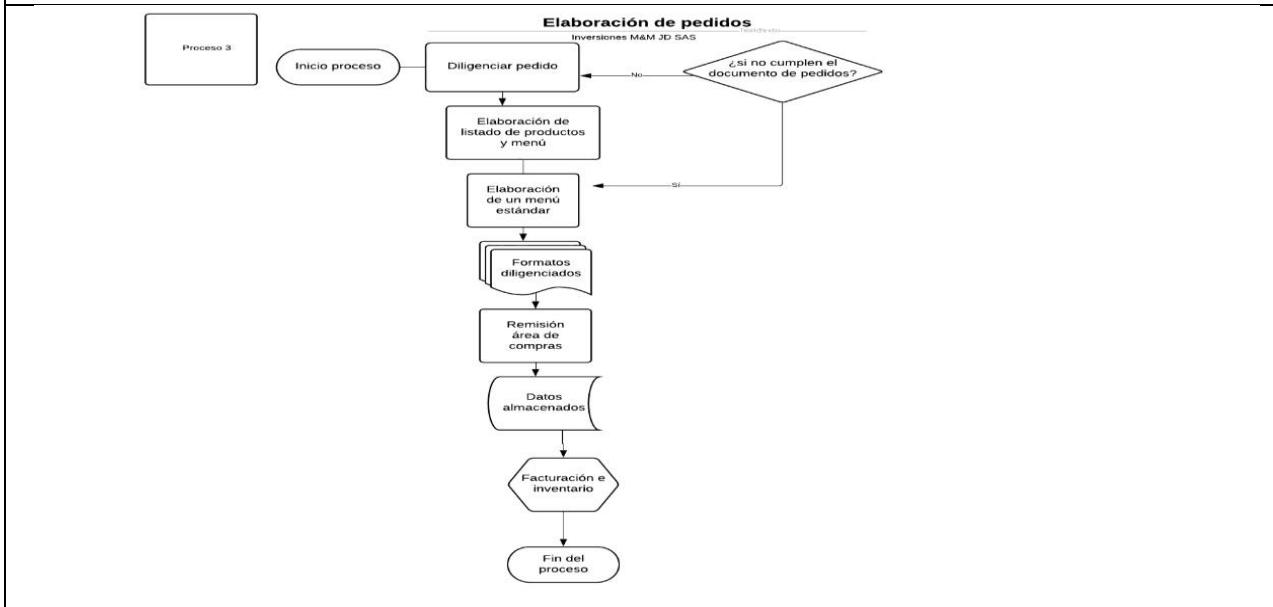
El coordinador debe elaborar una lista semanal de los productos necesarios para la atención al cliente en su sede.

ACTIVIDADES	CARGO	TIEMPO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer un inventario de los productos que tiene en el momento</li> <li>• Elaborar un menú semanal para la atención al cliente</li> <li>• Elaborar un listado de productos detallado con cantidad</li> <li>• Remitir al área de compras</li> </ul>	Coordinador de cada casino	2-3 horas

**OBSERVACIONES:** El auxiliar contable envía previamente un formato para estas actividades y debe exigir que este sea diligenciado adecuadamente. El coordinador debe realizar esta tarea semanal

**Elaborado por:** \_\_\_\_\_ **Revisado por:** \_\_\_\_\_

**APROBADO POR:** \_\_\_\_\_  
**Administrador**



<p><b>Proceso 4</b> Proceso de autorización de compras</p>	<p>Fecha de elaboración: 14 de noviembre de 2019</p>
<p><b>PROCESO:</b> Autorización de compras</p>	
<p><b>EQUIPOS, TECNOLOGÍA Y MATERIAL:</b> Computador, teléfono</p>	
<p><b>TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO:</b> 1 hora</p>	
<p><b>OBJETIVO:</b> Presentar pedidos para la autorización por parte de gerencia</p>	
<p><b>ALCANCE:</b> Sistematizar los pedidos para evaluación y aprobación por parte de gerencia</p>	

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

<b>Responsable</b>		<b>Recurso humano involucrado</b>	
Auxiliar contable		Auxiliar contable Gerencia	
<b>Responsabilidades</b>			
El auxiliar recibe el listado de pedidos y genera la autorización por parte de gerencia			
<b>ACTIVIDADES</b>		<b>CARGO</b>	<b>TIEMPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de listado de productos</li> <li>• Presentación a gerencia</li> <li>• Aprobación por parte gerencia</li> <li>• Modificación en caso de que se requiera</li> <li>• Aprobación por el departamento de compras</li> <li>• Preparación de pedidos a proveedores</li> </ul>		Auxiliar	1 hora
<b>OBSERVACIONES:</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El auxiliar contable revisa sobre aprobación de gerencia, debe verificar que los formatos estén diligenciados correctamente</li> </ul>			
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>	
<b>APROBADO POR:</b> _____			
<b>Administrador</b>			
<p><b>Autorización de compras</b> Inversiones M&amp;M JD SAS</p> <pre> graph TD     Inicio([Inicio proceso]) --&gt; Recibido[Recepción de documentos adecuadamente diligenciados]     Recibido --&gt; Decidido{¿están adecuadamente diligenciados?}     Decidido -- No --&gt; Recibido     Decidido -- Si --&gt; Presentado[Presentación de documentos a gerencia]     Presentado --&gt; Consolidados[consolidados de pedidos]     Consolidados --&gt; AprobadoGerencia[Aprobación en gerencia]     AprobadoGerencia --&gt; PedidosFinales[/Pedidos finales/]     PedidosFinales --&gt; AprobadoCompras[Aprobación compras]     AprobadoCompras --&gt; PedidosProveedores{{Pedidos a proveedores}}     PedidosProveedores --&gt; Fin([Fin del proceso])     </pre>			
<b>Proceso 5</b> Procedimiento para los pedidos		Fecha de elaboración: 14 de noviembre de 2019	
<b>PROCESO:</b> Elaboración de pedidos a proveedores			

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

<b>EQUIPOS, TECNOLOGÍA Y MATERIAL:</b> Computador, teléfono		
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO:</b> 2 horas		
<b>OBJETIVO:</b> Realizar pedidos a los diferentes proveedores		
<b>ALCANCE:</b> Hacer una gestión de pedidos óptima y eficaz para evitar retrasos		
<b>Responsable</b>	<b>Recurso humano involucrado</b>	
Auxiliar contable	Auxiliar contable Gerencia	
<b>Responsabilidades</b>		
El auxiliar realiza los pedidos aprobados por gerencia y el mismo departamento		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CARGO</b>	<b>TIEMPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de pedidos</li> <li>• Llamada o correos a proveedores con el listado específico</li> <li>• Recepción de factura</li> <li>• Preparación de logística</li> </ul>	Coordinador de cada casino	2-3 horas
<b>OBSERVACIONES:</b> El auxiliar contable revisa sobre aprobación de gerencia, debe verificar que los formatos estén diligenciados correctamente		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>
<b>APROBADO POR:</b> _____ <b>Administrador</b>		
<pre> graph TD     Inicio([Inicio proceso]) --&gt; Consolidar[Consolidar pedidos]     Consolidar --&gt; Diligenciados{¿están adecuadamente diligenciados?}     Diligenciados -- No --&gt; Consolidar     Diligenciados -- Si --&gt; Finales[/Pedidos finales/]     Finales --&gt; Comunicacion[Comunicación con proveedores]     Comunicacion --&gt; Recepcion[Recepción de facturas legales]     Recepcion --&gt; Llegan{¿no llegan legales?}     Llegan -- Si --&gt; Volver[Volver a proceso 2]     Llegan -- No --&gt; Distribucion{{Distribución}}     Distribucion --&gt; Fin([Fin del proceso])     </pre>		

*Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

**“INVERSIONES M&M JD”**

<b>Proceso 6</b> Logística compras		Fecha de elaboración: 14 de noviembre de 2019
<b>PROCESO:</b> Gestión de la logística		
<b>EQUIPOS, TECNOLOGÍA Y MATERIAL:</b> Computador, teléfono		
<b>TIEMPO TOTAL DEL PROCEDIMIENTO:</b> 2 horas		
<b>OBJETIVO:</b> Establecer distribución de los pedidos para cada casino		
<b>ALCANCE:</b> Desarrollar un sistema ordenado y eficiente de logística de productos para los gastos operacionales		
<b>Responsable</b>		<b>Recurso humano involucrado</b>
Auxiliar contable		Auxiliar contable Gerencia
<b>Responsabilidades</b>		
El auxiliar consolida la distribución de las compras para cada casino		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>CARGO</b>	<b>TIEMPO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de cantidades para cada casino</li> <li>• Elaboración de copia de factura para recibido de cada coordinador</li> <li>• Cronograma de distribución de cada casino</li> <li>• Petición de documentación para cerrar proceso de distribución</li> <li>• Base de datos con recibido de cada casino</li> <li>• Consolidado de facturas</li> <li>• Preparación para remisión</li> </ul>	Coordinador de cada casino	2 horas
<b>OBSERVACIONES:</b> Verificar la llegada de cada pedido y que los coordinadores firmen el recibido		
<b>Elaborado por:</b>		<b>Revisado por:</b>
<b>APROBADO POR:</b> _____ <b>Administrador</b>		
<div style="text-align: center;"> <pre> graph TD     Inicio([Inicio proceso]) --&gt; Consolidar[Consolidar pedidos por cantidades para cada casino]     Consolidar --&gt; Facturas[Elaboración de facturas para cada coordinador]     Facturas --&gt; Cronograma[Cronograma de distribución]     Cronograma --&gt; Decision{¿Si no llegan los productos?}     Decision -- Si --&gt; Petición[Petición de documentación para cerrar proceso de distribución]     Decision -- No --&gt; Retraso([Retraso])     Retraso --&gt; Petición     Petición --&gt; Recibidas[Facturas recibidas]     Recibidas --&gt; Facturas[Facturas]     Facturas --&gt; Remisión{Remisión área contable}     Remisión --&gt; Fin([Fin del proceso])                     </pre> </div>		

## *Elaboración de un plan de mejora para controlar los gastos de*

### *“INVERSIONES M&M JD”*

#### **Anexo 2: Guía de entrevista**

<b>Guía de Entrevista</b>
<b>Objetivo:</b> Elaborar un plan de mejoramiento para control de gastos “Inversiones M&M JD SAS”
<b>Presentación de la entrevista:</b> La presente entrevista tiene como objetivo recolectar datos sobre la situación del CONTROL DE GASTOS de la empresa Inversiones M&M JD SAS, para tal efecto le solicito de manera muy amable su apoyo en el diligenciamiento de la presente, la información aquí recolectada será para fines exclusivamente académicos en el marco de un proyecto de investigación.
<b>Preguntas:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿Cuáles considera sus ventajas con respecto a los competidores?</li><li>2. ¿Cuáles podrían ser las principales amenazas de la operación de la empresa?</li><li>3. ¿Qué cargos dentro de la empresa, son quienes gestionan los gastos?</li><li>4. ¿Qué procesos dentro de la empresa realizan los anteriores cargos para gestionar el gasto?</li><li>5. ¿Qué tipos de soportes contables utiliza la empresa para justificar los gastos?</li><li>6. ¿Cuáles cree que serían los procesos de gastos a mejorar en la empresa?</li><li>7. ¿Estaría la empresa dispuesta a invertir parte de las utilidades en el mejoramiento del proceso de gastos?</li><li>8. ¿La empresa utiliza algún software contable para registrar, procesar y controlar los gastos?</li><li>9. ¿Cómo mejorar los procesos en tiempo, orden y secuencia de cada paso? Señale todas las opciones que considere.</li><li>10. ¿Qué otras áreas necesitan involucrarse con el departamento de compras para mejorar los procesos?</li></ol>