



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVA  
CONTABLE DE CONTROL INTERNO  
PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE  
CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA  
MANTEX, C.A.**

**Autor:**

**José Rafael Castillo**

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego

Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES DE CONTROL  
INTERNO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CUENTAS POR  
PAGAR EN LA EMPRESA MANTEX, C.A.**

Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública.

**Autor:** José R Castillo

**Tutora:** Lcda. Alejandra Padrón

San Diego, junio 2017

## **DEDICATORIA**

Quiero dedicarle este logro primeramente a dios; por ser mi refugio, fuerza y el creador que me permitió llegar a donde estoy hoy en día y poder disfrutar este momento.

A mis Madre, Rosa Castillo mi Padre Rafael Tobías Escobar, los Amo mucho porque fueron en todo momento los muros que me sostuvieron impidiéndome caer, ya que de ustedes aprendí los valores que me formaron como persona, me enseñaron a no rendirme nunca, a luchar y tener la fortaleza necesaria de seguir adelante, mis logros son para ustedes porque lo han dado todo por mí y quiero que se sientan orgullosos de que su hijo es una persona de bien y profesional, gracias por permanecer siempre a mi lado por ser incondicionales, a pesar de los momentos difíciles, siempre han permanecido a mi lado brindándome su apoyo y todo su amor. Han sido el motor que me impulso para lograr una meta que me propuse, gracias los amo y este triunfo es de ustedes también.

A mis Tías, Primos, Hermano y amigos, por darme el apoyo, cariño, comprensión, respeto y colaboración durante todo este proceso.

Por otra parte quiero agradecer a la Profesora Alejandra Padrón que estuvo conmigo en el tiempo de realización de la tesis, dándome palabras de aliento y de motivación para culminar este logro que es muy importante para mí, por todos los momentos compartidos gracias.

## **AGRADECIMIENTO**

A dios todo poderoso por estar siempre presente en mi vida y por haberme guiado en este largo camino y permitirme así, alcanzar esta maravillosa meta que hoy forma parte del inicio de mis éxitos.

A mis madre, Rosa Castillo que me dieron el mejor regalo que tenerlas en mi vida, gracias por ser mi fuente de inspiración, gracias infinitas por su apoyo incondicional en cada paso de mi vida y por cada palabra de aliento que me ayuda a seguir adelante y una sonrisa que regalarme, por darme el mejor ejemplo de vida que es pase lo que pase el amor de familia es más fuerte que nada y unidos saldremos adelante. Te amo con todo mi corazón.

A todos mis familiares, por estar pendiente de mí en todo momento, por ser tan especiales conmigo y por todos los bellos momentos que hemos compartido.

A mis amigos de toda la vida que son como mis hermanos estando conmigo en las buenas y en las malas, Julio Cesar Sanmiguel inmensamente agradecido por todo el apoyo y hermandad que me han dado y me siguen dando. Dios los bendiga.

A la empresa Mantex, C.A, por haber facilitado toda la información necesaria para la realización de esta investigación así como también a los trabajadores que laboran en el departamento de Cuentas por Pagar de la misma, por haberme brindado la colaboración y apoyo para poder diseñar las estrategias de control interno para optimizar su proceso.

A la Profesora Alejandra Padron por ser mi guía durante este proceso de la realización de este trabajo de grado, brindarme su conocimiento, su apoyo y

mostrándome siempre los puntos de mejora, gracias por ser parte de mi equipo y orientarme a lograr los objetivos y metas propuestas.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**ACTA DE ACEPTACION DEL TUTOR**

Quien suscribe, Alejandra Padrón, portadora de la cédula de identidad N° V-14.461.048, en mi carácter de tutora del **trabajo de grado** presentado por el ciudadano José Rafael Castillo, portador de la cédula de identidad N° V-19.208.206, titulado **“ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS CONTABLES DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA MANTEX, C.A.”**, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública, 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 cuatro días del mes de julio del año dos mil diecisiete.

Alejandra Padrón

C.I.: V-14.461.048

## ÍNDICE GENERAL

<b>LISTA DE CUADROS</b>	Vi
<b>LISTA DE GRÁFICOS</b>	vii
<b>RESUMEN INFORMATIVO</b>	viii
<b>INTRODUCCIÓN</b>	1
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I EL PROBLEMA</b>	
1.1. Planteamiento del Problema	4
1.2. Formulación del Problema	8
1.3. Objetivos de la Investigación	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivo Especifico	8
1.4. Justificación de la Investigación	8
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>II MARCO TEÓRICO</b>	
2.1. Antecedentes de la Investigación	10
2.2. Bases Teóricas	14
2.3 Definición de Términos Básicos	35
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>III METODOLOGÍA</b>	
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación	37
3.2. Fases de la Investigación	38
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>IV RESULTADOS</b>	
4.1. Análisis de los Resultados	42
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>V PROPUESTA</b>	
5.1. Denominación de la Propuesta.	53
5.2. Objetivos General de la Propuesta.	53
5.3. Justificación de la Propuesta.	54
5.4. Estudio de Factibilidad	54
5.5. Desarrollo de la Propuesta.	55
<b>CONCLUSIONES</b>	57
<b>RECOMENDACIONES</b>	58
<b>REFERENCIAS</b>	59

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadros</b>	<b>pp.</b>
Planificación de pago de las obligaciones por cancelar.	43
Fijación de plazos para cancelación de la deuda entre el proveedor y la empresa al momento de hacer la transacción de compras.	44
Cuanto al pago de los proveedores, Se ha presentado retrasos.	45
Tardanza en los pagos de la empresa; los proveedores han manifestado insatisfacción.	46
Planificación estratégica que permita optimizar las actividades que desempeña el departamento de cuentas por pagar.	47
Cuentas por pagar Existen reglas establecidas en cuanto a funciones se refiere.	48
Registros de las cuentas por pagar actualizadas en el departamento.	49
Comunicación entre los departamentos que involucran al área de cuentas por cobrar entre si es efectiva.	50
Confiable la información que proporciona el área de cuentas por pagar.	51
Creación de estrategias administrativa de control interno mejoren el proceso de cuentas por pagar.	52

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráficos</b>	<b>pp.</b>
Planificación de pago de las obligaciones por cancelar.	43
Fijación de plazos para cancelación de la deuda entre el proveedor y la empresa al momento de hacer la transacción de compras.	44
Cuanto al pago de los proveedores, Se ha presentado retrasos.	45
Tardanza en los pagos de la empresa; los proveedores han manifestado insatisfacción.	46
Planificación estratégica que permita optimizar las actividades que desempeña el departamento de cuentas por pagar.	47
Cuentas por pagar Existen reglas establecidas en cuanto a funciones se refiere.	48
Registros de las cuentas por pagar actualizadas en el departamento.	49
Comunicación entre los departamentos que involucran al área de cuentas por cobrar entre si es efectiva.	50
Confiable la información que proporciona el área de cuentas por pagar.	51
Creación de estrategias administrativa de control interno mejoren el proceso de cuentas por pagar.	52



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA  
UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA  
CARRERA: CONTADURÍA PÚBLICA

## **ESTRATEGIAS DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA MANTEX, C.A,**

**Autor:**

José R Castillo

**Tutora Metodológica:**

Lcda. Alejandra Padrón

**Fecha:** junio de 2017

### **RESUMEN**

Este trabajo tiene como objetivo crear estrategias administrativas contables de control interno para optimizar el proceso de cuentas por pagar en la Empresa Mantex, C.A, ya que el control interno se clasifica en: Control interno administrativo y control interno contable. Referente al control interno administrativo es considerado como los métodos, medidas y procedimientos que tienen que ver fundamentalmente con la eficiencia de las operaciones y con el cumplimiento de las medidas administrativas impuestas por la gerencia. Metodológicamente se inserta en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo. En este caso de estudio, la población, estuvo conformado por los doce (12) empleados que laboran en el área de cuentas por pagar de la empresa Mantex, C.A, ubicada en valencia estado Carabobo. La muestra fue censal. Como técnicas de recolección de datos se utilizó la observación y la encuesta. Como instrumentos la matriz DOFA y el cuestionario contentivo de 10 Ítems o preguntas dicotómicas SI y NO. Como conclusión se aprecia las debilidades presentes en las cuentas por pagar lo cual afecta la operatividad de la organización, requiriendo una propuesta para solventarlas.

Descriptores: Estrategias Administrativas- Control interno- Cuentas por pagar.

## INTRODUCCIÓN

El ritmo de la globalización hace que las empresas y organizaciones, públicas y privadas, tomen en consideración realizar reingenierías dentro de sus estructuras, para aprovechar y adaptarse a los nuevos mercados de negocios emergentes.

A esta realidad no escapa empresas Mantex C.A, ubicada en la ciudad de Valencia Estado Carabobo, la cual debe adaptar a esas nuevas realidades e implementar control sobre sus gestiones operativas y administrativas y así adaptarse al ritmo que marcan las nuevas tendencias de negocios.

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con una buena planificación, una adecuada estructura organizacional y una eficiente gerencia, la directiva no podrá verificar cual es la verdadera situación de la entidad, si no existe un componente que la corrobore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

Este control es una función administrativa, y corresponde a la fase del procedimiento administrativo en la cual es medido y evaluado el desempeño, en consecuencia se toma la acción correctiva, en caso de ser necesario.

Dentro de estas perspectivas, el control es fundamental en lo referente a las cuentas por pagar, puesto que la parte acreedora tiene el derecho de recibir un monto en efectivo, en los términos del contrato y simultáneamente la parte deudora tiene la obligación de liquidar ese mismo monto.

El control interno es la base fundamental, para cualquier organización. Las operaciones que se realizan día tras día entre los diversos departamentos existentes en ella, proporcionan diversas informaciones que resultan de mucha relevancia para la toma de decisiones.

La gerencia deberá fomentar y establecer normas, políticas, mecanismos y demás herramientas para el desarrollo de sus actividades con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas planteadas, especialmente si estas se relacionan con las cuentas por pagar.

Es así que la concepción de la presente investigación se basa en el estudio de los procedimientos administrativos en la gestión de cuentas por pagar, con la finalidad de proponer cambios sustanciales que vayan en beneficio propio de la empresa, aumentando con esto el control y el mejoramiento del flujo de información a través de la implementación de procedimientos administrativos estandarizados para la optimización de de dichas gestiones.

En función de esta realidad, la investigación tiene como objetivo establecer Estrategias Administrativas Contables de Control Interno para Optimizar el Proceso de Cuentas por Pagar en la Empresa Mantex, C.A, ubicada en Valencia Estado Carabobo. Metodológicamente, asumió la modalidad de proyecto factible con diseño de campo, estructurándose en cinco capítulos que se detallan a continuación.

Con respecto a la organización de trabajo de investigación, este se realizó a través de cinco capítulos: En el capítulo I, se ofrece el planteamiento de problema, se delimitan los objetivos de la investigación y se justifica la pertinencia del trabajo desde varios puntos de vista. En el capítulo II, se esbozan los antecedentes de la investigación y se desglosan las bases teóricas como sustento epistemológico del estudio; se cierra este capítulo con la definición de términos básicos. En el capítulo III, se detalla el marco metodológico en el que se describen los pasos que se siguieron para el desarrollo de la investigación. En el capítulo IV, análisis e interpretación de los resultados. Siguiendo el capítulo V, la propuesta. Finalmente las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio, así como los anexos correspondientes. Referencias Bibliográficas y electrónicas de donde se obtuvo información que

permiten sustentar la información presentada para el desarrollo del presente proyecto de trabajo de grado.

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Controlar es un proceso de inspección que se lleva a cabo a nivel gerencial permanente con la finalidad de ejercer las estrategias, ya sean modificables o permanentes, el entorno de las empresas puede cambiar y la eficacia y eficiencia de las actividades de la organización no están siempre al nivel que los gerentes desean. Es entonces cuando se plantean diversos cambios dentro de la estructura de las empresas, previos a los cuales los gerentes deben dar cuatro pasos básicos antes de tomar decisiones. Dichos pasos son:

- Dividir o delegar funciones en cuanto a la carga de trabajo entera en ocupaciones que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- Especificar quien depende de quién en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquización.
- Establecer mecanismos o estrategias para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para observar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como Coordinación.
- Concertar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.

El unir todos estos pasos de una manera lógica y planificada brinda a las organizaciones la mejor arma para plantearse los cambios exigidos por el mundo globalizado donde las oportunidades de negocios y financieras deben ser aprovechadas al máximo.

Con el fin de adecuarse a los cambios globales planteados, En muchas ocasiones, las organizaciones requieren de una reingeniería que involucra el estudio, evaluación y reordenamiento de procesos administrativos, con lo cual busca establecer una rápida repuesta de diverso orden: empresariales, comerciales, financieras y administrativas.

A nivel administrativos, los controles surgen de la necesidad que tiene la organización de fiscalizar los procesos productivos-administrativos de las empresas, para la obtención de los resultados esperados, sin embargo, toda organización antes de instaurar o implementar cambios en los procedimientos de sus distintos departamentos o unidades de control, debe tomar en cuenta que la existencia, el alcance y el tipo de control deberán relacionarse con las dimensiones y las necesidades específicas de la empresa y las funciones involucradas.

Al referirse a los procedimientos como un elemento de control dentro de una organización, se debe tener en cuenta que los mismos deben estar presentes y definidos en cada una de las unidades que conforman su estructura sin importar su naturaleza, es decir que son aplicables a organizaciones públicas o privadas, de producción, entre otras.

A este panorama no escapa la empresa MANTEX C.A, la cual fue fundada en 1951 con el nombre de Celanese Venezolana, S.A. En 1952 se convierte en empresa de capital abierto, al inscribirse en la Bolsa de Valores de Caracas, representadas también sus acciones en el mercado secundario de Nueva York a través de un programa de American Depositary Receipts (ADR's), siendo el banco depositario The Bank of New York. En 1982 cambia su nombre a MANTEX, C.A.

Por más de 40 años, Mantex se desempeña con gran éxito en el sector industrial manufacturero, específicamente en el área química y textil. En 1983 inicia la fabricación y exportación de filtros de cigarrillos, y firma un Joint Venture con Rhodia Acetco y Petpack. A mediados de los años 90, Mantex C.A, inicia un plan estratégico que le permita adecuarse a las realidades del momento, y de esta manera, aprovechando el gran potencial de terrenos del parque industrial de Valencia, desarrolla, un master plan para acometer su desarrollo, convirtiéndose así es una empresa dinámica, moderna y actual, dedicada a la actividad inmobiliaria comercial, a través de la promoción y gerencia de centros comerciales propios y de terceros.

En la actualidad la organización se dedica al mercado inmobiliario, incursionando en el 2001 con la construcción del Centro Comercial Metrópolis Valencia, el cual pasó a convertirse en el número uno del centro del país; siendo resultado de la aplicación de innovadores conceptos provenientes del mercado latinoamericano y norteamericano adaptados al entorno local.

El éxito de Metrópolis Valencia dio el impulso necesario para construir Metrópolis Barquisimeto para luego adquirir y expandir Metrosol en Maracaibo.

En el año 2015 el Grupo incursionó en el sector salud, construyendo el primer Centro Diagnóstico Higea en Metrópolis Barquisimeto; culminó la ampliación de Metrosol Maracaibo con 6 mil 769 metros cuadrados de área comercial y esparcimiento, e inicia proyectos para incursionar en el rubro hotelero.

Estas nuevas inversiones confirman la confianza del Grupo Mantex C.A en el país, que actualmente dispone de aliados comerciales en 139 mil metros cuadrados de construcción para el sano y seguro esparcimiento de la población; con mil tres locales comerciales, generando 4 mil 800 empleos en el país.

A nivel organizativo está conformado por diferentes Direcciones y Gerencias; Nuestro caso de estudio se afianzará en la Gerencia de Administración,

específicamente en el Departamento de Cuentas por Pagar; donde su función principal es cumplir con los lineamientos de control financiero referentes a todas las gestiones y relaciones propias entre la empresa y los proveedores. Entre las actividades inherentes al departamento están la recepción, revisión y posterior registro de las facturas de compras, bienes y servicios realizada por la empresa, elaboración de las ordenes de pagos y su respectiva contabilización, generación de retenciones del Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto Sobre la Renta (ISLR), estimación y apartados de pasivos, atención a proveedores y análisis de las cuentas por pagar.

No obstante y a través de un análisis de información realizado por el investigador en dicha empresa, se pudo evidenciar las debilidades presente en los controles internos que utiliza la empresa en el departamento de administración, y en este caso objeto a estudio como lo es el Departamento de Cuentas por Pagar. Entre las debilidades encontradas podemos mencionar, que existe mal registro de las transacciones, no existe una segregación adecuada en las actividades del personal, ni existen indicadores de gestión ya establecidos con anterioridad en dicho departamento, por lo que origina fuga de capital por pagos dobles, lo cual evidencia los factores de bajo rendimiento del departamento y su personal involucrado.

El origen de las debilidades antes expuestas se debe a diversas causas que están vinculadas a la falta de actualización y estandarización de los procedimientos ya establecidos, al monitoreo del cumplimiento de dichos procedimientos por los entes superiores, a la falta del establecimientos de índices de gestión y metas a cumplir en el departamento entre otras.

De lo expuesto anteriormente, se observa la necesidad de establecer las estrategias y mecanismos necesarios para solventar la problemática planteada, a través de la implementación de procedimientos estandarizados para la optimización

de la gestiones del Departamento de Cuentas por Pagar de MANTEX C.A. Ante esta problemática surge la siguiente interrogante de investigación:

### **1.1.1 Formulación del Problema.**

¿De qué manera se puede mejorar el control interno para optimizar el proceso de cuentas por pagar en la empresa Mantex C.A?

## **1.2 Objetivos de la Investigación.**

### **1.2.1 Objetivo General.**

Proponer estrategias Administrativas Contables de control interno para optimizar el proceso de cuentas por pagar en la empresa Mantex C.A

### **1.2.2 Objetivos Específicos.**

- Diagnosticar la situación actual que presenta la empresa Mantex C.A, con respecto al control interno administrativo contable en el área de de Cuentas por Pagar.
- Identificar los elementos que afectan la gestión administrativa en el área de cuentas por pagar en la empresa Mantex C.A a través de la matriz DOFA.
- Diseñar las estrategias administrativas contables de control interno para optimizar el proceso de Cuentas por Pagar en la empresa Mantex C.A.

## **1.1 Justificación de la Investigación.**

El presente proyecto tiene como finalidad proponer estrategias administrativas contables de control interno para optimizar el proceso de cuentas por pagar que permita mejorar el control existente sobre las gestiones ejecutadas por el departamento de cuentas por pagar de Mantex C.A. Con esta propuesta se busca

estandarizar los controles para la recepción, registro y seguimiento de los pasivos de la organización.

Con el establecimiento de estas estrategias, la empresa logrará un avance importante que le permitirá redistribuir funciones, asignar responsabilidades específicas y definir los procedimientos administrativos para así obtener repuestas oportunas con datos confiables al momento que sean requeridas.

Por tal motivo, esta investigación se sustenta en la implementación de un sistema de control interno y pone de manifiesto la necesidad de la ejecución de estas medidas en la organización, por lo complejo y difícil manejo del control interno directo de las operaciones por parte de la dirección, además que su aplicabilidad es fundamental para la operatividad de las mismas, por cuanto los procesos que se realicen deben estar enmarcados o considerar este tipo de control. En tal sentido, el conocimiento, la evaluación y los resultados del planteamiento permitirán proponer estrategias administrativas contables de control interno para optimizar las cuentas por pagar de la empresa en estudio, la cual requiere minimizar la problemática que presenta.

A nivel académico, se justifica la investigación ya que se trata de un proyecto factible que permitirá generar los cambios y transformaciones necesarios en el contexto de la empresa objeto de estudio y puedan dejar fundamentados los antecedentes o referencias que den inicio a futuras investigaciones para los estudiantes de la escuela de Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez (UJAP), para el cambio y desarrollo de las organizaciones.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Una vez que se ha reducido el problema a términos precisos y explícitos, el marco teórico referencial según:

Balestrini (2007); dice que es aquel que “determina la perspectiva de análisis, la visión del problema que se asume en la investigación, muestra la voluntad del investigador de analizar la realidad a estudiar de acuerdo a una explicación pautada por los conceptos de un determinado paradigma teórico”. En tal sentido, se presenta a continuación los elementos que conforman el marco teórico referencial, los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, bases legales y la definición de términos básicos. (p.91)

#### **2.1 Antecedentes de la Investigación.**

Los antecedentes de la investigación son aquellos estudios previos, tesis de grado y diseños de investigación que guardan alguna vinculación con el problema de estudio. Dichos trabajos sirven de guía para aclarar algunos conceptos y dar mayor relevancia a los aspectos a tratar. Además son aquellos trabajos científicos que se relacionan con la misma y aportan conocimientos para su desarrollo. Según Tamayo y Tamayo (2007:72); expresa que “todo hecho interior a la formulación del problema que sirve para aclarar, juzgar e interpretar el problema planeado, constituye los antecedentes del problema.” A continuación, se presenta un resumen de algunas

investigaciones realizadas en el área de estudio, las cuales sirven de antecedentes a la investigación.

Delgado, Trosel y Villanueva (2014). Para optar al título de Licenciados en Contaduría Pública en la universidad de Carabobo se plantearon el objetivo de su trabajo de grado el **“Diseñar e implementar un manual de normas y procedimientos contables del área de cuentas por pagar que contribuya a la optimización de las operaciones administrativas y contables del Departamento de Administración de la empresa Macoma, C.A.”**, situada en Valencia – Edo. Carabobo.

Se inició la investigación para la cual se determinó que la misma es de carácter documental y de campo, ya que la información fue tomada tanto de fuentes primarias como secundarias. La metodología empleada para alcanzar los objetivos planteados fue a través de un procedimiento metodológico, que se inició con entrevistas no estructuradas para recopilar información, opiniones y actitudes del personal que labora en el área de cuentas por pagar del departamento de administración, además, se utilizó la observación directa con el fin de asegurar los datos obtenidos durante las entrevistas.

Una vez concluida esta primera etapa, se procedió a realizar un análisis, diagnóstico de la situación actual para recopilar información para luego diseñar el manual de normas y procedimientos contables del área de cuentas por pagar e implementarlo. A través de los indicadores de gestión se hizo la cuantificación del impacto que tuvo la implementación del mismo. Por lo tanto, se puede concluir que el manual de normas y procedimientos contables en el área de cuentas por pagar le permitió a la empresa contar con una herramienta para optimizar las operaciones administrativas y contables del área y, además, puede ser utilizado para instruir al personal que labora en el departamento.

Carvajal, Gouveia y Salazar (2013), en su trabajo de grado titulado **“Incidencia del sistema de control interno aplicado en el departamento de cuentas por pagar en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Salsas y Untables.”**, Los objetivos específicos desarrollados para lograr este cometido tratan de identificar los procesos de control interno aplicados al departamento de cuentas por pagar, definir los indicadores de gestión para la medición de la eficiencia y la eficacia y determinar los efectos causados por el control interno en el departamento de cuentas por pagar.

La investigación es de tipo descriptiva, documental con un diseño de campo. Como técnica de investigación se utilizó la encuesta, aplicando un cuestionario de preguntas estructuradas, dirigido al departamento de cuentas por pagar de la planta.

Los resultados obtenidos señalan que la empresa si aplica controles internos al departamento de cuentas por pagar, lo cual ayuda en la mejora de los procesos e influye a que exista un excelente desarrollo de las actividades que involucra.

Cammarata (2013), en su trabajo de Especial de Grado titulado, **“Efectividad en los Pagos a Proveedores en el Departamento de Cuentas por Pagar en la empresa Alimentos Heinz, C.A.”**, para optar el título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez, presenta la problemática encontrada en el departamento de cuentas por pagar de la empresa en referencia. La investigadora presento la propuesta de revisión de las medidas de control interno existente para mejorar la efectividad en los pagos que efectúa la empresa.

Esta investigación se enmarca en un proyecto factible apoyada en una investigación de campo; en este caso se trata de una investigación descriptiva, utilizando una muestra no probabilística intencional.

Los autores llegaron a la conclusión que se pudo detectar una serie de fortalezas y debilidades dentro del departamento de cuentas por pagar, donde la

fortaleza está compuesta por una serie de controles existentes aplicados dentro del departamento, y las debilidades están relacionadas con facturas extraviadas, formularios que no están debidamente identificados, no existe un control de facturas vencidas, en ocasiones hay anticipos dados a proveedores cancelados dos veces.

También es preciso mencionar que el departamento de cuentas por pagar no posee suficiente comunicación con el departamento de compras, debilidad que afecta al adecuado monitoreo de las modificaciones de las órdenes de compra, entre otros, las cuales pudieran estar incidiendo en los retrasos de pagos. Esta investigación guarda estrecha relación con el presente trabajo de grado, ya que presenta la problemática inherente a las actividades normales del departamento de Cuentas por Pagar, exponiendo las necesidades de controles internos que permitan la efectividad en los pagos a los proveedores, siendo este el último paso del ciclo de compras- Cuentas por Pagar- Pagos.

Hernandez, Guerrero (2012), en su trabajo de grado titulado **“Propuesta de estructuración integral de control interno en el ciclo de compras, cuentas por pagar y pagos de la empresa smurfit kappa, cartón de Venezuela, S.A.”**, división cartoenvasos valencia. Pudieron evidenciar la necesidad de optimizar los procesos de compras con la finalidad de controlar, coordinar y planificar todos aquellos movimientos que se realizan en la organización. Esta investigación es un estudio de campo, descriptivo, desarrollado bajo la modalidad de proyecto factible. De aquí se deduce la importancia que tiene la gestión de compras, cabe decir que por medio de esta se puede llevar un control sobre las operaciones y transacciones financieras, en especial las relacionadas con el pago de las obligaciones generadas de la adquisición de bienes y/o servicios. Es importante resaltar que la propuesta de los procesos del ciclo de compras, cuentas por pagar y pagos es indispensable dentro de una entidad para agilizar y mejorar la calidad de las decisiones de la gestión empresarial y contribuir a su éxito. En este sentido el objetivo de este trabajo es proponer una estructuración integral al ciclo de compras, cuentas por pagar y pagos de la empresa

Smurfit Kappa, Cartón de Venezuela, S.A. División Cartoenvases Valencia; lo cual va a permitir al control administrativo ejecutar de una manera más rápida y eficaz el proceso de adquisición de bienes y servicios necesarios para el cumplimiento de las actividades.

Montañez (2011), Su investigación tuvo como objetivo realizar una **“Propuesta de un sistema de control interno para optimizar la gestión de compras en el departamento de compras y suministros.”**, Esta investigación se realizó bajo la modalidad de proyecto factible, basado en una investigación de campo de tipo descriptivo y con una investigación documental de apoyo.

La población objeto de estudio estuvo conformada por (11) once personas que tenían relación con el proceso de compras, la muestra no se utilizó porque no hubo error muestral. Recolección de datos que sustentan la propuesta se realizó a través de encuestas y observación directa de los hechos, el cuestionario para dichas encuestas estaba conformado por preguntas cerradas del tipo politómicas y escala de lickert.

Los resultados obtenidos fueron tabulados y representados a través de gráficos para su análisis e interpretación, este análisis permitió concluir que una de las causas que ocasionan la mala gestión en el departamento de compras y suministros es tanto el exceso de requisiciones urgentes como el no contar con una adecuada delimitación de funciones. Por tal motivo se concluye que a través de la implementación de la propuesta planteada, se busca una solución a la problemática existente en el departamento de compras y suministros.

## **2.2 Bases Teóricas**

Las bases teóricas conforman el paradigma de conocimiento, bajo el cual se presentan la visión de la investigación. Balestrini (2009:65), explica que las mismas son “las diversas teorías referentes al objeto de estudio, seleccionadas de acuerdo con la visión del investigados del tema”.

### **2.2.1 Cuentas por pagar**

Al definir las cuentas por pagar, Rosemberg (1996:112), señala que las mismas: “Son un pasivo representativo de la cantidad que debe una empresa a un acreedor por las adquisiciones de mercancía o servicios, basándose en un sistema de cuentas corrientes o crédito a corto plazo”.

Por su parte, para Meig (1994), expresa lo siguiente; las cuentas por pagar no solamente incluye las cantidades que adeudan por mercancía y materiales; sino todas las obligaciones de un negocio excepto aquellas que estén representadas por bonos y pagares. Los impuestos, los salarios, la luz, la energía y una multitud de otras partidas, se convierten todas en obligaciones que deben verificarse, clasificarse, registrarse y pagarse al cliente.(p.589)

### **2.2.2 Clasificación de las cuentas por pagar**

Sobre este particular Catacora (1996:275), clasifica las cuentas por pagar de la siguiente manera: cuentas y documentos por pagar comerciales. Cuentas por pagar a compañías relacionadas, otras cuentas por pagar, Gastos acumulados.

Seguidamente, se indican las definiciones que en tal sentido suministra el referido autor. Cuentas y documentos por pagar comerciales: proveniente principalmente de las compras de inventarios, activo o de cualquier otro bien o servicio adquirido para la operación normal de la compañía.

Cuentas por pagar a compañías relacionadas: correspondiente a los pasivos que se originan en razón del financiamiento obtenido de las compañías relacionadas, principalmente de la casa matriz, para el caso de las compañías trasnacionales. Este financiamiento se obtiene por compras de materiales, materiales, maquinarias, asistencia técnica, regalías u otros conceptos.

Otras cuentas por pagar: provenientes de operaciones no comerciales de la compañía, puede incluir la reparación de gastos de viajes a empleados, préstamo de inventario y otros conceptos como por ejemplo las retenciones de impuestos.

Gastos acumulados: incluye el registro de los pasivos correspondientes a los gastos por servicios recibidos, tales como electricidad, teléfono, agua, servicios publicitarios, honorarios profesionales y otros.

De acuerdo a Catacora (1996), define que:

Los procedimientos seguidos para el registro del pasivo de los gastos acumulados o cuentas por pagar acumulativas, difieren de los procedimientos establecidos para el registro de las cuentas por pagar comerciales y de otras cuentas por pagar; sin embargo, los procedimientos para la emisión de los pagos son similares para ambas cuentas. (p, 276).

El registro de la obligación, se inicia cuando se realiza la transferencia de propiedad del bien, es en este momento cuando la compañía se compromete a realizar el pago de acuerdo con las condiciones establecidas al respecto.

En este sentido Catacora (1996), establece lo siguiente:

El proceso de las cuentas por pagar incluye los procedimientos contables para el registro de los pasivos, valuación de las cuentas por pagar – en caso de moneda extranjera - y el pago de las cuentas a los acreedores el registro contable debe iniciarse con la recepción de la mercancía, para esto se cuenta con un formulario que puede llamarse aviso de recepción, en este formulario se debe indicar la descripción de la materia, las cantidades recibidas, fecha de recepción, además debe estar previsto de un espacio para las observaciones, en caso de existir alguna. (p, 276)

### **2.2.3 Pagos**

Una obligación está representada por una cuenta a pagar y produce el egreso de activos, que generalmente es en dinero. Para su definición Alberto (2005:73), lo

explica de la manera siguiente:”es un conjunto de operaciones necesarias para cancelar una obligación contraída. Esto implica una disminución de disponibilidades y por consiguiente también se producirá una disminución de deudas.”

#### **2.2.4 Gestión de pagos**

La gestión de pagos puede tener diversas formas, esta dependerá de la deuda que se cancela, el monto de la misma, el acreedor, la residencia, entre otras cosas. Se clasifica los pagos de la forma subsiguiente:

- Pago a proveedores: pago a proveedores por correspondencia: Es el caso más común, en este se cancela la deuda que se contrajo con el proveedor enviando un cheque por correspondencia al domicilio del proveedor. La constancia del pago se obtiene cuando el proveedor envía el recibo correspondiente.
- Pago a cobradores del proveedor: esta manera de Pago tiene el mismo funcionamiento que el pago a proveedores por correspondencia, con la diferencia que no se envía el cheque al proveedor, sino que es retenido en la empresa hasta que el proveedor se presente a retirarlo. Este caso se presenta cuando el proveedor se maneja mediante cobradores a domicilio. En este caso el recibo se realiza y se entrega en el momento del pago.
- Pago en las oficinas del proveedor: en este caso el cheque es llevado directamente a las oficinas del proveedor y el recibo se obtiene en el momento que se hace efectivo el pago.
- Pago en bancos: el pago debe ser efectuado directamente en la institución bancaria. Esta se encargará de acreditar esos importes al acreedor (reciben el pago).
- Pago en efectivo de gastos menores: para realizar estos pagos se utiliza un Fondo Fijo, del cual se extrae el dinero necesario para realizar gastos menores, presentando luego los comprobantes necesarios para la justificación de dichos gastos. También puede retirarse dinero contra vales, este se aplica

cuando no se conoce la cifra exacta que se va a gastar, con la obligación de rendir cuenta del dinero extraído inmediatamente después de realizarse el gasto. El Fondo Fijo debe mantenerse siempre en el mismo importe, entre dinero, comprobantes de gastos y vales.

- Pago de sueldos y jornales: esta forma de Pago también suele hacerse en efectivo, el cual es extraído del banco en un monto necesario para abonar la nómina. Esta manera de pago por tratarse de dinero en efectivo necesita de controles y procedimientos muy particulares.

### **2.2.5 Control Interno Administrativo.**

La profesión contable dentro de la historia de la humanidad ha tenido su mayor fuerza a mediados del siglo XIX e inicios del siglo XX; con la aparición de corporaciones industriales, propiedad de accionistas anónimos y gestionados por profesionales de contabilidad ejerciendo, concretando e incursionando un espacio dentro de la sociedad con su importante actividad; lo cual da la pauta para que el resultado que da este a la entidad expanda y optimice internamente los recursos con que cuenta y las ganancias se cuantifiquen cada vez mas.

Esto ha sido resultado de los cambios que ha sufrido el país en todos los sentidos; sin embargo nos basaremos en cuatro de vital importancia para la profesión contable: 1. la globalización de la economía, 2. la introducción de estudios universitarios (investigación nacional e internacional), 3. la tecnificación de la profesión y el reconocimiento de esta; creando mayores necesidades en las entidades, como calidad en la operación, rendimiento y optimización en las políticas y procedimientos implementadas, Oportunidad en la emisión de la información y obtención de un control de calidad total de manera interna para el logro de los objetivos y fines propuestos en la entidad.

Es importante mencionar que control es un plan en donde se preverán todas las medidas administrativas dentro de la entidad para el logro de los objetivos; de ahí

que el control interno sea un plan de organización donde se establecen las políticas y procedimientos que persigue la entidad con el fin de salvaguardar los recursos con que cuenta, verificar la exactitud y veracidad de la información para promover la eficiencia en la operaciones y estimular la aplicación de las políticas para el logro de metas y objetivos programados. De aquí que la efectividad del control interno dependa de gran medida de la integridad y de los valores éticos del personal que diseña, administra y vigila el control interno de la entidad.

De acuerdo con las Normas y Procedimientos de auditoría, el control interno debe tener una estructura básica dentro de la organización, basándose en los siguientes elementos; tener un Ambiente de Control, en donde combinara los factores que afectan las políticas y procedimientos de la entidad, de tal manera que evaluara los riesgos, identificando, analizando y administrándolos para que no desvirtúen los objetivos de la entidad, mediante sistemas de información y comunicación que provoquen una cuantificación de la información, estableciendo procedimientos de control con el fin de proporcionar una seguridad razonable de que los objetivos específicos de la entidad se van a lograr de forma eficaz y eficiente, teniendo una responsabilidad y papel importante el consejo de administración que se encargara de establecer y mantener los controles internos establecidos, esto mediante una vigilancia concreta y cercana para observar si estos están generando los objetivos establecidos, mediante una operación eficaz en operaciones, evaluando el diseño y los resultados que traen consigo.

No se debe perder de vista que los factores externos, afectan de manera considerable el comportamiento interno de la empresa, esto en función de tomar en consideración el tamaño la entidad para ver cuáles son sus debilidades y fortalezas en el exterior y las medidas de control que se tomaran para obtener un buen resultado, el tipo de actividad que tiene y como está incursionando en el mercado; que impacto tienen los aspectos económicos de que es parte el país, también se tomara en cuenta como está estructurada la entidad y el sistema de contabilidad que fue implementado,

verificando la oportunidad de la información en su emisión para la toma de decisiones en tiempo reflejado en buenas inversiones y ahorro de costos y las técnicas de control establecidas en el ahorro de estos cuando sean innecesarios, observando también los problemas que pudiese tener el negocio en el exterior e interior con los recursos con que cuenta, tomando este desde lo económico hasta lo humano, que es un factor importante en la existencia de cualquier organización compaginado con la revolución de la tecnología que hace ahorros de tiempos y agilización de operaciones, y tomando en consideración todo lo aplicable de forma legal que aplica a la entidad para ahorrar contratiempos y costos innecesarios que afecten la operación del negocio.

Como se observa el control interno es de vital importancia para la optimización de la operaciones y el crecimiento del negocio tanto en lo administrativo como en la operación; beneficiando así desde el accionista hasta el propio cliente ya que tendrá este un grado de confianza sobre la entidad y prevalecerá en el tiempo generando utilidades y crecimiento interno en la entidad.

### **2.2.6 Control de Gestión Administrativo.**

#### **CONTROL DE GESTIÓN**

El control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, etc.). Por ello podemos definir el control de gestión como un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados.

#### **Fines del Control de Gestión**

El fin último del control de gestión es el uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

Informar: consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

Coordinar: trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.

Evaluar: la consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

Motivar: el impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Los condicionantes del control de gestión:

El primer condicionante es el Entorno. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa. Los Objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc. La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

El tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Instrumentos del Control de Gestión:

Las herramientas básicas del control de gestión son la planificación y los presupuestos. La planificación consiste en adelantarse al futuro eliminando incertidumbres. Está relacionada con el largo plazo y con la gestión corriente, así como con la obtención de información básicamente externa. Los planes se materializan en programas. El presupuesto está más vinculado con el corto plazo. Consiste en determinar de forma más exacta los objetivos, concretando cuantías y responsables. El presupuesto aplicado al futuro inmediato se conoce por planificación operativa; se realiza para un plazo de días o semanas, con variables totalmente cuantitativas y una implicación directa de cada departamento.

El presupuesto se debe negociar con los responsables para conseguir una mayor implicación; no se debe imponer, porque originaría desinterés en la consecución de los objetivos. La comparación de los datos reales, obtenidos esencialmente de la contabilidad, con los previstos puede originar desviaciones, cuando no coinciden.

Las causas pueden ser:

Errores en las previsiones del entorno: estimación de ventas, coste de ventas, gastos generales, etc. Errores de método: poca descentralización, escaso rigor temporal, falta de coordinación entre contabilidad y presupuestos, etc.

Errores en la relación medios–fines: cifras ambiciosas, incorrecto uso de los medios, etc. Esas desviaciones son analizadas para tomar decisiones, tanto estratégicas (revisión y/o cambio de plan y programas), como tácticas u operativas (revisión y/o cambio de objetivos y presupuestos).

Se pueden citar otras herramientas operativas como:

- La división de centros de responsabilidad
- El establecimiento de normas de actuación y la dirección por objetivos.

## Responsabilidades del control

- Facilitan la comunicación y negociación de objetivos.
- Clarifican las responsabilidades de cada centro en el proceso de decisión.
- Estimulan la motivación y la iniciativa.
- Facilitan la evaluación de la actuación de cada responsable y de la identificación de problemas.
- Una vez determinados los centros de responsabilidad se establecen parámetros que permitan:
- Establecer los objetivos iniciales de las diferentes unidades.
- Medir, y evaluar a posteriori, el comportamiento y el grado de cumplimiento de las actividades y responsabilidades de cada centro.
- Diseñar el sistema de información que facilite la toma de decisiones y el control.
- Facilitar la definición de los objetivos al concentrarse en ésta los indicadores.
- Medir la contribución de cada centro al resultado. Evaluar la actuación de cada responsable.

### **2.2.7 Reorganización.**

Rodríguez (2012), en su texto cómo elaborar y usar los manuales administrativos nos comenta: con frecuencia un organismo social logra dejar atrás su estructura corriente cuando: nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, se han añadido y aumentando su magnitud. Por lo tanto hay que adecuar y

modernizar su estructura organizacional y estar de acuerdo con la dinámica actual (p.15)

### Objetivos de la reorganización

En todo proyecto de reorganización hay que considerar y determinar los objetivos de este, los cuales serán guía para desarrollar el trabajo respectivo; entre los propósitos que se persiguen para desarrollar un proyecto de esta naturaleza están los siguientes:

- Aumentar la eficiencia el desarrollo de las operaciones del organismo para obtener un mejor aprovechamiento de sus recursos.

- Definir con exactitud las líneas de autoridad para evitar situaciones como; duplicidad de autoridad, excesiva centralización, que el número de niveles de autoridad sean demasiados y estructuración difícil de entender.

- Lograr una mayor coordinación entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización y armonía de las formas de operar.

- Lograr mayor control de las operaciones que se desarrollen mediante un análisis y evaluación de la información para evaluar si lo realizado se apega a lo planteado y en su caso aplica medidas correctivas.

- Determinar las funciones es decir definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.

- Establecer una comunicación efectiva para estar al tanto de las actividades departamentales como interdepartamentales, por medio de informes periódicos sobre su actuación y los resultados obtenidos.

- Establecer adecuadas relaciones con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y se puede alcanzar simplemente por medio del contacto diario.

## Manifestaciones que determinan la necesidad de una reorganización

En el organismo social, cuando sufre alteraciones su funcionamiento normal aparecen determinados síntomas que lo alertan, con el propósito de que se corrijan, de tal manera que pueda seguir operando con la eficiencia planeada. Así mismo las desviaciones o fallas que puedan tener un organismo puedan ser originadas por dos causas fundamentales:

Una por deficiencias internas y otra, por factores externos producidos por el medio ambiente con el cual interactúa.

### Síntomas internos

- Objetivos mal definidos
- Inadecuada división del trabajo
- Deficientes comunicaciones
- Lenta toma de decisiones
- Excesivo tramo de control
- Insuficiencia funcional
- Deficientes controles
- Baja productividad
- Crecimiento no programado
- Deficientes relaciones humanas
- Deficiente carga de trabajo

### Síntomas externos

- Avance científico y tecnológico
- Situación de mercado
- Sistema económico, político, social y cultural
- Determinar y analizar los objetivos del organismo

Cuando nos encontramos ante una reorganización, es decir, cuando se trata de dar nueva estructura orgánica a una empresa o área que ya esté trabajando, lo cual resultará más común. Considerando que los objetivos son la expresión cualitativa de un fin o propósito que se pretende alcanzar, constituyen la meta hacia la que debemos orientar invariablemente nuestro esfuerzo de estructuración.

### **2.2.8 Matriz DOFA.**

Durante muchos años, el análisis FODA se ha utilizado para Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se originan en una empresa. Sin embargo, este tipo de análisis es estático y pocas veces lleva al desarrollo de estrategias de alternativa claras basadas en él. Por tanto, se introdujo la matriz FODA para analizar la situación competitiva de la compañía o hasta de una nación que lleve al desarrollo de cuatro series de alternativas estratégicas distintas.

La matriz FODA tiene un ámbito más amplio y una importancia distinta que la matriz de portafolio de empresas. La primera no reemplaza la segunda. La matriz FODA es un marco conceptual para el análisis sistemático que facilita la comparación de amenazas y oportunidades externas con las fortalezas internas de la organización.

Es común sugerir que las compañías deberían identificar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del ambiente externo, pero lo que con frecuencia se ignora es que combinar estos factores puede requerir distintas elecciones estratégicas. Para sistematizar estas elecciones, se ha propuesto la matriz FODA, donde F represente fortalezas; O, oportunidades, debilidades y A, amenazas. El modelo FODA se inicia con la evaluación de amenazas porque en muchas situaciones una compañía emprende la planeación estratégica como resultado de una crisis, problema o amenaza percibidos.

Cuatro estrategias de alternativas

Las estrategias se basan en el análisis del ambiente externo (amenazas y oportunidades) y el ambiente interno (debilidades y fortalezas).

- La estrategia DA busca minimizar debilidades y amenazas y se le llama la estrategia mini-mini (por “minimizar-minimizar”). Puede requerir que la compañía, por ejemplo, establezca una inversión conjunta, se atrinchere, o hasta se liquide.
- La estrategia DO intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Así, una empresa con debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas mismas áreas dentro de la empresa, o adquirir las competencias necesarias (como tecnología o personas con habilidades necesarias) del exterior para permitirle aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.
- La estrategia FA utiliza las fortalezas de la organización para ocuparse de las amenazas en el ambiente. La meta es maximizar las primeras, minimizando las segundas. Así, una compañía puede usar sus fortalezas tecnológicas, financieras, gerenciales o de marketing para hacer frente a las amenazas de un nuevo producto introducido al mercado por su competidor.
- La estrategia FO que capitaliza las fortalezas de una compañía para aprovechar las oportunidades, es la más deseable. En verdad, es la meta de las empresas moverse de otras posiciones en la matriz a ésta. Si tienen debilidades, busquen superarlas. Si enfrentan amenazas, harán frente a ellas para poder enfocarse en oportunidades.

#### Dimensión de tiempo y la MATRIZ

Hasta ahora, los factores que se muestran en la matriz FODA se refieren al análisis en un momento en particular. Sin embargo, los ambientes internos y externos son dinámicos: algunos factores cambian con el tiempo, en tanto que otros lo hacen

muy poco. Por tanto, los diseñadores de estrategias debe prepara varias matrices en diferentes puntos de tiempo.

### Matriz DOFA

Internos Externos	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disposición de los empleados y gerentes en el dpto. cuentas por pagar.</li> <li>Notoriedad de la compañía a nivel nacional e internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mal registro de las transacciones.</li> <li>Descontrol en la documentación relacionada en el departamento de cuentas por pagar.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FO</b>	<b>DO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deseo de superación continua del personal .</li> <li>Recursos tecnológicos para asistencia on-line.</li> </ul>	Mantener la alta fidelización de los clientes a través de precios accesibles.	Mejorara la aplicación del control interno de las cuentas por pagar para adquirir nuevos productos por parte de los proveedores.
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA</b>	<b>DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mercado imprevisible en constante cambio.</li> <li>Que los proveedores no sigan ofertando productos a la empresa.</li> </ul>	Fortalecer la disposición del personal a las mejoras que sean necesarias .	Establecer controles en la documentación relacionada con las cuentas por pagar para garantizar la permanencia y confianza de los proveedores.

**Fuente: Castillo (2017).**

### 2.2.9 Procedimientos

A medida que crecen las empresas, estas van estableciendo normas y pautas acerca de cómo llevar a cabo el trabajo de los empleados; por esta razón se establecen procedimientos a seguir que ayuden a regular las situaciones que se presenten en el desarrollo de una actividad o trabajo. Al comentar sobre los procedimientos Gómez (1993:2), lo define de la siguiente manera; “El procedimiento viene a ser una norma detallada de comportamiento a la cual deben adecuarse todos los elementos y recursos para que el sistema, en su conjunto funcione con eficiencia. Los procedimientos integran el sistema, o lo que es lo mismo, el procedimiento es un sistema del sistema total.” Por su parte Melinkoff (1990:26), señala que: “Los procedimientos son la realización de una serie de labores de forma orgánica y guardando una sucesión cronológica en la manera de realizar esas labores”.

Partiendo de lo anterior, se puede decir, que los procedimientos tienen una importancia relevante en el logro de los objetivos de toda organización, ya que a través de ellos nos indican la forma de ejecutar las diferentes operaciones administrativas, contables y operativas de un departamento.

### **2.2.10 Clasificaciones de los Procedimientos**

Catacora (1996), clasifica los procedimientos en dos grupos, procedimientos contables y no contables, definiéndolo de la siguiente manera: Procedimientos contables: Se define como todos aquellos procesos, secuenciales de pasos e instructivos que se utilizan para el registro de las transacciones u operaciones que realiza la empresa en los libros de contabilidad. Desde el punto de vista del análisis se pueden establecer procedimientos contables, para el manejo de cada uno de los grupos generales de cuentas de los estados financieros. Procedimientos no contables: En contra posición a los procedimientos anteriormente mencionados, nos indica que estos no afectan las cifras de los estados financieros. (p. 70)

El objetivo de documentar los procedimientos, es el comunicar a los integrantes de la organización el trabajo que deben realizar y como lo deben llevar a cabo. En cuanto a las características de los procedimientos Melinkoff (1990:126), explica las más resaltantes.

- No son de aplicación general, son específicas; es decir pueden elaborarse procedimientos para una misma labor dependiendo de las necesidades y características particulares de cada organización.
- Son continuos y sistemáticos; por lo tanto se aplican a las tareas que se repiten.
- Son estables; porque siguen una misma secuencia elaborada con antelación.
- Flexibles; porque se adaptan a las exigencias de nuevas situaciones y circunstancias.

### **2.2.11 Importancia de los Procedimientos.**

La importancia de los procedimientos radica en que son medios utilizados para facilitar la realización de las labores específicas y reiterativas que conforman las funciones administrativas y productivas. Específicamente en el campo de la administración se recurre a su implementación para hacer más racional y eficientes todas sus actividades. Pero lo más importante de los procedimientos a nivel de empresas, tal como lo explica Melinkoff (1997:34) “es coherencia y sucesión cronológica que estos deben guardar.”

### **2.2.12 Bases Legales.**

Las bases legales de acuerdo con Balestrini (2007:91), dice “se refiere a la normativa jurídica que sustenta el estudio. Desde la carta magna, las Leyes Orgánicas, las Resoluciones, Decretos, entre otros”. Aquí se incluyen todas las referencias legales que sustentan el tema objeto a estudio, considerando la perspectiva legal que debe cumplir la empresa para desenvolverse, legalmente, en el ámbito comercial.

De tal modo, tenemos que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). En el artículo 117 nos indica lo siguiente:

Artículo 117. Todas las personas tendrán derecho a disponer de bienes y servicios de calidad, así como a una información adecuada u no engañosa sobre el contenido y características de los productos y servicios que consumen, a la libertad de elección y a un trato equitativo y digno. La ley establecerá los mecanismos necesarios para garantizar esos derechos, las normas de control de calidad y cantidad de bienes y servicios, los procedimientos de defensa del público consumidor, el resarcimiento de los daños ocasionados y las sanciones correspondientes por la violación de estos derechos. (p.56)

Este artículo nos indica que toda organización debe asegurarse el brindar un servicio de calidad en función de lo que ofrece y del mercado que atiende, es decir, que si la empresa objeto de estudio implementa un buen control para optimizar el

proceso de cuentas por pagar en la Mantex C.A. ubicada en Valencia estado Carabobo, se evidencia la mejora de sus procesos al momento de atender a sus proveedores, ya que le brinda información oportuna a los mismos, existirán datos confiables daros confiables en los pagos que la empresa deba realizarles, mejorando de esta forma la calidad de servicio.

A continuación se presentan los artículos de la declaración de principios contables que presentan relación con la investigación actual:

#### Artículo 39. Negocios en marcha o continuidad.

La entidad es normalmente considerada como un negocio en marcha, es decir, como una operación que continuara en el futuro previsible. Se supone que la entidad no tiene intención ni necesidad de liquidarse o de reducir sustancialmente la escala de sus operaciones. Si existiesen fundados indicios que hagan presumir razonablemente dicha intención o necesidad, tal situación deberá ser relevada. (p.21)

Este artículo establece que a menos que se indique lo contrario, se asume que una empresa que emita estados financieros se encuentra en la capacidad de continuar con sus operaciones por un periodo racional de tiempo en el cual dichos estados deben presentar las cifras que reflejen los registros contables. Este postulado de continuidad puede verse afectado por condiciones internas y externas. Las condiciones internas, son las relaciones con la administración del negocio y las externas, con las condiciones económicas las cuales pueden determinar que una empresa no sea rentable hasta el punto de verse en la obligación de cerrar o discontinuar sus operaciones.

#### Artículo 41. Periodo Contable

La necesidad de tomar decisiones en relación con una entidad considerara en marcha o de existencia continua, obliga a dividir su vida en periodos convencionales. La contabilidad financiera presenta información acerca de la actividad

económica de una entidad en esos periodos convencionales. Las operaciones y eventos así como sus efectos derivados, susceptibles de ser cuantificados, se identifican con el periodo en que ocurren; por lo tanto, cualquier información contable debe indicar claramente el periodo al cual se refiere. (p.36)

Este artículo ante citado tiene relación con el presente trabajo, pues es importante para toda organización tener en cuenta el periodo contable y la situación de la empresa al momento de gestionar sus cuentas por pagar. Este principio establece que la contabilidad debe presentar información referida a ciertos periodos de tiempo, por lo cual los costos y gastos deben asociarse con los ingresos que se generan, sin tomar en cuenta el momento en el cual se cobren o paguen.

#### Artículo 44. Comparabilidad

Las decisiones económicas basadas en la información financiera requieren en la mayoría de los casos la posibilidad de comparar la situación financiera y resultada en operación de una entidad en periodos diferentes de su vida y con otras entidades, por consiguiente, es necesaria que las políticas contables sean aplicadas consistente y uniformemente. La necesidad de comparabilidad no debe convertirse en un impedimento para la introducción de mejores políticas contables consecuentemente cuando existan opciones más relevantes y confiables, la entidad debe cambiar la política usada y advirtiendo claramente en la información que se presenta, indicando, debidamente cuantificado, el efecto que dicho cambio produce en la información financiera. Lo mismo se aplica a la agrupación y presentación de la información. (p.58)

Este artículo indica que las decisiones económicas que la información financiera requieren en la mayoría de los casos, la posibilidad y la necesidad de hacer un comparativo de sus resultados de periodos distintos de la vida operacional de la empresa, por lo cual se debe tener consistencia y uniformidad del manejo de la información contable y administrativa.

#### Artículo 45. Revelación Suficiente

La información contable presentada en los estados financieros debe contener en forma clara y comprensible todo lo necesario para juzgar los resultados de operación y la situación financiera de la entidad; por lo mismo, es importante que la información suministrada contenga suficientes elementos de juicio y material básico para que las decisiones de los interesados estén suficientemente fundadas. (p.24)

Todo informe contable debe contener la información necesaria y presentada de tal forma que sea comprensible y así conocer la situación financiera y los resultados operacionales de la organización. Por esta razón la revelación puede darse a través de las cifras de los estados financieros o en las notas correspondientes.

Ello significa que es importante para la ejecución de un plan estratégico, evaluar como se ha ido comportando la organización consecutivamente durante varios periodos. Si presenta estabilidad o no en su trayectoria teniendo bases para poder diseñar y a su vez tener una idea de los resultados que se puedan obtener a mediano y largo plazo.

De lo anterior, se confirma que es norma tiene relación con la investigación debido a que al momento de realizar proceso inherente a las cuentas por pagar, se requiere realizar estimaciones que sean incorporadas para los efectos de distribuir costos, gastos e ingresos entre periodos de tiempo y entre diversas actividades. La preparación de los estados financieros; por lo tanto, requiere que un criterio sano y cónsono y que sea aplicado en la selección de la base a emplear para lograr una decisión acertada.

### **Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)**

La globalización e integración de los mercados hace necesaria una armonización en la información financiera que las entidades de los diferentes países proporcionan a sus inversores, analista y a cualquier tercero interesado. Por tanto, el objetivo perseguido con la aplicación de un único grupo de normas para todas las

entidades que coticen en un mercado, es la obtención de un grado de comparabilidad de sus estados financieros, así como un aumento de la transparencia de la información.

Las NIIF (Normas Internacionales de Información Financiera) antes denominada NIC'S (Normas Internacionales de Contabilidad); emitidas en la actualidad por el internacional Accounting Standards Board (IASB), basan su utilidad en la presencia de información consolidadas en los estados financieros.

Son definidas como un conjunto de normas que establece como debe presentarse los estados financieros y la forma en que esa información debe aparecer, en dichos estados. Han sido productos de grandes estudios y esfuerzos de diferentes entidades educativas, financieras y profesionales del área contable a nivel mundial, los cuales tienen como objetivo principal estandarizar la información financiera presentada en los estados financieros. Las NIIF no son leyes físicas o naturales que esperaban su descubrimiento, sino más bien normas que el hombre, de acuerdo a sus experiencias comerciales, ha considerado de importancia en la presentación de los estados financieros.

Son normas de calidad, consideradas de gran importancia en la presentación de la información financiera, cuyo objetivo es reflejar la esencia económica de las operaciones del negocio y proporcionar información acerca de la posición financiera de la empresa.

De tal modo, ellas establecen el desarrollo de estándares contables, comprensibles y de cumplimiento forzoso, que requieran información de alta calidad, transparente y comparable dentro de los estados financieros para poder tomar decisiones en función de estas.

Estas normas se consideran importantes para la presente investigación, por cuanto permiten realizar los procesos contables de cualquier organización, ofreciendo

un panorama claro, preciso y detallado que obliga a realizar un análisis desde una perspectiva sistemática de todos los aspectos operativos en función al razonamiento del efecto de sus transacciones y con ello en muchos casos, lleva a identificar qué aspectos de mucha relevancia, estaba quedando olvidados , mejorando así la presentación de los estados financieros de la compañía, con una información de mayor calidad.

### **2.3 Definición de Términos Básicos.**

**Administración de Desempeño:** es definido como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado, trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

**Estrategias:** principios y rutas fundamentales que orientan el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.

**Información Financiera:** conjunto de datos que se emiten en relación con las actividades desviadas del uso y manejo de los recursos financieros asignadas a una institución. Es aquella información que muestra la relación entre los derechos y obligaciones de la dependencia o entidad. Así como la composición y variación en un periodo o momento determinado.

**Eficiencia:** es el uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia menor la cantidad de recursos que se emplearan, logrando mejor optimización y rendimiento.

**Eficacia:** es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la relación de una acción.

**Productividad:** es un concepto que se utiliza en las grandes empresas y organizaciones para contribuir a la mejoría de la productividad mediante el estudio y discusión de los factores determinantes de la productividad y de los elementos que intervienen en la misma.

**Estados Financieros:** son registros formales de las actividades financieras de una empresa. Toda información financiera pertinente de una empresa comercial, que se presenta en forma estructurada en una forma fácil de entender.

**Procedimientos Contables:** métodos de ejecutar los registros.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

La metodología es un procedimiento general para lograr de una manera precisa el objetivo de una investigación, se podría decir que constituye lo significativo de los hechos hacia los cuales está en camino el interés de los mismos.

En este sentido Tamayo y Tamayo (2001:115), en su libro “El proceso de la Investigación Científica” afirma lo siguiente: la investigación descriptiva “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 dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente.” A respecto Carlos (2001:118) nos dice: “en cuanto a los elementos que es necesario operacionalizar puede dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza, el universo y las variables”.

#### **3.1 Tipo y Diseño de Investigación.**

Esta investigación está basada en un estudio descriptivo, ya que se realizaron indagaciones sobre el objeto de estudio (empresa), para conocer a detalle cómo son sus procesos, sus procedimientos y sus operaciones contables. La información obtenida fue revisada y analizada, concluyéndose por determinar el problema y su posible solución.

El nivel de la investigación nombrado anteriormente se origina de manera espontánea, debido a la forma en que se ha recopilado la información para la realización de la investigación la cual manifiesta los hechos de la realidad a estudiar.

El manual de Trabajo de Grado de Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL) (2003), infiere que un proyecto factible es la propuesta de un modelo operativo viable o una solución posible a un problema de tipo práctico, para satisfacer necesidades de una institución o grupo social.

Por lo anterior, el presente trabajo se describe también como un proyecto factible, ya que el mismo representa una posible solución a una necesidad actual, de tipo práctico, y que está presente dentro de la institución.

La investigación realizada en el presente trabajo esta soportada en una modalidad de proyecto factible, debido a que está orientado a proporcionar solución o respuesta a problemas planteados en una determinada realidad y satisfacer las necesidades de la organización.

La investigación aplicada a la empresa MANTEX, C.A, dio como resultado una solución viable a la problemática planteada en el área de cuentas por pagar y para la obtención de los datos se aplicaron técnicas de recolección de información provenientes de fuentes primarias, es decir desde los mismos sujetos involucrados en el proceso, de donde se fundamenta la utilización de la modalidad de proyecto factible y el diseño de campo.

### **3.2 Fases de la Investigación.**

La presente investigación se ejecutara en tres fases de acuerdo a los objetivos planeados.

#### **3.2.1. Fase I; Diagnóstico de la situación actual que presenta el control interno en el departamento de cuentas por pagar de la empresa MANTEX, C.A.**

Para esta fase se utilizara la técnica de la observación, desarrollar el diagnóstico de la situación actual, se deben aplicar las encuestas como lo define Toro

en (2003:87), como “la relación directa establecida entre el investigador y su objeto de estudio a través de individuos o grupos con el fin de obtener testimonios reales”.

La Observación: a través de esta técnica se recopilará información de la forma como el personal involucrado en el proceso de facturación y cobranzas, maneja y utiliza los procedimientos actualmente utilizados para tal fin. Luego de la recopilación de información se procede a su organización.

La Encuesta: las encuestas son consideradas fuentes primarias ya que se obtiene información subjetiva tomada directamente de la realidad del caso de estudio recurriendo a una muestra que permita la obtención sustanciosa de la información requerida, sin embargo no es necesario un número considerable de personas para aplicar las entrevistas, sino la calidad de la información que una minoría nos pueda suministrar.

#### Instrumentos

Como instrumento de recolección de información se utilizarán:

- Registro anecdótico o de hechos significativos
- Entrevista estructurada

Para la consecución de los objetivos planteados en la presente investigación, se efectuó la selección de la población en el área de la Gerencia Administrativa la cual está compuesta por un total de 12 trabajadores en los distintos departamentos que conforman dicha gerencia.

Se realizará una entrevista al personal involucrado en el proceso de cuentas por pagar y tesorería con el objeto de detectar las necesidades que requiere la organización en función del diseño de estrategias con relación al proceso y gestión del Departamento de Cuentas por Pagar.

La muestra que se tomará de la población, de los trabajadores de involucrados en el proceso, es de 12 personas. Tamayo (1996:110) nos expresa que “la muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población de la cual fue extraída”

Es necesario destacar que existe diversidad de muestra y no hay parámetros fijos en la escogencia de la misma, por tal motivo ésta se determina basándose en la necesidad del investigador; de esta manera el tipo de muestra llevado a cabo es un “muestreo intencionado” donde los elementos escogidos a juicio del investigador son representativos.

Lo anterior crea la necesidad en el investigador de estudiar la población para obtener un conocimiento previo de lo que se investiga, y así detectar categorías o aspectos relevantes del caso que se estudia.

## **Fase II: Identificación de los elementos que afectan la gestión administrativa en el departamento de Cuentas por Pagar en la empresa MANTEX, C.A.**

Según Fortín (2004:65), “la validez de un instrumento de medida demuestra hasta qué punto el instrumento o el indicador empírico mide lo que debería medir.”. De tal modo, los ítems evaluados a través de la técnica utilizada, permitirán analizar la situación real del Departamento de Cuentas por Pagar. A través de las encuestas se realizara un análisis del departamento de cuentas por pagar de la empresa MANTEX, C.A, con el fin de determinar debilidades que presenta dicho departamento.

## **Fase III: Diseño de las Estrategias que permitirán optimizar el control interno en el departamento de Cuentas por Pagar de la empresa MANTEX, C.A.**

Para diseñar estas estrategias que permitan optimizar el Control Interno en el Departamento de Cuentas por Pagar en la Empresa MANTEX, C.A, es importante definir la estadística descriptiva ya que esta arroja los resultados obtenidos del estudio. Desrosieres Alain (2010:98), menciona que “la estadística descriptiva, se

dicta a la descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de los fenómenos de estudio. La información obtenida puede ser presentada numéricamente o gráficamente.

Una vez analizados los elementos del proceso de Cuentas por Pagar de la empresa MANTEX C.A, se podrán establecer las estrategias de control interno, de tal forma minimizar las debilidades encontradas, a través de análisis realizados en las fases anteriores y revisado por un juicio de experto, considerando siempre la confiabilidad y veracidad del instrumento.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

Con propósitos de presentar los resultados, el investigador realizó presentación de graficas de los resultados obtenidos en las tablas estadísticas y gráficos de tipo circular, los resultados obtenidos fueron proyectados por las técnicas e instrumentos utilizados y que ayudan con una visión más clara y desarrollo de la investigación.

En este orden de ideas, la información levantada será representada en la tabla de distribución de frecuencias, los cuales son estructuras que exponen la correspondencia entre los valores de las variables y su respectiva frecuencia.

La presentación de datos está representada por la descripción detallada de los datos primarios obtenidos por el instrumento aplicado donde la técnica utilizada, se basó en la estadística descriptiva, que permite agrupar, tabular, analizar e interpretar los resultados del lugar donde ocurren los hechos.

Una vez que la información obtenida fue organizada y posteriormente analizada, aplicando el instrumento de estudio, al respecto de la definición de análisis.

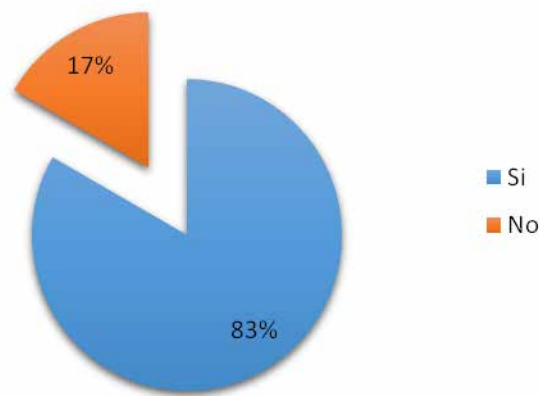
Según Hevia (2001:12), dice: “este estadio se presta posterior a la aplicación del instrumento y finalizada la recolección de los datos donde se procederá a aplicar el análisis de los datos para dar respuestas a las interrogantes de la investigación”.

A continuación se presenta los ITEMS en esta investigación.

Ítem N° 1: ¿Existe una planificación de pago de las obligaciones por cancelar?

**Cuadro Nro. 1 Análisis de la pregunta 1**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	2	17%
No	10	83%
Totales	12	100%



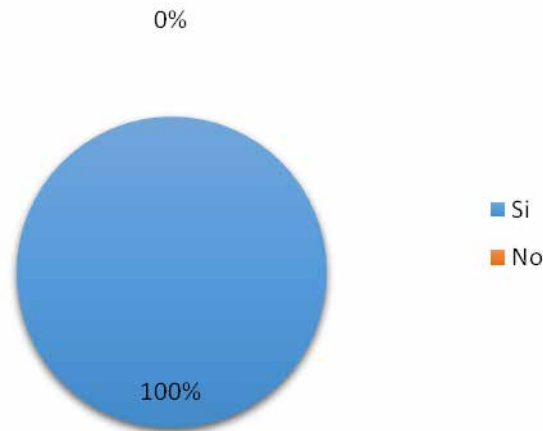
**Fuente: Castillo (2017).**

De las personas encuestadas el 83% señaló que en la empresa no existe una planificación en el pago de las obligaciones por pagar, mientras que el 17% restante señaló lo contrario. A través de este resultado se puede inferir que es factible que no se respeten los acuerdos de pagos adquiridos con los proveedores de la empresa; lo que justifica el hecho de las morosidades que la empresa ha tenido para pagarles a sus proveedores.

**Ítem N° 2:** ¿Se fijan Plazos para cancelación de la deuda entre el proveedor y la empresa al momento de hacer la transacción de compras?

**Cuadro Nro. 2 Análisis de la pregunta 2**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Totales	12	100%



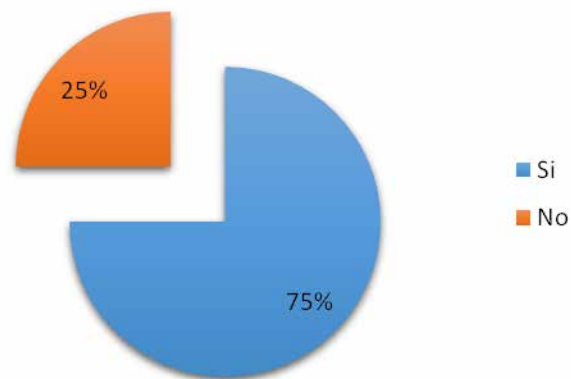
**Fuente: Castillo (2017).**

El 100% de las personas encuestadas manifestaron que al momento de hacer la transacción de compras se fijan plazos para cancelación de la deuda entre el proveedor y la empresa, este hecho constituye una fortaleza para la presente investigación; sin embargo cuando se comparan con el resultado de la pregunta anterior, se evidencia que aunque se han establecido plazos para la cancelación de la deuda, los mismos no han sido respetados por la empresa en estudio; lo que ha traído como consecuencia, moras en el pago de las deudas adquiridas.

**Ítem N° 3:** ¿En cuanto al pago de los proveedores, Se ha presentado retrasos?

**Cuadro Nro. 3 Análisis de la pregunta 3**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	9	75%
No	3	25%
Totales	12	100%



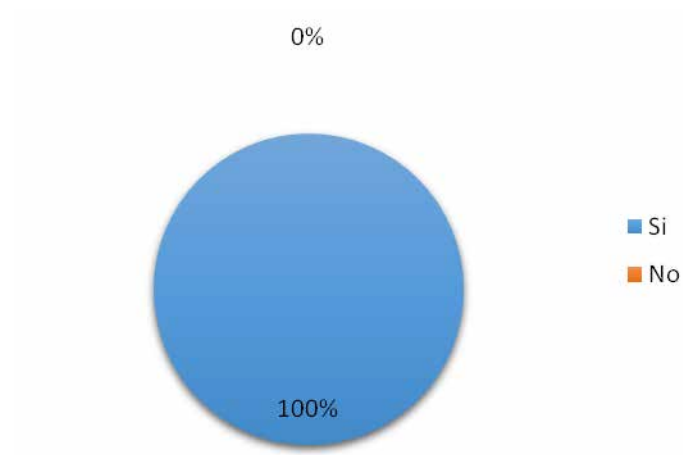
**Fuente: Castillo (2017).**

El 75% de las personas encuestadas manifestaron que se han presentado retrasos con el pago a los proveedores, mientras el 25% restante señaló lo contrario. Este resultado ratifica que el descontrol presentado en el departamento de cuentas por pagar, ha traído como consecuencia que los pagos a los proveedores no se realicen a tiempo, lo que ha ocasionado su vez que muchos de estos hayan decidido no seguir manteniendo relaciones comerciales con la empresa en estudio.

**Ítem N° 4:** ¿Debido a la tardanza en los pagos de la empresa;  
Los proveedores han manifestado insatisfacción?

**Cuadro Nro. 4 Análisis de la pregunta 4**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Totales	12	100%



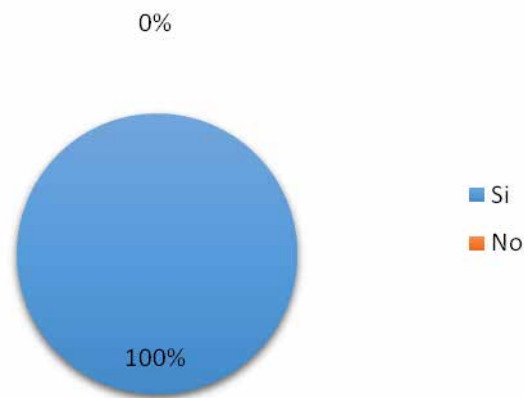
**Fuente: Castillo (2017).**

De las personas encuestadas el 100% señaló que los proveedores han manifestado insatisfacción debido a la tardanza en los pagos de la empresa en las transacciones de las facturas de compra. Este resultado demuestra que la forma como en la actualidad se está gestionando las cuentas por pagar es inadecuada y está trayendo como consecuencia problemas en sus relaciones comerciales con sus proveedores.

**Ítem N° 5:** ¿Es necesario realizar una planificación estratégica que permita optimizar las actividades que desempeña el departamento de cuentas por pagar?

**Cuadro Nro. 5 Análisis de la pregunta 5**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Totales	12	100%



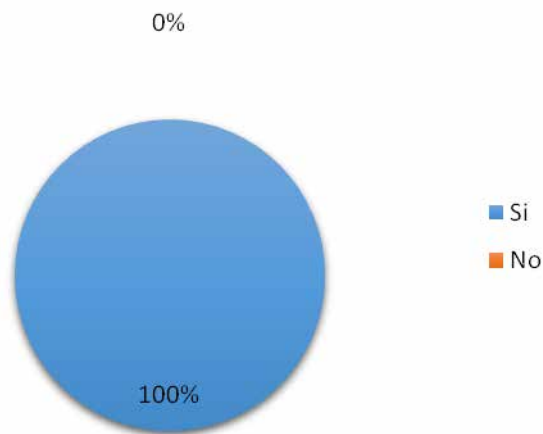
**Fuente: Castillo (2017).**

La totalidad de las personas que laboran en el departamento de cuentas por pagar de la Empresa MANTEX, C.A, consideran que es necesario realizar una planificación que permita optimizar las actividades que se llevan a cabo en el departamento de cuentas por pagar. Este resultado constituye una fortaleza para la presente investigación, ya que demuestra su inconformidad con la forma actual de realización de las actividades en el departamento y su disposición para mejorar metodología de trabajo.

**Ítem N° 6:** ¿En el área de cuentas por pagar Existen reglas establecidas en cuanto a funciones se refiere?

**Cuadro Nro. 6 Análisis de la pregunta 6**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Totales	12	100%



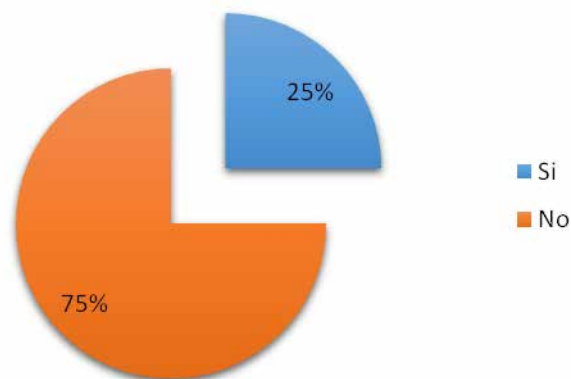
**Fuente: Castillo (2017).**

Se puede observar que el 100% de los encuestados concuerdan que no existe un procedimiento de cuentas por pagar para el área, el no contar con un cuerpo de instrucciones por escrito hace más lento el proceso, ocasionando diversidad de criterios por parte del personal; además de existir la posibilidad de cometer errores en el cumplimiento de las tareas.

**Ítem N° 7:** ¿Se lleva a cabo los registros de las cuentas por pagar actualizadas en el departamento?

**Cuadro Nro. 7 Análisis de la pregunta 7**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	25%
No	9	75%
Totales	12	100%



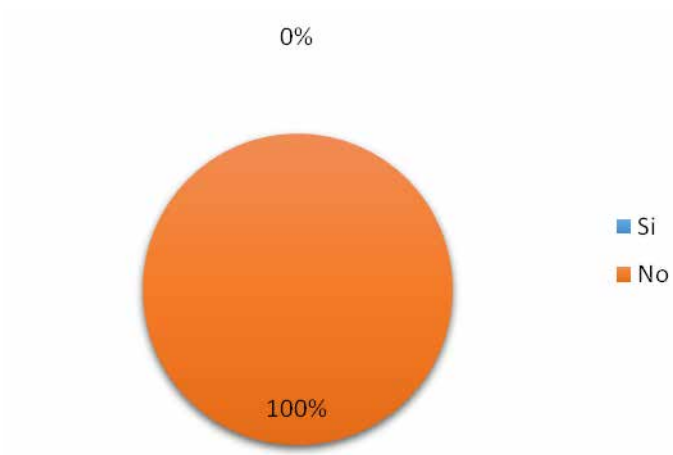
**Fuente: Castillo (2017).**

El 75% de las personas encuestadas manifiestan que no se lleva un registro de las actividades que realiza el personal en cuanto a las cuenta por pagar, mientras el 25% restante señaló lo contrario. Los mismos indican cumplir con sus funciones de la manera que ellos consideran más conveniente, por ello que existen retrasos por cargas erróneas en el sistema, que afectan el cierre contable de las cuentas por pagar del mes.

**Ítem N° 8:** ¿La comunicación entre los departamentos que involucran al área de cuentas por pagar entre si es efectiva?

**Cuadro Nro. 8 Análisis de la pregunta 8**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	0	0%
No	12	100%
Totales	12	100%



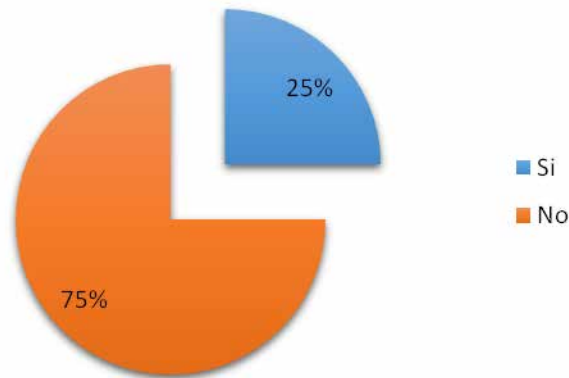
**Fuente: Castillo (2017).**

Se puede observar que el 100% de los encuestados concuerdan y demuestran que no existe comunicación efectiva entre los departamentos, lo que como consecuencia que se generen irregularidades por la falta de comunicación con el proceso de registros en el sistema y es por ello la existencia de información errónea en las cuales nadie se hace responsable, situación que se presenta cuando no existen lineamientos o instructivos de los procesos que interactúan con otras áreas de la empresa.

**Ítem N° 9:** ¿Es oportuna y confiable la información que proporciona el área de cuentas por pagar?

**Cuadro Nro. 9 Análisis de la pregunta 9**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	3	25%
No	9	75%
Totales	12	100%



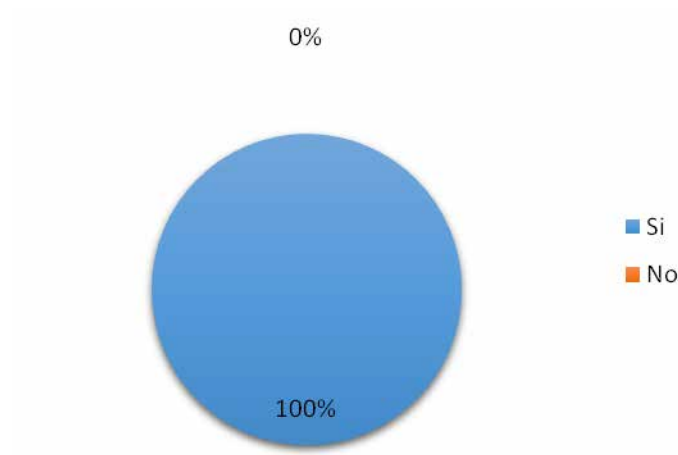
**Fuente: Castillo (2017).**

Se puede observar que el 75% de los trabajadores indican que presentan demora en el proceso, actualmente se debe comprobar la veracidad de la información Para que sea confiable y por lo tanto deja de ser oportuna, mientras que un 25 % de los encuestados consideran que a información del área si es oportuna y confiable.

**Ítem N° 10:** ¿Usted considera que la creación de estrategias administrativa de control interno mejoren el proceso de cuentas por pagar?

**Cuadro Nro. 10 Análisis de la pregunta 10**

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje (%)
Si	12	100%
No	0	0%
Totales	12	100%



**Fuente: Castillo (2017).**

El 100% de la población considera que si debe implementar estrategias para la mejora de los procesos administrativos contables del área de cuentas por pagar, fomentando lineamientos que conduzcan el desarrollo de procedimientos de trabajo en las que estén involucradas todas las áreas que interactúan con el departamento, y de esta manera propagar el trabajo en equipo, trayendo consigo el buen manejo de esta implementación.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA**

#### **ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVA CONTABLE DE CONTROL INTERNO PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA MANTEX, C.A.**

##### **5.1 Denominación de la Propuesta.**

La elaboración de las propuestas estratégicas, nacen de la necesidad que tiene la organización de controlar y estandarizar los procedimientos, actividades y funciones propias que debe mantener el Departamento de Cuentas por Pagar. Con la elaboración de esta propuestas se busca fortalecer el departamento y de esta manera tener a disposición de las partes interesadas, informes e índices administrativos, contables y financieros que sirvan de referencia para la toma de decisiones oportunas. Del mismo modo se realiza un estudio de la factibilidad, técnica, económica y operativa relativa a verificar la viabilidad de la implementación de los lineamientos propuestos.

##### **5.2 Objetivo General de la Propuesta.**

Establecer estrategias Administrativas Contables de control interno para optimizar el proceso de cuentas por pagar en la empresa Mantex C.A

##### **Objetivos Específicos.**

- Mejorar la eficiencia y eficacia en las operaciones del Departamento de Cuentas por Pagar en la Empresa Mantex, C.A.

- Prevenir las debilidades de los procesos Administrativos en el Departamento de Cuentas por Pagar de la Empresa Mantex, C.A.
- Establecer lineamientos que permitan optimizar el control interno del Departamento de Cuentas por Pagar en la Empresa Mantex, C.A.

### **5.3 Justificación de la Propuesta.**

La propuesta se justifica debido a que a través de la misma se espera garantizar la eficacia, eficiencia y disminución de costos operativos del área administrativa de la empresa objeto de estudio; promoviendo, facilitando y ejecutando correctamente las funciones y actividades del departamento de cuentas por pagar, esto con el fin de asegurar la veracidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan las cuentas por pagar.

### **5.4 Estudio de Factibilidad.**

#### **5.4.1 Técnico.**

La propuesta de estrategias administrativas contables de control interno para optimizar el proceso de cuentas por pagar en la empresa Mantex C.A. ubicada en Valencia Edo. – Carabobo, se considera factible desde el punto de vista técnico ya que en la actualidad cuenta con los recursos tecnológicos necesarios para la futura implementación de la propuesta.

#### **5.4.2 Operativa.**

Existe la infraestructura necesaria para la realización de las actividades que completa la propuesta. Además cuenta con el recurso humano para llevar a cabo las actividades necesarias que permitan a futuro implementar la propuesta.

### **5.4.3 Económica.**

Se cuenta con el apoyo de la Gerencia Administrativa. Sin embargo hay q considerar que no se requiere disponer de un presupuesto elevado, ya que básicamente se requiere es material informativo y su reproducción para el desarrollo de las capacitaciones del personal relacionado a la gestión de control interno sobre las cuentas por pagar.

### **5.5 Desarrollo de la Propuesta.**

**Normas para regular el cumplimiento de las funciones del área de cuentas por pagar y departamentos involucrados en el proceso.**

- Al momento de recepcionar la mercancía adquirida, se debe cotejar que coincida los montos de las facturas contra la orden de compra. El encargado de realizar la recepción de las mercancías debe enviar periódicamente al Jefe de Cuentas por pagar un reporte donde indique las facturas ya cotejadas, lo recibido y las diferencias que pudieran resultar en la operación.
- Al llegar la factura al departamento de cuentas por pagar se debe dejar constancia de la fecha de recepción de la misma.
- El Analista de Cuentas Por Pagar y el Supervisor de Cuentas por Pagar deben mantener una estrecha comunicación y realizar informes periódicos para la gerencia administrativa.
- Establecer los reportes e informes que sean necesarios que permitan dejar constancias de las operaciones realizadas por el departamento.
- El supervisor del área de cuentas por pagar debe realizar informe e indicadores de gestión, que le permita monitorear las operaciones realizadas y detectar irregularidades y así poder implementar los correctivos necesarios para que no se repitan.

## **Lineamientos relacionados con el control interno en el área de cuentas por pagar**

- Establecer normas y procedimientos estandarizados que agilicen las relaciones operativas entre los departamentos, haciendo el uso eficiente de los recursos disponibles.
- Generar normas de control interno que permitan cumplir con los lapsos de pagos exigidos por los proveedores.
- Evaluar las gestiones continuamente a través de auditorías operativas que permitan determinar si el control interno se está cumpliendo.
- Evaluar continuamente el desempeño de los proveedores, a fin de mantenerse informado del comportamiento de los mismos en el mercado y así tener información suficiente para futuras contrataciones y condiciones para cada caso.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### **Conclusiones.**

Al diagnosticar la situación actual que presenta la Empresa Mantex C.A, en relación a sus controles administrativos, específicamente dentro del Departamento de Cuentas por pagar, se pudo evidenciar que en los procesos administrativos realizados existe mal registro de operaciones, y no existe segregación de funciones del personal involucrado, falta de reportes e indicadores, diferencias en los canales regulares de recepción de documentos provenientes de los proveedores, y en muchas ocasiones se incumplen estos canales aun cuando la documentación no está completa, pérdida de documentación, facturas originales, notas de crédito y débito, soporte de pagos, notas de entrega anexas en la facturas, entre otros.

Al identificar las debilidades que afectan las gestiones administrativas del departamento de Mantex C.A, se puede concluir que existe disposición del personal para colaborar y establecer los correctivos necesarios para minimizar las debilidades relacionadas con el control interno.

Al diseñar las estrategias administrativas contables de control interno para optimizar el proceso de cuentas por pagar en la empresa Mantex C.A, permite concluir que con la implementación de esta propuesta se contara con las herramientas necesarias que permitan tener un buen sistema de control interno en la organización generando la eficiencia y la productividad de las operaciones y fomentar que la información financiera sea oportuna, veraz y confiable.

## **Recomendaciones**

Establecer un ciclo de reuniones con el personal involucrado con el fin de determinar las debilidades presentes en el área de Cuentas por Pagar.

Una vez realizada estas reuniones proceder a la realización de procedimientos estandarizados para el área.

Realizar una prueba piloto para la implementación de los procedimientos establecidos, y efectuar las correcciones que se consideren pertinentes.

Una vez depurados estos procedimientos proceder a su implementación definitiva y establecer reglas de monitoreo de los mismos

Crear indicadores de desempeño que midan la eficiencia y eficacia de los procesos llevados a cabo donde se logre los avances obtenidos y si los mismos van en dirección del cumplimiento de los objetivos del ciclo.

Establecer un cronograma de reuniones con los departamentos de Compras, Cuentas por pagar y tesorería con la finalidad de mantenerse informados de las operaciones realizadas y que conciernen a dichos departamentos.

## REFERENCIAS

### **Bibliográficas**

- Arias, Fidas (2006). **“El Proyecto de Investigación”**. Editorial Episteme. Tercer Edición. Caracas. Venezuela.
- Aravena, Mario (2006). **Investigación Educativa**. Complicación. Santiago de Chile: 2006.
- Balestrini, Mirian (2007). **Como se elabora el proyecto de investigación**. BL Consultores. Caracas, Venezuela.
- Bateman, Thomas (2005). **Administración. Una ventaja competitiva**. Editorial McGraw-Hill. México.
- Carvajal David, Gouveia Ana y Salazar Elías (2013)**. Incidencia del sistema de control interno aplicado en el departamento de cuentas por pagar en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa Alimentos Polar Comercial Planta Salsas y Untables. Trabajo de grado no publicado - Universidad de Carabobo.
- Cammarata, Ricardo. (2013)**. En su trabajo de Especial de Grado titulado, “Efectividad en los Pagos a Proveedores en el Departamento de Cuentas por Pagar en la empresa Alimentos Heinz, C.A”, Trabajo de grado no publicado - Universidad José Antonio Páez.
- Catacora, Fernando (1997). **Sistemas y procedimientos Contables**. Venezuela. Editorial McGraw-Hill.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.
- Delgado Henry, Trosel Katty y Villanueva Yadira (2014)**. Diseñar e implementar un manual de normas y procedimientos contables del área de cuentas por pagar que contribuya a la optimización de las operaciones administrativas y contables del Departamento de Administración de la empresa Macoma, C.A., situada en Valencia – Edo. Carabobo. Trabajo de grado no publicado - Universidad de Carabobo
- Delgado Yamile, Colombo Leyda y Orfila Rosmel (2002). **Conduciendo la investigación**. Editorial Comala.com. Caracas.
- Fortín Serge (2004). **Confiabilidad y Validez de Instrumentos de investigación**. Editorial Lithorpolo. Caracas.

- Flames Abel (2007). **Investigación Cuantitativa**. Editorial Lithorpolo. Caracas.
- Gómez Francisco (1993). **Sistema y Procedimiento Administrativo**. Editorial. Frago caracas.
- Hernández Carlos, Guerrero Daniel (2012)**. Propuesta de estructuración integral de control interno en el ciclo de compras, cuentas por pagar y pagos de la empresa Smurfit Kappa, Cartón de Venezuela, S.A, Trabajo de grado no publicado - Universidad de Carabobo.
- Hurtado, Jacqueline (2007). **El proyecto de investigación. Comprensión holística de la metodología y de la investigación**. Ediciones Quirón. Caracas.
- López, Juan. (2009). **Control Interno en las Organizaciones**. Editorial Limosa. México.
- Levin, Richard y Rubin, David (2006). **Estadística para la administración y economía**. Editorial Pearson. México.
- Montañez Arelis (2011)**. Propuesta de un sistema de control interno para optimizar la gestión de compras en el departamento de compras y suministros. Trabajo de grado no publicado - Universidad de Carabobo.
- Meigs Reander (1994). **Principios de Auditoria**. Editorial Limosa. México.
- Melinkoff Ramón (1990). **Los Procesos Administrativos**. Editorial Panapo. Caracas.
- Ortiz Alberto (2005). **Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico**. Editorial McGran-Hill. Colombia.
- Orozco, Carlos; Labrador, Maribel; Palencia; Antonio (2002). **Metodología. Manual Teórico- Práctico**. Editorial Otomax de Venezuela, C.A., Venezuela.
- Rosemberg Jerry (1996). **Diccionario de Administración y Finanzas**. Editorial Océano. España
- Rodriguez Joaquin (2012). **Como Elaborar y usar los anuales Administrativos**. Cengage Learning Editores S.A. Mexico.
- Sabino, Andres (2002). **El Proceso de Investigación**. Editorial Panapo. Caracas.
- Schmelkes, Co. (1988). **Manual para la presentación de anteproyectos e informes de investigación (tesis)**. México: Harla.

Tamayo – Tamayo (2007). **El proceso de Investigación Científica**. Editorial Limusa, México.

Toro Ronal (2003). **Metodología. Manual Teórico- Práctico**. Editorial Otomax de Venezuela, C.A., Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2013). **Manual para la elaboración de Trabajos de Grado y Tesis Doctorales**. Caracas. Venezuela.