



**LINEAMIENTOS PARA EL REGISTRO
DE PAGOS EN EL SISTEMA
ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA
SERVIHERRAMIENTAS NEO, C.A. SAN
DIEGO EDO CARABOBO**



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

**LINEAMIENTOS PARA EL REGISTRO DE PAGOS EN EL SISTEMA
ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA SERVIHERRAMIENTAS NEO, C.A.
SAN DIEGO EDO CARABOBO**

EMPRESA: SERVIHERRAMIENTAS NEO, C.A.

Autor: Ricardo Lovera
C.I. V-19.130.585

San Diego, Abril de 2018



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

**LINEAMIENTOS PARA EL REGISTRO DE PAGOS EN EL SISTEMA
ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA SERVIHERRAMIENTAS NEO, C.A.
SAN DIEGO EDO CARABOBO**

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

Tutor Académico: Edgar Basanta, C.I. 19.229.930

Tutor Empresarial: Pablo Colina, C.I. 13.849.870

Autor: Ricardo Lovera
C.I. V-19.130.585

San Diego, Abril de 2018

DEDICATORIA

A Dios porque solo Él me ha permitido ser lo que soy, por llenarme de bendiciones y por concederme la fuerza que me ha hecho continuar luchando por mis sueños.

A mis padres por ayudarme de manera incondicional a alcanzar esta meta, por su apoyo incondicional, por su paciencia, por enseñarme valores y por el amor que me han dado, son ustedes pilares fundamentales en mi vida.

A mis Hermanos, por estar siempre allí apoyándome, por su gran cariño y por su respaldo a lo largo de mi vida.

A mis Abuelos y tías por brindarme todo el cariño y apoyo en todo momento.

A todas aquellas personas que indirectamente colaboraron para que esto fuese posible (familiares, compañeros de estudios, amistades y profesores) y que sin duda, sin ellos tampoco hubiese sido posible llegar a este día.

Ricardo Lovera.

AGRADECIMIENTOS

A Dios Todopoderoso por ser el único en brindarnos la magia de nacer, vivir y regalarme la familia maravillosa a la que pertenezco.

A mis padres y hermanos por apoyarme en todo momento, son ustedes un baluarte fundamental en mi vida.

A mi familia por ser un pilar fundamental en mi vida.

A la Escuela de Administración de Empresas de la Universidad de José Antonio Páez, por ser una excelente casa de estudio y darnos la formación académica y profesional que nos preparó para salir al mundo.

A la Universidad de Carabobo por ser partícipe en mi desarrollo como profesional.

A la empresa Serviherramientas Neo, C.A., por brindarme la oportunidad de realizar mi pasantías y apoyarme en mi formación académica.

Al Lcdo. Pablo Colina por guiarme con la idea inicial del presente trabajo.

Al Prof. Edgar Basanta, quien con su experiencia, sabiduría, paciencia, empeño y dedicación expresada, me guio hacia la ejecución del presente Informe de Pasantías.

Ricardo Lovera.

ÍNDICE GENERAL

	Descripción	pp.
	Introducción.....	1
CAPÍTULO		
I	LA EMPRESA	3
	1.1 Ubicación de la de la empresa.....	3
	1.2 Objetivo.....	3
	1.3. Misión.....	3
	1.4 Visión.....	3
	1.5 Valores.....	3
	1.6 Estructura organizacional.....	4
	1.7 Perfil del cargo.....	5
II	EL PROBLEMA	6
	2.1 Planteamiento del problema.....	6
	2.1.1 Formulación del problema.....	7
	2.2 Objetivos.....	7
	2.2.1 Objetivo general.....	7
	2.2.2 Objetivos específicos.....	8
	2.3 Justificación.....	8
	2.4 Alcance.....	9
III	MARCO TEÓRICO	10
	3.1 Antecedentes.....	10
	3.2 Bases teóricas.....	12

	3.3 Definición de términos básicos.....	15
IV	FASES METODOLÓGICAS.....	17
V	RESULTADOS.....	20
VI	PROPUESTA Y CONSIDERACIONES FINALES.....	26



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

**LINEAMIENTOS PARA EL REGISTRO DE PAGOS EN EL SISTEMA
ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA SERVIHERRAMIENTAS NEO, C.A.
SAN DIEGO EDO CARABOBO**

Autor: Ricardo Lovera

Tutor: Edgar Basanta

Fecha: Octubre de 2017

RESUMEN INFORMATIVO

Este Informe Final de Pasantías surge del interés de proponer lineamientos para el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A, en vista de los problemas que ocurren en la actualidad en el departamento, en el cual se observa que la solicitud de pago en el proceso de cancelación de las facturas presenta una demora de manera notable. Para ello se llevó a cabo una propuesta factible apoyada en una investigación de campo; como técnica de recolección de información fue seleccionada la observación directa, para la cual se diseñó, como instrumento, una lista de cotejo, que sirvió para diagnosticar la situación actual en los registros de pagos de pagos en el sistema administrativo en la empresa e identificar identificar las debilidades y fortalezas de los procedimientos relacionados con los pagos en la organización. El análisis de los resultados permitió elaborar una propuesta que contribuya una mayor eficiencia en los procedimientos de las actividades que se realicen en el departamento de cuentas por pagar, de forma definida, organizada y con un mayor nivel de efectividad, mejor control del manejo de las actividades, el control interno y de solicitudes de pagos. De esta forma, se propuso una serie de estrategias orientadas a: definir políticas para el registro de los pagos en el sistema administrativo para el mejor uso de los recursos tecnológicos y el incremento del control de los procesos y elaborar unos indicadores de gestión para medir la calidad del ciclo de cuentas por pagar y contribuir a la toma de decisiones gerenciales, que tengan efecto en la calidad de los mismos y el mejor desempeño de los empleados ejecutando las actividades con mayor eficiencia. Logrando de esta manera el aprovechamiento máximo de los recursos y por ende el aumento del rendimiento

Descriptor: Lineamientos, gestión de cuentas por pagar, mejoramiento continuo, proceso de pagos.

INTRODUCCIÓN

El control administrativo es el proceso mediante el cual la gestión de una empresa se asegura de que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planeados por la organización. Por lo tanto, se puede decir que toda unidad económica es perfectible, es decir, siempre puede mejorar determinadas áreas para lograr los objetivos fijados por la administración, siguiendo tal premisa, además del hecho de que toda organización debe estar dispuesta a encontrar sus fallas y corregirlas. Ese control sólo es posible si se cuenta con un sistema de información que sirva como punto de referencia para cuantificar las fallas y los aciertos, de modo que constantemente se estén corrigiendo los errores y capitalizando los aciertos, lo cual traerá como consecuencia el incremento del valor de la empresa.

En este sentido, en la actualidad, se ha generado el interés acerca de la importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, como parte de sus planes de crecimiento, debido a lo práctico que resulta medir la eficiencia, la productividad y el impacto que esto tiene en la calidad de los procesos. Por ello, el control interno administrativo ha sido diseñado, aplicado y considerado como la herramienta más importante para el logro de los objetivos empresariales, la maximización de los recursos y para obtener la productividad, además de prevenir fraudes, errores, violación a principios y normas contable, fiscal y tributaria. Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio.

En vista de ello, la presente investigación tiene como objetivo proponer lineamientos para el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A. Para ello, primeramente se diagnosticó la situación actual que se presenta en los procesos administrativos relacionado con el registro de los pagos en la empresa, para luego identificar los elementos que influyen en la problemática que se presenta en la empresa, lo que permita diseñar controles

administrativos para la optimización de los procesos internos para el registro eficiente de pagos en el sistema administrativo en la organización.

Para cumplir a cabalidad con las formalidades establecidas por la Universidad José Antonio Páez, para la presentación de los Informes de Pasantía, la estructura formal de este informe constará de cinco capítulos, de la siguiente forma:

Capítulo I: En esta parte del informe se presenta lo referente a la presentación de la organización: ubicación, breve descripción, estructura organizativa de la empresa y del área específica donde se llevaron a cabo el estudio, así como el detalle de las actividades desarrolladas.

Capítulo II: En este capítulo se presenta lo relativo al planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos, la justificación, el alcance y las limitaciones.

Capítulo III: Contiene lo referente al marco referencial conceptual, donde se establecen los fundamentos teóricos que sustentan la investigación, divididos en tres partes: antecedentes, bases teóricas, además de la definición de términos básicos necesarios para la comprensión de la información contenida en el trabajo.

Capítulo IV: En este capítulo se muestra las fases metodológicas, con las técnicas e instrumentos seleccionados desarrollar cada uno de los objetivos específicos del estudio.

Capítulo V: Comprende los resultados obtenidos en la investigación realizada.

Capítulo VI: Contiene la propuesta dirigida al registro de pagos en el sistema administrativo de la empresa, junto con las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

1.1 Descripción y ubicación

Serviherramientas Neo, C.A. fue creada en el año 2013 es una empresa comercializadora mayorista de productos dirigidos a la industria ferretera, la cual cuenta con una sede en el municipio San Diego, estado Carabobo. Además contiene con un catálogo conformado por más de 100 ítems en los diversos rubros de herramientas y accesorios que ofrece.

1.2 Objetivo

Esta organización tiene como objetivo principal ofrecer sus productos con la mejor relación precio-valor, con un nivel de calidad óptimo y la resistencia que el mercado nacional necesita.

1.3 Misión

Suplir todos nuestros productos con la mayor relación precio-valor dando un servicio superior altamente calificado e innovador, comportándonos de esta manera con integridad y credibilidad ante nuestros clientes.

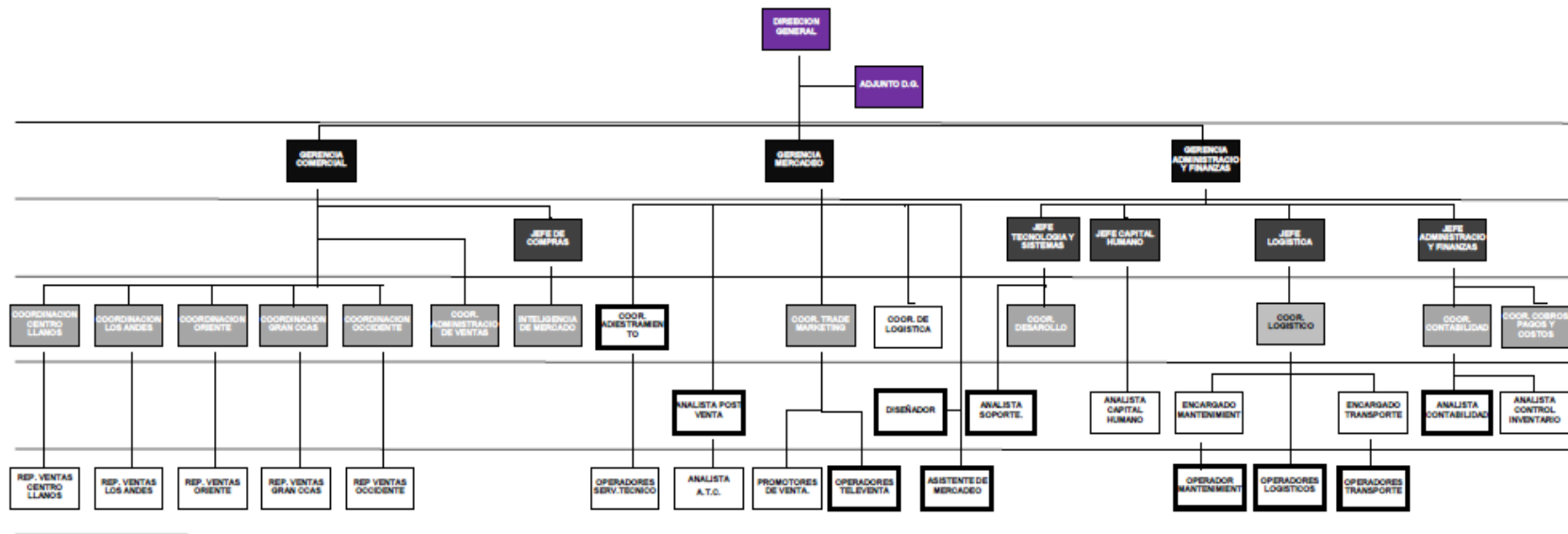
1.4 Visión

Convertirnos en un proveedor de productos de alta calidad de forma confiable dando garantía con nuestros servicios, y establecer alianzas estratégicas con nuestros clientes en el mercado venezolano.

1.5 Valores

Lealtad – Responsabilidad – Honestidad – Ética – Solidaridad – Compromiso – Excelencia – Disciplina.

1.6 Estructura Organizacional



Fuente: Serviherramientas Neo C.A (2018).

1.7 Perfil del Cargo

A continuación se presenta, una serie de actividades realizadas en el departamento de Administración:

- a) Revisar los documentos relacionados con los pagos vencidos de la semana.
- b) Revisar que la documentación cumpla con los requisitos fiscales e internos.
- c) Actualizar disponibilidad bancaria solicitando actualización para efectuar los desembolsos.
- d) Elaborar los pagos en el módulo de cuentas por pagar.
- e) Efectuar controles de pagos anticipados: empleados y proveedores.
- f) Gestionar cartas y compra de cheques de gerencia para pagos de tributos.
- g) Atender a las instituciones financieras para la actualización de sus expedientes.
- h) Realizar transferencias o depósitos bancarios para adecuar los saldos a las necesidades de la empresa.
- i) Imprimir notas de débito y créditos bancarios.
- j) Descargar los estados de cuenta bancarios.
- k) Elaborar depósitos bancarios para efectuar pagos a empleados y proveedores.
- l) Realizar cualquier otra tarea afín de que sea asignada.

CAPÍTULO II

EL PROBLEMA

2.1 Planteamiento del Problema

Actualmente las organizaciones cuentan con procedimientos administrativos; según el portal *Gestiopolis.com*, es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrollada para lograr un objetivo común: aprovechar los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo, con los que cuenta la organización para hacerla efectiva. En este sentido les permiten establecer lineamientos para el desarrollo de cada actividad en pro de obtener los objetivos planteados, asegurando la supervivencia y el éxito de las empresas. En este sentido, las empresas están en la búsqueda constante de mejorar cada día sus procesos, es por ello que surge la necesidad de implementar procedimientos que les permite organizar, controlar y registrar las operaciones que realizan en ella.

Asimismo, las organizaciones utilizan esta herramienta para la documentación de sus procesos administrativos, los cuales establecen los lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional, esta herramienta orienta y facilita el acceso de información a los empleados y es de gran utilidad para la capacitación de nuevo personal proporcionando una mejor y más rápida inducción en nuevos puestos de trabajo.

No obstante hoy en día se encuentran empresas que no cuentan con métodos que faciliten el desarrollo de sus actividades diarias. Es por ello que la administración de toda empresa, precisa de la ayuda de los procedimientos respectivos como fuente de información para poder llevar acabo de manera ordenada las funciones administrativas.

Además se debe hacer referencia que actualmente, en la Gerencia de Administración y Finanzas de la empresa Serviherramientas Neo, C.A. los procesos administrativos relacionados con el registro de los pagos en el sistema administrativo no son ejecutados bajo lineamientos formales, por lo que ocurre variabilidad en los procesos por desconocimiento del personal, puesto que no existen procedimientos que indiquen cuáles son los pasos que necesita para la elaboración de los pagos a proveedores y la falta de supervisión, de las misma para evitar así errores en los procesos administrativos del departamento de Cuentas por Pagar.

En este sentido, se entiende por supervisión, de acuerdo con Estupiñán (2010:78) a “la observación regular y el registro de las actividades que se llevan a cabo en un proceso o programa. Es un proceso de recogida rutinaria de información sobre todos los aspectos del proyecto. Supervisar es controlar qué tal progresan las actividades del proceso”. De esta forma, la organización espera del supervisor una visión superior a la de los supervisados por él (y una acción consistente con ella), que asegure la mejora del desempeño de estos y la obtención de resultados consistentes con las metas trazada.

Hay que reconocer además que el sistema de cuentas por pagar es el encargado de todo el control y la administración de las deudas que tiene la empresa con los proveedores, es el responsable de mantener los saldos de la deuda de la empresa al día. El objetivo del sistema no es solamente determinar y controlar las cuentas globales a un proveedor determinado, sino más bien, permite la administración por cada una de las facturas o documentos por pagar que se tenga. En líneas generales, Serviherramientas Neo, C.A., carece de los procedimientos escritos para el registro eficiente de pagos en el sistema administrativo, lo cual trae como consecuencia que cada usuario realice las operaciones administrativas como lo crea conveniente.

2.1.1 Formulación del Problema

¿Cuáles son los lineamientos ideales para el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Proponer lineamientos para el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

2.2.2 Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

Describir los pasos para el registro de los pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

Diseñar lineamientos para el registro eficiente de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

2.3 Justificación

El propósito de implementar lineamientos para el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A., surge de la necesidad que tiene la organización para el desarrollo y buen desempeño de métodos que permitan organizar, controlar y registrar los procesos que se realizan en el departamento de cuentas por pagar y el uso eficiente del sistema operativo bajo el cual realizan sus actividades administrativas (Idempiere, sistema ERP).

Con la implementación de esta herramienta de trabajo se busca alcanzar una óptima logística de los procesos, impactando en la calidad de los mismos y el mejor desempeño de los empleados ejecutando las actividades con mayor eficiencia. De esta manera se busca el aprovechamiento máximo de los recursos y por ende el aumento del rendimiento, aportando beneficios a la empresa en la tramitación, organización y orden de los documentos que se generan en dicho departamento. Asimismo con la utilización de esta herramienta facilitará y agilizará la búsqueda de información y

toma de decisiones con respecto a los procesos que se realizan en el departamento de cuentas por pagar.

De igual manera, se optimizará el servicio prestado a los proveedores, ya que los pagos se harán oportunamente. Y con relación a los empleados el mismo se verá favorecido al reducir algunas funciones y podrá dedicar el tiempo real a sus asignaciones correspondientes. Además, de promover el desempeño de las actividades mediante la capacitación y desarrollo de los trabajadores, así mismo se puede agregar, es de gran importancia por la necesidad que tiene la organización de mejorar su eficiencia en los procesos operativos administrativos en el Departamento de Cuentas por Pagar, minimizando las deficiencias, reduciendo costo y contribuyendo a aumentar la calidad de servicio prestado; y se justifica debido a que se obtendrá un flujo de información confiable que cumpla los imperativos de regularidad, confiabilidad y rapidez.

2.4 Alcance

La elaboración de lineamientos para el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A proporcionará políticas, normas de control y una buena ejecución del proceso, dando así motivación al empleado en esa nueva etapa, además garantiza una optimización ejemplar para el cumplimiento de las acciones preventivas y correctivas necesarias en el seguimiento de las diversas elaboraciones de los procedimientos. Estas medidas de planificación brindan un impacto de eficiencia, eficacia de orden en los diferentes análisis y así satisfacer y optimizar el desenvolvimiento del área. Además que aporta a la empresa una herramienta que ayudara al proceso del departamento de cuentas por pagar con el cumplimiento de las necesidades logrando el aprovechamiento máximo de forma eficiente.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL

3.1 Antecedentes

Los antecedentes son todos aquellos trabajos de investigación que preceden al que se está realizando. Por lo tanto, con el fin de destacar la importancia del estudio, y proporcionar un basamento teórico que permita una mayor comprensión, se procedió a la revisión de diversos trabajos previos relativos al área de las cuentas por pagar. De esta forma, se realizaron consultas a diversas investigaciones, con el propósito fundamental de buscar información donde se expliquen hechos pasados que permitan proyectar consecuencias futuras de los mismos, lo cual es la base esencial de toda investigación. Al respecto, Tamayo y Tamayo (2012:57) explica que los antecedentes de una investigación “reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones”. Los estudios referidos en esta sección de la investigación son los siguientes:

Campos S. y Rossyigna Y. (2015), llevaron a cabo un Trabajo de Grado titulado **Control Interno para Optimizar el Cumplimiento de los Pagos a Proveedores Nacionales. Caso de Estudio Departamento de Cuentas por Pagar en la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela, S.A.**, realizado para optar al título de Contador Público en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), San Diego, Venezuela. Presentaron una propuesta de revisión de los controles internos para mejorar y hacer más eficientes los pagos a los proveedores de la empresa; a través de ella se pretendió proveer a los responsables de las operaciones financieras y operativas de la compañía de una herramienta que le permitiera mejorar los procesos con la emisión de los pagos. Este estudio guarda estrecha relación con el presente

trabajo de grado, ya que de alguna forma muestran actividades que podrían optimizar efectividad en los registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

Otro trabajo de grado consultado fue el de por Blanco, B. y Perera, Y. (2013) titulado **Propuesta de Benchmarking para los Procedimientos de los Departamentos de Cuentas por Pagar de las Empresas Alimentos Heinz, C.A. y Tetra Pak, C.A para Mejorar el Control Interno**, realizado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo (UC). En el mismo se planteó transformar los puntos débiles de control interno, en los Departamentos de Cuentas por Pagar en fortalezas, que les proporcionaran mayor nivel de control para mejorar sus funciones y las relaciones con terceros. Por ello, el objetivo general del estudio fue proponer la aplicación del Benchmarking en los procedimientos de las Áreas de Cuentas por Pagar de dichas empresas, con el propósito de mejorar su proceso de control interno, con miras al logro de los objetivos departamentales y por ende organizacionales.

Este trabajo constituye un significativo aporte a esta investigación, ya que proporciona una orientación sobre las mejoras que podrían ser realizadas en el área de Cuentas por Pagar de la empresa objeto del presente estudio en lo que se refiere a controles internos y que sirva de referencia para el desarrollo óptimo de los procesos de los controles administrativos.

De la misma manera, Carbajal, Gonvela A. y Salazar. E. (2013), presentaron un trabajo de grado titulado **Incidencia del sistema de control interno aplicado en el Departamento de Cuenta por Pagar en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa Alimentos Polar Comercial planta salsas y untables**, realizado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Carabobo (UC). El estudio tuvo como objetivo general determinar la incidencia del sistema de control interno aplicado en el Departamento de Cuenta por Pagar en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa Alimentos Polar Comercial planta salsas y untables.

Los resultados obtenidos señalaron que la empresa sí aplicaba controles internos al Departamento de Cuentas por Pagar, lo cual contribuía con la mejora de los procesos, e influía sobre el desarrollo de las actividades involucradas. Igualmente, se pudo conocer que la empresa contaba con manuales de normas y procedimientos para orientar al personal sobre las actividades que allí se ejecutaban. Este trabajo guarda relación con la actual, ya que muestra los controles administrativos existentes y busca reestructurarlo para un mejor funcionamiento de la organización, que es lo que se desea lograr en las actividades de la empresa, específicamente en el área de Cuentas por Pagar.

3.2 Bases Teóricas

3.2.1 Control Administrativo

El control administrativo, Según Catacora (2009:21) “constituye el conjunto de políticas adoptadas por una organización, para salvaguardar sus recursos contra desperdicios, fraudes e insuficiencias, verificar la exactitud y confiabilidad del sistema de información financiera y promover la eficiencia de sus operaciones”. Su grado de fortaleza determinara si existe una seguridad razonable de que las operaciones reflejadas en los estados financieros son confiables.

De la misma forma, el control es una etapa primordial del proceso administrativo, pues, aunque una empresa cuente con unos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Por ello, Estupiñán (2010:41), indica que “el control es el conjunto de medidas tendientes a determinar la veracidad de las afirmaciones o la normalidad y/o irregularidad de los actos que realizan otros individuos”. Forma parte del proceso de administrar una actividad, proyecto o negocio con el objeto de: planificar, organizar, ejecutar y controlar.

Derivado del enunciado anterior, se puede decir que el control comprende el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos de una empresa estén protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la empresa desarrolla su actividad eficazmente según las políticas definidas por la administración. Estupiñán (2010:7) explica que “existe sólo un modelo de control interno, que es el plan de organización que adopta cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables”.

3.2.2 Control Interno

El control interno es un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos. Estos controles internos, son efectuados por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, es decir, un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo, lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos, sólo puede aportar un grado de seguridad razonable y no la seguridad total para la conducción o consecución de los objetivos.

Dentro de esta perspectiva, Catacora (2009:238), señala que "un sistema de control interno se establece bajo la premisa del concepto de costo/beneficio. El postulado principal al establecer el control interno diseña pautas de control cuyo beneficio supere el costo para implementar los mismos". Sin embargo sobre este punto, es importante señalar que, para que un control interno rinda su cometido, debe ser: oportuno, claro, sencillo, ágil, flexible, adaptable, eficaz, objetivo y realista. De esta forma, el control es una función que se realiza mediante parámetros establecidos con anterioridad, y el sistema de control es el fruto de la planificación y, por tanto, apunta al futuro.

Asimismo, el control interno se refiere a la utilización de registros e informes para comparar lo logrado con lo programado. Desde el punto de vista administrativo o

financiero, que es el campo de interés de esta investigación, el control consiste en el conjunto de acciones efectuadas con el propósito de que las actividades se realicen de conformidad con el plan establecido.

En este sentido, Serna Gómez (2009:21), indica que el control de gestión es "la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone". Es la actividad encargada de vigilar la calidad del desempeño, la cual se debe concentrar fundamentalmente en el ámbito económico, en el conjunto de medidas y en los indicadores, que se deben trazar para que todos visualicen una imagen común de eficiencia. El control de gestión tiene que ver con la planificación, ejecución y dirección, y mide la calidad del desempeño, a través de indicadores.

3.2.3 Cuentas por Pagar

Arens y Loebbecke (2013:25) define a las cuentas por pagar como "deudas no pagadas por mercancías y servicios recibidos en el curso común del negocio". También expone que la compra de estas mercancías y servicios conforman el ciclo contable de adquisición y pagos, donde se obtienen materias primas, equipos, suministros, servicios, reparaciones y mantenimientos e investigación y desarrollo, se inicia con la preparación de una requisición de compra por un empleado autorizado que necesita las mercancías o servicios y termina con el pago por los beneficios recibidos.

Posteriormente a la requisición, ocurre la recepción de mercancías del proveedor, lo cual representa el punto en donde la mayoría de las compañías reconocen por primera vez el pasivo relacionado en sus registros cuando se recibe la mercancía un control adecuado exige que se examine su descripción, cantidad, arribo oportuno y condición. El reconocimiento debido a la responsabilidad por esta recepción requiere de registros rápidos y precisos. El registro inicial tiene un efecto significativo sobre los estados financieros registrados y el desembolso real de efectivo, por lo tanto se

debe tener gran cuidado para incluir solo las adquisiciones válidas de la compañía en las cantidades correctas.

En lo que se refiere al control interno de las cuentas por pagar, es importante reconocer que las cuentas por pagar de una compañía son las cuentas por cobrar de otras. Por tanto, existe poco peligro de que nunca se descubran los errores, pues los acreedores del cliente generalmente llevan un registro completo de su cuentas por cobrar y le informan en caso de no recibir los pagos.

Lo que se dice del control interno referente a las cuenta por pagar, puede aplicarse al ciclo de compras o de adquisición. En un sistema eficaz de compras, un departamento de almacén o de control de inventarios prepara y aprueba la requisición de compras que será enviada al departamento de adquisiciones. Una copia se archiva numéricamente y se compara con la orden que se prepara después y, finalmente, con una copia del informe de recepción. Linares (2010) indica que se deben tomar las siguientes consideraciones al momento de planificar las cuentas por pagar:

- Efectuar la confirmación de pagos con proveedores seleccionados, según lo establecido en la legislación vigente.
- Comprobar si las compras de mercancías a los suministradores están autorizadas de acuerdo con la legislación vigente y los contratos firmados entre las partes.
- Revisar la custodia y archivo correcto de los expedientes de los proveedores.
- Comprobar que los saldos que muestran las cuentas por pagar están debidamente sustentados por las facturas comerciales realmente recibidas del proveedor.
- Verificar que los pagos anticipados estén debidamente controlados, conciliados y sustentados por los documentos correspondientes, así como su envejecimiento y causas.
- Verificar la utilización y destinos de los créditos bancarios aprobados a la entidad.
- Comprobar el tratamiento de los faltantes, pérdidas y sobrantes de acuerdo con la legislación vigente.

3.3. Definición de Términos Básicos

Administración: es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible. El objetivo de la administración es llegar a la productividad.

Calidad: Es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado alcanzar para satisfacer a su clientela. Representa al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad. Es la característica que se atribuye a todas aquellas cosas que representan excelencia, eficacia y efectividad.

Capital: Es la suma de todos los recursos, bienes y valores movilizadas para la constitución y puesta en marcha de una empresa. Es su razón económica. Cantidad invertida en una empresa por los propietarios, socios o accionistas.

Conciliación bancaria: Proceso Sistemático de comparación entre los ajustes contable de una cuenta corriente realizada por el banco y la cuenta de bancos correspondientes en la contabilidad de una empresa, con una explicación de las diferencias encontradas.

Depósitos en cuenta corriente: Son aquellos depósitos en una cuenta bancaria, en la cual pueden hacerse depósitos o de la cual pueden hacerse retiros en cualquier momento y tantas veces como se desee. Se utiliza el término corriente porque ésta es una cuenta a través de la cual el dinero circula o corre constante y libremente.

Impuesto. Es una clase de tributo (obligaciones generalmente pecuniarias en favor del acreedor tributario) regido por Derecho público. Se caracteriza por no requerir una contraprestación directa o determinada por parte de la Administración (acreedor tributario)

Sistema: Es un conjunto de funciones, virtualmente referenciada sobre ejes, bien sean estos reales o abstractos. También suele definirse como un conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía y/o materia para proveer información.

CAPÍTULO IV

FASES METODOLÓGICAS

En este capítulo se establecen el tipo de estudio que se realizó durante la investigación, para el logro y éxito de los objetivos planteados en la misma, tuvo como finalidad proponer lineamientos para el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

De acuerdo a las características de los objetivos formulados en el presente estudio la modalidad del proyecto es de tipo factible, consiste en la elaboración y desarrollo de una propuesta de lineamientos para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de la empresa.

El diseño de esta investigación es de campo, ya que se implanta directamente en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

Para el desarrollo del informe de pasantías se dividió en tres (03) fases para el análisis del problema y las alternativas de solución, las cuales se describen a continuación:

4.1 Diagnóstico de la situación actual en el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

Con esta fase se propuso conocer la situación actual de la empresa, en cuanto al registro de pagos en el sistema administrativo. Para el cumplimiento de este objetivo, y en concordancia con la metodología seleccionada, la técnica de recolección de datos que se utilizó fue la observación. Arias (2012:69) conceptualiza la observación de la

siguiente forma: “es una técnica que consiste en visualizar o captar mediante la vista, en forma sistemática, cualquier hecho, fenómeno o situación que se produzca en la naturaleza o en la sociedad, en función de unos objetivos de investigación preestablecidos”. Es decir, se entiende como técnica, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información. Para hacer el diagnóstico, el instrumento correspondiente fue la guía de observación o lista de cotejo. También denominada lista de control o de verificación, Arias (2012:32) la define como “un instrumento en el que se indica la presencia o ausencia de un aspecto o conducta a ser observada”.

4.2 Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos relacionados con el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa.

El propósito de esta fase consistió en identificar las cualidades y fallas en los métodos de control interno aplicados en la actualidad que participan en el proceso cuentas por pagar de la empresa para incluirlos o tomarlos en consideración a la hora de mejorar el registro de pagos en el sistema administrativo. Para ello, se recurrió a una Matriz DOFA, la cual es definida por Chase, Jacobs y Aquilano (2009:232) como “una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada”.

En este sentido, de la combinación de fortalezas con oportunidades encontradas en la gestión de cuentas por pagar de la empresa, surgen las potencialidades, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las limitaciones, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas, colocan una seria advertencia. Mientras que los riesgos (combinación de fortalezas y amenazas) y los desafíos (combinación de debilidades y oportunidades), determinados por su correspondiente combinación de factores, exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

4.3 Diseño de lineamientos para el registro eficiente de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

Se realizó de acuerdo a los resultados obtenidos en las dos primeras fases, considerando los recursos humanos, económicos, tecnológicos y de infraestructura necesarios para lograr de manera exitosa el desarrollo de la propuesta. La elaboración de la propuesta incluyó la justificación de la misma, así como la definición de los propósitos fundamentales, beneficiarios directos e indirectos, etapas a cumplir en la misma. Se dará una respuesta integral al objetivo general a través de los resultados obtenidos al cumplir con los objetivos específicos.

CAPÍTULO V

RESULTADOS

En el presente capítulo se da a conocer los resultados de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos en concordancia con lo especificado en la metodología del trabajo. En el mismo se consideraron los aspectos más importantes vinculados a los objetivos específicos y a los resultados que persigue la elaboración del informe de pasantías profesionales: el diagnóstico de la situación actual en el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A., y la identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos, para luego diseñar una propuesta para establecer los lineamientos para el registro eficiente de pagos en el sistema administrativo de la organización.

5.1 Diagnóstico de la situación actual en el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

De acuerdo con la aplicación de la guía de observación y la encuesta a los trabajadores acerca de los diversos hechos y acontecimientos relacionadas con la situación actual en el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A, y para un mejor entendimiento de los elementos que fueron evaluados en la organización, en el caso de la encuesta, se presenta para cada pregunta aplicada al personal, el cuadro de frecuencias con los valores absolutos y relativos obtenidos con su respectivo análisis para vincularlo con la investigación documental previamente realizada en el segundo capítulo del estudio.

5.1.1 Análisis de los Resultados de la Observación Directa

Cuadro 1
Resultados Guía de Observación
Observación realizada del 26 al 28 de Agosto de 2017

Nro.	Elemento a observar	Presente	Ausente
1	Manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por pagar		X
2	Procesos del departamento de cuentas por pagar		X
3	Entrenamiento formal al personal en cuanto a normas y procedimientos		X
4	Las funciones del personal están definidas y delimitadas	X	
5	Los procesos son llevados a cabo por diferentes personas de principio a fin	X	
6	Hay existencia de controles administrativos		X
7	El sistema operativo emite reportes de las cuentas por pagar por vencimiento, tipo de cliente y proveedor	X	
8	Existen formatos manuales para control de las cuentas por pagar	X	
9	Las solicitudes de pago cuentan con un control de elaboración y entrega	X	
10	Se cumple con la política de cierre de mes		X

Fuente: Lovera, R. (2018)

Análisis:

Una vez recogida y procesada la información correspondiente a los elementos observados se pudo observar en primera instancia, que en el departamento de cuentas por pagar no existe un manual de normas y procedimientos, lo que indica que los empleados carecen de una herramienta que les permite recibir entrenamiento en cuanto a los procesos y las operaciones que se deben llevar a cabo y así mantener una alineación ante cualquier cambio. En este sentido, los manuales son documentos que concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos con el fin de informar y orientar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

En cuanto a las funciones del personal, éstas están definidas y delimitadas, cumpliendo el principio de la separación de funciones, por lo que se puede señalar que los procesos son llevados a cabo por diferentes personas de principio a fin. En este sentido, es importante la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo de esfuerzo, dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Además, se observó que las solicitudes de pago cuentan con un control de elaboración y entrega, lo cual es un aspecto positivo dentro de las normas de control interno.

Por otro lado, el departamento cuenta con un sistema operativo para el apoyo de las operaciones, el cual emite reportes de las cuentas por pagar por vencimiento, tipo de cliente y proveedor, sólo a través de un reporte llamado “detalle de todas las facturas pendientes en el sistema”; sin embargo, no se cumple a cabalidad con la política de cierre en forma mensual y semanal, la cual fue establecida los jueves de cada semana y los días 30 de cada mes. Estos elementos no contribuyen positivamente al funcionamiento del departamento, y servirán como oportunidad de mejora en el momento de elaborar la propuesta.

Igualmente, se detectaron los siguientes elementos ausentes: no se le ha brindado entrenamiento formal al personal en cuanto a normas y procedimientos; no hay procesos formalizados del departamento de cuentas por pagar, a pesar de que se pudo observar que el departamento existen formatos manuales para el control de las cuentas por pagar, todo se hace desde el sistema, lo que indica que no existe un sistema manual para contingencias, Adicionalmente, el sistema no emite información sobre las facturas de pago y tienen un correlativo predeterminado por lo que no se emiten reportes de resultados o indicadores de gestión a final de mes. El hecho de haber detectado estos elementos debe considerarse como una oportunidad de mejora a la gestión de cuentas por pagar.

5.2 Identificación de las debilidades y fortalezas de los procesos relacionados con el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

La matriz DOFA, es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategia. Generalmente es utilizada para empresas, pero igualmente puede aplicarse a personas, países o situaciones. DOFA es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información que posea sobre el negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis, dentro de las cuales se puede incluir la gestión de cuentas por pagar de una organización. El análisis DOFA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de los negocio. Es por ello que se utiliza para los efectos de determinar las fortalezas y debilidades en la gestión de cuentas por pagar de la empresa (Ver Cuadros 2 y 3).

Cuadro 2. Matriz DOFA – Identificación las debilidades y fortalezas de los procedimientos para el departamento de cuentas por pagar.

Fortalezas	Debilidades
<p>F1: Las funciones del personal están definidas y delimitadas.</p> <p>F2: Los procesos son llevados a cabo por diferentes personas de principio a fin.</p> <p>F3: Las solicitudes de pago cuentan con un control de elaboración y entrega.</p> <p>F4: Los registros contables de las cuentas por pagar de la empresa son realizados correctamente.</p>	<p>D1: No existen procesos formales del departamento de cuentas por pagar.</p> <p>D2: No existen formatos manuales para control de las cuentas por pagar</p> <p>D3: No se cumple con la política de cierre de mes.</p> <p>D4: No se ha establecido un cronograma para la atención a proveedores.</p> <p>D5: No se han establecido mecanismos para evaluar periódicamente la calidad de la información.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>O1: Inexistencia de un Manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por pagar.</p> <p>O2: El sistema operativo emite reportes de las cuentas por pagar por vencimiento, tipo de cliente y proveedor.</p> <p>O3: Se cumple con lo establecido con las políticas emanadas por la dirección de la empresa</p> <p>O4: Se puede mejorar el proceso de cuentas por pagar mediante la simplificación de las actividades a través del uso del sistema.</p> <p>O5: Los proveedores solicitan con frecuencia los comprobantes del Impuesto Sobre la Renta.</p>	<p>A1: No se ha brindado entrenamiento formal al personal en cuanto a normas y procedimientos.</p> <p>A2: No existen en el departamento de cuentas por pagar indicadores de gestión.</p> <p>A3: No se cumple con las fechas y actividades estipuladas para llevar a cabo los cierres mensuales.</p> <p>A4: Existe la posibilidad que se pierdan comprobantes al momento de ser archivados.</p> <p>A5: No se le han definido al personal los objetivos y metas a alcanzar en el proceso de cuentas por pagar.</p>

Fuente: Lovera, R. (2018)

Cuadro 3. Alternativas de Solución obtenidas de la Matriz DOFA

Alternativa de Solución	Vinculación con la Matriz DOFA
<p>Definir normas y políticas para el área de cuentas por pagar de la empresa para el mejor uso de los recursos tecnológicos y el incremento del control de los procesos.</p>	<p>F1: Las funciones del personal están definidas y delimitadas. F2: Los procesos son llevados a cabo por diferentes personas de principio a fin. F3: Las solicitudes de pago cuentan con un control de elaboración y entrega. F4: Los registros contables de las cuentas por pagar de la empresa son realizados correctamente.</p> <p>D1: No existen procesos formales del departamento de cuentas por pagar. A3: No se cumple con las fechas y actividades estipuladas para llevar a cabo los cierres mensuales.</p>
<p>Elaborar indicadores de gestión para medir la calidad del ciclo de cuentas por pagar y contribuir a la toma de decisiones gerenciales.</p>	<p>D3: No se cumple con la política de cierre de mes. D5: No se han establecido mecanismos para evaluar periódicamente la calidad de la información. A2: No existen en el departamento de cuentas por pagar indicadores de gestión. A5: No se le han definido al personal los objetivos y metas a alcanzar en el proceso de cuentas por pagar. O2: El sistema operativo emite reportes de las cuentas por pagar por vencimiento, tipo de cliente y proveedor.</p>
<p>Establecer medidas correctivas y sugerencias por parte de clientes internos y externos para el mejoramiento de los procesos.</p>	<p>O1: Inexistencia de un Manual de normas y procedimientos para el área de cuentas por pagar. O3: Se cumple con lo establecido con las políticas emanadas por la dirección de la empresa. A1: No se ha brindado entrenamiento formal al personal en cuanto a normas y procedimientos.</p> <p>D2: No existen formatos manuales para control de las cuentas por pagar. D4: No se ha establecido un cronograma para la atención a proveedores.</p>

Fuente: Lovera, R. (2018)

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

5.3 Diseño de lineamientos para el registro eficiente de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

5.3.1 Presentación

A través de la presente investigación se proponen lineamientos para el registro eficiente de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A. En este sentido, el control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de procesamiento de información, comparar los resultados reales con los procedimientos aplicados, determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente.

La propuesta está basada en los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos desarrollados en las dos primeras fases de esta sección del estudio en los cuales se identificó la necesidad de mejorar los procesos actuales relacionados con el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa. Se elaboran además con el propósito de incrementar la calidad de la gestión de cuentas por pagar de la empresa.

5.3.2 Objetivos

Objetivo General

Diseñar lineamientos para el registro eficiente de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

Objetivos específicos

- ¾ Definir normas y políticas para el registro eficiente de pagos en el sistema administrativo de la empresa para el mejor uso de los recursos tecnológicos y el incremento del control de los procesos.
- ¾ Elaborar indicadores de gestión para medir la calidad del ciclo de cuentas por pagar y contribuir a la toma de decisiones gerenciales.
- ¾ Establecer medidas correctivas y sugerencias por parte de clientes internos y externos para el mejoramiento de los procesos.

5.3.3 Desarrollo de la propuesta

Para la propuesta, se divide el control en tres pasos los cuales son:

Fase I. Definición de normas y políticas para el área de cuentas por pagar de la empresa para el mejor uso de los recursos tecnológicos y el incremento del control de los procesos. Establecer normas y métodos para medir el rendimiento: Representa un plano ideal, las metas y los objetivos que se han establecido en el proceso de planificación están definidos en términos claros y mensurables, que incluyen fechas límites específicas.

Propósito: Establecer los lineamientos metodológicos para la recepción de los documentos necesarios para la generación de un pago a terceros o transferencia a las distintas unidades de la empresa, con la finalidad de establecer claramente el control y manejo de dichos documentos por el área de Cuentas por Pagar. Además muestra las normas necesarias que le permitirán al área referida cumplir con su función de responsable de controlar los pasivos de la organización.

Políticas de control:

1. El Departamento de Cuentas por Pagar será el único responsable de controlar el proceso de los pasivos de la empresa, generados por las distintas Unidades

Ejecutoras (Departamentos de Recursos Humanos, Operaciones, Ventas, Finanzas y Sistemas).

2. Es atribución del responsable de Cuentas por Pagar informar a la Gerencia de Administración y Finanzas la situación de las deudas adquiridas por la organización.
3. El responsable de Cuentas por Pagar no podrá solicitar la emisión de cheques o notas de débito, sin la orden de pago original con los documentos obligatorios anexos.
4. El Administrador de Cuentas por Pagar, realizará las gestiones de pago con el Departamento de Tesorería de acuerdo al Plan Financiero establecido por la Gerencia de Administración y Finanzas.
5. El Administrador de Cuentas por Pagar realizará reposiciones de fondos a las unidades de acuerdo al plan financiero y el presupuesto establecido.
6. En caso de adelanto de pago, el Administrador de Cuentas por Pagar deberá mantener el documento original que lo originó, en espera de la certificación del servicio, informe de recepción o de finalización de la obra, según sea el caso.
7. De acuerdo a la norma anterior, el Administrador de Cuentas por Pagar deberá controlar el envío y recepción de la finalización de la obra, certificación del servicio o informe de recepción, de parte de las unidades al área de cuentas por pagar.
8. El Administrador de Cuentas por Pagar informará a los beneficiarios de los pagos, basado en los reportes de pagos correspondientes suministrados por el Departamento de Tesorería, de la siguiente manera:
 - a) Proveedores de Bienes y Servicios, informarán a las respectivas Unidades Ejecutoras para que sean éstas las que contacten a los mismos.
 - b) Aportes y Retenciones a Organismos, informarán a través de oficio y por medio de correo electrónico a los organismos internos.

- c) Aportes y Retenciones Externos, informarán a la Unidad Responsable para que retire el cheque y proceda a enviar el pago al organismo correspondiente.

Normas para el registro eficiente de los pagos:

- ¾ De lunes a miércoles se hará entrega de las solicitudes de pagos en cuentas por pagar, lo que proporcionará una mayor agilización del proceso de pago.
- ¾ Los pagos a proveedores se harán sólo un día a la semana, se recomienda el día jueves por la dinámica actual del departamento.
- ¾ Los días jueves se deberá hacer entrega los comprobantes de retención de Impuesto sobre la Renta (ISLR) e IVA a proveedores. De esta forma se organiza mejor el tiempo de los miembros del departamento.
- ¾ Reorganizar el archivo de cuentas por pagar por clientes, para garantizar la correcta ubicación de los documentos.
- ¾ Las analistas de cuentas por pagar no podrán realizar transferencias para el pago a proveedores sin la orden de pago original y sus documentos anexos (factura, nota de recepción).
- ¾ El Administrador de Cuentas por Cobrar coordinará mensualmente la realización de un inventario físico y control perceptivo de todas las facturas adeudadas por la empresa.
- ¾ El jefe o las analistas del departamento deberán enviar a cada departamento de la empresa una relación de las facturas que se encuentran pendiente por solicitud de pago.

Fase II. Elaboración de indicadores de gestión para medir la calidad del ciclo de cuentas por pagar y contribuir a la toma de decisiones gerenciales. En muchos sentidos éste es el paso más fácil del proceso de control; las dificultades, presuntamente se han superado con los dos primeros pasos. Ahora bien, es cuestión de comparar los resultados medidos con las metas o criterios previamente establecidos.

Para poder medir el logro de la visión y misión planteadas al principio de la propuesta, se deben definir unos indicadores que permitan medir, evaluar y controlar los resultados de la gestión de cuentas por pagar de la empresa Serviherramientas Neo, C.A. desde las perspectivas de la eficiencia, la eficacia y el control de la gestión. Históricamente los indicadores financieros han sido los más utilizados, pues son el reflejo de lo que está ocurriendo con las inversiones y el valor añadido económico, de hecho, todas las medidas que forman parte de la relación causa-efecto, culminan en la mejor actuación financiera. Para tal fin, se proponen los indicadores que se detallan a continuación:

Indicador 1. Días de cartera de las cuentas por pagar: tiempo promedio de pago a proveedores:

$$Días : \frac{\sum dp}{n}$$

Donde:

Dp= días que tomó el pago de cada factura a proveedores

N: número de facturas pagadas

Es decir, el indicador es el producto de la sumatoria de los días que toma el pago de cada factura entre el total de las facturas pagadas a proveedores. Este indicador se debe presentar en dos modalidades: mensual y acumulado anual.

Indicador 2. Análisis de vencimiento por proveedor (% de cuentas pagadas antes, en y después de la fecha de vencimiento): la fórmula es la siguiente:

$$\text{Vencimiento} = \frac{\% \text{ a fav} + \% \text{ a fev} + \% \text{ a fdv}}{\text{tcp}} \text{p}$$

Donde:

fav= total facturas pagadas antes de la fecha de vencimiento

fev= total facturas pagadas justo en la fecha de vencimiento

fdv= total facturas pagadas después de la fecha de vencimiento

tcp= total de las cuentas por pagar

Es decir, el indicador es la conversión porcentual de la sumatoria de las cuentas por pagar en relación a su fecha de vencimiento. Este indicador se debe presentar en dos modalidades: mensual y acumulado anual.

Indicador 3. Comparativo de comprobantes de retención ISLR emitidos digitalmente Vs. Comprobantes impresos y entregados a los clientes.

Indicador 4. Nivel de eficiencia de las Conciliaciones contables (verificación de las facturas Vs. Montos registrados en sistemas).

Indicador 5. Calidad del servicio: Monto total de los pagos efectuados vencidas entre monto total de la cuenta por pagar.

Indicador 6. Nivel de entrega de comprobantes: cantidad total de comprobantes enviados y/o entregados a clientes, entre monto total de comprobantes emitidos.

Fase III. Establecimiento de medidas correctivas y sugerencias por parte de clientes internos y externos para el mejoramiento de los procesos. Tomar medidas correctivas: Este paso es necesario si los resultados no cumplen con los niveles establecidos (estándares) y si el análisis a indica que se deben tomar medidas. Las medidas correctivas pueden involucrar un cambio en una o varias actividades de las operaciones de la organización. Para el cumplimiento de este objetivo se proponen las siguientes estrategias:

Buzón de sugerencias: Dentro de los canales formales que las organizaciones instituyen para su comunicación ascendente, el buzón de sugerencias se presenta

como una de las alternativas de uso más frecuente. Además de habilitar un canal de información desde el personal de base a la línea jerárquica que permite un camino hacia la mejora continua, esta herramienta habilita a un espacio de participación que permite motivar al personal y desarrollar sentido de pertenencia para incentivar la presentación de sugerencias se propine premiar la mejor sugerencia del mes con un premio simbólico para los trabajadores.

Cartelera informativa: Las carteleras tienen un sentido formativo-informativo, que permiten la rotación de mensajes, en tanto su base física está dotada de la permanencia ante el público objetivo, que sabe dónde ubicarla y consultarla. Debe incluir las siguientes características:

- ¾ Debe tener poco contenido textual, que brinda facilidad y rapidez de lectura (se mira y se comprende al pasar).
- ¾ Las imágenes deben ser claras, llamativas y muy bien definidas (calidad gráfica).
- ¾ Muy buena combinación de colores y espacios (diagramación).
- ¾ Tamaño y ubicación adecuados, a la vista de todos.
- ¾ Facilidad para la actualización y el cambio inmediato de contenido.

Reuniones de control: Es un método que permite tratar problemas o situaciones con un grupo determinado de personas de acuerdo a un objetivo y conforme a un plan preparado por un directo. En la empresa moderna las reuniones constituyen un instrumento de vital importancia para el cumplimiento eficiente de sus actividades.

Este hecho ha traído como consecuencia la necesidad de elaborar un método que proporcione a las personas encargadas de la conducción de reuniones, aquellas herramientas necesarias para obtener un resultado satisfactorio. El administrador de empresas debe dominar la técnica de conducción de grupos, ya que al dictar

instrucciones, debe aplicar una serie de recursos para lograr los objetivos que persigue.

CONSIDERACIONES FINALES

En vista del estudio realizado, a continuación se presentan las consideraciones finales, que son el producto de los resultados obtenidos tras la aplicación del instrumento de recolección de información, una guía de observación y un cuestionario, entre las personas seleccionadas como sujetos de estudio, con el interés de optimizar el sistema de control interno que permita proponer lineamientos para el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A.

En este sentido, hay que hacer mención a los alcances e importancia de la formulación de procedimientos como herramienta de aplicación gerencial en el mundo en el que se desenvuelven las empresas públicas y privadas en la actualidad como parte de un sistema de control de procesos. Primero, La redacción de un plan de control interno debe ser una actividad sistemática, planificada, organizada y evaluada que facilite la incorporación de los miembros de una organización a un método de trabajo estandarizado, con el propósito de fortalecer los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridas en las labores respectivas, mediante un proceso de entrenamiento y/o adaptación, con la meta de definir responsabilidades, objetivos y pasos a seguir en las actividades, de uso común para alcanzar los logros financieros y organizacionales.

Por otra parte, el diagnóstico de la situación actual en el registro de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A. es un proceso que se inicia con el análisis de las actividades que desarrolla la organización y el personal que participa en ellas, para proceder al establecimiento de políticas, cadenas de

mando para lograr estas metas, y desarrollar planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias dictadas por la organización y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir con anticipación qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

Finalmente, con respecto a la propuesta de lineamientos para el registro eficiente de pagos en el sistema administrativo en la empresa Serviherramientas Neo, C.A se definieron normas y políticas para el registro de pagos en el sistema administrativo de la empresa para el mejor uso de los recursos tecnológicos y el incremento del control de los procesos; se propusieron indicadores de gestión para medir la calidad del ciclo de cuentas por pagar y contribuir a la toma de decisiones gerenciales para terminar proponiendo medidas correctivas y sugerencias por parte de clientes internos y externos para el mejoramiento de los procesos.

En vista de ello, las siguientes son las recomendaciones que se ofrecen a la empresa Serviherramientas Neo, C.A. para el mejoramiento de las actividades de cuentas por pagar:

- Solicitar retroalimentación en el personal del departamento respecto al impacto de los cambios propuestos en el aumento de su eficiencia.
- Promover la participación del personal para generar nuevas ideas que puedan ser implementadas en beneficio de la calidad de servicio del departamento.
- Incentivar la identidad corporativa de los trabajadores para crear el aprendizaje en equipo y la alineación entre los objetivos del departamento y los de la empresa.
- Fortalecer el trabajo en equipo con el departamento de Sistemas, de forma de agregar valor a los procesos y apuntar hacia la innovación.
- Evaluar la posibilidad de ofrecer cursos de capacitación al personal y de esta forma aumentar el capital intelectual de la organización.

- Igualmente se recomienda a la gerencia, educar a los proveedores para que retiren sus comprobantes a tiempo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arens A., y Loebbecke, J. (2013). **Auditoría: Un enfoque integral**. Editorial Prentice Hall, Ciudad de México.
- Blanco B. y Perera Y. (2013). **Propuesta de Benchmarking de los procedimientos de los departamentos de cuentas por pagar de las empresas Alimentos Heinz, C.A. y Tetra Pak, C.A para mejorar el control interno**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo (UC), Valencia.
- Campos S. y Rossyigna Y. (2015). **Control Interno para Optimizar el Cumplimiento de los pagos a Proveedores Nacionales. Caso de Estudio Departamento de Cuentas por Pagar en la empresa Smurfit Kappa Cartón de Venezuela, S.A.** Trabajo de Grado presentado en la Universidad José Antonio Páez (UJAP), San Diego, Venezuela.
- Carbajal, C., Gonvela A. y Salazar. E. (2013). **Incidencia del sistema de control interno aplicado en el departamento de cuenta por pagar en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la empresa Alimentos Polar Comercial planta salsas y untables**. Trabajo de Grado presentado en la Universidad de Carabobo (UC), Valencia.
- Catacora, F. (2009) **Sistemas y procedimientos contables**. Editorial Norma, Caracas.
- Chase, B. Jacobs, R. y Aquilano, N. (2009). **Administración de operaciones: producción y cadena de suministros**. Duodécima edición. McGraw Hill Editores, Ciudad de México.
- Estupiñán, R. (2010). **Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales**. Primera edición. ECOE Ediciones, Bogotá, Colombia.
- Linares, L. (2010). **Programa de auditoría de gestión de cuentas por cobrar y por pagar**. Documento en línea. Consulta Octubre 2017. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-gestion-cuentas-cobrar-pagar.htm>
- Serna Gómez, H. (2009). **Gerencia Estratégica**. Global Ediciones. Bogotá.

