

**PLAN DE ACCION PARA OPTIMIZAR  
PROCESOS DE GESTION DEL  
DEPARTAMENTO CUENTAS POR PAGAR  
EN LA EMPRESA C.I. SIERRA LARGA, C.A.**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

PLAN DE ACCION PARA OPTIMIZAR  
PROCESOS DE GESTION DEL  
DEPARTAMENTO CUENTAS POR PAGAR  
EN LA EMPRESA C.I. SIERRA LARGA, C.A.

Autora:  
Rosana K, Salas L.

Urb. Yuma II, calle N° 3. Municipio San Diego  
Teléfono: (0241) 8714240 (master) – Fax: (0241) 8712394



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

**PLAN DE ACCION PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTION  
DEL DEPARTAMENTO CUENTAS POR PAGAR EN LA  
EMPRESA C.I. SIERRA LARGA, C.A.**

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:

Licenciada en Contaduría Pública

Autora: Rosana Karina, Salas Leo

Tutor: Edgar José, Basanta

San Diego, Noviembre de 2017



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

### ACEPTACIÓN DEL TUTOR

Quien suscribe, Edgar José Basanta, portador(a) de la cédula de identidad N° 19.229.930, en mi carácter de tutor del **Trabajo de Grado** presentado por el(la) ciudadano(a) Rosana Karina Salas Leo, portador(a) de la cédula de identidad N° 24.424.815, titulado PLAN DE ACCION PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTION DEL DEPARTAMENTO CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA C.I. SIERRA LARGA, C.A., presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Contaduría Pública, considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En San Diego, a los 23 días del mes de Noviembre del año dos mil diecisiete (2017).

---

Edgar Basanta  
V- 19.229.930

## DEDICATORIA

Este trabajo de grado se lo dedico a Dios, por la ayuda infinita que me ha dado, salud, bienestar, fuerza, seguridad y sabiduría, a mi Nonno en el cielo, por ayudarme desde la distancia y darme la fortaleza que me permitió culminar esta meta. Gracias Dios, Grazie Nonno.

Mi especial agradecimiento a mi madre Pellegrina por su amor, entusiasmo y sobre todo alegría que me motiva siempre a seguir adelante, gracias por depositar tu confianza en mí y enseñarme a mantener la firmeza de que todo se puede lograr, y a mi padre Alexis, este logro es de ustedes, les agradeceré por siempre el apoyo que me han dado en mi vida y en mi formación profesional, este el fruto de su cosecha.

A Víctor, por su apoyo, amor y dedicación incondicional, que hizo este camino más ligero, muchas gracias amor por estar en esta etapa de mi vida. A mi segunda familia Martha, Carmen, Ruben y Luisiana, gracias por apoyarme en todo momento.

A mi jefe, Alejandro Cano me siento plenamente agradecida por la confianza y el cariño que me brindo durante estos años, por su apoyo, comprensión y por enseñarme a crecer personal y profesionalmente, le agradezco mucho.

A todas las personas, compañeros de trabajo, compañeros de clases y amigos, que me apoyaron en cada momento, gracias por darme su mano, siempre que la necesite.

Al que obra bien, bien le va.

## RECONOCIMIENTOS

Principal reconocimiento a Dios, por ser el guía en este camino, por ayudarme a no rendirme ante las adversidades y seguir luchando hasta después de haber agotado todos los recursos.

A la empresa C.I. Sierra Larga, C.A. por brindarme su apoyo y abrirme las puertas para realizar este trabajo de grado.

A mi tutor académico, Lic. Edgar Basanta, por ser excelente profesional, dedicar su tiempo y su atención en este trabajo de grado.

A la Universidad José Antonio Páez, por haber sido mi casa durante mi carrera, por brindarme la formación por medio de sus excelentes profesores que son parte de este desarrollo intelectual y personal.

A familiares, amigos, conocidos y todas aquellas personas que no fueron mencionadas pero que también formaron parte fundamental del desarrollo de mi carrera, se les agradece.

## INDICE GENERAL

CONTENIDO	Pág.
RESUMEN INFORMATIVO.....	xi
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO	
I. EL PROBLEMA	
1.1 Planteamiento del Problema.....	3
1.2 Formulación de la investigación.....	6
1.3 Objetivos de la Investigación.....	6
1.3.1 Objetivo General.....	6
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
1.4 Justificación de la investigación.....	6
II. MARCO TEORICO	
2.1 Antecedentes de la Investigación.....	9
2.2 Bases Teóricas.....	14
2.3 Bases Legales.....	26
2.4 Definición términos básicos.....	27
III. MARCO METODOLOGICO	
3.1 Tipo de Investigación.....	29
3.2 Diseño de la Investigación.....	30
3.3 Fases Metodológicas.....	31
3.3.1 Fase 1: Diagnostico del estado actual del departamento de cuentas por pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.....	31

3.3.2 Fase 2: Análisis del estado actual de formación en cuento a la cuentas por pagar por parte del personal que labora en la empresa.....	31
3.3.3 Fase 3: Diseño de un plan de acción a la gerencia y personal del Departamento de Cuentas por Pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.....	32
IV. PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS	
4.1 Encuesta.....	36
4.2 Entrevista.....	51
V. PROPUESTA	
5.1 Justificación de la propuesta.....	61
5.2 Factibilidad de la investigación.....	61
5.2.1 Recursos Humanos.....	61
5.2.2 Recursos Tecnológicos.....	62
5.2.3 Recursos Económicos.....	62
5.2.4 Recursos Operativos.....	62
5.3 Objetivos de la Propuesta.....	63
5.4 Desarrollo de la Propuesta.....	63
CONSIDERACIONES FINALES	
Referencias Bibliográficas.....	80
Anexos.....	82

## INDICE DE CUADROS

CUADRO	Pag
1 Distribución de la Población.....	33
2 Cronograma de Actividades.....	95
3 Análisis Matriz Dofa.....	59
4 Diagrama de Gantt.....	95
5 Asignación de Responsables de Ejecutar las tareas del plan de acción	72

## INDICE DE GRAFICOS

GRAFICO N <sup>a</sup>	Pág.
1 Existencia de manual de normas y procedimientos.....	36
2 Sistema administrativo y contable.....	37
3 Actividades de control interno.....	38
4 Verificación de Documentos.....	39
5 Registro de pasivo de manera oportuna.....	40
6 Control de Recepción de Facturas.....	41
7 Evaluación de Disponibilidad de Flujo de caja.....	42
8 Registros diarios de facturas.....	43
9 Conciliación de saldos de proveedores.....	44
10 Recepción de compra de bienes y servicios.....	45
11 Devolución de facturas.....	46
12 Control de devoluciones de mercancías.....	47

13 Anticipos dados a proveedores.....	48
14 Saldos de bancos en niveles convencionales a fin de mes.....	49
15 Seguimiento Gerencial.....	50



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES  
ESCUELA DE CONTADURIA PÚBLICA  
CARRERA CONTADURIA PÚBLICA

**PLAN DE ACCION PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTION DEL  
DEPARTAMENTO CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA C.I.  
SIERRA LARGA, C.A.**

Autor(a): Rosana Salas  
Tutor(a): Edgar Basanta  
Fecha: Noviembre 2017

**RESUMEN INFORMATIVO**

La siguiente investigación ha sido realizada con el fin de Diseñar un Plan de Acción para la optimización de los procesos que se llevan a cabo en el departamento de cuentas por pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A., con el objetivo de lograr una mayor eficiencia y eficacia en todas actividades cotidianas de las áreas involucradas en los procesos y a su vez lograr las metas y objetivos fijados en la organización. La investigación estuvo enmarcada bajo la modalidad de proyecto factible, ya que la misma aporta una posible solución ejecutable en la problemática planteada, fundamentada en una investigación de campo de tipo descriptivo. Teniendo como bases teorías relacionadas con la investigación y en las referencias bibliográficas. Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron: la encuesta que consta de quince (15) preguntas cerradas y la entrevista que contempla quince (15) preguntas abiertas. Los datos obtenidos de dichos instrumentos, fueron analizados para poder conocer la situación de la empresa y así elaborar la propuesta de llevar el objetivo general que es el diseñar un plan de acción, las cuales permitieron darle validez y seguridad a la investigación. Se puede concluir que existen debilidades en la carencia de procedimientos, que definan de manera clara el proceso de compras-cuentas por pagar- pagos, que permita establecer control sobre las transacciones, además la empresa no posee un manual de normas y procedimientos y a su vez existe poca supervisión en los procesos ejecutados.

**Descriptor:** Optimizar, Procesos. Plan de Acción, Cuentas por Pagar

## **INTRODUCCION**

Los continuos cambios por los cuales atraviesan las organizaciones debido a los sistemas financieros, políticos, sociales y económicos obligan a que las empresas se desenvuelvan en un ambiente cambiante caracterizado por la competitividad y la eficiencia, donde se le exige cada vez más a quienes tienen el control y la responsabilidad de administrar una empresa. Tal situación, a su vez exige que las organizaciones efectúen ajustes graduales, que permitan una buena adaptación de dichos cambios, para ello es necesario que las empresas y concretamente la administración de éstas, dispongan de las herramientas fundamentales que les suministran las ciencias administrativas y contables, a fin de abordar cualquier situación sobre una base científica comprobada, y no tener que experimentar a ciegas.

En este sentido las organizaciones buscan desarrollar planes de acción que proporcionen un modelo para llevar a cabo los procedimientos paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos para lograr las metas establecidas y a su vez que les ayude a mejorar sus procesos administrativos y contables debido que son una herramienta indispensable para facilitar la realización de las labores específicas que conforman las funciones administrativas y productivas, puesto que esto garantiza la mejor forma de realizar las actividades ayudando a un ahorro de tiempo, esfuerzo y dinero.

Debido a esas exigencias en el mundo organizacional, surge la necesidad de realizar un plan de acción en la empresa C.I. Sierra Larga, C.A. que permitan a optimización de los procesos que se llevan a cabo en el departamento de cuentas por pagar, por cuanto esta es el área encargada de originar todos los pagos por concepto de adquisición de bienes y servicios que les son suministradas a la empresa.

Al considerar un esquema formal para su desarrollo a partir de los elementos fundamentales del tema, el presente estudio se encuentra estructurado de la siguiente manera:

**Capítulo I: El problema:** aborda el planteamiento del problema en donde se desarrolla la situación actual de la investigación a realizar, también abarca los objetivos que se esperan lograr, tanto general como específicos, la formulación del problema y la justificación de la investigación, que se refiere a la importancia que reviste dicho capítulo.

**Capítulo II: Marco Teórico Referencial:** basado en los antecedentes de la investigación que son aquellos estudios, trabajos de grado o tesis realizados por autores donde se plantea una breve síntesis conceptual de las investigaciones realizadas, bases teóricas basándose en teorías que han desarrollado modelos y/o síntesis que soporten la investigación y definición de términos, donde dan una breve explicación de los conceptos usados en la investigación.

**Capítulo III: Marco Metodológico:** se define de modo preciso el tipo de investigación mediante la cual es abordado el tema, su diseño y alcances, unidades de análisis, población y muestra seleccionada para el estudio de la información obtenida, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y la validez y confiabilidad de los instrumentos de recolección de datos.

**Capítulo IV: Presentación y análisis de resultados:** presenta la información, materiales y personas utilizadas para la recolección de datos la información adquirida.

**Capítulo V: La Propuesta:** se presenta la justificación, objetivos y análisis de factibilidad de la propuesta, así como las recomendaciones.

Y finalmente, como última parte de este trabajo está constituida por la lista de referencias bibliográficas y anexos.

## **CAPITULO I**

### **EL PROBLEMA**

#### **1.1 Planteamiento del Problema**

Las cuentas por pagar son unas de las principales cuentas que se abordan en una entidad económica, ya que proporciona información sobre las compras y servicios obtenidos con terceros a su vez manteniendo la operatividad de la empresa. Por otro lado, el objetivo que se persigue con respecto al procedimiento de las cuentas por pagar debe ser acertadas al momento de cancelar las deudas contraídas con terceras personas ajenas a la empresa, así como también el beneficio que cumplen dichas cuentas, ya que sin ella sería imposible cumplir con todas las metas trazadas por la organización. En este orden de ideas, se puede decir que las cuentas por pagar son de vital importancia en una organización, ya que al poseer gran diversidad de proveedores esto genera como beneficio en ocasiones, créditos como cliente fiel y a su vez liquidez para aprovechar otros tipos de inversión que de igual manera favorecen a la organización.

En relación a las cuentas por pagar en una organización, Arias (2004; 133), expone que:

“Las cuentas por pagar en contabilidad, son cuentas que tienen como objetivo el de llevar un control de las deudas a cargo de la empresa a crédito, ya sea por compra de mercancía o cualquier otro concepto por el cual nos concedan crédito”.

Las empresas indistintamente del ramo que se dedican, tanto del sector público como privado presentan ciertas dificultades para el logro de los objetivos propuestos, bien sea por el aumento excesivo de productos o servicios solicitados, generando mayor información que procesar, complicando de alguna

manera que el flujo de la información sea más oportuno y precisa para la toma de decisiones. En lo que concierne a Venezuela, las empresas en este caso el sector construcción, se han visto afectados por la situación actual que afronta el país, siendo una de ellas la fuerte escasez de cemento y otros productos necesarios para la construcción tales como cabillas, productos de acero, mallas, vigas, alambres, entre otros; causando por consiguiente el desempleo de obreros, albañiles y maestros de obra.

Por lo antes expuesto, queda claro que es de gran importancia que el departamento de cuentas por pagar de cada organización, independientemente de la actividad que desarrolle, sea un punto clave dentro de la misma, permitiendo visualizar cuáles son las deudas y obligaciones que deben cumplirse así como también permite a través de esta información tomar decisiones para el buen funcionamiento de la empresa.

Tal es el caso de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A, ubicada en Valencia Estado Carabobo, iniciando sus actividades en el año 2008, es una organización que tiene por objeto todo lo relacionado con la construcción, licitación y ejecución de obras civiles, con la política de satisfacer las necesidades y expectativas de todos sus clientes mediante el pleno cumplimiento de las normas y requisitos acordados para la ejecución de las obras, contando con procedimientos y medios de producción adecuados y seguros, un personal bien formado y motivado hacia el trabajo con calidad y un sistema de gestión de la calidad cuya eficiencia se mejora continuamente.

En el área de cuentas por pagar del Departamento de Administración de la Empresa C.I. Sierra Larga, C.A existe una problemática en el proceso de gestión y registro de las cuentas por pagar, cabe destacar que la empresa se dedica al ramo de la construcción y alquiler de maquinaria en diferentes zonas del país, por lo cual las facturas de proveedores que suministran bienes y/o servicios directamente en obras, son recibidas en obras y son enviadas a la oficina central ubicada en la Variante Bárbula San Diego Sector el Maracaibero,

Parcelamiento Kilómetro 4. Valencia Estado Carabobo, para su posterior registro y pago.

El problema se origina en las diferentes obras, debido a que los envíos de las facturas hacia la oficina central son realizados con una semana de retraso aproximadamente, luego al recibir las facturas en oficina, el Departamento de Compras debe chequear y revisar que las mismas cumplan con los requisitos exigidos por el SENIAT y que contengan los soportes exigidos de manera interna por la organización, hablese de órdenes de compras, solicitudes de pagos, garantías de los equipos contratados o comprados, en caso de que las facturas no cumplan o no contengan estos anexos deben proceder a la devolución, realización o solicitudes de los mismos, además de enviar vía correo electrónico al ingeniero director encargado de aprobar las compras recibidas en obras para que el mismo apruebe y autorice a los analistas de cuentas por pagar el procesar las facturas de los proveedores en el sistema administrativo.

Una vez recibida la aprobación del ingeniero director, es cuando el Departamento de Compras envía al Departamento de Administración las facturas con todos sus soportes, es allí cuando el área de cuentas por pagar procede al registro de las facturas y retenciones de Impuesto al Valor Agregado (I.V.A) e Impuesto Sobre La Renta (I.S.L.R) en el caso de que las aplique contando desde este momento los días de crédito descritos en las facturas.

Pasado este proceso, se debe esperar la aprobación los días miércoles por parte de la Gerencia de Administración y Finanzas que revisen la disponibilidad bancaria y así procesar el pago de las facturas por transferencias bancarias o cheques los días jueves, este largo proceso trae como consecuencia que las facturas que son emitidas de contado o con siete (07) o más días crédito sean pagadas pasado hasta más de treinta (30) días causando continuas quejas y hasta suspensión de créditos por parte de los proveedores. Además de esto, un incremento en los gastos o costos de la empresa, debido a que los proveedores

aumentan de manera considerable los precios debido a los largos lapsos de tiempo el que son pagadas sus bienes o servicios prestados.

## **1.2 Formulación del Problema.**

¿Cómo influye el diseño de un plan de acción para optimizar el registro, control y emisión de pagos de los pasivos generados a los proveedores de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.?

## **1.3 Objetivos de la Investigación.**

### **1.3.1 Objetivo General.**

Proponer un plan de acción para optimizar y mejorar los procesos de gestión del departamento de cuentas por pagar caso: C.I. Sierra Larga, C.A.

### **1.3.2 Objetivos Específicos.**

Ü Diagnosticar la situación actual en el proceso de cuentas por pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.

Ü Determinar los elementos necesarios para optimizar los procesos de gestión del departamento de cuentas por pagar en la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.

Ü Diseñar un plan de acción para la optimización de los procesos de gestión del departamento de cuentas por pagar en la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.

## **1.4 Justificación de la Investigación.**

Un plan de acción es un modelo sistemático que detalla que tareas se deben de llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establecen metas y tiempos de ejecución. Debido a la problemática actual en el área de cuentas por pagar en la empresa C.I. Sierra Larga, C.A, surge la necesidad de diseñar un plan de acción que aporte soluciones a la situación actual. Esta propuesta de investigación desde el punto de vista para la sociedad es de gran importancia para la organización, ya que el diseñar la propuesta planteada, permitirá que los procesos en la gestión de pagos sean realizados en lapsos de tiempos oportunos,

además de evitar pasivos extemporáneos y al mismo tiempo contribuir en la manera de llevar un control más estricto de las actividades que son realizadas por el personal involucrada en el proceso, de tal manera que se brinden alternativas que ayuden a lograr altos niveles de eficiencia en los procesos de la organización, garantizando una adecuada ejecución de las operaciones.

En el contexto desde el punto de vista profesional la presente investigación brinda a la investigadora la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la carrera, permitiéndole dar una solución a la problemática originada en la empresa C.I. Sierra Larga, C.A así mismo al enfrentarla con la realidad del campo de trabajo en las áreas de Administración y Contable, le permite un enriquecimiento intelectual y personal como futura profesional.

Por otro lado, desde el punto de vista de la académico esta investigación podrá representar un aporte bibliográfico a los estudiantes de la Escuela de Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Sociales en la Universidad José Antonio Páez, así como otras universidades, sirviendo de referencia a otras investigaciones que en el futuro aborden temas en el área de Desarrollo Socioeconómico y Organizacional , específicamente en la línea de Gestión Financiera y control de finanzas, ya que la temática es de gran relevancia, puesto que el volumen de las operaciones en las empresas crece aceleradamente y con ellos las malas gestiones en las operaciones, en consecuencia surge la necesidad de plantear soluciones a los procedimientos con la finalidad de promover la eficiencia y eficacia de las actividades en las organizaciones.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEORICO**

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

Con el propósito de sustentar éste trabajo de grado, se presenta una serie de teorías y conceptos afines con la problemática planteada, a través de la descripción de los elementos teóricos por uno o por diferentes autores, que permiten al investigador fundamentar su proceso de conocimiento.

Los antecedentes de la investigación están constituidos por un hecho anterior a la formulación del problema a fin de aclarar, juzgar e interpretar el objeto de estudio. En esta parte se realiza una síntesis conceptual de la investigación o trabajos realizados sobre el problema planteado a objeto de determinar el enfoque metodológico de la investigación.

Rodríguez y González, (2016), desarrollaron su trabajo de grado denominado: 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, Carabobo para optar por el título licenciadas en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo cuya problemática fue las debilidades en el desempeño del personal adscrito al área de compras (el ciclo de compras-cuentas por pagar-pagos) para la adquisición de bienes, mercancías y servicios.

Asimismo, se carece de información oportuna y confiable sobre las compras lo que impide la toma de decisiones adecuadas que permitan aprovechar oportunidades e identificar riesgos, lo cual viene afectando el desempeño general de la organización con relación al retraso en el pago de los proveedores, que en la mayoría de los casos es ocasionado por la desorganización de las facturas a créditos

generando un enorme riesgo operativo que podría repercutir en la desconfianza hacia la empresa y finalmente afectarla financieramente. Por otro lado, el frecuente atraso en el registro de las facturas ocasiona que el pago a proveedores se realice con evidente demora, acumulándose las órdenes de pago sin cancelar, desvirtuándose la programación de pago.

Su objetivo general se basa en proponer estrategias de control interno para el ciclo Compras - Cuentas por Pagar - Pagos de la empresa L.H.R Industrial Supply C.A., ubicada en Valencia, estado Carabobo, con el fin de ayudar a la organización a revisar su desempeño administrativo y contable, precisando los cambios necesarios en la distribución del trabajo y la asignación de responsabilidades, facilitando el mejoramiento continuo del desempeño de sus trabajadores, además de contribuir a una planificación más eficiente de las actividades que garanticen el cumplimiento de los deberes formales, aportando mayor calidad a la ejecución del proceso. Sus bases teóricas están basadas en Ciclo de Compras - Cuentas por Pagar – Pagos, Las Compras, Cuentas por Pagar, Procedimientos en el Ciclo de Cuentas por pagar y Pagos, control interno.

Concluyendo, que la empresa no cuenta con manuales de normas y procedimientos que asignen autoridad y responsabilidad en el desarrollo de los procesos y actividades en el mencionado ciclo. También hace énfasis en la debilidad por carecer de procedimientos que definan el registro de facturas recibidas y los deberes formales que estas deben seguir. Del mismo modo, procedimientos necesarios para el proceso de compras, cuentas por pagar y pagos que facilite la ejecución de las actividades relacionadas con el mismo. Dicha tesis se relaciona con el caso de estudio, ya que el pago a proveedores se realiza con demora, acumulándose las órdenes de pago sin cancelar, desvirtuándose la programación de pago.

Coronel, Ramírez y Veloz, (2015), desarrollaron su trabajo especial de grado denominado: Estrategias de Control Interno para la Optimización de la Gestión Administrativa del Departamento de Cuentas por Pagar de Mack Servicios Industriales, C.A para optar por el título de Licenciados en Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, donde se planteó la problemática en la cual la empresa se encontraba dentro de un ambiente continuo sin tendencias evolutivas, ni controles en sus procesos de gestión de pagos, trayendo como consecuencia perdida de información constante y reducción en los beneficios otorgados por los proveedores.

El objetivo general de este proyecto fue: Proponer estrategias de control interno para optimizar la gestión administrativa en el departamento de cuentas por pagar, con la finalidad de agilizar los procesos y garantizar su transparencia de operatividad y datos de la empresa Mack Servicios Industriales C.A, dentro de las estrategias metodológicas diseñadas por los investigadores establecieron normas para el desarrollo de las actividades relacionadas a las cuentas por pagar, tales como quienes serán los responsables de controlar los pasivos y normativas de trabajo en función a los cumplimientos de horarios y prohibición de funciones que no tengan que ver con las actividades descriptas en sus cargos, además establecieron procedimientos para la recepción de documentos de cuentas por pagar siendo sus bases teóricas: Procesos de mejora continua, Control de Gestión, Gestión Administrativa, Cuentas por Pagar y Políticas Administrativas de Cuentas por Pagar.

Concluyendo que la empresa optimiza sus procesos administrativos y maximiza sus operaciones al registrar información contable oportuna, generando eficiencia en sus procesos y aportando al crecimiento constante de la organización. Por consiguiente, el trabajo de grado que antes se menciona fue tomado como referencia para el desarrollo de la propuesta dada; ya que esta identifica una problemática similar que permita alcanzar a través de una propuesta, un adecuado

control en la gestión de pagos que contribuya a optimizar las operaciones administrativas de la empresa, por otra parte que ayude a maximizar el desempeño de las personas involucradas, asegurando información financiera confiable.

Chávez, Gastelo y Jhonge, (2014), realizaron el trabajo de grado denominado Diseño de un sistema de control interno en el área de cuentas por pagar del departamento de administración caso de estudio Hogares Crea de Venezuela (Sede Central), para optar por el título Licenciadas en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo, cuya problemática fue la falta del cumplimiento con los requisitos principales que se requieren al momento de la adquisición de suministros, afectando las actividades que se desarrollan en el área de cuentas por pagar tal como es elaborar el pago sin factura, ocasionando errores al momento de emitir el cheque, modificación de registros contables; teniendo como objetivo general Diseñar un sistema de control interno en el área de cuentas por pagar del departamento de administración de la institución Hogares Crea de Venezuela (Sede Central) con el fin de presentar una serie de mejoras de control interno que son necesarias adicionarlas a los procedimientos existentes en el área de cuentas por pagar de departamento para la corrección de errores u omisiones que se presentan en dicha área y aumentar la eficiencia con la que se realizan las operaciones.

Sus bases teóricas se basaron en cuentas por pagar, sistemas y procedimientos contables, control interno, estrategia y normativa contable. Se puede concluir, que sin la existencia de controles, organización y normativas a seguir para la realización de este proceso, trae consigo la desorientación de su desarrollo la cual no permite la continuación de las operaciones de una manera correcta. También se puede decir, que la falta de organización trae consigo de que los datos que revela dicha cuenta contable sea irreal, llevando a la organización a otro rumbo por las decisiones incorrectas que se puedan tomar.

Se puede concluir, que sin la existencia de controles, organización y normativas a seguir para la realización de este proceso, trae consigo la desorientación de su desarrollo la cual no permite la continuación de las operaciones de una manera correcta. También se puede decir, que la falta de organización trae consigo de que los datos que revela dicha cuenta contable sea irreal, llevando a la organización a otro rumbo por las decisiones incorrectas que se puedan tomar.

El trabajo de grado se tomó como referencia, ya que la problemática del mismo se relaciona de una forma directa con la que actualmente se está abordando, orientando a que las operaciones que se realiza en el departamento de cuentas por pagar mejoren considerablemente y así los datos que revela sean correctos para la toma de decisiones.

Benítez, Gómez y Quiñónez, (2014), realizaron el trabajo de Investigación denominado: Diseño de Control Interno al Proceso de Compras y Cuentas por Pagar de la Empresa North American International, C.A para optar por el título de Licenciado de Administración Comercial en la Universidad de Carabobo, en el cual se abordó la problemática en el área de compras y cuentas por pagar de la empresa, ya que en dicho departamento incurría en un grave error al duplicar información en los registros contables, duplicidad en las facturas de compras, requisiciones de compras verbales, declaración de IVA extemporáneas y demora en los pagos a proveedores.

El objetivo general de este proyecto fue: Diseñar una Propuesta de Control Interno para el proceso de Compras - Cuentas por Pagar de la Empresa North American Internacional, C.A cuya propuesta fue basada en la elaboración de flujogramas identificando los procesos de compras y cuentas por pagar, con la finalidad de fortalecer las debilidades encontradas durante el estudio y análisis de la situación actual, así mismo presentaron manuales de normas y procedimientos de manera

narrativa para un mejor entendimiento de los mismos y la elaboración de formatos que agilicen los procesos de registro y control de la organización.

Siendo sus bases teóricas: Definición de Control Interno, Componentes del Control Interno, Procedimiento en el Ciclo de Cuentas por Pagar y Procesos de Cuentas por Pagar. Concluyendo que la empresa debe contar con mecanismos para proveer y administrar cambios orientados al futuro de la organización y la constante mejora y optimización en sus actividades administrativas.

Este trabajo de grado fue considerado un aporte importante para esta investigación, ya que la misma analiza la situación que presenta el ciclo de compras y cuentas por pagar a fin de realizar recomendaciones que ayudarán a optimizar las actividades y evitar situaciones irregulares detectadas y contribuir con la mejora continua en la administración de la organización orientadas al cabal cumplimiento de dichos procesos.

## **2.2 Bases Teóricas**

### **Planificación.**

También llamado como planeamiento, traza un camino a seguir para el futuro, es una toma de decisiones de lo que debe hacerse en el futuro, por lo tanto se constituye en una selección permanente de cursos de acción a fin de que todas las personas que trabajan para la organización estén enteradas de lo que se espera que logre.

Para Koontz y O'Donnell (1977:140), la planeación es “decidir por adelantado qué hacer, cómo y cuándo hacerlo y quién ha de hacerlo.”. Sustentados en este concepto se afirma que la planeación implica proyectar hacia el futuro, tomando como base el presente al cual se ha llegado después de la ejecución de actividades basadas utilizando los recursos de los cuales dispone la organización.

El planeamiento es una función primaria, es necesario planear antes de que se pueda llevar a cabo cualquier otra función; no se puede diseñar estructura de organización sin tener un plan, ni cubrir los cargos vacantes, ni pensar en las compras.

### **Importancia de la Planificación.**

1. Ayuda a contrarrestar la incertidumbre y el cambio: el planeamiento, consiste en decidir lo que debe hacerse en el futuro y tales decisiones se adoptan sobre la base de contar con una información adecuada, bien fundamentada, que permita hacer predicciones. Si la dirección adopta determinados supuestos acerca del futuro, estará preparada para enfrentarlo.

2. Concentra la atención en los objetivos: debido a que toda planeación está dirigida hacia el logro de los objetivos empresariales, el mismo acto de planear atrae la atención sobre estos objetivos. Los planes globales, bien considerados, unifican las actividades interdepartamentales.

3. Ayuda a Bajar los Costos: la planificación minimiza los costos al concentrar los esfuerzos hacia una meta predeterminada, permite aprovechar al máximo los recursos de la empresa y reduce el trabajo improductivo. Si tenemos planes donde se especifique las actividades a realizar, su tiempo y costo podemos ir seguros hacia la meta evitando así dar “pasos en falso”, al azar, que resultan sumamente costosos a la organización.

4. Facilita el control: al planificar estamos trazando metas que queremos alcanzar en un tiempo y en un costo determinado; esto nos permitirá tener medidas contra la cuales comparar los resultados y establecer las desviaciones señalando, además los responsables de tales desviaciones. La planificación ofrece una base para el control, por eso se dice que la planificación y el control van de la mano.

## **Estrategias.**

Etimológicamente la palabra “estrategia” proviene del latín *strategas* que quiere decir "general" y literalmente significa: "arte de dirigir y coordinar las acciones militares, y de hacer una cosa para alcanzar un objetivo". Militarmente se refiere a la manera de elegir las acciones más adecuadas para encauzar los esfuerzos y derrotar al enemigo o, para disminuir las consecuencias de una derrota.

Los autores Koontz y O'Donnell (1977:85), citado por Gracia y Thielen, (2000), afirman que “las estrategias denotan un programa general de acción y un despliegue de esfuerzo y recurso hacia el logro de objetivos comprensivos”. Se puede decir entonces, que las estrategias señalan la dirección en la cual los recursos humanos y materiales serán utilizados para maximizar la posibilidad de que un objetivo sea alcanzado, por ende los objetivos y las políticas preceden de las estrategias.

## **Estrategias Administrativas.**

En términos generales y aplicando los conceptos anteriormente señalados al ámbito administrativo, una estrategia es una guía de acción la cual permite el cumplimiento de los objetivos de una compañía, es por ello que las estrategias en las empresas nacen como una respuesta para afrontar los retos que implica la competencia y la vida de la empresa en sí.

Para Acevedo (2011:65), “las estrategias vendrían a ser cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”. Cabe destacar que para el logro de estos objetivos es necesario la creación de una o varias estrategias y así como lo señala el autor, todas la estrategias en conjunto aportarán al logro de los mismos y es que en la mayoría de las ocasiones, existen diversos

medios todos adecuados para efectuar un mismo trabajo y, en otros casos, pudiera haber, al mismo tiempo, distintas alternativas para la aplicación de esos medios, aun suponiendo que las condiciones varíen.

### **Clasificación de las Estrategias.**

Cuando una organización se dedica a definir sus estrategias, tienen muchas opciones. La teoría administrativa refiere cuatro estrategias básicas las cuales son definidas y clasificadas de la siguiente manera:

1. Ofensivas: Buscan la consolidación de una empresa en su mercado.
2. Defensivas: se aplican para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que puedan afectar a una organización.
3. Genéricas: Son referidas a todas las unidades estratégicas de la empresa.
4. Concéntricas: Son aquellas que afectan a toda la organización para poder enfrentar los cambios acelerados del mundo actual y que inciden directamente sobre el entorno de la empresa.

Muchas de estas estrategias antes mencionadas son aplicadas con éxito en las grandes empresas y han llegado a desarrollarse como verdaderas filosofías que transforman el comportamiento de las organizaciones.

### **Plan de Acción.**

Según Pérez y Merino, (2009), plan de acción es aquel que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto, el mismo propone una

forma de alcanzar objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad.

Dentro de una empresa, un plan de acción puede involucrar a distintos departamentos y áreas. El plan establece quiénes serán los responsables que se encargarán de su cumplimiento en tiempo y forma, por lo general, también incluye algún mecanismo o método de seguimiento y control, para que estos responsables puedan analizar si las acciones siguen el camino correcto.

Al momento de llevar a cabo un plan de acción, no sólo se debe incluir qué cosas se quiere hacer y cómo; sino también que se debe considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir detalles que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

### **Pasos para ejecutar un Plan de Acción.**

1. Define los objetivos: dicho plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible. No puedes iniciar un plan de acción si no sabes lo que quieres lograr con él ni en cuanto tiempo.

2. Detalla las estrategias: a partir de este punto se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr dicho objetivo. Éstas deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.

3. Plantea las tareas: luego, se debe plantear los pasos a seguir o tareas de cada una de las estrategias planteadas. Las tareas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario.

4. Elabora una Carta Gantt: las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del plan de acción una gráfica de Gantt para tal propósito.

5. Designa responsables: se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser los que están involucrados en la elaboración del plan de acción.

6. Ejecuta el plan: ahora puedes proceder a la ejecución del plan de acción. Cada responsable ya sabe las tareas que debe ejecutar para cumplir con las estrategias planteadas y lograr el objetivo final de tu plan.

### **Procesos.**

El sistema administrativo pone a su atención al proceso con el propósito de mejorarlo, para que la calidad sea el resultado de este mejoramiento y no únicamente objeto de verificación que se hace al final de una línea de producción.

Para Jiménez (2010:16), un proceso puede ser definido como “Un conjunto de actividades enlazadas entre sí, partiendo de uno o más inputs (entradas), los transforma, generando un output (resultado)”. El autor hace énfasis en que para todo proceso es necesario realizar un conjunto de actividades desarrollándose de manera que lleven al logro del objetivo.

### **Sistema de Cuentas por Pagar.**

Según McLeod (2000:324), “El sistema de cuentas por pagar se encarga de pagar a los proveedores por las compras. Antes de efectuarse el pago, la compañía querrá asegurarse de que en verdad debe ese dinero”

Esta incertidumbre se establece cuando existen tres condiciones:

1. Hay pruebas de que las existencias se ordenaron: esta prueba es un registro en el archivo de cuentas por pagar.
2. Hay pruebas de las existencias se recibieron: esta prueba la proporciona el archivo de compras recibidas que contiene la notificación de recepción por parte del sistema de recepción.
3. Se recibió una factura de proveedor: lo cual se refleja en el archivo de facturas y estados.

#### **Procesos del Sistema de Cuentas por Pagar.**

1. Preparar registros de cuentas por pagar del proveedor: se añaden registros al archivo de cuentas por pagar cuando se recibe el flujo de datos “obligaciones incurridas” del sistema de compras. Podría pasar un tiempo considerable antes de que se reciba la mercancía.
2. Efectuar pagos a proveedores: las facturas de proveedores se introducen en el archivo de facturas y Estados, donde se conservan hasta que se efectúa el pago. Cuando se efectúan dichos pagos, se satisfacen las tres condiciones anteriores. Se usan datos de pago de los registros de cuentas por pagar y los datos de facturas del libro de compras y Estados para efectuar los pagos a proveedores.
3. Eliminar cuentas por pagar pagadas: cuando se efectúa un pago a un proveedor, el registro correspondiente se elimina del archivo de cuentas por pagar y se añade al archivo de cuentas por pagar pagadas.
4. Proporcionar datos de libro mayor: el sistema de cuentas por pagar alimenta datos al sistema de contabilidad general. Las cuentas por pagar aparecen como un pasivo en el balance general.

Partiendo del proceso antes expuesto, se puede observar que es una actividad rutinaria, y que cada proceso es importante para la organización llevarlos a cabo ya que cada proceso deja un historial real para evidenciar cada uno de los puntos antes descritos.

#### **Procedimientos de Control Interno del Sistema de Cuentas por Pagar.**

- Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de la autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
- Es necesario conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables con los de los suministradores.
- Deben elaborarse expedientes de pago por proveedores, su correspondiente informe de recepción, (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, anulando las facturas con su correspondiente sello de “pagado”.
- Es preciso mantener al día los mayores de cuentas por pagar y sus saldos actualizados.
- Las cuentas por pagar a proveedores deben desglosarse por factura recibida y cada pago efectuado, así como por antigüedad.
- Las devoluciones efectuadas a proveedores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
- Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los submayores de las cuentas por pagar, coincidan con los de las cuentas de control correspondiente.

#### **Políticas Administrativas del Sistema de Cuentas por Pagar.**

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 recibos 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.

### **Pasivos.**

Según Catacora, (2007; 272)

El pasivo de una compañía está formado por todas las obligaciones que se han contraído con terceros por la adquisición de bienes o servicios, por la contratación de una deuda por medio de préstamos recibidos o por la generación de una deuda derivada de las actividades del negocio.

Los rubros del pasivo pueden estar compuestos por una gran variedad de partidas tales como: préstamos bancarios, cuentas por pagar a proveedores, acumulaciones de pasivos estimados, deuda a largo plazo, créditos diferidos y pasivos generados por obligaciones con los empleados.

### **Los Pagos.**

Los pagos son desembolsos de dinero por una obligación representada por una cuenta por pagar y produce una erogación, generalmente asociada en el caso de las empresas a la cancelación de un gasto o la adquisición de un bien o servicio, de manera que representa una salida de dinero para cancelar esa obligación contraída e implica una disminución de la disponibilidad y por consiguiente también producirá una disminución de la deuda. En el caso de la cancelación de un monto referido a

las cuentas por pagar a proveedores se refiere a un pago contra entregas ya efectuadas, de donde se origina la obligación.

Según Tamayo (2004; 7) Una obligación:

Es un vínculo de derecho que constriñe a cumplir una presentación a favor de otro, y los elementos de la obligación conforman a la vez un vínculo de derecho y una prestación entre un deudor y un acreedor. Como política de uso común en el contexto comercial y empresarial, los pagos a proveedores se realizan generalmente en términos de 30 a 60 días contados a partir de la fecha de presentación de la factura, y se establece una fecha propicia para atender estas demandas sin interferir con el resto de las operaciones que se realizan dentro de una empresa, para lo cual se debe tener la documentación en referencia para proceder a la cancelación.

El proceso de pago de facturas incide en una imputación al sistema contable, ya que todas las facturas que son recibidas, son cotejadas y pagadas, luego deben ser ingresadas a la contabilidad para que se incluyan en el movimiento financiero de la empresa. Los proveedores son una entidad muy importante para todas las empresas, por cuanto son vitales para poder desarrollar el negocio de la compañía, basado en el suministro a crédito. Por lo tanto, la empresa requiere tener una relación transparente y una buena comunicación, para así poder obtener buenos precios y entregas en los tiempos deseados.

De esta manera, ello implica el tratamiento que se dé a los pagos, los cuales deben ser oportunos y expeditos, de manera que no se vulnere la dinámica de cobranza de los proveedores por retrasos indebidos en la cancelación de facturas vencidas. En ese caso, el procedimiento habitual debe ser que el operador visualice los documentos de despacho y órdenes de compra existentes en el sistema y coteje los documentos de despacho que se condicen con la factura, cuando el cotejo no se realice en forma exitosa, generara acciones correctivas, y cuando se lleva a cabo la aprobación de facturas para ser pagadas, se realizara al proveedor el pago

correspondiente a ese documento y se enviara al departamento de contabilidad para su registro y procesamiento posterior.

### **Sistema de Contabilidad**

Un sistema de contabilidad se puede decir que es una estructura organizada mediante el cual se recaba información de toda la actividad financiera de la empresa, teniendo como formularios, reportes, comprobantes entre otros. Este sistema permite obtener resultados de forma resumida la cual ayuda a tomar decisiones financieras correctas.

Según Bernal (2004) expresa que:

La combinación del personal, de los registros y de los procedimientos que un negocio utiliza para satisfacer sus necesidades de información financiera. Se distinguen dos tipos básicos de sistemas de información contable: integrados, que comparten información para eliminar redundancia y facilitar el acceso a la información y la elaboración de informes; y no integrados, que realizan la transferencia de información mediante movimientos resumidos al final de periodos previamente definidos. Además, merecen destacarse los sistemas auxiliares diferentes del sistema contable, que manejan en forma operativa y detallada todas las transacciones de un negocio: producción, ventas, compras, entre otros. (P.21)

Por lo antes expuesto, se puede decir que es importante el registro oportuno y correcto de todas las transacciones, que permite de manera eficaz visualizar a qué ritmo va la organización y a su tomar decisiones correctas. Cabe destacar, que específicamente en cuentas por pagar se puede observar lo adeudado, como

planificar para realizar el pago correspondiente a esas deudas la esto evita la pérdida de proveedores claves para la organización.

### **Matriz DOFA.**

Según Pineda, (2009:73), “Es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, bajo el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y la viabilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema” En otras palabras: la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos.

La matriz DOFA cuenta con nueve celdas, cuatro son para los factores clave. Cuatro son para las estrategias y una (la superior izquierda) en donde va el título de la matriz o simplemente se deja en blanco.

Al cruzar con el factor interno con el factor externo tenemos los siguientes tipos de estrategias “FO” o estrategias de crecimiento que son los resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas o aptitudes propias, para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprendes.

Las estrategias “DO” son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

Las estrategias “FA” son también de supervivencia y se refieren a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias “DA” permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro, dada una situación amenazante y débil, difícilmente superable y tiende a exponer al sistema total rotundo fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; es decir, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo, esta no es una situación frecuente. El sistema aún puede tener debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando sus propias fortalezas.

### **2.3 Bases Legales.**

Las bases legales están constituidas por el marco legal que sirven el soporte y la validez alcance del trabajo de investigación.

#### **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)**

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, según Gaceta Oficial N° 5.453 Extraordinario de fecha Caracas, viernes 24 de marzo de 2000.

Artículo 112: Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia sin más limitaciones que la prevista en esta constitución y que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de intereses sociales. El estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y la justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfaga las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país. (P40)

## 2.4 Definición de Términos Básicos

**Administración:** es la obtención de resultados de máxima eficiencia en la coordinación, y sólo a través de ella, se refiere a la máxima eficiencia o aprovechamiento de los recursos, tales como capital, materias primas, maquinas, entre otros.

**Análisis DOFA:** es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y las oportunidades potenciales del sector, dependiendo de su impacto e importancia, se determinara si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para dicho sector.

**Control:** el control es aquello que permite en todo tipo de organización sea esta grande o pequeña, pública o privada, comprobar en forma permanente en qué medida sus planes se están cumpliendo y asegurarse, de esta forma, altas probabilidades de alcanzar, los objetivos que se han fijado.

**Cuentas por Pagar:** es cualquier aporte de una parte deudora, que aparece como resultado de una compra de bienes o servicios en términos de crédito, a una parte acreedora.

**Optimizar:** este verbo hace referencia a buscar la mejor manera de realizar una actividad.

**Organización:** conjunto de individuos a los que reúne una visión compartida de la razón para la que existe el grupo, así como un sentido de misión legitimando entre los participantes sobre la forma en que se conduce el grupo.

**Plan de acción:** es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

**Procedimientos:** consiste en descubrir detalladamente cada una de las actividades a seguir en un proceso laboral, por medio del cual se garantizan menos errores.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLOGICO**

El marco metodológico de una investigación, según Castro (2001:57), tiene como objetivo “definir la estrategia metodológica, que se va a utilizar para obtener el conocimiento producto del proceso investigativo a desarrollarse”, es decir, en él se describen los procesos que conlleva el desarrollo del estudio. En función de ello, este capítulo, presenta el diseño, tipo y nivel de investigación, su población y muestra, así como las técnicas e instrumentos a utilizar para la recolección de los datos.

#### **3.1 Tipo de Investigación.**

La investigación utilizada es de campo y documental, puesto que, para realizar el estudio sobre los procedimientos de control interno en el proceso Cuenta por pagar que actualmente sigue la empresa a estudiar, es necesario recolectar los datos directamente de la realidad, con el fin de evaluar las deficiencias presentes.

Sobre los estudios de campo, Herrera, Medina y Naranjo (2004:103), expresan que “Consiste en la recolección de datos directamente de la realidad en la que ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”. Es por ello que permite el conocimiento a fondo del investigador obteniendo datos confiables

Expresa Arias (2004:25), la investigación documental “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas”. Para llevar a cabo de manera satisfactoria la investigación es necesaria la definición de los requerimientos por

medio de la documentación, que permite darle soporte y mayor veracidad al estudio realizado y obtener nuevos conocimientos para el análisis del mismo.

Estos datos son tomados de la empresa en estudio, donde se describen los hechos que ocurren en el departamento de cuentas por pagar, por lo cual, señala Rivas (1995:54), la investigación descriptiva, “trata de obtener información acerca del fenómeno o proceso, para describir sus implicaciones”. En la investigación se realiza un estudio descriptivo que permite poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor para darle solución al problema planteado.

### **3.2 Diseño de la Investigación.**

Esta investigación se enmarca en la modalidad de proyecto factible, el cual el Manual de Tesis de Grado de Especialización, Maestría y Tesis Doctorales de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2006:21), define como “la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales; puede referirse a la formulación de políticas, programas, tecnologías, métodos o procesos”. En este sentido, la investigación estará orientada en la elaboración de un Plan de Acción para la optimización y mejora de los procesos de gestión y registro del departamento de cuentas por pagar de la Empresa C.I. Sierra Larga, C.A., ubicada en Valencia Estado Carabobo.

La factibilidad implica la elaboración de una propuesta, cuyos pasos y elementos de aplicación tales como objetivos, fases, presupuesto, tiempo de ejecución, entre otros, queden totalmente clarificados en la misma, y que esta a su vez represente una solución a la problemática planteada.

### **3.3 Fases de la investigación**

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, es importante mencionar que la investigación estuvo estructurada en tres (03) fases metodológicas; Las cuales se describen a continuación:

**3.3.1 Fase I.** Diagnóstico del estado actual del departamento de Cuentas por Pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.

Para cumplir con esta primera fase de la investigación se procedió a identificar la problemática en la empresa mediante la Observación Directa que Tamayo (2003), define como: “Aquella en la cual el investigador puede observar y recoger datos mediante su propia observación”. Es decir, sirve para recopilar datos e información mediante la percepción visual para observar los hechos, realidades sociales y a las personas del contexto real en donde se desarrollan normalmente sus actividades”.

El instrumento que se utilizó para recopilar la información fue una guía de observación, que de acuerdo a Fidias (2006): “Guía de observación, es un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia en un aspecto o conducta a ser observada”

Se aplicó dicha guía a través de una lista de cotejo que consto de un cuestionario con preguntas de tipo dicotómicas donde se dejó constancia de la observación del investigador y con ello se elaboró un análisis de lo observado en la misma.

**3.3.2 Fase II.** Análisis del estado actual de formación en cuanto a las Cuentas por Pagar por parte del personal que labora en la empresa.

Para cumplir con esta segunda fase de la investigación, se desarrolló para la empresa un análisis de cómo se gestiona el departamento de cuentas por pagar, se

aplicó una encuesta “Es un instrumento observacional, que consiste en realizar un conjunto de preguntas normalizadas que se dirigen a una muestra determinada, esta se realiza de distintas formas de acuerdo a la manera en que se requiera obtener la información necesaria para el estudio Arias(2006;103)”, como técnica de recolección de datos mediante un cuestionario “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas según Arias(2006; 106)”, este instrumento se aplicó a un total de seis (6) empleados el cual es la muestra y población a su vez de la empresa, dicho cuestionario conto con quince (15) preguntas, cuyas respuestas fueron de tipo dicotómica y de selección simple.

Por otro lado el autor (Galindo 1998:277), comenta que la entrevista es un “formato eficaz de gran precisión en la medida que se fundamenta en la interrelación humana. Proporciona un excelente instrumento heurístico para combinar los enfoques prácticos, analíticos e interpretativos implícitos en todo proceso de comunicar”. Para esta investigación se utilizó el cuestionario por quince (15) preguntas tipo abiertas.

**3.3.3 Fase III.** Diseño de un Plan de acción a la gerencia y personal del Departamento de Cuenta por Pagar la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.

En esta tercera fase de la investigación se desarrolló la propuesta de diagnóstico definitivo del proceso de investigación, mediante la descripción de la propuesta. La presentación de la propuesta estuvo enmarcada de la siguiente manera: Presentación de la propuesta donde estará explicado detalladamente los aspectos a considerar para su desarrollo, su objetivo general de la propuesta que muestra el cual es el propósito principal, objetivos específicos de la propuesta que son los pasos a seguir para cumplir con el objetivo general, justificación o razones para su respectivo diseño, ventaja que contiene esta propuesta para la empresa y sus

distintos empleados, beneficios que conllevara, el desarrollo de los mismos y el análisis de factibilidad.

### **Población y Muestra.**

La población de una investigación constituye el objeto de la investigación, siendo el centro de la misma y de ella se extrae la información requerida, es decir, el conjunto de individuos, objetos entre otros, que siendo sometidos al estudio, poseen características comunes para proporcionar los datos siendo susceptibles de los resultados alcanzados.

Al respecto, Tamayo y Tamayo (2003:176), señala que está constituida por “Todas las unidades de análisis que integran un fenómeno que se indaga, debiendo cuantificarse para un determinado estudio un conjunto N de entidades que comparten una determinada característica”.

En la presente investigación la población está representada por las personas que laboran en el área donde se desarrollará el trabajo en estudio, es decir el área administrativa de la empresa; por lo que la población del trabajo en estudio se conformó con seis (06) empleados, los cuales son representados de la siguiente manera: Cuadro N° 1. Distribucion de la Población

Descripción de los cargos	Cantidad
Gerente de Administración	1
Analista de Administración	2
Analista de Compras	2
Jefe de Procura (compras)	1
TOTAL	6

Fuente: Área Administrativa de la Empresa.

En cuanto a la muestra, ésta es un subconjunto de la población, conformado por los sujetos involucrados en el estudio, es decir, es la unidad contextual que aporta la información. Al respecto, Sabino (2002:118), define a la muestra en un sentido amplio como “una parte del todo llamado universo y que sirve para representarlo”. Por consiguiente, se puede establecer que la muestra representa a un subgrupo de la población objeto de estudio y que se extrae cuando no es posible medir a cada una de las unidades de dicha población, por tanto, debe ser representativa.

Para este estudio se considera que no es necesario seleccionar una muestra, ya que el número de unidades que la integran, resulta accesible en su totalidad, por tanto no se utilizarán métodos muestrales, es decir  $N=n$ , seis (06) trabajadores que forman parte de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A. objeto de estudio en su departamento de administración, los cuales son fácilmente abordables para la recolección de datos con el tiempo y los recursos de los investigadores.

Al respecto del Cuadro Técnico Metodológico, Delgado, Colombo y Orfila (2003), señalan que éste tiene entre sus bondades permitir agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación, descomponiéndolos de lo general a lo específico, partiendo de los objetivos específicos, para así definir su significado y poder identificar las dimensiones, los indicadores, los ítems, fuente e instrumentos que se van a utilizar para ordenar, clasificar y ejecutar la investigación.

## **CAPITULO IV**

### **PRESENTACION Y ANALISIS DE RESULTADOS**

Para recopilar los datos de la problemática actual se utilizaron las técnicas e instrumentos como la encuesta y la entrevista. Este capítulo tiene como objeto proporcionar conocimientos a los usuarios de los resultados que se obtuvieron en la aplicación de los instrumentos. El análisis se realizó en base a los datos arrojados que fueron aplicados al personal que conforma el departamento de cuentas por pagar, donde se encontraron algunas debilidades en los procedimientos; a fin de obtener de forma confiable la información para la solución del mismo.

Una vez terminada la recolección de datos se inició el proceso de tabulación de los resultados obtenidos, usando instrumentos estadísticos como las gráficas circulares, para finalmente obtener la información que permitió analizar dichos ítems llegando así a las conclusiones sobre las respuestas de los encuestados.

Es importante señalar que para el análisis y conclusiones obtenidas luego de la tabulación de resultados, fueron apoyadas mediante la información teórica y a través de la información bibliográfica del presente estudio, con la finalidad de detectar la necesidad de diseñar un plan de acción para optimizar y mejorar los procesos de gestión y registro de las cuentas por pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A

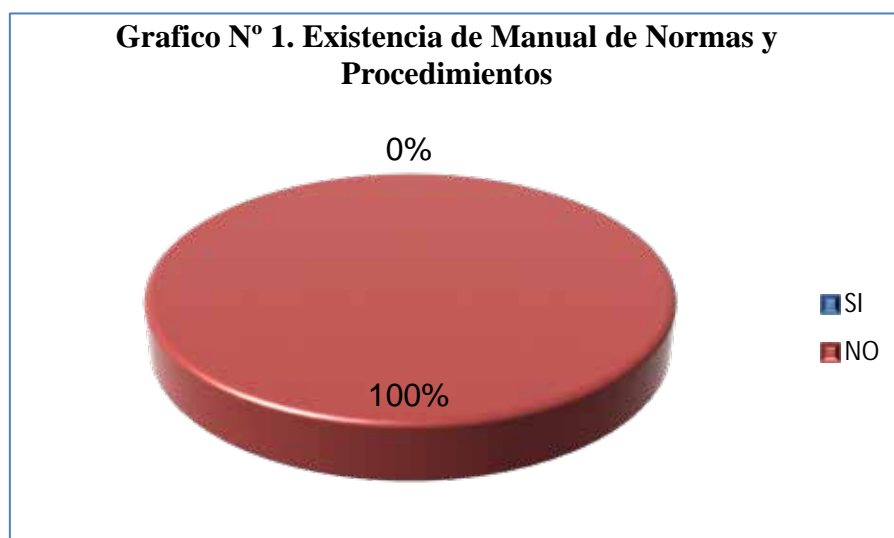
#### 4.1 Encuesta

1. ¿Existe un manual de normas y procedimientos dentro de la empresa para el área de cuentas por pagar?

Existencia de Manual de Normas y Procedimientos

Opciones	Muestra	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.



**Tabla N° 1**

**Análisis e interpretación de los resultados:** El resultado obtenido en la gráfica N°1 muestra que el 100% de los encuestados afirman que dentro de la organización no existe manuales de normas y procedimientos, esto muestra como resultado que es necesario que la organización establezca la elaboración de manuales que permitan definir las descripciones e instrucciones de las actividades y los procesos que se realizan en esta unidad administrativa.

**2. ¿Se Cuenta con un Sistema Administrativo y Contable que sea confiable?**

Sistema Administrativo y Contable		
Opciones	Muestra	%
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100

**Fuente:** Salas, Rosana 2017



**Tabla N° 2**

**Análisis e interpretación de los resultados:** El resultado obtenido en la gráfica N° 2 muestra que el 100% de los encuestados manifiestan que la empresa cuenta con un sistema administrativo confiable, lo cual tiene una ventaja para la organización ya que aprovechando los recursos que facilitan los sistemas administrativos en cuanto a la no ejecución de procesos manuales, se pueden lograr y alcanzar los objetivos con eficiencia y efectividad.

**3. ¿La empresa ha definido y/o seleccionados actividades de control interno que permitan verificar el desempeño en el proceso de cuentas por pagar?**

Actividades de Control Interno.

Opciones	Muestra	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.



**Tabla N° 3**

**Análisis e interpretación de los resultados:** El 100% 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. Esta respuesta permite concluir que es necesario para la organización, establecer actividades que permitan verificar el

desempeño del área administrativa, por lo cual se considera como una debilidad para la organización.

**4. ¿Antes de emitir los pagos a proveedores, el área de cuentas por pagar verifica las documentaciones que soportan las facturas?**

Verificación de Documentos.

Opciones	Muestra	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.

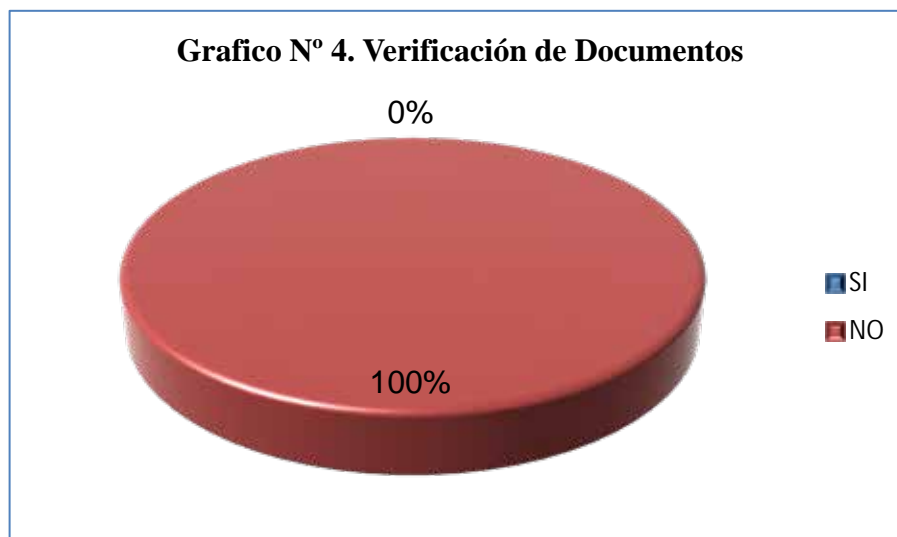


Tabla N° 4

**Análisis e interpretación de los resultados:** Según las cifras consignadas en el gráfico, se observa que el 100% de los encuestados consideran que antes de la emisión de pagos a los proveedores, no se hace una revisión de todos los soportes que avalan el bien o servicio adquirido, se considera como una debilidad para el área en estudio ya que dichos soportes (ordenes de compras, notas de recepción, notas de entrega, ordenes de servicios, solicitudes de presupuestos) son los que certifican que las compras se realizaron bajo las especificaciones dadas por la empresa.

**5. ¿Se registran los pasivos de servicios o suministros de manera oportuna?**

Registro de Pasivos de manera oportuna.

Opciones	Muestra	%
SI	1	20
NO	5	80
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.



Tabla N° 5

**Análisis e interpretación de los resultados:** Sobre la base de las cifras reflejadas en el gráfico anterior el 80% de la población niega que exista un registro de manera oportuna de los pasivos. Mientras 20% de la población afirma que existe un registro oportuno de los pasivos. Es de notar que la empresa presenta una debilidad en este proceso, ya corre el riesgo de que sus acreedores, suspendan los créditos otorgados y como consecuencia constantes molestias en los mismos.

**6. ¿Se lleva un control de recepción de las facturas que se reciben de las obras?**

Control de Recepción de Facturas.

Opciones	Muestra	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.

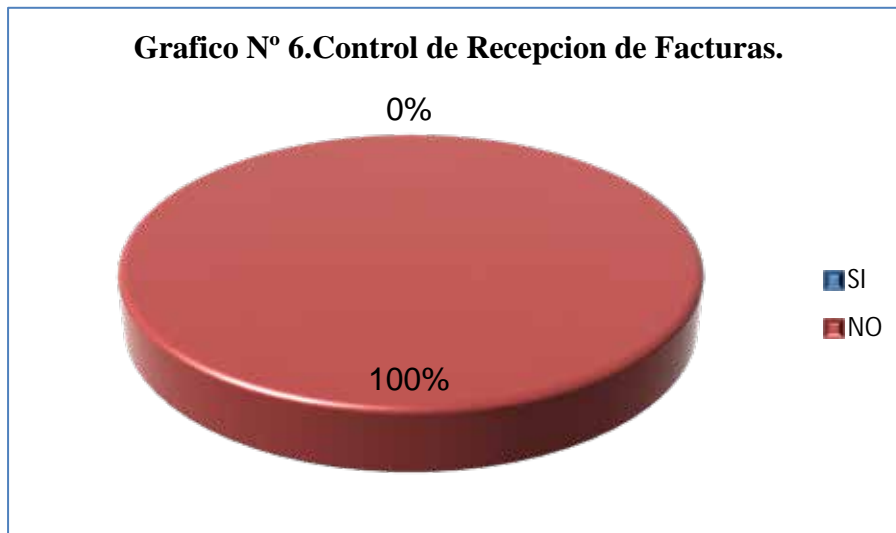


Tabla N° 6

**Análisis e interpretación de os resultados:** Como muestra el gráfico N° 6 se puede observar que el 100% de la población niega la existencia de este proceso, en esta

pregunta se puede observar que es necesario para las áreas involucradas llevar un estricto orden de las facturas que se reciben de obras; ya que esto evitaría alguna pérdida o extravió de documentación o retraso en el registro contables de las mismas

**7. ¿Se realizan evaluaciones contables de la disponibilidad de flujo de caja para emisión de pagos?**

Evaluación disponibilidad Flujo de Caja.

Opciones	Muestra	%
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.



**Tabla N° 7**

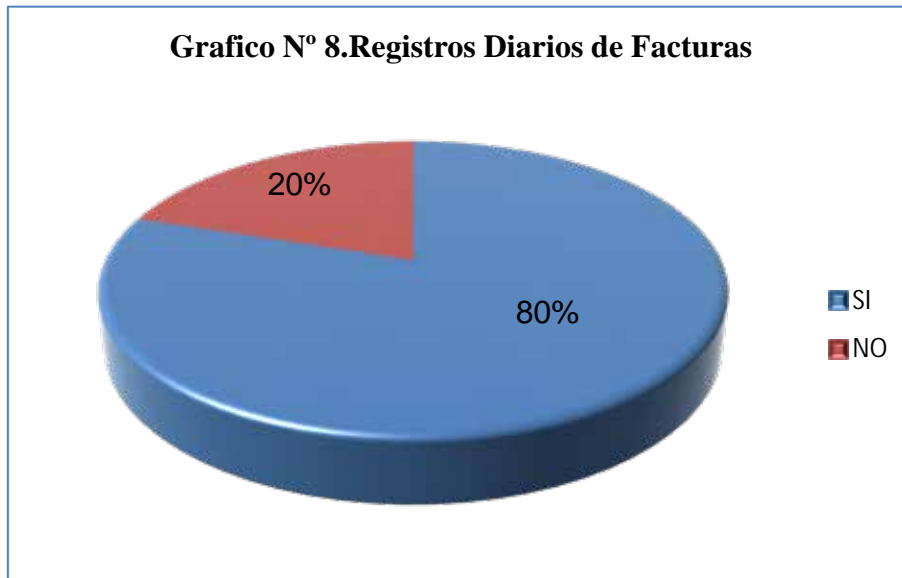
**Análisis e interpretación de los resultados:** El 100% de los encuestados considera que la empresa realiza evaluaciones de la disponibilidad de flujo de caja para la emisión de los pagos a los proveedores, lo cual se considera como una fortaleza en el proceso de cuentas por pagar, es importante para una organización saber con qué se dispone para responder de manera oportuna a los proveedores de acuerdo a la fecha de vencimiento de las facturas.

**8. ¿Se realizan registros contables de facturas diariamente?**

Registros Diarios de Facturas.

<b>Opciones</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
SI	5	80
NO	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Salas, Rosana 2017.



**Tabla N° 8**

**Análisis e interpretación de los resultados:** En el gráfico N° 8 se puede apreciar que el 80% de los encuestados afirman que si se registran evaluaciones contables diariamente, mientras que el otro 20% considera que no se cumple este proceso, en vista de que la mayoría afirma esta pregunta, se considera una ventaja para el área de cuentas por pagar, ya que es importante que las operaciones se realicen de manera oportuna para evitar retrasos en los pagos.

**9. ¿Concilian las diferencias de saldos en los estados de cuenta de los proveedores periódicamente?**

Conciliación de Saldos de Proveedores.

Opciones	Muestra	%
SI	6	100
NO	0	0
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.

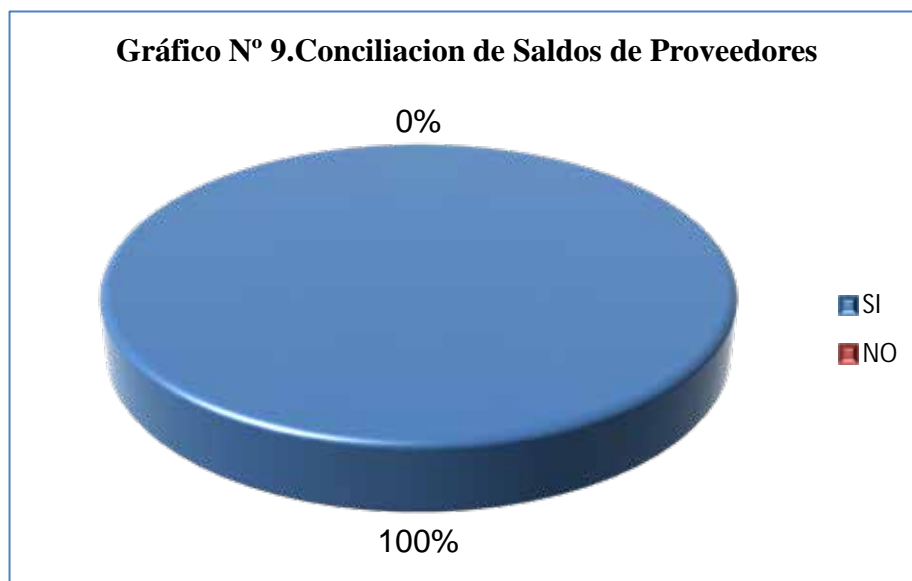


Tabla N° 9

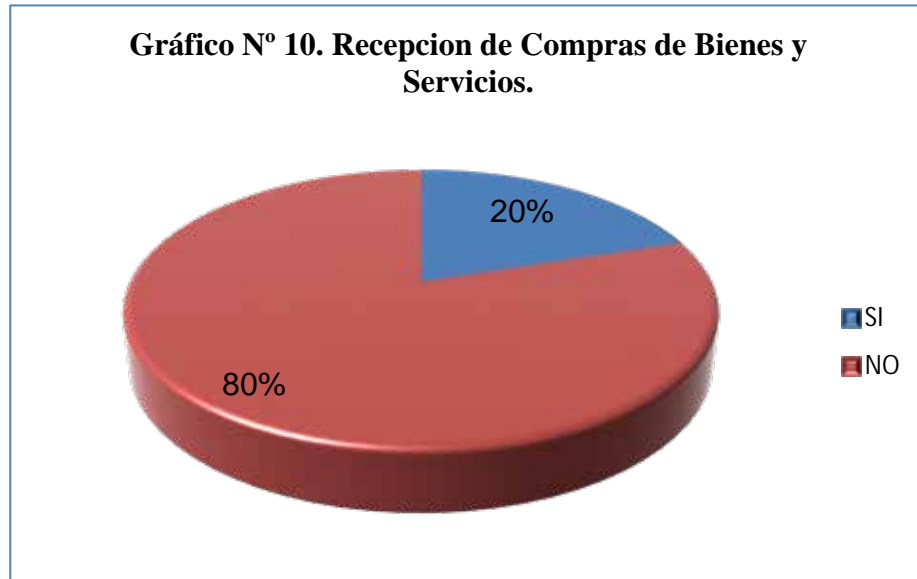
**Análisis e interpretación de los resultados:** Según las cifras consignadas en el gráfico N° 9, se observa que la totalidad de los encuestados consideran que el área de cuentas por pagar si concilian las diferencias de saldos en los estados de cuenta de los proveedores periódicamente, esto muestra una ventaja dentro del proceso debido a que si existen anticipos entregados a los proveedores, mediante la conciliación de saldos se evita realizar pagos por encima a los que refleja el estado de cuenta del proveedor.

**10. ¿Se lleva un control sobre la recepción de todas las compras de bienes y servicios de la empresa?**

Recepción de Compras Bienes y Servicios.

Opciones	Muestra	%
SI	1	20
NO	5	80
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.



**Tabla N° 10**

**Análisis e interpretación de los resultados:** En el gráfico N° 10 se puede apreciar que el 80% de los encuestados niegan el proceso de llevar un control sobre la recepción de todas las compras de bienes y servicios, mientras que el 20% afirma que sí. Se hace evidente la falla en este proceso, ya que con la cantidad de volumen en transacciones que se realizan en obras y en oficina central, es necesario llevar por escrito información detallada de todos los activos, suministros, materiales o servicios adquiridos por la empresa.

**11. ¿Existen regularmente devoluciones de facturas por datos incorrectos en las mismas?**

Devoluciones de Facturas.

Opciones	Muestra	%
SI	4	60
NO	2	40
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.

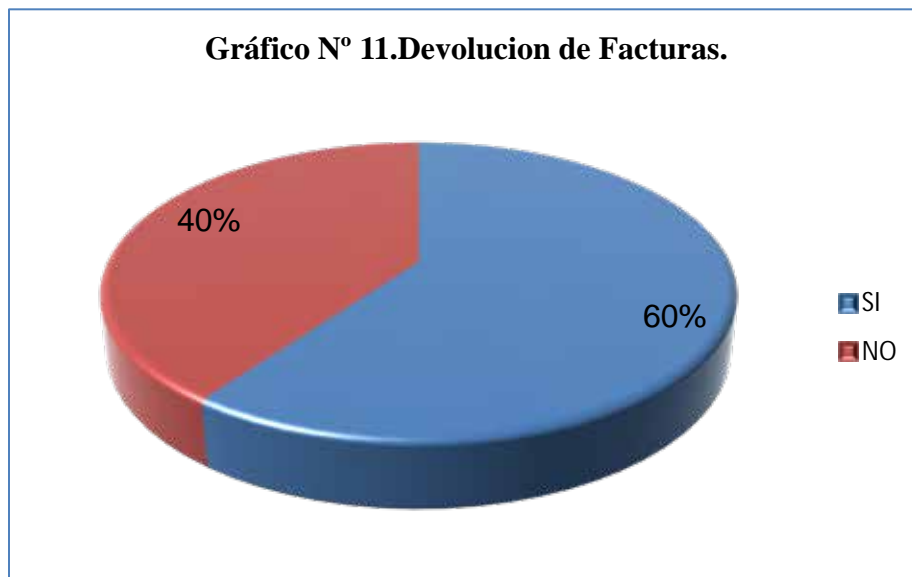


Tabla N° 11

**Análisis e interpretación de los resultados:** En la gráfica anterior el 60% de los encuestados afirman que regularmente existen devoluciones de las facturas por datos incorrectos en los mismos, mientras que el 40% niega esas devoluciones. Las respuestas permiten concluir que la empresa debe informar a todos sus proveedores sobre la actualización de los datos fiscales, esto evitará devoluciones y retrasos en el todo el proceso de compras y cuentas por pagar.

**12. Se lleva un control por las devoluciones de mercancías?**

Control de devoluciones de mercancía

Opciones	Muestra	%
SI	0	0
NO	6	100
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.



**Tabla N° 12**

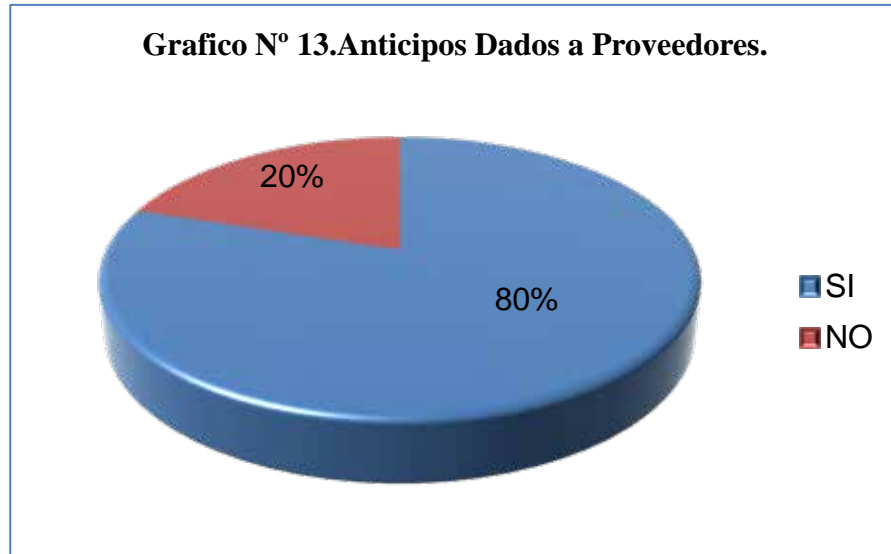
**Análisis e interpretación de los resultados:** Los resultados obtenidos expresados en un 100% muestran que no se lleva un control por devoluciones de las mercancías, esto muestra una debilidad en las áreas involucradas, ya que no sería conveniente para la empresa ejecutar pagos completos de facturas cuando existen devoluciones en las mismas.

**13. ¿Se lleva un control de los anticipos dados a los proveedores?**

Control Anticipos dados a Proveedores.

<b>Opciones</b>	<b>Muestra</b>	<b>%</b>
SI	5	80
NO	1	20
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100</b>

**Fuente:** Salas, Rosana 2017



**Tabla N° 13**

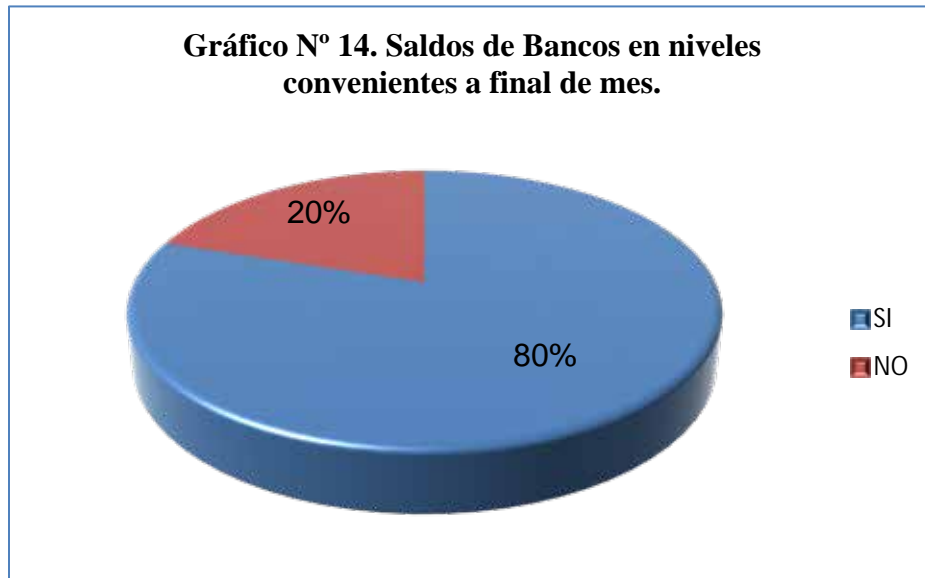
**Análisis e interpretación de los resultados:** Según los resultados del gráfico N° 13 muestra que el 80% de los encuestados afirman que si se lleva un control periódico sobre los anticipos entregados a los proveedores, mientras que el 20% niega dicho control. Se hace evidente que para la empresa muestra una ventaja en sus procesos, ya que llevando un control adecuado de los anticipos entregados a los proveedores, se evita duplicar pagos.

**14. ¿Los saldos de los bancos a final de cada periodo se mantienen a niveles convenientes para la empresa?**

Saldos de Bancos en niveles convenientes a final de mes.

Opciones	Muestra	%
SI	5	80
NO	1	20
TOTAL	6	100

Fuente: Salas, Rosana 2017.



**Tabla N° 14**

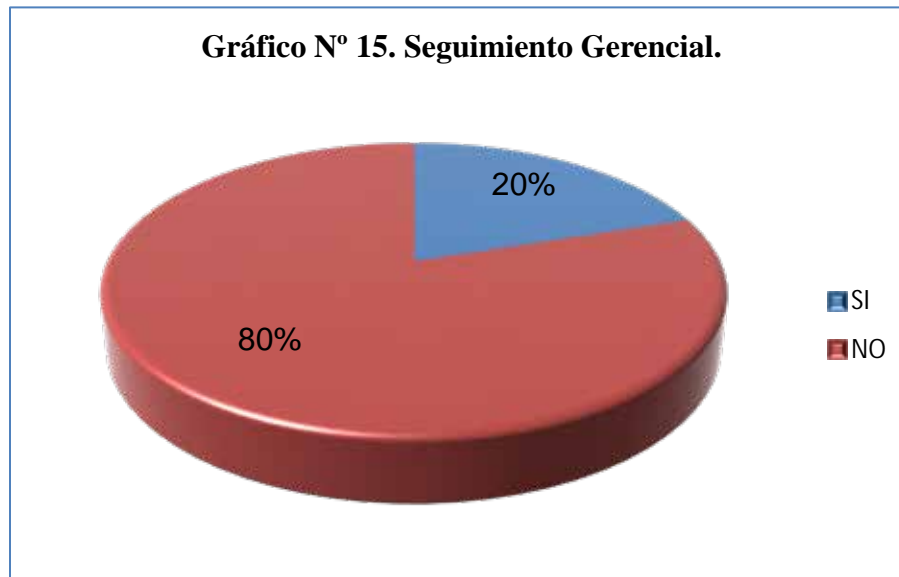
**Análisis e interpretación de los resultados:** Los resultados expresados en la gráfica N° 14 representados con un 80% de afirmación con respecto al cumplimiento de este proceso, se interpretan como una ventaja para la organización mantener los saldos de las cuentas en niveles convenientes, ya que manteniendo un flujo de caja adecuado se pueden ejecutar los pagos correctamente en los tiempos establecidos.

15. **Una vez realizadas las compras ¿Realiza la gerencia algún tipo de seguimiento que permita verificar que se cumplen las condiciones convenidas?**

Seguimiento Gerencial.

Opciones	Muestra	%
SI	1	20
NO	5	80
TOTAL	6	100

**Fuente:** Salas, Rosana 2017.



**Tabla N° 15**

**Análisis e interpretación de los resultados:** Los resultados expresados en la gráfica N° 15 muestran que el 80% de los encuestados concuerdan que la gerencia no realiza algún tipo de seguimiento que permitan verificar que se cumplan las condiciones convenidas luego de que se haya realizado la compra. El otro 20% considera que sí. Las respuestas permitan concluir que no existe una verificación respecto a las condiciones convenidas, lo cual contribuye a un inadecuado control y a

la ineficiencia en el uso de los recursos y actividades que permitan mejorar los procesos de la empresa.

#### **4.2 Entrevista.**

Finalmente después de la revisión y análisis de las respuestas plasmadas en los cuestionarios se procedió a entrevistar de forma particular a la Gerente de Administración Daniela Carolina Colina. La entrevista no estructurada se basó en quince preguntas tipo abierta, permitiendo al entrevistado manifestar de una forma natural y espontánea las funciones, actividades, y las responsabilidades que tiene cada área de trabajo. Dicha técnica de investigación permitió a los investigadores corroborar y aclarar puntos descritos en los cuestionarios, obteniendo de esta forma información más concreta y específica en relación con los puntos de interés inherentes a cada proceso.

##### **1. ¿Mencione la importancia que tendría la existencia de manuales de normas y procedimiento en la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.?**

La importancia de la existencia de manuales de normas y procedimientos radicaría en que ellos explican de manera detallada los procedimientos que se ejecutan, a través de ellos se lograría evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa, además de su utilidad para las personas nuevas que ingresan, ya que explicaría cada procedimiento y proceso de un determinado departamento.

##### **2. ¿Por qué considera confiable el sistema administrativo y contable con el que cuenta la empresa?**

Se considera confiable porque una vez hecho el registro de los movimientos contables de manera detallada, se extrae la información necesaria y requerida para la toma oportuna de decisiones, entre ellos información de flujo de caja, balances contables, inventarios, precios de ventas, reportes de compras entre otros, además su confiabilidad se demuestra en que cada proceso realizado no ha mostrado margen de error en su registro.

**3. ¿Mencione las actividades de control interno que la empresa haya diseñado con la finalidad de verificar el desempeño en el proceso de cuentas por pagar?**

En la actualidad, la empresa no ha desarrollado un sistema de estrategias o actividades de control interno que permitan verificar el desempeño en el proceso de cuentas por pagar, sin embargo se están planteando realizar en los próximos meses el desarrollo de gestión de indicadores que permitan verificar el desempeño de todas las áreas funcionales de la empresa.

**4. ¿Con que frecuencia el área de cuentas por pagar verifica las documentación que soportan las facturas antes de la emisión de los pagos?**

Se podría decir que en este proceso no se cumple frecuentemente y la razón radica en que no existen unos parámetros de manera detallada o escrita que indiquen cuales son los soportes que deben de estar anexos en las facturas, por lo cual las personas responsables de la emisión de los pagos desconocen si se cumple el proceso tal como lo ha requerido o descrito el departamento de compras.

**5. ¿Considera adecuado el proceso de los registros de pasivos de los servicios o suministros prestados a la empresa?**

El proceso de registro de los pasivos en la empresa considero que se manejan de manera inadecuada, y todo radica que la política diseñada por los directivos de la empresa y es que los días de crédito que nos otorgan los proveedores son contados a partir de la recepción de la factura en el departamento de cuentas por pagar, por lo cual en reiteradas oportunidades las facturas sobre todo las que son recibidas en obras, son pagadas con días de retraso ya que pasan por un extenso proceso por ser enviadas desde las obras que son realizadas en lugares lejos de la oficina central.

**6. ¿Mencione la existencia de controles para la recepción de las facturas que son reciben de las obras?**

En el área de compras (procura) no existen controles para la recepción de las facturas de servicios o suministros que son prestados en obras, en ese proceso se recibe la valija de envío y luego son procesadas en el sistema administrativo sin ningún tipo de control.

**7. ¿Se realizan evaluaciones de disponibilidad de flujo de caja para emisión de pagos? Mencione.**

Las evaluaciones contables de disponibilidad de flujo de caja se realizan semanalmente, esto se hace para tomar decisiones correspondientes a la cantidad de fondos que se utilizarán para la ejecución de pagos de proveedores, de tal manera que sean pagados aquellos elegibles por su nivel de prioridad.

**8. ¿Indique la frecuencia de los registros contables de facturas?**

Los registros de pasivos se realizan diariamente y la frecuencia de este proceso debe mantenerse ya que el volumen de las facturas que se reciben es considerable, por tanto es importante que dentro del área los registros se mantengan al día para no acumular ni atrasar el proceso.

**9. ¿Explique si concilian las diferencias de saldos en los estados de cuenta de los proveedores periódicamente?**

Los analistas de cuentas por pagar verifican a través de un reporte las partidas o los saldos pendiente por proveedor, previamente al análisis que hace la gerencia sobre las facturas elegibles para emisión de pago, dicho reporte muestra los anticipos entregados y las facturas registradas y en caso de no estar conciliadas se realiza el cruce de los saldos y este ajusta al saldo pendiente por pagar.

**10. ¿Indique los controles existentes sobre la recepción de todas las compras de bienes y servicios de la empresa?**

Actualmente no se ha diseñado un proceso en el cual se lleve un control sobre la recepción de los bienes, suministros y servicios de la empresa, por lo

general las compras que se realizan se registran solo en sistema pero sin llevar un inventario detallado con los insumos o servicios que compra la empresa o los datos de las personas responsables de mantener o recibir dichas compras.

**11. ¿Qué tan frecuentemente realizan devoluciones de facturas por datos incorrectos en las mismas?**

Podría indicar que de la frecuencia en los errores han disminuido, sin embargo los las devoluciones de facturas es debido a que la empresa realizó cambio de dirección fiscal y no se informó oportunamente a todos sus acreedores.

**12. ¿Mencione los controles existentes por devoluciones de mercancía?**

Actualmente dentro de los procesos que maneja el departamento de compras y de administración, no existe el diseño de un proceso que permita controlar las devoluciones de las mercancías, las situaciones que se han presentado se informan por correo al proveedor sobres las devoluciones que se va a realizar, luego el proveedor envía una respuesta y se procede con los acuerdos entre las partes, sin embargo no se deja un historial plasmado sobre la existencia de estos casos.

**13. ¿Se lleva un control de los anticipos dados a proveedores? ¡Explique!**

Dentro del área si se lleva un control de los anticipos que se entregan a los proveedores; una vez solicitado el anticipo por el departamento de compra por los canales regulares, los analistas encargados ejecutan el pago y se encargan de mantener los saldos cargados correctamente en el sistema, hasta el momento de conciliar con la factura al momento de su recepción. Hasta el momento este proceso se ha cumplido y no ha mostrado inconformidad alguna.

**14. ¿Los saldos de los bancos al final de cada periodo se mantienen en niveles convenientes para la empresa? ¡Explique!**

La empresa realiza evaluaciones de flujo de caja oportunamente y a final de cada periodo los saldos de las cuentas bancarias las mantienen en unos niveles convenientes, ya que no solo se procesan pagos a los acreedores, sino que también se amortizan préstamos bancarios y se pagan beneficios a los trabajadores

**15. Una vez se ha realizado la compra, ¿Realiza la gerencia algún tipo de seguimiento que permita verificar que se cumplen las condiciones convenidas? ¡Explique!**

Una vez realizada la compra la gerencia no hace ningún seguimiento para verificar si se cumplen las condiciones convenidas, estos asumen y confían que si ya se culminó el proceso de compra las condiciones acordadas fueron cumplidas.

#### **Análisis del Instrumento: Encuesta y Entrevista.**

Analizando los resultados obtenidos en los instrumento de la encuesta y la entrevista realizadas, se puede observar que la organización C.I. Sierra Larga, C.A presenta ciertas debilidades dentro del proceso de gestión y registro de las cuentas por pagar, que impiden un funcionamiento eficiente y un inadecuado uso de los recursos con los que cuenta la empresa, no obstante dentro de dicho proceso existen ciertas fortalezas que mantienen a la organización orientada hacia el cumplimiento y el alcance de sus objetivos.

Partiendo este análisis desde cada una de las preguntas permite concluir que en la organización existen ausencias de manuales de normas y procedimientos que describan los procesos del área de cuentas por pagar, y expliquen de manera detallada las funciones asociadas con las diferentes actividades del departamento, así como tampoco se cuenta con el diseño de actividades de control interno que permitan verificar el desempeño en los procesos ejecutados en el área, esto demuestra un aspecto crítico sobre el incumplimiento de controles internos por parte de la organización, por lo que permite que cada actividad desarrollada en las áreas queden a criterio y desarrollo de cada empleado.

En este contexto de ideas también se puede observar que antes de la emisión de los pagos, no se realizan verificaciones de las documentaciones o transacciones que permitan la confiabilidad de las compras, así como tampoco se llevan un control sobre las recepciones y devoluciones de los bienes, servicios o suministros de la empresa, al igual que de las facturas que se reciben de las distintas obras y proyectos ejecutadas, por lo cual representa una falta grave para la organización; ya que no existen verificaciones y supervisiones inmediatas que permitan detectar a tiempo fallas o errores en algún proceso ejecutado, lo que trae como consecuencia constantes retrabajos o entregas tardías de materiales o suministros en los requerimientos solicitados en obras, por la no verificaciones o seguimiento en los procesos ejecutados.

Por otra parte se observa que por parte de la gerencia no realizan algún tipo de seguimiento que le permitan verificar que las compras fueron realizadas en los acuerdos convenidos por ambas partes, de tal manera que evite detectar inconvenientes a tiempo o en otro sentido se aumenten los niveles de eficiencia en las tareas ejecutadas.

Por otro lado, se hace notorio que las políticas diseñadas por la empresa en cuanto al registro de los pasivos, origina constantes quejas, reclamos y malestares en sus proveedores, ya que al contar los días de créditos otorgados en las compras desde la fecha en la que se reciben en el departamento de cuentas por pagar, transcurren muchos días hasta que se hace efectivo el pago por el bien o servicio prestado, lo que hace que también éstos incrementen considerablemente los precios por la implementación de esta política.

Observando y analizando los aspectos positivos de la organización, se puede mencionar que tiene ventajas en contar con un sistema administrativo y confiable con el que minimice la ejecución de los procesos manuales y le permitan tomar información necesaria y oportuna para la toma de decisiones; así como otra ventaja en las

evaluaciones de la disponibilidad de los flujos de caja que le permitan honrar los compromisos con los pasivos de la empresa, sin que el mismo sea vea afectado, por otro lado afirman como un aspecto positivo contabilizar diariamente facturas de tal manera que se agilicen los procesos y sean registrados de manera oportuna.

En otros aspectos que fortalecen los procesos en la organización, se puede indicar que la realización oportuna de la conciliación de diferencia de los saldos en los estados de cuenta de los proveedores, así como llevar un control sobre los anticipos entregados a los proveedores y mantener los saldos de los bancos en niveles convenientes para la empresa, muestran un proceso eficiente en las actividades ejecutadas en el departamento de cuentas por pagar, así como el alcance en los objetivos y aumento de la competitividad de la organización.

### **Matriz FODA**

#### **El autor (Roberto Espinoza 2003) comenta.**

**La matriz de análisis DAFO o FODA**, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dafo permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (P.35)

En este contexto de ideas y en sintonía con el desarrollo de la sección II del presente trabajo de investigación, se expone la Matriz FODA basada en el análisis del instrumento de la encuesta y la entrevista aplicada a los trabajadores de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.

<p style="text-align: center;"><b>Factores Internos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Factores Externos</b></p>	<p><b>Fortalezas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buen desempeño de los sistemas de información.</li> <li>2. Personal capacitado y competitivo.</li> <li>3. Recursos Financieros necesarios.</li> </ol>	<p><b>Debilidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Política de Negociación Inadecuada con proveedores.</li> <li>2. No existen manuales y descripción de los procesos.</li> <li>3. No existe planeación en las actividades del área, ni control interno de la gerencia.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencias al Crecimiento.</li> <li>2. Implementación de nuevas tecnologías.</li> <li>3. Formulación de nuevas políticas a corto plazo.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Incentivar al personal al mejoramiento de procesos administrativos en las distintas áreas a través de programas motivacionales.</li> <li>· Capacitar al personal involucrado mediante cursos o talleres para que conozcan las posibles fallas y errores en los procesos administrativos.</li> <li>· Fomentar al personal realizar planes a corto plazo con mayor eficiencia en el uso de los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crear manuales de normas y procedimientos para optimizar los procesos y disminuir los errores en la ejecución de las actividades.</li> <li>· Mejorar las políticas de negociación con los proveedores para el mejor desarrollo, y crecimiento de la organización.</li> <li>· Elaboración de Informes y reportes Administrativos y contables que faciliten la información para la toma de decisiones.</li> </ul>
<p><b>Amenazas:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los proveedores tienen mayor poder de negociación.</li> <li>2. La situación del país es inestable.</li> <li>3. Fuerte competencia en el mercado.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Aprovechar los recursos financieros para mantener alto el nivel de competitividad.</li> <li>· Programar los tiempos de entrega de los bienes y servicios comprados para dar fiel cumplimiento a los clientes</li> <li>· Establecer soluciones de alternativas por inconvenientes en la adquisición de materiales de construcción en el país.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Controlar a nivel gerencias todas las operaciones involucradas desde la negociación directa con el proveedor, hasta la ejecución del pago del bien o servicio prestado.</li> <li>· Establecer Acción de gestión de desempeño en todos los departamentos involucrados para afianzar el desarrollo adecuado</li> </ul>

		de las funciones en el proceso de cuentas por pagar.
--	--	--

**Cuadro N° 3. Análisis Matriz DOFA**

**Fuente:** Salas, Rosana 2017.

En este análisis se pueden observar como las debilidades y fortalezas identificadas en los resultados obtenidos, presentados y analizados anteriormente de los analistas de Cuentas por Pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A encargados de realizar el proceso de Liquidación de Importación en conjunto con las amenazas y oportunidades correspondiente al análisis de la situación externa que se vive actualmente surgieron como resultado la estrategias que se presentan en el mismo y se desarrollaran en el próximo capítulo.

## **CAPITULO V**

### **LA PROPUESTA**

Este capítulo dará cumplimiento a el último objetivo de esta investigación, orientado a presentar la propuesta de diseñar un plan de acción para la optimización y mejora en la gestión y registro del proceso de cuentas por pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A ubicada en la Carretera Variante-Bárbula del estado Carabobo, siguiendo los conceptos y pasos sustentados con la teoría, de tal manera que con la evaluación continua de un programa, la asignación de responsables, tiempo y recursos den cumplimiento a el objetivo planteado.

#### **5.1 Justificación de la Propuesta.**

Esta propuesta se establece debido a la identificación de la problemática en el diagnóstico de la situación actual que presenta la empresa C.I. Sierra Larga, C.A, también visto en el análisis de la Matriz DOFA del capítulo anterior, en donde se pudo conocer las debilidades que presentan los procesos en la gestión y registro del proceso de cuentas por pagar derivándose la necesidad de realizar un plan de acción que llevará a cabo la empresa cuyos pasos y estrategias serán realizadas para lograr los objetivos que se plantean en este trabajo de investigación.

#### **5.2 Factibilidad de la Investigación.**

##### **5.2.1 Recursos Humanos.**

La Empresa C.I. Sierra Larga, C.A cuenta con el personal necesario en todos los departamentos involucrados en el proceso, gestión y registro que generan las cuentas por pagar, para llevar a cabo el desarrollo de el plan de acción propuesto.

### **5.2.2 Recursos Tecnológicos.**

En cuanto a los recursos tecnológicos se cuenta con un sistema automatizado de información administrativo-contable el cual facilita la ejecución de los procesos, por otro lado se considera que el personal no tendrá dificultades para entender la aplicación e implicación del proyecto, por cuanto el desarrollo del plan de acción son procedimientos sencillos y expresados al detalle para evitar confusiones, por tanto para la implementación de la propuesta la empresa C.I. Sierra Larga, C.A cuenta con los materiales, equipos y condiciones requeridas para que la ejecución de la propuesta sea altamente factible.

### **5.2.3 Recursos Económicos.**

Esta propuesta no implica fuertes desembolsos de dinero ya que no se crean nuevos cargos en los departamentos, se propone para que el personal involucrado asista a talleres y seminarios que ayuden a una mejor organización de los procesos, la organización cuenta con los recursos necesarios que se requieran para cubrir los gastos que genere la propuesta.

### **5.2.4 Recursos Operativos.**

La organización cuenta con la estructura, espacios y disponibilidad necesaria para la ejecución de cada uno de los objetivos planteados para que de manera coordinada se realice el desarrollo de esta investigación.

### **5.3 Objetivos de la Propuesta.**

#### **Objetivo General.**

Desarrollar un plan de Acción que permita la optimización y mejora de los procesos de gestión y registro de las cuentas por pagar de la Empresa C.I. Sierra Larga, C.A

#### **Objetivos Específicos:**

1. Establecer soluciones a los procesos que presenten inconvenientes en la gestión y registro de las cuentas por pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.
2. Describir nuevas estrategias que garanticen el funcionamiento y la operatividad del departamento de cuentas por pagar.
3. Implementar las tareas definidas en las estrategias diseñadas, de manera específica y detallada paso a paso a fin de disminuir errores en los procesos administrativos.
4. Programar los tiempos de las tareas y actividades de gestión administrativa mediante diagrama de Gantt.
5. Establecer los responsables de los procesos involucrados, que permitan el desarrollo adecuado y la ejecución del plan de acción.
6. Ejecutar el plan de acción para la optimización y mejora de los procesos de gestión y registro de las cuentas por pagar.

#### **5.4 Desarrollo de la propuesta.**

El plan de acción propuesto por la investigación realizada a la empresa C.I. Sierra Larga, C.A se estructura considerando los pasos necesarios para la elaboración del plan de acción descritos en las bases teóricas, lo cual propiciara la optimización de los procesos del departamento de cuentas por pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.

**1. Establecer soluciones a los procesos que presenten inconvenientes en la gestión y registro de las cuentas por pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.**

Mediante el desarrollo de esta investigación se ha planteado de manera clara y concisa el objetivo y la finalidad de la elaboración un plan de acción que permita optimizar los procesos en la gestión y registro de las cuentas por pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A, en consecuencia se hace necesario que los responsables directos de los procesos, entendiéndose por ello los analistas, coordinadores, jefes de departamento y gerentes del área tengan de manera clara que la finalidad de esta investigación proporcionará soluciones y permitirá que las actividades inherentes a los proceso de cuentas por pagar estén alineadas a las propósitos de la empresa, logrando mediante la ejecución del mismo la optimización de los tiempos, descripción de las tareas a realizar por cada uno de los involucrados, asignación a los responsables y supervisar las actividades, logrando el cumplimiento de los objetivos fijados, alcanzando así los niveles de eficiencia las operaciones de la empresa y disminución de errores en las operaciones diarias de la organización.

**2. Describir nuevas estrategias que garanticen el funcionamiento y la operatividad del departamento de cuentas por pagar.**

El diseño de nuevas estrategias se estructura considerando las interacciones de las debilidades , oportunidades, fortalezas y amenazas resultantes de la Matriz DOFA presentada en el capítulo anterior, en el cual se tomó D.O. (Debilidades con

Oportunidades), F.A. (Fortalezas con Amenazas), D.A. (Debilidades con Amenazas) y F.O (Fortalezas con Oportunidades)

A continuación se describe nuevas estrategias para el mejor funcionamiento y operatividad en el departamento de cuentas por pagar en la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.

- Crear Manuales de Normas y Procedimientos que describan paso a paso los procesos de gestión y registro de los pasivos generados en el departamento de cuentas por pagar con la finalidad que desde una base documental se disminuyan los errores y se minimicen los tiempos de ejecución de los procesos.

- Mejorar las políticas de negociación con los proveedores para el desarrollo y crecimiento de la organización, con la finalidad de alcanzar mejores precios, establecer condiciones de pagos, descuentos por pronto pago, obtener concesiones de exclusividad en marcas y líneas de productos y mejorar los tiempos de entrega.

- Elaboración de Informes y reportes Administrativos y contables que faciliten la información para la toma de decisiones, visualizando de forma oportuna a través de estos reportes cuantas facturas se deben por proveedor, que cantidad de pasivo se ha generado, cuantas facturas se deben por obras y el tiempo de vencimiento para cada factura, de tal manera que se logre una mejor planificación con las obligaciones de la empresa.

- Incentivar al personal al mejoramiento de procesos administrativos en las distintas áreas, a través de programas motivacionales, de tal manera que se mejoren los espacios y zonas de trabajos para que el personal se sienta cómodo, suministrar información sobre la importancia de la buena comunicación, marcar metas y valoración de desempeño, dictar charlas o cursos de motivación buscando que se logre una mejor planificación en cada actividad que se desarrolla, se alcanzando los niveles de eficiencia y eficacia en las operaciones al obtener mejores resultados.

- Capacitar al personal involucrado mediante cursos o talleres para que conozcan las posibles fallas y errores en los procesos administrativos, a través de los programas de formación dictadas por el SENIAT u otras instituciones especializadas en deberes y derechos formales, o en materia tributaria en la que no se deben atrasar los procesos de registros bien sea en materia de retenciones o declaraciones de impuestos ya que esto trae una serie de consecuencias negativas y multas para la empresa.

- Fomentar al personal realizar planes a corto plazo con mayor eficiencia en el uso de los recursos, utilizando la planeación, comunicación efectiva con el personal de obras y oficinas y sistemas de información que logren alcanzar los objetivos propuestos.

- Aprovechar los recursos financieros para mantener alto el nivel de competitividad mediante planes de inversión, incentivo al personal, capacitación en cuanto a cursos a niveles profesionales, talleres de motivación, formación gerencial, mejoramiento en los equipos informáticos y de computación.

- Programar los tiempos de entrega de los bienes y servicios comprados para dar fiel cumplimiento a los clientes, ya que si se cumplen los lapsos establecidos en cada ejecución de las obras, se obtiene reconocimiento por parte del cliente y como un buen fin recomendaciones con otros clientes.

- Establecer soluciones de alternativas por inconvenientes en la adquisición de materiales de construcción en el país, buscando nuevos proveedores, mejorar las cotizaciones, establecer contactos con otras personas del área, utilizar las redes sociales para la búsqueda de mercancía.

- Controlar a nivel gerencias todas las operaciones involucradas desde la negociación directa con el proveedor, hasta la etapa final de la ejecución del pago del bien o servicio prestado, ya que al coordinar y conducir todas las operaciones del proceso, se logre cumplir los compromisos asumidos tanto para la empresa como para las respuestas a los clientes y proveedores.

- Establecer Acción de gestión de desempeño en todos los departamentos involucrados para afianzar el desarrollo adecuado de las funciones en el proceso de cuentas por pagar. El objetivo de esta estrategia se basa en que los analistas de los diferentes departamentos como lo son administración de obras, compras y cuentas por pagar analicen cuales son las debilidades encontradas en sus funciones para que así ellos mismos generen nuevas estrategias y corrijan las fallas detectadas dando un límite de entrega en esas mejoras.

**3. Implementar las tareas definidas en las estrategias diseñadas, de manera específica y detallada paso a paso a fin de disminuir errores en los procesos administrativos.**

- Crear Manuales de Normas y Procedimientos:

Para el diseño de los manuales de normas y procedimiento sugerimos a la organización implementar los siguientes pasos:

1. Definir el objetivo a cumplir.
2. Elegir a los responsables de la preparación de los manuales.
3. Estudiar preliminar a la organización.
4. Planificar las actividades para la elaboración de los manuales.
5. Levantar la información mediante las entrevistas a los responsables, sobre la descripción narrativa en forma cronológica y secuencial de cada uno de los pasos actividades que se deben ejecutar para la realización de los procesos. Determinando de forma clara ¿Quién? ¿Cómo? ¿Cuándo? Y ¿Donde? se ejecutan las actividades, a fin de concretar un resultado determinado.
6. Verificar si existe duplicidad de esfuerzo o si se realizan actividades innecesarias.
7. Corregir y/o sugerir los procesos ya descritos por los responsables mediante la observación directa de cada actividad.

8. Diseñar los formatos, formularios e instructivos.
  9. Elaboración definitiva de los manuales de normas y procedimientos.
  10. Adiestrar al personal y distribuir los manuales a los responsables.
  11. Realizar seguimiento.
  12. Actualizar y hacer mantenimiento cuando sea necesario.
- Mejorar las políticas de negociación con los proveedores:
    1. Hacer una lista de los proveedores estratégicos con los cuales se tiene mayor relación comercial.
    2. Establecer contacto directo con el proveedor.
    3. Plantear los planes de negociación convenientes para ambas partes.
    4. Plasmar en minuta, correo o informe los acuerdos establecidos.
    5. Ejecutar las nuevas políticas de negociación acordadas.
    6. Hacer seguimiento que los acuerdos sean respetados por ambos.
  - Elaboración de Informes y reportes Administrativos y contables que faciliten la información para la toma de decisiones.
    1. Levantar los requerimientos de las necesidades de los procesos.
    2. Diseñar el formato de los reportes e informes con la información que se desea visualizar.
    3. Adiestrar al personal a la generación de los reportes a través del sistema.
    4. Realizar seguimiento.
  - Incentivar al personal al mejoramiento de los procesos administrativos a través de programas motivacionales.

1. Escoger a los responsables de la ejecución del programa.
2. Escoger fecha, día y horas en las que se realizara el o los programas.
3. Implementar el programa motivacional a los trabajadores.
4. Hacer seguimiento de los resultados obtenidos.

· Capacitar a los analistas involucrados mediante cursos o talleres.

1. Seleccionar a las instituciones donde dictaras los talleres.
2. Seleccionar los programas disponibles de capacitación o adiestramiento.
3. Seleccionar a las personas responsables en asistir a los programas de formación.
4. Asistir a la formación según día, hora y fecha especificada.
5. Hacer seguimiento al personal que asista a las formaciones para que la información suministrada sea implementada en los procesos administrativos de la empresa.

· Fomentar al personal realizar planes a corto plazo con mayor eficiencia en el uso de los recursos:

1. Planificar las actividades y funciones por área y departamento.
2. Hacer seguimiento sobre las actividades (estatus de compras de materiales, tiempos de entrega, estatus de pagos de facturas a créditos, fechas de pagos entre otro.
3. Mantener constante comunicación vía teléfono o correo electrónico con todas las áreas involucradas entre ellas el personal de obra, proveedores y empleados de oficina central.

- Aprovechar los recursos financieros para mantener alto el nivel de competitividad.

1. Determinar los recursos disponibles para realizar los planes de inversión.

2. Escoger que plan de inversión se aplicarán para mantener la competitividad (Incentivo a l personal, mejoramiento de algún proceso, formación al personal, mejoramiento de los activos o equipos tecnológicos)

3. Ejecutar el plan de inversión.

- Programar los tiempos de los procesos de gestión y registro de las cuentas por pagar.

1. Para las facturas que sean originadas de las distintas obras del país solicitar previamente a la persona responsable de las recepciones de las mismas por correo electrónico para su revisión y aprobación en el menor tiempo posible.

2. Enviar las valijas de obras con facturas por pagar dos días a la semana Lunes y miércoles a fin de que los soportes lleguen en corto plazo y sea procesa en del departamento de cuentas por pagar

3. Todas las facturas que se reciban deben ser chequeada que contengan los soportes de compras háblese de (orden de compra, recepción de materiales, notas de entregas y aprobación por parte de la gerencia de operación máximo día y medio luego de recibida la factura en compras.

4. Enviar a cuentas por pagar con todos los soportes que avalan las compras realizadas.

5. Procesar con máximo de un día atraso la factura en el área de cuentas por pagar.

- Establecer soluciones alternativas por inconvenientes en la adquisición de materiales de construcción en el país:

1. Buscar nuevos posibles proveedores a través de redes sociales, sitios web, directorios empresariales, revistas

2. Solicitar cotizaciones con proveedores internacionales.

3. Establecer contactos con la Cámara Venezolana de la Construcción.

- Controlar a nivel gerencial las operaciones.

1. Establecer el detalle de cada proceso desde el inicio de la compra, seguimiento en las entregas de materiales en obras y seguimiento del pago de la facturas.

2. Crear un plan maestro de coordinación y seguimiento de cada proceso asignado a cada supervisor, gerente o jefe de área.

3. Realizar la planificación detallada de cada requerimiento.

4. Ejecutar los planes de seguimiento y control.

- Establecer Acción de gestión de desempeño en todos los departamentos.

1. Escoger el proceso o procedimiento que se necesite mejorar.

2. Discutir con los jefes correspondientes y asignar a los responsables a desarrollar las mejoras en los procesos.

3. Desarrollar el plan de mejoras.

4. Presentar las mejoras correspondientes.

5. Hacer sugerencias o recomendaciones correspondientes.

4. **Programar los tiempos de las tareas y actividades de gestión administrativa mediante diagrama de Gantt.**

Para la planificación y programación de las tareas se tomó como sistema el Diagrama de Gantt ya que es una herramienta muy fácil y cómoda para la visualización de las acciones a realizar, permite realizar el seguimiento y control del progreso de cada una de las etapas del proyecto.

A continuación se presenta el Diagrama de Gantt el cual se estima que el comienzo para ejecutar cada tarea del plan de acción sea a partir del 01 de Diciembre de 2018, con un máximo de setenta días para ejecutar la estrategia que se considera que podría tardar un lapso mayor de tiempo

**Cuadro N° 4 . Diagrama de Gantt (Ver en anexos)**

**5. Establecer los responsables de los procesos involucrados, que permitan el desarrollo adecuado y la ejecución del plan de acción.**

Mediante el desarrollo de objetivo se establecerán los responsables de cada una de las tareas que se ejecutaran para la realización del plan de acción.

**Cuadro N° 5 . Asignación de Responsables de ejecutar las tareas del plan de acción.**

<b>Tareas</b>	<b>Responsables</b>
Creación de Manuales de Normas y Procedimientos.	Departamento de Cuentas por pagar, Departamento de Compras.
Mejorar las políticas de Negociación con los proveedores.	Departamento de Compras.
Elaboración de Informes y Reportes Administrativos y Contables.	Departamento de Tecnología e Información (T.I).

Incentivar al personal al mejoramiento de los procesos administrativos a través de programas motivacionales.	Departamento de Gestión Humana
Capacitar al personal involucrado Mediante Cursos y Talleres.	Departamento de Gestión Humana.
Fomentar al personal a realizar planes a corto plazo con mayor eficiencia	Departamento de Cuentas por Pagar, Departamento de Compras, Departamento de Administración de Obras.
Aprovechar los recursos Financieros para mantener alto nivel de competitividad.	Departamento de Cuentas por Pagar, Departamento de Compras, Departamento de Gestión Humana.
Programar los tiempos de entrega de los bienes y servicios comprados para dar fiel cumplimiento a los clientes.	Departamento de Compras.
Establecer Soluciones Alternativas en la adquisición de Materiales.	Departamento de Compras.
Controlar a nivel Gerencial las operaciones.	Departamento de Cuentas por Pagar, Departamento de Compras
Establecer acción en la gestión de desempeño	Departamento de compras, Departamento de Cuentas por Pagar.

**Fuente:** Salas, Rosana 2017.

**6. Ejecutar el plan de acción para la optimización y mejora de los procesos de gestión y registro de las cuentas por pagar.**

Una vez definido el objetivo, diseñadas las estrategias, descritas paso a paso las tareas a ejecutar, definido los plazos de tiempo y establecidos los responsables del plan de acción el último objetivo a cumplir en esta propuesta es la puesta en marcha y ejecución del plan de acción, cuya finalidad es dar una respuesta a la problemática presentada en el departamento de cuentas por pagar, en la ejecución de esta propuesta se busca optimizar los procesos de gestión y registro, si embargo es importante destacar que tanto los analistas como la empresa deben de tener la disponibilidad, la motivación al cambio y el deseo de mejorar los procesos, así como la posibilidad de aumentar la eficiencia, todo en función de dar respuesta oportuna a cada necesidad de la empresa, siendo cada actividad una cadena de funciones que dan respuesta a las personas externas (clientes y proveedores) que son tan importantes para el buen funcionamiento de la organización.

## **CONCLUSIONES**

Una vez analizada la información recabada durante el proyecto de investigación en la empresa C.I. Sierra Larga, C.A, ubicada en Valencia Estado Carabobo, con el objeto de diseñar un plan de acción para la Optimización en la Gestión y Registro de dicho proceso, se puede extraer lo siguiente:

Con relación al primer objetivo: Diagnosticar la Situación Actual en el Proceso de Cuentas por Pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.; a través de los datos

recolectados en las encuestas y la entrevista; se puede observar que la organización no cuenta con un manual de normas y procedimientos en dicha área que permita que los procesos se realicen de forma correcta, así mismo, se evidencia que los procesos que se llevan a cabo no muestran eficiencia en las gestiones del departamento, ya que no se revisa la documentación que tienen las facturas para realizar los pagos. En este mismo orden de ideas, se puede decir que existen debilidades en la carencia de procedimientos, que definan de manera clara el proceso de compras-cuentas por pagar- pagos, que permita establecer control sobre las transacciones realizadas.

Cabe destacar, que la organización cuenta con personal necesario y calificado para llevar a cabo los procesos administrativos, de igual forma cuenta con un sistema automatizado la cual facilita la ejecución de las actividades; sin embargo es evidente que las políticas diseñadas por la empresa en cuanto al registro de los pasivos, origina constante molestias a sus proveedores, ya que al contar los días de créditos otorgados en las compras desde la fecha en la que se reciben en el departamento, transcurre muchos días hasta que se hace el pago por el bien o servicio prestado, lo que hace que incremente los precios por la implementación de esta política; por lo que es importante la ejecución del plan de acción.

En este orden de ideas, también se observa que existe poca participación de la gerencia, hay poca revisión de los datos de las facturas lo que conlleva a la devolución de la misma, de igual forma el control por las devoluciones de mercancía es escaso. Sin embargo, existe control de los anticipos dados a proveedores lo que es una ventaja en sus procesos, como al igual observar los saldos de los bancos para determinar si la empresa está en niveles óptimos para la emisión de pasivos.

En este sentido, en cuanto al segundo objetivo: Establecer los factores internos y externos que apoyen la investigación Matriz (DOFA), se puede observar que no hay motivación alguna para el mejoramiento de los procesos administrativos así como

también el incentivo a realizar planes a corto plazo con mayor eficiencia y eficacia de los recursos.

También, pudo constatarse debilidades en cuanto a la negociación de los proveedores, poca eficiencia y eficacia al momento de realizar actividades inherentes al cargo, a su vez no hay implementación de estrategias para posicionamiento en el mercado. Por otro lado, falta de comunicación con los proveedores para establecer convenios adaptados a políticas de negociación que permita la toma de decisión correcta. Tampoco existe participación de la gerencia como del personal la realización de planes a corto plazo adaptado al sistema económico que actualmente se vive en el país para posicionarse y mantener el estatus en el mercado competitivo.

Finalmente se presenta el último objetivo desarrollado en el Capítulo V, que consistió en diseñar un plan de acción para la optimización y mejora en la gestión y registro del proceso de cuentas por pagar, en donde se seleccionaron algunas estrategias resultantes del objetivo anterior (análisis Matriz DOFA) que para el desarrollo de esta parte de la investigación es de suma importancia, como lo es la puesta en marcha de cursos y charlas sobre procesos administrativos y sobre providencias de deberes y derechos formales para la capacitación de los analistas.

Es importante destacar que para llevar a cabo la propuesta, tanto los analistas como la empresa deben tener la disponibilidad, motivación al cambio y deseos de mejorar los procesos, así como analizar la posibilidad de elaborar manuales de normas y procedimientos en donde el objetivo principal sea que los analistas sepan qué hacer a la hora de presentarse algún incidente, esto en pro de obtener el éxito productivo y económico con el mínimo de los riesgos legales y comerciales.

Toda organización debe de procurar llevar sus funciones debidamente realizadas para dar respuesta oportuna cada uno de los departamentos y áreas que las

conforman, todos ellos conforman una cadena y cualquier retraso en uno de ellos causaría demora en la operatividad del otro.

Es por eso que es importante que se ejecute el plan de acción con cada una de las estrategias propuestas, debido a las constantes fallas en los procesos, dichas estrategias fueron creadas para lograr una optimización siendo de gran valor e importancia para la toma en práctica para la empresa objeto de estudio ya que abarca a varios departamentos que inician el proceso de cuentas por pagar, ayudando así a la mejora de procesos en el departamento estudiado de Cuentas por Pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.

## **RECOMENDACIONES**

En función de los resultados obtenidos de la investigación, luego de planteada la propuesta, los investigadores realizan las siguientes sugerencias:

- Implementar la propuesta presentada siguiendo las diferentes estrategias que permitirán establecer un adecuado proceso orientado en la optimización de los procedimientos del departamento de cuentas por pagar.

- Establecer un sistema de información efectivo, mediante documentos que registren las diferentes actividades y que a través del mismo se pueda monitorear el cumplimiento del mismo.

- Crear un manual de normas y procedimientos para todos los procesos involucrados con la gestión y registro de las cuentas por pagar, con el fin de facilitar a todos los analistas llevar a cabo este proceso y saber el cómo, el porqué y el para qué de cada operación, esto con el objetivo de reforzar los conocimientos de los analistas que laboran actualmente y preparar a los futuros analistas que ingresen a la organización.

- Se sugiere al personal del departamento de cuentas por pagar, ofrecer charlas a los analistas y personal involucrado en las operaciones de obras y compras, con el fin de discutir y llegar a acuerdos en donde todos conozcan y sepan de las necesidades que cada departamento presenta, teniendo en cuenta que la comunicación es de vital importancia para el logro de los objetivos.

- Delegar personas que supervisen tanto a los analistas como a los procesos que se ejecutan, con el fin de descartar algún error y actuar en el momento oportuno cuando se presente algún inconveniente, así como exigir a todos los analistas la dedicación y el interés que el proceso de gestión y registro de las compras y las cuentas por pagar, ya que la ineficiencia del mismo implica pérdidas de tiempo y monetarias para todo el colectivo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Arias, Francisco. (2004). **El proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración**. Caracas, Editorial EPISTEME, C.A Quinta Edición Caracas. Venezuela.

Arias, Francisco. (2006). **El Proyecto de Investigación**. Editorial EPISTEME C.A., Séptima Edición Caracas.

Balestrini, (2002). **Como realizar un Proyecto de Investigación**. Consultores Asociados B.L. Caracas, Venezuela.

Benítez, Gómez y Quiñónez (2014). **Diseño de Control Interno al Proceso de Compras y Cuentas por Pagar de la Empresa North American International**, C.A Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Bernal, (2004). **Contabilidad, sistema y gerencia**. Libro en línea disponible en: <https://books.google.co.ve/books?isbn=9803881167>.

Boland, Carro, Stancatti y Gismano, (2007). **Funciones de la administración**. Libro en línea, disponible en: <https://books.google.co.ve/books?isbn=9871171633>.

Calderón y Castaño (2005). **Investigación en Administración en América Latina**. Libro en línea. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?id=N112My4B7h8C>

Catacora, (2.007). **Sistema y Procedimientos Contables**. Mc. Graw Hill Interamericana de Venezuela, Caracas.

Chávez, Gastelo y Jhonge, (2010). **Diseño de un sistema de control interno en el área de cuentas por pagar del departamento de administración caso de estudio Hogares Crea de Venezuela (Sede Central)**. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Coronel, Ramírez y Veloz (2010). **Estrategias de Control Interno para la Optimización de la Gestión Administrativa del Departamento de Cuentas por Pagar de Mack Servicios Industriales, C.A.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

**Constitución de la República Bolivariana de Venezuela** (2000). Gaceta Oficial de la República de Venezuela. Extraordinaria N° 5.453. Marzo 24, 2000. Caracas. Venezuela.

Delgado, Colombo y Orfila, (2003). **Conduciendo la Investigación.** Editorial Comala.com. Carabobo, Venezuela.

Enterpreu.com (2010). **Pasos para Ejecutar un plan de acción.** Libro Disponible en: <https://www.entrepreneur.com/article/263648>

Finol y Camacho, (2006). **El proceso de Investigación Científica.** Editorial de la Universidad del Zulia. Venezuela.

González y Alberto, (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.** Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo, Bárbula.

Hernández, Fernández y Baptista, (2003). **Metodología de la Investigación.** McGraw-Hill Interamericana. México

Herrera, Medina y Naranjo, (2004). **Tutoría de la Investigación Científica.** Dimerino Editores. Quito, Ecuador.

Herrscher, (2000). **Introducción a la Administración de Empresas: Guía Para Exploradores.** Libro en línea disponible en: <https://books.google.co.ve/books?isbn=9506413142>

Koontz y Donnell, (1977). **Curso de Administración Comportamiento de las Organizaciones Modernas.** Ciudad de México. Editorial Mc. Graw Hill.

Koontz y Wehrich, (2004). **Administración: Una perspectiva global**. 12ª edición. Editorial México: McGraw-Hill.

Martínez, (2010). **Con enfoques en competencias**. 1ª Edición. Editorial Cengage learning.

Parella y Martins, (2006). **Metodología de la Investigación**. Segunda Edición. Fondo Editorial Cuantitativo de la Universidad Pedagógica Libertador. Caracas, Venezuela.

Pérez y Merino, (2009). **Definición de plan de acción**. Documento en línea) Disponible en: <http://definicion.de/plan-de-accion/>

Pineda, (2009). **Como Planear Estratégicamente la Vida: Propuesta y Ayudas Metodológicas**. Libro en línea. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?isbn=9587152549>

Ponce, (1978). **Administración de empresas: Teoría y práctica**. Libro en línea. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?isbn=9681800591>

Sabino, (2002). **El proceso de la investigación científica**. Segunda Edición. Editorial LIMUSA. Noriega. Editores México.

Stephen, Robbins, David y DeCenzo, (2002). **Administración: Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones** 3era edición. Libro en línea. Disponible en: <https://books.google.co.ve/books?isbn=9702603234>.

Rivas, (1995). **Técnicas de Documentos Investigación I**. Caracas, Venezuela

Tamayo y Tamayo (2003). **El proceso de la investigación científica**. Segunda Edición. Grupo Noriega Editores. México.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2006). **Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Editorial del Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas.

## ANEXOS



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

### **JUCIO DE EXPERTOS**

Respetado experto a continuación se le están proporcionando dos instrumentos que se aplicaran al personal de la empresa en estudio; cuyo propósito consiste en que usted evalué la redacción de cada ítem que lo integran. Sus observaciones, son de vital importancia para hacer las correcciones pertinentes a fin de dar la configuración y calidad definitiva al mismo antes de su aplicación a la muestra de sujetos seleccionados para los fines específicos de la investigación. Sin más a que hacer referencia y confiada en sus observaciones serán de gran utilidad, se suscribe de usted.

Atentamente,

---

Rosana Salas



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

### VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos, ENCUESTA para ser aplicado al personal de la empresa; elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado: PLAN DE ACCION PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTION DEL DEPARTAMENTO CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA C.I. SIERRA LARGA, C.A., en el municipio Guacara, estado Carabobo, presentado por Rosana Salas, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Nombre:

CI:

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



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

**PLAN DE ACCION PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTION DEL  
DEPARTAMENTO CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA C.I. SIERRA  
LARGA, C.A.**

Autora: Rosana Salas

Estimado colaborador:

El presente instrumento ha sido diseñado para recolectar información relacionada con la propuesta de lineamientos de control interno para la gestión de del departamento de cuentas por pagar de la empresa C.I. Sierra Larga, C.A. en el estado Carabobo, por lo cual no es necesario su identificación, sin embargo, se espera que la cooperación atienda a los aspectos formales de la información: sinceridad y veracidad, por lo tanto se agradece la colaboración que usted pueda dar al respecto, los cuales son de valiosa importancia para la culminación del proyecto en estudio.

Siga las siguientes instrucciones:

- Se presentan una serie de preposiciones con alternativas de respuestas
- Responda de forma precisa, marcando con una “X” atendiendo al contenido de la pregunta.

## ENCUESTA

1. ¿Existe un manual de normas y procedimiento dentro de la empresa para el área de cuentas por pagar?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

2. ¿Se cuenta con un sistema administrativo y contable que sea confiable?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

3. ¿La empresa ha definido y/o seleccionados actividades de control interno que permitan verificar el desempeño en el proceso de Cuentas por pagar?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

4. ¿Antes de emitir los pagos a proveedores, el área de cuentas por pagar verifica las documentaciones que soportan las facturas?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

5. ¿Se registran los pasivos de servicios o suministros de manera oportuna?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

6. ¿Se lleva un control de recepción de facturas que se reciben de obras?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

7. ¿Se realizan evaluaciones contables de la disponibilidad de flujo de caja para emisión de pagos?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

8. ¿Se realizan registros contables de facturas diariamente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

9. ¿Concilian las diferencias de saldos en los estados de cuenta de los proveedores periódicamente?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

10. ¿Se lleva un control sobre la recepción de todas las compras de bienes y servicios de la empresa?

- Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 11.** ¿Existen regularmente devoluciones de facturas por datos incorrectos en las mismas?
- Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 12.** ¿Se lleva un control por las devoluciones de mercancía?
- Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 13.** ¿Se lleva un control de los anticipos dados a proveedores?
- Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 14.** ¿Los saldos de las cuentas por pagar al final de cada periodo se mantienen en niveles convenientes para la empresa?
- Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_
- 15.** Una vez se ha realizado la compra, ¿Realiza la gerencia algún tipo de seguimiento que permita verificar que se cumplen las condiciones convenidas?
- Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

### Evaluación de instrumento: ENCUESTA

ASPECTOS GENERALES	SI	NO	OBSERVACIONES
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. El número de ítems es adecuado.			
3. El ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
4. Los ítems están presentados de forma secuencial.			
5. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa, sugiera el ítem que falta.			
OBSERVACIONES:			
Validado por:	C.I.:		Grado Académico:
Firma:	Correo:		Teléfono:
Fecha:	VALIDACIÓN		
	NO APLICABLE		
Correo electrónico:	APLICABLE		
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		



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

### VALIDACION DEL INSTRUMENTO

Por medio de la presente, doy constancia de que el instrumento de recolección de datos, ENTREVISTA para ser aplicado al personal de la empresa; elaborado para desarrollar el Trabajo de Grado: PLAN DE ACCION PARA OPTIMIZAR PROCESOS DE GESTION DEL DEPARTAMENTO CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA C.I. SIERRA LARGA, C.A., en el municipio Guacara, estado Carabobo, presentado por Rosana Salas, cumple con los requisitos exigidos para cubrir los objetivos de la investigación que pretende desarrollar.

Aprobado por:

Nombre:

CI:

Firma: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

## **ENTREVISTA**

- 1. ¿Mencione la importancia que tendrían la existencia de manuales de normas y procedimiento en la empresa C.I. Sierra Larga, C.A.?**

---

---

---

---

- 2. ¿Por qué considera confiable el sistema administrativo y contable con el que cuenta la empresa?**

---

---

---

- 3. ¿Mencione las actividades de control interno que la empresa haya diseñado con la finalidad de verificar el desempeño en el proceso de cuentas por pagar?**

---

---

---

- 4. ¿Con que frecuencia el área de cuentas por pagar verifica la documentación que soportan las facturas antes de la emisión de los pagos?**

---

---

---

---

- 5. ¿Considera adecuado el proceso de los registros de pasivos de los servicios o suministros prestados a la empresa?**

---

---

---

---

**6. ¿Mencione la existencia de controles para la recepción de las facturas que son recibidas de las obras?**

---

---

---

---

**7. ¿Se realizan evaluaciones de disponibilidad de flujo de caja para emisión de pagos? Mencione.**

---

---

---

---

**8. ¿Indique la frecuencia de los registros contables de facturas?**

---

---

---

---

**9. ¿Explique si concilian las diferencias de saldos en los estados de cuenta de los proveedores periódicamente?**

---

---

-----  
-----

**10. ¿Indique los controles existentes sobre la recepción de todas las compras de bienes y servicios de la empresa?**

-----  
-----  
-----  
-----

**11. ¿Qué tan frecuentemente realizan devoluciones de facturas por datos incorrectos en las mismas?**

---

-----  
-----  
-----

**12. ¿Mencione los controles existentes por devoluciones de mercancía?**

-----  
-----  
-----  
-----

**13. ¿Se lleva un control de los anticipos dados a proveedores? ¡Explique!**

-----  
-----  
-----  
-----

**14. ¿Los saldos de los bancos al final de cada periodo se mantienen en niveles convenientes para la empresa? ¡Explique!**

---

---

---

---

**15. Una vez se ha realizado la compra, ¿Realiza la gerencia algún tipo de seguimiento que permita verificar que se cumplen las condiciones convenidas? ¡Explique!**

---

---

---

---

**Evaluación del instrumento: ENTREVISTA**

<b>ASPECTOS GENERALES</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1. El instrumento contiene instrucciones para su solución.			
2. El número de ítems es adecuado.			
3. El ítem permite el logro del objetivo relacionado con el diagnóstico.			
4. Los ítems están presentados de forma secuencial.			
5. El número de ítems es suficiente para recoger la información. En caso de ser negativa, sugiera el ítem que falta.			
<b>OBSERVACIONES:</b>			
Validado por:	C.I.:		Grado Académico:
Firma:	Correo:		Teléfono:
Fecha:	VALIDACIÓN		
	NO APLICABLE		
Correo electrónico:	APLICABLE		
	APLICABLE ATENDIENDO A LAS OBSERVACIONES		



