

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA
MEJORAR LA GESTIÓN DE LAS CUENTAS
POR PAGAR DE LA EMPRESA
PINTURAS EVEREST, C.A.**



UNIVERSIDAD JOSÉ ANTONIO PÁEZ

**ESTRATEGIAS GERENCIALES
PARA MEJORAR LA GESTIÓN
DE LAS CUENTAS POR PAGAR
DE LA EMPRESA PINTURAS
EVEREST, C.A.**

Autores:

Acevedo Lozano, Wensel

C.I.: V-24.940.151

Medina Urbina, Jhocelyn

C.I.: V- 16.259.997

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 CONTADURÍA PÚBLICA
CARRERA CONTADURÍA PÚBLICA**

**ESTRATEGIAS GERENCIALES
PARA MEJORAR LA GESTIÓN
DE LAS CUENTAS POR PAGAR
DE LA EMPRESA PINTURAS
EVEREST, C.A.**

Trabajo de Grado para optar al Título de
Licenciado en Contaduría Pública

Autores:

Acevedo Lozano, Wensel

C.I.: V-24.940.151

Medina Urbina, Jhocelyn

C.I.: V- 16.259.997

Tutor: Lcda. Zapata Martha

San Diego, Enero del 2018

ÍNDICE GENERAL

	CONTENIDO	pp.
	RESUMEN INFORMATIVO	
	INTRODUCCION	1
	CAPITULO	
I	EL PROBLEMA	3
	1.1. Planteamiento del Problema	3
	1.2. Formulación del Problema	5
	1.3. Objetivos de la Investigación	5
	1.4. Justificación de la Investigación	5
II	MARCO TEORICO	7
	2.1. Antecedentes de la Investigación	9
	2.2. Bases Teóricas	8
	2.3. Definición de Términos	9
III	MARCO METODOLOGICO	15
	3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.	15
	3.2. Fases Metodológicas	16
	3.2.1 Fase I: Analizar La Situación Actual.	16
	3.2.2. Fase II: Determinar Las Debilidades	17
	3.2.3. Fase III: Diseñar Estrategias Gerenciales.	17
IV	RESULTADOS	19

V	PROPUESTA	37
	5.1. Presentación de la Propuesta.	37
	5.2. Objetivos de la Propuesta.	37
	5.2.1. Objetivo General de la Propuesta.	37
	5.2.2. Objetivos Específicos de la Propuesta	37
	5.3 Justificación de la Propuesta.	38
	5.4 Factibilidad De La Propuesta.	38
	5.4.1 Factibilidad Económica.	38
	5.4.2 Factibilidad Operativa.	38
	5.4.3 Factibilidad Humana.	38
	5.5 Desarrollo de la Propuesta.	39
	CONCLUSIONES	43
	RECOMENDACIONES	44
	REFERENCIAS	45
	ANEXOS	47

ÍNDICE DE GRAFICOS

CONTENIDO		pp
N°1	Planificación de pedidos.....	23
N°2	Producción en el tiempo planificado.....	24
N°3	Segregación de funciones.....	25
N°4	Cronograma de pagos mensuales.....	26
N°5	Asientos de control.....	27
N°6	Informe de disponibilidad de efectivo.....	28
N°7	Problemas legales.....	29
N°8	Problemas para emitir los pagos por medio de transferencias bancarias	30
N°9	Supervisión de personal.....	31
N°10	Mejorar la gestión de las cuentas por pagar.....	32

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO		pp
N°1	Planificación de pedidos.....	23
N°2	Producción en el tiempo planificado.....	24
N°3	Segregación de funciones.....	25
N°4	Cronograma de pagos mensuales.....	26
N°5	Asientos de control.....	27
N°6	Informe de disponibilidad de efectivo.....	28
N°7	Problemas legales.....	29
N°8	Problemas para emitir los pagos por medio de transferencias bancarias	30
N°9	Supervisión de personal.....	31
N°10	Mejorar la gestión de las cuentas por pagar.....	32
N°11	Matriz DOFA.....	33
N°12	Análisis de vencimiento	39
N°13	Procedimiento de gestión de Cuentas por Pagar	42



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

**ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE
LAS CUENTAS POR PAGAR DE LA EMPRESA PINTURAS EVEREST,
C.A.**

Autor(a): Acevedo Lozano, Wensel C.I.: V- 24.940.151
Medina Urbina, Jhocelyn C.I.: V- 16.259.997

Tutor(a): Lcda. Zapata Martha
Fecha: Enero2018

RESUMEN INFORMATIVO

Las Cuentas por Pagar, son las obligaciones que adquiere la empresa en su gestión de compras para la adquisición de productos y poderlos cancelar posteriormente es por ello que se propone crear unas estrategias gerenciales para mejorar la gestión de las cuentas por pagar de la empresa pinturas Everest, C.A. ubicada en Valencia Estado Carabobo. La metodología utilizada es mixta ya que será de campo y documental, La modalidad de la investigación será descriptiva analítica, apoyada en revisiones bibliográficas. Se utilizarán tres fases metodológicas la primera será el análisis de la situación actual utilizando como técnicas de recolección de datos la encuesta y el instrumento el cuestionario. La segunda fase identificación de las debilidades y fortalezas presentes en el proceso actual de la gestión de las cuentas por pagar utilizando para ello el análisis de la matriz DOFA, la tercera fase se realizará un diseño de Estrategias gerenciales para mejorar la gestión de las cuentas por pagar. La población de estudio está conformada por cuatro (4) personas. Los resultados obtenidos nos ayudarán a mejorar las cuentas por pagar e incrementar la eficiencia organizacional y la solución del problema.

Palabras Claves: cuentas por pagar, estrategias gerenciales, gestión.

INTRODUCCIÓN

Las Cuentas por Pagar, son las obligaciones que adquiere la empresa en su gestión de compras para la adquisición de productos y poderlos cancelar posteriormente. Estas cuentas llevan el control de los pagos y facturas a vencerse de los proveedores, una gestión eficiente de las mismas permite que el crédito se mantenga y ayuda en el proceso productivo de la empresa. Por lo cual estas obligaciones necesitan de un registro y control adecuado de manera que se pueda mantener actualizada la información de los plazos adquiridos de créditos de sus proveedores y cumplir de manera oportuna la cancelación de las mismas; es por ello, que se considera necesaria la aplicación de un adecuado control interno en las cuentas por pagar con el propósito de minimizar los niveles de riesgos operativos que se pueden generar por la deficiencia directa o indirecta en los sistemas de información, permitiéndole a la empresa contar con los suministros y servicios necesarios para el pleno desarrollo de sus actividades.

En el caso específico de la empresa Pinturas Everest, C.A. el departamento de cuenta por pagar está presentando debilidades, debido a la alta rotación del personal, lo que incurre que no se manejen las normas y procedimientos establecidos para el pago oportuno de las obligaciones. Lo que ha generado que disminuyan los proveedores que ofrecen mercancía a crédito y la organización se ha visto en la necesidad de manejar estas adquisiciones de contado, lo que afecta la liquidez de la organización y genera descontrol en otros pasivos que permiten que la empresa opere adecuadamente. Lo que se hace necesario buscar una solución al problema que actualmente presenta la empresa de estudio. Para alcanzar el propósito de esta investigación, el estudio se estructuró en cuatro (5) capítulos desarrollados de la siguiente manera:

Capítulo I, Se refiere al planteamiento del problema, justificación y objetivos de la investigación, donde se establece la problemática o situación actual.

Capítulo II, Marco Teórico, los antecedentes de la investigación, bases teóricas, bases legales que sustentan el estudio para el desarrollo de la investigación y la definición de términos básicos.

Capítulo III, Marco Metodológico, explica el tipo y diseño de investigación, fases de la metodología.

Capítulo IV, Corresponde a los resultados de la investigación, análisis e interpretación de los resultados obtenidos por medio del instrumento aplicado con la finalidad de lograr el desarrollo de la investigación

Capítulo V, Propuesta de la investigación se refiere a los fundamentos de los datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos. Por último se incluyen las conclusiones y recomendaciones de la investigación y la bibliografía consultada. Referencias y Anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

Las crisis económicas que afectan a muchos países a nivel mundial, ha llevado a los empresarios a buscar estrategias para mantenerse en el mercado. La subsistencia de la organización dependerá de gran forma, de conocer cuáles son las metas y políticas de la empresa, fijar objetivos y, además, de optimizar los servicios y negociaciones efectuados con los clientes. Adicionalmente mantener un inventario de productos y no dejar de vender ya que de eso dependerá que las empresas se mantengan funcionando. Para conseguir esa meta es necesario desarrollar estrategias que permitan el fortalecimiento de todas las gestiones organizacionales, especialmente en aquellas áreas o departamentos donde se esté generando dificultades o se hayan determinado debilidades. Así, González y de Pelekais (2010).

Señalan que las estrategias gerenciales son sin duda, una herramienta necesaria a aplicar por cualquier líder en una organización empresarial para lograr el desarrollo y fortalecimiento de la gestión desplegada, en consecuencia, un gerente debe desarrollar fórmulas adecuadas a las demandas propias de la empresa y emplearlas para que la organización sea exitosa. (p.343)

Por lo cual, las estrategias gerenciales se desarrollarán por medio de un plan, en el cual se integran las principales metas y políticas de una organización, estableciendo la secuencia coherente y armónica de las acciones por realizar, con el fin de lograr una situación viable y original con los recursos adecuados. En este sentido, la

gerencia estratégica busca alcanzar una posición de la empresa de manera sólida, por lo cual, la gerencia debe desempeñar roles importantes que permitan una toma de decisión correcta. Permitiendo el uso eficiente de los recursos, con lo que la organización cuenta, por lo cual les agrega valor a todos sus procesos internos.

Dentro de los compromisos se encuentran las cuentas por pagar, el atraso de estas obligaciones, traerá como consecuencia una mala gestión con el proveedor que es fundamental para el crecimiento de la organización. De esta manera las cuentas por pagar surgen de compras de materiales, servicios, gastos incurridos y demás operaciones que requieran de desembolso de dinero. De allí radica la importancia de una buena gestión en esta área.

De acuerdo a lo planteado, la empresa de Pinturas Everest, C.A, se dedica a la fabricación y comercialización de pinturas en general, pinturas domésticas y pinturas industriales. Siendo uno de los rubros más afectados por la crisis económica que actualmente vive el país. La producción ha disminuido considerablemente, por lo cual, se realizan previa planificación de pedidos de los clientes.

Con esta disminución de los ingresos, la empresa se vio en la necesidad de reducir personal y actualmente no tiene una persona que se encargue de la gestión de las cuentas por pagar, lo que ha originado atraso con proveedores, los cuales presentan quejas a la gerencia por incumplimiento de pagos y no quieren despachar los insumos necesarios para cumplir con la producción que cubre los pedidos de los clientes. Este problema, puede generar que la imagen de la empresa se vea afectada, además, de que los insumos son difíciles de conseguir y si el despacho del pedido no es realizado a tiempo, no se puede cumplir con la producción planificada.

Lo que llevara en poco tiempo, al cierre de la organización, ya que los clientes, pueden ubicar otro proveedor que si les cumpla en el plazo establecido. Por lo cual se

hace necesario desarrollar estrategias gerenciales que ayuden a la solución del problema planteado.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles estrategias se pueden desarrollar para mejorar la gestión de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A. ubicada en Valencia del estado Carabobo?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

Desarrollar Estrategias gerenciales para mejorar la gestión de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest C.A. ubicada en Valencia del estado Carabobo.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual que presenta el departamento de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A.
- Determinar las debilidades presentes en el proceso actual de la gestión de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A.
- Diseñar Estrategias gerenciales para mejorar la gestión de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A.

1.4 Justificación de la Investigación

La presente investigación se justifica, ya que debido a los problemas económicos que se están presentando en el país, las empresas se han visto en la

necesidad de ajustar sus costos, para disminuirlos lo más posible. Esta opción, aunque viable, para mantener que sus ingresos cubran sus necesidades, ha descuidado la estructura de la organización. Olvidándose de manera momentánea, las políticas y normas de control que la misma posee.

Todo esto, ha generado que muchos departamentos se estén presentando evidentes debilidades, que afectan los procesos de la organización. Este es el caso de Pinturas Everest, C.A. que hasta la presente fecha ha mantenido buenas relaciones comerciales con sus proveedores, los cuales les otorgaban créditos que les permitía cumplir con sus planificaciones de producción sin problemas.

Debido a la reducción del personal, las actividades de algunos departamentos quedaron sin ser asignados a la distribución de funciones de los trabajadores, como es el caso de las cuentas por pagar a proveedores, esto ha originado que la materia prima e insumos, no sea despachada en el tiempo establecido en la negociación por presentar morosidad en las facturas, que se encuentran vencidas.

El beneficio que le daría a la empresa de estudio la presente investigación, permitirá solucionar el problema, ya que se le dará a la empresa herramientas gerenciales, que los ayude a adaptarse a su situación actual. Igualmente, para la Universidad José Antonio Páez, ya que puede ser tomado con antecedente de investigación o bases teóricas para futuras investigaciones similares.

Y por último para los investigadores, que les permitirá aplicar los conocimientos adquiridos durante sus estudios y les dará conocimiento práctico en el área gerencial, que les permitirá ejercer en esa área, tanto a nivel nacional o internacional.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Las bases teóricas constituyen el referencial del trabajo de investigación, pues es sobre este que se construye todo el trabajo. Indica Bruzual (2012).

La estructura de contenido de las Bases Teóricas varía de acuerdo al problema objeto de estudio que se plantee en cada investigación. Su estructura surge de acuerdo al conjunto de variables que surjan de la temática, del enfoque de la investigación, del enunciado del problema, del sistema de objetivos, del sistema de preguntas que se exprese en la formulación del problema. (p. 175)

2.1 Antecedentes de la Investigación

Luego de consultar varios Trabajos Especiales de Grado, los cuales guardan relación con la presente investigación, se hace mención a cinco (5) de ellos:

En este sentido, Salazar y Salazar (2013), en su trabajo de grado **Lineamientos para mejorar el proceso de cuentas por pagar de la empresa C.A. Química Integrada “Intequim” ubicada en valencia estado Carabobo**. De la Universidad José Antonio Páez (UJAP). El presente trabajo consistió en proponer Lineamientos para mejorar el proceso de cuentas por pagar de la empresa C.A. Química Integrada “Intequim” Ubicada en Valencia - Edo. Carabobo. La investigación se basó en la modalidad de proyecto factible con diseño de campo, debido a que se planteó una mejora viable a un problema tipo práctico. La metodología que se utilizó para alcanzar los objetivos planteados los cuales fueron a través de la aplicación de técnica de la encuesta.

A su vez, el instrumento de recolección de datos consto por un cuestionario de preguntas de tipo cerrada y dicotómica (SI-NO) teniendo como población a un total de 7 personas integrantes del departamento de cuentas por pagar, por ser una población finita.

La muestra fue de tipo censal, por lo que se tomó en cuenta al total de la población a fin de profundizar en la problemática analizada. El presente antecedente se relación directamente con la investigación a desarrollarse, por lo cual, es seleccionado por los autores, para fundamentar las bases teóricas e igualmente el desarrollo de la propuesta del trabajo de grado que se está realizando, en la empresa de estudio.

En ese mismo orden de ideas, Lugo (2013), en su trabajo de grado **Propuesta de un manual de normas y procedimientos administrativos y contables aplicado a la empresa Hotel Rivieras del Guarapiche Del Municipio Maturín** de la Universidad de Oriente. La empresa se vio en la necesidad de desarrollar estrategias para el desarrollo de un organismo social lo constituye la documentación de sus sistemas y en ese orden se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución operativa, que permita descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales.

Entre las razones que llevaron a la realización del manual de normas y procedimientos administrativos y contables se puede mencionar la dificultad para obtener información veraz y oportuna sobre los activos de la empresa, en especial las cuentas por cobrar y el efectivo. De igual manera, existe dificultad para contar con reportes actualizados sobre las obligaciones tributarias, y los pagos a los proveedores, generando incomodidad en los mismos y multas y sanciones por las obligaciones no canceladas a tiempo. Este antecedente guarda relación con el presente estudio por

cuanto, aborda aspectos que involucran las fallas de control interno y procesos en diferentes departamentos, especialmente en el área de las Cuentas por Pagar, por lo cual, servirá como base para el desarrollo de la presente propuesta.

Asimismo, Rodríguez (2013), **Análisis del cumplimiento de los deberes formales en la facturación y registro de las operaciones por cuenta de terceros en las agencias de viajes. Caso de estudio Beraca Viajes. Barquisimeto, Estado Lara.** Para obtener el título de Especialista en Tributación de la Universidad Centro occidental “Lisandro Alvarado”. El presente estudio tuvo como objetivo el Análisis del cumplimiento de los deberes formales en la facturación y registro de las operaciones por cuenta de terceros en las agencias de viajes. Caso de estudio Beraca Viajes. Barquisimeto. La presente investigación fue de tipo descriptiva con un diseño documental de campo transaccional, no experimental. Por tener una población reducida se tomó en su totalidad, partiendo de un criterio único, correspondiente a cuatro individuos.

La técnica de recolección de datos fue una encuesta escrita y la observación directa el instrumento un cuestionario y una lista de cotejo, para obtener la interpretación de los resultados, donde se evidenció el incumplimiento de los deberes tributarios y obligaciones a proveedores por incumplimiento de procedimientos de control interno, los cuales se encuentran plasmados en instrucciones escritas.

Este trabajo guarda relación con la presente investigación ya que constituyó una evaluación de un procedimiento de las obligaciones a proveedores, que consiste en las cuentas por pagar, el cual se basa la presente investigación para optimizar el control interno fundamentados en teorías contables faciliten el desarrollo de esta investigación.

Igualmente, Castilla y Sánchez (2013), **Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la situación administrativa y financiera del hospital local de Turbana, Bolívar durante el período 2013** de la Universidad de Cartagena, Colombia. El problema que presenta esta investigación La Empresa Social del Estado, Hospital local de Turbana – Bolívar.

Entre las irregularidades detectadas se encontraron deficiencias en el proceso de facturación, puesto que no se cuenta con información completa sobre las gestiones de compra y registro de medicamentos, ni sobre procedimientos, áreas de atención, servicios prestados, etc., De igual manera, hay poca efectividad en el cobro para estas áreas, lo que repercute en el No cobro de los servicios y traslados asistenciales por SOAT u otros. En adición, se presenta la no definición de centros de costo y, se observaron demoras en el recaudo de cartera, lo cual ocasiona el no pago de nóminas, la compra no oportuna de los insumos requeridos para la prestación de los servicios, el atraso en los pagos a proveedores y obligaciones de la organización, entre otros.

El presente antecedente, contribuirá a la investigación soportando las bases teóricas y la propuesta, ya que en ella se desarrolló diversas estrategias a diferentes áreas que implicaban la prestación de un mal servicio, entre ellas el área de las cuentas por pagar a proveedores.

Y por último Villamizar (2012), en su trabajo de grado **Optimización del proceso de cuentas por pagar de la empresa Administradora Servilar, C.A** de la Central de Venezuela. Caracas. Cuyo objetivo principal es Optimizar los procesos administrativos y la calidad del servicio en el puesto de Cuentas por Pagar en la empresa Administradora Servilar, C.A con el fin de establecer mayor organización y mejor desenvolvimiento de los empleados en sus respectivas funciones de trabajo.

El desarrollo del presente informe de pasantía consistió en la elaboración de un Manual de Procedimientos para la Sección de Cuentas Por Pagar en la Administradora Servilar, C.A, el cual tiene como objetivo propiciar el mejoramiento de la productividad de la empresa y optimizar los procesos de la misma. Mediante las técnicas de recolección de datos tales como, la observación directa, el cuestionario y la entrevista, se pudo levantar información para conocer con detalle los procesos de la organización, y también para detectar las causas de los problemas que desmejora la calidad en el puesto de Cuentas Por Pagar. El tipo de investigación realizada fue de campo descriptivo, la cual permitió comprender y resolver situaciones, necesidades y problemas en ese contexto de estudio.

La investigación es seleccionada por los autores como antecedente, debido a que proponen un Manual de Procedimientos para la Sección de Cuentas Por Pagar en la Administradora Servilar, C.A, con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa y optimizar los procesos de la misma, que es el mismo objetivo que se maneja en este trabajo, por medio de estrategias gerenciales. Estando los procesos inmersos en la solución del problema, ya que formara parte de la estrategia a proponer.

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Estrategia Gerencial

La Estrategia es la materia unificadora que da coherencia a las decisiones individuales, es decir todas las elecciones que la organización realice deben estar concebidas en términos de la estrategia fijada por la entidad. Estrategia es el plan global para desplegar los recursos de alcanzar una posición favorable. De esta manera señala Hill (2010)

Que en la actualidad las empresas sean éstas lucrativas o no lucrativas deben contar con estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos; de ésta manera podrán cumplir sus actividades guiados por un plan estratégico, lo cual ayudará a que la organización se desarrolle de una manera armoniosa y consistente. (p.23)

Indicando el autor antes señalado que las características de decisiones estratégicas: deben ser Importantes, que Involucran una gran cantidad y tipo de recursos, además que no sean fáciles de revertir.

2.2.2 Control de Gestión

De acuerdo a Melinkoff (1998; 34), Se entiende por control de gestión, “el conjunto de actividades que garantizan a la empresa, la detección oportuna de desviaciones en sus metas y que igualmente, garantizando la detección de las causas de dichas desviaciones, permite tomar correctivos”.

El control de gestión representa una herramienta útil que sirve para incrementar la eficiencia y rentabilidad de las organizaciones, orientado al logro de metas, uso racional de los recursos, calidad de los procesos y satisfacción de la demanda, en la medida que el control de gestión facilita la toma de decisiones dirigidas a solucionar o mejorar las desviaciones identificadas a través de la aplicación de los controles respectivos.

2.2.3 Administración de las Cuentas por Pagar

Cabrera (2009), indica que la administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajando en grupo alcance con eficiencia metas seleccionadas. Esta se aplica a todo tipo de organizaciones bien sean pequeñas o grandes empresas lucrativas y no

lucrativas, a las industrias manufactureras y a las de servicio.
(p.10)

Además, de acuerdo con Gitman (2003; 530), “las cuentas por pagar son la fuente de financiamiento no garantizado a corto plazo para empresas comerciales”.

2.2.4 Cuentas por pagar.

Así, las cuentas por pagar, resultan de las transacciones en las que se compra la mercancía, pero no se entrega una nota firmada que demuestre la obligación del comprador con el vendedor, de hecho, el comprador acepta pagar al proveedor la cantidad requerida de acuerdo con las condiciones de crédito establecidas normalmente en la factura del proveedor.

Además, Martínez (2006; 269) indica que “las cuentas por pagar son un instrumento práctico para labores constante y un auxiliar infalible además de oportuno en la realización de pagos o control de saldos de sus proveedores por conceptos de compra u otros diversos”.

Posee además todas las actividades para cubrir las actividades de la empresa en la planeación, realización y control de pagos; además el manejo de estas-cuentas le garantizan a la empresa, el pleno conocimiento de sus movimientos bancarios.

2.3 Definición de Términos Básicos.

Comprobante de pago: es un formato utilizado por cuentas por pagar para ordenar a tesorería que ejecute un determinado pago; en él se registra contablemente la obligación y se establecen los correctos impuestos de ley.

Facturas: Es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por ley. Este comprobante tiene para acreditar la venta de mercaderías u otros afectos, porque con ella queda concluida la operación.

Interese de mora: Corresponden a la indemnización de perjuicios que debe satisfacer el deudor cuando ha incurrido en mora de pagar la cantidad debida

Nota de crédito: Será emitida al mismo adquiriente o usuario para modificar comprobante de pago emitidas con anterioridad. Específicamente para disminuir (abonar o acreditar) el importe de una factura a la que no se le ha considerado oportunamente ciertos descuentos.

Nota de débito: Es un documento emitido las empresas para indicarle el titular que se ha cargado a su cuenta un valor determinado por concepto de intereses, fletes, moras, devoluciones.

Obligaciones: Se refiere a los pasivos de la empresa, es decir, a los compromisos de pago.

Orden de pago: Se emite para pagar a un proveedor un bien o servicio prestado para la revisión de las órdenes de pago se debe verificar que esta cumpla con ciertas características y que además aquellas emitidas por concepto de trámite de adquisiciones, y servicios prestados, hayan cumplido con el requisito de control.

Pago: Ejecución efectiva de una prestación pendiente consista o no en un pago de un dinero.

Pasivo: Representa las deudas y obligaciones con las que una empresa financia su actividad y le sirve para pagar su activo.

Procedimiento: Es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

En este tercer capítulo el objetivo principal era identificar y clasificar la metodología que se aplicaría para el desarrollo de la investigación y el alcance de los objetivos planteados. Arias, (2006:5), señala lo siguiente “la metodología del proyecto incluye el tipo o los tipos de investigación, las técnicas y los procedimientos que serán utilizados para llevar a cabo la indagación”.

3.1 Tipo y Diseño de la Investigación

El tipo de Investigación fue descriptiva ya que según Méndez (2000:126), “Un estudio descriptivo recurre a ciertas técnicas en la recolección de datos tales como encuestas, entrevistas, y observación, a fin de detallar las realidades de hecho y sus características fundamentales es presentar una interpretación factible correcta”. En la presente investigación, la realidad donde opera en el departamento de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A. Está presentando debilidades en la gestión de las cuentas por pagar a proveedores. Con respecto al Diseño de la Investigación tuvo un diseño mixto ya que es de campo y documental, tal como lo define Arias (2000:48), “Se entiende por investigación de campo la recolección de datos directamente de la realidad como ocurren, donde se encuentran los hechos sin manipular o controlar variables”.

3.2 Fases Metodológicas

Igualmente, en la investigación se desarrolló en tres (3) fases de investigación:

3.2.1 Fase I. Análisis de la situación actual que presenta el departamento de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A.

Para analizar la situación actual de la empresa se necesitó de las técnicas y recolección de datos, ya que las mismas son la variedad de métodos que se utilizan a fin de recopilar los datos sobre una situación existente. De acuerdo Arias (2000; 53), menciona que las técnicas de recolección de datos “Son las distintas formas de obtener información”. La técnica de recolección de datos que se utilizó en la presente investigación es la encuesta y como instrumento el cuestionario. Para esto se cita lo que dice Tamayo y Tamayo (1998: 85), que afirma que “la encuesta trata de requerir información a un grupo socialmente significativo de personas, acerca de un problema en estudio, extrayendo las conclusiones que correspondan con los datos recolectados”.

Y el cuestionario tuvo la finalidad Ibídem: “de obtener en forma sistemática y ordenada la información de la población objeto de estudio, elaborado previa realización de la tabla de especificaciones” Por lo cual se aplicó un cuestionario en el presente estudio de investigación conformada por diez preguntas de dos opciones Sí y No y además, una guía de entrevista de preguntas abiertas

De acuerdo a Hurtado (2000: 15), “la población de una investigación está constituida por el conjunto de seres en los cuales se va estudiar la variable o evento, y que, además, se comporten como características comunes, los criterios de inclusión” en ese sentido la población de estudio estuvo conformada por un total de cinco (5) personas. El gerente de Finanzas uno (1), Analistas de cuentas por pagar tres (3) y

supervisor de cuentas por pagar uno (1). Siendo que la población es finita y se tomara el total para la recolección de datos.

Para la selección de una muestra es beneficioso asumir el criterio de muestreo el cual según Méndez (2000, 55), es “aquella porción que representa a toda la población es decir donde la muestra está representada por toda la investigación a desarrollar”.

3.2.2. Fase II. Identificación de las debilidades y fortalezas presentes en el proceso actual de la gestión de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A.

Después de haber obtenido los datos mediante el uso de instrumentos y técnicas seleccionadas, se comenzó a hacer un análisis de la situación que presenta el área de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A. Para esta fase se trabajó con una matriz DOFA, la cual de acuerdo a Lawrence (1998; 185), “DOFA es una considerada como un análisis de vulnerabilidad, y las siglas DOFA significan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que determinan que la empresa está capacitada para el desarrollo de las actividades”.

3.2.3. Fase III. Diseño de Estrategias gerenciales para mejorar la gestión de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A.

Se diseñaron las estrategias gerenciales las cuales se elaboraron basándonos en los resultados obtenidos y darle una solución a la problemática existentes por los altos riesgos del departamento para así optimizar el proceso administrativo de la empresa Pinturas Everest, C.A. La propuesta presentada en esta fase se estructurará de la siguiente manera:

Presentación de la propuesta.

Objetivos de la propuesta.

Justificación de la propuesta.

Factibilidad de la propuesta.

Desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Para el desarrollo de la Fase I. Análisis de la situación actual que presenta el departamento de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A. Se aplicaron los instrumentos de recolección de datos, con sus respectivos análisis.

Lcda. Greisy Miranda

Gerente de Finanzas de Pinturas Everest

1.- ¿Cómo considera que afecta la toma de decisiones empresariales el descontrol existente actualmente en la gestión de las cuentas por pagar de la empresa?

R. Si, el descontrol afecta a la toma de decisiones, ya que muchas veces se deben realizar pagos que no han estado planificados y la disponibilidad existente, es distribuida con la relación emitida por el departamento de cuentas por pagar, por lo cual queda pendiente la factura del al proveedor que no estaba en la planificación de pago en su debido momento. Además de tener que cancelarle intereses por mora por facturas vencidas o que el material para realizar la producción no sea enviada a tiempo, afectando la planificación de producción y las ventas. Es necesario desarrollar estrategias que ayuden a minimizar las fallas.

2.- ¿Cuenta la empresa con proveedores fijos que les otorgan créditos, así la empresa se haya atrasado en algunos pagos por el descontrol de los mismos?

R. Si, la empresa debido al tiempo que tiene en el mercado comercial, tiene proveedores fijos que en algunas oportunidades otorgan los créditos, aunque la empresa no se encuentre solvente. Sin embargo, la crisis económica que actualmente

atraviesa el país, no puede otorgar créditos sin recuperar su inversión, ya que corre el riesgo de descapitalizarse, por lo cual, disminuyo el tiempo de pago y exige que sus clientes cancelen de acuerdo a los estipulado en la negociación. Esta cadena también nos afecta a nosotros, de manera que tampoco podemos otorgar créditos de muchos días a nuestros clientes. Es así que es importante realizar los pagos y los cobros en los tiempos establecidos.

Lo ideal es regularizar los pagos a los proveedores y otros pasivos y obligaciones de la empresa, de esta manera, no se acumula los pasivos, se disminuye los intereses de mora y se gestiona mejor las compras.

3.- ¿Se ha visto afectada la empresa por la cancelación de facturas por medio de transferencias bancarias que posteriormente no han sido reflejadas en las cuentas bancarias de los proveedores?

R. Sí. En algunas oportunidades, la transferencia es realizada, el comprobante emitido por el banco y se procede a cancelar las facturas, y cerrar los trámites. A los pocos días, recibimos una notificación del proveedor que la transferencia no se ha hecho efectiva. Muchas veces, el estado de cuenta demuestra que la transferencia fue acreditada y después devuelta a la cuenta. Esto causa malestar y desconfianza a nuestros proveedores. Lo que se hace necesario realizar un control adicional a los ya establecidos de las cuentas por cobrar, donde hay que realizar auditorías casi diarias, para poder detectar estas fallas. Eso significa que hay que agregar funcione a los trabajadores que ya se encuentran colapsados. Sin embargo, es necesario realizar auditorías semanales para detectar las fallas en las transferencias y poder emitir el reclamo al banco en el momento oportuno.

4.- ¿La planificación de la producción se ha atrasado, incumpliendo con los clientes, al no recibir los materiales e insumos necesarios para realizarla en el tiempo requerido al proveedor? Explique

R. Sí. Ya se tiene problemas para ubicar la mercancía, las ventas se han visto afectadas de manera importante, lo que no has llevado a realizar cambios en la planificación de producción, anteriormente trabajamos con producción continua, actualmente trabajamos contra pedidos. Esperamos que exista una cantidad de pedidos acorde a la capacidad de las líneas de producción, para aprovechar la misma y no incrementar los costos de producción.

Es importante tener todos los materiales que se requieren para comenzar la producción, se debe tener la cantidad de los materiales que se van a producir y en base a ellos se solicitan los materiales que intervienen en este proceso. Estos materiales son solicitados a los proveedores por medio de requisiciones, y estableciendo el precio de la compra. Cada vez que se realizan aumentos de sueldos y salarios por parte del Gobierno Nacional, los costos se incrementan, de manera que lo que hayas vendido y no cobrado no cubre el siguiente gasto. Esto ha originado que los comercios no quieran otorgar créditos y si lo hacen es a 8 días o a 15 días.

El problema, es que, a ese margen de tiempo, aun no se ha podido recuperar la inversión, originando que no se puedan cumplir con los pagos a tiempo y los materiales no se hayan despachado, Además se encuentra el problema del descontrol donde la información suministrada por el departamento de cuentas por pagar no es veraz y oportuna, repitiéndose en diversas ocasiones que existen facturas vencidas que no han sido relacionadas en los pagos correspondientes.

5.- ¿Considera que la empresa cuenta con estrategias gerenciales que le permitan solucionar el problema que actualmente posee para poder mantenerse en el mercado en tiempo de crisis?

R. la empresa ha tratado de incorporar diversas estrategias gerenciales, sin embargo, los cambios que ocurren en el país son tan bruscos que deben estar actualizándose y modificándose continuamente. Antiguamente estas estrategias eran revisadas y ajustadas una vez al año, ahora hay que hacerlo con mayor frecuencia, casi mensualmente. Lo que no ha permitido que los trabajadores se adapten de manera vertiginosa a tantos cambios. Sin embargo, para poder sobrevivir en el mercado nacional se hace necesario realizar las adaptaciones pertinentes o se tendrá que cerrar las operaciones de la compañía. Dejando sin empleo a una nómina de trabajadores de casi 150 puestos de trabajo.

Análisis: de acuerdo a la entrevista realizada a la Lcda. Greisy Miranda quien es la gerente de la empresa Everest se puede llegar al siguiente análisis: la empresa presenta problemas de control interno, en la distribución de los proveedores y en el pago puntual de la materia prima, lo que genera un total desorden y una falta de planificación para realizar los pagos a los proveedores, ocasionando un incremento en los pasivos de la organización. En ese sentido, los costos de los materiales y servicios se incrementan, ya que el retraso en los pagos origina intereses de mora, y en algunas ocasiones acciones legales y demandas por parte de los clientes, pero lo que más afecta esta situación, son las paradas de planta no programadas al no poder realizar la producción lo cual origina retrasos, cancelaciones, postergaciones, razonablemente necesarias o inevitables, para el cumplimiento de los pedidos a los clientes.

En muchas ocasiones se realizan la relación de las facturas por vencerse y dejan por fuera de la relación algunas facturas que después de revisar la disponibilidad no se pueden cancelar. Lo que ha ocasionado molestia en los proveedores y acciones legales de parte de ellos. La gerencia ha desarrollado diversas estrategias, sin embargo, los cambios que se han efectuado en el país, con relación a la falta de efectivo e incluso las caídas de la señal de internet ha imposibilitado que las transferencias se realicen sin problemas. Sin tener ningún resultado positivo en las estrategias que ya han implementado, por lo que genera la necesidad de realizar nuevas estrategias gerenciales para mejorar la gestión de las cuentas por pagar acorde a la situación actual de la nación y así de esta manera cumplir con todas las obligaciones que tiene la empresa para el beneficio de la misma y sus proveedores, porque al cancelar al día se garantizará un mejor servicio de los mismos y la empresa de igual forma cumplirá con los clientes y no mantendrá el atraso de la entrega de la mercancía.

1.- ¿La producción se realiza por planificación de pedidos?

Cuadro nro. 1. Planificación de pedidos

Sujetos	Opciones	Frecuencia	%
4	Si	4	100%
	No	0	0%
	Total	4	100%

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

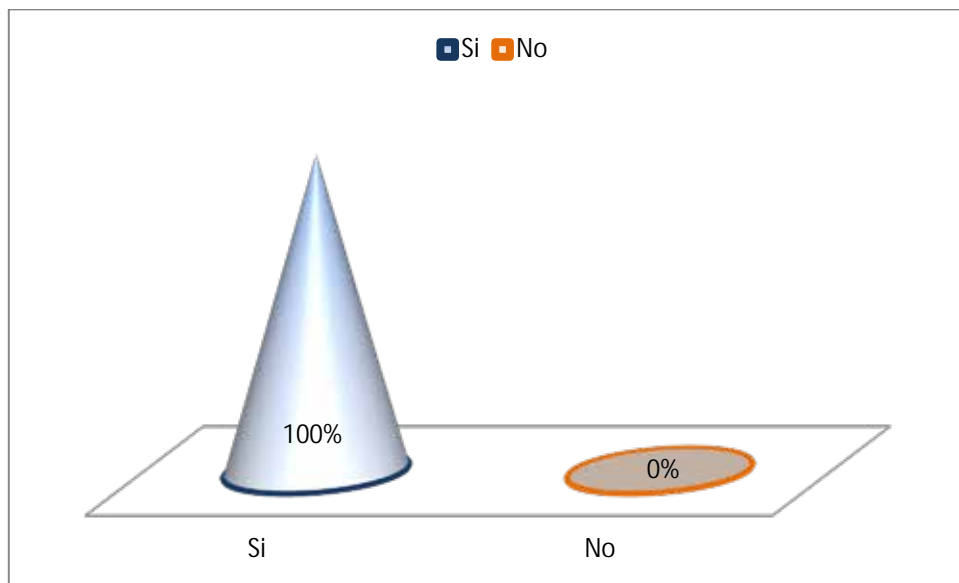


Gráfico 1. Planificación de pedidos
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: La empresa trabaja con producción por pedidos, la planificación es realizada por el departamento de producción y estos solicitan al almacén el stock de los productos, realizando la compra de los mismos. El problema radica en que hasta que los productos no son recibidos por el almacén, no se puede iniciar el proceso de producción, lo que ha generado retrasos en los mismos.

2.- ¿Recibe la materia prima e insumos para realizar la producción en el tiempo estipulado en la orden de compra?

Cuadro nro. 2. Producción en el tiempo planificado

Sujetos	Opciones	Frecuencia	%
4	Si	1	25%
	No	3	75%
	Total	4	100%

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

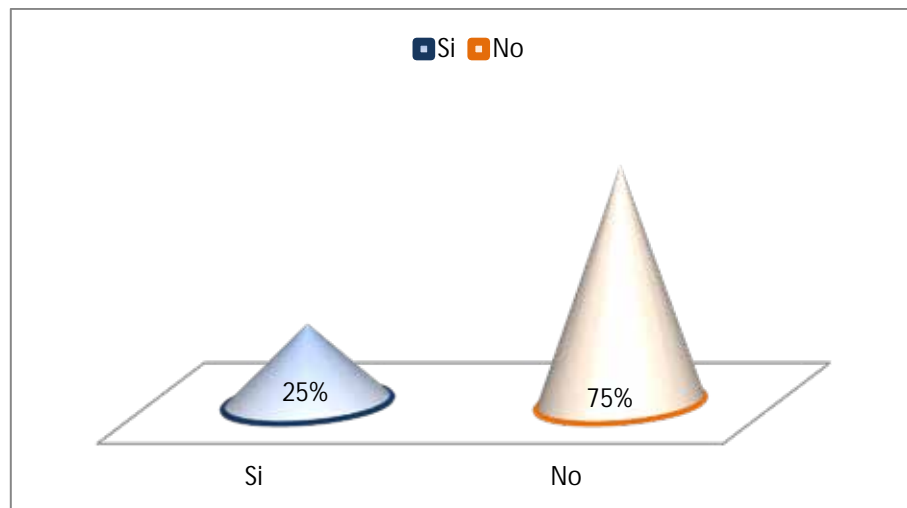


Gráfico 2. Producción en el tiempo planificado
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: el 25% considera que, si se recibe la materia prima e insumos para realizar la producción en el tiempo estipulado en la orden de compra, el 75% indicó que los órdenes de compra presentan una fecha y los pedidos son recibidos en otra fecha. Por lo general los proveedores despachaban en el tiempo estipulado, pero ahora se observa retraso en la entrega de los pedidos. De acuerdo a los proveedores es porque la empresa no está al día con los pagos de las facturas y ellos retienen el pedido hasta que se efectúa la cancelación de la factura pendiente. Trayendo como consecuencia que la producción inicie después de lo planificado y los operarios estén parados hasta que llegue completa la materia prima e insumos.

3. ¿Tiene conocimiento de cuáles son las responsabilidades y funciones dentro del departamento de cuentas por pagar?

Cuadro nro. 3. Segregación de funciones

Sujetos	Opciones	Frecuencia	%
4	Si	2	50%
	No	2	50%
	Total	4	100%

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

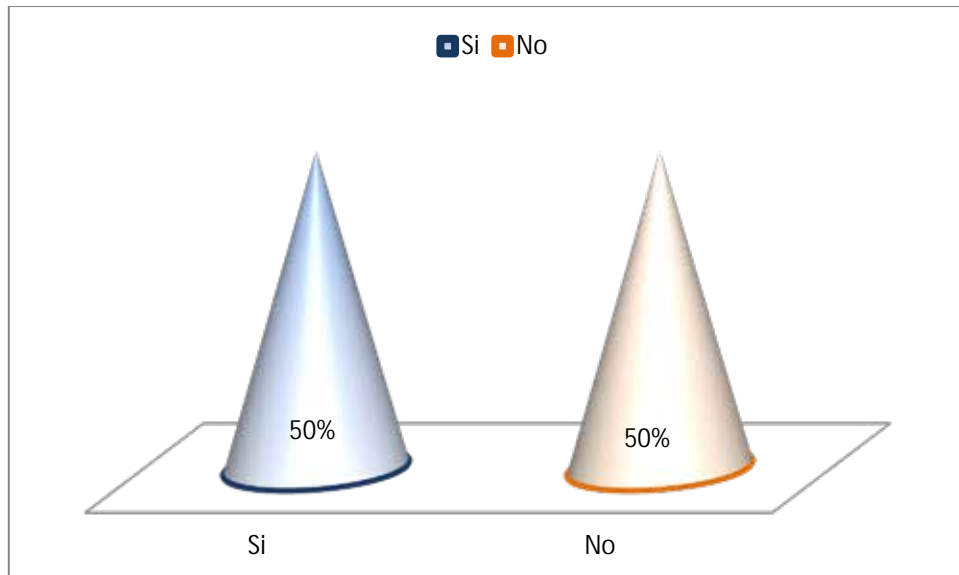


Gráfico 3. Segregación de funciones
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: El 50% señaló que Si tiene conocimiento de cuáles son las responsabilidades y funciones dentro del departamento de cuentas por pagar, ya que debido al tiempo que tienen laborando en el departamento están enterados que deben realizar, como lo deben hacer y a quien se le deben reportar. A lo largo del tiempo, la empresa ha implementado procedimientos que se cumplen por un tiempo y después son cambiados, modificados o anulados. El 50% restante señaló que no tenían conocimiento de manera específica de sus funciones.

4.- ¿El departamento realiza un cronograma de pagos mensualmente de acuerdo a las fechas de facturas por vencerse?

Cuadro nro. 4. Cronograma de pagos mensuales

Sujetos	Opciones	Frecuencia	%
4	Si	0	0%
	No	4	100%
	Total	4	100%

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

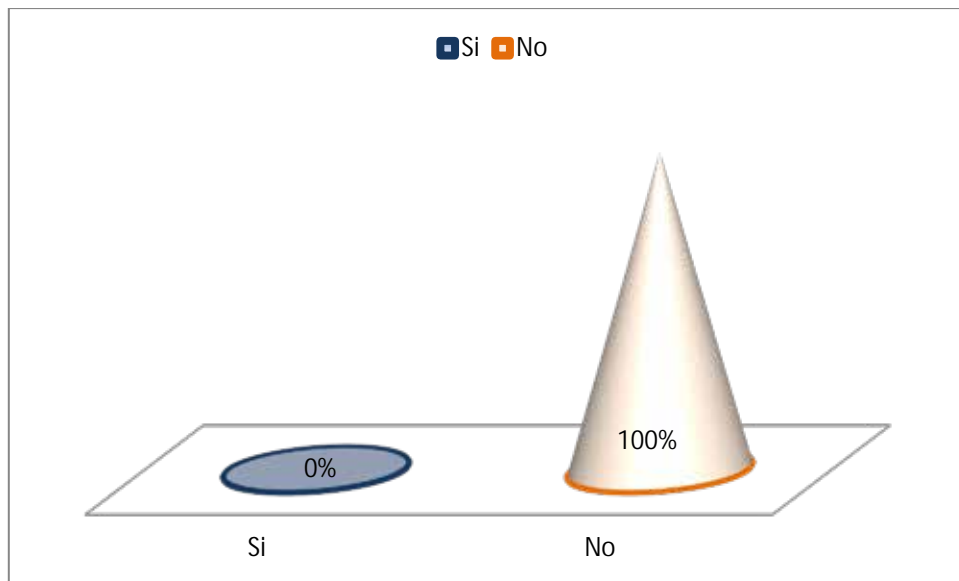


Grafico 4. Cronograma de pagos mensuales

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: El 100% señaló que en el departamento no existe un cronograma de pagos mensuales, debido a la cantidad de trabajo, solo los lunes se revisan las facturas y se hace la relación que es entregada a administración, debido a que no hay una persona responsable, ha ocurrido que por error se queden pendientes algunas facturas que están vencidas y se relacionan posteriormente.

5.-Al momento de realizar los pagos a los proveedores. ¿Se realizan los asientos correspondientes de control?

Cuadro nro. 5. Asientos de Control

Sujetos	Opciones	Frecuencia	%
4	Si	4	100%
	No	0	0%
	Total	4	100%

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

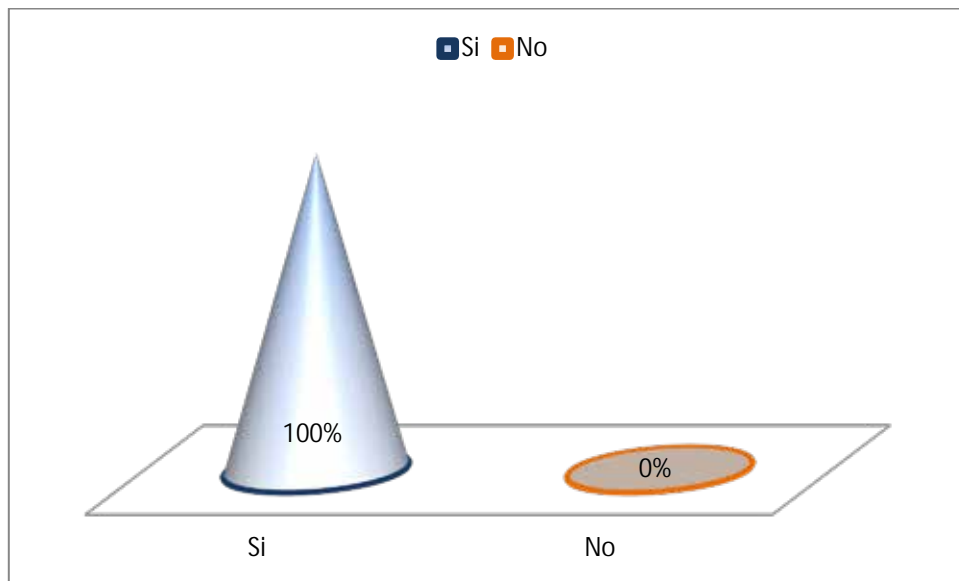


Gráfico 5. Asientos de Control
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: El 100% indica que, si se realizan los asientos correspondientes de control de las cuentas por pagar, después que son canceladas las facturas. El problema radica es al momento de realizar la relación de las facturas a cancelarse, sin las que están presentando debilidades, ya que muchas veces, se extravían las facturas y no son relacionadas. Se genera el pago por reclamos del proveedor y al momento de solicitar más materiales.

6.-Al momento de realizar los pagos de las facturas y obligaciones de la empresa, ¿se cuenta con un informe de disponibilidad de efectivo, actualizado por el departamento de caja y/o administración?

Cuadro nro. 6. Informe de disponibilidad de efectivo

Sujetos	Opciones	Frecuencia	%
4	Si	4	100%
	No	0	0%
	Total	4	100%

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

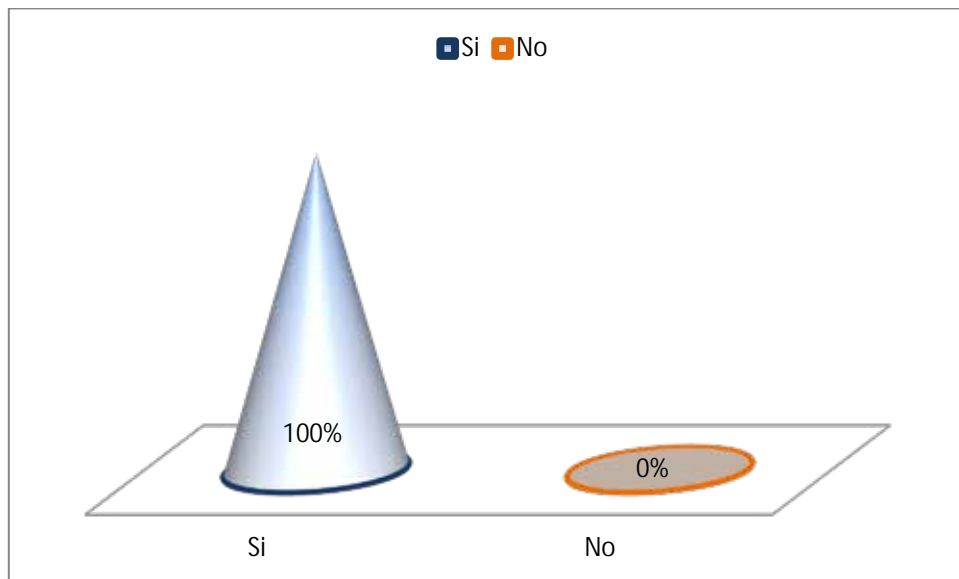


Grafico 6. Informe de disponibilidad de efectivo

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: El 100% indico que el departamento de caja, entrega una relación actualizada de la disponibilidad del dinero de la empresa, para la cancelación de las facturas por pagar, esta relación es entregada Al gerente del departamento y las facturas deben ser relacionadas de acuerdo a este monto, el problema radica que en algunas ocasiones las facturas no están archivadas debidamente y no son tomadas en cuenta al momento de relacionarlas, originando que se queden pendientes y no sea procesado el pago.

7.- ¿Tiene conocimiento si la empresa ha sido visitada por alguna oficina legal debido al atraso del pago de las facturas?

Cuadro nro. 7. Problemas legales

Sujetos	Opciones	Frecuencia	%
4	Si	3	75%
	No	1	25%
	Total	4	100%

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

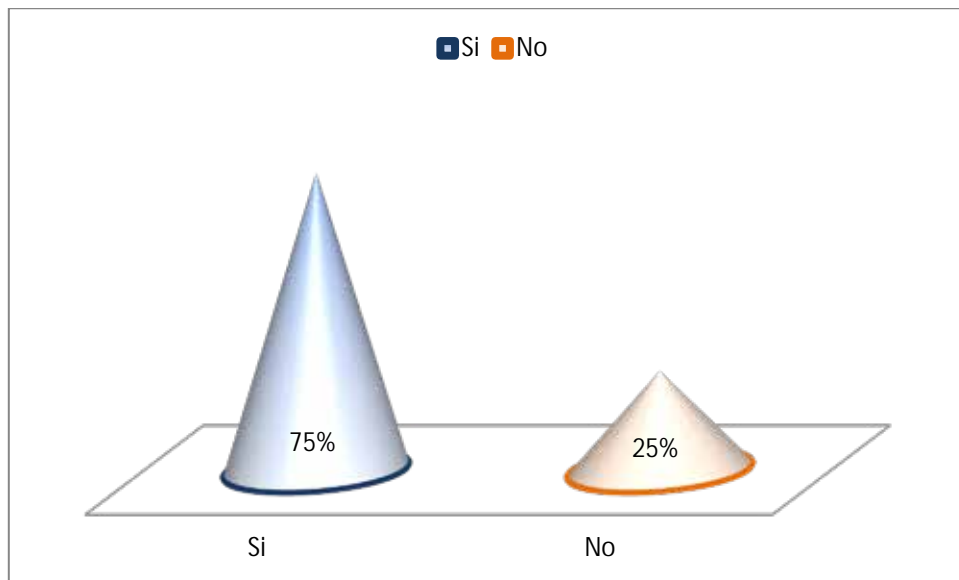


Gráfico 7. Informe de disponibilidad de efectivo
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: El 75% de los entrevistados señalaron que la empresa ha tenido visitas del departamento legal de algunos proveedores. Esto es debido al atraso de las facturas, pero el problema se ha solucionado por un convencimiento de pagos. Donde la empresa se ha comprometido a efectuar los pagos atrasados. El 25% restante no tiene conocimiento si esta situación se ha presentado en la empresa.

8.- ¿Han tenido problemas para emitir los pagos por medio de trasferencias bancarias?

Cuadro nro. 8. Problemas para emitir los pagos por medio de trasferencias bancarias

Sujetos	Opciones	Frecuencia	%
4	Si	4	100%
	No	0	0%
	Total	4	100%

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

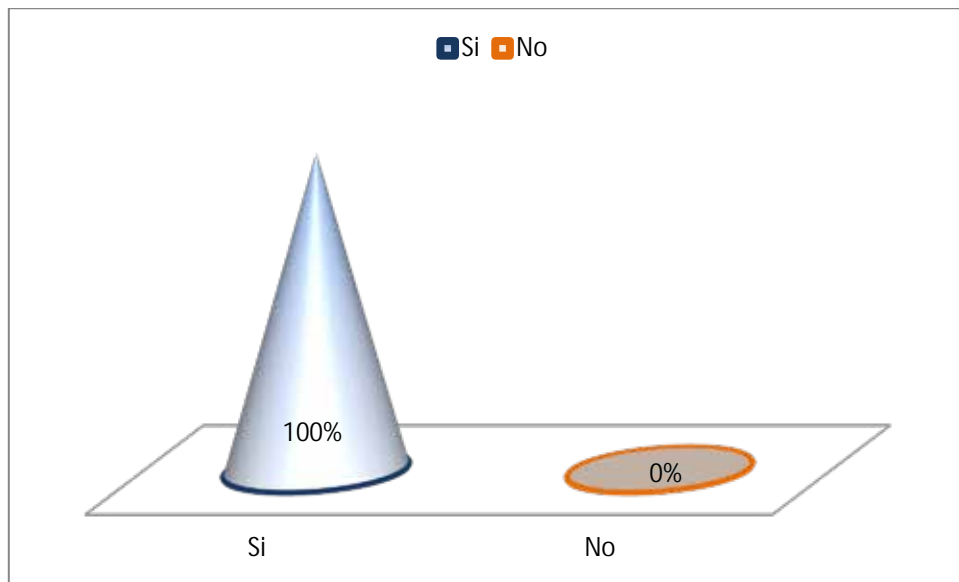


Gráfico 8. Problemas para emitir los pagos por medio de trasferencias bancarias
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: El 100% indicó que, si han presentado problemas para emitir los pagos por medio de trasferencias bancarias, sin embargo, el encargado de realizar estos pagos no es el departamento de créditos. Eso tramites lo realizan las personas de caja en administración. El departamento solo controla las relaciones de las facturas por pagar, pero algunas veces deben reenviar las facturas que ya han sido canceladas y volver a realizar los registros de los pagos. Esto puede generar descontrol en las relaciones, ya que se deben anular los asientos anteriores y volverlos a efectuar, creándola duda de la veracidad de la misma.

9.- ¿Existe una supervisión directa de las actividades desarrolladas en el departamento?

Cuadro nro. 9. Supervisión de personal

Sujetos	Opciones	Frecuencia	%
4	Si	4	100%
	No	0	0%
	Total	4	100%

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

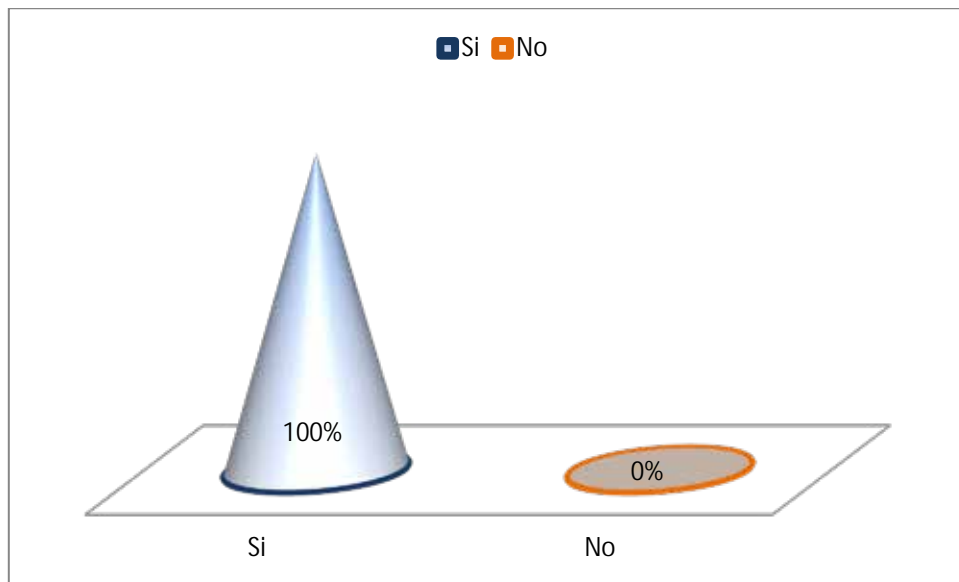


Grafico 9. Supervisión de personal
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: El 100% de los entrevistados señalo que en el departamento Si existe un supervisor, que revisa los procesos y debe aprobar los informes antes de ser entregados al departamento de administración. Pero no existe un procedimiento con el cual evalúe si se están realizando de la manera correcta.

10.- ¿Considera que la gestión de las cuentas por pagar debe ser mejorada?

Cuadro nro. 10. Mejorar la gestión de las cuentas por pagar

Sujetos	Opciones	Frecuencia	%
4	Si	4	100%
	No	0	0%
	Total	4	100%

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

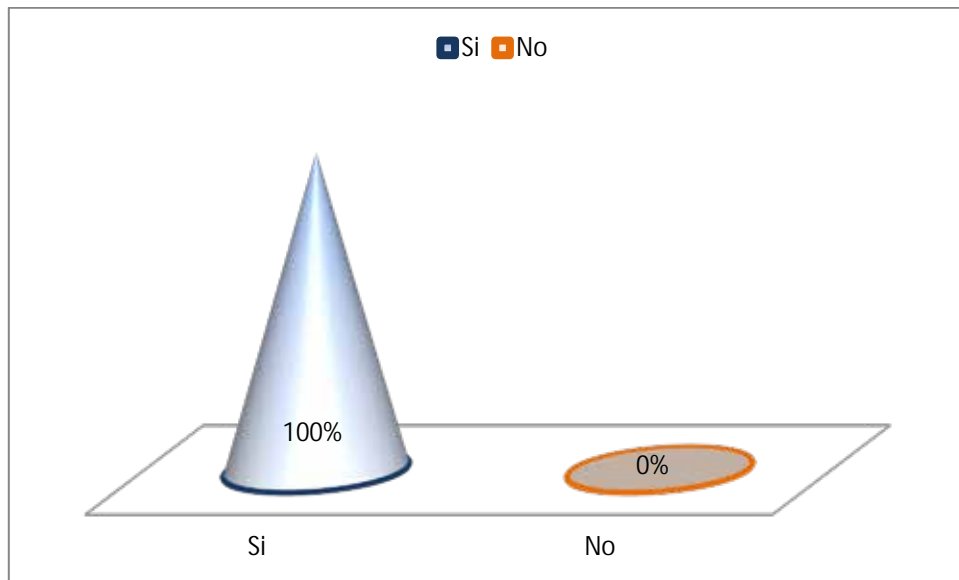


Grafico 10. Mejorar la gestión de las cuentas por pagar
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: El 100% está de acuerdo en mejorarla gestión del departamento, ya que, de seguir presentando problemas, la gerencia puede tomar decisiones en los que se vean afectados de una manera directa, tales como reducción de personal o realizar cambios entre los departamentos. Se hace necesario realizar estrategias que permitan optimizar los procesos.

Con relación a la Fase II. Determinaran las debilidades presentes en el proceso actual de la gestión de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A.

Cuadro nro. 11. Matriz DOFA

Oportunidades	Debilidades
<ol style="list-style-type: none"> 1. Al planificar la producción se reducen los costos de almacenamiento, ya que los pedidos son despachados de inmediato. 2. El departamento puede ser reestructurado con el personal que actualmente está cumpliendo funciones en el departamento. 3. Cuenta con trabajadores con experiencia en el área de cuentas por pagar, por lo cual es más sencillo implementar nuevos controles en la gestión de pagos. 4. Al reducir el tiempo de los créditos el dinero se moverá con más rapidez, permitiendo la rentabilidad de la organización. 5. Los pagos por transferencias bancarias logran disminuir el costo de trasladarse para realizar las cancelaciones, ya que se pueden realizar desde la oficina y luego tramitarla con el proveedor. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las ventas del producto se han reducido, por lo cual afecto la planificación de la producción 2. Debido a la reducción de personal, el departamento no cuenta con un personal encargado de las cuentas por pagar. 3. No existe en el departamento de cuentas por pagar una planificación de las facturas vencidas o por vencerse, por lo cual, al momento de solicitar la relación de las facturas a ser canceladas se toman al azar, dejando facturas vencidas sin ser canceladas. 4. Los proveedores fijos han manifestado que es necesario reducir el tiempo en el pago de las facturas, lo que implicaría acelerar los procesos de venta y cobranza y reducir igualmente el tiempo de crédito a los clientes. 5. Problemas con las transferencias bancarias a los proveedores, ya que son realizadas y algunas veces son devueltas a la cuenta bancaria, lo que genera molestias en el proveedor.

Amenazas	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Al disminuir las ventas, no hay ingresos a la organización para seguir funcionando. 2. El departamento puede colapsar debido al volumen de trabajo que tiene en este momento y al poco personal trabajando en él. 3. Al no cancelar las facturas a tiempo, genera un aumento de los pasivos en la organización, además de los montos por mora y retraso en la entrega de los materiales que generan paradas de plantas no planificadas. 4. Al disminuir los plazos de tiempo en los pagos, la empresa puede llegar a quedarse sin liquidez, para cumplir con otras obligaciones. 5. Las transferencias pueden ser devueltas o descontadas por el banco, lo que implicaría realizar un reclamo y realizar otro pago. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La empresa es reconocida a nivel nacional. 2. Cuenta con personal que tiene tiempo en el cargo y experiencia en el área. 3. La empresa cuenta con un buen record crediticio, que se ha visto afectado recientemente, lo que ha permitido que algunos proveedores sigan respetando sus límites de crédito. 4. La empresa cuenta con proveedores fijos, lo que permite que se agilicen las compras de los productos para cumplir con las planificaciones de producción. 5. Las transferencias pueden ser realizadas por el personal que gestiona o emite los pagos. Esta función corresponde al departamento de administración.

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Análisis: De acuerdo a la matriz las oportunidades con las que cuenta la organización se refiere a la disminución de los costos de almacenamiento y la planificación exhaustiva de los materiales a utilizarse en el proceso, permitiendo la optimización de los inventarios, el departamento puede ser reestructurado y distribuir de manera uniforme las funciones de los trabajadores, ya que cuenta con personal con experiencia en el área de cuentas por pagar.

Entre las debilidades se encuentra la reducción de las ventas debido al tipo de producto que se elabora, la ausencia de responsabilidades en los trabajadores de determinadas funciones, entre las que no se cuenta con la elaboración de la planificación de las facturas vencidas o por vencerse. La reducción de los tiempos crediticios que puede afectar la disponibilidad del efectivo.

Con respecto a las Fortalezas, la empresa esta sólida en el mercado nacional, cuenta con trabajadores capacitados y los proveedores han permitido mantener la línea de crédito con la organización. La facilidad de realizar los pagos por transferencias permite agilizar el proceso, solo necesita un mejor control.

Y por último las amenazas es la posibilidad de verse en la necesidad de suspender sus actividades comerciales si los pasivos se incrementan y no pueden cumplir con los clientes debido a las paradas ocasionadas por la falta de materia prima y materiales para realizar la producción del producto.

CAPITULO V

PROPUESTA

Toda organización debe tener un plan estratégico y de control de procedimientos entre departamentos, todo esto con la finalidad de obtener una calidad y eficiencia en el manejo de la organización así como en nuestra empresa Pinturas Everest, C.A. buscando una mejora que esta pueda llevar a decisiones de calidad así como también distintos procesos que le den enfoques positivos por las estrategias utilizadas.

5.1 Presentación de la propuesta.

Después de realizar los análisis de los datos obtenidos tras las herramientas de recolección de datos e instrumentos como fueron la entrevista, la encuesta y la realización de la matriz DOFA se procedió a diseñar las estrategias gerenciales que ayudaran a mejorar la gestión de las cuentas por pagar, las cuales se desarrollaran varias actividades que cumplirán con los objetivos específicos propuestos, con la finalidad de darle solución al problema planteado.

5.2 Objetivos de la propuesta.

5.2.1 Objetivo General de la propuesta.

Diseño de Estrategias gerenciales para mejorar la gestión de las cuentas por pagar de la empresa Pinturas Everest, C.A. se desarrolló la siguiente propuesta.

5.2.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un formato por cliente de las fechas de las facturas por vencerse y vencidas.
- Implementar un control interno de los pagos efectuados a los proveedores.
- Establecer un procedimiento para la gestión de las cuentas por pagar.

5.3 Justificación de la propuesta.

La propuesta se justifica, ya que por medio de ella se obtendrá un mejor control de las facturas por vencerse y vencidos, disminuyendo el interés por mora y la acumulación de pasivos que pueden implicar demandas y paradas de planta, además de verse afectado la línea crediticia de la organización. Por lo cual la propuesta busca reducir las debilidades existentes e incrementar la productividad del departamento.

5.4 Factibilidad de la propuesta

5.4.1 Factibilidad Económica

En el estudio de la Factibilidad Económica, se determina el presupuesto de costos de los recursos técnicos, humanos y materiales tanto para el desarrollo como para el desarrollo de la propuesta. Es este proyecto la inversión es mínima ya que la misma será desarrollada por las investigadoras.

5.4.2 Factibilidad Operativa

La propuesta es factible desde el punto de vista operativo ya que la empresa cuenta con los recursos económicos y humanos necesarios.

5.4.3 Factibilidad Humana

La propuesta es factible desde el punto humano ya que la empresa cuenta con personal que está dispuesto a colaborar y aprender lo necesario para el mejoramiento de la organización.

5.5 Desarrollo de la propuesta.

5.5.1 Elaborar un formato por cliente de las fechas de las facturas por vencerse y vencidas.

El formato se realizará para el control por cada proveedor, en la cual se reflejarán las facturas de compras. Este formato debe estar en el departamento de cuentas por pagar ya sea en físico o digital y será llenado por el auxiliar de las cuentas por pagar de la empresa, revisado por el supervisor del departamento y autorizado por la gerente de finanzas, el llenado del formato se hará de la siguiente manera: en la parte superior colocar el nombre del proveedor ya sea persona natural o jurídica y su respectivo Rif, en la casilla de la fecha de la factura colocar la fecha en la que fue emitida la factura, después colocar la fecha en que la empresa quedo comprometida a pagar en negociación con el departamento compras y el proveedor, siguiendo con el llenado del número de la factura recibida, se coloca el monto de la cuota a pagar (si es cancelado por partes sino, el monto total) en la casilla de interés se llena solo si la empresa paga intereses al proveedor por mora, las siguientes casillas se llenan después que el departamento de tesorería haga el pago de la factura, colocando el número de comprobante de pago, el banco al que fue transferido o depositado de la cuenta del proveedor y por último se coloca el estatus de la factura (si está vencida y no ha sido pagada o si ya fue pagada).

Proveedor:					Rif:		
Fecha de la factura	Fecha a Pagar	Nro. factura	Monto de la cuota	Interés	Nro. del comprobante de pago	Banco	Estatus de la factura

Cuadro N°12: Formato para análisis de vencimiento
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Cada proveedor deberá tener su ficha personalizada, la cual deberá ser llena al momento de efectuarse el despacho de mercancía y el pago de la factura. Esta actualización debe ser diaria y los comprobantes para soportar el proceso debidamente archivado, con el objetivo de llevar un orden y control de los pagos, así evitar que la empresa acumule facturas vencidas sin ser pagadas, también al momento de ser solicitados por un auditor o supervisión puedan ser localizados y revisados con facilidad.

5.5.2 Implementar un control interno de los pagos efectuados a los proveedores.

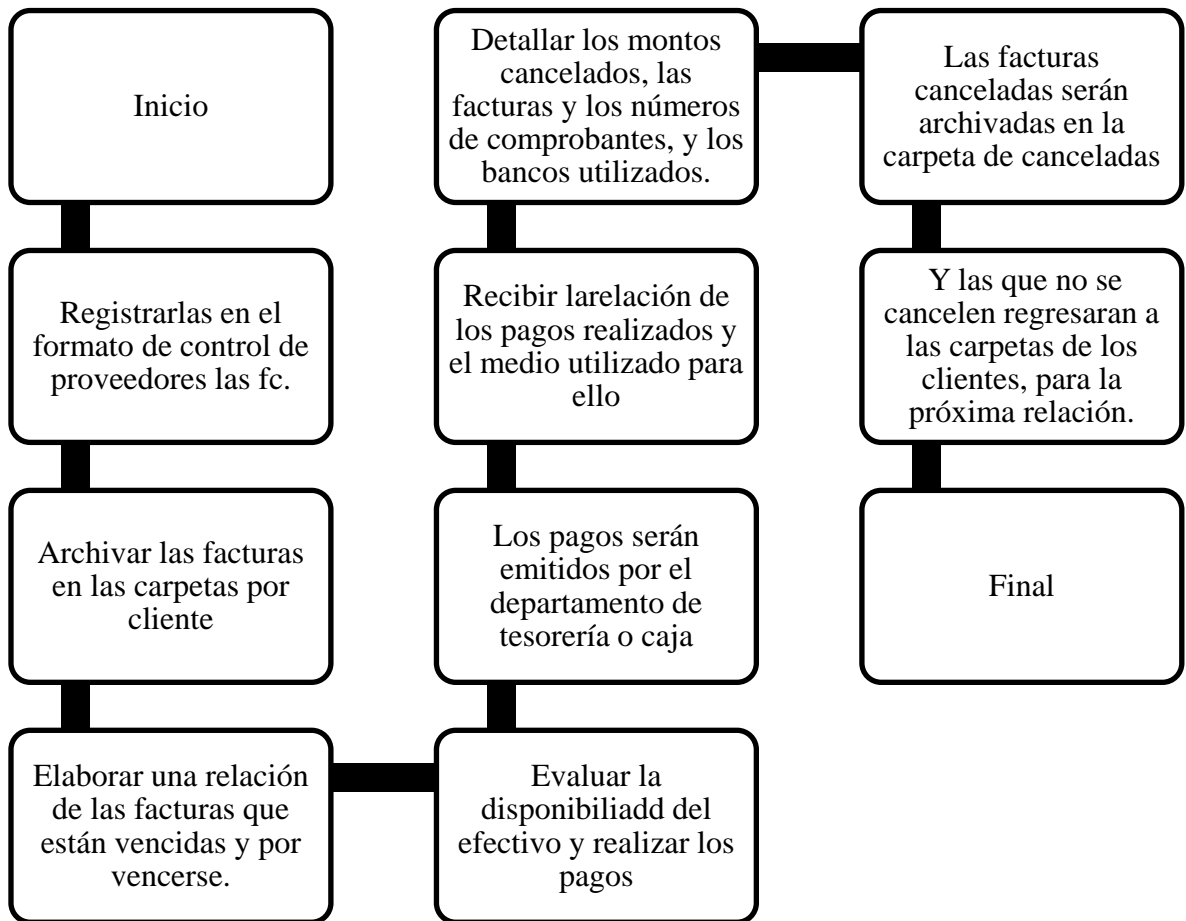
- Para el desarrollo de este objetivo se implementarán normas básicas de control interno.
- Participación de más de una persona en un proceso de cuentas por pagar.
- Segregación de funciones del departamento de cuentas por pagar.
- Que no se mezclen los fondos provenientes de cobranzas con los destinados a efectuar pagos.
- Utilización de cuentas bancarias para hacer depósitos y efectuar pagos por medio de transferencias.
- Que las cuentas corrientes bancarias estén a nombre de la institución.
- Que las transacciones queden soportadas en formularios o ingresos en el sistema computarizado.
- Que los formularios en lo posible sean pre numerado.
- Que la totalidad de las transacciones monetarias se registre en la contabilidad.
- Que las conciliaciones bancarias se realicen mensualmente.
- Realización de arqueos y recuentos físicos sorpresivos.
- Llevar el control en un formato por cliente de las fechas de las facturas por vencerse y vencidas.

5.5.3 Establecer un procedimiento para la gestión de las cuentas por pagar.

Este procedimiento será realizado por el personal asignado del departamento de las cuentas por pagar.

Responsables: Auxiliares de cuentas por pagar.

1. Recibir las facturas a crédito y registrarlas en el formato de control de proveedores.
2. Archivar las facturas en las carpetas de cada cliente.
3. Cada lunes se realiza una revisión de las fichas por clientes y se elabora una relación de las facturas que están vencidas y por vencerse de esa semana.
4. Las relaciones junto a las facturas se entregarán al departamento de administración para que se determine la disponibilidad de efectivo y se proceda a realizar los pagos.
5. Los pagos serán emitidos por el departamento de tesorería o caja.
6. Posterior al pago de la factura el departamento de tesorería entrega una relación de los pagos realizados y el medio utilizado para ello (cheques o transferencia bancaria).
7. En ambos casos debe venir en forma detallada en la relación los montos cancelados, las facturas y los números de comprobantes, y los bancos utilizados.
8. Las facturas canceladas serán archivadas en la carpeta de canceladas y las que no se cancelen regresarán a las carpetas de los clientes, para la próxima relación.



Cuadro 13. Procedimiento para la gestión de las cuentas por pagar

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

CONCLUSIONES

Se concluye lo siguiente:

La empresa no cuenta con un control de las facturas por vencerse y vencidas, lo que origina el incremento de las cuentas por pagar y la disminución de las líneas crediticias.

El departamento no cuenta con una discriminación de funciones para el personal que labora en el departamento de cuentas por pagar. Por lo cual, hay vacíos de actividades y muchas funciones del departamento que no se están realizando.

La empresa cuenta con personal con experiencia en el área, por lo que se hace necesario el desarrollo de controles internos que permitan disminuir las debilidades encontradas en él.

Las ventas del producto se han reducido, por lo cual afecto la planificación de la producción y el ingreso a la empresa, manteniendo su cartera de clientes, que siguen solicitando materiales, pero en menor cantidad. Esto afecta la liquidez de la organización.

Igualmente, la empresa se ha visto involucrada en procesos legales por falta de los cumplimientos en las fechas establecidas, impiden el despacho de las mercancías de los proveedores y las correspondientes paradas de planta y atraso en la planificación de producción.

Esto afectara a la empresa, evitando su rentabilidad y liquidez empresarial, además de la mala imagen en el área comercial.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones se realizan las siguientes recomendaciones:

Desarrollar un control de facturas vencidas y por vencerse de cada uno de los proveedores y relacionarlas al departamento de administración para efectuar su pago.

Evaluar las capacidades de cada uno de los trabajadores y su experiencia adquirida en el área, para desarrollar una descripción de cargos y determinar sus funciones, responsabilidades y obligaciones.

Elaborar controles internos en el departamento para la gestión de los pagos a proveedores, en los cuales se implementará un procedimiento del control de la cobranza

Elaborar informes semanales de las facturas pendientes por cancelar y los montos de ellas, además de la forma de pago y el crédito otorgado por el proveedor.

REFERENCIAS

- Arias, Fidias. (2006). **El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica**. (5° Edición). Caracas, Venezuela: Episteme
- Bruzual, Alejandro (2012) **De las Variables al Proyecto de Investigación Modernas**. México editorial Mc Graw Hill
- Castilla y Sánchez (2013), **Estrategias gerenciales para el mejoramiento de la situación administrativa y financiera del hospital local de Turbana, Bolívar durante el período 2013** de la Universidad de Cartagena, Colombia.
- Gitman, Luis (2003) **Principios de la Administración financiera**. Editorial Pearson México
- González y Pelekais, C. (2010) **Estrategias gerenciales en el marco de las competencias tecnológicas para el desarrollo de televisoras educativas universitarias**. TELOS, Revista de Estudios interdisciplinarios en ciencias sociales. Volumen 12, número 3. (Pp. 342-359).
- Gutiérrez, Gerónimo. (2011) **Administración de las cuentas por Pagar**. [Documento en línea] Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/93839216/ADMINISTRACION-DE-CUENTAS-POR-PAGAR> [Consulta] diciembre del 2017
- Hill, Charles. (2010) **Administración Estratégica. Un enfoque integrado**. McGraw Hill.
- Lugo Jeniree (2013) **Propuesta de un manual de normas y procedimientos administrativos y contables aplicado a la empresa Hotel Rivieras del Guarapiche Del Municipio Maturín**.
- Melinkoff, Ramón. **Los Procesos Administrativos**. 1era ed. Bogotá. Editorial Panapo, 1990.
- Méndez Carlos (2001) **Metodología, Diseño y Desarrollo del proceso de investigación**. McGraw Hill. Colombia
- Rodríguez (2012) **Análisis del cumplimiento de los deberes formales en la facturación y registro de las operaciones por cuenta de terceros en las agencias de viajes. Caso de estudio Beraca Viajes. Barquisimeto, Estado Lara**. Universidad Lisandro Alvarado.

Sabino, Carlos (2000) **Proceso de Investigación**. Panapo. Caracas.

Salazar y Salazar (2013) **Lineamientos para mejorar el proceso de cuentas por pagar de la empresa C.A. Química Integrada “Intequim” ubicada en Valencia estado Carabobo**. De la Universidad José Antonio Páez

Tamayo Y Tamayo, Hector (1999). **El proceso de la Investigación Científica**. Editorial Limusa. México. 3ra. Edición

Villamizar María (2012) **Optimización del proceso de cuentas por pagar de la empresa Administradora Servilar, C.A** de la Universidad Central de Venezuela. Caracas.

ANEXOS



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

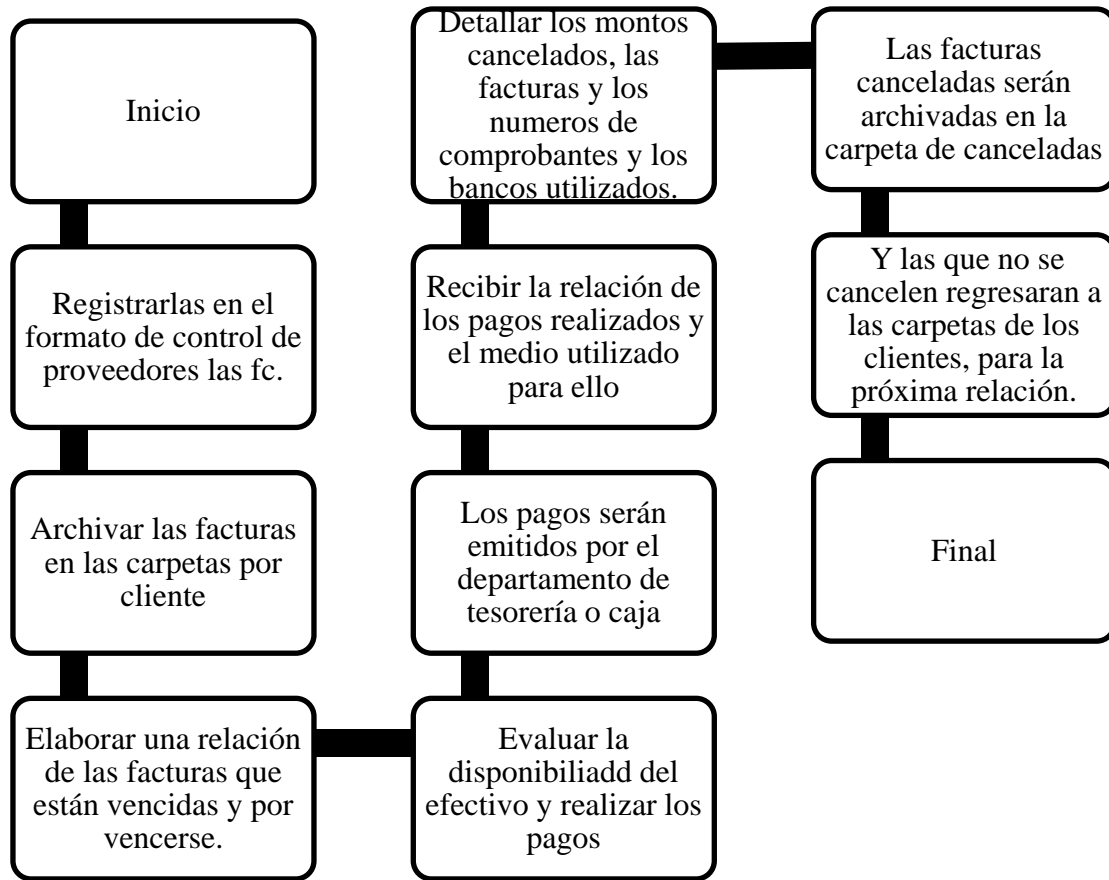
Cuestionario.

Ítems	Si	No
1.- ¿La producción se realiza por planificación de pedidos?		
2.- ¿Recibe la materia prima e insumos para realizar la producción en el tiempo estipulado en la orden de compra?		
3.- ¿Tiene conocimiento de cuáles son las responsabilidades y funciones dentro del departamento de cuentas por pagar?		
4.- ¿El departamento realiza un cronograma de pagos mensualmente de acuerdo a las fechas de facturas por vencerse?		
5.- Al momento de realizar los pagos a los proveedores. ¿Se realizan los asientos correspondientes de control?		
6.- Al momento de realizar los pagos de las facturas y obligaciones de la empresa, ¿se cuenta con un informe de disponibilidad de efectivo, actualizado por el departamento de caja y/o administración?		
7.- ¿Tiene conocimiento si la empresa ha sido visitada por alguna oficina legal debido al atraso del pago de las facturas?		
8.- ¿Han tenido problemas para emitir los pagos por medio de transferencias bancarias?		
9.- ¿Existe una supervisión directa de las actividades desarrolladas en el departamento?		
10.- ¿Considera que la gestión de las cuentas por pagar debe ser mejorada?		

Fuentes: Acevedo y Medina (2018)

Proveedor:					Rif:		
Fecha de la factura	Fecha a Pagar	Nro. de factura	Monto de la cuota	Interés	Nro. del comprobante de pago	Banco	Estado

Cuadro N°12: Formato para análisis de vencimiento
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)



Cuadro 13. Procedimiento para la gestión de las cuentas por pagar
Fuentes: Acevedo y Medina (2018)