



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ORIENTADOS AL MEJORAMIENTO
DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA JAPENA
PUBLICIDAD, C.A. VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autor: Christian Ernesto Fernández Silva

C.I. 24.644.484

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 87123

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ORIENTADOS AL MEJORAMIENTO
DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA JAPENA
PUBLICIDAD, C.A. VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Trabajo de Grado para optar al título de
Licenciado en Administración de Empresas

Autor: Christian Ernesto Fernández Silva

Tutor(a): Leonardo Vera

San Diego, Marzo de 2018

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, portadora de la cédula de identidad N° _____ en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Anabel Urdaneta y Witny Suarez portadoras de la cédula de identidad N° 20.444.599 y N° 18.303.885 respectivamente titulado: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE FACTURACIÓN EN LA EMPRESA ADMINISTRADORA INTEGRAL VALENCIA, C.A... Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado Administración de Empresa, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los _____ días del mes de _____ del año 2018

Jannexis Moreno

C.I: 18.033.965

DEDICATORIA

Dedico la presente tesis a mis padres Ernesto Fernández y Alicia Silva, que siempre me apoyaron incondicionalmente en la parte moral y económica para poder llegar a ser un profesional.

A los maestros que contribuyeron con mi educación a lo largo de toda mi carrera universitaria, que me forjaron como profesional y que con todo su apoyo, paciencia y dedicación hicieron posible la elaboración de esta tesis.

A mi novia Michelle Quintero, por haber sido fuente de inspiración y conocimiento para llevar a cabo este proyecto.

Y por último a mis compañeros de clase que me ayudaron y apoyaron durante mi estadía en la universidad, con quienes compartí experiencias y estuvieron a mi lado apoyándome.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente agradezco a la Universidad José Antonio Páez por dejarme formar parte de ella y abrirme las puertas para estudiar mi carrera, así como también a los diferentes docentes que contribuyeron a mi educación.

Además agradezco al gerente José Peña por haber aceptado que realice mi tesis en su prestigiosa empresa Japena Publicidad, C.A.

Agradezco a mi tutor de tesis Leonardo Vera por haberme brindado su conocimiento para estructurar el presente trabajo de grado y ayudarme durante su desarrollo.

Mi agradecimiento también va dirigido a la profesora Jannexis Moreno por su asesoría y paciencia para llevar a cabo este proyecto.

El amor recibido, la dedicación y la paciencia con la que cada día se preocupaban mis padres por mi avance y desarrollo de esta tesis son el mínimo motivo por el cual también les agradezco.

Y para finalizar, también agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los niveles de Universidad.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pag
		.
	ÍNDICE DE CUADROS.....	vi
	ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
	RESUMEN INFORMATIVO	viii
	INTRODUCCIÓN.....	1
	CAPÍTULO	
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	6
	1.2. Objetivos	6
	1.3. Justificación.....	6
II	MARCO TEÓRICO	8
	2.1. Antecedentes	8
	2.2. Bases Teóricas.....	13
	2.3. Definición de Términos.....	24
III	MARCO METODOLÓGICO	26
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	26
	3.2. Fases Metodológicas.....	27
	Fase I.....	28
	Fase II.....	29
	Fase III.....	30
IV	RESULTADOS.....	31
	4.1. Análisis y presentación de los resultados.....	31
	4.2. Análisis del cuestionario.....	32
	4.3. Análisis de la observación directa.....	43
V	LA PROPUESTA.....	45

5.1. Presentación de la Propuesta.....	45
5.2. Justificación de la Propuesta.....	46
5.3. Objetivos de la Propuesta.....	47
5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	47
5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	48
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
REFERENCIAS	58
ANEXOS	61

LISTA DE CUADROS

CONTENIDO

CUADRO		pag
1	Proceso administrativo.....	32
2	Información confiable.....	33
3	Políticas.....	34
4	Sistema administrativo.....	35
5	Control de las cuentas por cobrar.....	36
6	Planificación de las cuentas por pagar	37
7	Planificación de las compras	38
8	Información administrativa contable.....	39
9	Control de actividades.....	40
10	Lineamientos estratégicos.....	41
11	Lista de cotejo.....	42

LISTA DE GRÁFICOS

CONTENIDO

GRÁFICO		pag.
1	Proceso administrativo.....	32
2	Información confiable.....	33
3	Políticas.....	34
4	Sistema administrativo.....	35
5	Control de las cuentas por cobrar.....	36
6	Planificación de las cuentas por pagar	37
7	Planificación de las compras	38
8	Información administrativa contable.....	39
9	Control de actividades.....	40
10	Lineamientos estratégicos.....	41

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ORIENTADOS AL MEJORAMIENTO
DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA JAPENA
PUBLICIDAD, C.A. VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Autor: Christian Fernández

Tutor: Leonardo Vera

Fecha: Marzo de 2018

RESUMEN INFORMATIVO

La investigación tuvo como objetivo general proponer lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. Valencia, Estado Carabobo., ya que esta organización presenta debilidades en sus procesos administrativos, específicamente en el área de compras, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, debido a que se carecen de herramientas estratégicas para llevar a cabo de manera eficiente las actividades que se desarrollan en estos departamentos. Desde el punto de vista metodológico, se fundamenta en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de capo de nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleó la encuesta, mediante un cuestionario. El mismo fue aplicado a la población objeto de estudio con la finalidad de diagnosticar la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Japena Publicidad, C.A. Otra técnica a utilizar fue la lista de cotejo, para lo cual se hizo uso de una lista de cotejo para analizar los elementos que inciden en el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procedió a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Con los resultados obtenidos se concluyó que no se ejecuta de manera efectiva el proceso de los cobros, pagos y compras. Por lo tanto, no se obtiene información confiable con respecto a estos procesos. Finalmente, se diseñaron los lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa.

Descriptor: Lineamientos Estratégicos, procesos Administrativos, Gestión Administrativo, Procesos de Compra, Cuentas por Pagar y Cuentas por Cobrar.

INTRODUCCIÓN

En los diferentes sectores de la economía y debido al efecto de fuerzas impulsadoras de cambio, las empresas han tenido la necesidad de ajustarse a estos para lograr alcanzar sus metas y mantenerse en el mercado. Las pequeñas y medianas empresas no escapan de esta realidad, donde las estrategias para mejorar la gestión administrativa tienen un papel fundamental, para lograr ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Será entonces necesaria, la creación de una misión y visión de la empresa, donde la organización tendrá que volcarse hacia la estructuración de nuevas formas de ejercer la administración, lo cual conllevaría a la mejora de la gestión administrativa en este tipo de organizaciones.

Es así como muchas empresas planifican estratégicamente las actividades necesarias para que los datos ingresados a la organización y los que ella misma genera se conviertan en información relevante para tomar adecuadamente las decisiones que garanticen a la organización la consecución de metas y objetivos definidos en las misiones y funciones concretas de los diferentes sectores organizativos y faciliten procesos de departamentalización, programación y control, entre otros, bajo criterios emanados de la Dirección

En este contexto, la gestión administrativa es uno de los temas más importantes a la hora de estudiar la productividad de un negocio, ya que fortalece y promueve una organización más eficiente, también trabaja en coordinación regular con los otros departamentos para lograr la sinergia e implementar las metas de una organización profesional, sistemática, transparente y responsable. Asimismo, el proceso de administración estratégica, dinámico por naturaleza, está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio.

Dentro de lo planteado, se presenta la investigación en la empresa Japena Publicidad, C.A., la cual presenta debilidades en su gestión administrativa, puesto no

se planifican estratégicamente las actividades relacionadas con las compras, cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Por lo que se plantea como objetivo general proponer lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. Valencia, Estado Carabobo. La investigación se estructura de acuerdo a los siguientes capítulos:

Capítulo I. El Problema, se plantea la problemática de la empresa, se establecen los objetivos (Generales y Específicos), posteriormente se justifica el estudio, los alcances y la formulación del problema

Capítulo II. Marco Teórico, se describen los antecedentes del estudio y se adaptan las teorías relacionadas con la investigación, y se nombran sus bases teóricas y definiciones de términos básicos

Capítulo III: Comprende el marco metodológico de la investigación, compuesto por el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas, donde se muestra la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de análisis de datos.

Capítulo IV. En este capítulo se presenta el tipo y diseño de la investigación, y las fases metodológicas en función de los objetivos específicos plantados para el desarrollo de la propuesta.

Capítulo V. Contiene la presentación de la propuesta, los objetivos, la justificación, la factibilidad, el desarrollo de la propuesta, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas y los anexos

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permitan hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases. La buena administración en una entidad se convierte en un eslabón fundamental para la gestión de grandes proyectos y más cuando se observa que día tras día la mayoría de las organizaciones apuestan con mayor ambición a lograr crear proyectos administrativos que permitan y estén basados en un eficiente manejo y control en cada uno de los departamentos que la conforman y son los pilares de su rendimiento

En este sentido, la gestión administrativa emerge como la base que fundamenta la eficiencia y eficacia que se puede lograr en toda organización, puesto que gracias a esta se facilita lograr todos los objetivos organizacionales. Se puede señalar, que es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente las metas propuestas. Este proceso abarca las fases de: planeación, organización, ejecución y control, desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos, señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

En tal sentido Chiavenato (2014: 31), expresa: “Que el proceso administrativo donde están implícitas las funciones del administrador, no solo conforman una secuencia cíclica, pues se encuentran relacionadas en una interacción dinámica, por lo tanto; el proceso administrativo es cíclico, dinámico e interactivo”. De aquí, que los gerentes basan su gestión en la eficiencia con que manejan el proceso administrativo.

Es por ello, que el administrador moderno debe, básicamente administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para su organización y por ende la puedan desaparecer. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades

En función de lo antes descrito, cabe destacar que en el ámbito administrativo los lineamientos o estrategias son la guía que integra las principales metas y políticas de una organización con sus objetivos, estableciendo coherencias en las acciones a realizar para alcanzarlos. La formulación adecuada de una estrategia, contribuye a ordenar y a corregir las debilidades de una organización y arraigar sus fortalezas, con el fin de alcanzar una situación adecuada y original que le permita anticipar los cambios del entorno y las acciones de los competidores, haciéndola competitiva y sostenible en el tiempo.

En el mismo orden de ideas, las estrategias aplicadas en el ámbito administrativo deben tener como objetivo la adaptación de los recursos y habilidades de la organización en el entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgo en función de objetivos y metas. No obstante estas pueden ser utilizadas en situaciones inciertas, pero no sólo se estructuran para esos momentos, ya que hoy en día los gerentes necesitan contar con las estrategias día tras día, esto debido a lo cambiante que es el entorno de los últimos tiempos; es decir, tener un propósito estratégico implica tener una visión sobre el futuro, debe permitir orientar, descubrir y explorar.

Desde esta perspectiva, se presenta la investigación en la empresa Japena Publicidad, C.A., la cual, presenta debilidades en la gestión relacionada con los procesos administrativos, específicamente el proceso de compras, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, presentado fallas de manejo administrativo como lo es la mala comunicación interna entre cada uno de los departamentos, lo que hace que muchas veces se atrasen los procesos

Los procesos administrativos de los departamento de compras, cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa, no han estado orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales, la gerencia no ha sabido desarrollar estrategias en las operaciones fundamentales de los departamentos basadas en el control, en las operaciones, en la efectividad, en el manejo de recursos, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

Así mismo la empresa Japena Publicidad, C.A., a nivel de procesos contables ha presentado falla en el manejo de los inventarios, las operaciones del flujo de efectivo, atrasos en los pagos de los impuestos, debilidad en el manejo de las cuentas por cobrar, esto sumado a la falta de control de los procesos; además los empleados del departamento administrativo han demostrado desapego a las normas establecidas en el manejo de los registros, lo que ha traído como consecuencia muchas veces no se sabe dónde quedaron registrados algunas transacciones, originando demora de la contabilidad y retrabajo para el resto del personal.

La ineficiente dirección ha originado mal manejo de todos los recursos empresariales y a corto plazo se ha observado las consecuencias de las erradas decisiones de la gerencia, evidenciándose, en el incumplimiento de los objetivos departamentales, demora en los plazos de entrega, compras a proveedores que no cumplen con los requerimientos de calidad de la empresa, mal uso del presupuesto asignado, entre otros.

Se puede señalar, que los procesos administrativos no han estado orientados al cumplimiento de los objetivos organizacionales, la gerencia no ha sabido desarrollar estrategias en las operaciones fundamentales de los departamentos (compras, cuentas por cobrar y cuentas por pagar) basadas en el control, en la efectividad, en el manejo de recursos, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobretodo en la toma de decisiones.

1.1.1 Formulación del Problema

Considerando lo anteriormente expuesto, cabe preguntarse: ¿Cuáles serían los lineamientos estratégicos que se requieren para lograr el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. Valencia, Estado Carabobo?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. Valencia, Estado Carabobo

1.2.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Japena Publicidad, C.A.
- Analizar los elementos que inciden en el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.
- Diseñar lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

1.3 Justificación de la Investigación

La planificación estratégica, contribuye a fomentar de manera proactiva la forma en que una empresa realiza sus operaciones, para modelar las acciones y decisiones independientes de los empleados y gerentes en un plan de acción coordinado y para toda la empresa, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones y de los recursos disponibles de la organización.

Desde este punto de vista, la investigación se justifica, porque mediante la aplicación eficiente de lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A, se tendría la certeza de que los informes financieros sean confiables, realistas y concretos acerca de su funcionamiento y garantizar la transparencia de las operaciones financieras.

De igual forma, se ejecutarían de manera apropiada los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras, dado que se contará con un control y un orden establecidos según las políticas de la empresa. La ejecución de una planificación estratégica en los procesos mencionados anteriormente garantiza la disponibilidad del efectivo siendo un indicador fundamental para la empresa, ya que de estos dependen sus ingresos y el resultado de sus operaciones.

Por otro lado, los lineamientos estratégicos propuestos permitirán evaluar y controlar procesos dentro de estos departamentos, además de proponer que se desarrolle una cultura organizacional orientada al mejoramiento, planteando acciones correctivas en los distintos procesos y procedimientos de su gestión administrativa.

A nivel académico, proporcionará un aporte a la Universidad José Antonio Páez, ya que el presente trabajo servirá a otros investigadores como soporte para posibles estudios relacionados con el área, permitiéndole aportar conocimientos adicionales para un estudio determinado de una situación problemática enmarcada en los procesos administrativos. Por otro lado, desde el ámbito teórico se justifica al analizar teorías y conceptos básicos acerca de los procesos contables y su relación con la gestión cuentas por cobrar y pagar para así encontrar explicaciones a situaciones internas que dificultan el manejo de los mismos, Finalmente, para el autor, este trabajo le servirá tanto de crecimiento personal, académico como profesional, y de aplicación de ser necesaria en el ambiente laboral en el cual se esté desarrollando.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

La fundamentación teórica determina la perspectiva de los análisis posteriores y es necesario buscar referencias que proporcionen elementos de concertación al tema tratado y a la orientación de la investigación, permitiendo su ubicación teórica para fijar los conceptos y referencias necesarias. Arias (2014: 106) define el marco teórico como “el producto de la revisión documental-bibliográfica, y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones, que sirven de base a la investigación”. Por eso, está dirigido a procurar elementos relacionados con los antecedentes de la investigación así como el basamento teórico, estableciendo vínculos teóricos que refuerzan los criterios empleados al discernir sobre la problemática planteada.

2.2 Antecedentes de la investigación

Los antecedentes de la investigación son trabajos que versan sobre el mismo tema, o que de algún modo están relacionados a su línea temática Según la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2016: 91), “las referencias a este tipo de fuentes se refiere a tres clases de documentos impresos: textos completos no publicados, resúmenes publicados y resúmenes no publicados”. Para la realización de esta investigación se utilizaron aspectos de interés encontrados en diversos trabajos de investigación donde se estudiaron casos similares al que aquí se plantea, los cuales se detallan a continuación:

Morales (2017), realizó un trabajo titulado: **“Lineamientos para optimizar la Administración y el Control Contable de las Cuentas Por cobrar en la empresa JT Publicidad C.A”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciado en Contaduría Pública. El propósito

fundamental de la investigación consistió en proponer lineamientos para optimizar la administración y el control contable de las cuentas por cobrar en la empresa JT Publicidad C.A., el cual permita determinar si los procedimientos, normas y políticas establecidas por la gerencia se estaban llevando de manera adecuada, para así poder controlar cada una de las gestiones de cobranzas, dado que presentaba debilidades en la gestión de los cobros, lo que repercutía en la cancelación de los compromisos adquiridos por la empresa.

Metodológicamente, se consideró un proyecto factible, apoyado en un diseño de campo descriptivo, ya que los datos se recogieron directamente de la realidad donde ocurren los hechos. Entre las técnicas de recolección de información se empleó la observación directa a través de la lista de cotejo, por medio de la cual se diagnosticó la situación actual en cuanto al control contable de las cuentas por cobrar en la empresa. Otra técnica empleada fue Matriz DOFA, a través de la cual se determinaron las debilidades y fortalezas que se llevaba a cabo en cuanto al manejo de las cuentas por cobrar en la empresa. La población objeto de estudio la conformaron dos trabajadores que laboran en el área de cobranzas.

Una vez obtenida la se concluyó que no se efectuaba una gestión de cobranzas eficiente, dado que no se evalúan las condiciones de los clientes para el otorgamiento de los créditos, así como no se llevaban procedimientos administrativos adecuados para optimizar la gestión de las cobranzas, por lo que proponen lineamientos para optimizar la administración de las cobranzas.

El antecedente planteado se tomó como referencia, ya que evalúa los procesos administrativos de las cobranzas, así como los lineamientos estratégicos para de esta manera optimizar las actividades administrativas y contables que desarrolla la empresa en el área. Sirviendo de marco de referencia para la propuesta de lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

Seguidamente, se consultó a Alberto y González (2015), quienes realizaron un trabajo titulado: **“Propuesta de Estrategias de Control Interno para el Ciclo de**

Compras - Cuentas Por Pagar - Pagos de la empresa “L.H.R Industrial Supply C.A” Ubicada En Valencia, Edo. Carabobo”, presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Con el fin de lograr la optimización del proceso y prácticas administrativas y contables, que les permitiera ser más eficientes y eficaces en la realización de sus actividades diarias la investigación tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de estrategias de control interno para el ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos de la empresa L.H.R. Industrial Supply C.A. El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, ya que la misma aportó una posible solución ejecutable en la problemática planteada, fundamentada en una investigación de campo de tipo descriptivo, apoyada en las bases teóricas y en las referencias bibliográficas.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa y la aplicación de la encuesta. Los datos obtenidos de tales instrumentos fueron analizados para conocer la situación actual del ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos en la empresa, concluyendo que debilidades en el desarrollo de las actividades relacionadas con las compras, ya que carece de medios que permitan la evaluación de diferentes alternativas, en cuanto a: precio, tiempos de entrega, tipos de garantía, costos de transporte, entre otros, que facilitan la toma de decisiones. También, pudieron constatarse debilidades derivadas de la carencia de procedimientos claramente documentados que definan como deben registrarse las facturas recibidas y los deberes formales y fiscales que se derivan de las mismas. por lo que se elaboró una propuesta para la mejora en el ciclo de compras con la finalidad de obtener controles adecuados para su proceso así como las actividades que se desarrollan dentro del área administrativa de la empresa.

La vinculación de este antecedente, se basa en que aporta elementos para el manejo del ciclo Compras - Cuentas Por Pagar – Pagos, lo cual puede ser aplicado a los procesos administrativos de la empresa Japena Publicidad, C.A. para optimizar la gestión interno de las de áreas de cuentas por pagar y compras.

Por otro lado, se tiene el trabajo de Rodríguez (2015), realizó un trabajo titulado: **“Estrategias Gerenciales que permitan optimizar los Procesos Administrativos en la empresa Contraste J&F C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez, para optar por el título de Licenciado en Administración de empresas. La problemática que presentaba la empresa era falta de lineamientos que permitan un proceso administrativo fluido y ordenado, por lo que el objetivo general consistió en proponer estrategias gerenciales que permitan optimizar los procesos administrativos en la Empresa Contraste J&F C.A. como técnica de recolección de información la observación directa. El instrumento utilizado para recopilar los datos fue una lista de cotejo para diagnosticar la situación actual de los procesos administrativos de la empresa. También se empleó la Matriz Dofa. Para conocer las debilidades y oportunidades de mejoras existentes en los procesos administrativos. La población estuvo conformada por 6 trabajadores que laboran en el área Administrativa de la empresa, ya que son los que están directamente relacionados con la problemática planteada.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que la gestión administrativa que se efectúa en la empresa no es eficiente, puesto que se observa un descontrol en los procesos, no cuentan con herramientas gerenciales para el manejo adecuado de los procesos administrativos. Al respecto, se recomendó la puesta en marcha de estrategias gerenciales para mejorar los procesos administrativos.

Este antecedente aporta a la presente investigación, los elementos gerenciales necesarios para mejorar los procesos administrativos en una organización, sirviendo de marco de referencia para aplicarlos a los departamentos de compras, cuentas por pagar y cuentas por cobrar de la empresa Japena Publicidad, C.A.

Por otro lado, se tiene el trabajo de Reyes y Rojas (2014), titulado: **“Control Contable del Área de Compras y las Cuentas por Pagar de la empresa Distribuidora Agroveterinaria Trujillo S.A.C. y su relación con los egresos de caja, para el año 2014”**. Presentado en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, Perú para obtener el Título Profesional de Contador Público. El desarrollo

del trabajo, tuvo como objetivo, determinar que mediante la verificación del control contable en el área de compras de la empresa Distribuidora Agroveterinaria Trujillo S.A.C. permitió obtener la información financiera correcta y oportuna, ya que resultaría ser un elemento fundamental para la empresa. De esta manera se podrán tomar mejores decisiones, también se podrá prevenir errores en el futuro.

Como técnicas de recolección de datos se empleó la observación directa y la encuesta para conocer el actual sistema de trabajo, así como para analizar cómo se realizan los procesos de controles contables en el área de compras y las cuentas por pagar. La Población estuvo constituida por el conjunto de procesos internos de las operaciones de compras y cuentas por pagar en la empresa Distribuidora Agroveterinaria Trujillo S.A.C. de la ciudad de Trujillo

Una vez analizado los resultados, se concluyó que la empresa tenía problemas de control contable del área de compras y las cuentas por pagar tal como se informó en la realidad problemática derivándose en situaciones erróneas de registros y omisiones e incumplimiento operativo. Por lo tanto, se desarrollaron e implementaron políticas de control operativo, de políticas de control contable para la subsanación de deficiencias específicas encontradas

Se evidencia la vinculación de este antecedente con la investigación, puesto que establece los lineamientos para la elaboración de un plan para el control contable de las cuentas por pagar, lo cual es importante considerar en la empresa para la optimización de la gestión de las cuentas por pagar, mediante la optimización de los procesos administrativos.

Finalmente, se consultó a Arguella (2013), realizó un trabajo titulado: **“Análisis de la Gestión Administrativa Contable de los procesos de seguimiento institucional de las Cooperativas en Gerencia de Programas Sociales”**, presentado en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado” para optar por el título de Especialistas en programas Sociales. El estudio se basó en la pertinencia y los requisitos necesarios para adecuación de la gestión administrativa contable de las cooperativas. La investigación tuvo como objetivo general analizar la gestión

administrativa contable de las Cooperativas del Estado Lara.

Metodológicamente la investigación se considera de campo de carácter descriptivo. Como técnicas de recolección se emplearon la entrevista y un cuestionario. La población objeto de estudio estuvo conformada por 31 cooperativas. Los resultados obtenidos, permitieron concluir con respecto a la gestión contable, que llevan la contabilidad de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente exigidos. Sin embargo, la responsabilidad recae sobre contadores externos, desconociendo los integrantes de las cooperativas las funciones contables y administrativas que deben realizarse.

La vinculación de este antecedente con la presente investigación, reside en que aporta información relacionada con la gestión administrativa, a través de datos, reportes, e información consolidada. Por lo cual, sirve de guía para la propuesta de lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas son un sistema teórico-conceptual que permite abordar el problema asumiendo teorías y puntos de vista que enriquecen su sustento teórico para dar una mejor percepción de los contenidos abordados en el desarrollo del estudio. Según lo que señala Arias (2014: 107), “implican un desarrollo amplio de conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado para sustentar o explicar el problema planteado”.

2.2.1 Estrategias

Las estrategias en la empresa nacen como respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de las mismas en sí, también se pueden definir como cursos de acción o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas. Todas las organizaciones tienen que superar los retos de desarrollo estratégicos, algunas por

el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas. La definición de estrategia según Johnson, Scholes, y Whittington, (2010):

La estrategia se puede considerar como la creación de oportunidades mediante la acumulación de recursos y competencia en una organización. Esto se conoce como el enfoque de recurso y capacidades, que se ocupa de explotar la capacidad estratégica de una organización en términos de recursos y competencias, para lograr una ventaja competitiva y/o nuevas oportunidades. (p.7)

Por otro lado, Koontz y Weihrich (2012: 123), definen la estrategia como la "...determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos, por lo tanto, la estrategia es un marco de referencia para las decisiones de una empresa que conforman su naturaleza y rumbo. Una estrategia será práctica y útil si un marco de referencia que especifique el alcance y los límites de cada área de decisión.

En este orden de ideas, Díez y López (2012:150) afirman que: "...la estrategia es la elección de una vía de actuación entre distintas alternativas con vistas a alcanzar un objetivo, está caracterizada por:

- La incertidumbre: acerca del entorno, el comportamiento de los competidores y las referencias de los clientes.
- La complejidad: derivada de las distintas formas de percibir el entorno y de interrelacionarse éste con la empresa.
- Los conflictos organizativos: entre los que toman decisiones y los que están afectados por ellas,

La estrategia para la administración básicamente se entiende como la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando las oportunidades y evaluando los riesgos en función de objetivos y metas.

2.2.2 Planificación Estratégica

Para Jones y George (2010: 724), “la planeación estratégica es un proceso que consiste en la identificación de metas y líneas de acción apropiadas a objeto de establecer que acciones emprender para lograr los objetivos.” Es decir, un plan estratégico es esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, así como lograr objetivos y propósitos básicos de la compañía.

De acuerdo a Kotter, (2012: 198) señala que “la planificación estratégica orientada al mercado es el proceso de desarrollo y mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios”. Por otro lado, Ambrosio, (2000) establece que:

La planificación estratégica es un método de dirección que proporciona a los directivos un medio por el cual prever y hacer frente a los cambios internos y externos y por ende desarrollar estrategias adecuadas para un futuro incierto, de forma tal que permite a la organización alcanzar sus objetivos y misión. (p 83)

El proceso de planificación estratégica debe ser entendido como un proceso participativo, que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de las organizaciones, permitiendo actuar en entornos dinámicos y cambiantes tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos que se ha trazado la institución. La definición de los objetivos y sus correspondientes estrategias permitirán seleccionar las actividades prioritarias para el mejoramiento del servicio u organización y aprovechar las ventajas que aparezcan relacionadas con su actividad.

2.2.3 Elementos que conforman la Planificación Estratégica

Formulación de las Estrategias: Según Francés (2010: 28) “es la definición de los objetivos, acciones y recursos que orientan el desarrollo de una organización” esta definición de la estrategia es parte de un proceso cíclico, el cual consta de un Carácter Informal y un Carácter Formal, seguidamente se describen cada una de ellas.

El Ciclo Estratégico de Carácter Informal: Este sigue un proceso repetitivo simple en el cual se plantean objetivos, se define estrategias para la consecución de los mismos, son ejecutadas y se evalúan los resultados obtenidos en relación con los objetivos fijados. Este ciclo lo puede aplicar un individuo en sus asuntos personales ya que no requiere de ningún lapso de tiempo prefijado

El Ciclo Estratégico de Carácter Formal: En contraste, la definición de objetivos y estrategias es explícita, y debe quedar por escrito, y con las estrategias se sigue un proceso de planificación operativa, y un posterior seguimiento y control formal de la ejecución a través de la evaluación para así, comprobar si realmente se han cumplido los objetivos o si estos deben ser modificados

Misión: Según Chiavenato, (2014: 53): “es la que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o el motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.” Es decir, que esta debe ser cultivada y divulgada para que los empleados tomen conciencia de ella y sea un compromiso su alcance para todos.

Visión: Es la ambición de la empresa, lo que quiere llegar a ser en un futuro a largo plazo y toda ésta se complementara con una visión profunda y clara del entorno, nacional e internacional.

Posicionamiento: Debe elegir un tipo de consumidores y lograr un lugar en su mente; para lograr este propósito debe elegirse "Impulsores de Posicionamiento" y no deben ser modificados, ya que esto implica una decisión muy importante de reposicionamiento y debe requerir un estudio, puesto que tocamos la mente de los consumidores de la empresa.

Plan: Permiten fijar objetivos y metas. A partir de éstos, se puede elaborar un plan estratégico.

Patrón Integrado de Comportamiento: Todos los integrantes de la empresa deben conocer las estrategias y trabajar en función de ellas.

Objetivos: Es sinónimo de metas, es decir, aquello que se aspira lograr o alcanzar, estos pueden ser cuantitativos y no cuantitativos

Meta: Son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización (son los objetivos cuantitativos).

Luego de lo planteado, se puede señalar, que la planificación estratégica se considera como uno de los instrumentos más importantes que permite a las organizaciones proyectarse para el logro de sus objetivos de largo plazo, mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y poder crear las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas.

2.2.4 Lineamientos estratégicos

Los lineamientos estratégicos reflejan en general énfasis de mediano y largo plazo. Se caracterizan por definir un marco de actuación para la empresa en un determinado ámbito de su quehacer, el cual encierra un conjunto de planes para lograrlo. Se logran a través del desarrollo de Planes Generales. Por lo general, se recomienda tener entre tres y cinco lineamientos estratégicos, de manera de focalizar de forma efectiva los énfasis estratégicos del negocio. Por otro lado, Solano (2012), señala los siguientes lineamientos:

- La definición de objetivos, políticas, planes y otros lineamientos específicos que sirven para marcar los cursos de acción por seguir
- El establecimiento de una estructura para distribuir y coordinar el trabajo de la organización,
- La integración del personal idóneo y su dirección, hacia el logro de los objetivos predeterminados. Esto principalmente por medio del liderazgo, la coordinación y la motivación,
- Una comparación de los resultados obtenidos con lo planeado, el estudio de las diferencias y la toma de acciones correctivas pertinentes

Los lineamientos estratégicos, ordenan y orientan el proceso administrativo y contable de la empresa por lo cual, es importante para la organización, ya que le permitirá mediante su adecuada aplicación una alta calidad de cada uno de los procedimientos que se formulen. La estructura en que se basan será sólida y de fácil

adaptación a las necesidades de la organización

2.2.5 Administración

Es el conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar Terry (2012: 20) explica que la administración es “un proceso distintivo que consiste en planear, organizada, ejecutar, controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos”. Se puede decir, que es el proceso que permite el uso de los recursos y las actividades de trabajo con el propósito de lograr los objetivos o metas de una organización de manera eficiente y eficaz. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas para la organización

2.2.6 Gestión Administrativa

La gestión, es la acción y efecto de gestionar o de administrar, gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción, gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa. Se refiere al grado de eficiencia y de eficacia con el cual según Volpentesta (2002: 145) “se están cumpliendo la planificación, la organización, la dirección, la coordinación, la ejecución del control de los objetivos trazados por la institución”.

Se puede señalar que la administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos. Terry (2012: 81), establece que: “La supervisión de las empresas está en función de una administración efectiva; en gran medida la

determinación y la satisfacción de muchos objetivos económicos, sociales y políticos descansan en la competencia del administrador”. Por lo que se puede establecer que la gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, formado por individuos que trabajan en grupos para poder llegar a cumplir los objetivos planteados

En este contexto, para la empresa Japena Publicidad, C.A. la gestión administrativa es fundamental, ya que consiste en la búsqueda de soluciones a través de métodos organizacionales compuestos por subsistemas que interactúan entre sí, por lo tanto, proporciona las herramientas necesarias para evaluar la gestión contable y financiera. Se puede señalar, que la empresa requiere conducir eficientemente sus recursos, ya que actualmente la administración representa la dirección y conducción de la organización, sino también todas las actividades relacionadas con la planeación, organización, dirección y control de las actividades empresariales

2.2.7 Proceso Administrativo

La administración según Chiavenato (2014: 16), manifiesta que “es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y de utilizar todos los recursos organizacionales disponibles para conseguir los objetivos organizacionales establecidos.” Asimismo para Chiavenato (2014: 31), precisa que el proceso administrativo es un “conjunto de la consecuencia de las funciones administrativas: planear, organizar, dirigir y controlar.” Dentro de esta perspectiva la administración como proceso para los administradores son un medio de instrumento para llevar a cabo las actividades interrelacionadas, como planear, organizar, dirigir, controlar, u lograr alcanzar los objetivos deseados.

2.2.7.1 Planeación: Es la primera función que se ejecuta dentro de la administración, una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr dichos objetivos son presentados como planes. Los planes de una organización determinan su curso y proveen una base para estimar el grado de éxito probable del

cumplimiento de sus objetivos. Por su lado, Münch y García (2008: 65) establecen que la planeación “es la determinación de los objetivos, elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.

La planeación es necesaria para lograr metas u objetivos concretos obtenidos. Es necesario planificar para ejercer el control sobre los pasos y recursos que han de utilizarse en el desarrollo de las operaciones propias de la empresa. Se planifica para ponderar los resultados en corto, mediano y largo plazo, también para minimizar los riesgos, reducir los costos y lograr un carácter de permanencia de la empresa, es decir carácter de durabilidad en el tiempo.

2.2.7.2 Organización: Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que estos han sido preparados, es necesario crear una organización, por lo tanto, es preciso establecer el tipo de organización a utilizar para llevar a cabo el plan previamente preparado. El tipo de organización que se halla establecido, determina, en buena medida, el que los planes sean íntegramente apropiados. Berghe (2005) establece que el proceso de organización “significa que el gerente y los directivos de la empresa coordinen los recursos materiales y humanos con que cuenta la compañía”. Para Azuaje (2005: 59) “organización consiste en la creación de estructuras que permitan determinar las jerarquías necesarias y agrupar las actividades, con el objeto de simplificar las mismas, así como sus funciones dentro de la unidad”. La organización agrupa las actividades necesarias para desarrollar los planes en unidades directivas y definir las relaciones entre los ejecutivos y los empleados en tales unidades operativas.

2.2.7.3 Dirección: Esta tercera función envuelve a los conceptos de motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación. A pesar que estos términos tienen una connotación diferente, indican que esta función administrativa está relacionada con los factores humanos de una organización. Se trata de dirigir la organización de

manera que se alcancen sus objetivos. Para Münch y García (2008: 160) la dirección es la etapa del proceso gerencial en donde “se ejecutan los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”. Dirigir es emitir instrucciones. Incluye el punto vital de asignar los programas a los responsables de llevarlos a cabo y también las relaciones diarias entre el superior y sus subordinados.

2.2.7.4 Control: Esta última fase del proceso administrativo, tiene como propósito medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación y determinar si es necesario tomar acción correctiva o remediar que encause la ejecución en líneas con las normas establecidas. Münch y García (2008: 183) al establecer “si el control se estudia como última etapa del proceso administrativo, esto no significa que en la práctica suceda de la misma manera”. En este sentido, la finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y dirigió, se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia de éste radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no, los objetivos o resultados deseados.

Los procedimientos administrativos reflejan el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización. son importantes para la empresa objeto de estudio, porque le permitirán establecer el orden lógico que deben seguir las actividades, así como promover la eficacia y la optimización y fijar la manera como como deben ejecutarse las actividades en el área de cuentas por cobrar

2.2.8 Gestión de Cobranza

En relación con la gestión de cobranza, Cepeda (2012: 222), lo señala como “el procedimiento de cobro es una de las muchas actividades de una empresa que en su conjunto determina su eficiencia”. Es decir, se refiere a la administración eficiente del

dinero que representa el capital de trabajo invertido en cuentas por cobrar a clientes, de los procedimientos de cobro y su pronta recuperación. La rotación de este dinero es vital para la estabilidad de la empresa, con ello garantiza un buen flujo de efectivo que permitirá a la empresa realizar sus operaciones de compra- venta en forma adecuada. Otro aspecto a considerar dentro de la gestión de cobranza, es el mantenimiento y utilización de registros adecuados que suministren información veraz y oportuna sobre los clientes a los cuales se les ha otorgado créditos. Dentro de estos aspectos están:

- Para cada cliente debe establecerse un registro permanente e individual de las facturas.
- El registro individual debe mostrar la fecha, número de factura y cantidad de cada compra.
- Debe evidenciar la fecha y cantidad de cada pago realmente recibido.
- Se debe anotar el seguimiento de cobro que se le haga al cliente como: visitas personales, llamadas telefónicas, cartas de cobro o recordatorio.
- Se debe asignar a un individuo la responsabilidad de mantener esos registros.

En relación con el mantenimiento de los registros señala Cepeda (2012: 120), que “Necesariamente es importante que estos registro individuales de los clientes a crédito sean llevados con mucha exactitud y al día, probablemente sean los registros más importantes y valiosos que tengan su negocio”.

Por otra parte, es importante recalcar que la gestión de cobranza en una empresa que está bien organizada, debe realizar los cobros en las fechas convenidas en la factura, de manera que no se permita que el cliente sobrepase la fecha estipulada de cobro. Para ello se hace necesario que los procesos administrativos sean efectivos, a través una serie de políticas y normativas que regulen la gestión de cobranzas, garantizando un mejor control.

2.2.9 Gestión de Compras y Cuentas por Pagar

El proceso de compras cuentas por pagar pagos, representa uno de los ciclos más importantes dentro de las empresas, puesto que viene a ser el que da inicio a todo proceso productivo dentro de ella; se inicia con las compras donde la empresa adquiere todos los bienes y recursos necesarios para la producción; éste a su vez se relaciona con las cuentas por pagar, las cuales se originan de las adquisiciones hechas. Para Catacora (2013: 267) “el ciclo de compra y cuentas por pagar corresponde a todas las actividades realizadas por la empresa, con el objetivo de obtener los materiales y servicios necesarios para sus operaciones”.

En el proceso de compras, cuentas por pagar, pagos la información y comunicación viene dada en primer lugar por la notificación al personal de las políticas y procedimientos asociadas al ciclo y en segundo lugar por la existencia de sistemas de información que identifiquen, capturen, procesen y reporten la información generada dentro del ciclo, esta información muchas veces incluye datos acerca de los proveedores, y debe limitarse el acceso a ella mediante el uso de contraseñas.

Para ello en el ciclo de compras, cuentas por pagar, pagos, en lo correspondiente a la supervisión o monitoreo se deben establecer procesos para lograr la retroalimentación por parte de los proveedores, así como también, realizar una revisión detallada de la documentación como lo son las órdenes de compras, notas de recepción, facturas de proveedores, desembolsos de efectivo, memorando de adeudos, archivo maestro de cuentas por pagar y mayor analítico de cuentas por pagar, además la gerencia debe atender las recomendaciones hechas por los auditores internos para mejorar el proceso, esto contribuye a aumentar la eficacia operativa y el proceso en general.

2.3 Definición de Términos Básicos

Cliente: es un "término que define a la persona u organización que realiza una

compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía.

Control Contable: planes de organización y procedimientos y normas de registros que se ocupan de proteger las cuentas y asegurar la veracidad de los registros financieros.

Control Interno: es la función que tiene la gerencia de salvaguardar, y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrece la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización.

Crédito: cambio de una prestación presente por una contra prestación futura, es decir, se trata de un cambio en el que una de las partes entrega de inmediato un bien o servicio y el pago correspondiente más los intereses devengados los recibe más tardes.

Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que se han planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc.

Eficacia: capacidad para determinar los objetivos apropiados, hacer lo que se debe hacer y eligiendo las metas acertadas.

Eficiencia: capacidad de reducir los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización “hacer las cosas bien.

Factura: es un documento mercantil que refleja toda la información de una operación de compraventa.

Información Financiera: es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad, así como la composición y variación de su patrimonio en un periodo o momento determinado

Operaciones: usada con objetivos ó controles, tiene que ver con la efectividad y la eficiencia de las operaciones de una entidad, incluyendo los objetivos de desempeño y rentabilidad y la salvaguardia de recursos

Pagos: en contraposición a los cobros, será una salida de dinero de la empresa para hacer frente a alguna obligación adquirida, como que debamos una factura a un proveedor, devolvamos un préstamo al banco, etc.

Proveedor: persona que proporciona un producto y/o servicio, también puede ser denominado contratista

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este capítulo se establecen los diferentes aspectos a nivel metodológico que sirven de base y fundamento a la presente investigación para lograr los objetivos propuestos. Al respecto, Méndez (2010: 235) explica “el proyecto investigativo en la tipología y diseño enfoca las fases establecidas para su desarrollo, la estimación de la población y el enfoque y direccionalidad que tomará en base al “como” se realiza el estudio para responder al problema planteado”.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

La presente investigación está enmarcada dentro de los lineamientos de un proyecto factible, dado que su finalidad es elaborar una propuesta para dar solución a la problemática planteada. En este aspecto, el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2016), define proyecto factible como:

La elaboración de una propuesta, de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales. Debe tener apoyo en una investigación de tipo documental, de campo o un diseño que incluya ambas modalidades apoyado en una investigación descriptiva (P. 16).

Un proyecto factible consiste en un conjunto de actividades vinculadas entre sí, cuya ejecución permitirá el logro de objetivos previamente definidos en atención a las necesidades que pueda tener una institución o un grupo social en un momento determinado. Al respecto, se diseñaron lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

Por otra parte, considerando que las fuentes utilizadas para recabar la información,

son de gran relevancia para el estudio, el diseño de la investigación se considera de campo con un nivel descriptivo. Arias (2014) señala que se entiende por investigación de campo:

Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios. (p.57)

De este modo, es una investigación de campo, ya que se recolecta información en el mismo lugar donde ocurren los hechos; es decir, en la empresa Japena Publicidad, C.A., ya que la misma permitió obtener información de primera mano sobre la situación actual en cuanto a los procesos administrativos. Asimismo, se enmarca en un nivel descriptivo. Tamayo y Tamayo (2014), señalan que la investigación descriptiva:

Es aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente. (p 54).

Se considera una investigación descriptiva, dado que por medio de la misma se trata de obtener información acerca de un fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones, sin tomar mucho interés en conocer el origen o causa del problema. En este caso, se busca describir los elementos que inciden en el mejoramiento de la gestión administrativa,

3.2 Fases Metodológicas

Las fases metodológicas, son la estrategia que se emplean para llevar a cabo el proceso el proceso investigativo. En esta etapa se diseña la forma como se obtendrán y analizarán los datos.

Fase I: Diagnóstico de la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Japena Publicidad, C.A.

Para el desarrollo de esta fase es necesario delimitar la población o universo en estudio. Dentro de este orden de ideas Arias (2014:17), señala que “la población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) a los cuales se refiere la investigación”. En esta oportunidad se determina que está conformada por los empleados que están ligados a la problemática en estudio, es decir la gerencia y el departamento contable administrativo de la empresa Japena Publicidad, C.A., la cual según información obtenida por la gerencia, está constituida por 10 trabajadores

En cuanto a la muestra, Arias (2014: 83), señala que “es un subconjunto representativo finito que se extrae de la población accesible”, Por consiguiente, se puede establecer que representa a un subgrupo de la población objeto de estudio y que se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de dicha población, por tanto debe ser representativa. En el caso del presente estudio, la población tiene un número relativamente pequeño de elementos, lo que hace posible que se tome el cien por ciento (100%) de la misma para la muestra.

Ahora bien, para para obtener los datos en esta investigación, se utiliza la técnica de recolección de información la encuesta, Méndez (2010: 124), establece que: “Este método consiste en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias”. El instrumento que se utilizó para tal fin, fue el cuestionario, que según Sabino, (2012) lo define como:

Un instrumento escrito que debe resolverse sin interacción del investigador, el cuestionario establece provisionalmente las consecuencias lógicas de un problema que, aunada a la experiencia del investigador y con la ayuda de la literatura especializada servirán para elaborar las preguntas congruentes con dichas consecuencias lógicas (p 72).

Este cuestionario fue estructurado con preguntas cerradas (SI/NO) para conocer cómo se manejan los procesos administrativos en la empresa Japena Publicidad, C.A.

y se aplicará a la población objeto de estudio.

Fase II: Análisis de los elementos que inciden en el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

Para llevar a cabo el desarrollo de esta fase metodológica, se empleó como técnica de recolección de información la observación directa participante, mediante la cual se pueden evidenciar de forma presencial el desempeño de la población seleccionada para la investigación. Méndez, (2010:195) la define de la siguiente manera: “es directa cuando el observador forma parte del grupo observado y asume su comportamiento”. Esta técnica permitió al investigador estar contacto personalmente con el hecho que trata de investigar.

Como instrumento de recolección de datos, se empleó la lista de cotejo. Palella y Martins (2012: p. 114), señalan que “las listas de cotejo o de control son un instrumento muy útil para registrar la información cualitativa en situaciones de aprendizaje, permite orientar la observación y obtener un registro claro y ordenado de todo cuanto acontece”. A través de este instrumento, se analizaron los elementos que inciden en el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos, se procede al análisis estadístico de la información., es decir, se utiliza la estadística descriptiva para analizar los datos obtenidos en el cuestionario. Al respecto, Bisquerra (2010: 82) señala que “presenta información en forma conveniente, útil y comprensible y se utiliza en conjuntos finitos para presentar, organizar analizar los datos, comparar y luego comunicar”. En este sentido, se procedió al tratamiento de la información, la cual comprende su organización, codificación, clasificación y tabulación, lo cual facilitará la presentación de los resultados de la investigación.

Fase III: Diseño de lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

En esta fase, se diseñaron los lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A., las cuales se elaborarán luego de obtener los resultados producto de la aplicación de la fase I y la Fase II. La propuesta se desarrolla tomando en cuenta los siguientes aspectos.

Presentación y justificación de la propuesta

Objetivo general y específicos de la propuesta

Factibilidad de la propuesta

Diseño de los lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1 Análisis y Presentación de los Resultados

A continuación se presenta el análisis de los resultados producto de la información obtenida a través de la técnica de recolección de datos, con la finalidad de diseñar los lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. Balestrini (2013: 35), señala que el análisis de los datos se define “como el resumen de las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcione respuesta a las interrogantes de la investigación”.

En este contexto, se empleó un cuestionario estructurado con 10 preguntas de tipo cerradas a la muestra seleccionada, conformada por 10 trabajadores que laboran departamento contable administrativo de la empresa. La aplicación del instrumento permitió analizar los resultados de acuerdo al alcance de los objetivos específicos. Por lo tanto, se diagnosticó la situación actual en cuanto en cuanto a los procesos administrativos. Los resultados del cuestionario se analizaron diagramas circulares, cuadros de frecuencias porcentuales, elaborando reportes descriptivos con comentarios sobre la información recabada

Seguidamente, se analizaron los elementos que inciden en el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. La técnica empleada fue la observación directa, a través de una lista de cotejo conformada por cinco aspectos relacionados sobre las actividades operativas del departamento de administrativo contable, donde se indica presencia o ausencia del elemento observado para luego realizar un análisis década uno de los elementos. Con la información obtenida producto de los resultados obtenidos se diseñaron lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa.

4.2 Diagnóstico de la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Japena Publicidad, C.A.

Ítem 1 ¿Los procesos administrativos que se lleva a cabo generan los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones de la organización?

Cuadro 1. Proceso Administrativo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Fernández (2018)

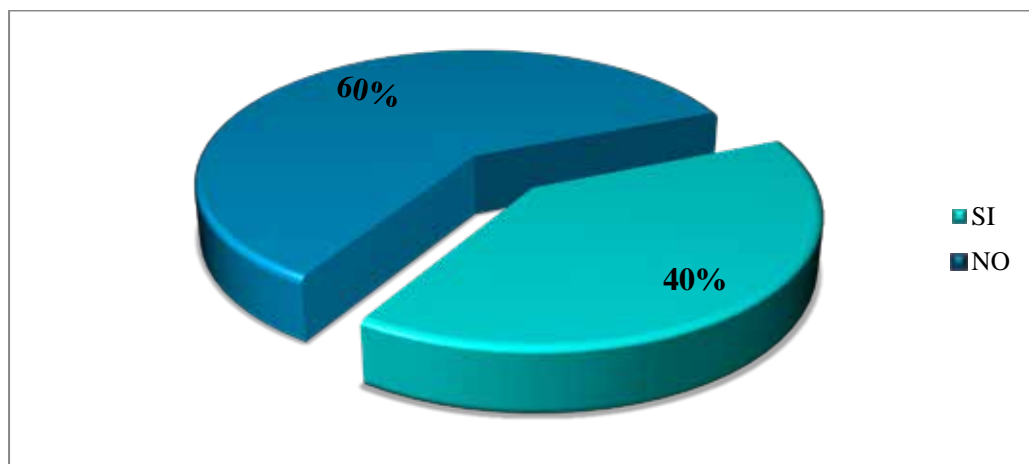


Gráfico 1. Proceso Administrativo

Fuente. Fernández (2018)

Análisis. Se observa que el 60% considera que los procesos administrativos que se manejan en la empresa no generan los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones, puesto que se carecen de herramientas administrativas actualizadas para el manejo del área de administración financiera. Por otra parte, un 40% opinan lo contrario. La empresa debe buscar las herramientas que mejoren sus procesos administrativos, asegurando rentabilidad en el negocio

Ítem 2 ¿Los procesos administrativos que se lleva a cabo en el departamento administrativo contable permite obtener información confiable con respecto a los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras?

Cuadro 2. Información Confiable

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Fernández (2018)

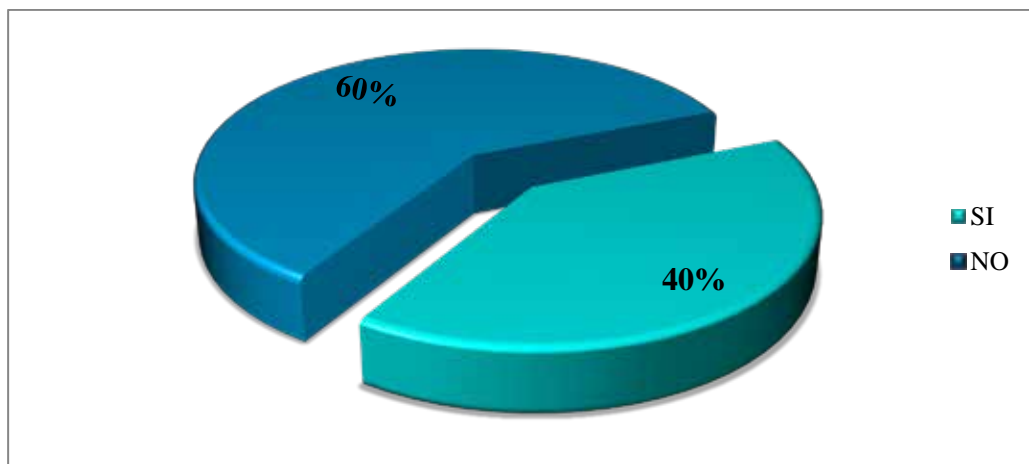


Gráfico 2. Información confiable

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Los procesos administrativos que se lleva a cabo en el departamento administrativo contable no permiten obtener información confiable con respecto a los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras, así lo señalan el 60% de los encuestados, sin embargo, un 40% indican que los procesos son adecuados. Se puede señalar, que existe un descontrol en las cobranzas, lo que limita disposición de los ingresos. Asimismo, la falta de procedimientos idóneos para la administración de las cuentas por pagar y del proceso de compras da lugar a que existan riesgos de cometer errores en los pagos. Esta situación, origina una desinformación sobre las transacciones y operaciones que se ejecutan.

Ítem 3 ¿Existen políticas establecidas acerca del registro de las operaciones que afectan los procesos administrativos, específicamente de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras de la empresa?

Cuadro 3. Políticas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	30%
No	7	70%
Total	10	100%

Fuente: Fernández (2018)

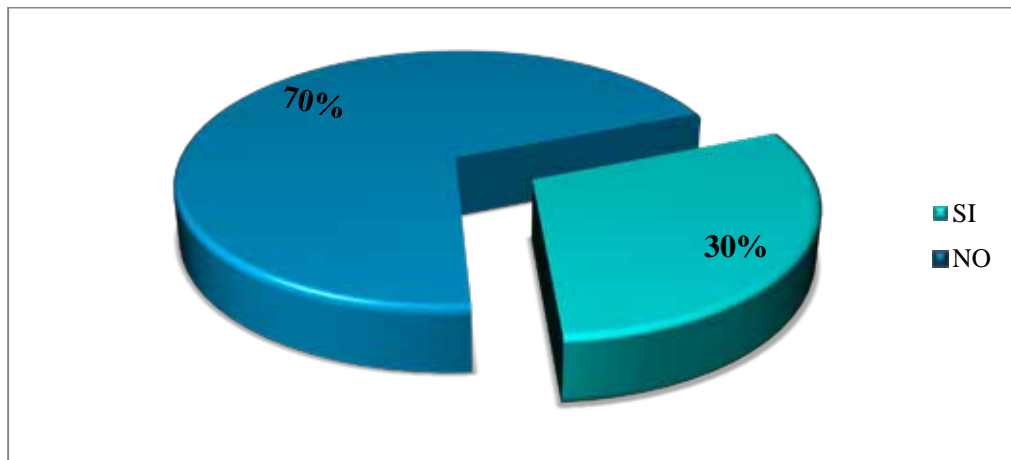


Gráfico 3. Políticas

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Un 70% del personal encuestado, considera que no existen políticas establecidas acerca del registro de las operaciones que afectan el proceso las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras de la empresa. otro 30% señala que están establecidas. De acuerdo a los resultados se evidencian fallas de control interno en el manejo del ciclo cuentas por cobrar – pagar, cpmpras, dado que se carecen de herramientas administrativas actualizadas para el manejo de las áreas. Es por ello, que la empresa debe contar con políticas eficientes de control que evalúen el desarrollo de los procesos

Ítem 4 ¿El sistema administrativo contable que se emplea permite conocer y demostrar informes actualizados de los registros que se almacenan?

Cuadro 4. Sistema administrativo

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Fernández (2018)

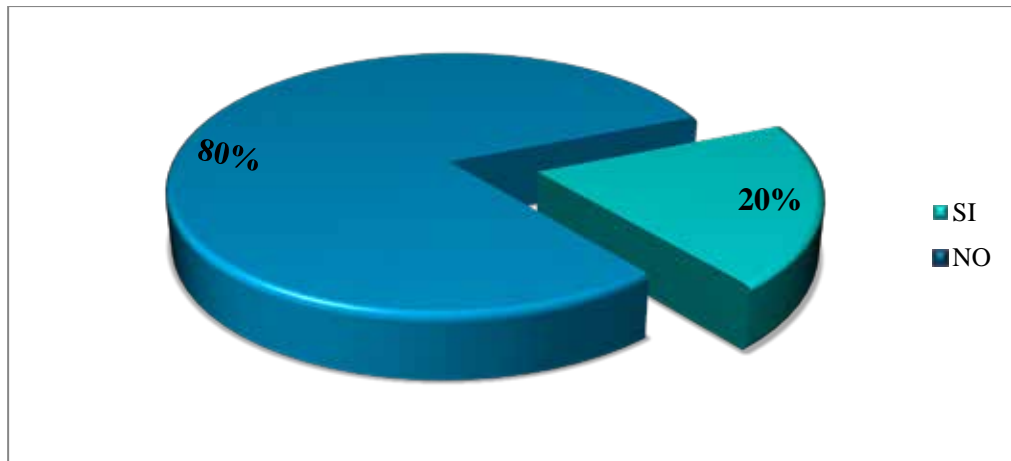


Gráfico 5. Sistema administrativo

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. El 80% del personal encuestado señala que el sistema administrativo contable que se emplea no permite conocer y demostrar informes actualizados de los registros que se almacenan, dado que se presentan debilidades en el manejo de los procesos internos dentro del departamento administrativo contable. Otro 20% señala que el sistema administrativo contable está acorde con la gestión contable. Se puede señalar, que con el sistema de contabilidad se pretende organizar actividades, e identificarlas conforme un plan de cuentas, registrarlas según su naturaleza, definir quién ha de ejecutarlas y cómo manejar la documentación que se derive de ellas. Todo ello, para lograr una eficiente gestión contable.

Ítem 5 ¿Se lleva a cabo un control de las facturas de cobranzas para asegurar que sean registradas en las cuentas de control de las cuentas por cobrar?

Cuadro 5. Control de las cobranzas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Fernández (2018)

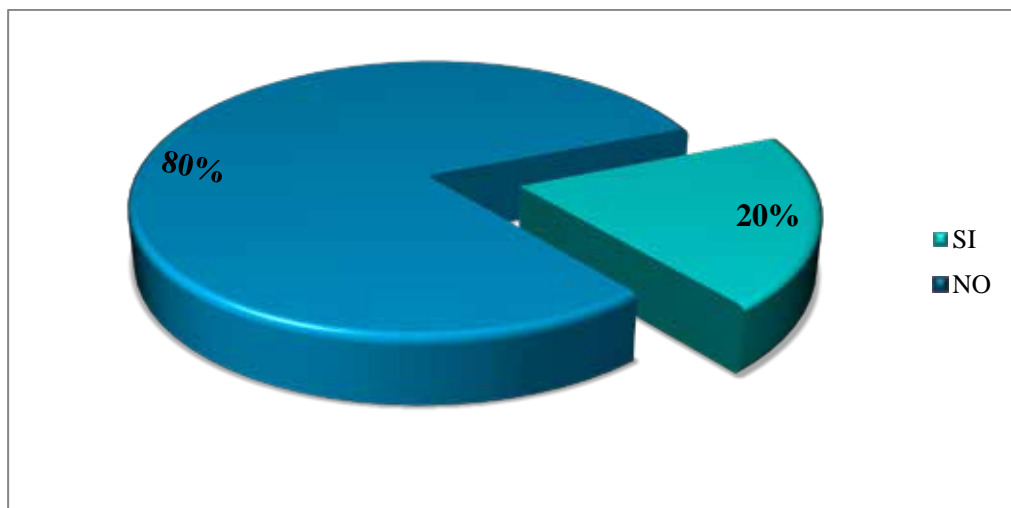


Gráfico 5. Control de las cobranzas

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. En este ítem se aprecia claramente, que no se lleva un de las facturas de cobranzas para asegurar que sean registradas en las cuentas de control de las cuentas por cobrar, así lo afirman el 80% de los encuestados, ya que no se tienen información actualizada de los registros contables. Esta situación conlleva a que no se mejore la gestión de cobranzas, a fin de recuperar deudas con mayor antigüedad. Por otra parte, un 20% de los encuestados, señala que existe un registro adecuado de las facturas por cobrar

Ítem 6 ¿En la empresa existe un proceso para la planificación de las cuentas por pagar?

Cuadro 6. Planificación de las cuentas por pagar

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Fernández (2018)

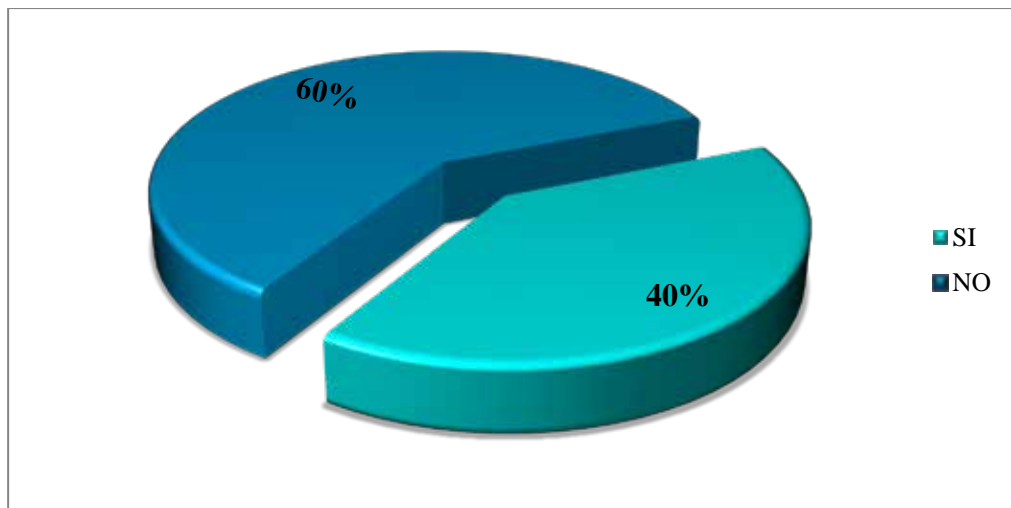


Gráfico 6. Planificación de las cuentas por pagar
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Los resultados obtenidos en el gráfico anterior, indican que el 60% de las personas encuestadas consideran que en la empresa no existe un proceso para la planificación de las cuentas por pagar, debido a que actualmente no posee herramientas que les indique de manera adecuada como deben realizarse las funciones. Los pagos se realizan cuando hay disponibilidad, sin ningún control previo. Sin embargo, un 40%, afirma que se planifican las actividades de las cuentas por pagar, pero existe descontrol en las facturas, ya que no corresponden a los días destinados para su revisión y posterior registro.

Ítem 7 ¿Se lleva a cabo una planificación relacionada con la ejecución de las actividades de compras?

Cuadro 7. Planificación de las compras

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Fernández (2018)

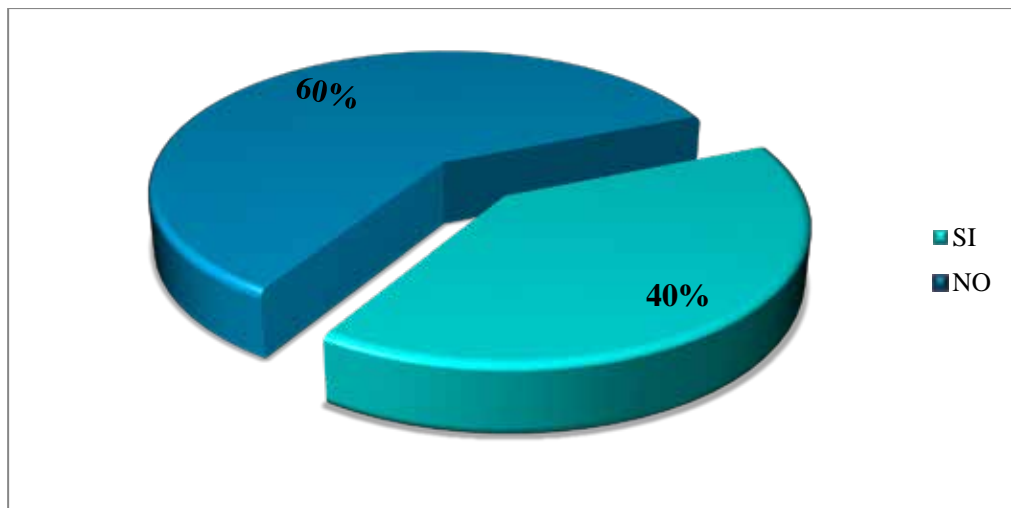


Gráfico 7. Planificación de las compras

Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. El 60% de las personas encuestadas, señalan que no se lleva a cabo una planificación relacionada con la ejecución de las actividades de compras, puesto que no existe un proceso previamente establecido para el manejo de las mismas, lo cual origina un descontrol tanto en el flujo de efectivo, como en los inventarios. Por otro lado, un 40% considera que se planifican las compras, pero no de manera adecuada. Se puede señalar, que en el proceso de compras se desarrollan un conjunto de actividades donde se busca obtener la mejor calidad, en el momento y al precio más adecuado con el proveedor más apropiado, culminando con el pago de las facturas.

Ítem 8 ¿La información administrativa-contable relacionada con las cuentas por cobrar, compras y cuentas por pagar a la empresa tomar decisiones?

Cuadro 8. Información administrativa contable

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	40%
No	6	60%
Total	10	100%

Fuente: Fernández (2018)

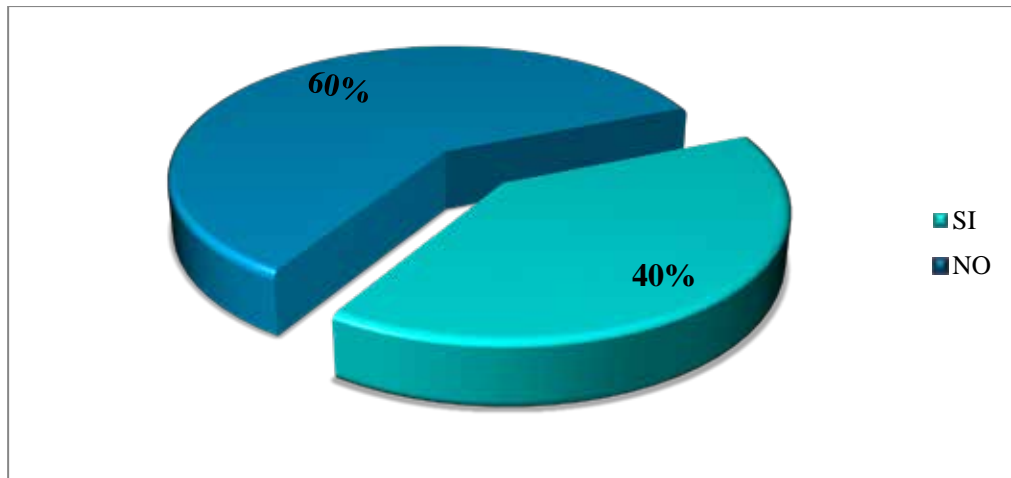


Gráfico 8. Información administrativa contable
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Como se observa, el 60% de las personas encuestadas considera que la información administrativa-contable relacionada con las cuentas por cobrar, compras, cuentas por pagar no le permite a la empresa tomar decisiones, debido a la ausencia de controles y por la falta de criterios adecuados y específicos como descripciones, cantidades y condiciones de mercancías, lo que no permite detectar registros incorrectos y revelar oportunamente aquellas negociaciones que no son efectivas. Por otro lado, el 40% opina que a partir de la información que se refleja se toman decisiones, pero no siempre es acertada, puesto que se carece de controles internos para verificar si los procesos que se llevan a cabo son adecuados

Ítem 9 ¿La gestión administrativa que se efectúa en la empresa le permite llevar un control de las actividades financieras y administrativas?

Cuadro 9. Control de las actividades financieras y administrativas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Fernández (2018)

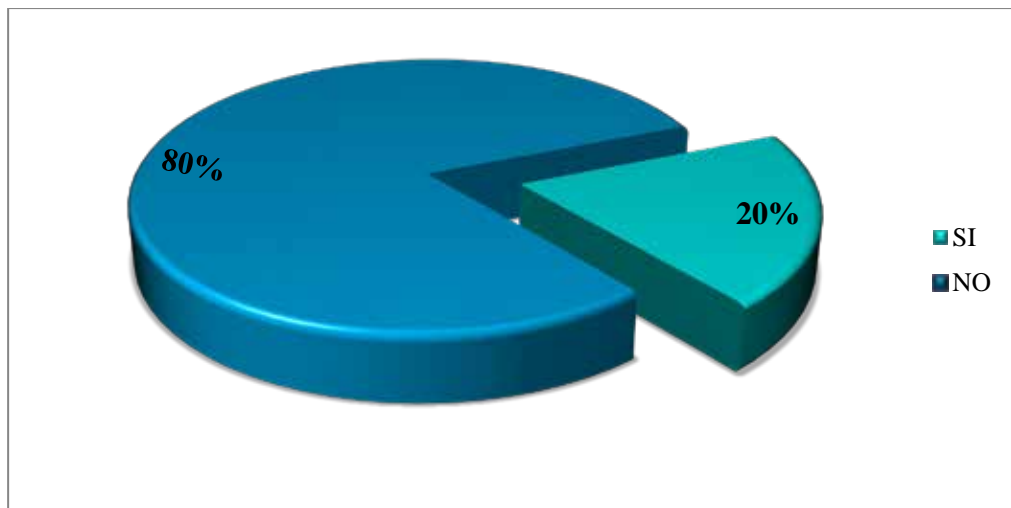


Gráfico 9. Control de las actividades financieras y administrativas
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Los resultados muestran, que la gestión administrativa no le permite llevar un control de las actividades financieras y administrativas, así lo afirman el 80% de los encuestados porque no se lleva un control sobre información financiera, ni de las políticas, normas, funciones, sistemas y procesos de las distintas operaciones o actividades que se realicen. La empresa requiere deben incorporar nuevas herramientas en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases. Sin embargo, un 20% indican que la gestión administrativa es adecuada para los procesos internos que se llevan a cabo.

Ítem 10 ¿Considera necesario, diseñar lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.?

Cuadro 10. Lineamientos Estratégicos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	20%
No	8	80%
Total	10	100%

Fuente: Fernández (2018)

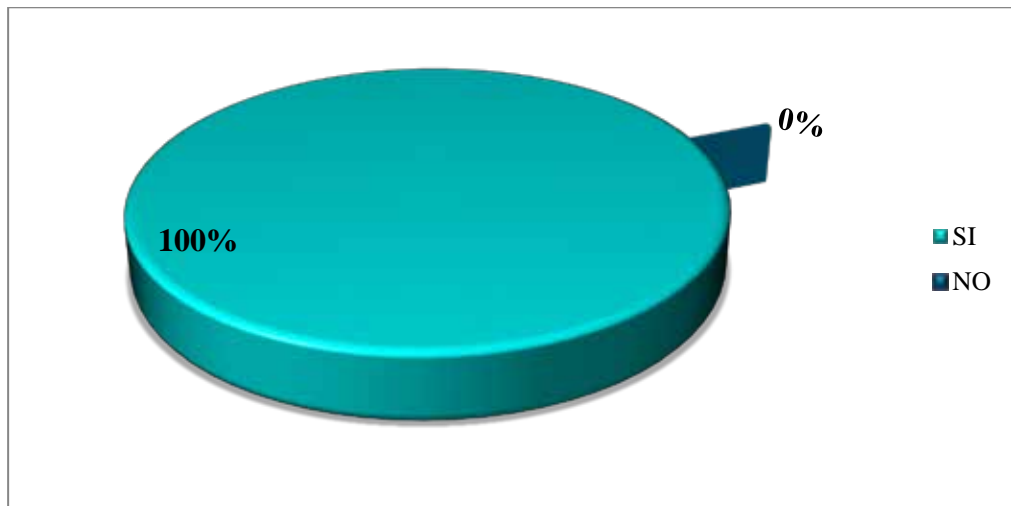


Gráfico 10. Lineamientos Estratégicos
Fuente. Datos Extraídos de la aplicación del Instrumento

Análisis. Los resultados muestran, que el 100% de los encuestados considera que es necesario diseñar lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. A través de la propuesta, se elaborarán los procedimientos para el análisis e interpretación de la situación empresarial, necesarios para la toma de decisiones y alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, ya que permitirá verificar el cumplimiento de los métodos, mecanismos y registros de las operaciones financieras y contables que se realizan

4.3 Análisis de los elementos que inciden en el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

Cuadro 11. Lista de Cotejo

Ítem	Aspecto Observado	Si	No
1	Planificación de las actividades para el manejo adecuado del departamento administrativo financiero		X
2	Normas y procedimientos escritos para llevar a cabo las funciones y actividades del departamento administrativo financiero	X	
3	Documentación administrativa y contable para el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa		X
4	Métodos contables para registro de las operaciones administrativas y financieras		X
5	Personal capacitado para el desarrollo de las funciones y a responsabilidades asignadas a su cargo	X	

Fuente: Fernández (2018)

Análisis de los resultados de la Lista de Cotejo

Ítem Uno. Como se observa, no se planifican las actividades para el manejo adecuado del departamento administrativo contable. Lo que no permite el buen uso de los recursos, ni se logra analizar e interpretar la situación de la empresa, para así poder tomar decisiones.

Ítem Dos. En este ítem se tiene, que las normas y procedimientos existen dentro de la organización para llevar a cabo las funciones y actividades del departamento administrativo contable. Sin embargo, no se manejan de manera eficiente, puesto se

observan debilidades en los procesos de cuentas por cobrar y cuentas por pagar, específicamente en la documentación que debe acompañar a dichos procesos

Ítem Tres. Los resultados obtenidos muestran, que no se analiza la documentación contable para el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa, ya que los procesos contables que se generan son básicos y no están actualizados, lo que no permite el manejo e inspección de la información de manera más eficaz y veraz en los procesos administrativos de la organización

Ítem Cuatro. Se observa, que los métodos contables que se utilizan no permiten el registro adecuado de las operaciones contables, puesto que existen debilidades en planificación, organización, dirección y control de los procesos contables y no se realizan los correctivos oportunos y necesarios para asegurar la mejora de los procesos que faciliten el logro de los objetivos. El método contable es el método específico de la contabilidad y consiste en una serie de premisas que permiten someter a observación la realidad económica

Ítem Cinco. El personal está capacitado para el desarrollo de las funciones y las responsabilidades asignadas a su cargo, ya que se encuentran debidamente formados para el desarrollo de sus actividades asignadas a su cargo. Son personas profesionales con experiencia.

Análisis General de los Resultados

Luego de presentar los resultados se presenta un análisis general de las operaciones administrativas y contables que se llevan a cabo en la empresa.

- En la empresa se observa que no se manejan de manera eficiente los procedimientos administrativos, específicamente los relacionados con los procesos de las cuentas por cobras, cuentas por pagar y las compras
- Se puede señalar, que existen debilidades en la gestión de las cobranzas, ya que se observan demoras en el cobro de las facturas. Del mismo modo no se

planifican los pagos a los proveedores ocasionando retardo en las obligaciones contraídas. Asimismo, el proceso de las compras no se maneja con eficiencia.

- Aunque las funciones y responsabilidades de los trabajadores están establecidas. Se presentan debilidades en la gestión contable, puesto que no existe un control de las operaciones a realizar
- Las normas y procedimientos para los procesos administrativos están establecidos, pero no se cumplen a cabalidad, puesto que no se dan a conocer al personal.
- Por otra parte, el sistema contable administrativo no permite conocer y demostrar informes actualizados de los registros que se almacenan, lo que genera que la información administrativa contable que se procesa no sea confiable, lo que puede distorsionar la toma de decisiones por parte de la gerencia.
- De acuerdo a los resultados obtenidos, se considera necesario proponer lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

En toda organización es indispensable la creación de procedimientos adecuados en los diferentes departamentos, con la finalidad de que cada una de sus operaciones sea ejecutada eficientemente, mejorando de esta forma la calidad de las decisiones tomadas dentro de las organizaciones. En ese sentido, una de las preocupaciones de las organizaciones e instituciones se relacionan con el control de sus recursos financieros, por lo que no sólo prestan especial atención a los procesos involucrados en el ingreso de los mismos, como son los procesos de ventas, cuentas por cobrar y cobros, sino que deben poner igual o mayor énfasis en el proceso de compras-cuentas por pagar-pagos, porque de este depende, además del egreso del efectivo, disponer de los materiales e insumos necesarios para el normal desarrollo de sus operaciones.

Al respecto, es necesario tener lineamientos que indiquen la forma de llevar a cabo estos procesos, de tal forma que las personas que constituyen la empresa sigan las directrices establecidas con el objeto de lograr una gestión eficiente que conforme una base sólida para la obtención de los objetivos. En este sentido, esta propuesta se inclina a establecer lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A., con la finalidad de monitorear sus actividades y crear una base real para la planificación de las actividades administrativas.

Es por lo tanto, que se elaborarán las normas administrativas para el manejo eficiente de los procesos internos del departamento, así como establecer acciones para el manejo eficiente de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar y compras. Finalmente, se formulan controles internos para el manejo adecuado de las actividades administrativas.

5.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta de lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A., se justifica porque se desarrollan procedimientos que facilitará la ejecución de las actividades en el área contable y de esta manera la gerencia podrá obtener información confiable, veraz y oportuna y así alcanzar una adecuada organización administrativa, eficiencia operativa, confiabilidad de los reportes, reduciendo los riesgos internos. Por otro lado, se tendrá una adecuada segregación de funciones entre las áreas de cuentas por cobrar, compras y cuentas por pagar, para evitar cualquier desvío de los recursos destinados para la cancelación de las obligaciones mencionadas y propiciar el adecuado cumplimiento de los procedimientos de gestión de la organización, contribuyendo a detectar pertinentemente errores e irregularidades, que permitan el aporte de información enmarcada con mayor confiabilidad al momento de la toma de decisiones

De esta forma la estructuración de la propuesta trae una serie de beneficios y controles preventivos a la organización, teniendo como finalidad evitar errores ó inconformidades en el desarrollo de las diferentes etapas del proceso, donde se deben respetar y cumplir correctamente los procedimientos existentes en la organización. De igual forma, se logrará una custodia adecuada de las actividades que manejan el efectivo y una mejor organización en el flujo de documentos que intervienen en el proceso de las cuentas por cobrar, pagar y compras, proporcionando mayor confiabilidad en la información suministrada a la hora de tomar decisiones.

Asimismo, se reforzarán los controles internos de la empresa en estudio, en función de sus estatutos y normas así como la evaluación de riesgos en el ciclo de cuentas por cobrar y cobros, mediante el desarrollo de lineamientos estratégicos eficientes.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.

5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Elaborar normas administrativas para el manejo eficiente de los procesos internos del departamento administrativo contable de la empresa
- Establecer acciones para el manejo adecuado de los procesos relacionados con las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras
- Formular controles internos para el manejo adecuado de las actividades administrativas.

5.4 Factibilidad de la Propuesta Técnica, Operativa y Económica

Factibilidad Institucional: En la empresa se cuenta la disponibilidad de la gerencia y de los empleados del departamento administrativo contable para llevar a cabo la los lineamientos para el manejo eficiente de las actividades operativas, por lo que desde el punto de vista institucional la propuesta es factible.

Factibilidad Técnica: La propuesta es factible de llevar a cabo desde el punto de vista técnico, porque se cuenta con los recursos necesarios. Estos recursos se encuentran en completa disponibilidad y alcance, tales como: computadoras, impresoras, internet, entre otros, y no hacen falta recursos tecnológicos adicionales

Factibilidad Operativa: La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo la propuesta. Además, el recurso humano necesario, los cuales cuentan con todas las herramientas necesarias para realizar la misma

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Los lineamientos estratégicos propuestos, se llevan a cabo a través del desarrollo de los objetivos específicos

Lineamiento 1. Establecer normas administrativas para el manejo eficiente de los procesos internos del departamento administrativo contable de la empresa

Situación Problemática. Las normas para llevar a cabo los procesos administrativos no se cumplen, por lo que no son conocidas por el personal, por lo que se proponen las siguientes normas:

A. Normas Administrativas para el Área de Cuentas por Cobrar

1. Registrar y clasificar las cuentas por cobrar de acuerdo al orden cronológico de la venta, para mejor control de la gestión de cobranza
2. Elaborar un plan de cobro y pago, para el uso de los recursos financieros, incluyendo las cuentas por cobrar, inventarios, disponibilidad bancaria, cuentas por pagar, entre otras, de manera de manejar un control exacto de los recursos disponibles y las obligaciones inmediatas, para la óptima planificación financiera
3. Elaborar un cronograma para una óptima planificación operativa a corto plazo, en función de los recursos y herramientas disponibles (materiales, humanos).
4. Deben enviarse periódicamente estados de cuenta a los clientes, con objeto de cerciorarse de que las cuentas que contablemente aparezcan pendiente de cobro sean reconocidas por los deudores
5. Debe prepararse mensualmente un reporte de antigüedad de saldos que muestren el comportamiento de los clientes, en especial los morosos

B. Normas Administrativas para el Área de Cuentas por Pagar

1. La Programación de pago debe ser revisada y aprobada por la Gerencia de Administración
2. La programación de los pagos debe ser verificada por la administración tomando en cuenta el flujo de caja y la fecha de vencimiento de las facturas
3. El analista de cuentas por pagar al inicio de cada mes debe entregar a la Gerencia de Administración una proyección de los pagos a realizar durante el mes, estos montos se modificarán semanalmente según la necesidad para la planificación y distribución de los fondos de la empresa
4. Toda factura para ser cancelada debe estar previamente verificado el monto, las fechas y firmas autorizadas
5. La elaboración del voucher de cheque y relación de pagos, es de entera responsabilidad del analista de cuentas por pagar

C. Normas Administrativas para el Área de Compras

1. El departamento de compras, una vez recibida las cotizaciones, seleccionará el proveedor o proveedores, teniendo en cuenta precios ofertados, seriedad en el cumplimiento de los plazos y garantías en la calidad de los productos
2. Una vez seleccionado el proveedor se efectúa el pedido debe realizar las siguientes acciones:
 - Revisar el inventario existente en la empresa del producto que se va a demandar
 - Efectuar el pedido documentalmente (orden de compra)
 - Envío del pedido al proveedor
 - Enviar una copia al almacén para el control de la llegada de la mercancía

- Revisar los pedidos pendientes y reclamar a los proveedores aquellos que no hayan llegado en el tiempo acordado
- 3. Revisar la forma actual como se procesa el requerimiento de la mercancía hasta llegar a la colocación de la orden de compras y su posterior seguimiento hasta la recepción de las mercancías ordenadas.
- 4. El departamento de compras deberá exigir al departamento de almacén que las mercancías y artículos entregados por los proveedores sean exactamente los solicitados en el pedido

Lineamiento 2. Establecer acciones para el manejo adecuado de los procesos relacionados con las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras

Situación Problemática: la empresa presenta debilidades en los proceso de compras, cuentas por cobrar y cuentas por pagar, presentado fallas de manejo administrativo. Se proponen las siguientes acciones:

1. Proceso para las Cuentas por Cobrar

Elaborar una óptima planificación operativa a corto plazo de la gestión de cobranzas en función de los créditos encaminadas hacia el logro de los fines establecidos por la empresa:

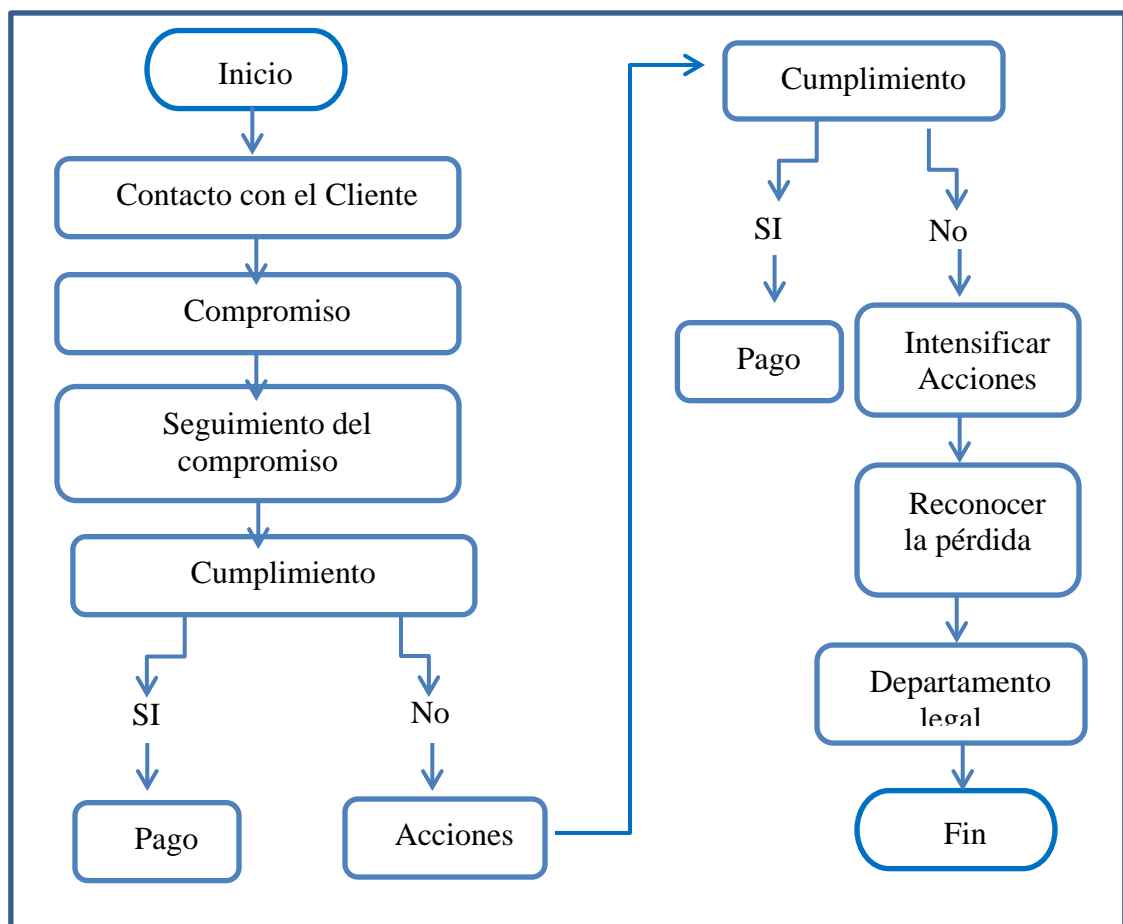
- a) Contactar al cliente para recordarle las facturas a vencerse
- b) Obtención de compromisos de pago, fecha y condiciones para realizar el mismo.
- c) Realizar el seguimiento para determinar el cumplimiento de compromisos de pago por parte del cliente
- d) Registrar las acciones a seguir en caso de no cumplir con los compromisos de pagos.

e) Intensificación de las acciones de aquellos clientes que tienen facturas morosas.

f) Reconocer la pérdida de un crédito de acuerdo a lo establecido por la gerencia de Crédito y Cobranza

g) Tramitar las acciones al Departamento legal de las cuentas incobrables.

Esquema del proceso de Cuentas por Cobrar



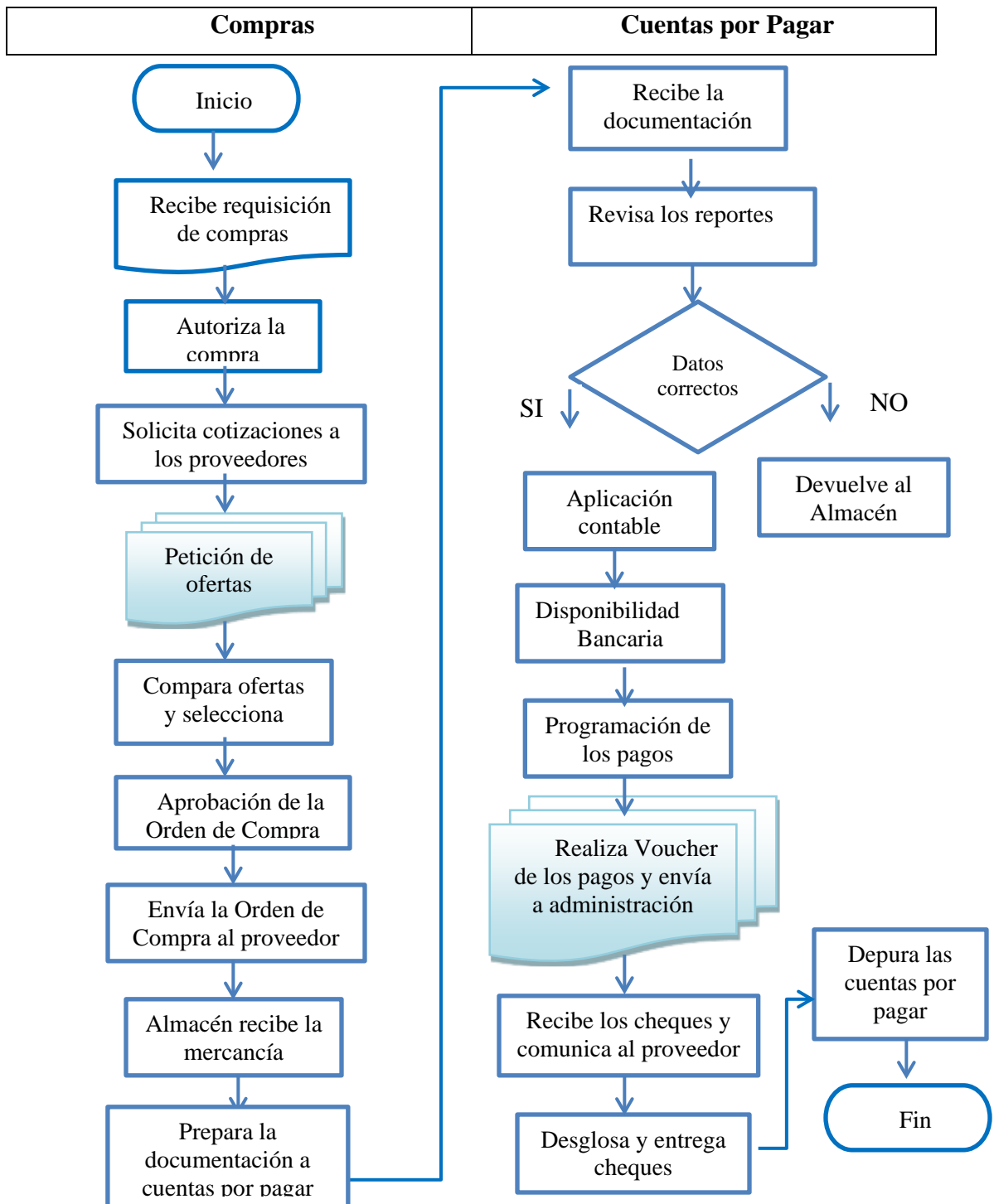
Fuente: Fernández (2018)

2. Proceso de las Cuentas por Pagar Compras

Responsable	Actividad
Compras	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recibe del almacén la orden de requisición y autoriza la compra 2. Solicita cotizaciones a los proveedores 3. Recibe la petición de las ofertas por parte de los proveedores 4. Compara las ofertas y selecciona la mejor alternativa 5. Emite la orden de compra 6. Envía la orden de compras para su aprobación a la Dirección Administrativa 7. Envía la orden de compra al proveedor para solicitar la mercancía 8. Archiva la orden de compras 9. Almacén Recibe la mercancía del proveedor. Prepara la documentación para la entrega a cuentas por pagar 10. Recibe la documentación y revisa que contenga todos los soportes. Si no es correcto, devuelve al almacén para su corrección 11. Si es correcto registra la factura y efectúa la aplicación contable en la Cuenta por Pagar.
Cuentas por pagar	<ol style="list-style-type: none"> 12. Recibe la documentación y revisa que contenga todos los soportes. Si no es correcto, devuelve al almacén para su corrección 13. Si es correcto registra la factura y efectúa la aplicación contable en la Cuenta por Pagar. 13. Prepara la disponibilidad bancaria 14. Realiza la programación de los pagos 16. Emite el voucher en original y copia, anexa el cheque y los respectivos soportes, los cuales son enviados a la Dirección Administrativa para la firma conjuntamente con la relación de pagos 17. Al recibir los cheques ya firmados, le comunica al proveedor la fecha de retiro del mismo 18. Desglosa y entrega el cheque con el voucher respectivo, los pagos son realizados los jueves de cada semana, el retiro se hace directamente por la empresa 19. A fin de mes se depuran las cuentas por pagar y se entregan las facturas originales a contabilidad con su respectivo detalle

Fuente: Fernández (2018)

Flujograma del Proceso de Cuentas por Pagar Compras



Fuente: Fernández (2018)

Lineamiento 3. Formular controles internos para el manejo adecuado de las actividades administrativas

3. Controles Propuestos

Controles	Responsable: Área de Cuentas por Cobrar
Cobros de las cuentas por Cobrar	<ul style="list-style-type: none">· Hacer un seguimiento de las facturas vencidas y que aún no han sido cobradas, con la finalidad de notificar a contabilidad el vencimiento de las mismas para que proceda a aprovisionarlas. La creación de las provisiones de las cuentas por cobrar se basará en el tiempo de retraso que tiene el cliente desde la fecha de vencimiento de la factura.· El personal del departamento de cuentas por cobrar debe realizar un seguimiento y revisión sobre las transacciones realizadas diariamente.· Verificar que las cuentas por cobrar concuerden con el control mantenido por el departamento de ventas.· Establecer un método para el análisis basado en el índice de rotación de las cuentas por cobrar y el promedio de días para recuperar las cuentas. Este análisis debe realizarse trimestralmente y al final de cada período, con la finalidad de evaluar la gestión de cobranzas de la empresa.

Fuente: Fernández (2018)

Controles Propuestos. Continuación

Controles	Responsable: Área de Compras
<p>Compras de bienes y servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Efectuar un análisis comparativo entre los montos de compras de bienes y servicios y saldos de cuentas de gastos de este periodo con respecto al ejercicio anterior y con lo presupuestado. Aquí deben cotejarse los registros contables con el presupuesto y verificar la razonabilidad de las variaciones y su justificación por parte de la gerencia. · Considerar la razonabilidad de las compras efectuadas, esto puede facilitarse si se lleva órdenes de compra donde se detallan plazos, cantidades y condiciones de compra; todo contrastado con la información contable. · Comparar los totales de compras por mes e investigar fluctuaciones inusuales
Controles	Responsable: Área de Cuentas por Pagar
<p>Pagos/Desembolsos por bienes y servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> · Realizar un análisis comparativo entre los montos de este periodo, el periodo anterior y el presupuesto. · Investigar los movimientos inusuales como desembolsos por día, semana, mes, desembolsos anteriores y posteriores al cierre del periodo. · Revisar la contabilidad para detectar partidas significativas. · Revisar los flujos de fondo y presupuesto financiero para verificar la razonabilidad de los desembolsos. Requerir información de los responsables sobre la fluctuación de los desembolsos y los pagos significativos

Fuente: Fernández (2018)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de analizar los resultados, se presentan las conclusiones, las cuales se establecen de acuerdo a la formulación de los objetivos específicos. En primer lugar se diagnosticó la situación actual en cuanto a los procesos administrativos que presenta la empresa Japena Publicidad, C.A., concluyendo que los procesos administrativos que se manejan en la empresa no generan los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones, esto es debido a que no se ejecuta de manera efectiva el proceso de los cobros, pagos y compras. Por lo tanto, no se obtiene información confiable con respecto a estos procesos

Por otro lado, se analizaron los elementos que inciden en el mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A., concluyendo que no se planifican las actividades para el manejo adecuado del departamento administrativo contable. Se evidencia la falta de procedimientos y normas administrativas donde se demuestren con claridad los procesos contables y administrativos.

Las funciones y responsabilidades de los trabajadores están establecidas. Sin embargo, se presentan debilidades en la gestión contable, ya que no existe un control de las operaciones a realizar, puesto que no se ejecutan de manera eficiente para un control de los ingresos que permita conocer de manera confiable los saldos en las cuentas por cobrar. Asimismo, se observan debilidades en las actividades realizadas en cuanto a la gestión de las compras y cuentas por pagar, tales como retraso de los registros contables y deficiencia en la documentación de las cuentas.

Finalmente, se concluyó que se deben diseñar lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A. que permitan alcanzar las metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo, así como verificar el cumplimiento de los métodos, mecanismos y registros de las operaciones de las cuentas por cobrar, cuentas por

pagar y compras.

Recomendaciones

A partir del problema detectado, la revisión teórica, la recolección de la información, el diagnóstico realizado y las conclusiones planteadas, se sugieren las siguientes recomendaciones:

- Poner en práctica la propuesta planteada, con la finalidad de contribuir al control interno de la organización para optimizar todos los procedimientos y operaciones que se realizan en los procesos de las cuentas por cobrar, compras y las cuentas por pagar, ya que dicha propuesta aportará un valor agregado a la empresa, el cual se verá reflejado en las utilidades arrojadas en los próximos períodos económicos.
- Realizar las revisiones y actualizaciones frecuentes en el tiempo establecido en el manual, de tal modo que se pueda actualizar constantemente de acuerdo a los cambios internos y externos de la organización, garantizando así su validez en el tiempo y evitando su obsolescencia.
- Consolidar la segregación de funciones mediante el diseño formal de un manual de descripción de cargos donde se definan todas las características, funciones y actividades asociadas a cada uno de los cargos de la empresa.
- Establecer objetivos estratégicos, que sean conocidos por todo el personal de tal forma que sea factible su cumplimiento
- Generar un ambiente interno que permita fluidez en la comunicación e información para un mejor trabajo en equipo
- Evaluar conjuntamente entre el área administrativa y la alta gerencia de la empresa las características y componentes de la propuesta, a fin de establecer los parámetros operativos para su adecuada puesta en marcha en la organización.

REFERENCIAS

- Alberto, Rosemary y González, Fabiana (2015). **Propuesta de Estrategias de Control Interno para el Ciclo de Compras - Cuentas Por Pagar - Pagos de la empresa “L.H.R Industrial Supply C.A” Ubicada En Valencia, Edo. Carabobo**”, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Ambrosio, Vicente (.2000). **Plan de Marketing**. 7ma Edición.Colombia. Editorial Dvinni.
- Arguello, Isabel (2013). **Análisis de la Gestión Administrativa Contable de los procesos de seguimiento institucional de las Cooperativas en Gerencia de Programas Sociales**”, presentado en la Universidad Centroccidental “Lisandro Alvarado.
- Arias Fidias (2014). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 5ta Edición. Editorial Episteme.
- Azuaje, Eduardo (2005). **Pensamiento Gerencial su desarrollo. Universo Gerencial**. Venezuela.
- Balestrini, Mirian. (2013). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima edición editorial Panapo. Caracas – Venezuela.
- Berghe, Edgar (2005). **Gestión y Gerencia Empresarial aplicadas al siglo XXI**. Ediciones ECOE. Colombia.
- Bisquerra, Rafael. (2010). **Metodología de la Investigación Educativa**. 2da.Edición. Madrid. Editorial la Muralla, S.A.
- Catacora, Fernando (2013). **Sistemas y Procedimientos Contables**. (4ta Edición) Venezuela. Editorial Mc Graw Hill Interamericana de Venezuela.
- Cepeda, Gustavo (2012), **Gerencia y Control de Crédito y Cobranza**, Editor Uyapal. Caracas.
- Chiavenato, Idalberto (2014). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. 7ma edición. Editorial McGraw Hill. Colombia.
- Díez, Luis y López, Joaquín (2012). **Dirección financiera, Planificación, Gestión y Control**. 5ta Edición. Madrid: Financial Times Prentice Hall.

- Francés, Antonio. (2010). **Estrategia para gente de pie**. [Artículo]. Revista Debates IESA. Volumen IX. Número: 4. Caracas.
- Johnson, George. Scholes, Kevan; Whittington, Richard. (2010): **Dirección Estratégica**, 7ª Edición Madrid. Editorial. Prentice Hall.
- Koontz, Harold y Weihrick, Heinz (2012). **Administración Una Participación Global**. 13a. Edición. México. McGraw Hill Editores
- Kotler, Phillips y Lane, Kevin (2012). **Dirección de Marketing**. 12º Edición. Pearson Educación. México.
- Méndez Carlos. (2010). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Colombia: Editorial Mc.Graw Hill.
- Morales, Johan (2017). **Lineamientos Para optimizar la Administración y el Control Contable de las Cuentas Por cobrar en la empresa JT Publicidad C.A**”, trabajo de grado presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Münch Loudes y García, José (2008). **Fundamentos de Administración**. Editorial Trillas, S. A de C.V. España
- Reyes Nomberto y Rojas Sandra (2014). **Control Contable del Área de Compras y las Cuentas por Pagar de la empresa Distribuidora Agroveterinaria Trujillo S.A.C. y su relación con los egresos de caja, para el año 2014**”. Presentado en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, Perú
- Rodríguez, Rafael (2015). **Estrategias Gerenciales que permitan optimizar los Procesos Administrativos en la empresa Contraste J&F C.A.**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez
- Rosemberg, Jerry (2009). Diccionario de Administración y Finanzas. Editorial Océano Centrum. Nueva York.
- Solano, Luis. **Lineamientos Estratégicos**. (Documento en línea). Disponible en mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/.../2378/Especialización%20Dulce%20Salas.pd. Consultado en Septiembre de 2017
- Tamayo y Tamayo Mario. (2014). **El proceso de la investigación científica**. 4ta Edición. México. Ediciones Limusa.
- Terry, George. (2012) **Principio de Administración**. Compañía Editorial continental. S.A. P.C. México.

Universidad pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.

Volpentesta, Jorge. (2002) Organizaciones, procedimientos y estructuras. 3ra Edición. Aires. Buenos Ed. Osmar Buyatti Librería Editorial.

ANEXOS

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Agradecemos su colaboración y disposición para con este estudio y el haber aceptado apórtanos estos datos, al igual que la honestidad y claridad en las repuestas. Garantizamos la confiabilidad de la información.

Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para afianzar la propuesta de **LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ORIENTADOS AL MEJORAMIENTO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA JAPENA PUBLICIDAD, C.A. VALENCIA, ESTADO CARABOBO**

Gracias por su atención.

INSTRUCCIONES:

- Lea detenidamente cada una de las preguntas
- Marque con una (X) la alternativa que considere correcta

Anexo 1. Cuestionario

Ítem	Pregunta	Si	No
1	¿Los procesos administrativos que se lleva a cabo generan los datos necesarios para la planificación, organización y dirección de las operaciones de la organización?		
2	¿Los procesos administrativos que se lleva a cabo en el departamento administrativo contable permite obtener información confiable con respecto a los procesos de cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras?		
3	¿Existen políticas establecidas acerca del registro de las operaciones que afectan los procesos administrativos, específicamente de las cuentas por cobrar, cuentas por pagar y compras de la empresa?		
4	¿El sistema administrativo contable que se emplea permite conocer y demostrar informes actualizados de los registros que se almacenan?		
5	¿Se lleva a cabo un control de las facturas de cobranzas para asegurar que sean registradas en las cuentas de control de las cuentas por cobrar?		
6	¿En la empresa existe un proceso para la planificación de las cuentas por pagar?		
7	¿Se lleva a cabo una planificación relacionada con la ejecución de las actividades de compras?		
8	¿La información administrativa-contable relacionada con las cuentas por cobrar, compras y cuentas por pagar a la empresa tomar decisiones?		
9	¿La gestión administrativa que se efectúa en la empresa le permite llevar un control de las actividades financieras y administrativas		
10	¿Considera necesario, diseñar lineamientos estratégicos orientados al mejoramiento de la gestión administrativa de la empresa Japena Publicidad, C.A.?		

Anexo 2. Lista de Cotejo

Ítem	Aspecto Observado	Si	No
1	Planificación de las actividades para el manejo adecuado del departamento administrativo financiero		
2	Normas y procedimientos escritos para llevar a cabo las funciones y actividades del departamento administrativo financiero		
3	Documentación administrativa y contable para el cumplimiento de los objetivos que persigue la empresa		
4	Métodos contables para registro de las operaciones administrativas y financieras		
5	Personal capacitado para el desarrollo de las funciones y a responsabilidades asignadas a su cargo		