



**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN QUE OPTIMICEN EL PROCESO
DE PAGOS A PROVEEDORES DE LA EMPRESA
JOHNSON & JOHNSON DE VENEZUELA, S.A.**

Autoras: Dulce Noguera
C.I. 18.166.258
Ivonne Gómez
C.I. 11.524.517

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

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

**ESTRATEGIAS DE GESTIÓN QUE OPTIMICEN EL PROCESO
DE PAGOS A PROVEEDORES DE LA EMPRESA
JOHNSON & JOHNSON DE VENEZUELA, S.A.**

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

Autor: Dulce Noguera
Ivonne Gómez
Tutor(a):

San Diego, Julio de 2018

ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Humberto Annuziata , portador de la cédula de identidad N° 5.375.696, en mi carácter de tutor del trabajo de grado presentado por las ciudadanas Dulce Noguera e Ivonne Gómez Portadoras de la cédula de identidad N° 18.166.258 y N° 11.524.517 respectivamente titulado **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN QUE OPTIMICEN EL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES DE LA EMPRESA JOHNSON & JOHNSON DE VENEZUELA, S.A.** Presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas, 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 23 días del mes de agosto del año 2018

Nombre
Humberto Annuziata
C.I:
5.375.696

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO		pp.
ÍNDICE DE CUADROS.....		vi
RESUMEN INFORMATIVO		vii
INTRODUCCIÓN.....		1
CAPÍTULO		
I	EL PROBLEMA.....	3
	1.1 Planteamiento del Problema	3
	1.1.1. Formulación del Problema.....	5
	1.2. Objetivos	6
	1.3. Justificación.....	6
II	MARCO TEÓRICO	8
	2.1. Antecedentes	8
	2.2. Bases Teóricas.....	13
	2.3. Definición de Términos.....	23
III	MARCO METODOLÓGICO	25
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	25
	3.2. Fases Metodológicas.....	26
	Fase I.....	26
	Fase II.....	28
	Fase III.....	28
IV	RESULTADOS	30
	4.1. Análisis y presentación de los Resultados.....	30
	4.2. Análisis del Cuestionario.....	31
	4.3. Análisis DOFA.....	35

V	LA PROPUESTA.....	41
	5.1.Presentación de la Propuesta.....	41
	5.2. Justificación de la Propuesta.....	42
	5.3. Objetivos de la Propuesta.....	42
	5.4. Factibilidad de la Propuesta.....	43
	5.5. Desarrollo de la Propuesta.....	44
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	49
	REFERENCIAS	51
	ANEXOS.....	53

LISTA DE CUADROS

CUADRO	CONTENIDO	pag
1	Proceso de planificación.....	31
2	Registro de Operaciones.....	33
3	Actividades de Control.....	34
4	Diagnóstico Interno PCI.....	36
5	Diagnóstico Externo POAM.....	37
6	Matriz DOFA.....	39



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

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN QUE OPTIMICEN EL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES DE LA EMPRESA JOHNSON & JOHNSON DE VENEZUELA, S.A.

Autor: Dulce Noguera
Ivonne Gómez
Tutor: Humberto Annuziata
Fecha: Julio de 2018

RESUMEN INFORMATIVO

El presente trabajo de investigación presenta el caso de estudio de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A., la cual no cuenta con un manejo adecuado de sus cuentas por pagar a proveedores, generando como consecuencia que exista incertidumbre sobre la efectividad de la forma con se realizan las relaciones comerciales con sus proveedores. Es así como surge la necesidad de dar una solución a esta problemática planteando como objetivo general proponer estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. Desde el punto de vista metodológico, se fundamenta en la modalidad de proyecto factible, con un diseño de campo de nivel descriptivo. Como técnicas de recolección de información se empleará la encuesta, mediante un cuestionario. El mismo será aplicado a la población objeto de estudio para diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de planificación de pagos a proveedores que presenta la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. Por otra parte, se realizará un análisis DOFA mediante un análisis interno y externo para analizar los elementos relacionados en pago a proveedores. Una vez obtenida la información procedente de las técnicas de recolección, se procederá a la clasificación y agrupación de la misma para luego ser codificada, tabulada y analizada hasta llegar a resultados concretos y su respectiva interpretación. Con los resultados obtenidos se diseñarán las estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

Descriptor. Estrategias, Estrategias de Gestión, Cuentas por Pagar, Cuentas por Pagar a Proveedores, Proceso de Pagos

INTRODUCCIÓN

Las empresas buscan mejorar sus costos operacionales estableciendo medidas que les permitan optimizar la supervisión de lo que se hace dentro de ellas e implantan medidas de control interno, requeridas para medir, cualitativa y cuantitativamente, la ejecución de sus procesos en relación con los patrones de actuación, determinando así si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas por la organización. En este sentido, el control y la evaluación del área de cuentas por pagar, es un factor importante dentro de las organizaciones, porque constituyen una serie de acciones que son integrantes del proceso contable, que se relacionan con la mayoría de las actividades de una empresa y tienen consecuencia en la forma en que la administración logre dirigir los negocios en sus procesos básicos de planeación, organización, dirección y control, existiendo dentro de dichos procesos procedimientos administrativos para lograr los resultados planificados.

Por lo tanto, el rubro de cuentas por pagar de proveedores es uno de los más sensibles y de mayor atención en todo tipo de organización, debido a que corresponde al medio por el cual los bienes, materiales y servicios que la empresa requiere para realizar sus operaciones cotidianas sin ningún inconveniente. Es por esta razón, que se tramitan líneas de crédito o acuerdos comerciales que permitan a las empresas gestionar su liquidez de forma tal que pueda solventar sus pagos con los ingresos que perciba.

Es por ello, que la manera como son desarrolladas las actividades relacionadas con el proceso de cuentas por pagar a proveedores se encuentre estructurada de una manera que pueda responder a todas las necesidades de los usuarios internos y externos, garantizando así que el proceso sea desarrollado en armonía y de forma efectiva. Dentro de lo planteado, la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. requiere mejorar la manera como están siendo realizadas los movimientos de cuentas

por pagar, así como contar con un proceso estructurado que permita encaminar a un manejo correcto de sus cuentas de proveedores, puesto que el proceso de pagos programado a los proveedores de no se está cumpliendo. Al respecto, se plantea como objetivo general proponer estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. la investigación se presenta de acuerdo con los siguientes capítulos:

Capítulo I. este capítulo está conformado por el problema, los objetivos (Generales y Específicos), la justificación del estudio, los alcances y la formulación del problema

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

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

Capítulo IV: En este capítulo se muestran los resultados de la investigación, una vez aplicada las diferentes técnicas de recolección de datos

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

Finalmente se presentan las referencias bibliográficas

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las organizaciones empresariales han sufrido una transformación radical en los últimos años a raíz de los avances tecnológicos, los escenarios económicos y el contexto social influye cada día y les exige a estas renovar su concepción en relación con sus objetivos y tácticas para ampliar sus mercados. Todo lo cual ha puesto de manifiesto con mayor énfasis la necesidad de hacer e incorporar transformaciones inmediatas en la forma de dirigir y gestionar las mismas para garantizar el logro de los objetivos para los cuales fueron creadas. Situación que también está presente en el marco empresarial venezolano

En esta dirección, el control de gestión se reconoce como el proceso que más contribuye a asegurar el logro de los objetivos en forma alineada con la visión organizacional, ya que proporciona a la alta administración una herramienta para apoyar la implementación, la ejecución y la evaluación de la estrategia. De este modo, es aconsejable considerar las ventajas que ofrece la gestión por procesos, para sentar las pautas de las prioridades organizacionales, como sistema interrelacionado, abierto y flexible. Así como también, buscar una concepción integradora y generadora de valor para el cliente, tanto externo como interno.

En este sentido, Benavides (2014: 2) explica que “la gestión por procesos es un esquema que permite organizar los esfuerzos y la utilización de los recursos para lograr la satisfacción balanceada de todos los entes vinculados a cada uno de los procesos que definen al sistema organizacional”. Este esquema de gestión requiere que las partes que lo componen se caractericen por crear relaciones coordinadas, para lograr niveles de eficacia y eficiencia en el sistema, que cumplan con los tres

elementos básicos de una gestión de calidad: alcanzar los requerimientos de los clientes finales, en los tiempos establecidos y a los costos presupuestados.

Dentro de lo planteado el proceso de pago de las deudas adquiridas en la organización constituye un factor básico que opera de una u otra forma en la administración de cualquier organización y se caracteriza como el sistema motor que activa las políticas de operación en su conjunto, para cumplir con las deudas adquiridas con los proveedores. Es por lo cual, que los controles de gestión de las cuentas por pagar contribuyen de manera positiva con las empresas, las cuales deben estar correctamente registradas y autorizadas, de manera que se resguarden los activos de la empresa, los pasivos estén registrados por el monto exacto, de tal manera que se cumpla los procesos de pago a los proveedores.

Si bien es cierto que las cuentas por pagar a proveedores corresponden a un rubro sumamente sensible que, sin el debido establecimiento de políticas, procesos, y supervisión de actividades puede conllevar a que se presenten inconvenientes a lo largo de los diferentes movimientos desde el surgimiento de la obligación hasta la extinción de la misma.

Tal es el caso de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A., la cual requiere de un adecuado control sobre el registro de las cuentas por pagar, que permita la confiabilidad de la información relacionada con los compromisos a terceros, facilitando la toma de decisiones respecto a la planificación del flujo de caja y ejecución del pago de las deudas, previniendo no solo los riesgos de errores inherentes a los procesos, sino también la detección de las irregularidades que pudieran estar presentes.

Su principal debilidad, es la falta de organización, ya que en muchas ocasiones los documentos se extravían o se traspapelan trayendo como consecuencias demoras en la elaboración de la contabilidad y la cancelación a sus respectivos proveedores. Adicionalmente, se percibe la falta de comunicación de parte de todo el personal incluyendo la parte operativa de la empresa, dado que constantemente se omite

información importante que puede traer resultados desfavorables a cada uno de los procesos que se ejecutan

Se puede señalar que el proceso de pagos programado a los proveedores de no está cumpliendo, debido a que la empresa presenta poca liquidez para afrontar los compromisos adquiridos. Asimismo, la falta de conciliación de las cuentas por pagar a proveedores pendientes de pago, ha provocado atraso en la cancelación de las mismas y a su vez un gasto adicional por cargos correspondientes a intereses y recargos

Esta situación podría afectar la reputación y la imagen de la empresa ante sus acreedores e incidir en el proceso de pagos que se realiza y en el cumplimiento con sus objetivos básicos, como lo son el control contable sobre los montos que se adeudan a los proveedores y sobre la fecha en que dichos montos deben ser cancelados, lo que crea retardo el cumplimiento de los compromisos adquiridos y descontrol interno, afectando el desempeño de la organización con relación a los pagos de los proveedores

En ese contexto, un adecuado proceso de gestión de las cuentas por pagar-pagos a proveedores, permite identificar situaciones que generan atrasos en la adquisición de bienes y servicios, el registro de las facturas principalmente en el pago de proveedores, previniendo que ocurra un congestionamiento en la emisión de las órdenes de pago o incumplimientos en el presupuesto establecido para las compras, que traigan como consecuencia inconvenientes y retrasos en la recepción de material e insumos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. Es por ello necesario, la aplicación de estrategias de gestión en el proceso de pagos a proveedores.

1.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles Serían las estrategias de gestión que se requieren para optimizar el proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer Estrategias de Gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual en cuanto al proceso de planificación de pagos a proveedores que presenta la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.
- Analizar los elementos relacionados en pago a proveedores para el establecimiento de las estrategias de gestión en la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.
- Diseñar Estrategias de Gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

1.3 Justificación de la Investigación

El presente proyecto de investigación se justifica plenamente dado que existe la necesidad de que sean corregidos los procesos que se están realizando, debido a que se han presentado una serie de inconvenientes en el manejo de los pagos relacionados con los proveedores. Por lo tanto, se establecerán los procesos que permitan un óptimo seguimiento de la aplicación del control interno en cuanto a los pagos a proveedores con el fin de mitigar el grado de riesgo posible y brindar seguridad razonable y confiable acerca de las transacciones realizadas a lo largo de este proceso.

Se podrá determinar en forma clara y precisa la gestión con la cual se está manejando cada uno de sus procesos y mediante esto poder optimizar tiempo y recursos hasta poder llegar hacia los objetivos trazados por la empresa. Mediante la aplicación de las estrategias de gestión se podrán establecer directrices para la evaluación del desempeño en el área de cuentas por pagar y pagos, estableciendo los medios que garanticen una adecuada ejecución de las operaciones, conduciendo a mejorar la eficiencia de la misma, permitiéndoles ofrecer un mejor servicio a sus clientes y una mejor relación con sus proveedores.

Desde el punto de vista de la academia, esta investigación podrá representar un aporte bibliográfico a los estudiantes de Contaduría Pública de la Universidad José Antonio Páez, así como otras universidades, sirviendo de referencia a otras investigaciones que en el futuro aborden temas afines, ya que la temática es de gran relevancia, puesto que el volumen de las operaciones en las empresas, crece aceleradamente, y en consecuencia surge la necesidad de indagar procedimientos de control de gestión que promuevan la eficiencia de sus actividades.

Además, la presente investigación brinda la oportunidad a las investigadoras de poner en práctica los conocimientos adquiridos, permitiéndole su desarrollo tanto profesional, al enfrentarlas con la realidad del campo de trabajo en el área de la Contaduría Pública ofreciéndoles experiencias que contribuyen a su enriquecimiento intelectual y personal como futuras profesionales.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Los procesos de investigación necesitan definir un marco referencial que le oriente en todos sus aspectos, fundamentando en la teoría la perspectiva del análisis y la visión que se tiene del problema asumido en la investigación. En este sentido, Arias (2014:106) indica que el marco teórico “es el producto de la revisión documental-bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, postura de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”. De allí, que este capítulo presente estudios previos sobre la problemática que se indaga que sirven como antecedentes de la investigación, así como los enunciados de los enfoques teóricos derivados del paradigma definido.

2.1 Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de una investigación tratan, según Tamayo y Tamayo (2014:146), de "hacer una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación". En ese sentido, se revisaron trabajos e investigaciones previas relacionadas con la problemática planteada y que sirvieron de apoyo a la presente investigación.

Figuera (2017), realizó un trabajo de grado titulado: “**Estrategias Administrativas para el Registro y Cancelación de las Cuentas Por Pagar en la empresa JT Publicidad C.A.**”, presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de licenciada en Contaduría Pública. La empresa presentaba como problemática descontrol en el pago a los proveedores, dado que no se empleaban procedimientos administrativos actualizados para optimizar el proceso de pagos. En tal sentido, se planteó como objetivo general proponer

estrategias administrativas para el registro y cancelación de las cuentas por pagar en la empresa. El estudio se ubicó bajo la modalidad de proyecto factible, apoyado en un diseño de campo no experimental. Las técnicas de recolección de información empleadas fueron la encuesta y la observación directa.

Una vez analizado los resultados, se concluyó que no cuenta con normas y procedimientos, que indiquen los pasos a seguir para lograr el desarrollo óptimo de los procesos, además no llevaba un registro detallado de las cuentas por pagar a proveedores, lo que nos indica un descontrol en la empresa que la perjudica pues resulta ineficaz, es por ello, que se diseñaron estrategias administrativas para el registro y cancelación de las cuentas por pagar en la empresa JT Publicidad C.A.

Esta investigación se tomó como referencia porque expresa la importancia de tener un registro y control adecuado en el departamento de cuentas por pagar, lo cual ayudaría a solventar de forma eficiente las transacciones de cancelación de deudas contraídas con los proveedores, trabajadores, accionistas y otros; y así lograr estabilidad en el ámbito comercial, es decir, mejores relaciones entre la empresa y sus proveedores.

Otro trabajo consultado fue el de Vélez (2016), titulado: **“Diseño de un Sistema de Control Interno, Pago a Proveedores en Asisbane.”** tesis presentada en la Universidad de Guayaquil, Ecuador como requisito para optar por el título de Contador Público Autorizado. Este trabajo de investigación presenta el caso de estudio de una organización que no cuenta con un manejo adecuado de sus cuentas por pagar a proveedores y productores, generando como consecuencia que exista incertidumbre sobre la efectividad de la forma con se realizan las relaciones comerciales con sus proveedores.

Es así como surgió la necesidad de dar una solución a esta problemática, estableciendo un proceso de control interno confiable por medio de la aplicación de la estructura COSO para una mejor administración de los pagos a proveedores de materiales bienes y servicios de la Asociación de la Industria Bananera del Ecuador (Asisbane)., partiendo de un conocimiento teórico del sistema de gestión COSO y sus componentes, y con la recopilación de la información relativa al caso de estudio. Se

procedió a su análisis y diagnóstico sobre la forma como están siendo desarrolladas las actividades relacionadas con este proceso.

Para este proyecto de investigación fue considerada como base la realización de una investigación de campo, esto debido a que se desarrolló en el mismo lugar en el cual se han hallado los incidentes e inconvenientes; para la determinación de la muestra fue aplicado el método de muestreo aleatorio simple, a la población compuesta por el total de los funcionarios que laboran en la entidad. Para finalizar se propuso un modelo práctico y completo de lineamientos a seguir durante el proceso. Para brindar de esta forma seguridad razonable de que las diferentes áreas y departamentos involucrados en con los pasivos de proveedores de bienes, materiales y servicios se encuentran funcionando en armonía y de manera competente.

Este antecedente se relaciona con la investigación, puesto que hace referencia a la importancia de poseer un control interno adecuado para la planificación de las cuentas por pagar, así como las mejoras que se deben aplicar para que el proceso sea eficiente, aportando información para la propuesta de estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

Por otra parte, Abreu, y López, (2015), realizaron un trabajo titulado: **“Estrategias para el mejoramiento en las Políticas de Gestión de Pago a Proveedores de las Operaciones de Compras, del Departamento de Contrataciones Corpoelec”**. Presentado en la Universidad José Antonio Páez como requisito para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas. El Departamento de Contrataciones presentaba debilidades en la gestión de compras que afectan el proceso de pagos a los proveedores. En tal sentido, el estudio se planteó como objetivo general proponer estrategias para el mejoramiento de las políticas de gestión de pago a proveedores de las operaciones de compras. La metodología empleada se basó en la modalidad de proyecto factible, ya que se elaboró una propuesta viable para dar solución a la problemática.

El diseño se consideró de campo con una revisión documental. Entre las técnicas

de recolección de información que se emplearon, se encuentra en primer lugar la observación directa, a través de una lista de cotejo para diagnosticar la situación actual que presenta el Departamento de Contrataciones Corpoelec en cuanto a la gestión de compras. En segundo lugar, se utilizó la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario, el cual se aplicó a la población objeto de estudio conformada por 5 trabajadores que laboran en el área de contrataciones, compras y contabilidad, ya que son las personas que están directamente relacionadas con la problemática planteada. como objetivo general proponer estrategias para el mejoramiento de las políticas de gestión de pago a proveedores de las operaciones de compras. La metodología empleada se basó en la modalidad de proyecto factible, ya que se elaboró una propuesta viable para dar solución a la problemática.

El diseño se consideró de campo con una revisión documental. Entre las técnicas de recolección de información que se emplearon, se encuentra en primer lugar la observación directa, a través de una lista de cotejo para diagnosticar la situación actual que presenta el Departamento de Contrataciones Corpoelec en cuanto a la gestión de compras. En segundo lugar, se utilizó la encuesta, cuyo instrumento fue el cuestionario, el cual se aplicó a la población objeto de estudio conformada por 5 trabajadores que laboran en el área de contrataciones, compras y contabilidad, ya que son las personas que están directamente relacionadas con la problemática planteada.

A través de los resultados obtenidos se concluyó que no existen normas y procedimientos adecuados para el proceso de las compras, asimismo, no se planifican ni se programan los pagos de los proveedores, observando retrasos en los compromisos adquiridos. Por lo que propusieron estrategias para optimizar el proceso de pagos a los proveedores.

Este trabajo de grado tiene relación con la investigación te, ya que ambos buscan el mejoramiento en los procedimientos que se aplican en el área de Cuentas por Pagar y a su vez son investigaciones que buscan promover la aplicación de herramientas que contribuyan con la solución de problemas en la organización para alcanzar mayor rendimiento y productividad

Seguidamente, se tiene el trabajo de Alberto y González (2015), titulado: **“Propuesta de Estrategias de Control Interno para el Ciclo de Compras - Cuentas Por Pagar - Pagos de la empresa “L.H.R Industrial Supply C.A. Ubicada En Valencia, Edo. Carabobo”**, presentado en la Universidad de Carabobo para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública. Con el fin de lograr la optimización del proceso y prácticas administrativas y contables, que les permitiera ser más eficientes y eficaces en la realización de sus actividades diarias la investigación tuvo como objetivo general elaborar una propuesta de estrategias de control interno para el ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos de la empresa L.H.R. Industrial Supply C.A.

El estudio estuvo enmarcado bajo la modalidad de proyecto factible, ya que la misma aportó una posible solución ejecutable en la problemática planteada, fundamentada en una investigación de campo de tipo descriptivo, apoyada en las bases teóricas y en las referencias bibliográficas. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron la observación directa y la aplicación de la encuesta. Los datos obtenidos de tales instrumentos fueron analizados para conocer la situación actual del ciclo de compras – cuentas por pagar – pagos en la empresa, concluyendo que debilidades en el desarrollo de las actividades relacionadas con las compras, ya que carece de medios que permitan la evaluación de diferentes alternativas, en cuanto a: precio, tiempos de entrega, tipos de garantía, costos de transporte, entre otros, que facilitan la toma de decisiones.

También, pudieron constatarse debilidades derivadas de la carencia de procedimientos claramente documentados que definan como deben registrarse las facturas

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

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

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

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

La vinculación de este antecedente, se basa en que aporta elementos para el control interno de los pagos, lo cual facilita la evaluación de los diferentes factores que se vinculan dentro del área, lo cual sirve de referencia para la propuesta de estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

2.2 Bases Teóricas

Las bases teóricas de una investigación, de acuerdo Tamayo y Tamayo (2014: 121), define las bases teóricas como: “la descripción del problema que integra la teoría del mismo y tiene como fin ayudarnos a su descripción, de tal manera que pueda ser manejada y convertida en acciones concretas.” Es importante, desarrollar

todos aquellos aspectos que guardan relación con el fenómeno de estudio. A continuación, se presentan las bases teóricas que sustentan el estudio

2.2.1 Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagar están conformadas por las obligaciones que para ser liquidadas requieren del uso de activo corriente o la creación de otras obligaciones o pasivos corrientes. Meigs y Meigs, (2012), señalan lo siguiente:

Las cuentas por pagar no solamente incluyen las cantidades que se adeudan por mercancías y materiales, sino presentadas por bonos y pagaré. Además de las compras de materiales y mercancías las demás transacciones que dan nacimiento a cuentas por pagar incluyen la adquisición de plantas y equipos y diversos tipos de costo de producción (p.45).

Las cuentas por pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales, servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso. se originan por la necesidad de financiamiento que tiene una empresa para la adquisición de bienes y servicios necesarios, que le permiten llevar a cabo el proceso de producción o mantener operativamente las funciones de apoyo de servicios a las distintas unidades del negocio

Según Redondo (2013: p. 24), “las cantidades que debe la empresa por compras a créditos por que no hayan sido reconocidos en giros, pagaré o hipotecas y su cancelación sea en un plazo no mayor de un año”. Las cuentas por pagar se definen como un conjunto de obligaciones que son originadas por las compras a créditos de mercancías o repuestos, utilizándose como medio para su control documentos como: Facturas y Notas de Entregas, las cuales siguen un orden correlativo.

Las cuentas por pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales, servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso. Si son pagaderas a menor de doce meses se registran como cuentas por pagar a corto plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en

cuentas por pagar a largo plazo.

2.2.2 Objetivos de las Cuentas por Pagar

De acuerdo a Ortega (2011), los objetivos a tener en cuenta para un buen funcionamiento en el área de proveedores y otras cuentas a pagar serán los siguientes:

- Cuentas por pagar procedentes de proveedores u otros pasivos adecuados por bienes y servicios estarán oportuna y correctamente registrados, clasificados y valorados en los estados financieros, procediendo de transacciones previamente autorizadas.
- Los pasivos incurridos con proveedores y acreedores estarán en cuentas apropiadas y se reflejará en los periodos correspondientes.
- Los saldos de las cuentas a pagar serán sujetas a un control de identificación, vencimiento y seguimiento de saldos a liquidar.
- Los pagos a proveedores y acreedores estarán siempre soportados de un pasivo contabilizado, reconocido y justificado.
- Salvaguarda y custodia de las cuentas a pagar.
- Segregación apropiada de responsabilidades que asegure la consecución de los controles y procedimientos definidos.

El objetivo del control de cuentas por pagar es llevar al corriente todos los pagos de la empresa para aprovechar los descuentos por pronto pago en lugar de pagar intereses por no realizar los pagos en tiempo y forma, así como tener la mercancía cuando lo requiera la empresa sin contratiempos para que pueda seguir sus operaciones.

2.2.3 Planificación y Procedimientos de las Cuentas por Pagar

Una obligación está representada por una cuenta a pagar y produce el egreso de activos, que generalmente es en dinero. 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 Catacora (2013), explica 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).

Las cuentas por pagar son la principal fuente de financiamiento no garantizado a corto plazo para las empresas comerciales. Resultan de las transacciones en las que se compra la mercancía pero no se entrega una nota firmada que demuestre la obligación del comprador con el vendedor. De hecho, el comprador acepta pagar al vendedor la cantidad requerida de acuerdo con las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura del proveedor.

2.2.4 Normas Administrativas de Cuentas por Pagar.

Las normas administrativas para cuentas por pagar son de estricto cumplimiento, o cambian constantemente y por lo general se establecen por los jefes de cada departamento. Y es definida por Rosemberg (2010: 278) como “aquella consideradas por la organización como la manera de comportarse, donde cada miembro del grupo debe estar de acuerdo”.

El usuario del sistema de información administrativo utilizado por la empresa, es responsable de los procesos que se ejecuten, razón por la cual, debe cumplir con las normas impartidas por la organización, en cuanto a la seguridad y resguardo de la información. Algunas de éstas normas establecidas son: presentar la factura original al departamento de cuentas por pagar, para procesar los pagos de las facturas donde se debe cumplir con los requisitos del SENIAT, que consiste en:

- La factura tiene que llevar el nombre de la empresa
- Reflejar claramente el número del documento (N° de factura)
- La factura no debe tener enmiendas, ni tachaduras.

Según la providencia 0257, emitida el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), por toda factura emitida en formatos o formas libres en Venezuela, deben de contener ciertos requisitos que son exigidos por el SENIAT, aquí los requisitos para emitir una factura legal en Venezuela:

- 1- Debe tener la denominación “FACTURA”
- 2- Número de factura y Número de control.
- 3- Fecha de emisión.
- 4- Nombres y Apellidos o razón social del emisor.
- 5- R.I.F. del emisor
- 6- Domicilio fiscal y teléfono del emisor.
- 7- Nombre y Apellido o razón social, del adquirente del bien o receptor del servicio.
- 8- RIF o Cedula de identidad, del adquirente del bien o receptor del servicio.
- 9- Dirección fiscal y teléfono, del adquirente del bien o receptor del servicio.
- 10- Descripción de la venta del bien o de la prestación del servicio, indicando la cantidad y monto.
- 11- Todo tipo de ajuste, descuento o anulaciones en el precio, debe contar con su debida descripción y valor ajustado.
- 12- Especificar la base imponible, IVA (indicando la alícuota) y monto total a cancelar.

El Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT), mediante Providencia Administrativa de carácter general, podrá autorizar la sustitución de las facturas y otros documentos o simplificar los requisitos exigidos para su emisión, tomando en consideración las características de los emisores y de

las operaciones que se realicen. Las cuentas por pagar son la principal fuente de financiamiento no garantizado a corto plazo para las empresas comerciales. Resultan de las transacciones en las que se compra la mercancía pero no se entrega una nota firmada que demuestre la obligación del comprador con el vendedor. De hecho, el comprador acepta pagar al vendedor la cantidad requerida de acuerdo con las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura del proveedor.

Es importante acotar, que las cuentas por pagar en la empresa objeto de estudio representan las deudas por mercancías y necesarios para las operaciones de la organización. También incluyen pasivos originados por la adquisición de maquinaria y equipo que representan una inversión en activos no circulantes. Al respecto, deben ser adecuadamente revisadas, para evitar que se encuentren deudas ficticias, o se dejen de registrar ciertos compromisos adquiridos por la empresa al cierre del ejercicio

2.2.5 Políticas Administrativas de las Cuentas por Pagar.

Según Rosemberg, (2010: 312) las políticas son un “sistema de valoración o de decisión que al definir y puntualizar los objetos de la empresa pueden guiar, regular, los métodos y políticas de la organización”. Algunas de las políticas administrativas para cuentas por pagar se refieren a que el usuario del sistema administrativo es el responsable de todas las operaciones que allí se ejecuten, los pagos no pueden ser firmados, ni aprobados por el beneficiario, los vouchers de pago deben estar firmados en señal de aprobación, para adquirir un bien o servicio se debe llenar una solicitud previa, estas son algunas de las políticas que debe seguir el personal que labora en el departamento de cuentas por pagar. El cumplimiento de estas políticas conjuntamente con las normas administrativas asevera el funcionamiento normal y efectivo del sistema de pago a proveedores.

Para una buena administración de las cuentas por pagar es necesario contar con información veraz y oportuna de la empresa que permita tomar decisiones todos los días. La información puede ser relativa del presupuesto operativo de la empresa, de la

información real actual y de programas globales de pagos modificados mensualmente, una vez que se conozcan los datos reales del mes anterior y se pueden llevar a cabo las modificaciones para los meses siguientes.

2.2.6 Proceso de Gestión

El proceso de gestión puede ser entendido como la administración en forma efectiva de todos los recursos humanos, materiales y técnicas, mediante evaluaciones de desempeño para el logro de los objetivos de la organización. Según Beltrán (2000: 24) la gestión se define como “el conjunto de decisiones y acciones que llevan al logro de objetivos previamente establecidos”. Plantea tres (3) niveles de gestión en las organizaciones y/o empresas muy diferenciados entre sí, los cuales son los siguientes:

Gestión Estratégica: Se desarrolla en la dirección y tiene como características fundamentales que las influencias de las acciones y las decisiones son generalmente, corporativas y de largo plazo. Tiene que ver con la definición macro del negocio. Incluye la relación de la empresa con el entorno. Tomando en consideración lo señalado por el autor Beltrán, en el Ente Contralor la gestión de la misma se lleva a cabo de la siguiente manera:

La Gestión Estratégica; la desarrolla el Contralor conjuntamente con el Sub-Contralor y la Dirección General; quienes son los encargados de planificar y liderar la gestión a través de planes para que la organización logre con éxito los objetivos trazados.

Gestión Táctica: Se desarrolla con base a la gestión estratégica. El impacto de las decisiones y acciones de mediano plazo, abarca las unidades estratégicas del negocio. Tiene que ver con las operaciones iniciales de la decisión estratégicas, enmarca las funciones de organización y coordinación en la Contraloría, la gestión táctica; la llevan a cabo los Directores de las Direcciones que conforman el Ente Contralor quienes se encargan de las funciones y coordinación de los planes emitidos por la alta gerencia.

Gestión Operativa: Se desarrolla con base en la gestión táctica. El impacto de las decisiones y acciones es de corto plazo e incluye los equipos naturales de trabajo y los individuos. Básicamente tiene que ver con las funciones de ejecución y control. La Gestión Operativa la operacionaliza los Jefes de Unidades de las diferentes Divisiones, son los encargados de la Ejecución y Control de los planes establecidos.

Para la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. es el proceso mediante el cual la gerencia determina las acciones a seguir (planificación), según los objetivos, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma como se realizarán estas acciones (estrategias, acción) y los resultados que se lograrán.

2.2.7 Estrategias

Todas las organizaciones tienen que superar los retos de desarrollo estratégicos, algunas por el deseo de aprovechar nuevas oportunidades y otras para superar importantes problemas. La definición de estrategia según Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2010):

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

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

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

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

La formulación de la estrategia, invita a la combinación de medios para el logro de los objetivos, por lo cual, la misma debe ser amoldada a las características de la organización y del entorno. La estrategia es un conjunto de acciones encaminadas a desarrollar y mantener ventajas competitivas para una organización con relación a sus competidores, mantener o mejorar el margen y generar utilidades.

La estrategia es un plan de acción que integra las políticas, metas y propósitos de la organización, por lo tanto para Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. se utiliza como medio para alcanzar los objetivos propuestos con la finalidad de desarrollar una ventaja competitiva, asignando los recursos necesarios para lograr que la entidad permanezca evolucionando a través del tiempo.

2.2.8 Estrategias de Gestión

De Acuerdo a Maldonado (2014), la estrategia de una organización debe ser apropiada para sus recursos, objetivos y circunstancias ambientales. La estrategia empresarial es de gran importancia para cualquier empresa, pequeña o grande. Un objetivo de las estrategias de gestión empresarial es poner a la organización en una posición tal, que le facilite realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la empresa debe integrar las metas de la organización, las políticas, y la táctica en un todo cohesivo, y se debe basar en realidades del negocio.

La estrategia debe conectar a la visión, con la misión y las probables tendencias futuras. Para crear una buena estrategia y tener una visión objetiva es importante ser buen líder y el ser líder no solo significa mandar, sino que guiar, tanto las actividades de la empresa, como al personal.

Las actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias son:

- Asegurar la estrategia de la organización sea traducida en un conjunto objetivos y acciones en toda la organización.
- Vincular y sincronizar los esfuerzos de los distintos procesos – unidades funcionales al logro de los resultados estratégicos de la organización
- Alinear lo objetivos y acciones personales al plan estratégico
- Involucrar a toda la organización al hacer que cada miembro de la organización participe en la definición del plan detallado de acción que será necesario realizar para alcanzar los objetivos organizacionales
- Facilitar el proceso para crear una visión única en cuanto al plan estratégico de la organización y como consecuencia tener una mayor claridad acerca de las acciones y contribuciones por proceso individuales/por área / al plan

La implantación de la estrategia no sólo es función de la alta gerencia; también es un trabajo de todo el equipo gerencial. Todos los gerentes funcionan como implantadores de la estrategia en las áreas respectivas de autoridad y responsabilidad. Todos los gerentes tienen que considerar qué acciones emprender en sus áreas para lograr los resultados planeados; todos necesitan un programa de acciones

2.2.9 Estrategias de Gestión para el Manejo de los Proveedores

De acuerdo a Gryna, Chua & Defeo (2007:50). “Los objetivos y requerimientos para los proveedores deben estar alineados particularmente el usuario final y la organización compradora. Estos objetivos y requerimientos incluyen los parámetros de calidad y los asuntos generales del negocio”. Para los productos modernos, la planeación de calidad comienza antes de que se firme el contrato. Dicha planeación debe reconocer dos asuntos:

1. El comprador debe transmitir al proveedor una comprensión total del uso que se va a hacer del producto.
2. El comprador debe obtener la información necesaria para asegurarse de que el proveedor puede ofrecer un producto que cumpla todos los requerimientos requeridos para su uso. La complejidad de muchos productos dificulta comunicar las necesidades de uso a un proveedor en una especificación, para establecer una buena relación entre proveedores y compradores se puede requerir dos tipos de especificaciones: Especificaciones que definan los requerimientos del producto.
Especificaciones que establezcan las actividades relacionadas con la calidad que se esperan del proveedor, es decir, el sistema de calidad del proveedor

2.3 Definición de Términos Básicos

Análisis Estratégico: representa el sistema de vigilancia, diagnóstico externo, evaluación de los efectos y fuerzas competitivas del entorno (factores exógenos), y de diagnóstico interno o de evaluación de la situación de los recursos y capacidades (factores internos), que definen las competencias de las que dispone la organización.

Cotización: documento que manejan los proveedores para establecer las condiciones de entrega, pago, calidad, garantía, etc., de los materiales que se les han solicitados previamente

Eficacia: se refiere al logro de los objetivos en los tiempos establecidos. Capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles en un tiempo predeterminado.

Eficiencia: capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización. "hacer las cosas bien". Uso racional de los recursos con que se cuenta para alcanzar un objetivo predeterminado. A mayor eficiencia menor la cantidad de recursos que se emplearán, logrando mejor optimización y rendimiento

Factura: es un documento comercial emitido por el vendedor de un bien o servicio, el cual sirve de comprobante tanto al vendedor como al comprador para registrar en los libros de contabilidad la transacción efectuada

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

Obligaciones: es el vínculo jurídico en virtud del cual una persona llamada deudor está obligada a dar a otra, llamada acreedor, una cosa, o a realizar un hecho positivo ó negativo.

Orden de Compra: documento que es un contrato de compraventa entre el proveedor y comprador.

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

Proveedor: persona o empresa que prestan servicio de abastecimiento de bienes y / o servicios.

Requisición: documento interno que maneja una empresa para indicar las necesidades que tiene de materia prima o cualquier otro material

Suministros: bienes o servicios que proveen en forma periódica o continua una empresa, a fin de realizar adecuadamente sus actividades.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En el presente capítulo se establecen uno de los aspectos importantes dentro del proceso de investigación, ya que implica el planteamiento de operaciones técnicas – metodológicas, que permiten la obtención de datos a través de un plan global de investigación, proporcionando un modelo de verificación, que facilita contrastar los hechos con las teorías. Esto se obtiene estableciendo patrones para conducir el trabajo, en función de lograr resultados válidos y confiables, a fin de diseñar estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

3.1 Tipo y Diseño de la investigación

De acuerdo a los objetivos específicos de la investigación, el presente estudio se ajusta a los requerimientos y exigencia de un proyecto factible, apoyado en una investigación de campo con un nivel descriptivo. De acuerdo con el Manual de Trabajos de grado y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL), (2016), define proyecto factible como:

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

Por lo tanto, se estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. . Asimismo, la investigación se apoya en una investigación de campo y en una revisión documental. Sobre el particular, Arias (2014) señala lo siguiente:

La investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de todos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad

donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variables alguna, es decir, el investigador obtiene la información pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (p.31).

En este sentido, se trabajará con datos primarios que serán extraídos de forma directa de la realidad donde ocurren los actos. Es decir, se conocerá la situación actual en cuanto al proceso de planificación de pagos a proveedores que presenta la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. Por otra parte, la investigación es de carácter descriptivo, y de acuerdo con Méndez (2010: 54) responde a "... la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual..." Al respecto, se trabaja con realidades sobre un hecho, registro, análisis e interpretación; por lo cual, permitirá analizar los elementos relacionados en pago a proveedores para el establecimiento de las estrategias de gestión en la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

3.2. Fases Metodológicas

El presente trabajo de investigación se ha dividido en tres (3) fases, diseñadas para alcanzar los objetivos propuestos, las cuales se presentan a continuación:

Fase I. Diagnóstico de la situación actual en cuanto al proceso de planificación de pagos a proveedores que presenta la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

Para el desarrollo de esta primera fase, se utilizará como técnica de recolección de datos la encuesta. Tamayo y Tamayo (2014: 42) relacionan que la encuesta "trata de requerir información de un grupo socialmente significativo de personas, acerca de los problemas en estudio, extrayendo las conclusiones que se correspondan con los datos recogidos". El instrumento usado para la recolección de datos será el cuestionario, estructurado por una lista de preguntas e inquietudes agrupadas para que un grupo determinado de personas manifiesten su opinión por escrito. Tamayo y

Tamayo (2014: 122), señala que “es un instrumento de investigación que se aplica a un grupo de individuos, con la finalidad de obtener informaciones internas y colectivas que sirvan de base a la investigación, ajustándose así, a una disciplina en particular”. Se empleará para conocer la situación actual que presenta la empresa cuanto al proceso de planificación de pagos a proveedores

Por otra parte, Palella y Martins (2012; 91), definen la población como “el conjunto de unidades de la que se desea obtener información y sobre las que van a generar conclusiones”. Para este estudio está conformada por diez (10) trabajadores que laboran en la empresa. Con respecto a la muestra, Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2013: 58) definen la muestra como “un subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”. Dada las características de la población pequeña, finita y homogénea, se tomarán como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran. Por consiguiente, no se aplicarán criterios muestrales.

Una vez aplicado en instrumento de recolección de datos, se describen operaciones a las que están sometidos los datos que se obtengan, es decir las técnicas de análisis de datos, las cuales son herramientas útiles para organizar, describir y analizar datos recogidos con los instrumentos de investigación. En este punto se hará uso de la estadística descriptiva. Balestrini (2014: 184) la define como “aquella que incluye los métodos de recopilación, organización, presentación e interpretación de un grupo de datos, bien sean estos, derivados de una muestra o cualquier otra información completa, sin que ello implique sacar conclusiones o sacar predicciones fundamentadas en éstos.” De acuerdo a lo planteado, se procederá a organizar, clasificar y tabular la información, con el objeto tener una visión más completa de la realidad del estudio, así como para desglosar dicha información de forma numérica y gráfica.

Fase II. Análisis de los elementos relacionados en pago a proveedores para el establecimiento de las estrategias de gestión en la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

Luego de analizar los resultados producto de la aplicación del cuestionario, se analizarán los elementos relacionados en pago a proveedores, realizará una análisis DOFA. Serna (2010: 86), señala que “el análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre la tendencia del medio, las oportunidades, las amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa”. Este análisis se complementará con un análisis interno PCI, el cual permitirá evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio exterior, es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en él todos los factores que afectan el proceso de pago a los proveedores.

Del mismo modo se realizará un análisis externo POAM para identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la organización. De esta manera se muestra el mejor acoplamiento entre las tendencias del ambiente externo y las capacidades internas, a definir su núcleo y por tanto a establecer sus estrategias competitivas. Después de hacer ambos análisis se realizará el cruce para determinar cuáles son las estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

Fase III. Diseño de las estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

Para llevar a cabo esta etapa, se tomarán en cuenta los resultados que se obtendrán de la aplicación del cuestionario y del análisis DOFA. Por lo tanto, se diseñarán las estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. la propuesta se estructura de la siguiente manera:

- Presentación y justificación de la propuesta
- Objetivo general y específicos de la propuesta
- Factibilidad de la propuesta
- Desarrollo de las estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

4.1. Análisis y Presentación de los Resultados

Después de recopilar la información requerida a través de las técnicas de recolección de datos, se presenta la presentación y análisis de los resultados obtenidos. En ese sentido, con relación a la situación actual en cuanto al proceso de planificación de pagos a proveedores que presenta la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. se aplicó un cuestionario con preguntas dicotómicas (SI/NO) a la población objeto de estudio.

Las preguntas del cuestionario se agruparon en tres cuadros para lograr una mejor interpretación: el primer cuadro (Proceso de planificación de pagos a proveedores) agrupa los ítems 1, 2, 3 y 4. El segundo cuadro (Registro de operaciones) agrupa los ítems 5, 6 y 7. El tercer cuadro (Control de Proveedores) agrupa los ítems 8, 9 y 10. Los datos recabados fueron tratados y resumidos mediante el uso de porcentaje, analizando los resultados de acuerdo a las opciones suministradas por los trabajadores del área de cuentas por pagar.

Seguidamente, se analizaron los elementos relacionados en pago a proveedores para el establecimiento de las estrategias de gestión en la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A., a través de un análisis interno (PCI) para evaluar las fortalezas y debilidades y análisis externo (POAM) para identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la organización. Con la información suministrada se construyó la Matriz DOFA, para luego realizar el cruce de los factores internos y externo que permitan seleccionar las estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

4.2 Diagnóstico de la situación actual en cuanto al proceso de planificación de pagos a proveedores que presenta la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A

Cuadro 1. Proceso de planificación de pagos a proveedores

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
1	¿Se lleva un proceso adecuado para la planificación de los pagos a los proveedores?	4	40%	6	60%
2	¿Existen procedimientos para el control de las Cuentas a Pagar a proveedores en la empresa?	4	40%	6	60%
3	¿Se han definido normas para el oportuno seguimiento a los vencimientos de las facturas y cumplir con la programación de los pagos?	3	30%	7	70%
4	¿En el área de cuentas por pagar se aplican estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores?	-	-	10	100%

Fuente. Gómez y Noguera (2018)

Análisis.

Ítem Uno. Según las cifras consignadas en el gráfico, se observa que el 60% de los encuestados consideran que no se lleva un proceso adecuado para la planificación de los pagos a los proveedores. Observándose un descontrol en las facturas de los proveedores, ya que no corresponden a los días destinados para su revisión y posterior

registro. Esta situación puede afectar directamente el saldo de cuentas por pagar y da como resultado una subestimación de las cuentas. Por otra parte, el 40% indican que si se planifican las actividades, ya que los documentos soporte llevan una secuencia y estos son clasificados y conciliados con el diario de cuentas por pagar

Ítem Dos. Como se observa, el 60% de las personas encuestadas considera que la empresa no se ha establecido adecuadamente los procedimientos para el control de las cuentas a pagar a proveedores. Mientras el otro 40% señalo que sí. Las respuestas indican que la mayoría considera que no se cuenta, o desconoce, los procedimientos para el mencionado proceso lo cual puede identificarse como una debilidad en la organización que dificulta ejercer un adecuado control.

Ítem Tres. Se observa, que el 70% de los encuestados considera que la empresa no ha definido procedimientos para el oportuno seguimiento a los vencimientos de las facturas y programar los pagos. Mientras el otro 30% respondió que sí. Las respuestas permiten concluir que la mayoría considera que no cuentan con procedimientos para dar un oportuno seguimiento a los compromisos con proveedores lo que permite programar los pagos haciendo un eficiente uso de los recursos de la empresa, lo cual puede identificarse como una debilidad en el proceso compras-cuentas por pagar-pagos en la organización

Ítem 4. Como se observa, el 100% del personal encuestado señala que en el área el área de cuentas por pagar no se aplican estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores. es así como se pudo constatar que el personal del área, incluso de toda la organización desconoce el sentido y utilidad de las estrategias de gestión, situación preocupante que evidencia la escasa preparación y actualización en cuanto a optimización de procesos y mejoramiento continuo que conduzca a la obtención de mejores resultados en todos los aspectos. Se puede señalar, que con la aplicación de estrategias de gestión se mejorarán los procesos administrativos en el área, lo que se traducirá en mejores resultados, asimismo les permitirá ser más eficientes al realizar sus actividades, incluso poder suministrar información oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Cuadro 2. Registro de Operaciones

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
5	¿La empresa registra oportunamente las facturas siguiendo un procedimiento que permita establecer los deberes formales y fiscales, así como con proveedores para su oportuno cumplimiento?	4	40%	6	60%
6	¿La documentación que respaldan las transacciones referentes a los pagos se llevan en forma adecuada para el manejo óptimo del proceso de cuentas por pagar?	3	30%	7	70%
7	¿Se cancelan las cuentas por pagar dentro del lapso estipulado por los proveedores?	3	30%	7	70%

Fuente. Gómez y Noguera (2018)

Análisis

Ítem Cinco. Los resultados obtenidos en este ítem, muestran que el 60% de los encuestados consideran que la empresa no registra oportunamente las facturas siguiendo un procedimiento para establecer los deberes formales y fiscales, así como con proveedores para su oportuno cumplimiento. Mientras el otro 40% señala que no. puede decirse que en las observaciones realizadas no pudo constatar la existencia de procedimientos claramente documentados que define como deben registrarse las facturas recibidas o para establecer los deberes formales y fiscales que se derivan de las mismas

Ítem Seis. Como se aprecia, el 70% de los encuestados, señala que la documentación que respalda las transacciones referentes a los pagos no se llevan en forma adecuada

para el manejo óptimo del proceso de cuentas por pagar, lo trae como consecuencia traspapeleo de la documentación que soportan los pagos y atraso en los compromisos contraídos con los acreedores. Un 30% considera que se lleva un control sobre la documentación referente a los pagos de los proveedores, pero se requieren mejorar los procesos administrativos para que se mejore el proceso de pagos.

Ítem Siete. En el ítem siete, se tienen que el 100% de los encuestados señalan que no se cancelan las cuentas por pagar a los proveedores en el lapso estipulado. Esta situación, afecta el desempeño de la organización con relación a los pagos de los proveedores, que en su mayoría es ocasionada por la desorganización de las facturas a créditos. Es importante señalar, que el óptimo funcionamiento y control del proceso de gestión de cuentas por pagar, permite la planificación de un flujo de efectivo adecuado, así como el pago de las obligaciones.

Cuadro 3. Actividades de Control

Ítem	Contenido	Alternativas			
		SI		NO	
		F	%	F	%
8	¿La empresa ha definido y/o seleccionados actividades de control interno que permitan verificar el desempeño en el proceso de Cuentas por pagar-Pagos?	2	20%	8	80%
9	¿Se supervisa, continua y sistemáticamente, el proceso o cualquier otra vía que demuestre cómo que se ejecutan las operaciones del ciclo cuentas por pagar pagos dentro de la organización	4	40%	6	60%
10	¿Se realiza un monitoreo y control del proceso de cuentas por pagar?	3	30%	7	70%

Fuente. Gómez y Noguera (2018)

Análisis

Ítem Ocho. El 80% de los encuestados considera que la empresa no ha definido y/o seleccionados actividades de control interno que permitan verificar el desempeño en el proceso de cuentas por pagar-pagos, mientras el otro 20% respondió que sí. Las respuestas permiten concluir que la mayoría considera que no se han seleccionado e implementado actividades para controlar que las operaciones del proceso de pagos se realice de la manera que se ha establecido, verificando el desempeño, lo cual puede identificarse como una debilidad en el proceso

Ítem Nueve. El 60% de los encuestados considera que la empresa no supervisa, continua y sistemáticamente, el proceso de cuentas por pagar-pagos. Mientras el otro 40% sí. Las respuestas permiten concluir que existen debilidades en el monitoreo de las actividades de control interno de la organización lo que conlleva a que no se lleven a cabo acciones orientadas a ejercer un adecuado control.

Ítem Diez. En este ítem se observa que, el 7% de las personas encuestadas considera que no se realiza un monitoreo y control del proceso de cuentas por pagar, en contraposición con el 30% que señala que si se lleva a cabo un control. Se infiere por los resultados obtenidos, que no se lleva un análisis de la liquidez, la planificación y control de las obligaciones para una eficiente de gestión de los pagos, a fin de evitar la generación de costos adicionales, los que algunas veces representan riesgos de liquidez importantes

4.3 Análisis de los elementos relacionados en pago a proveedores para el establecimiento de las estrategias de gestión en la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

Con los resultados obtenidos, luego de aplicar los instrumentos de recolección de información, se realiza un diagnóstico interno PCI (Fortalezas y Debilidades) y un diagnóstico Externo POAM (oportunidades y Amenazas), los cuales permitirán el

análisis de los elementos relacionados en pago a proveedores para el establecimiento de las estrategias de gestión en la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

Cuadro 4. Diagnóstico Interno PCI

Organización: Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

CALIFICACIÓN CAPACIDAD	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Directiva									
Conocimiento y experiencia en el sector		x						x	
Uso de planes estratégicos / Análisis estratégicos				x			x		
Mecanismos eficientes para determinar mercados					x			x	
2. Talento Humano									
Experiencia técnica	x						x		
Pertenencia		x						x	
3. Competitiva									
Servicio de calidad	x						x		
Administración de clientes						x			x
Estrategias de gestión	x						x		
4. Tecnológica									
Sistema administrativo					x				x
Nivel Tecnológico		x							x
5. Financiera /Administrativa									
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				x			x		
Cumplimiento de obligaciones					x				x
Planificación de las cuentas por pagar					x				x
Registros de cuentas por pagar					x				x
Controles internos				x			x		
Atraso en los pagos				x			x		

Fuente. Gómez y Noguera (2018)

Análisis Interno

Como resultado del PCI se obtienen datos claros sobre las actividades que la empresa realiza de acuerdo a los requerimientos del ambiente interno y sobre los factores más relevantes del área de talento humano. Se observan como debilidades y con medio y alto impacto en el cumplimiento de las obligaciones con proveedores, planificación, registro de cuentas, controles internos y carencia de planes estratégicos. Por otro lado, la empresa presenta fortalezas el servicio de calidad, personal capacitado y dispuesto a aceptar la propuesta. Estos factores servirán de base para la elaboración estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores que permitan aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Cuadro 5. Diagnóstico Externo POAM

Organización: Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

CALIFICACIÓN FACTOR	Oportunidad			Amenaza			Impacto		
	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O	A L T O	M E D I O	B A J O
1. Económicos									
El índice de inflación				x			x		
Incremento de los precios por la inflación				x			x		
3. Tecnológicos									
Avances tecnológicos	x						x		
Telecomunicaciones	x						x		
Competencia					x			x	
4. Políticos									
Las políticas de gobierno			x						x
Incertidumbre política						x			x

Fuente: Gómez y Noguera (2018)

Análisis Externo

El POAM es el perfil de oportunidades y amenazas del entorno de la organización. Las oportunidades que se presentan como la existencia de un mercado demandante de productos y servicios, mercado potencial y el desarrollo tecnológico que ofrece el mercado, las cuales se consideran de alto impacto. Por otro lado, se analizan las amenazas a la que se encuentra sometida la empresa, entre las cuales se tiene la competencia que ofrece productos y servicios de calidad, lo que puede conllevar a que tanto los trabajadores como los clientes emigren hacia otras organizaciones. Además, en el país se vive una alta inflación que impacta en los Costos de los productos, por ende en la rentabilidad de la empresa.

Análisis de la Matriz DOFA

El análisis DOFA ayuda a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) de la empresa. Este análisis permitirá formular estrategias para aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticipar los efectos de las amenazas

Con base en los resultados del análisis interno (PCI) y externo (POAM), se seleccionan los factores claves de incidencia en el éxito o fracaso. Estos factores claves deben relacionar la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso, los inventarios, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y las variables de competitividad. En el siguiente cuadro se relacionan los factores que servirán de base el análisis DOFA y la posterior formulación de las estrategias las de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

Cuadro. Matriz DOFA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>Fortalezas (F)</p> <p>Se presta un servicio de calidad y de atención al cliente Empresa con amplia trayectoria y reconocida en el mercado donde se desenvuelve Servicio y el trato cordial que se le da al cliente, la diferencian de la competencia Disponibilidad de la gerencia y de los trabajadores para implantar la propuesta</p>	<p>debilidades (d)</p> <p>planificación inadecuada de las cuentas por pagar. no existe una programación de los pagos a los proveedores. registros inadecuados de las cuentas por pagar atraso en el pago de los proveedores descontrol en el pago de las facturas a los proveedores en los lapsos previsto no se tienen establecido procedimientos para el control de los proveedores</p>
<p>Oportunidades (O)</p> <p>Permanente desarrollo tecnológico e innovación que ofrece el mercado Mercado potencial Desarrollo tecnológico en el mercado.</p>	<p>Estrategias (FO)</p> <p>Establecer normas y procedimientos para el control de las Cuentas a Pagar a proveedores en su entidad Establecer un procedimiento para la emisión, entrega y archivo de los soportes relacionados a los pagos a proveedores.</p>	<p>Estrategias (FA)</p> <p>Aprovechar los recursos tecnológicos para poder implementar las estrategias de pagos Establecer responsabilidades y controles para el manejo adecuado del proceso de cuentas por pagar Formular los lineamientos necesarios para el manejo eficiente de las cuentas a pagar a proveedores</p>
<p>Amenazas (A)</p> <p>Incremento de los precios por la inflación Aumento del riesgo país Incertidumbre política Empresas del mismo ramo que ofrecen productos a menor precio</p>	<p>Estrategias (DO)</p> <p>Detallar la forma como debe ser realizado el proceso en cada una de las áreas involucradas en la administración de las cuentas por pagar a proveedores.</p>	<p>Estrategias(DA)</p> <p>Realizar una conciliación semanal de la cartera de pagos a sus proveedores para proceder a realizar la programación del flujo de pagos. Llevar un control detallado de las cuentas por pagar a proveedores</p>

Fuente: Gómez y Noguera (2018)

Una vez presentado los factores interno y externos, se combinan las debilidades con las oportunidades (DO), las debilidades con las amenazas (DA). De la misma manera, se combinan las fortalezas con las oportunidades (FO) y las fortalezas con las amenazas (FA). Estas combinaciones dan como resultado las estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. Las estrategias seleccionadas son las siguientes.

- Formular los lineamientos necesarios para el manejo eficiente de las cuentas a pagar a proveedores
- Elaborar un procedimiento para la emisión, entrega y archivo de los soportes relacionados a los pagos a proveedores.
- Establecer responsabilidades y controles para el manejo adecuado del proceso de cuentas por pagar

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 Presentación de la Propuesta

Para que la empresa pueda alcanzar el éxito, es indispensable que tenga un control sobre todas sus operaciones comerciales, dentro de las cuales se tienen las relacionadas con los ingresos y los egresos, para así evitar las desviaciones de los recursos que pudieran obtenerse. En este contexto, las cuentas por pagar nacen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos. Pueden ser pagables en lapsos de tiempo: menor de doce meses se registran como cuentas por pagar a corto plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en cuentas por pagar a largo plazo. En este sentido, es importante contar con procedimientos administrativos que muestren desde que se recibe la mercancía hasta el momento que se realice el pago. Este proceso debe ser ordenado y secuencial en todas sus partes

Es por ello, que el funcionamiento eficiente del proceso de las cuentas por pagar, constituye un aporte de vital importancia para el funcionamiento de las operaciones contables y administrativas de la organización. En efecto, para una empresa es indispensable que el control interno de las cuentas por pagar este bien definido. Éste control abarca un conjunto de operaciones y transacciones que si no son ejecutadas en forma efectiva, causaría fallas; por tanto es importante que las organizaciones posean un control interno de las cuentas que satisfagan sus compromisos ante terceros.

Dentro de lo planteado, se presenta la propuesta de estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. mediante la formulación de lineamientos para el manejo eficiente

de las cuentas a pagar a proveedores, así como procedimientos y controles para el manejo adecuado del proceso de cuentas por pagar

5.2 Justificación de la Propuesta

La propuesta de estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. se justifica, porque le permitirá incrementar la eficiencia y eficacia en las labores desempeñadas y la optimización de las actividades administrativas y contables del área de cuentas por pagar, de esta manera tener un buen control de las mismas, contribuyendo a que la empresa logre un mejor prestigio en el mercado nacional.

Asimismo, reducirá significativamente el tiempo y esfuerzo utilizado en la elaboración del análisis de las deudas contraídas con los proveedores, permitiendo mejorar su imagen antes los diversos proveedores que le prestan sus servicios, además se tendrá mayor certeza de la cantidad o monto a pagar para la cancelación de las deudas, logrando de esta manera un control adecuado sobre éstas, muy confiable sobre todo rápido y preciso a la hora de suministrar información de las cuentas por pagar. A vez, se establecerán controles para evaluar la gestión y asegurar el suministro de información veraz y oportuna que pueda ser utilizada en la toma de decisiones.

También se conocerán los criterios para la autorización de los pagos, permitiendo un mejor desempeño de las tareas que se desarrollan para la cancelación de las facturas a los proveedores en el tiempo estipulado, a fin de alcanzar un mejor funcionamiento en función de un mayor y mejor control.

5.3 Objetivos de la Propuesta

5.3.1 Objetivo General de la Propuesta

Diseñar las estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a

proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A.

5.3.2 Objetivos Específicos de la Propuesta

- Formular los lineamientos necesarios para el manejo eficiente de las cuentas a pagar a proveedores
- Elaborar un procedimiento para la emisión, entrega y archivo de los soportes relacionados a los pagos a proveedores.
- Establecer responsabilidades y controles para el manejo adecuado del proceso de cuentas por pagar

5.4 Factibilidad de la Propuesta

Factibilidad Institucional: se considera la factibilidad de la propuesta desde el punto de vista institucional, debido a que existe la disposición de la directiva de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A. en poner en práctica las estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores

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

Factibilidad Operativa: la empresa cuenta con la infraestructura adecuada para llevar a cabo la propuesta. Además, el recurso humano necesario, los cuales cuentan con todas las herramientas para realizar la misma. Solo se requiere dar a conocer para el registro y control de las cuentas por pagar.

Factibilidad Económica: desde el punto de vista económico, la propuesta es factible, puesto que cuenta con el apoyo económico por parte de la empresa, ya que los recursos que utilizará la empresa para desarrollar la propuesta están disponibles sin inconveniente.

5.5 Desarrollo de la Propuesta

Estrategia 1. Formular los lineamientos necesarios para el manejo eficiente de las cuentas a pagar a proveedores

Finalidad: Normar el proceso a realizar para controlar y contabilizar oportunamente las cuentas por pagar, mantenimiento actualizada la cartera de pagos

1. Actividades Administrativas del Departamento de Cuentas por Pagar:

- Toda factura para ser cancelada debe estar previamente verificado el monto, las fechas y firmas autorizadas
- La Programación de pago debe ser revisada y aprobada por la Gerencia de Administración, tomando en cuenta el flujo de caja y la fecha de vencimiento de las facturas
- Emitir mensualmente un listado mostrando la situación de las cuentas por pagar al cierre de mes, para el Departamento de Contabilidad para su conciliación
- Al inicio de cada mes debe entregar a la Gerencia de Administración una proyección de los pagos a realizar durante el mes, estos montos se modificarán semanalmente según la necesidad para la planificación y distribución de los fondos de la empresa.
- Toda factura para ser cancelada debe estar previamente verificado el monto, las fechas y firmas autorizadas y se debe exigir original y copia sobre las facturas de

proveedores, además de cumplir con los requisitos exigidos por el SENIAT con respecto a la ley de Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.). Respalda toda factura con el original del informe de recepción y copia de la orden de compra.

2. Actividades contables del Departamento de Cuentas por Pagar:

- Registrar la deuda u obligación basándose en los documentos de soporte: la factura, la orden de compra y la nota de recepción
- Revisar los soportes de cada factura y el concepto de las mismas, aplicando las debidas retenciones de impuestos.
- El registro de las facturas debe hacerse a través del sistema, colocando código de proveedor, fecha de emisión y vencimiento de pago e identificar si es contribuyente del impuesto al valor agregado (IVA).
- Los documentos válidos para realizar el asiento contable es la factura del proveedor y la orden de compra
- La elaboración del voucher de cheque y relación de pagos, es de entera responsabilidad del analista de cuentas por pagar
- Para cada proveedor deberá existir un registro auxiliar, incluido en el archivo maestro de cuentas por pagar

Estrategia 2. Elaborar un procedimiento para la emisión, entrega y archivo de los soportes relacionados a los pagos a proveedores.

Finalidad:

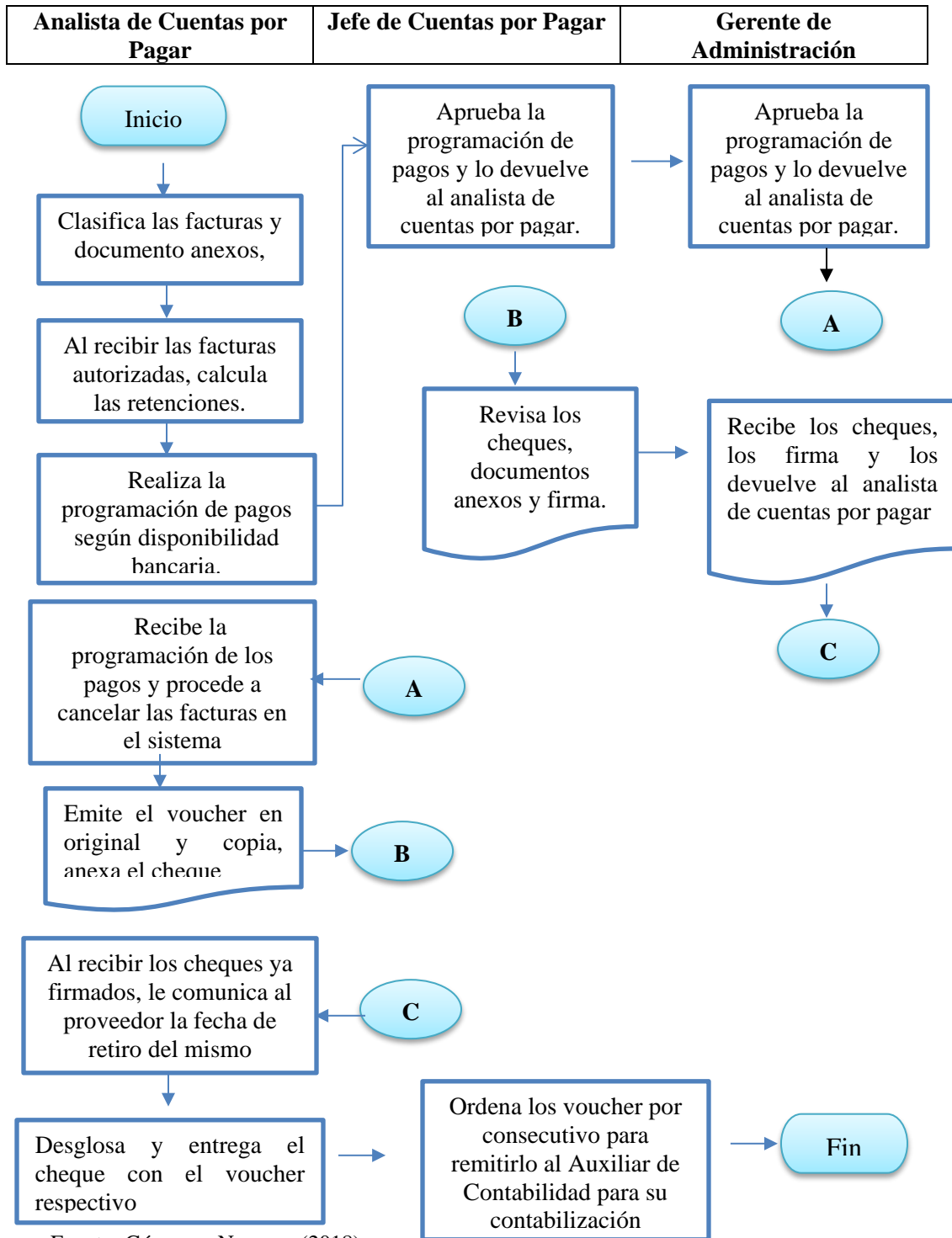
Establecer un proceso de control interno para mejorar así la administración de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A;

Procedimiento de Pago a los Proveedores

Responsable	Acción
Analista de Cuentas por Pagar	<p>1. Clasifica las facturas y documento anexos, envía a la Gerencia de Administración y al Jefe de Cuentas por Pagar para que autorice la cancelación de los mismos</p> <p>2. Al recibir las facturas autorizadas, calcula la retención de los impuestos municipales y nacionales según normativa legal vigente. Emite comprobante de retención</p> <p>3. Realiza la programación de pagos según disponibilidad bancaria. Envía a la Gerencia de Administración</p>
Gerencia de Administración	<p>4. Aprueba la programación de pagos y lo devuelve al analista de cuentas por pagar</p> <p>5. Recibe la programación de los pagos y procede a cancelar las facturas en el sistema computarizado.</p>
Analista de Cuentas por Pagar	<p>6. Emite el voucher en original y copia, anexa el cheque y los respectivos soportes, los cuales son enviados al Jefe de Cuentas por Pagar para la firma conjuntamente con la relación de pagos</p>
Jefe de Cuentas por Pagar	<p>7. Revisa los cheques, documentos anexos y firma. Los envía a la Gerencia de Administración para la firma</p>
Gerencia de Administración	<p>8. Recibe los cheques los firma y los devuelve al analista de cuentas por pagar</p>
Analista de Cuentas por Pagar	<p>9. Al recibir los cheques ya firmados, le comunica al proveedor la fecha de retiro del mismo</p> <p>10. Desglosa y entrega el cheque con el voucher respectivo, los pagos son realizados los jueves de cada semana</p> <p>11. Ordena los voucher por consecutivo para remitirlo al Auxiliar de Contabilidad para su contabilización</p>

Fuente: Gómez y Noguera (2018)

Flujograma del Procedimiento de Pago a los Proveedores



Estrategia 3. Establecer responsabilidades y controles para el manejo adecuado del proceso de cuentas por pagar

Finalidad: Registrar oportunamente la cuenta por pagar a cargo de la empresa, el cual debe ser liquidado en breve plazo

Controles

Responsable: Departamento de Cuentas por Pagar	
Control	Actividad
Registro de la cuenta por Pagar	Registrar todas las facturas recibidas tanto de inventario y gasto. Examinar los registros del ejercicio inmediatamente siguiente. La finalidad es evitar saldos falsos de efectivo.
Relación de las Cuentas por Pagar	Preparar una relación detallada de las cuentas por pagar y cotejarlas con el mayor principal. Justificar los abonos y los cargos en las cuentas por pagar. Cotejar las facturas de los proveedores con los auxiliares e informes de recepción.
Monitoreo y Control de las Cuentas por Pagar	Realizar un reporte de informes de proveedores mensualmente para los registros de cuentas por pagar. Conciliar transacciones de cuentas por pagar y todas las demás cuentas de las que es directamente responsable el área. Mantener los archivos de las cuentas por pagar de forma ordenada y contabilizarlas diariamente. Cotejar los estados de cuentas recibidos de los acreedores con los saldos de los auxiliares y con la relación preparada. Examinar y justificar los saldos deudores de las cuentas por pagar.

Fuente: Gómez y Noguera (2018)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación se exponen las conclusiones que dan respuesta a los objetivos de la investigación. Primeramente, se diagnosticó la situación actual en cuanto al proceso de planificación de pagos a proveedores que presenta la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A., concluyendo que no se lleva un proceso adecuado para la planificación de los pagos a los proveedores, ya que al momento de liquidar las facturas no se toma en cuenta la fecha más próxima a vencer y se cancelen de forma inapropiada. Asimismo, no se cuenta con los mecanismos y parámetros establecidos que orienten al personal sobre cómo debe ser la manera para el manejo de las cuentas por pagar, lo que genera descontrol en su proceso.

En segundo lugar, se analizaron los elementos relacionados en pago a proveedores para el establecimiento de las estrategias de gestión, concluyendo que no están establecidas las normas y procedimientos para el registro de las facturas y el pago a los proveedores, existiendo descontrol en el pago de a los proveedores en los lapsos previstos. También se observa descontrol de la documentación que respaldan los pagos a los proveedores. Del mismo modo, existe una inadecuada revisión en el procesamiento del pago de las facturas que se encuentran con saldos pendientes. Esta situación ocasiona que la información presentada en los estados financieros, no sea la más veraz a la situación a la empresa

Finalmente, se concluyó que dado la situación antes presentada es necesaria la propuesta de estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores de la empresa Johnson & Johnson de Venezuela, S.A., para lo cual de desarrollaron acciones tendientes a mejorar la gestión de las cuentas por pagar mediante la aplicación de procedimientos para la emisión, entrega y archivo de los soportes relacionados a los pagos a proveedores y controles para el manejo adecuado del proceso de cuentas por pagar

Recomendaciones

- Tomar en cuenta los resultados obtenidos en esta investigación, así como la implantación de la propuesta planteada, ya que le permitirá a la empresa optimizar las operaciones del proceso de cuentas por pagar y de las áreas funcionales que están relacionadas con dicho proceso.
- Mantener un seguimiento de procedimientos señalados en la propuesta para detectar inconsistencia en los procedimientos aplicados, y de esta manera emplear acciones correctivas a fin de asegurar un funcionamiento adecuado del área de cuentas por pagar
- Se sugiere que la organización realice una segregación de responsabilidades diferente a la que actualmente maneja, separando las áreas involucradas en el proceso de cuentas por pagar como son adquisiciones, inventarios, y contabilidad.
- Empezar a manejar políticas comerciales que garanticen a la empresa el costo-beneficio de las adquisiciones que realiza. En otras palabras establecer alianzas estratégicas con proveedores claves para el giro del negocio.
- Capacitar y motivar al personal para que conozca el origen y naturaleza de las operaciones que realizan en el departamento de administración, como el resto de los demás departamentos asociados al proceso de cuentas pagar, para que este tenga un mejor desempeño y rendimientos en las labores que realiza
- Mantener un seguimiento de la propuesta, para detectar inconsistencia en los procedimientos aplicados y de esta manera emplear acciones correctivas a fin de asegurar un funcionamiento adecuado del área de cuentas por pagar.
- Formular, diseñar e implementar para todas las unidades de la organización que políticas y procedimientos de manera escrita, que optimicen cada día la gestión empresarial para lograr un punto óptimo de calidad que exigen las actividades de la empresa

REFERENCIAS

- Abreu, Karina y López, María. (2015). **“Estrategias para el mejoramiento en las Políticas de Gestión de Pago a Proveedores de las Operaciones de Compras, del Departamento de Contrataciones Corpoelec”**. Presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Alberto Rosmary y González Fabiana (2015), **Propuesta de Estrategias de Control Interno para el Ciclo de Compras - Cuentas Por Pagar - Pagos de la empresa “L.H.R Industrial Supply C.A” Ubicada En Valencia, Edo. Carabobo**, presentado en la Universidad de Carabobo.
- Arias Fidias (2014). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. 8va Edición. Caracas. Editorial Episteme.
- Balestrini, Mirian. (2014). **Elaboración de Proyectos de Grado**. Séptima edición editorial Panapo. Caracas – Venezuela.
- Beltrán, Jesús. (2008), **Indicadores de Gestión**. 12ª Edición. 3R Editores. Santa Fe de Bogotá.
- Benavides, Javier (2014). **Administración**. 2da Edición. Editorial McGraw-Hill / Interamericana de España, S.A.
- Catacora, Fernando; (2013). **Sistemas y Procedimientos Contables**. Quinta Edición. Caracas - Venezuela Editorial Panapo.
- Díez, Luis y López, Joaquín (2012). **Dirección financiera, Planificación, Gestión y Control**. 5ta Edición. Madrid: Financial Times Prentice Hall.
- Figuera, Karina (2017). **Estrategias Administrativas para el Registro y Cancelación de las Cuentas Por Pagar en la empresa JT Publicidad C.A.”**, presentado en la Universidad José Antonio Páez.
- Gryna, Frank, Chau, Richard., & Defeo, Joseph. (2007). **Análisis y planeación de la calidad. Método Juran** (Quinta ed.). Editorial McGraw-Hill. México.
- Hernández, Roberto., Fernández, Carlos. y Baptista, Lucio. (2013). **Metodología de La Investigación**. México.
- Johnson, George; Scholes, Kevan; Whittington, Richard. (2010): **Dirección Estratégica**, 7ª Edición Madrid. Editorial. Prentice Hall.

- Koontz, Harold y Wehrick, Heinz (2012). **Administración Una Participación Global**. 13a. Edición. México. McGraw Hill Editores.
- Maldonado José Ángel. (2014,). **Estrategia empresarial. Formulación, planeación e implantación**. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/estrategia-empresarial-formulacion-planeacion-e-implantacion/>
- Meigs Robert y Meigs Walter (2012). **Contabilidad: La base para decisiones gerenciales**, 11va Edición. Colombia. Edición Editorial: McGraw – Hil.
- Méndez, Carlos. (2010). **Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación**. Editorial Mc.Graw Hill. Colombia.
- Ortega Castro, Alfonso (2011). **Introducción a las Finanzas**; Edición: 2a ed. México Editorial. Mc Graw Hill; México.
- Parella, Santo. y Martins, bertoFili. (2012). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. (4a. ed.). Caracas: Fedupel
- Redondo, Ángel. (2013). **Curso práctico de contabilidad general y superior**. Tomo I. Tercera edición. .Venezuela. Editorial Corporación Marca.
- Reyes Nomberto y Rojas Sandra (2014). **Control Contable del Área de Compras y las Cuentas por Pagar de la empresa Distribuidora Agroveterinaria Trujillo S.A.C. y su relación con los egresos de caja, para el año 2014**. Presentado en la Universidad Privada Antenor Orrego de Trujillo, Perú
- Rosemberg, Jery (2010). **Los Procesos Administrativos de las Cuentas por Pagar**. 5ta Edición. España. Editorial McGraw - Hill Interamericana, S.A.
- Serna, Humberto. (2010). **Gerencia Estratégica**. 9na Edición. Panamericana editorial. Bogota, D.C. Colombia.
- Tamayo y Tamayo, Mario. (2014). **El Proceso de la Investigación Científica**. (4a. ed.). Caracas: Limusa
- Universidad pedagógica Experimental Libertador (2016). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Vicerrectorado de proyectos Especiales: Caracas, Venezuela.
- Vélez, Neira (2016). **Diseño de un Sistema de Control Interno, Pago a Proveedores en Asisbane.**” Tesis presentada en la Universidad de Guayaquil, Ecuador

ANEXOS



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

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

Este cuestionario está diseñado para tener una idea clara sobre los aspectos que Ud., como trabajador de la empresa en estudio pueda aportar para el estudio de **ESTRATEGIAS DE GESTIÓN QUE OPTIMICEN EL PROCESO DE PAGOS A PROVEEDORES DE LA EMPRESA JOHNSON & JOHNSON DE VENEZUELA, S.A.**

Gracias por su atención.

INSTRUCCIONES:

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

CUESTIONARIO

Ítems	Preguntas	Si	No
1	¿Se lleva un proceso adecuado para la planificación de los pagos a los proveedores?		
2	¿Existen procedimientos para el control de las Cuentas a Pagar a proveedores en la empresa?		
3	¿Se han definido normas para el oportuno seguimiento a los vencimientos de las facturas y cumplir con la programación de los pagos?		
4	¿En el área de cuentas por pagar se aplican estrategias de gestión para la optimización del proceso de pagos a proveedores?		
5	¿La empresa registra oportunamente las facturas siguiendo un procedimiento que permita establecer los deberes formales y fiscales, así como con proveedores para su oportuno cumplimiento?		
6	¿La documentación que respaldan las transacciones referentes a los pagos se llevan en forma adecuada para el manejo óptimo del proceso de cuentas por pagar?		
7	¿Se cancelan las cuentas por pagar dentro del lapso estipulado por los proveedores?		
8	¿La empresa ha definido y/o seleccionados actividades de control interno que permitan verificar el desempeño en el proceso de Cuentas por pagar-Pagos?		
9	¿Se supervisa, continua y sistemáticamente, el proceso o cualquier otra vía que demuestre cómo que se ejecutan las operaciones del ciclo cuentas por pagar pagos dentro de la organización		
10	¿Se realiza un monitoreo y control del proceso de cuentas por pagar?		