

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA  
PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
PROCESO CUENTAS POR PAGAR -  
PAGOS EN LA EMPRESA  
MONTANA GRÁFICA, C.A.,  
UBICADA EN VALENCIA, ESTADO  
CARABOBO**



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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
PROCESO CUENTAS POR PAGAR - PAGOS EN LA EMPRESA  
MONTANA GRÁFICA, C.A., UBICADA EN MARIARA, ESTADO  
CARABOBO**

**Empresa:** Montana Gráfica, C.A.

**Autora:** Briceño, Creylin  
**C.I:** V- 19.185.608

San Diego, Junio de 2017



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

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL MEJORAMIENTO DEL  
PROCESO CUENTAS POR PAGAR - PAGOS EN LA EMPRESA  
MONTANA GRÁFICA, C.A., UBICADA EN MARIARA, ESTADO  
CARABOBO**

**CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN**

---

**LCDO. LUIS MEDINA C.I 14.462.527**

**TUTOR ACADÉMICO**

---

**LCDA. KARELYS ARVELO C.I 15.038.418**

**TUTOR EMPRESARIAL**

**Autora:** Creylin Briceño  
C.I. 19.185.608

San Diego, Junio de 2017

## ÍNDICE GENERAL

| <b>CONTENIDO</b>  | <b>P·P</b> |
|---|------------|
| INTRODUCCIÓN  |            |
| CAPÍTULO  |            |
| I LA EMPRESA  |            |
| 1.1 Ubicación   | 12         |
| 1.2 Actividad a la que se dedica                                | 12         |
| 1.3 Reseña Histórica  | 12         |
| 1.4 Misión y Visión   | 12         |
| 1.5 Valores   | 13         |
| 1.6 Objetivos Empresariales                                     | 13         |
| 1.7 Organigrama General de la empresa                           | 14         |
| 1.8 Organigrama del Departamento de Cuentas por Pagar           | 16         |
| 1.9 Actividades desarrolladas durante el período de la pasantía | 17         |
| II EL PROBLEMA  |            |
| 2.1 Planteamiento del problema                                  | 18         |
| 2.2 Formulación del Problema                                    | 21         |
| 2.3 Objetivos   | 21         |
| 2.3.1 Objetivo general  | 21         |
| 2.3.2 Objetivos específicos                                     | 22         |
| 2.4 Justificación   | 22         |
| 2.5 Alcance   | 23         |
| III MARCO REFERENCIAL CONCEPTUAL                                |            |
| 3.1. Antecedentes   | 24         |
| 3.2. Bases teóricas   | 28         |
| 3.3 Definición de Términos Básicos                              | 37         |

|    |  |    |
|----|--|----|
| IV | FASES METODOLÓGICAS  |    |
|    | 4.1 Justificación  | 39 |
|    | 4.1 Fases  | 39 |
| V  | RECURSOS   |    |
|    | 5.1 Análisis de Resultados                                     | 43 |
|    | 5.2 Diagnosticar la situación actual                           | 43 |
|    | 5.3 Factores que han influido en proceso de Cuentas por Pagar  | 55 |
|    | 5.4 Plan estratégico para el mejoramiento de Cuentas por Pagar | 58 |
|    | CONCLUSIONES   | 65 |
|    | RECOMENDACIONES  | 66 |
|    | REFERENCIAS  | 67 |

## ÍNDICE DE TABLAS

| <b>TABLA</b> |                           | <b>pp.</b> |
|--------------|---------------------------|------------|
| 1            | Estructura Organizativa   | 44         |
| 2            | Unidad Específica         | 45         |
| 3            | Control Efectivo          | 46         |
| 4            | Procedimientos            | 47         |
| 5            | Designación Funciones     | 48         |
| 6            | Registro Adecuado         | 49         |
| 7            | Cancelación Oportuna      | 50         |
| 8            | Supervisión Continua      | 51         |
| 9            | Recurso Humano Capacitado | 52         |
| 10           | Adiestramiento            | 53         |
| 11           | Sistema Archivo           | 54         |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| <b>FIGURA</b> |  | <b>pp.</b> |
|---------------|--|------------|
| 1             | Organigrama General del Grupo Corimón, C.A.              | 15         |
| 2             | Organigrama General de departamento de Cuentas por Pagar | 16         |

## ÍNDICE DE GRAFICOS

| <b>GRAFICO</b> |                           | <b>pp.</b> |
|----------------|---------------------------|------------|
| 1              | Estructura Organizativa   | 44         |
| 2              | Unidad Específica         | 45         |
| 3              | Control Efectivo          | 46         |
| 4              | Procedimientos            | 47         |
| 5              | Designación Funciones     | 48         |
| 6              | Registro Adecuado         | 49         |
| 7              | Cancelación Oportuna      | 50         |
| 8              | Supervisión Continua      | 51         |
| 9              | Recurso Humano Capacitado | 52         |
| 10             | Adiestramiento            | 53         |
| 11             | Sistema Archivo           | 54         |

## ÍNDICE DE CUADROS

| <b>CUADROS</b> |                                    | <b>pp.</b> |
|----------------|------------------------------------|------------|
| 1              | Matriz Dofa                        | 56         |
| 2              | Cronograma de Actividades          | 58         |
| 3              | Análisis de las Cuentas por Pagar  | 60         |
| 4              | Movimiento del Proveedor           | 60         |
| 5              | Ponderación de los Proveedores     | 62         |
| 6              | Ficha de Evaluación de Proveedores | 64         |

## INTRODUCCIÓN

Las cuentas por pagar constituyen en la gran mayoría de las empresas el monto principal de las obligaciones circulantes, debido a que se incluyen los adeudos por mercancías y servicios necesarios para las operaciones de producción y venta, además de otros adeudos por gastos y servicios que no afectan la producción o inventarios sino se consideran directamente en las cuentas de gastos, como pueden ser conceptos relacionados con honorarios profesionales, anuncios de publicidad, rentas etc., que son aplicados a resultados. También incluyen pasivos originados por la adquisición de maquinaria y equipo que representan una inversión en activos no circulantes.

Las políticas para la administración de cuentas por pagar deben ser formuladas por las áreas de finanzas y compras con el conocimiento y aceptación de la dirección general. El establecimiento y seguimiento de estas políticas es importante para la eficiencia de la administración, que influye directamente en el monto de este financiamiento. De esta manera, la buena o mala administración de las cuentas por pagar afecta directamente la liquidez de la empresa y el flujo del efectivo

Dentro de este contexto, en este trabajo de investigación se pretende proporcionar estrategias que permitan mejorar la gestión de las cuentas por pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A.; esto debido a que desde el punto de vista administrativo y contable, se cometen a diario errores que no permiten que los pagos a los proveedores, así como a las otras obligaciones que poseen la empresa, se realicen dentro de los plazos previamente acordados, lo que les ha traído como consecuencia reclamos por parte de las empresas que les proveen productos y servicios y están expuestos a las penalizaciones que algunas empresas imponen a quienes no les cancelan a tiempo.

Por esto, para solventar la problemática planteada este trabajo de acreditación tiene como propósito la elaboración de estrategias que permitan el mejoramiento de la gestión de las cuentas por pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A, en cuanto a los

productos que genera, su reseña histórica, misión, visión y estructura organizativa; en este capítulo también se muestra cuáles son las actividades que se desarrollaron en el trabajo de acreditación.

Así, para lograr con este propósito se estructuró este anteproyecto de grado en cuatro (04) capítulos; así en el Capítulo I, se indica cuáles son las características de la empresa,

Capítulo II, se indica cuál es la situación problemática, los objetivos propuestos para resolver la problemática y la justificación sobre la cual se resumen las razones por las cuales esta investigación es relevante. Por su parte en el Capítulo III, se expone cuál es el marco teórico de la investigación, donde se desarrollan los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos.

Posteriormente, está el capítulo IV se presenta el marco metodológico de la investigación, señalando cual es el tipo y diseño de la misma; así como la forma de desarrollo de cada una de las fases metodológicas. A su vez, en el Capítulo V, se indican cuáles son los recursos materiales, humanos, institucionales y cronológicos requeridos para el desarrollo de la propuesta.

## **CAPITULO I**

### **LA EMPRESA**

#### **1.1 Ubicación**

La planta física está ubicada en la Carretera Nacional, Sector Agua Blanca, Mariara, Zona Postal 2017, Estado Carabobo.

#### **1.2 Actividad a la que se dedica:**

Empresa filial del Grupo Corimón, que se dedica a la producción de empaques flexibles especializada en grabación de cilindros e impresión de rotograbado, para bienes de consumo masivo e industrial.

#### **1.3. Reseña Histórica:**

Montana Gráfica, C.A. es una empresa venezolana, que inicia sus actividades en el año 1959 como empresa litográfica, luego en el año 1961 se inició en el campo de los empaques flexibles y hasta el año 1999 elaboró empaques plegadizos en base a cartón. En la actualidad la empresa produce una amplia variedad de empaques flexibles especializada en grabación de cilindros e impresión por rotograbado, para bienes de consumo masivo e industrial, así como servicios de diseño y pre-prensa para las industrias de las artes gráficas, garantizando siempre un alto grado de calidad en toda su producción.

#### **1.4. Misión y Visión:**

##### **Misión:**

Diseñar, fabricar y distribuir en forma segura y cuidando el medio ambiente empaques flexibles, para satisfacer las necesidades de los clientes. Utilizando las mejores prácticas en nuestro proceso con tecnología de punta, potenciando la

formación, crecimiento, motivación del talento humano generando valor para los accionistas.

**Visión:**

Ser el fabricante de empaques flexibles más competitivo del continente americano.

**1.5. Valores**

**Integridad:** Todas nuestras acciones están enmarcadas dentro del más alto sentido ético y moral.

**Respeto y Confianza:** Profesamos el respeto mutuo en todas nuestras relaciones.

**Excelencia:** nuestra gestión está orientada a la creación del máximo valor posible en todo lo que hacemos, en miras a aumentar constantemente nuestra competitividad.

**Compromiso mutuo:** se compromete a brindar a sus trabajadores la oportunidad para que cada uno potencie su desarrollo personal y profesional, limitado solo por la habilidad y el deseo individual. Promovemos a nuestros trabajadores únicamente considerando su capacidad y calidad de trabajo. Asimismo, Corimon Pinturas se compromete a ofrecer condiciones de trabajo seguras y a impulsar acciones en pro de la conservación del medio ambiente.

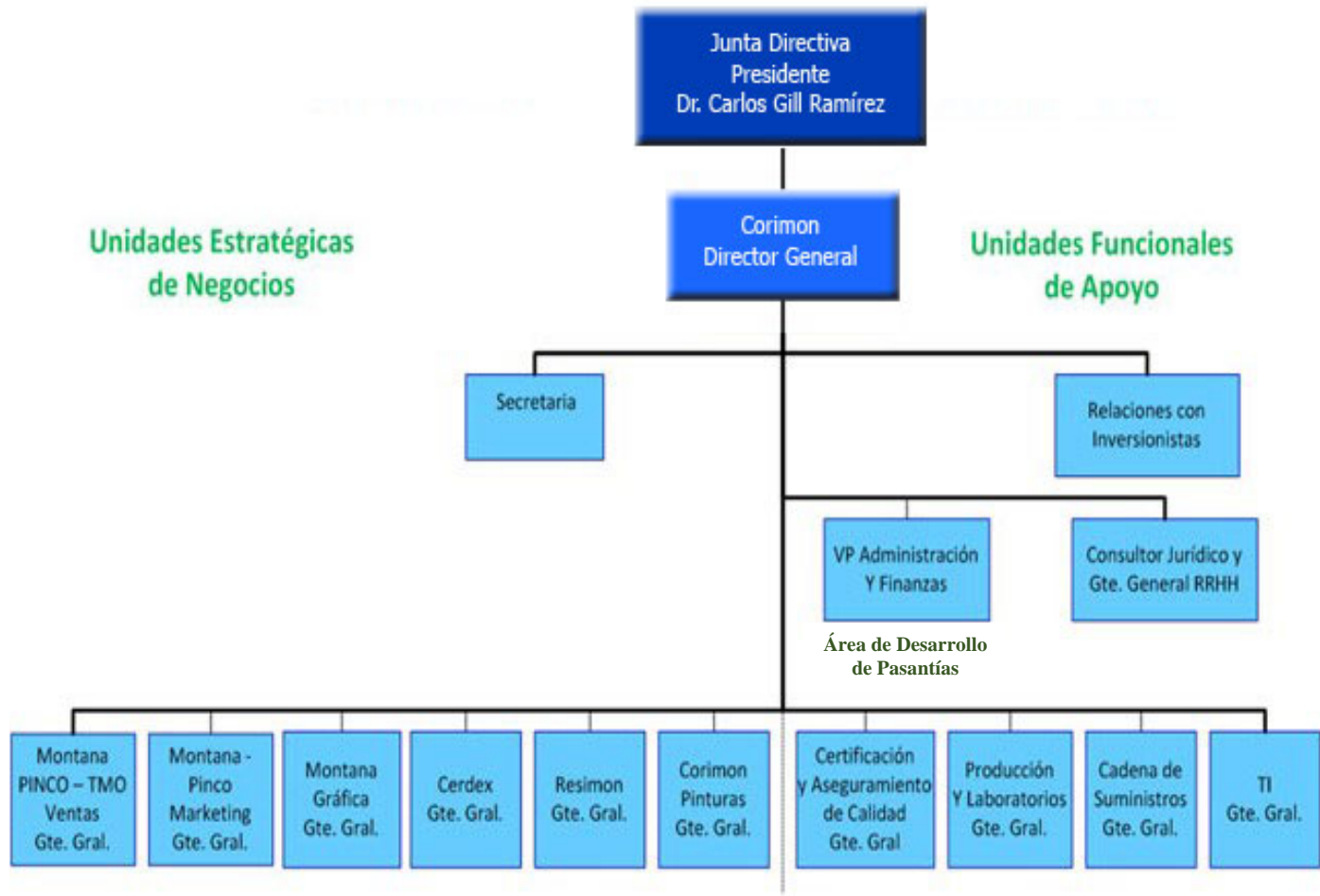
**1.6 Objetivos Empresariales:**

1. Diseñar productos atractivos, útiles y de alta calidad que cumplan las necesidades del cliente
2. Garantizar la disponibilidad de productos conforme satisfagan las necesidades del cliente
3. Garantizar el cumplimiento del estimado de ventas
4. Garantizar que nuestra gestión sea percibida satisfactoriamente por los clientes

5. Garantizar la eficiencia y eficacia del sistema de gestión de calidad
6. Contribuir con el entorno promoviendo el trabajo en temas sociales y ambientales, a través de la unión de Empresa-Comunidad, con el interés de favorecer el bienestar social de los individuos y el cuidado del ambiente
7. Asegurar recurso humano altamente calificado y comprometido
8. Optimizar el uso de los recursos financieros
9. Promover el mejoramiento continuo
10. Fortalecimiento de la marca

### **1.7 Organigrama General de la empresa:**

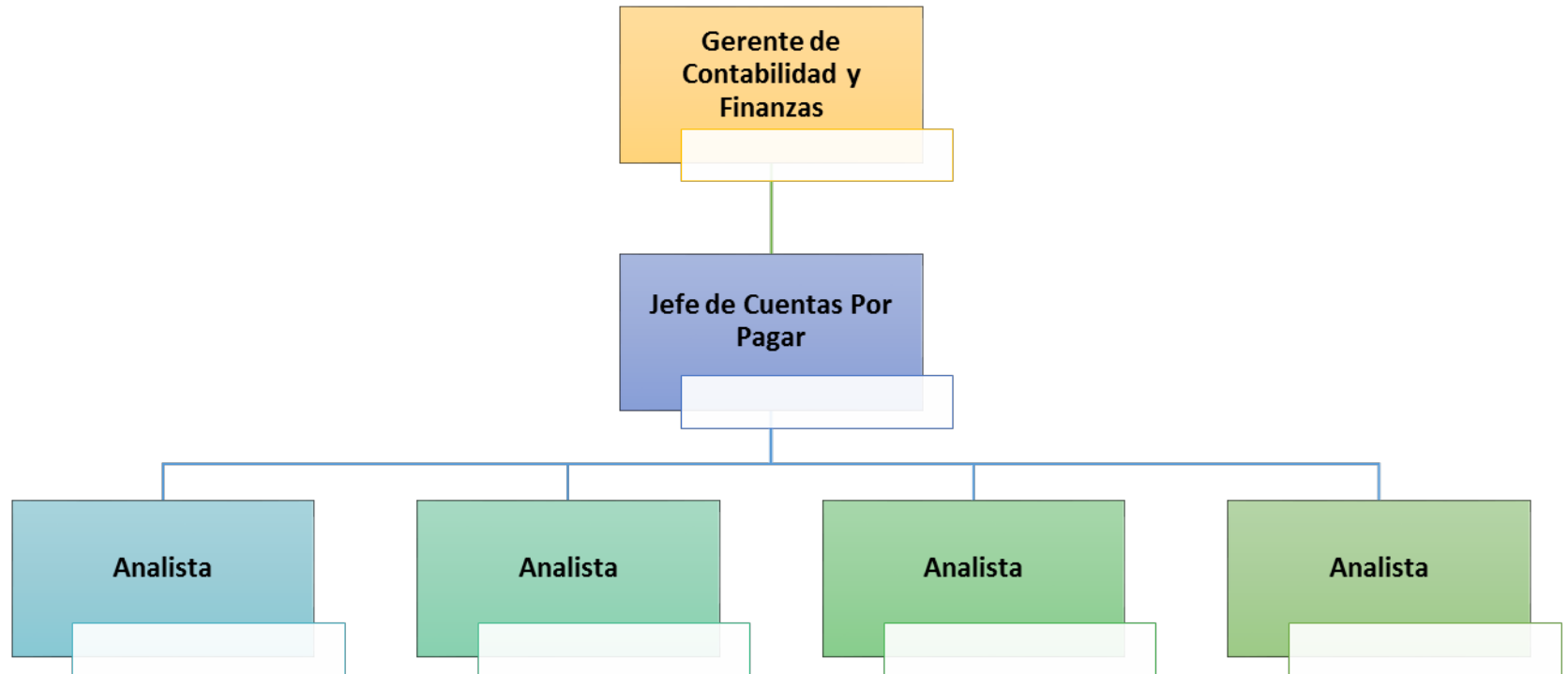
A continuación en la figura N°1, se muestra cuál es el organigrama general de la empresa en la cual se destaca de forma expresa, el área en la cual se desarrollaron las pasantías.



**Figura N°1** Organigrama General del Grupo Corimón, C.A.  
**Fuente:** Montana Gráfica, C.A.(2016)

### 1.8 Organigrama del departamento de Cuentas por Pagar

A continuación en la figura N°2, se indica cuál es el organigrama del departamento de Cuentas por Pagar de la Empresa Montana Gráfica,C.A..



**Figura N°2** Organigrama General de departamento de Cuentas por Pagar

**Fuente:** Montana Gráfica, C.A.(2016)

## **1.9 Actividades desarrolladas durante las pasantías**

1. Revisión de requisitos fiscales de las facturas emitidas por los proveedores
2. Validación de las facturas en el sistemas administrativo – contable, módulo cuentas por pagar
3. Programación de pagos
4. Verificación de la disponibilidad en bancos
5. Elaboración las propuestas de pagos
6. Contabilización de los pagos
7. Elaboración de cheques
8. Comprobación de anticipos
9. Conciliaciones Bancarias
10. Atención a proveedores
11. Elaboración de reserva de lento movimiento
12. Realizar formato de control presupuestal de gastos
13. Atención auditores

## **CAPITULO II**

### **EL PROBLEMA**

#### **2.1 Planteamiento del Problema**

El cumplimiento de los objetivos y políticas de las empresas requiere una continua supervisión de sus operaciones, con la finalidad de examinar el procedimiento del cómo se están llevando a cabo sus actividades y a partir de las desviaciones encontradas, establecer las acciones correctivas pertinentes en el momento oportuno. En consecuencia, los gerentes se sientan obligados a modificar las estrategias existentes para darle así un mayor interés a la planificación de las actividades y la toma de decisiones, especialmente, en el manejo de los recursos monetarios y en la oportuna disposición del efectivo para la organización

El cumplimiento de los objetivos y políticas de las empresas requiere una continua supervisión de sus operaciones, con la finalidad de examinar el procedimiento del cómo se están llevando a cabo sus actividades y a partir de las desviaciones encontradas, establecer las acciones correctivas pertinentes en el momento oportuno. En consecuencia, los gerentes se sientan obligados a modificar las estrategias existentes para darle así un mayor interés a la planificación de las actividades y la toma de decisiones, especialmente, en el manejo de los recursos monetarios y en la oportuna disposición del efectivo para la organización

Ahora bien, una de las operaciones que de forma frecuente son evaluadas dentro de las empresas, están relacionadas con los registros contables y financieros que se llevan a cabo en la misma; debido a que fundamentalmente, las organizaciones se esfuerzan por mantener un equilibrio entre los activos y los pasivos circulantes (o corrientes) y, entre las ventas y cada categoría de activos circulantes, con la finalidad de lograr una liquidez suficiente para sobrevivir en forma indefinida y maximizar a su

vez el valor en el mercado. De esta manera, una clara gestión a través de la planificación estratégica, especialmente en el campo financiero, permite a los gerentes del área tomar decisiones con alto grado de acierto y establecer adecuadas políticas de negociación para así salvaguardar los recursos de efectivo de la organización y continuar operando con un mínimo necesario para mantenerse en el corto plazo en el mercado y, posiblemente, crecer en el largo plazo

Por consiguiente, para que una empresa pueda alcanzar el éxito, es indispensable que tenga un control sobre todas sus operaciones comerciales, dentro de las cuales se tienen las relacionadas con los ingresos y los egresos, para así evitar las desviaciones de los recursos patrimoniales que pudieran obtener, considerándose como un aspecto muy importante en toda organización el manejo y control de sus obligaciones y registros contables, dentro de lo cual se debe tomar en cuenta a la gestión de las cuentas por pagar, con la finalidad de obtener las facturas ordenadas cronológicamente, para que la gerencia la evalúe y proceda a las cancelaciones de las mismas en base al aprovechamiento de los descuentos por pronto pago o la importancia que tienen estos para los distribuidores que suministran la materia prima que requiere la organización en el procesamiento y obtención de sus producto terminados

Por lo tanto, el manejo eficiente del proceso de Cuentas por Pagar-Pagos, constituye un aporte de vital importancia para el funcionamiento de las operaciones contables y administrativa de una organización. Así, entre las funciones del departamento de cuentas por pagar, se encuentra de registrar facturas de mercancía, aplicar los descuentos a las facturas, calcular las retenciones de las mismas, descontar las notas por devolución de mercancías, estado de cuenta de los proveedores luego de realizar todas las transacciones se debe pasar al departamento de tesorería los soportes de las verificación de las facturas para proceder al pago de dichos proveedores.

Para el caso del presente trabajo de acreditación, se toma en cuenta al departamento de cuentas por pagar de la empresa Montana Gráfica, C.A., en el cual han surgido muchos inconvenientes relacionados con las cuentas por pagar, motivados fundamentalmente por la carencia de planes de capacitación hacia el personal, falta de organización interna, aunado a debilidades de comunicación interna y externa al departamento; es decir hacia las otras áreas de la organización y con los proveedores.

Por esta razón han surgido muchos inconvenientes, por motivos como falta de entrenamiento hacia el personal, falta de organización, y un aspecto de suma importancia como lo es, la falta de comunicación de parte de todos los empleados y gerentes de la empresa. Además hay que acotar, que todas las personas que han trabajado en dicho puesto han sido entrenados de manera diferente debido a que no ejecutan programas de capacitación de personal que mejoren la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Por ello, es de suma importancia, que la empresa implemente dichos programas ya que permite a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto.

En este sentido en lo relacionado con las Cuentas por Pagar derivadas de compras a crédito y contratación de servicios operativos, se ha observado con preocupación; que se presenta de forma frecuente el retraso en la cancelación de dichas obligaciones, ya que los soportes, por este concepto no son entregados oportunamente al departamento de contabilidad, quienes se dan por enterados de tales obligaciones al momento en que los proveedores emiten el soporte de cobro por vencimiento de plazo crediticio, lo que ha traído como consecuencia un mayor retraso en la cancelación de las deudas y al mismo tiempo en ocasiones incurre en

desembolsos no planeados por intereses de mora que conducen a la disminución de la liquidez de la empresa.

En base a la situación antes descrita, se puede observar que la empresa no cuenta con lineamientos claros para el buen manejo de los procedimientos de los registros contables de las Cuentas por Pagar, que pudieran estar comprometiendo la imagen crediticia, así como el hecho de no contar con información oportuna y veraz, que dificulta la toma de decisiones adecuadas que permitan aprovechar oportunidades e identificar riesgos, lo cual afecta el buen desempeño de la organización a su vez ha originado continuos reclamos por parte de los proveedores, quienes incluso han amenazado con suspender la venta de sus productos y/o servicios, si la organización no se actualiza con los pagos de las deudas.

Ante esta situación y para solventar la problemática planteada en el presente trabajo de acreditación se ha propuesto la elaboración de un plan estratégico que permita el mejoramiento del proceso Cuentas por Pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo.

## **2.2 Formulación del Problema**

Después de este análisis se presenta la siguiente interrogante:

¿Cómo debe estar estructurado un plan estratégico que permita el mejoramiento del proceso Cuentas por Pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo?

## **2.3 Objetivos**

### **2.3.1 Objetivo General:**

Proponer un plan estratégico que permita el mejoramiento del proceso Cuentas por Pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo

### **2.3.2 Objetivos Específicos:**

1. Diagnosticar la situación actual del proceso de Cuentas por Pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo
2. Identificar cuáles son los factores que han influido en proceso de Cuentas por Pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo
3. Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de Cuentas por Pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo

### **2.4 Justificación**

Esta investigación se justifica, debido a que a través de las estrategias propuestas se podrá regularizar el proceso de cuentas por pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A. lo que a su vez mejoraría su relación con los proveedores. Es por esto que el presente informe es relevante para la empresa Montana Gráfica, C.A., debido a que se les proporcionarán los procedimientos y formularios requeridos para que el proceso de cuentas por pagar se regularicen y por ende se pueda cumplir a tiempo con las obligaciones contraídas con los proveedores de materiales, materia prima y servicios que requiere la empresa para seguir operando.

Ante esta situación, con las estrategias propuestas se beneficiará en primer lugar la empresa en estudio, debido a que sus cuentas por pagar estarán actualizadas, de acuerdo a la negociación establecida previamente con el departamento de compras. Con esto, podrán planificar de una forma eficiente a cuáles proveedores se les cancelará su deuda cada semana.

También es importante recordar que con el cumplimiento de los pagos dentro de los lapsos establecidos en el contrato, se garantizará tener un proveedor que satisfecho con el cumplimiento financiero que la empresa ha tenido con él; le suministre a la empresa los materiales, insumos y servicios que requiere para funcionar. En este sentido los trabajadores de este departamento, se beneficiarán con

la presente propuesta, debido a que la relación que tienen con los proveedores se mejoraría, minimizando así los eventos de reclamos que se han presentado con los mismos.

Los proveedores de bienes y servicios también se beneficiarán con este trabajo de grado, debido a que recibirán el dinero producto de la venta de sus productos y servicios, de forma oportuna; con lo cual tendrán no sólo una mejor relación con Montana Gráfica, C.A.; como cliente, sino que financieramente ellos también podrán seguir operando y creciendo como organización, por lo tanto tendrán una mejor capacidad para seguir prestando un excelente servicio.

Finalmente, desde el punto de vista académico, este informe de acreditación, es un antecedente importante para futuras investigaciones que estén relacionadas con la gestión de los procesos contables dentro de una organización, específicamente para las actividades que se lleven a cabo en cuentas por pagar. Es por esto que, se enmarca en la línea de investigación Planificación Estratégica, diseñada por la Universidad José Antonio Páez, para la carrera Contaduría Pública.

## **2.5 Alcance**

Esta investigación se desarrollará en la empresa Montana Gráfica, C.A., que se encuentra ubicada en la La planta física está ubicada en la Carretera Nacional, Sector Agua Blanca, Mariara, Zona Postal 2017, Estado Carabobo; y tiene como propósito fundamental mejorar el proceso de cuentas por pagar – pagos en esta organización.

## CAPITULO III

### MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

De acuerdo a Méndez, (2001) “El marco teórico está constituido por un conjunto de teorías, enfoques teóricos, investigaciones y antecedentes que se consideran válidos para el encuadre correcto de la investigación que se quiere realizar” (p.26). Es una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la investigación.

De esta manera, el marco teórico es la etapa en que se reúne la información documental para confeccionar el diseño metodológico de la investigación, es decir, el momento en que se establece el cómo y qué información se recogerá. Simultáneamente, la información recogida para el Marco Teórico proporcionará un conocimiento profundo de la teoría que le da significado a la investigación.

#### 3.1 Antecedentes

Los antecedentes de la investigación de acuerdo a lo establecido por Balliache (2007) “Consiste en una relación de los trabajos empíricos previos, relacionados con el problema planteado” (p.4), es decir, estudios realizados anteriormente; quién o quiénes han investigado esa problemática, aunque sea con variables diferentes o con las mismas variables pero, en temporalidad diferente.

Piña, T. (2016) en su informe de pasantías titulado **“Proponer estrategias para el mejoramiento del control interno de las cuentas por pagar en la empresa Cerdex, C.A.”** Informe de pasantías para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez, la cual tuvo como objetivo fundamental elaborar lineamientos estratégicos destinados a mejorar el proceso de cuentas por pagar de esta organización.

Desde el punto de vista metodológico, el informe se estructuró en tres (03) fases en las cuáles se seleccionó como población a las nueve (09) personas que están directamente relacionadas con la gestión de las cuentas por pagar de esta organización, a los cuáles se le aplicó una encuesta, para lo cual se utilizó un cuestionario de diez (10) preguntas, cuyas respuestas eran cerradas y dicotómicas (SÍ-NO). A partir de ese cuestionario se elaboraron las estrategias de control interno propuestas.

Como conclusión, se obtuvo fundamentalmente que en esta empresa el proceso de planificación de los pagos en el departamento de cuentas por pagar es débil, lo que se evidencia a través de que la programación de pagos rara vez se cumple; situación que ha traído como consecuencia que el pago de los proveedores no se realice, dentro de los plazos establecidos durante la negociación.

Este trabajo guarda relación con el presente informe de pasantías, debido a que en ambos se buscó regularizar la gestión de las cuentas por pagar de unas empresas orientadas al ramo de fabricación de productos de recubrimientos y pertenecientes ambas al grupo Corimón, C.A.

Martínez, A. (2014) en su trabajo titulado **“Estrategias para el Mejoramiento De La Gestión De Las Cuentas Por Pagar En La Empresa Cyberlux De Venezuela, C.A.”** Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. Este trabajo se realizó con la finalidad de elaborar estrategias a través de las cuales se pueda mejorar cada una de las actividades que están relacionadas con la gestión de las cuentas por pagar de la empresa Ciberlux de Venezuela, C.A.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación fue catalogada como un proyecto factible, apoyada en un diseño de campo. A los efectos de la investigación la población estuvo conformada por seis (06) trabajadores están relacionados con la gestión de las cuentas por pagar de la empresa en estudio. A su vez, la técnica de

recolección de datos que fue aplicada a la muestra seleccionada fue la encuesta, apoyada en un cuestionario de respuestas cerradas y dicotómicas (SI-NO). Posterior a la recolección de la información, se clasificaron a los resultados obtenidos en los factores externos e internos que afectan la buena gestión de las cuentas por pagar en la organización en estudio, a su vez estos factores fueron analizados a través de un análisis DOFA, de la cual se derivaron las estrategias necesarias para mejorar el proceso contable en estudio.

Este trabajo de grado, le aporta al presente informe de pasantías, cuáles estrategias puede seguir una industria en función de mejorar los procesos que se llevan a cabo en el área de cuentas por pagar. Esto con la finalidad de alcanzar como objetivo, la cancelación oportuna de todas las deudas que se mantienen con los proveedores.

Por su parte Muñoz, D. (2013) en su trabajo titulado **“Propuesta del Rediseño del Manual de Normas y Procedimientos para el Control de los Procesos en el departamento de Cuentas por Pagar de la Empresa Negroven, S.A.”** Informe de Pasantías para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez. Este informe tuvo el objetivo de proponer el rediseño del Manual de Normas y Procedimientos para el Control de los Procesos en el Departamento de Cuentas por Pagar de la Empresa Negroven, S.A. ubicada en Carabobo-Valencia, Zona Industrial Municipal Sur II, debido a que existían instructivos que señalaban los pasos que deben seguirse para elaborar las distintas actividades que se desarrollan en este departamento, pero los mismos no se ajustaban a la realidad de la empresa.

Desde el punto de vista metodológico, este informe de pasantías se estructuró en tres (03) fases, en las cuales se seleccionó como población a las cinco (05) personas encargadas de los procesos administrativos y contables de la empresa, la muestra a su vez, estuvo constituida por la misma cantidad de personas que conformaron la población. Para la recolección de la información se utilizó como técnica a la

encuesta, apoyada en un cuestionario constituido por once (11) preguntas de respuestas cerradas y dicotómicas (SI-NO).

Al finalizar el informe se llegó a la conclusión que, la falta de dominio del manual de normas y procedimientos en el área de cuentas por pagar, por parte de los empleados del área financiera, ha ocasionado que no todo el personal conozca sobre la existencia de una programación de las obligaciones por pagar en la empresa, por lo tanto no están seguros de las fechas exactas en las cuales pueden enviar la programación a este departamento.

Este trabajo le aporta al presente informe de pasantías, los procedimientos que de forma efectiva se pueden seguir para mejorar el control de las cuentas por pagar, en una organización.

Chourio, G. (2013) en su trabajo titulado **“Análisis del Procedimiento Administrativo referente al Pago de cuentas por pagar Facturas de Proveedores Externos de PDVSA EyP, Gerencia de Salud- División Furrial. Maturín. Edo-Monagas”**. Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Oriente. Este trabajo fue elaborado con la finalidad de analizar los Procedimientos Administrativos referentes al Pago de cuentas por pagar Facturas de Gastos Médicos, aplicados por la Gerencia de Salud, PDVSA EyP ORIENTE, Maturín Estado Monagas.

Este trabajo estuvo llevado con un tipo de investigación documental y de campo con un nivel descriptivo y bajo las siguientes técnicas de recolección de datos: entrevista no estructurada, observación directa, revisión bibliográfica y consulta con el asesor empresarial y académico; que permitió localizar las fallas que presentaba la Gerencia de Salud, así como establecer las posibles soluciones. Llegando a la conclusión de que la Gerencia de Salud realiza el proceso de manera correcta y acorde a las normativas para este proceso.

Este trabajo guarda relación con el presente estudio, debido a que en él se trata cómo debe realizarse el mejoramiento eficiente de las cuentas por pagar, y cómo se deberá desarrollar el proceso de cancelación de facturas en una organización.

Vega, K. (2013) en su trabajo titulado **“Procedimientos administrativos sobre las cuentas por pagar (caso proveedores de bienes y servicios) en el departamento de administración de la empresa Servicios y Construcciones De Oriente, C.A”** Trabajo de Grado para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad de Oriente.

Esta investigación se realizó por medio de la observación directa y entrevistas no estructurada, posee un nivel descriptivo; por lo cual la información fue analizada directamente en el área de estudio. Los resultados obtenidos reflejan: que la empresa se le dificulta controlar los acuerdos de pagos establecidos entre la empresa y los proveedores, esto debido a que no posee un control de la fecha de vencimiento de las cuentas por pagar.

La presente investigación, guarda relación con el presente estudio, ya que permitió realizar un análisis de los Procedimientos Administrativos sobre las cuentas por pagar (caso proveedores de bienes y servicios) en el Departamento de Administración y Finanzas de la una empresa.

### **3.2 Bases Teóricas**

De acuerdo a Arias (2006), constituyen: “Un conjunto de conceptos y proposiciones que constituyen un punto de vista o enfoque determinado, dirigido a explicar el fenómeno o problema planteado”(p.45). Pueden subdividirse de acuerdo a su naturaleza en psicológicas, filosóficas, pedagógicas, legales, entre otras. Su desarrollo debe iniciarse con una breve introducción donde se indique el tema a estudiar, el concepto de bases teóricas debidamente citado y la mención de las teorías relacionadas con el trabajo

### **3.2.1. La Cuenta por Pagar**

Las cuentas por pagar representan las obligaciones a cargo del ente económico originadas en bienes o en servicios requeridos. Esta cuenta registrará los saldos no documentados, a cargo de los almacenes, pendientes de pago.

En un sentido amplio, para Meigs, W. (1981). "las cuentas por pagar 'Incluyen no solamente las cantidades que se deben por concepto de mercancías y materiales sino todas las obligaciones de un negocio excepto aquellas evidenciadas por bonos o documentos". (p.633) Independientemente de la compra de materiales y mercancías, otras transacciones que dan lugar a documentos por pagar incluyen la adquisición de planta y equipo y varios tipos de gastos incurridos como costos de operación y gastos de venta y administración. Impuestos, sueldos, salarios, luz y fuerza, renta y numerosas partidas adicionales dan lugar a pasivos que deben ser verificados, clasificados, registrados y pagados.

En términos de procedimientos de auditoría, los pasivos provenientes de transacciones con proveedores difieren en forma significativa de las nóminas y otras obligaciones originadas dentro de la compañía. Por otra parte, las compras de mercancía y materiales constituyen la mayor parte de las transacciones que comprenden cuentas por pagar y requieren una inversión equivalente de tiempo de auditoría..

### **3.2.2 Subcuentas relacionadas a las cuentas por pagar**

En relación a las subcuentas relacionadas con las cuentas por pagar, Meigs, W. (ob.cit), señala que se clasifican en:

Retenciones. En esta subcuenta deberán registrarse las retenciones de impuesto sobre la renta, seguridad social, formación profesional, embargos judiciales, cuotas alimenticias y otras retenciones al personal.

Dividendos: En esta subcuenta se registrarán los dividendos declarados, pendientes de pago.

Proveedores. Registrará los compromisos a favor de proveedores por adquisiciones de bienes o servicios.

Otros. Se registrará el importe de otras Cuentas por Pagar, cuyos conceptos no encajen dentro de las subcuentas anteriores. (p.634)

La Cuenta por Pagar se representa por una póliza de forma especial que tiene como finalidades:

1. Servir de orden de pago al cajero en todos los casos de erogación de fondos.
2. Contabilizar los pagos por efectuar, con indicación de las cuentas que deban ser cargadas por esta causa.
3. Registrar oportunamente el pasivo circulante a cargo de la empresa, el cual debe ser liquidado en breve plazo.
4. Evitar en la mayoría de los casos la apertura de cuentas personales a los proveedores y acreedores diversos.

### **3.2.3 Modelo de la Cuenta Por Pagar.**

Las Cuentas por Pagar de acuerdo a Meigs, W. (ob.cit), son de carácter individual, pues se expide una para cada proveedor por cada factura que presente, o a cada persona a quien deba hacerse un pago. Los datos que debe contener son:

- Denominación de la empresa, la mención de ser Cuenta por Pagar, fecha de su expedición, numero de orden. Numero de asiento en caja, a favor de quien se expide. Su domicilio. La cuenta y subcuenta que deba ser cargada (indicándola generalmente por su símbolo numérico de identificación. El concepto del pago. Importe del mismo espacio para asentar las firmas de quien la formule, revise, apruebe, registre en diario

y registre en auxiliares. Espacio para asentar la cantidad recibida y firma de quien cobre.

- En el documento no se indica la cuenta de abono, pues queda sobreentendido que es 'Cuenta por Pagar', algunas empresas imprimen al reverso de este documento una lista de las cuentas que se carguen, con columna para cantidad.

La Cuenta por Pagar puede expedirse por duplicado, enviándose el original al cajero, anexos los comprobantes, y sirviendo el duplicado para correr los asientos en libros principales, auxiliares e índice de Cuentas por Pagar

#### **3.2.4. Cuenta en el Mayor "Cuentas Por Pagar"**

En el libro mayor debe abrirse una cuenta de pasivo circulante, con este título que recibe como: abonos, el importe de las Cuentas por Pagar expedidas; cargos, el valor de las Cuentas por Pagar pagadas; su saldo representa el valor de las cuentas expedidas pendientes de pago, y será siempre acreedor. El asiento de crédito de esta cuenta proviene del registro de Cuentas por Pagar y el de cargo del libro de caja.

#### **3.2.5. Tramites de la Cuenta Por Pagar**

Los trámites de las Cuentas por Pagar son los siguientes, suponiéndolas por duplicado. Para formularla se toman los datos de cualquiera de estos antecedentes:

1. Las notas de remisión o facturas que presenten los proveedores por ventas que hagan al contado comercial (plazo máximo de 30 días).
2. Los recibos que presenten todas aquellas personas a quienes por cualquier causa debe efectuarse un pago.
3. La relación de pagos hecha por el cajero menor, quien anexando los comprobantes, recibe nueva dotación de fondos por su importe.
4. Notas de proveedores que vendieron a crédito, para hacerles pagos parciales o totales.

5. En caso de remesas a proveedores foráneos por cuenta de mayor cantidad, las notas de compra de giros.
6. Se expide por duplicado, con indicación de cuentas de cargo, anexando los documentos comprobatorios al original.
7. Se le asigna numeración consecutiva y se pasa a revisión y aprobación.
8. El original se envía al cajero como orden de pago, quien lo guarda en archivo cronológico-alfabético.
9. Con el duplicado se anota el registro de Cuentas por Pagar (que viene a ser un diario), así como los auxiliares de las cuentas de cargo y el índice de pólizas.
10. Se archiva el duplicado por numeración consecutiva, en carpeta separada del original.

Al efectuarse el pago, el cajero estampa el sello fechador de "pagado", tanto en la cuenta como en los comprobantes anexos, y anota la salida de fondos en el libro de caja. Si el pago no se hace en efectivo, sino mediante cheque (que siempre deberá ser nominativo), el cajero expide además el cheque anotando su número, tanto en la Cuenta por Pagar como en el libro de caja, y envía la cuenta y el cheque a la Contaduría, quien anota en el registro la fecha de pago, gestiona las firmas del cheque y envía este al departamento de correspondencia. Anexando la carta remesa que formule.

Se registra el pago en el índice de Cuentas por Pagar, archivando el original de la póliza en gabinete o carpeta, por numeración consecutiva, pasando la carta al expediente de la persona interesada.

### **3.2.6. El Registro de Cuentas por Pagar**

Este libro es un diario que sirve para registrar las Cuentas por Pagar expedidas y contiene como columnas: Fecha, a favor de, número de la cuenta, número del cheque, fecha de pago, número de caja, Cuentas por Pagar haber. Varias columnas de debe

para las cuentas que deben cargarse con motivo de su expedición abriendo columna solo a las de más movimiento. Una columna para título y otra para importe en los casos de cargo a cuentas de pocos movimientos.

Mensualmente este registro produce un asiento de concentración, de cargo a varias cuentas con abono a Cuentas por Pagar, por el importe de las expedidas en el mes. Este asiento puede hacerse directamente en el libro mayor o bien pasando por el diario general previamente. El asiento por el pago se toma también mensualmente del libro de caja, bien sea para el mayor o pasando por el diario general previamente, el asiento por el pago se toma también mensualmente del libro de caja, bien sea para el mayor o pasando por el diario general.

### **3.2.7. Eliminación de las Cuentas Personales**

En las empresas se lleva tanto a los clientes y deudores como a los proveedores y acreedores, una subcuenta personal en donde se registran las transacciones con cada uno. Este procedimiento es conveniente, pues con ello se conserva una historia de las operaciones efectuadas, que en algunos casos sirve para solicitar o conceder descuentos, si el volumen de las transacciones lo justifica. Sin embargo, mantener el mayor auxiliar significa trabajo que puede evitarse expidiendo en cada caso de cobro o pago una cuenta con lo cual la contabilidad se simplifica, pues se eliminan tales mayores auxiliares.

Contra esta evidente ventaja que disminuye el trabajo, existe el inconveniente de perderse la historia de las operaciones y, además, cuando se tienen frecuentes transacciones a crédito con una persona, la determinación de su saldo solo puede hacerse sumando las cuentas que estén pendientes de liquidación, lo que a veces es laborioso, tanto más si son numerosas.

Por esta causa algunos contadores emplean las Cuentas por Cobrar y por Pagar dadas las innegables ventajas que ofrecen para control de cobros y pagos y registro

oportuno de activo y pasivo; pero llevando al mismo tiempo dos libros auxiliares de las respectivas cuentas de mayor: Cuentas por Cobrar y Cuentas por Pagar, abriendo una tarjeta o subcuenta a cada persona, donde se registren tanto las cuentas expedidas como las liquidadas, con lo que se conoce en todo tiempo el saldo a su favor o cargo.

En todo caso, cuando las transacciones con personas son a crédito y con liquidaciones parciales, aun cuando se emplee el sistema de Cuentas por Cobrar y por pagar, debe abrirse cuentas personales a los deudores y acreedores.

Las discusiones sobre los controles internos aplicables a cuentas por pagar, con frecuencia se extienden para cubrir las funciones de compras y recepción así como las actividades del departamento de cuentas por pagar. Esto no es sorprendente ya que el objetivo final de los controles en esta área de operaciones es proveer seguridad de que la compañía está recibiendo bienes o servicios por todos los pagos efectuados; y esto, a su vez, requiere prueba de que los bienes han sido recibidos en adecuadas cantidades y condiciones antes que las facturas sean aprobadas.

El principio esencial para un adecuado control interno es la segregación de funciones, de tal manera que un desembolso hecho a favor de un proveedor, se efectuará contando con la aprobación de los departamentos de compras, recepción, contabilidad y finanzas. Todas las transacciones de compra deberán evidenciarse por medio de órdenes de compra prenumeradas, copias de las cuales se enviarán al departamento de cuentas por pagar para ser comparadas con facturas de proveedores e informes de recepción.

El departamento de recepción funcionará independiente del departamento de compras. Deberán prepararse informes de recepción de todos los bienes recibidos. Estos documentos requieren ser prenumerados y dispuestos con suficiente número de copias que permitan oportuna notificación de las recepciones a los departamentos de cuentas por pagar, compras y almacenes. (Meigs, W., 1981 ; p. 635)

Dentro del departamento de cuentas por pagar, todas las formas deben ser selladas con la fecha y hora de recepción. Los comprobantes y otros documentos originados dentro del departamento pueden ser controlados por medio de la prenumeración. Cada fase de la verificación de una factura precisa evidenciarse por el registro de una fecha y firma en el comprobante. El medio más efectivo para cerciorarse de que procedimientos rutinarios tales como la comprobación de multiplicaciones y sumas y la revisión de si los descuentos obtenidos son razonables son llevados a cabo en forma consistente, es la exigencia de que un empleado determinado firme el comprobante a medida que cada fase de la verificación se completa.

La comparación de las cantidades enlistadas en la factura con las mostradas en el informe de recepción y en la orden de compra, si se lleva a cabo cuidadosamente, evitará el pago de cargos por bienes, en exceso de los ordenados y recibidos. La comparación de los precios, descuentos y términos de embarque, según se muestra en la orden de compra y en la factura de venta, provee una salvaguardia contra el pago de precios excesivos.

Separar las funciones de verificación y aprobación de la factura, de la relativa al desembolso, es otra fase que tiende a evitar el fraude. Antes que las facturas sean aprobadas para su pago, deberá presentarse evidencia, por escrito, que muestre que todos los aspectos de la transacción han sido comprobados.

Otro procedimiento de control que el auditor puede esperar que exista en un departamento de cuentas por pagar bien manejado, es la conciliación mensual de los registros auxiliares de cuentas por pagar con la cuenta control del mayor. Estas relaciones deberán ser conservadas como evidencia de la ejecución de este procedimiento y como ayuda para localizar cualesquiera errores subsecuentes.

Los estados mensuales de proveedores deberán ser conciliados con el auxiliar de cuentas por pagar o con el detalle de facturas pendientes, investigándose cabalmente

cualesquiera discrepancias. En algunas industrias es práctica común otorgar anticipos a proveedores, anticipos que son recuperados haciendo porcentajes de deducciones a las facturas. Cuando tales anticipos son usuales, el auditor deberá averiguar qué procedimientos son seguidos para asegurarse que las deducciones de las facturas están hechas de conformidad con lo convenido.

El control interno dentro de la investigación, sustenta sus bases legales en los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptada, el cual establece las pautas para los registros, tratamientos y presentación de la información financiera de una organizaciones es por ello que van orientados a tener unos objetivos básico con la finalidad de proporcionar un orden y sistematización a la teoría y práctica de la contabilidad, estos objetivos está definido de la siguiente manera:

- Mantener un solo criterio contable para el registro de las operaciones.
- Crear tratamientos especiales para las operaciones especiales.
- Orientar a los usuarios a los estados financieros.
- Sistematizar los conocimientos contables.

El mantener un solo criterio contable conlleva a que las operaciones de índole similar deben ser tratadas de forma homogénea. Aun cuando existan empresas que tengan actividades diferentes, las compras a crédito no difieren de una a otra por la naturaleza de su actividad. Crear tratamientos especiales para las operaciones especiales: todo dependiendo del ramo de cada empresa, que es justificado y necesario dar tratamiento especial a las cuentas que no estén incluidas dentro de los parámetros normales de actividades u operaciones del ente.

Orientar al usuario a los estados financieros: el propósito de este objetivo es de que el usuario interno o externo pueda tener una noción clara de la situación

financiera de una organización, de manera que pueda identificar los activos de la organización, el capital y el nivel de endeudamiento que ella pueda presentar al momento de ver los estados financieros. Sistematizar los conocimientos contables: es considerado uno de los más importantes ya que debe existir una afinidad y relación entre los pronunciamientos que emitan los gremios y cuerpo profesionales de la contaduría. Teniendo un cuerpo doctrinario, organizado y homogéneo.

### **3.3 Definición de Términos Básicos**

**Abonar:** Anotar en las cuentas las diferentes partidas que corresponden al haber. Una cuenta se abona cuando aumenta el pasivo, cuando aumenta el capital o cuando disminuye el activo. Hacer pagos parciales a cuenta de un adeudo. Registrar los ingresos percibidos como una utilidad diferida o postergada, sin computarla entre los beneficios realizados, hasta el momento en que el servicio se presta.

**Acreditar:** Abonar una partida en un libro de contabilidad. Dar testimonio en documento fehaciente de que una persona tiene facultades para desempeñar una comisión, encargo diplomático, oficial, comercial o de cualquier otro género.

**Ajuste:** Asiento contable que se formula para modificar el saldo de dos o más cuentas que por alguna circunstancia no reflejan la realidad en un momento determinado.

**Caja Chica (Fondo):** Cantidad relativamente pequeña de dinero en efectivo que se asigna a un empleado, en caja o en depósitos, disponible para desembolsos menores, que generalmente se lleva bajo el sistema de fondo fijo; los montos de los gastos que se realizan con este fondo son tan pequeños que no es conveniente pagarlos con cheques.

**Cuentas Auxiliares:** Las que no figuran individualmente en el libro mayor, sino en libros o registros auxiliares que deben estar "controlados" por medio de una o varias cuentas colectivas.

**Libro Auxiliar:** Documento en que se asientan detalladamente las operaciones que contienen los libros principales.

**Mora:** Retraso en el cumplimiento de una obligación.

**Pasivo:** Conjunto de obligaciones contraídas con terceros por una persona, empresa o entidad; contablemente es la diferencia entre el activo y capital.

**Pasivo Circulante:** Deudas u obligaciones que son exigibles en un plazo no mayor de un año, con la característica principal de que se encuentra en constante movimiento o rotación.

**Proveedor:** La persona física o moral que celebra contratos con el Organismo en materia de adquisiciones, arrendamientos o servicios.

**Saldo:** Es la diferencia entre la suma de movimientos deudores y la suma de movimientos acreedores de una cuenta. Si el movimiento deudor es mayor, la cuenta tendrá un saldo deudor; contrariamente, si el movimiento acreedor es mayor, el saldo será acreedor.

## **CAPITULO IV**

### **FASES METODOLÓGICAS**

En lo que respecta las fases metodológicas, estas forman parte de un aspecto fundamental en cualquier investigación, debido a que buscan orientación con las pautas a seguir para lograr los objetivos. Es por ello que la presente investigación se encuentra orientada a un proyecto factible, debido a que está en función de una Planificación Estratégica para el mejoramiento del proceso Cuentas por Pagar - Pagos en la Empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

En esta perspectiva, en cuanto a la modalidad de proyecto factible, la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (UPEL 2005) señala que ésta consiste en “la elaboración de una propuesta, de un modelo operativo funcional, factible para resolver problemas, situaciones planteadas o satisfacer necesidades, de una institución, empresa o grupo social” (p.7).

#### **4.1 Fases de la Investigación**

Con la finalidad de elaborar el plan estratégico propuesto y cumplir con los objetivos específicos propuestos en el presente trabajo de grado, se deben desarrollar las fases que a continuación se citan:

##### **4.1.1 Fase I. Diagnóstico de la situación actual del proceso de cuentas por pagar – pagos en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo**

Conforme al estudio que se presenta, la estrategia que determinara las operaciones necesarias para hacerlo, al respecto el diseño utilizado es de campo. En los diseños de campo los datos de interés se recogen de manera directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo.

Arias (2006) expresa que la investigación de campo consiste básicamente “en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables algunas”, es decir, el investigador obtiene información pero no altera las condiciones existentes.

Se tiene pues que, de lo planteado por el autor se deriva que la investigación planteada es de campo, ya que le permite al investigador vincularse directamente con el problema, conociendo la realidad existente, pudiendo así este mismo mantener una relación estrecha con el fenómeno o problema objeto de estudio, directamente en el sitio donde se produce.

Para recopilar la información necesaria y cumplir con el objetivo planteado, se hace necesario definir la población de la investigación. En tal sentido, según Palella y Martins, (2003), “la población es el conjunto de unidades de las que se desea obtener información y sobre las que se van a generar conclusiones” (p.93). En este orden de ideas, la población de este trabajo especial de grado está conformada por el personal del área administrativo y contable de la empresa Montana Gráfica, C.A., haciendo énfasis en el área de cuentas por pagar, el cual cuenta con seis (06) personas.

De igual forma los mismos autores definen a la muestra como “la escogencia de una parte representativa de la población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible.” (p.93). Dado que la población es pequeña y finita, se tomará como unidades de estudio e indagación a todos los individuos que la integran. En consecuencia, en este trabajo de acreditación, la escogencia de la muestra se realizará bajo el criterio de que el muestreo de tipo censal, es decir que los integrantes de la muestra están conformados por la totalidad de la población. Por lo tanto para Espinoza (2.010) este tipo de selección de la muestra “consiste en hacer un muestreo de todos los casos posibles de la población” (p. 8)

Por su parte, con el objetivo de recopilar la información necesaria para desarrollar la investigación, se hace necesario seleccionar las técnicas e instrumentos

de recolección de datos. En este sentido, Arias (2006) expresa que “La técnica de recolección de datos es el procedimiento o forma particular de obtener datos o información.” (p.67). Del mismo modo, Ramírez (2007) indica que un instrumentos de recolección de datos “Es un dispositivo de sustrato material que sirve para registrar los datos obtenidos a través de las diferentes fuentes.” (p.108).

Es así como, se utilizarán a la encuesta y observación directa como técnica de recolección de datos e igualmente, los instrumentos que se utilizarán serán el cuestionario y la lista de cotejo respectivamente. En este mismo contexto, Arias (2006) indica que La Encuesta “Es una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos o en relación con un tema en particular” (p.72). Asimismo, el mismo autor señala que el cuestionario “Es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas” (p.74)

Por otra parte, Arias (2006) indica que la observación directa “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” (p.69). Por su parte, Palella y Martins (2006) expresan que la lista de cotejo “Consisten en la confrontación de una serie de características previamente seleccionadas en un contexto también preestablecidos. Permiten al observador anotar si esa característica está o no presente”. (p.111)

Es importante señalar que a través de la encuesta, lo que se persigue es recopilar la información de las causas que, de acuerdo al personal administrativo y contable de la organización, están afectando a la operatividad de las cuentas por pagar; mientras que a través de la observación directa, se verificará cómo es la gestión documental en este departamento.

#### **4.1.2 Fase II. Identificar cuáles son los factores que han influido en proceso de cuentas por pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo**

Los objetivos que deben alcanzarse en esta fase, están determinados por los objetivos estratégicos, los cuales serán obtenidos a partir de un análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (Matriz FODA). A su vez los factores que servirán de base para elaborar la matriz FODA y por lo tanto los objetivos estratégicos, serán tomados de la aplicación de la encuesta a los trabajadores del área administrativa y contable de la empresa en estudio, así como de la observación directa que se le realizará al manejo de los documentos que a diario se generan en la organización.

#### **4.1.3 Fase III. Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de cuentas por pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo**

Para la elaboración de esta fase, se comenzará con la descripción de la propuesta con la cual se pretende solucionar la gestión de las cuentas por pagar de la empresa Montana Gráfica, C.A., luego se plantea la definición de los objetivos de la propuesta, para definir posteriormente, por qué la misma es importante. De igual forma, se señalará cuáles son los recursos necesarios para la implementación de la propuesta, para luego realizar el desarrollo del plan estratégico. Así, el plan estratégico que se propondrá; partirá de los objetivos estratégicos definidos en la fase II, derivados de la Matriz DOFA.

Por consiguiente, una vez definidos estos objetivos; se indicarán cuáles son las estrategias, metas y actividades que deben estructurarse a fin de buscar el camino que permitan implementar los lineamientos necesarios para el control de las cuentas por pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A.

## **CAPITULO V**

### **RESULTADOS**

#### **5.1 Análisis de Resultados**

En este capítulo se delimitó los procedimientos de orden metodológico en sus tres fases, con la finalidad de dar respuesta a las interrogantes que son objeto de estudio en esta investigación.

A su vez, se desarrolló los objetivos específicos definidos en el segundo capítulo de este estudio, que para ser alcanzados se realizaron las técnicas e instrumentos de recolección de datos que permitieron sustraer información necesaria e importante para ejecutar un planificación estratégica para el mejoramiento del proceso de las cuentas por pagar, igualmente un proceso de observación directa por parte del investigador.

#### **5.2 Diagnosticar la situación actual del proceso de Cuentas por Pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo**

A través de la encuesta realizada al personal que trabaja en el Departamento de Cuentas por Pagar de la empresa Montana Grafica, C.A., se logró obtener información para conocer los pasos que se llevan a cabo en proceso en las cuentas por pagar. A fin de conocer sus apreciaciones y obtener así los datos que pudieran contribuir al desarrollo de la investigación, los resultados de la encuesta hecha al personal del Departamento presenta a continuación:

1.- ¿Existe una estructura organizativa en el ámbito contable de la empresa?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| NO           | 4           | 67%         |
| SI           | 2           | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 1 Fuente: Briceño (2.017)

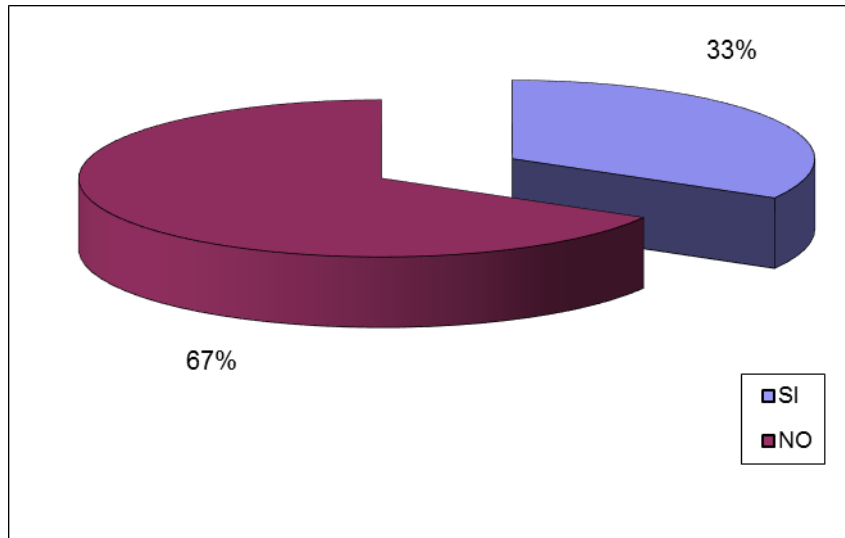


Grafico No. 1 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Grafico el 67% de las personas encuestadas consideran que en Montana Grafica no posee una estructura organizativa en el ámbito contable, ya que no es manejado de forma controlada trayendo como consecuencia ineficacia en la empresa. El 33% restante opinan que dentro de la empresa mencionada tiene la estructura actualizada y organizada para la contabilidad.

2.- ¿La estructura organizativa de la empresa contempla una unidad específica para las cuentas por pagar?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| <b>NO</b>    | 4           | 67%         |
| <b>SI</b>    | 2           | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 2 Fuente: Briceño (2.017)

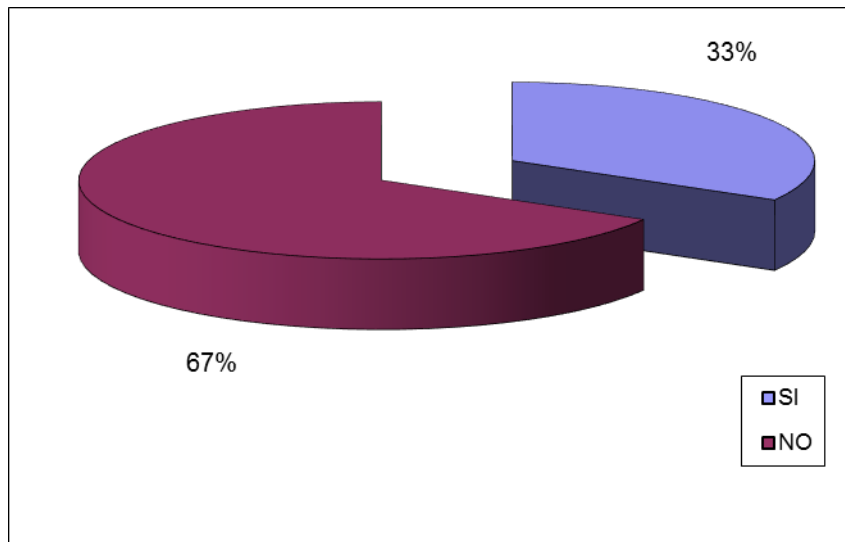


Grafico No. 2 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Grafico el 67% de las personas encuestadas consideran que en Montana Grafica no tiene una unidad específica para las cuentas por pagar, debido a que no existe lineamiento adecuado y por ende existen tantas fallas en las cuentas por pagar. El 33% restante afirma que si tienen desde su punto de vista una unidad determinada o específica para las cuentas por pagar.

3.- ¿Considera usted que el proceso del control de las cuentas por pagar dentro del departamento es llevado de manera efectiva?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| NO           | 5           | 83%         |
| SI           | 1           | 17%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 3 Fuente: Briceño (2.017)

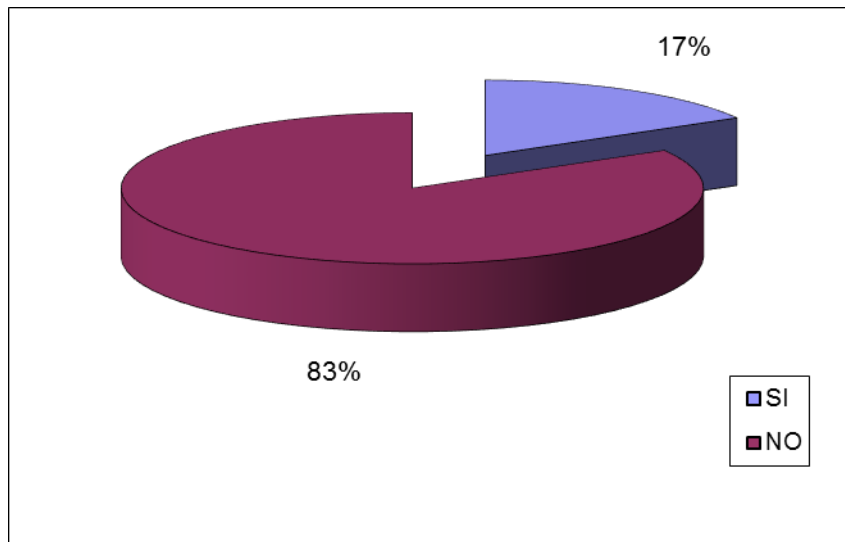


Grafico No. 3 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Grafico el 83% de las personas encuestadas consideran que en Montana Grafica no tiene una unidad específica para las cuentas por pagar, debido a que no existe lineamiento adecuado y por ende existen tantas fallas en las cuentas por pagar. El 17% restante considera que si llevan de manera controlada y efectiva las cuentas por pagar.

4.- ¿Cree usted que existan procedimientos que permitan el control de las cuentas por pagar en el Departamento?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| <b>NO</b>    | 4           | 67%         |
| <b>SI</b>    | 2           | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 4 Fuente: Briceño (2.017)

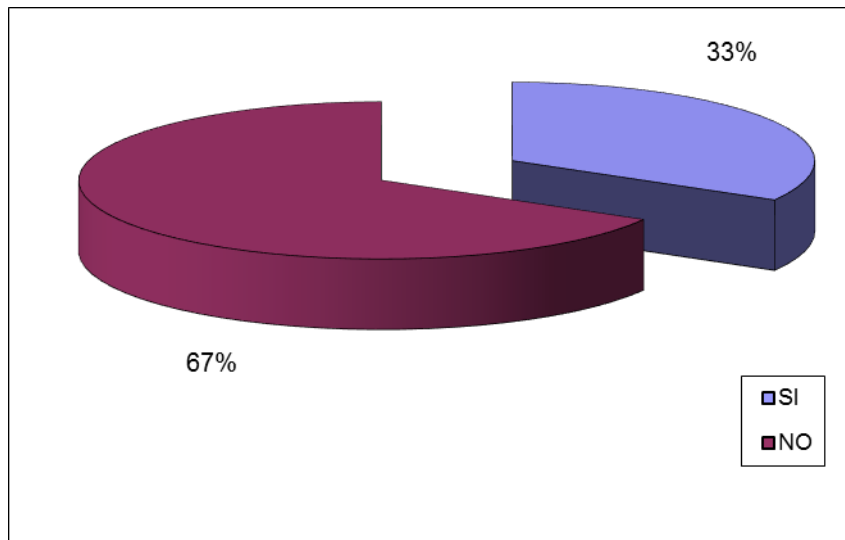


Grafico No. 4 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Grafico el 67% de las personas encuestadas consideran que en Montana Grafica no tiene ni enumerados ni planteados los procedimientos que se toman en cuenta para controlar las cuentas por pagar que tiene la empresa. El 33% restante afirma que si tienen desde su punto los procedimientos que se deben llevar a cabo el manejo tanto ordenado como controlado de las cuentas por pagar.

5.- ¿Están debidamente designadas las funciones de operación, custodia y registro de las cuentas por pagar?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| NO           | 5           | 83%         |
| SI           | 1           | 17%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 5 Fuente: Briceño (2.017)

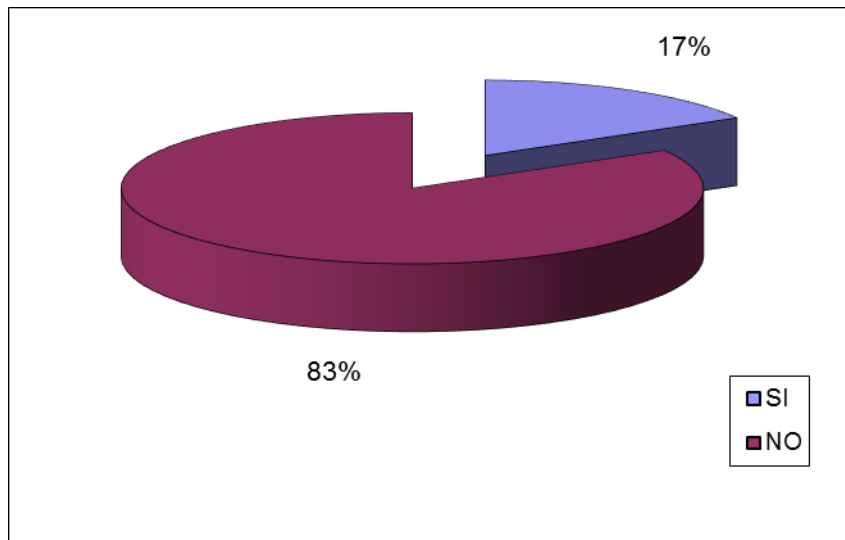


Grafico No. 5 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Grafico el 83% de las personas encuestadas consideran que en Montana Grafica no está designada ningún tipo de función para las cuentas por pagar, debido a que no han fijado lineamiento adecuados para vigilar tanto el registro contable como la custodia de la misma. El 17% restante considera que si están mencionadas lo referente a las funciones que existe en el Departamento.

6.- ¿La información financiera de las compras y cuentas por pagar es registrada adecuada y oportunamente?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| <b>NO</b>    | 3           | 50%         |
| <b>SI</b>    | 3           | 50%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 6 Fuente: Briceño (2.017)

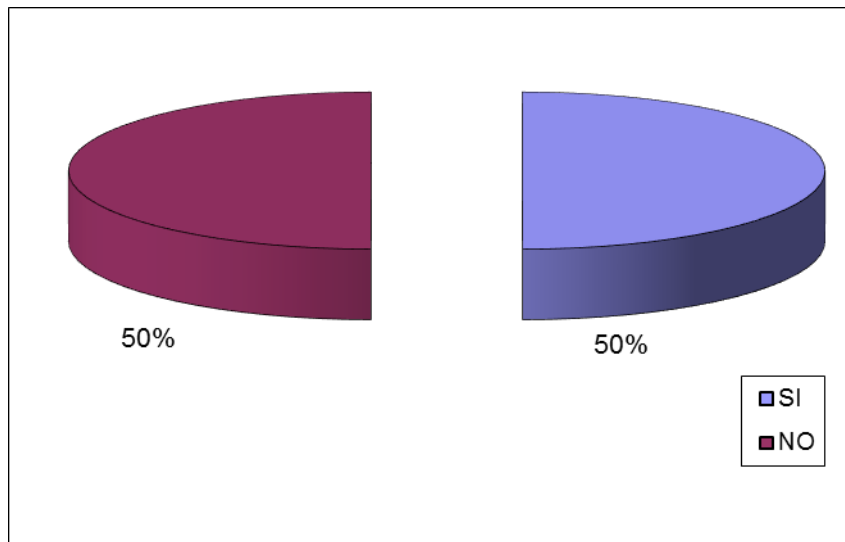


Grafico No. 6 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Grafico el 50% de las personas encuestadas consideran que en Montana Grafica no informa oportunamente el registro de las cuentas por pagar, ya que lo hacen después de que realiza días después que se efectúa la compra a crédito. El 50% restante considera que si lo informa adecuadamente en el momento en que se efectúa la compra

7.- ¿Las cuentas por pagar son canceladas oportunamente?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| <b>NO</b>    | 5           | 83%         |
| <b>SI</b>    | 1           | 17%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 7 Fuente: Briceño (2.017)

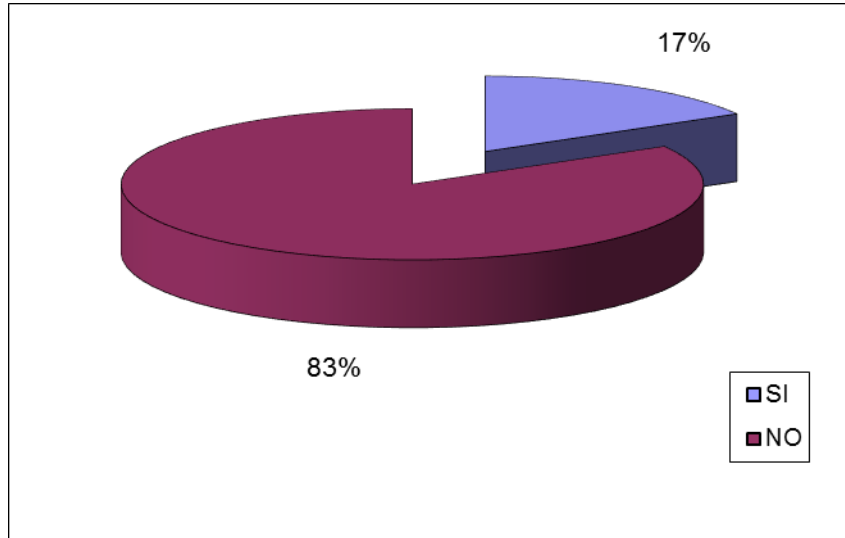


Grafico No. 7 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Grafico el 83% de las personas encuestadas consideran que en Montana Grafica no cancela a tiempo a todos sus proveedores, ya que dicha orden lo emite tesorería por medio de una decisión gerencial hasta 30 días después que se hizo la operación a crédito. El 17% restante considera que si pagan a tiempo de acuerdo al plazo establecido por los proveedores la cancelación de la factura.

8.- ¿Existe una supervisión continua en las operaciones realizadas?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| NO           | 5           | 83%         |
| SI           | 1           | 17%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 8 Fuente: Briceño (2.017)

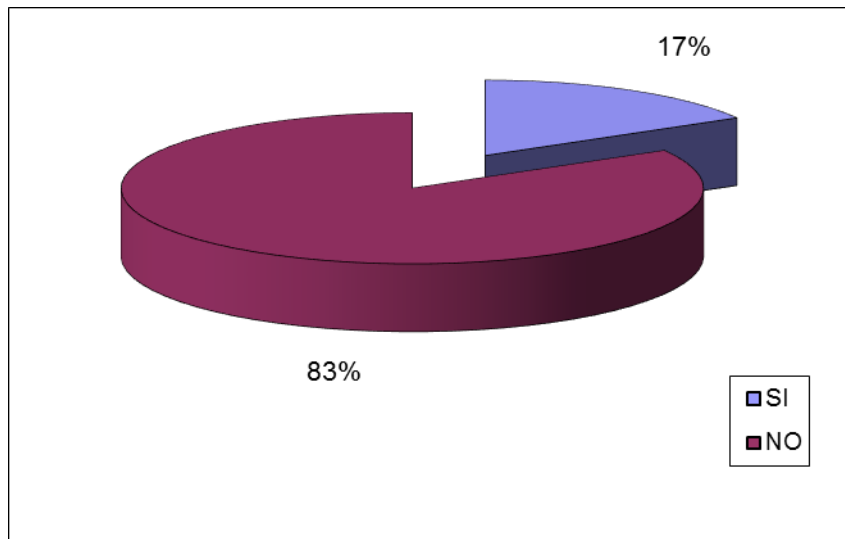


Gráfico No. 8 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Gráfico el 83% de las personas encuestadas consideran que en Montana Grafica no realiza ningún tipo de supervisión (sea diaria, semanal o mensual) de las facturas recibidas, lo que trae como consecuencia de que no se sepa con exactitud el monto (o saldo) real de las cuentas por pagar en una fecha determinada. El 17% restante considera que si lo supervisan, para verificar si cumplen o no un desempeño adecuado en el Departamento.

9.- ¿Se cuenta con un recurso humano capacitado para el manejo de los aspectos relacionados de las cuentas por pagar?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| NO           | 4           | 67%         |
| SI           | 2           | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 9 Fuente: Briceño (2.017)

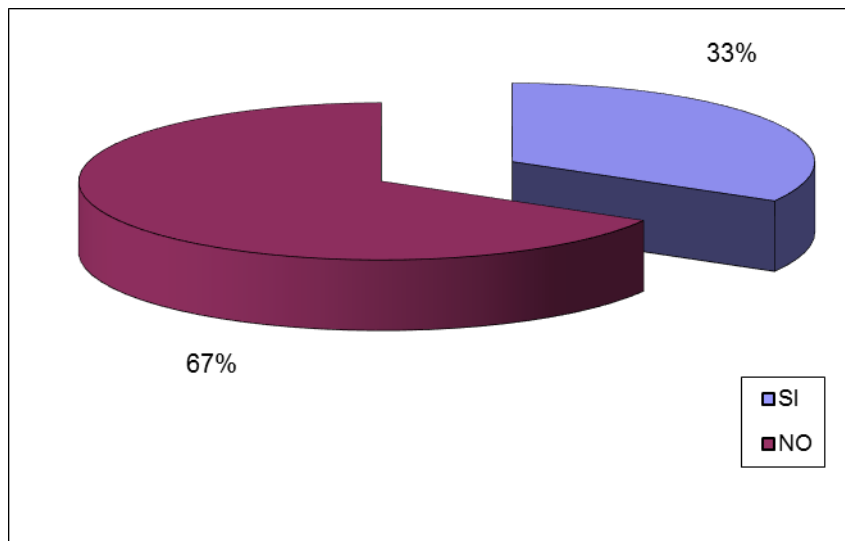


Grafico No. 9 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Grafico el 67% de las personas encuestadas consideran que en Montana Grafica no tiene suficiente personal humano para laborar en el Departamento, ya que tienen muchos proveedores, además de que no están clasificados en cuanto a la política de pago que tienen dichos proveedores con la empresa. El 33% restante afirman que si tienen un personal capacitado y que ejercen de manera eficiente las cuentas por pagar.

10.- ¿El personal es adiestrado constantemente?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| NO           | 5           | 83%         |
| SI           | 1           | 17%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 10 Fuente: Briceño (2.017)

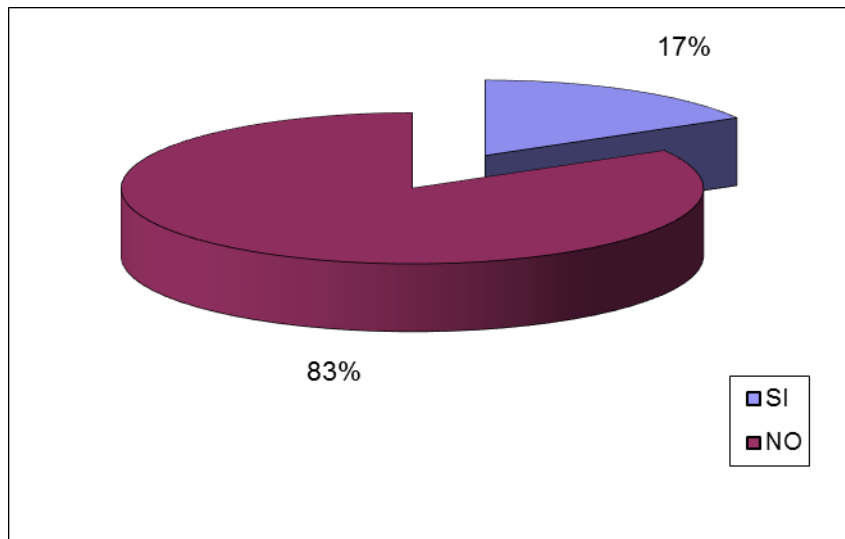


Gráfico No. 10 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Gráfico el 83% de las personas encuestadas consideran que en Montana Grafica no tienen un personal capacitado que les informe tanto los compromisos de pago, como los vencimientos de los mismos, porque los tienen desorganizados y no lo tienen a la vista las facturas. El 17% restante considera que si tienen un personal altamente calificado para desempeñar las funciones que tienen que ejercer en las cuentas por pagar.

11.- ¿El sistema de archivo está organizado en función del vencimiento?

| ALTERNATIVAS | FRECUENCIAS | PORCENTAJE  |
|--------------|-------------|-------------|
| <b>NO</b>    | 4           | 67%         |
| <b>SI</b>    | 2           | 33%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>6</b>    | <b>100%</b> |

Tabla No. 11 Fuente: Briceño (2.017)

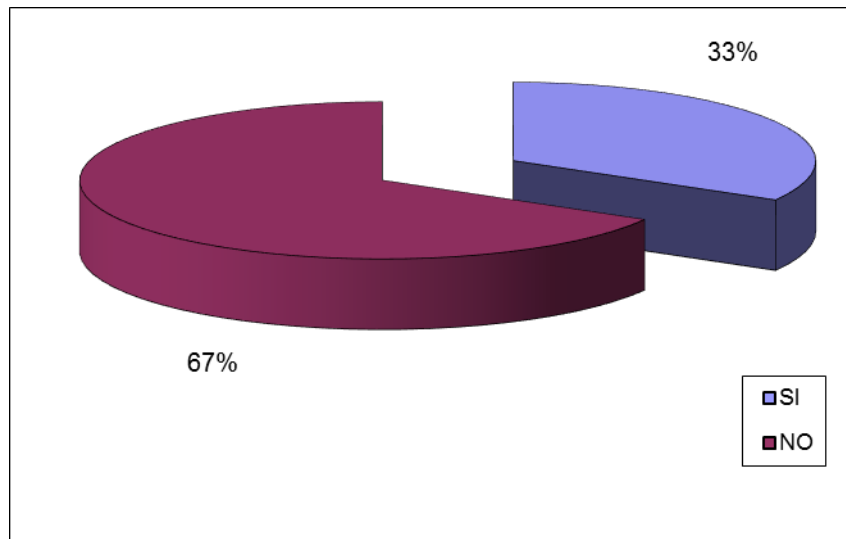


Gráfico No. 11 Fuente: Briceño (2.017)

**Análisis:** En el Gráfico el 67% de las personas encuestadas consideran que en Montana Gráfica no tienen ordenado por proveedor el vencimiento de las facturas (o del compromiso de pago) que tiene la empresa, ya que no tienen establecido a cual se les paga primero dicho compromiso. El 33% restante afirma que si lo tienen organizado de manera que saben cuándo es la fecha de vencimiento por proveedor el compromiso que tiene la empresa con ellos.

### **5.2.1.1 Análisis de los gráficos**

Según en el resultado del diagnóstico se pudo determinar que ayuda en el incremento de la eficiencia, la calidad y productividad, debido a que es una herramienta que permite facilitar el aprendizaje del personal existente y al personal nuevo, a su vez reduce costos ya que le indica al empleado los pasos a seguir en el cumplimiento de sus funciones evitando con ellos posibles errores y pérdidas en la empresa.

### **5.3: Identificar cuáles son los factores que han influido en proceso de Cuentas por Pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo**

Después de haber aplicado la encuesta en el Departamento se pudo conocer que no existen métodos de trabajo en los cuales se pudiera obtener los pasos que se aplican para mejorar de manera efectiva el control de las cuentas por pagar, ya que no se ha implantado un nuevo método para llevar dichas cuentas; tratando de conseguir con ello la aceptación por parte del trabajador que labora directamente con este cargo, para así formarlos de manera eficaz y hacer que el cumplimiento sea una norma interna, logrando mantener el nuevo método en funcionamiento. Por dicha razón, se plantean los siguientes lineamientos que deben ser utilizados:

- Mejorar el control de las cuentas por pagar, es decir, saber qué facturas llegan y cuáles son las pagadas a su respectivo proveedor, a través de la matriz DOFA

**Cuadro No. 1 Matriz Dofa**

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>   |
|--|--|
| 1.- Estructura Organizativa Contable<br>2.- Sistema de Base de Datos Contables.<br>3.- Resguardo de Comprobantes Contables.<br>4.- Disponibilidad del Equipo.<br>5.- Apertura al Cambio.<br>6.- Sentido de Pertenencia.<br>7.- Conocimiento de los procesos. | 1.- Estructura Organizativa no adecuada.<br>2.- Relaciones de Trabajo y Autoridad no definidas.<br>3.- Respaldo de la información financiera y contable deficiente.<br>4.- Descontrol en flujo de procedimientos.<br>5.- Cancelación Extemporánea de las Cuentas por Pagar.<br>6.- Supervisión de las Operaciones deficiente.<br>7.- Recurso Humano no Capacitado.<br>8.- Programas de Adiestramientos discontinuados. |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>  |
| 1.- Nuevo Sistema de Trabajo.<br>2.- Estándares de Organización Empresarial.<br>3.- Recurso Humano Capacitado.   | 1.- Contratación de Software Inadecuado.<br>2.- Falta de Recursos<br>3.- Falta de Comunicación e Información.  |

Fuente: Briceño (2.017)

- Efectuar el entrenamiento dentro del Departamento.

### **5.3.1 Estudio de Factibilidad de la Propuesta**

Soto y Negrin (1.993) señala que la factibilidad “se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señaladas. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto”. (p.25)

Para la elaboración de este informe de pasantías se requieren de los siguientes recursos:

### **5.3.1.1 Recursos Humanos**

Como recurso humano, se necesita de la participación activa de los trabajadores del área administrativa y contable de la empresa, sobre todo al personal encargado del área de cuentas por pagar de Montana Gráfica, C.A. Así mismo, se requiere de la asesoría del tutor asignado por la Universidad José Antonio Páez, a fin de realizar los ajustes técnicos y metodológicos que se requieren para la elaboración de este trabajo de grado.

### **5.3.1.2 Recursos Institucionales**

Institucionalmente es necesario, de los registros contables existentes en la organización; en lo referente a la administración de las cuentas por pagar y los retrasos realizados en los pagos a los proveedores. También se requerirán de los textos y trabajos de grados existentes en la biblioteca de la Universidad José Antonio Páez que sirven de soporte teórico para la elaboración de este trabajo de investigación.

### **5.3.1.3 Recursos Materiales**

Desde el punto de vista de materiales se requieren para la presente investigación, equipos de oficina: computadoras, impresoras, bolígrafos, lápices, tinta.

### **5.3.1.4 Tiempo**

Para la elaboración de esta investigación se requiere tener en cuenta el tiempo requerido para la elaboración de la misma por ello en el Cuadro N° 1, se muestra el cronograma a través del cual se llevará a cabo la planificación del presente estudio.

**Cuadro N° 2 Cronograma de Actividades**

| ACTIVIDADES                                      | TIEMPO     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |           |
|--|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|
|  | Oct/<br>16 | Nov<br>/16 | Dic/<br>16 | Ene/<br>17 | Feb/<br>17 | Mar<br>/17 | Abr/<br>17 | May<br>/17 | Jun/<br>17 | Jul/<br>17 | Tot<br>al |
| Planificación de la investigación                | X          | X          |            |            |            |            |            |            |            |            | 2         |
| Prueba del instrumento                           |            | X          |            |            |            |            |            |            |            |            | 1         |
| Aplicación del instrumento                       |            | X          |            |            |            |            |            |            |            |            | 1         |
| Recolección de datos                             |            |            |            |            | X          | X          |            |            |            |            | 2         |
| Análisis e interpretación de los datos recabados |            |            |            |            |            | X          |            |            |            |            | 1         |
| Redacción del informe final                      |            |            |            |            |            |            | X          | X          | X          |            | 3         |
| Defensa  |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |           |
| <b>TOTAL</b>                                     |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            | <b>10</b> |

Fuente: Briceño, (2017)

#### **5.4 Diseñar un plan estratégico para el mejoramiento de Cuentas por Pagar en la empresa Montana Gráfica, C.A., ubicada en Valencia – Estado Carabobo**

Realizada esta fase mediante la utilización de técnicas e instrumentos y de acuerdo a los resultados arrojados por las anteriores fases, se obtuvo la información necesaria para hacer una planificación estratégica para el mejoramiento del proceso cuentas por pagar-pagos en la empresa Montana Grafica, C.A.

A continuación se muestra la propuesta:

#### **Propuesta:**

#### **Objetivo General**

Elaborar un plan estratégico que permita el mejoramiento de las Cuentas por Pagar-Pagos en la empresa Montana Gráfica, C.A.

### **Objetivos Específicos**

- 1.- Determinar la factibilidad de la propuesta
- 2.- Desarrollar cada uno de los objetivos que comprenden el plan propuesto

### **Justificación**

El desarrollo de esta propuesta se justifica debido a la necesidad que posee la empresa Montana Gráfica, C.A. de elaborar estrategias que permita mejorar la gestión de las cuentas por pagar en la organización; ya que la falta de controles ha influido negativamente tanto en la gestión financiera como en la relación que posee con sus proveedores.

Al respecto, las estrategias aquí definidas servirán de base para el manejo de las cuentas por pagar en Montana Grafica, C.A., ya que señala el perfil de los trabajadores que deben laborar

### **Misión del Plan Estratégico**

Este plan tiene como misión regular las acciones que permitan mejorar la gestión de las cuentas por pagar en la empresa Montana Grafica, C.A., ubicada en Valencia, Estado Carabobo.

### **Visión del Plan Estratégico**

Con las estrategias planteadas en esta propuesta, se logrará mantener un control de las cuentas por pagar de la empresa Montana Graficas, C.A.

### **Objetivos del Plan Estratégico**

1. Elaborar el vencimiento de las cuentas por pagar
2. Elaborar criterios para la clasificación de los proveedores de acuerdo a su política de pago.

### **Elaborar el vencimiento de las cuentas por pagar**

En el diagnostico se pudo evidenciar que no se realiza un análisis de vencimiento de las cuentas por pagar, en consecuencia, lo que contribuye directamente el retraso en las deudas que Montana Grafica, C.A. tiene con sus proveedores, por lo tanto la

gestión que debe seguirse para realizar este procedimiento es el siguiente, a través del siguiente cuadro:

**Cuadro No.3 Análisis de las Cuentas por Pagar**

| RIF      | NOMBRE | TELEFONO       | CIUDAD | CODIGO | ZONA  | COBRADOR      | GRUPO |
|----------|--------|----------------|--------|--------|-------|---------------|-------|
|          |        |                |        |        |       |               |       |
| SUCURSAL |        | NUMERO DE DIAS | 0-30   | 31-60  | 61-90 | 91 Y MAS DIAS |       |
|          |        |                |        |        |       |               |       |

Fuente: Briceño (2.017)

Este figura se denomina Análisis de Cuentas por Pagar que nos muestra de forma rápida el RIF del Proveedor, con dígito de verificación, nombre, teléfono, ciudad, contacto, número de código, zona, cobrador, grupo, sucursal, número de días que lleva la Cuentas por Pagar de vencida y la sumatoria de las facturas generadas al Proveedor con rangos de fechas de análisis 0-30, 31-60, 61-90 y más y total de los documentos independientemente de los vencimientos.

**Cuadro No. 4 Movimientos del Proveedor**

| Proveedor:                     |         |        | Saldo Inicial:               |       |          | Saldo Final   |            |       |
|--------------------------------|---------|--------|------------------------------|-------|----------|---------------|------------|-------|
|                                |         |        |                              |       |          |               |            |       |
| Fecha Inicial: ___ / ___ / ___ |         |        | Fecha Final: ___ / ___ / ___ |       |          | Moneda: _____ |            |       |
| Tipo Documento                 | Prefijo | Número | Nro. Prov.                   | Fecha | Concepto | Cargos        | Descuentos | Saldo |
|                                |         |        |                              |       |          |               |            |       |

Fuente: Briceño (2.017)

Desde esta opción, estando posicionado en un Proveedor en particular se puede ver el movimiento de del Proveedor del mes en el que estemos ubicados o del rango de fecha que necesitemos analizar o la Cuentas por Pagar que tenga a la fecha del análisis el objetivo de estas opciones es optimizar el uso de las impresoras y poder buscar la información consultarla sin necesidad de imprimir.

**Elaborar criterios para la clasificación de los proveedores de acuerdo a su política de pago.**

Una vez homologado el proveedor, es necesario asegurar que las expectativas apuntadas inicialmente se mantengan a lo largo del tiempo. De esta manera, deberá efectuarse una evaluación continuada para asegurarse de que el proveedor cumple los requisitos establecidos de forma permanente.

El primer paso para realizar la evaluación de proveedores es definir los criterios que van a ser tenidos en cuenta. La evaluación debe incluir los siguientes criterios:

- 1. Calidad de los suministros.** Con este criterio se mide el nivel de cumplimiento por parte del proveedor de las especificaciones definidas por la empresa, es decir, hasta qué punto ha suministrado exactamente lo que se le había solicitado. Para evaluar la calidad de los suministros, se tienen en cuenta los resultados de los controles de recepción y las posibles incidencias que el producto suministrado haya podido generar en el proceso de producción.
- 2. Fiabilidad del plazo de los suministros.** Se mide el grado de cumplimiento por parte del proveedor de los plazos de entrega fijados. Este criterio es importante en algunos casos, porque un retraso en una entrega de materia prima puede hacer parar el proceso productivo.
- 3. Flexibilidad del proveedor.** Este criterio refleja el grado de adaptación del proveedor a las necesidades de la empresa.

**4. Fiabilidad de la información.** Aquí se valora la relación administrativa con el proveedor: la calidad de sus ofertas, la fiabilidad de sus albaranes y facturas, el cumplimiento de plazos en la facturación.

**5. Competitividad. Nivel de precios.** Este criterio tiene en cuenta la relación entre el precio de los productos suministrados por el proveedor y su calidad, así como la comparación entre el precio del proveedor y los del resto de proveedores. No se trata de valorar mejor al proveedor más barato, sino a aquel que tenga una mejor relación calidad-precio dentro del mercado.

Una vez definidos los criterios que van a tenerse en cuenta a la hora de evaluar a los proveedores, es necesario darle un peso a cada uno de ellos, ya que no todos los criterios tienen la misma importancia para cada empresa.

Una posible ponderación sería la siguiente:

**Cuadro No. 5 Ponderación de los Proveedores**

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| Calidad suministros      | 50% |
| Fiabilidad suministros   | 20% |
| Flexibilidad proveedor   | 20% |
| Flexibilidad información | 5%  |
| Competitividad           | 5%  |

Fuente: Briceño (2.017)

El siguiente paso es definir el sistema de evaluación a utilizar para cada uno de los criterios: puntuación de 0 a 10; puntuación de 0 a 5; valoración A, B, C, así como los casos en que se pone una puntuación u otra.

En el caso de calidad de los suministros, si se ha elegido un sistema de puntuación de 0 a 5 habrá que definir en qué casos se pone un 5, un 4, etc. Una posible escala de valoración sería la siguiente:

- **Puntuación 5.** Cuando no se ha detectado ningún incumplimiento de especificaciones en el período evaluado.

- **Puntuación 4.** Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 1% y el 2% de las cantidades suministradas.
- **Puntuación 3.** Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 3% y el 5% de las cantidades suministradas.
- **Puntuación 2.** Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 6% y el 10% de las cantidades suministradas.
- **Puntuación 1.** Cuando los incumplimientos de especificaciones están entre el 11% y el 20% de las cantidades suministradas.
- **Puntuación 0.** Cuando los incumplimientos de especificaciones superan el 20% de las cantidades suministradas.

Finalmente hay que definir la frecuencia de evaluación de los proveedores: trimestral, semestral, anual, así como las acciones a tomar en función del resultado obtenido, ya que la evaluación tiene como fin conseguir que la empresa trabaje con los mejores suministradores. Las acciones a tomar es el siguiente:

- **Proveedores con puntuación 0.** Inmediatamente dejan de ser proveedores homologados y, por tanto, no podrán suministrar más productos a la empresa. Si desean volver a suministrar productos, deberán pasar de nuevo el proceso de homologación.
- **Proveedores con puntuación 1 ó 2.** Se notifica al proveedor que en un plazo de un mes deberá entregar a la empresa un plan escrito y programado de acciones para corregir sus incumplimientos. Si en los dos meses siguientes el proveedor no puede demostrar que está realizando acciones para alcanzar un nivel satisfactorio, será deshomologado y no podrá suministrar más productos.

- **Proveedores con puntuación 3 ó 4.** Se notifican al proveedor los incumplimientos que ha tenido, y se solicita un plan para corregirlos, anunciándole que en la próxima evaluación deberá mejorar sus resultados.

Con este tipo de actuaciones, la empresa consigue:

1. Seleccionar a los mejores proveedores, eliminando aquellos que ofrecen peor calidad.
2. Los proveedores seleccionados mejoran progresivamente la calidad de sus suministros, su fiabilidad, flexibilidad y precios.

La evaluación realizada a cada proveedor debe quedar registrada en una ficha de evaluación, en la que figuren los resultados obtenidos para cada uno de los criterios. Es conveniente también que en esa ficha figure la evolución que ha tenido el proveedor en los últimos períodos de evaluación.

A continuación se recoge un ejemplo de ficha de evaluación de proveedores.

**Cuadro No. 6 Ficha de Evaluación de Proveedores**

| Proveedor<br>Producto<br>Períodos<br>evaluación |      |            |       |
|---|------|------------|-------|
| <b>RESULTADO DE LA EVALUACIÓN</b>               |      |            |       |
| CRITERIOS                                       | PESO | PUNTUACION | TOTAL |
| Calidad suministros                             | 50%  | 4          | 2,00  |
| Fiabilidad del plazo entrega                    | 20%  | 2          | 0,40  |
| Flexibilidad proveedor                          | 20%  | 3          | 0,60  |
| Fiabilidad información                          | 5%   | 5          | 0,25  |
| Competitividad. Precios                         | 5%   | 4          | 0,20  |

Fuente: Briceño (2.017)

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **CONCLUSIONES**

Al finalizar la investigación sobre la problemática existente en la Empresa Montana Grafica, C.A, se puede concluir que se cumplieron los objetivos propuestos, creando mediante este trabajo de pasantía, un recurso que permitirá optimizar los procesos en la Unidad Administrativa y en particular el puesto de trabajo; Cuentas por Pagar, punto crítico donde fallas organizativas afectan directamente el proceso administrativo de la empresa.

No obstante, se espera que con el aporte del presente trabajo de pasantía y una vez implementada la propuesta, la Empresa cuente con nuevas formas de control como lo es el manual de normas y procedimientos desarrollado por el pasante con el propósito de hacer más ágiles, rápidos, organizados y metódicos la ejecución de los procedimientos en el puesto de Cuentas Por Pagar. Además la elaboración de dicho manual contribuirá a facilitar a las personas responsables de la misma, observar de una forma general, organizada y secuencial la manera de cómo realizan sus actividades rutinarias. Por tanto, gracias a la aplicación de las estrategia antes mencionadas, los sistemas de la unidad de estudio mejorará pues contará con mayor control la cual generará a la empresa mayor ingreso, rebasando las metas de recaudación; lo que le permitirá crecer en el mercado competitivo, ofrecer mejoras al nivel administrativo y evitar tanto los retrasos en pagos de factura como los reclamos innecesarios por parte de proveedores y clientes.

Es importante resaltar que la Empresa Montana Grafica, C.A., en la actualidad cuenta con los recursos tecnológicos y materiales necesarios para lograr una gestión eficaz y eficiente, que con la implementación del Manual de procedimientos propuesto se verá optimizado en su Unidad Administrativa, específicamente en el puesto de trabajo; Cuentas por Pagar y así mismo este podrá ser considerado como modelo para los otros puestos y unidades de la Organización.

## **RECOMENDACIONES**

Una vez concluida la propuesta en el presente informe de pasantías, el autor recomienda a la empresa y a la universidad las siguientes acciones:

### Para la Organización

- Es importante crear y desarrollar programas de capacitación, con el fin de proporcionar a la empresa recursos humanos altamente calificados en términos de conocimiento, habilidades y actitudes para un mejor desempeño de su trabajo.
- Es necesario, mejorar la comunicación dentro de la organización manteniendo a los miembros informados de los cambios y decisiones que ocurren en ella.
- Crear e implantar planeamientos estratégicos a las diferentes áreas, para que así se lleven más organizados los procesos de la empresa.
- Establecer controles de supervisión necesarios que permitan cumplir las normas y procedimientos establecidos por la empresa.
- Seguir ofreciendo oportunidades a los alumnos de las instituciones y universidades del país, por medio del proceso de pasantías.

### Para la Universidad

- Se sugiere ofrecer perspectivas más amplias a los estudiantes acerca del campo laboral para que posean una base cada vez más firme y de esta manera puedan adaptarse rápidamente al ámbito de trabajo.
- Se propone que la universidad consiga más convenios y establecer comunicación con grande y medianas empresas del país, con el objetivo de proporcionar a los estudiantes la realización de su trabajo de acreditación.

## REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). El Proyecto de Investigación. Venezuela. Editorial Episteme C. A.
- Chourio, G. (2013) Análisis del Procedimiento Administrativo referente al Pago de cuentas por pagar Facturas de Proveedores Externos de PDVSA EyP, Gerencia de Salud- División Furrrial. Maturín. Edo-Monagas. [Trabajo de Grado] Universidad de Oriente.
- Espinoza, C. (2.010) Metodología de Investigación Tecnológica. Imagen Grafica SAC. Perú
- Martínez, A. (2014) Estrategias para el Mejoramiento De La Gestión De Las Cuentas Por Pagar En La Empresa Cyberlux De Venezuela, C.A. [Trabajo de Grado] para optar al título de Licenciado en Contaduría Pública en la Universidad José Antonio Páez.
- Meigs; E. (1981) Auditoría: principios y procedimiento México : Trillas, 1981*
- Méndez, C. (2001). Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias Económicas, Contables, Administrativas. McGraw-Hill. México
- Muñoz, D. (2013) Propuesta del Rediseño del Manual de Normas y Procedimientos para el Control de los Procesos en el departamento de Cuentas por Pagar de la Empresa Negroven, S.A. [Informe de Pasantías] Universidad José Antonio Páez.
- Palella, S. y Martins, F. (2006). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Editorial Fedeupel. Caracas. Venezuela.
- Piña, T. (2016) Proponer estrategias para el mejoramiento del control interno de las cuentas por pagar en la empresa Cerdex, C.A. [Informe de pasantías] Universidad José Antonio Páez
- Ramírez, T. (2007) Técnicas de la Investigación Cuantitativa Ed. Limusa. México.

Soto, A. y Negrin O. (1.993) Metodología de la Investigación Histórico-Educativo. UNED, Madrid.

Vega, K. (2011) Procedimientos administrativos sobre las cuentas por pagar (caso proveedores de bienes y servicios) en el departamento de administración de la empresa Servicios y Construcciones De Oriente, C.A [Trabajo de Grado] Universidad de Oriente

### **Electrónicas**

Balliache (2007) Marco Teórico [Documento en línea] Disponible en: [http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastecnologias/wp-content/uploads/2015/06/02\\_Marco-teorico.pdf](http://www.unsj.edu.ar/unsjVirtual/comunicacion/seminarionuevastecnologias/wp-content/uploads/2015/06/02_Marco-teorico.pdf) [Consulta] Enero, 2017