UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA ESTAR SEGUROS S.A., SUCURSAL VALENCIA ESTADO CARABOBO

Tutor:

Daniel Rumbo

Autores:

Díaz, Yulizan

Gordillo, Magyory

González, Julio

Campus Bárbula, Julio de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA ESTAR SEGUROS S.A., SUCURSAL VALENCIA ESTADO CARABOBO

Tutor:

Daniel Rumbo

Autores:

Díaz, Yulizan

Gordillo, Magyory

González, Julio

Trabajo de Grado Presentado para optar por el título de Licenciado en Administración Comercial

Campus Bárbula, Julio de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA ESTAR SEGUROS S.A., SUCURSAL VALENCIA ESTADO CARABOBO.

Tutor:

Daniel Rumbo

Aceptado en la Universidad de Carabobo

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Escuela de Administración Comercial y

Contaduría Pública.

Por. Daniel Rumbo

C.I. V-12.750.394

Campus Bárbula, Julio de 2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

CONSTANCIA DEL VEREDICTO DEL TRABAJO DE GRADO

N° Exp 1044
Periodo: 1S-2015

Los suscritos, profesores de la Universidad de Carabobo, por medio de la presente hacemos constar que el trabajo titulado: **PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS CUENTAS POR PAGAR, EN LA EMPRESA ESTAR SEGUROS S.A., SUCURSAL VALENCIA ESTADO CARABOBO.**

Elaborado por:

DIAZ YULIZAN	13.989.706	ADMINISTRACION COMERCIAL
GORDILLO MAGYORY	16.153.729	CONTADURIA PUBLICA
GONZALEZ JULIO	16.785.689	ADMINISTRACION COMERCIAL

Estudiantes de esta Escuela, se realizó bajo la tutoría del Profesor DANIEL RUMBO
C.I: 12.750.394
Reúne los requisitos exigidos para su aprobación.

☐ Aprobado ☐ No presento

JURADOS

DANIEL RUMBO	MANUEL GONZALEZ
MIEMBRO PRINCIPAL/TUTOR	COORDINADOR
MARTHA LOPEZ	EUDIMAR GARCIA
MIEMBRO PRINCIPAL	SUPLENTE

En Barbula a los 21 dias del mes de Julio 2015

DEDICATORIA

A mis padres que han sido ejemplo de esfuerzo, constancia y amor. Mis pilares e mayor inspiración junto a mi Hermana Yasmin Alexandra Díaz Flórez, quien por la distancia en edad la he sentido como hija y mi sobrino Wilmer Alexander León Díaz, mis mayores razones para seguir siempre adelante y no decaer en el logro de mis metas.

Los amo con todo mí ser.

Yulizan Díaz

DEDICATORIA

Es difícil recordar todas aquellas personas a las que se quisiera agradecer o dedicar esta ocasión tan especial; Sin embargo, esta oportunidad no es para nada difícil saber que quienes realmente te aman estuvieron noche tras noche acompañándome en el cansancio.

A mi Alma Mater, que me acogió bajo su regazo y me vio crecer día a día, enseñándome valores, cultura, amor y respeto.

A mis profesores, docentes y amigos quienes son el pilar que sustenta con rostros y nombres humanos la educación que he recibido en esta insigne casa de estudios.

A mi hijo Dylan Andrés, así como a Samuel Alejandro a quienes les dedico todo mi esfuerzo y dedicación; a quienes quiero enseñar con mi ejemplo que los sueños se luchan a ellos, pertenecen todos los logros cosechados hasta ahora y los que faltan por alcanzar.

En especial a mi amado esposo; al hombre que está detrás de la mujer que soy ahora. Leonardo, sin ti, nada de esto sería cierto.

Gordillo, Magyory

DEDICATORIA

La concepción de este proyecto está dedicado a Dios por estar presente en cada paso que doy, a mis padres, pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir lo que hasta ahora. Su tenacidad y lucha insaciable han hecho de ellos el gran ejemplo a seguir y destacar, no solo para mí, sino para mis hermanas y familia en general.

También dedico este proyecto a mi esposa Jessika, compañera inseparable de cada jornada. Ella representó gran esfuerzo y tesón en momentos de decline y cansancio.

A ellos este proyecto, que sin ellos, no hubiese podido ser.

González Julio

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser mi principal guía y permitirme llegar hasta el final de esta carrera.

A mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado e inspirado para que no abandone mis metas y siga adelante.

A mi Esposo Martin Viloria, por el apoyo y colaboración prestada en mis actividades académicas.

A mis Hermanos que me han aupado para que culmine carrera.

A mis profesores, en especial a nuestro tutor Daniel Rumbo, quien ha nos ha entregado parte importante de su tiempo y dedicación paciencia.

A nuestra Universidad de Carabobo, la cual abrió sus puertas para brindarme la oportunidad de formarme como profesional.

Simplemente Gracias, a todas las personas que de una u otra manera han contribuido a que no desista y me han dado palabras de aliento para continuar.

Yulizan Díaz

AGRADECIMIENTOS

A Dios y a María Auxiliadora a quienes entrego diariamente mis triunfos y bendiciones.

A mi Familia, en especial a mama y papa, a quienes les debo la vida, ser la persona que soy y haber crecido cada día reconociendo mis errores y mi capacidad de asumir mis propios riesgos, sin ellos sería imposible estar hoy aquí.

A mi hijo Dylan Andrés, quien es el tesoro más grande y más preciado, mi razón de vida, mi alegría y mi sustento, mis noches sin dormir y la oportunidad de vivir de nuevo en su mirada. Sin ti hijo mío nada de esto tendría sentido.

A mi ángel del cielo en la tierra HÉCTOR RAMÓN ROMERO, quien partió sin verme recibir el titulo por el que hoy lucho con más fuerzas, estoy segura que desde el cielo celebras. Gracias tiito por creer en mí y por amarme a pesar de mi misma.

En especial, gracias a ti Leonardo por insistir en que este acá y que termine mis estudios universitarios, gracias por las horas fuera del aula de clases acompañándome para hacerme sentir confianza, gracias por los innumerables "si puedes" "creo en ti" esas frases que me han mantenido en los días difíciles.

A todas aquellas personas que de una u otra forma han hecho posible todo este proceso, infinitas GRACIAS.

Gordillo, Magyory

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar a Dios por haberme guiado por el camino de la felicidad hasta ahora; en segundo lugar a mis padres quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades, a mi bella esposa, mis hermanas y a todos mis tíos y primos; por siempre haberme dado su fuerza y apoyo incondicional que me han ayudado y llevado hasta donde estoy ahora.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza. Y un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes como nosotros, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Por último a mis compañeros de tesis porque en esta armonía grupal lo hemos logrado y a nuestro tutor de tesis quién nos ayudó en todo momento, Daniel Rumbo.

González Julio

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN LA EMPRESA ESTAR SEGUROS S.A., SUCURSAL VALENCIA ESTADO CARABOBO

Autores:
Díaz, Yulizan C.I. V- 13.989.706
Gordillo, Magyory C.I. V- 16.153.729
González, Julio C.I. V- 16.785.689
Tutor: Daniel Rumbo
Fecha: Mayo, 2015

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales de control de la gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros S.A. sucursal Valencia Estado Carabobo. El trabajo se desarrolló con una naturaleza cuantitativa y un enfoque de tipo proyecto factible, apoyado en las investigaciones: descriptiva, proyectiva y documental. Para la recolección de datos se aplicó la técnica de la observación directa y la encuesta, bajo el instrumento de cuestionario dicotómico conformada por quince (15) preguntas, aplicados a una muestra censal de diez (10) sujetos. Para la elaboración de los procedimientos se analizó el departamento de cuentas por pagar, observándose su entorno determinándose los factores que inciden en el mismo y describiéndose sus condiciones internas, con el fin de documentar los criterios y reglas pertinentes, enfatizando a su vez la importancia de la gestión administrativa y los beneficios que generaría en el desarrollo eficiente de las operaciones para así salvaguardar el patrimonio industrial, pudiendo diagramar las fortalezas, debilidades oportunidades y amenazas en una matriz FODA; logrando concluir que la simplificación de procesos administrativos acarrea una solución netamente viable dentro de todo núcleo organizacional; ya que argumenta los mecanismos de trabajo, aumentando la utilidad de los recursos utilizados; recomendando para este caso, la aplicación de las estrategias para corregir los problemas relacionados a la gestión administrativa de las cuentas por pagar.
Palabras Clave: Estrategias gerenciales, gestión administrativa, cuentas por pagar, seguros.

UNIVERSITY OF CARABOBO
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION AND
PUBLIC ACCOUNTING

STRATEGIC PLAN FOR THE CONTROL OF THE ADMINISTRATIVE MANAGEMENT OF ACCOUNTS PAYABLE IN THE COMPANY ESTAR SEGUROS S.A., VALENCIA BRANCH STATE CARABOBO

Authors:
Díaz, Yulizan C.I. V- 13.989.706
Gordillo, Magyory C.I. V- 16.153.729
González, Julio C.I. V- 16.785.689
Tutor: Daniel Rumbo
Date: May, 2015

ABSTRACT

This research aims to propose management strategies to control the administrative management of accounts payable Being Insurance Company SA Valencia Carabobo branch. The work was conducted with a quantative and feasible project type approach, supported by research: descriptive, projective and documentary. For data collection technique of direct observation and survey was conducted under the instrument dichotomous questionnaire composed of fifteen (15) questions, applied to a census sample of ten (10) individuals. For the preparation of the procedures the department of accounts payable analyzed, observing their surroundings determined the factors that affect it and describing their internal conditions, in order to document the relevant criteria and rules, in turn emphasizing the importance of administrative management and the benefits generated in the efficient conduct of operations in order to preserve the industrial heritage and can lay out the strengths, weaknesses, opportunities and threats in a SWOT matrix; achieving conclude that the simplification of administrative processes brings a clearly workable solution within all organizational core; as it argues the working mechanisms, increasing the usefulness of the resources used; recommending to this case, the implementation of strategies to correct problems related to the administrative management of accounts payable.

Keywords: Managerial strategies, administrative management, accounts payable, insurance.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN COMERCIAL
Y CONTADURÍA PÚBLICA
CAMPUS BÁRBULA

FACES

FORMATO DE POSTULACIÓN TUTORIAL

Periodo: 1S/2015

Yo, Daniel Rumbo; titular de la Cédula de Identidad V-12.750.394, acepto en calidad de tutor al equipo/investigador conformado por:

Apellidos y Nombres	Cédula	Teléfono	e-mail	Mención	
Díaz, Yulizan	13.989.706	0424-4280145	Yulizandf@gmail.com	AC	
Gordillo, Magyory	16.153.729	0412-1416321	Burnerf5@gmail.com	CP	
González, Julio	16.785.689	0414-4425923	Jorgr16@gmail.com	AC	

De acuerdo a las especificaciones del Catálogo de Oferta Investigativa y para dar así cumplimiento al desarrollo del Control de Etapas del Trabajo de Grado.

Se ha seleccionado la siguiente área, línea, e interrogante.

Área: Desarrollo socioeconómico y organizacional.

Línea: Cultura y transformación Organizacional

Interrogante: ¿Cuáles son las estrategias para implementar la cultura organizacional que permita el desarrollo organizacional real y efectivo?

Firman:

_____
Tutor:
Nombre y Apellido: Daniel Rumbo
E-mail: Danielrumbo_uc@hotmail.com

_____	_____	_____
Estudiante/Investigador	Estudiante/Investigador	Estudiante/Investigador
Nombre y Apellido: Diaz, Yulizan	Nombre y Apellido: Gordillo, Magyory	Nombre y Apellido:González, Julio
E-mail:Yulizandf@gmail.com	E-mail: jogr16@gmail.com	E-mail:burnerf5@gmail.com

En Valencia, a los 21 días del mes de Julio del año 2.015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .
Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Zulay Chávez **Tutor:** Lcdo. Daniel Rumbo
Título del Proyecto: Plan estratégico para el control de la gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros S.A. sucursal Valencia Estado Carabobo

CAPÍTULO I **El Problema**	**Sesión**	**FECHA**	**OBSERVACIONES**	**FIRMA**
Planteamiento del Problema - Formulación del Problema- Objetivos de la Investigación- Justificación- Alcance y Limitaciones	1.-	**27/10/2014**	**Definición del título, planteamiento y justificación del proyecto**	Tutor: Est./Invest.
	2.-	**06/11/2014**	**Revisión y ajustes del título, planteamiento y justificación.** **Planteamiento de objetivos**	Tutor: Est./Invest.
	3.-	**17/11/2014**	**Ajustes de objetivos**	Tutor: Est./Invest.
	4.-	**24/11/2014**	**Revisión final del 1er capitulo**	Tutor: Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .
Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Zulay Chávez **Tutor:** Lcdo. Daniel Rumbo
Título del Proyecto: Plan estratégico para el control de la gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros S.A. sucursal Valencia Estado Carabobo

CAPÍTULO II **Marco Teórico**	**Sesión**	**FECHA**	**OBSERVACIONES**	**FIRMA**
Antecedentes de la Investigación- Bases Teóricas- Definición de términos- Marco Normativo Legal(opcional)- Sistema de Variables e Hipótesis (opcional).	1.-	**04/12/2014**	**Revisión de los antecedentes**	Tutor: Est./Invest.
	2.-	**12/12/2014**	**Revisión de las bases teóricas y definición de términos básicos**	Tutor: Est./Invest.
	3.-	**16/01/2015**	**Revisión final de capítulo II**	Tutor: Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .
Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Zulay Chávez **Tutor:** Lcdo. Daniel Rumbo
Título del Proyecto: Plan estratégico para el control de la gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros S.A. sucursal Valencia Estado Carabobo

CAPÍTULO III **Marco Metodológico**	**Sesión**	**FECHA**	**OBSERVACIONES**	**FIRMA**
Tipo de Investigación- Diseño de la Investigación- Descripción de la Metodología- Población y Muestra- Técnica e Instrumento de Recolección de Datos- Análisis de Datos- Cuadro Técnico Metodológico.	1.-	**14/01/2015**	**Revisión de naturaleza de la investigación y estrategias metodológicas**	Tutor: Est./Invest.
	2.-	**19/01/2015**	**Revisión de técnicas e instrumentos de recolección de datos**	Tutor: Est./Invest.
	3.-	**11/02/2015**	**Revisión de cuadro técnico metodológico**	Tutor: Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .
Profesor de Investigación Aplicada: Prof. Zulay Chávez **Tutor:** Lcdo. Daniel Rumbo
Título del Proyecto: Plan estratégico para el control de la gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros S.A. sucursal Valencia Estado Carabobo

CAPÍTULO IV **Presentación y Análisis de los Resultados**	**Sesión**	**FECHA**	**OBSERVACIONES**	**FIRMA**
Elaboración del Instrumento. Validación del Instrumento. Aplicación del Instrumento. Análisis e interpretación de Resultados.	1.-	**08/04/2015**	**Revisión de la presentación y el análisis de los resultados.**	Tutor: Est./Invest.
	2.-	**14/04/2015**	**Revisión de los resultados del diagnóstico.**	Tutor: Est./Invest.
	3.-	**22/04/2015**	**Revisión de presentación de los resultados.**	Tutor: Est./Invest.
	4.-			Tutor: Est./Invest.

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública
Campus Bárbula

CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO

Asignatura: Investigación Aplicada a las Ciencias Administrativas y Contables .
Profesor de Investigación Aplicada: Zulay Chávez **Tutor:** Lcdo. Daniel Rumbo
Título del Proyecto: Plan estratégico para el control de la gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros, S.A., sucursal Valencia, estado Carabobo.

CAPÍTULO V **Plan estratégico para el control de gestión de las cuentas por pagar en el departamento de Administración de la empresa Estar Seguros, S.A, sucursal Valencia.**	**Sesión**	**FECHA**	**OBSERVACIONES**	**FIRMA**
Elaboración del Plan estratégico, presentación y factibilidad, costos, beneficios, Plan de acción, Conclusiones y Recomendaciones.	1.-	**28/04/2015**	**Revisión de la fundamentación de la propuesta, factibilidad, costo y beneficios.**	Tutor: Est./Invest.
	2.-	**05/05/2015**	**Revisión de la formulación estratégica, análisis interno y externo.**	Tutor: Est./Invest.
	3.-	**07/05/2015**	**Revisión del Direccionamiento estratégico y Plan de Acción**	Tutor: Est./Invest.
	4.-	**19/05/2015**	**Revisión de las conclusiones y recomendaciones.**	Tutor: Est/Invest.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA v
AGRADECIMIENTOS viii
RESUMEN xi
ABSTRACT xii
CONTROL DE ETAPAS DEL TRABAJO DE GRADO xiv
ÍNDICE DE CUADROS xxiv
ÍNDICE DE GRÁFICOS xxv
INTRODUCCIÓN 26

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema 29
Formulación del Problema 33
Objetivos de la Investigación 33
Objetivo General 33
Objetivos Específicos 34
Justificación de la Investigación 34

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación 37
Bases Teóricas 43
Estrategia 43
Control 46
Control de Gestión 47

Gestión Administrativa 49
Cuentas por Pagar 51
Definición de Términos Básicos 53

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación 56
Tipo de Investigación 57
Diseño de la Investigación 58
Estrategias Metodológicas 59
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Formación 60
Población y Muestra 61
Validez y Confiabilidad del Instrumento 63
Confiabilidad del Instrumento 63
Validez y Confiabilidad del Instrumento 64
Cuadro Técnico-Metodológico 66

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Situación actual del departamento de administración, con relación al control de gestión de las cuentas por pagar en la empresa la empresa Estar Seguros, S.A., sucursal Valencia 68
Resultados del Diagnóstico 84
Fortalezas y debilidades de los procesos administrativos con la finalidad de mejorar el control de gestión de las cuentas por pagar 84
Análisis de los Resultados 86

CAPÍTULO V

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA ESTAR SEGUROS S.A., SUCURSAL VALENCIA

Fundamentación de la Propuesta 88

Factibilidad y Aplicación de Estrategias de Control de Gestión 88

Factibilidad Económica 89

Factibilidad Técnica 89

Factibilidad Humana 89

Cuadro de Costo de la Propuesta 90

Beneficios 90

Objetivos de la Propuesta 91

Objetivo General 91

Objetivos Específicos 92

Estructura Propuesta 92

Diagnóstico del Departamento de Cuentas por Pagar 92

Análisis Interno y Externo 92

Formulación Estratégica 93

Mapa Estratégico 95

Direccionamiento Estratégico 97

Plan de Acción 99

CONCLUSIONES 110

RECOMENDACIONES 111

LISTA DE REFERENCIAS 113

ANEXOS 115

Anexo A 116
Anexo B 119
Anexo C 120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N° 1. Mapa Estratégico 96
Figura N° 2. Informe periódico de tesorería 108

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 1. Población 62
Cuadro N° 2. Cuadro Técnico-Metodológico 67
Cuadro N° 3. Cumplimiento de las metas laborales 69
Cuadro N° 4. Personal dedicado a la emisión de cheques para pagos a asegurados .. 70
Cuadro N° 5. Distribución de cargos en la unidad operativa 71
Cuadro N° 6. Sobresaturación del personal 72
Cuadro N° 7. Utilización del recurso humano 73
Cuadro N° 8. Retardo en el desarrollo de procedimientos 74
Cuadro N° 9. Planificador de pagos 75
Cuadro N° 10. Procesamiento de pagos 76
Cuadro N° 11. Redundancia de datos 77
Cuadro N° 12. Estrategias de control de gestión 78
Cuadro N° 13. Manifestaciones de desconformidad con el sistema actual 79
Cuadro N° 14. Disposición de cambios en la formulación del trabajo 80
Cuadro N° 15. Uso de estrategias 81
Cuadro N° 16. Disminución de problemas con el uso de estrategias de control 82
Cuadro N° 17. Calidad de Trabajo 83
Cuadro N° 18. Matriz FODA 85
Cuadro N° 19. Costo de recursos para la capacitación del personal 90
Cuadro N° 20. Matriz DOFA 94
Cuadro N° 21. Confiabilidad de los procedimientos de planificación de pagos 99
Cuadro N° 22. Revisión de solicitudes 100
Cuadro N° 23. Segregación de funcionalidades 102
Cuadro N° 24. Procesos de facturación de pagos 104
Cuadro N° 25. Cumplimiento de las normativas con relación a la tramitación de pagos 105

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1. Cumplimiento de las metas laborales 69
Gráfico N° 2. Personal dedicado a la emisión de cheques para pagos a asegurados . 70
Gráfico N° 3. Distribución de cargos en la unidad operativa 71
Gráfico N° 4. Sobresaturación del personal 72
Gráfico N° 5. Utilización del recurso humano 73
Gráfico N° 6. Retardo en el desarrollo de procedimientos 74
Gráfico N° 7. Planificador de pagos 75
Gráfico N° 8. Procesamiento de pagos 76
Gráfico N° 9. Redundancia de datos 77
Gráfico N° 10. Estrategias de control de gestión 78
Gráfico N° 11. Manifestaciones de desconformidad con el sistema actual 79
Gráfico N° 12. Disposición de cambios en la formulación del trabajo 80
Gráfico N° 13. Uso de estrategias 81
Gráfico N° 14. Disminución de problemas con el uso de estrategias de control 82
Gráfico N° 15. Calidad de Trabajo 83

INTRODUCCIÓN

El control de gestión debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, entre otros.), en una empresa o grupo de trabajo. Por ello, se agrega que el control de gestión debe cumplir un proceso de retroalimentación de información y de uso eficiente de los recursos disponibles a fin de que dentro una empresa se pueda lograr los objetivos o metas planteadas.

En este orden de ideas, toda compañía o institución, indiferentemente de su capacidad productiva y de recurso humano, siempre estará en la necesidad de buscar la eficiencia y eficacia de su nivel comercial y productivo; teniendo así, un enfoque direccionado en el logro de las metas trazadas; si bien son claros los beneficios que esto aporta, también se hace importante el buen uso de los controles de gestión para definir cada método de trabajo y hacerlo de forma más simple y segura. Tales acciones pueden ser empleadas dentro de las actividades de desarrollo del proceso de cuentas por pagar, dando mejores opciones de desempeño de tareas.

En este sentido, la finalidad del presente estudio es diseñar un plan estratégico para el control de la gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros S.A., Sucursal Valencia Estado Carabobo, con la finalidad de orientar el desarrollo del trabajo colectivo y beneficiar de forma significativa la toma de decisiones.

A partir de estas premisas, esta investigación se estructuró por capítulos, donde de manera consecutiva y organizada, se identificaron todos los aspectos estudiados y sus resultados.

El Capítulo I: describe el Planteamiento del Problema, las interrogantes de los investigadores, las cuales han sido convertidas en acciones investigativas, de donde se desprenden el objetivo general y los objetivos específicos y finaliza con la exposición de la justificación.

El Capítulo II: donde se desarrolla el Marco Teórico, se describen todos los hallazgos documentales y bibliográficos que guardan relación directa con la temática; es así como se presentan los antecedentes de la investigación y las bases teóricas, estas últimas permiten el entendimiento teórico de todo lo relacionado con el control de gestión administrativa y las cuentas por pagar; proporcionando con ello, los datos necesarios para la elaboración de la propuesta. Así también, las bases normativas que regulan o se relacionan con esta investigación y la definición de términos básicos.

El Capítulo II: el cual contiene el Marco Metodológico del estudio, se define el tipo de investigación, la población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos; además de los procedimientos y análisis de la información obtenida de la investigación, la validez y confiabilidad del instrumento, así como las técnicas de procesamiento de información y fases del proyecto y el cuadro metodológico del estudio.

El Capítulo IV: donde se muestra los resultados del estudio de diagnóstico de la problemática planteado y la matriz de fortalezas y oportunidades, amenazas y debilidades de la situación actual; con lo cual se da brecha al **Capítulo V**; indicando las estrategias generadas para el control de gestión de administrativa de las cuentas por pagar realizadas.

Por último, se presentan las conclusiones, las cuáles son análisis de las experiencias cognoscitivas obtenidas durante el proceso de diagnóstico de datos,

diseño y desarrollo de la propuesta, donde se pudieron extraer las conclusiones y recomendaciones más acertadas y valederas del estudio; detallando además la lista de referencias de la investigación.

CAPÍTULO I
EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad, como parte del mundo de la innovación empresarial, la evolución comercial y la satisfacción general, se encuentra la administración, como una actividad destinada a organizar los recursos empresariales, humanos y materiales, en vista a la consecución de sus objetivos. Para ello, es importante la elaboración de planes estratégicos en miras a la misión o fin a largo plazo que la organización se propone. Ortega, M. (2010) determinó que,

> …para planificar se deben tomar en cuenta las fortalezas y debilidades del emprendimiento, y la relación que una organización tenga con otra, para lo que se requiere una investigación exhaustiva de todos los entes que forma parte del desenvolvimiento cabal de las actividades de un núcleo productivo (p. 34).

Al respecto, se puede decir que, el administrador de una empresa, requiere de la aplicación de elementos de mejora con la finalidad de producir el mínimo costo y el máximo beneficio, siendo sus claves de acción, la eficiencia, la eficacia, la organización, la investigación, las ideas innovadoras y la toma de decisiones; por lo cual, Vargas, C. (2004;33), estableció que "el producto de una buena gestión de procesos administrativos dentro de una organización repercute a una planificación constante sobre la evaluación consecuente de procesos que ayude no solo mejorarlos, sino a extraer sus mayores bondades y beneficios".

En consecuencia, el proceso moderno de administración empresarial implica la participación continua de todos los trabajadores de una organización en la mejoría del desarrollo, diseño, fabricación y mantenimiento de los productos y servicios que ofrece una organización. De forma que, esta participación debe verse reflejada en las actividades que se realizan dentro de la misma. Se puede decir que esta definición va mucho más allá del enfoque tradicional de la calidad solamente basada en normas, que atribuye importancia sólo al cumplimiento de ciertos requisitos y características de los productos o servicios; por lo que Feel, J. (2003) determinó:

> La Calidad Total (abreviada TQM, del inglés Total Quality Management) es una estrategia de gestión orientada a crear conciencia de calidad en todos los procesos organizacionales. La TQM ha sido ampliamente utilizada en manufactura, educación, administración, gobierno e industrias de servicio. Se le denomina "total" porque en ella queda concernida la organización de la empresa globalmente considerada y las personas que trabajan en ella (pág. web: http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/calidad-total.html).

En consideración a lo anterior, se puede decir que, dentro de toda empresa, la gestión administrativa es uno de los factores más importantes para obtener la calidad total; debido a que en el momento que se desea dirigir o gestionar un negocio; se deben equilibrar los recursos humanos y económicos con la finalidad de extraer de los mismos su máximo rendimiento; debido a que de estos dependerá el éxito que pueda tener la organización. De este modo, se establece que la gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva, revelada en los estados financieros.

Por lo tanto, es totalmente evidente el papel protagónico que juega la administración frente al control de gestiones de un establecimiento público o privado

implica una labor que despliega una serie de beneficios como la buena utilización de los componentes integrados de un área, con la finalidad de brindar mayores oportunidades de mejora que son basadas en la calidad total, lo cual conlleva al crecimiento industrial de la misma. Por lo que, una vez realizada la tarea de planificación y puesta en marcha las acciones empresariales, debe ejercerse el proceso de control, donde se debe hacer comparaciones entre el rendimiento real obtenido con el esperado, no solo en cuanto a las ventas y créditos obtenidos, sino también en cuanto al desempeño del personal, la calidad de lo producido y lo elaborado. Mediante esta comparación se determinara si deben realizarse actividades correctivas.

De esta forma, se puede decir que uno de los principales objetivos que debe perseguir la administración de empresas es el desenvolvimiento cabal de las cuentas por pagar, ya que las mismas son las que mantienen a la empresa operativa, debido a que son ellas las que controlan las deudas que tiene la empresa con terceros, los mismo son los que proporcionan las compras y servicios.

Por otro lado, el objetivo perseguido con relación al procedimiento de las cuentas por pagar debe ser efectivo al cancelar las deudas y compromisos adquiridos tanto con sus asegurados como proveedores; para disfrutar de beneficios pronto pago y sobre todo evitar descontentos que puedan generar cancelación de tratos comerciales, bloqueo de créditos, entre otros, debido a que Espinoza (2008), expresó que:

> A medida que crecen las ventas, también lo hacen las cuentas por pagar como consecuencia del aumento necesario en las compras para producir a niveles más altos. Normalmente no hay un costo implícito vinculado con la utilización de esta fuente de financiamiento pero sí existe. Entre los aspectos más importantes de esta forma de financiamiento están los tipos de condiciones de crédito que ofrecen los proveedores,

> los costos que resultan de renunciar a descuentos por pronto pago y los resultados finales de dilatar el pago (p. 480).

Al respecto, se puede decir que la gestión administrativa de las cuentas por pagar contribuye al buen estado organización con relación a la mejora continua; tema que hizo posible la consideración de la sintomatología presentada en el departamento Administrativo de la empresa Estar Seguros S.A. ubicado en el municipio Valencia del estado Carabobo; ente dedicado al préstamo de un servicio asegurador de vehículos, personas, patrimonial, embarcaciones y fianzas, con la finalidad de brindar bienestar y calidad de vida social.

Dicha institución, posee descontrol de procesos administrativos con relación al manejo de datos de las cuentas por pagar; debido a que las mismas se procesan en planillas de Excel, los cuales deben ser desglosados consecuentemente cada vez que surge una amortización de la deuda o pago total, de los cuales, no se toman en consideración el ramo que pertenecen, y los días que deben hacerse efectivo los próximos pagos, haciendo evidente un posible retraso en los desembolsos, acarreando molestias generales, en cuanto a irresponsabilidad y desorganización.

No obstante a ello, el departamento administrativo de la empresa Estar Seguros S.A., genera semanalmente entre 75 y 120 cheques para pagos asegurados y proveedores, los cuales se generan luego de conciliación de archivo Excel contra listados impresos de los pagos a realizar cada semana. adicional a las actividades anteriormente mencionadas, donde no existe una persona dedicada exclusivamente a la emisión de los mismos, sino que la persona a cargo de cuentas por pagar tambien atiende productores y asegurados en persona y vía telefónica, brinda apoyo y asesoría a todos los compañeros de dicho departamento, lo que se traduce en una falta de distribución de funcionalidades, un desaprovechamiento del recurso humano y un retardo en la ejecución de procedimientos claves para el buen desarrollo del servicio;

ya que en muchas ocasiones, no logra culminar sus funciones a tiempo y debe trabajar horas extras. Asi mismo, por no contar con un registro eficiente del control de cuentas por pagar, la firma para los cheques elaborados, no pueden realizarse porque los firmantes se encuentran en otras área o actividades.

En consideración a lo anterior, se hace necesaria una evaluación del caso estudio, con la finalidad de proponer un planificador estratégico administrativo financiero organizacional relacionado al control de la gestión de las cuentas por pagar que facilite el mejoramiento de los procesos, involucrando a la empresa Estar Seguros S.A. en un ambiente favorable y de crecimiento secuencial, donde se proyecte su credibilidad con respecto a sus relaciones con sus proveedores y su criterio de evolución comercial.

Formulación del Problema

Con base a lo anterior se estableció:

¿De qué manera un plan estratégico puede optimizar el control de la gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros S.A.?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan estratégico para el control de la gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros S.A. sucursal Valencia Estado Carabobo.

Objetivos Específicos

- Describir la situación actual del departamento de administración, con relación al control de gestión de las cuentas por pagar en la empresa la empresa Estar Seguros, S.A., sucursal Valencia.

- Identificarlas fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de los procesos administrativos con la finalidad de mejorar el control de gestión de las cuentas por pagar.

- Diseñar un plan estratégico para el control de gestión de las cuentas por pagar en el departamento de administración de la empresa Estar Seguros S.A., sucursal Valencia.

Justificación de la Investigación

La calidad total no se limita a una técnica administrativa o de gestión, sino que su concepción es mucho más profundo, ya que empieza y termina con las personas, es decir, que es una filosofía de calidad que se demuestra desde el ser; con el pensar y actuar de los mismos. Debido a que estas personas obtienen y brindan productos y servicios de calidad. De esta manera, la calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras; por lo que, el desarrollo de estrategias en pro a la generación de calidad de los procesos administrativos formulan una idea de progreso y evolución socio industrial dentro del área objeto de estudios.

Así mismo, el desarrollo organizacional es el medio más utilizado por las empresas o instituciones que buscan la mejora continua dentro de un entorno globalizado, altamente competitivo y en evolución constante. De esta forma, las mismas se ven obligadas a vencer el reto de la resistencia al cambio y a la búsqueda del equilibrio entre las metas organizativas y de los objetivos personales de quienes la conforman. Al respecto, se reconoce al factor humano como el factor determinante para el logro de los objetivos y por consiguiente, del éxito de una organización. Por lo tanto, se vuelve cada vez más importante profundizar en el estudio de los factores estratégicos que determinan la motivación y el rendimiento de las personas.

A su vez, la relevancia de desarrollar este trabajo de investigación yace en la generación de estrategias para el control de gestión sobre ámbitos organizacionales, parten de la necesidad de querer promover el cambio; basándose en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras; de esta forma; para poder tener el conocimiento de cuando hacer cambios en la organización se necesita tener una buena planeación, tener bien identificado cuáles son los problemas y debilidades de la organización, y tener reflejado un enfoque de las consecuencias del cambio a producir.

Desde esta perspectiva, este trabajo especial de grado podrá garantizar la generación de procesos; trayendo consigo un mejoramiento del desarrollo de las actividades, involucrando a su vez, mayor satisfacción de los entes relacionados y por ende una evolución constante sobre los factores económicos y sociales de una organización; razón por la cual, se evidencia la importancia de ejecución y puesta en marcha de este trabajo especial de grado; ya que en él se enfocan una serie de estrategias que de una manera u otra soportan los procesos de control de gestión administrativo de las cuentas por pagar; tarea de muchísima atención industrial, ya que representa la visión de la entidad ante sus proveedores y clientes.

De este modo, se logrará el control significativo de la gestión de las cuentas por pagar trae consigo una serie de ventajas y beneficios como el mayor aprovechamiento del recurso humano, además de ello se hace posible liberar la sobrecarga operacional de actividades a un solo empleado, se construye un grupo sinérgico de trabajo en pro a la excelencia y mejora significativa; ayudando a su vez a concluir tareas de forma eficiente y formar proyecciones satisfactorias para la amplificación industrial. Agregando así, que la empresa objeto de estudio podrá contar con un planificador de estrategias para el control de gestión de las cuentas por pagar, lo cual aumenta su desarrollo social, previene los riesgos por retraso de pagos, sirve de confort en la obtención de posibilidades de créditos y minimización de costos por posibles tasas de mora (retardos); además de contribuir con la buena aplicación de actividades evitando la duplicidad de actividades e información.

Por último, a nivel estudiantil y cognoscitivo; el desarrollo de esta investigación servirá como referencia para futuros estudiantes que deseen elaborar estudios relacionados a la gestión administrativa de las cuentas por pagar dentro de un plano organizacional y productivo; siendo todo esto, un aporte del saber académico, que fortalece las experiencias personales, en pro al avance y resolución de problemas de interés práctico que se relacionan a la carrera estudiada y la mejora industrial.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

El marco teórico de una investigación tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. De este modo Ander, E. (2007:23), agrega que "el marco teórico trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea".

De esta manera, se puede decir que en el marco teórico se expresan las proposiciones teóricas generales, las teorías específicas, los postulados, los supuestos, categorías y conceptos que han de servir de referencia para ordenar la masa de los hechos concernientes al problema o problemas que son motivo de estudio e investigación. En este sentido, una de las principales piezas fundamentales que son soporte idóneo en toda investigación son los antecedentes y para este estudio se emplearon:

Antecedentes de la Investigación

Los antecedentes de la investigación, reflejan los avances y el estado actual del conocimiento en un área determinada y sirven de modelo o ejemplo para futuras investigaciones. Según Arias, F. (2004), se refieren a

> …todos los trabajos de investigación que anteceden al nuestro, es decir, aquellos trabajos donde se hayan manejado las mismas variables o se hallan propuestos objetivos similares; además sirven de guía al investigador y le permiten hacer comparaciones (p. 43).

En consideración a lo anterior, esta investigación puntualiza la elaboración de estrategias para el control de gestión administrativa de las cuentas por pagar, por lo cual se emplearon las siguientes fuentes o trabajos especiales de grado:

Machado, A. (2014), en su Trabajo Especial de Grado titulado **Estrategias para el Mejoramiento de la Gestión de las Cuentas por Pagar en la Empresa Luxor C.A. de Guacara Estado Carabobo,** para optar al Título de Licenciado en Administración de la Universidad José Antonio Páez. El objetivo de esta investigación fue desarrollar mecanismos para el mejoramiento de la gestión administrativa para la buena gestión de las Cuentas por Pagar, evitando con ello, molestias generadas a los proveedores de producto, minimizando así, los índices altos de pago, al tener que cancelar montos de mora muy elevados por la desorganización de pagos.

Al respecto, se puede decir que esta investigación, se enmarcó en la modalidad de un proyecto proyectivo con un apoyo al enfoque descriptivo y de campo, donde se concluyó que, en la empresa Luxor C.A. de Guacara, no se disponían de estrategias de trabajo, lo que acarreaba retraso en el desarrollo de actividades, por lo cual la puesta en marcha de la propuesta, ayudó a simplificar los datos y poder tomar decisiones en tiempos justos, evitando la revalorización de deudas (cobros por moras o retrasos).

De acuerdo a lo anterior, este trabajo de grado fue considerado un aporte importante para esta investigación, debido a que se presenta una idea basada en el desarrollo de estrategias para la gestión de las Cuentas por Pagar, tema principal que se aborda en el desarrollo investigativo; lo que incentivo a mejorar las proposiciones de los resultados establecidos y los elementos tomados en consideración para dar respuestas positivas a cada caso evidenciado dentro de la problemática.

Rojas, J. y Sánchez, M (2014), quienes desarrollaron un Trabajo Especial de Grado titulado **Influencias de Estándares de Mejora Continua en el Control de las Cuentas por Pagar en la Empresa Papeles Venezolanos ubicada en la Zona Industrial el Tigre de Guácara Estado Carabobo**, realizado para optar al título de licenciado en Contaduría Pública en la Universidad Nacional Abierta. Esta investigación tuvo como objetivo general estudiar el nivel de influencia que posee los estándares de mejora continua en el control de las cuentas por pagar en la Empresa Papeles Venezolanos; debido a que en su actualidad, la misma, desarrolla sus procesos de pagos sin métodos ni estrategias definidas y el personal relacionado tema a la implementación de mejoras por desconocimiento de sus alcances; razón por la cual, el proceso de adopción de estándares de mejora continua, hizo indispensable el conocimiento y el efecto que originarían los cambios con respecto a la actual normativa aplicada.

De acuerdo a lo anterior, este documento se definió como proyecto explicativo, con un nivel de campo y un diseño descriptivo; utilizando las técnicas de recolección de datos como la encuesta en su modalidad de cuestionario, la observación directa y la entrevista. Concluyendo que, la aplicación de estándares de mejora continua para el control de datos financieros, abren la ventana a negociaciones futuras que no solo hacen posible la presentación de una organización a nivel nacional, sino más allá, dando un ejemplo de alcance supremo y un domino de trabajo claro y preciso.

Por esta razón, el trabajo que antes se menciona, fue tomado como referencia para el desarrollo de la propuesta dada; ya que identifica la versatilidad adquirida tras la aplicación de estándares de mejora continua para el control de Cuentas por Pagar dentro de una empresa que se enfoca dentro del ramo papelero; pudiendo así proyectarse más ambiciosa en el mercado nacional e internacional; acarreando consigo un impacto social como es la disminución de precios, la mejora de la calidad

del trabajo, aumento de la productividad y control más exacto de la escasez del producto.

Lugo, A. y Protzel, C. (2013), en su Trabajo Especial de Grado Titulado: **Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar el Proceso Presupuestario Mediante la Herramienta Balanced Scorecard en la Gerencia de Cuentas por Pagar en el 2do Semestre del 2013 Caso: Farmatodo C.A.**, para optar por el título de licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de Nueva Esparta. Su propósito fue desarrollar una propuesta de un plan estratégico para mejorar el proceso presupuestario mediante la herramienta Balanced Scorecard en la gerencia de cuentas por pagar en el segundo semestre del año 2010. Caso: Farmatodo C.A.

Este estudio, se definió como una investigación de campo directamente de la fuente del problema, y se aplicó como instrumento de recolección de datos un cuestionario a los trabajadores del departamento de cuentas por pagar de Farmatodo C.A., donde se aplicó un análisis DOFA dentro del departamento de cuentas por pagar y se analizó el proceso presupuestario que se lleva dentro de la gerencia de cuentas por pagar con el fin de analizar los errores cometidos y encontrar una solución por medio del Balanced Scorecard. Como conclusión se pudo observar como hay defectos en la trasmisión de objetivos dentro de la empresa lo cual el Balanced Scorecard puede solucionar, además de facilitar los pagos a los proveedores evitando retrasos y perdidas por descuento de pronto pago facilitando así la labor de todos los empleados del departamento de cuentas por pagar.

Con relación a lo anterior, este trabajo especial de grado fue tomado en consideración para el desarrollo investigativo, ya que facilita una serie de datos administrativos con relación a la creación de herramientas o estrategias para la purificación de procesos relacionados al manejo de cuentas por pagar dentro de una

organización, pudiendo así equilibrar las cargas de gastos y la sustentabilidad económica de la industria.

Bezaida, A., Bastidas, Y. y Portilla, Y. (2012), en su Trabajo Especial de Grado Titulado: **Procedimientos Contables para el Manejo y Control de las Cuentas por Cobrar y Pagar en la Empresa Decoración Cerámicas C.A. (DECOCECA) en el Municipio Barinas – Estado Barinas**, para optar por el título de Licenciado en Administración en la Universidad Experimental de los Llanos. Este trabajo tuvo como finalidad plantear la propuesta de un Manual de Procedimientos Contables para el Manejo y Control de las Cuentas por Cobrar y Pagar en la Empresa Decoración Cerámica C.A (Decoceca) en el Municipio Barinas Estado Barinas.

Esta investigación tuvo una naturaleza descriptiva, documental y con diseño de campo, la población estuvo conformada por todas las persona que laborar en la empresa objeto de estudio y la muestra fue comprendida por seis (6) personas, las técnicas metodológicas seleccionadas para obtener la información, fueron los recursos bibliográfico y la encuestas, el instrumentos de recolección de datos un cuestionario de pregunta cerradas. Los resultados obtenidos presentaron una serie de conclusiones y recomendaciones las cuales sustentan el propósito que se persigue con la presenta investigación. Palabras claves: Sistemas de procedimientos Contables Para el Manejo y Control de las Cuentas por Cobrar y Pagar en La Empresa Decoceca.

Con relación a lo antes descrito, este trabajo especial de grado fue tomado como referencia para el desarrollo de este proyecto, ya que indica una serie de procedimientos importantes que deben ser considerados a la hora de ejecutar estrategias para el manejo de cuentas por pagar y cobrar en una empresa.

Mendoza, A. (2012), en su Trabajo Especial de Grado titulado: **Plan de Acción para la Generación de Eficiencia y Eficacia del Proceso de Cuentas por Pagar de la Empresa Subway Servicios Administrativos, C.A.**, para optar por el título Especialista en Contaduría Mención Auditoría, para la Universidad de Occidente. El objetivo de esta investigación esta orientado a la realización de un plan de acción para la generación de eficiencia y eficacia del proceso de cuentas por pagar de la empresa Subway Servicios Administrativos, C.A. con el fin de aportar a la empresa un camino de posible soluciones, que permita un alto grado de productividad en la realización de las actividades desarrolladas en el departamento de administración, mejorando los resultados en el tiempo a través de la eficacia y eficiencia de este proceso.

En cuanto al marco metodológico, este estudio se consideró de tipo descriptivo y se aplicaron varios instrumentos de recolección de datos, entre ellos un cuestionario de 35 preguntas, observación directa, y pruebas de cumplimiento. La población estuvo constituida por tres (3) integrantes del departamento administrativo, llegando a la conclusión que la empresa cuenta con normas, políticas, y procedimiento definidos, sin embargo debe hacerlo público a fin que lo empleados estén informados, implementar curso de capacitación del personal a fin de mejorar la eficiencia y la eficacia en los procesos, implementar mecanismos acción con el fin de verificar que se cumplan la todas la etapas del procesos.

Al respecto, este trabajo especial de grado fue tomado en consideración ya que despliega una manera de controlar los movimientos ejecutados en el área administrativa de una empresa los cuales guardan relación al ejecute correcto de las cuentas por pagar, dando resultados eficientes y eficaces.

Bases Teóricas

Con relación a lo establecido por Pérez, J. (2014), se puede decir que las bases teóricas constituyen el corazón del trabajo de investigación, pues es sobre este que se construye todo el trabajo. Por lo tanto:

> Una buena base teórica formará la plataforma sobre la cual se construye el análisis de los resultados obtenidos en el trabajo, sin ella no se puede analizar los resultados.
> La base teórica presenta una estructura sobre la cual se diseña el estudio, sin esta no se sabe cuáles elementos se pueden tomar en cuenta, y cuáles no. Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez (pág. web: http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/08/marcoteorico.html).

De esta manera, las bases teóricas describen a cabalidad los principios o referencias abordados en el tema investigativo, con lo cual se puede comprender de mejor manera el documento de grado y sus característica. En este sentido se emplearon:

Estrategia

La estrategia es un forma de formular ideas que ataquen un tema particular a fin de emitir respuestas positivas que soporten un tratamiento de evolución, practicidad y sencillez; aunado a esto, Vargas, A. (2005), se puede resumir que una estrategia es, un conjunto de acciones que son planificadas de manera tal que contribuyan a lograr un fin u objetivo que nos hemos determinado previamente. Las estrategias no sólo son utilizadas en ámbitos empresariales o a nivel organizacional, nosotros todo el tiempo estamos pensando estrategias para fines cotidianos, por ejemplo cuando

utilizamos tal método de estudio cuando debemos afrontar un examen con apuntes de muchas hojas.

Por lo tanto, el autor agrega que en el ámbito empresarial, las estrategias van de la mano con el modelo de negocio. Lo que quiere decir que:

> …en función de ese modelo, los encargados de aquellas áreas relacionadas con la planificación productiva o administrativas, plantean las estrategias que la empresa debe adoptar para obtener los resultados que espera, y llegar así al objetivo propuesto. Si por ejemplo, desde la empresa nos hemos propuesto ampliar nuestra gama de productos (supongamos que es una empresa del rubro alimenticio), la estrategia deberá ahondar en cuáles son esos productos que incluiremos, a través de estudios de mercado, y de qué espera la gente de ellos para luego así evaluar de qué modo los produciremos y distribuiremos en el mercado local, regional, nacional o internacional (p. 56).

Al respecto, se puede decir que una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados posibles. La estrategia está orientada a alcanzar un objetivo siguiendo una pauta de actuación. En pocas palabras, una estrategia comprende una serie de tácticas concretas para conseguir uno o varios objetivos.

Plan Estratégico

En su forma más simple un plan estratégico es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión (imagen futura). Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste futuro sea imprevisible. El plan estratégico define también las acciones necesarias para lograr ese futuro. Entonces dicho plan es una apuesta de futuro y por eso, se adecua a un postulado de Ackoff, R. (1981:4), “El futuro no hay

que preverlo sino crearlo. El objetivo de la planificación debería ser diseñar un futuro deseable e inventar el camino para conseguirlo".

Según el autor agrega que:

> …al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado "hoy" en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (stakeholders). (p. 10).

Por lo tanto, entienden por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo. De este modo, el plan estratégico de manera similar considerándolo como el proyecto que incluye un diagnóstico de la posición actual de una entidad, la(s) estrategia(s) y la organización en el tiempo de las acciones y los recursos que permitan alcanzar la posición deseada.

Planeación Estratégica

La planificación estratégica, según Linares, M. (2008:34) "es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado". Por lo tanto, el objetivo de la planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios.

Por lo tanto se puede sintetizar que, la planificación estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas. La relación entre la planificación estratégica y la de operaciones es parte importante de las tareas de la gerencia.

Control

Desde la perspectiva de Franco, M. (2008), se pude decir que el control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

En consideración, el autor agrega que la palabra control tiene muchas connotaciones y su significado depende de la función o del área en que se aplique; puede ser entendida:

> Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo junto con la planeación, organización y dirección, y lo que la precede.
> Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, como determinadas tareas reguladoras que un controlador aplica en una empresa para acompañar y avalar su desempeño y orientar las decisiones. También hay casos en que la palabra control sirve para diseñar un sistema automático que mantenga un grado constante de flujo o de funcionamiento del sistema total; es el caso del proceso de

> control de las refinerías de petróleo o de industrias químicas de procesamiento continuo y automático: el mecanismo de control detecta cualquier desvío de los patrones normales, haciendo posible la debida regulación.
> Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío. Es el caso del control de frecuencia y expediente del personal para evitar posibles abusos. Hay una imagen popular según la cual la palabra control está asociada a un aspecto negativo, principalmente cuando en las organizaciones y en la sociedad es interpretada en el sentido de restricción, coerción, limitación, dirección, refuerzo, manipulación e inhibición (p. 456).

En consideración a lo antes descrito, se acotó que ningún control será válido si no se fundamenta en los objetivos, por tanto es imprescindible establecer medidas específicas de actuación, o estándares, que sirvan de patrón para la evaluación de lo establecido mismas que se determinan con base en los objetivos. Los estándares permiten la ejecución de los planes dentro de ciertos límites, evitando errores y, consecuentemente, pérdidas de tiempo y de dinero.

Control de Gestión

El control de gestión es una forma de ordenamiento de las prácticas utilizadas para desempeñar un objetivo o actividad, de acuerdo a ello, Cáceres, J. (2013:45), indicó que el control debe servir de guía para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros, entre otros.). Por ello, este autor define al control de gestión como "un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa para lograr los objetivos planteados".

Fines del Control de Gestión

De acuerdo al autor anterior, la finalidad del control de gestión nace del uso eficiente de los recursos disponibles para la consecución de los objetivos. Sin embargo podemos concretar otros fines más específicos como los siguientes:

- Informar: Consiste en transmitir y comunicar la información necesaria para la toma de decisiones.

- Coordinar: Trata de encaminar todas las actividades eficazmente a la consecución de los objetivos.
- Evaluar: La consecución de las metas (objetivos) se logra gracias a las personas, y su valoración es la que pone de manifiesto la satisfacción del logro.

- Motivar: El impulso y la ayuda a todo responsable es de capital importancia para la consecución de los objetivos.

Condicionantes del Control de Gestión

Dentro de este contexto, el primer condicionante del control de gestión es el entorno, este puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa. Los Objetivos de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc. La estructura de la organización, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivos y sistemas de control también distintos.

Por lo tanto, el tamaño de la empresa está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el volumen aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, la Cultura de la empresa, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal.

Gestión Administrativa

La manera más eficiente de administrar los recursos industriales de una organización es a través de la gestión por ello, Castro, J. (2004:16), "un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar". Por lo que, su importancia radica en que permiten la optimización en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios. La incorporación de un modelo de gestión al procedimiento administrativo permite además, una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas, así como, una mayor calidad en el servicio prestado, que es recibido por el usuario.

De esta manera. El autor agrega que, en los últimos años muchas empresas han incorporado nuevos sistemas de gestión que permiten la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la cantidad y eficacia en la gestión de los servicios que realiza. Estos sistemas denominados flujo de trabajo son sistemas informáticos que permiten la integración de los distintos procesos así como, el control automático de los elementos que participan en los mismos, desde personas y

ordenadores hasta información y documentación.

Por lo que, la aplicación de estos nuevos sistemas de gestión a los procesos administrativos permite agilizar la circulación tanto de información como de documentos, obteniéndose una mayor eficacia en el servicio prestado. Definido por etapas que a su vez, dan pie al principio de eficiencia y eficacia. Tales etapas son:

- Análisis de la estructura funcional: descripción de las funciones y objetivos de cada una de las unidades administrativas y de servicio, así como de las interrelaciones y los flujos de información entre ellas.

- Análisis de las relaciones con terceros: identificar y caracterizar las entidades con las que interactúa el servicio y el objeto de dicha interacción.

- Identificación de los procesos de la institución: establecer los circuitos funcionales y los servicios que se prestan.

Por lo anterior, se puede decir que esta primera fase requiere una intensa colaboración por parte del personal que interviene en el proceso y permite la identificación de los puntos débiles y de las etapas en que se produce un uso excesivo de recursos. Una de las claves del éxito del Modelo de Gestión Administrativa está en el análisis de la organización y de sus procesos.

Características y Aplicación de un Modelo de Gestión Administrativa

De acuerdo a lo definido por Ackoff, R. (1981), se pudo indicar que partiendo de los datos obtenidos de la fase de análisis, se definen las siguientes tareas a realizar para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa:

- Homogenización funcional: atendiendo a criterios de cobertura de funciones similares, de tal forma que se eviten redundancias que provocan un uso excesivo de recursos.

- Identificación de necesidades de información: estableciendo las necesidades y requisitos similares de las distintas unidades funcionales. Este proceso nos conduce a las definiciones que serán la base para la implementación del Modelo de Gestión Administrativa.

- Definición de Modelo de Negocio: constituye el conjunto de servicios que se prestan en la Alcaldía Municipal de Cojutepeque, así como la interrelación entre los mismos.

- Definición de Ajustes Funcionales: modificaciones necesarias para la implementación de una estructura funcional más adecuada al servicio y que utilice de manera más eficaz los recursos disponibles.
- Definición de Herramientas de Gestión: permiten dar cobertura a las necesidades de información requeridas para la prestación de los servicios, incorporados al modelo de negocio. Proporcionan los medios más eficaces para el desarrollo de las tareas.

Cuentas por Pagar

Las cuentas por pagas formulan las deudas que posee una entidad, individuo u organización con respecto a un servicio o mercancía comprada; en este sentido, para Rojas, A. (2011), se dice que,

> “las Cuentas por Pagar surgen por operaciones de compra de bienes materiales (Inventarios), servicios recibidos, gastos incurridos y adquisición de activos fijos o contratación de inversiones en proceso. Si son pagaderas a menor de doce meses se registran como Cuentas por Pagar a Corto Plazo y si su vencimiento es a más de doce meses, en Cuentas por Pagar a Largo plazo” (p. 271).

De esta forma, es preciso analizar tales pasivos por cada acreedor y en cada uno de éstos por cada documento de origen (fecha, número del documento e importe) y por cada pago efectuado. También deben considerarse para el análisis las edades para evitar el pago de moras o indemnizaciones. Lo que compete una organización de la disciplina de trabajo con relación a la manejar la movilidad de las cuentas por pagar.

Principios y Procedimientos del Control Interno de las Cuentas por Pagar

De acuerdo al autor anterior, en el registro de cuentas por pagar, se deben considerar:

- Deben separarse las funciones de recepción en el almacén, de autorización del pago y de firma del cheque para su liquidación.
- Es preciso conciliar periódicamente los importes recibidos y pendientes de pago según controles contables, con los de los suministradores.
- Deben elaborarse Expedientes de Pago por proveedores contentivos de cada Factura, su correspondiente Informe de Recepción (cuando proceda) y el cheque o referencia del pago, cancelándose las Facturas con el cuño de “Pagado”.
- Es preciso mantener al día los Submayores de Cuentas por Pagar, los de Cuentas por Pagar Diversas y no presentar saldos envejecidos.

- Las Cuentas por Pagar a Proveedores y las Diversas deben desglosarse por cada Factura recibida y cada pago efectuado; así como por edades y analizarse por el Consejo de Dirección.
- Las devoluciones y reclamaciones efectuadas a suministradores deben controlarse para garantizar que los pagos se realicen por lo realmente recibido.
- Mensualmente debe verificarse que la suma de los saldos de todos los Submayores de las Cuentas por Pagar coincidan con los de las cuentas de control correspondientes.

Definición de Términos Básicos

Auditoría: Técnica de control, dirigida a valorar el control interno y la observancia de los Principios Profesionales de Contabilidad Generalmente Aceptados, comprende un examen independiente de los registros de contabilidad y otra evidencia relacionada con una empresa para apoyar la opinión experta imparcial sobre la confiabilidad de los estados financieros.

Actividades de Control: Son procedimientos que ayudan a asegurar que las políticas de la dirección se lleven a cabo, y deben estar relacionadas con los riesgos que ha determinado y asume la dirección. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos, conociendo los riesgos se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos.

Asegurado: En materia de seguros y contratación, el asegurado es la persona física o jurídica, titular del interés objeto del seguro que, en defecto del tomador del seguro, asume las obligaciones derivadas del contrato de seguro.

Cláusulas: Especificaciones que regulan con carácter obligatorio el desarrollo de una actividad.

Instrumentos de crédito: Papeles o documentos, excepto el papel moneda con respaldo metálico, que evidencian adeudos corrientes o a largo plazo. Desde un punto de vista legal, los documentos de crédito pueden dividirse en dos clases: promesas de pago y órdenes de pago. Los principales documentos que representan promesas de pago son pagarés, aceptaciones, bonos, cupones y certificados de adeudo. Los principales que representan órdenes de pago son cheques, giros, letras de cambio, giros postales, transferencias telegráficas, transferencias cablegráficas y cartas de crédito.

Interés: Precio del dinero; pago de alquiler sobre el dinero; cargo efectuado al prestatario por el prestamista por el uso del dinero. El pago en exceso que se efectúa al devolver el dólar prestado se denomina interés.

Mayor de Cuentas por Pagar: Mayor auxiliar (Sub Mayor) que contiene una cuenta para cada proveedor o vendedor. El total de este Mayor concuerda con la cuenta del Mayor General, Cuentas por pagar.

Plan de Cuentas. Llamado también nomenclador o clasificador. Consiste en el nombre, codificación y la debida precisión del contenido económico de cada una de las cuentas que recogerán el registro contable de todas las operaciones.

Supervisión o Monitoreo. Es el proceso que evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante monitorear el Control Interno para determinar si está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. Las actividades de monitoreo permanente incluyen actividades de supervisión realizadas

de forma permanente, directamente por las distintas estructuras de dirección. Las evaluaciones separadas son actividades de monitoreo que se realizan en forma no rutinaria, como las auditorias periódicas efectuadas por los auditores internos.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

El enfoque del marco metodológico viene dado en la definición de la estructura estudiada y las herramientas y técnicas empleadas para llevar a cabo un proceso de desarrollo del mismo, por tal razón Sabino, C. (2010:188), indicó que el marco metodológico, "es el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos", de esta manera, se puede determinar el cómo se realizará el estudio, con la finalidad de hacer operativa los conceptos y elementos del problema estudiado.

Al respecto, es necesaria la organización de los aspectos a evaluar, para ello, Arias, F. (2004:121) agregó que, "…en cuanto a la evaluación de elementos, es necesario operacionalizar cada una de las variables del estudio, a fin de poder dividirse en dos grandes campos que requieren un tratamiento diferenciado por su propia naturaleza"

Naturaleza de la Investigación

La investigación cuantitativa se compone de una serie de métodos de desarrollo diferente que son más adecuados para abordar cuestiones de interés particular. Hay, sin embargo, algunos temas generales o diseño de investigación cuantitativa que se aplican a todos los enfoques y metodologías. De acuerdo a esto, el Manual de Tesis de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2011:24), estableció que el objetivo de la investigación cuantitativa "…es el desarrollo de conceptos que ayudan a comprender los fenómenos sociales en entornos naturales (en lugar de experimental), prestando la debida atención a los significados, experiencias y puntos de vista de todos los participantes", razón que permitió indicar que la naturaleza de

este estudio es cuantitativa, ya que aplica una serie de métodos para dar respuestas a una sintomatología descrita y ofrecer datos concretos con los que se pueden gestionar mejoras específicas.

Tipo de Investigación

El tipo de investigación se lleva a cabo por diferentes tipos de fenómenos que existen, como son los simples y complejos, internos y externos, causales o necesarios. En este sentido, este estudio se define como descriptivo, ya que se adapta a la necesidad de los investigadores por conocer la realidad de forma organizada del lugar evaluado.

De esta manera, este tipo de investigación fue definido por Hurtado, L. y Toro, G. (2006:48), como aquella que "consiste en identificar las características del evento en estudio". Por otro lado, Arias, F. (2004:102) explican que "los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis". Es decir, que en un estudio se deben recoger informaciones a los fines de desarrollar lo investigado, y a su vez, trabajar sobre las realidades concretas para así presentar una interpretación correcta del caso.

En este sentido, es importante señalar que para estudiar la realidad del caso y dar respuestas claras a la problemática planteada, ésta es una investigación de campo, por cuanto que se basa en la realidad, en fuentes de primera mano, y cuyos datos fueron recogidos directamente por los investigadores en el departamento de cuentas por pagar, es decir, los datos se recabaron a partir de la fuente de origen. Por lo tanto, Arias, F. (2004:123) estableció que, la investigación de campo "es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos".

Diseño de la Investigación

Debido a que se desea formular un conjunto estratégico de acciones para dar soluciones a una problemática, este estudio posee un diseño proyectivo, donde el Manual de Tesis de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2011), indicó que:

> Consiste en la elaboración de una propuesta, un plan, un programa o un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, o de una región geográfica, en un área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados y de las tendencias futuras, es decir, con base en los resultados de un proceso investigativo, la investigación proyectiva se ocupa de cómo deberían ser las cosas, para alcanzar unos fines y funcionar adecuadamente; involucrando consigo la creación, diseño, elaboración de planes, o de proyectos; sin embargo, no todo proyecto es investigación proyectiva (p. 234).

De esta forma, para que un proyecto se considere investigación proyectiva, la propuesta debe estar fundamentada en un proceso sistemático de búsqueda e indagación que requiere la descripción, el análisis, la comparación, la explicación y la predicción.

Por lo tanto, a partir del estudio descriptivo se identifican necesidades y se define el evento a modificar; en los estudios comparativo, analítico y explicativo se identifican los procesos causales que han originado las condiciones actuales del evento a modificar, de modo que una explicación plausible del evento permitirá predecir ciertas circunstancias o consecuencias en caso de que se produzcan determinados cambios; el estudio predictivo permitirá identificar tendencias futuras, probabilidades, posibilidades y limitaciones. En función de esta información, los

investigadores deben diseñar o crear una propuesta capaz de producir los cambios deseados.

Estrategias Metodológicas

Las estrategias formalizan el enfoque de desarrollo del estudio que se quiere desarrollar, por ello, Sabino, C. (2010:56) estableció que, "toda labor de investigación requiere una estrategia metodología para desarrollarla, de manera tal que se pueda apreciar todas y cada una de los elementos que componen la acción investigativa". De esta manera, para conocer, identificar, corregir y generar una estructura de mejora significativa que garantice el buen desempeño de las actividades de control de gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros S.A., se determinaron las siguientes fases:

Fase I, Diagnosticar de la situación actual del departamento de administración, con relación al control de gestión de las cuentas por pagar en la empresa la empresa Estar Seguros, S.A., sucursal Valencia: En esta fase se aplicaran las herramientas de recolección y análisis de datos (Encuesta y Observación Directa), con la finalidad de determinar las causas y efectos proporcionales al problema planteado para abordar un diagnóstico que posibilite la mejora de los mismos.

Fase II, Identificarlas fortalezas y debilidades de los procesos administrativos con la finalidad de mejorar el control de gestión de las cuentas por pagar: esta fase, permitirá especificar el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de los procesos del control de gestión administrativa de las cuentas por pagar de la empresa objeto de estudio, mediante la interpretación de los resultados de las técnicas de recolección de datos, lo cual ayudará a obtener una máxima

representatividad y fiabilidad de los datos obtenidos de la investigación a través de una matriz FODA.

Fase III, Diseño de un plan estratégico para el control de gestión de las cuentas por pagar en el departamento de administración de la empresa Estar Seguros S.A., sucursal Valencia: esta última fase, se realizará en función a los resultados obtenidos, llevando a cabo el diseño de la propuesta de estrategias para controlar la gestión administrativa de las cuentas por pagar, a fin de agilizar el tiempo de respuesta de las actividades desarrolladas en la empresa Estar Seguros S.A., lo que mejorará la calidad del servicio, el tiempo de respuesta y en consecuencia, la administración de los recursos.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Formación

Las técnicas e instrumentos de recolección de formación, ayudan a concretar la forma en cómo se operara cada uno de los estudios establecidos en el sistema de trabajo metodológico. En este caso, Sabino, C. (2010:45), indicó que "las técnicas de recolección de datos son los medios que de manera organizada permiten la obtención de información mediante el acercamiento a los hechos, ambiente y demás aspectos relacionados con el problema".

Con base a lo anterior, Arias, F. (2004:72) precisa que la observación 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".

Para el diagnóstico de la problemática existente en el departamento, se utilizó como instrumento una hoja de observación que permitió establecer procedimientos de cuentas por pagar.

Por otro lado, se empleó la encuesta, la cual es "uno de los métodos más utilizados en la investigación de mercados porque permite obtener amplia información de fuentes primarias. Por ello, es importante que los investigadores conozcan cuál es la definición de encuesta" Balestrini, M. (2012:34); de este modo, esta técnica se utilizó para extraer información directa de los individuos que intervienen con el procesos evaluado.

Como parte de lo anterior, el instrumento utilizado fue el cuestionario, ya que de acuerdo a lo expresado por Arias, F. (2004:143):

> Es un instrumento de investigación que forma parte de la técnica de la encuesta. Es fácil usar, popular y con resultados directos, representando un conjunto de preguntas que luego serán sometidas a la consideración de una persona, a las que el sujeto podrá responder oralmente o por escrito, cuyo fin es poner en evidencia determinados aspecto y donde se obtiene información acerca de la variable a investigar.

De este modo, el cuestionario, ayudó a comprobar cada uno de los aspectos descritos en el planteamiento del problema, a fin de llegar a controlar cada aspecto dentro de un plan de mejoras o estrategias de control de gestión.

Población y Muestra

Una población está determinada por sus características determinantes. Por lo tanto, el conjunto de elementos que posea estas características denomina población o universo. Es por ello que, Arias, F. (2004:122), indicó que la

“población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, a la que se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Entonces, una población es el conjunto de todas las cosas que concuerdan con una serie determinada de especificaciones. Un censo, por ejemplo, es el recuento de todos los elementos de una población.

Desde luego, es de fundamental importancia comenzar el estudio definiendo la población a estudiar. Las poblaciones suelen ser muy numerosas, por lo que es difícil estudiar a todos sus miembros; además de que esto no es posible, no es necesario. La población dada en este estudio fue (Ver cuadro nº 1):

Cuadro N° 1.Población

Ítems	Persona	Cantidad de Personas
1	Empleados	7
2	Gerente de Contabilidad	1
3	Analista de Cuentas por Pagar	1
4	Asistente	1
Total Poblacional		**10**

Fuente: Díaz, Y. (2014).

En este sentido, cuando se seleccionan algunos elementos con la intención de averiguar algo sobre una población determinada, este grupo es definido como muestra. Cuando no es posible medir cada uno de los individuos de una población, se toma una muestra representativa de la misma. Por supuesto, se espera a través del estudio, que lo que se investigue en la muestra sea cierto para la población en su conjunto. La exactitud de la información recolectada depende en gran medida, de la forma en que sea seleccionada la muestra.

De esta forma, Balestrini, M. (2012:165) define una muestra como “un conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su

conjunto". Una muestra, en un sentido amplio, no es más que eso, una parte del todo que se llama universo o población y que sirve para representarlo.

Aunado a ello, debido a que en este estudio, se tiene una población finita, se hará uso de una muestra censal, ya que todos los datos de la población pueden ser evaluados sin problema alguno; basándose en la definición dada por Sabino, C. (2010:123), quién opinó que: la muestra es censal "es aquella porción que representa toda la población".

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Para considerar válido el instrumento empleado en el proceso de diagnóstico, fue necesario e indiscutible el juicio de cada uno de los expertos relacionados al tema de estudio; en este caso, la técnica empleada se basa en la encuesta, construida mediante el objetivo general de la investigación, pudiendo así, definir las dimensiones a tomar en cuenta y los indicadores vinculados, para llegar a cubrir los aspectos necesarios que dan fuerza y objetividad al estudio tratado. Balestrini (2012), plantea que

> Una vez que se han definido y diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado (p. 40).

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad de un instrumento es una forma de saber si el mismo dará respuestas satisfactorias al caso planteado; Hurtado, L. y Toro, G. (2006:70), detallaron que "la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en

el cual su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados"; esto quiere decir que el instrumento expulsará la misma cantidad de resultados al emplearse repetidas veces al mismo individuo.

Para Kuder y Richardson es un indicador de la fidelidad (consistencia interna). Los métodos basados (Rulon, Alfa de Cronbach, Spearman, Brown) en la división en dos porciones (presumiblemente iguales) dan ventaja de ser relacionados con las opciones de la partición. Por lo tanto, Kuder y Richardson desarrollaron un procedimiento basado en los resultados obtenidos con cada ítem. De hecho, hay muchas maneras de precisar otra vez los ítems (reactivos) en 2 grupos, que pueden conducir a las estimaciones diferentes de la consistencia interna.

$$\boldsymbol{\alpha = \frac{k}{k-1}\left[1 - \frac{\sum p * q}{S^2 t}\right]}$$

Dónde:

- $\boldsymbol{k}$ Es el número de ítems.
- $\boldsymbol{\sum p * q}$ Sumatoria de éxitos (p) por los fracasos (q) de cada uno de los ítems.
- $\boldsymbol{S^2 t}$ Varianza total de todos los ítems.

Validez y Confiabilidad del Instrumento

Al respecto, el criterio de validez del instrumento tiene que ver con la validez del contenido y la validez de construcción. La validez establece relación del instrumento con las variables que pretende medir y, la validez de construcción relaciona los ítems del cuestionario aplicado; con los basamentos teóricos y los objetivos de la

investigación para que exista consistencia y coherencia técnica. Ese proceso de validación se vincula a las variables entre si y la hipótesis de la investigación. De este modo, Hurtado, L. y Toro, G. (2006), objetaron que la validez:

> Es la pertinencia de un instrumento de medición, se refiere a la capacidad de medir la variable que pretende medir. También se dice que es la propiedad del instrumento que hace referencia a la relación entre un resultado numérico y un criterio que tomamos como patrón de medida (p. 72).

En consecuencia, Arias, F. (2004:16) aclara que "un instrumento es válido si mide lo que pretende medir". De acuerdo a ello, determinar la validez del instrumento implicó someterlo a la evaluación de un panel de expertos, antes de la aplicación para que hicieran los aportes necesarios a la investigación y se verificará si la construcción y el contenido del instrumento se ajustan al estudio planteado y, para tal efecto, se hizo revisar el cuestionario (Ver Anexo A) por tres personas expertas, quienes fueron los encargados de evaluar el contenido, la composición y la coherencia de cada una de las preguntas allí planteadas, además de sugerir cambios necesarios para su fácil interpretación.

Basándose en que el instrumento es de tipo dicotómico, para esta investigación se utilizó la técnica de confiabilidad de Kuder y Richardson. Para calcular la confiabilidad del instrumento, se aplicó una prueba piloto dirigida a una población específica de características similares a la de la muestra, luego se usó la técnica mencionada anteriormente, obteniendo el resultado deseado por los investigadores.

De acuerdo con Hurtado, L. y Toro, G. (2006:73), "la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir".

Fórmula para el Cálculo de la Confiabilidad Kuder y Richardson

$$KR_{20} = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum p_i q_i}{s^2}\right)$$

Dónde:

- KR_{20} = coeficiente de confiabilidad.
- n = número de ítems que contiene el instrumento.
- s = varianza total de la prueba.
- $\sum pq$= sumatoria de la varianza individual de los ítems.

Por lo tanto, luego del cálculo de cada uno de los parámetros necesarios para la confiabilidad se obtuvo una respuesta **aceptable,** debido a que el valor de Kr20 fue igual a 0,872 (Ver Anexo B).

Cuadro Técnico-Metodológico

Con relación a la manera operacional de las variables del estudio planteado, Balestrini, M. (2012: 124) indicó que se debe buscar "descomponer los objetivos de la investigación en unidades de contenido más precisas que le enunciado general que los define". En relación a ello, esta descomposición permitirá extraer de los enunciados generales, elementos estructurales más específicos y precisos, con la intención de que una vez convertidos en categorías de análisis o variables, indicadores e ítems, puedan servir como elementos medibles dentro de los instrumentos de recolección de datos.

Por lo anterior, a continuación se indica el cuadro técnico metodológico de los objetivos a través del cual constituyó la base fundamental para el diseño del instrumento de recolección de datos que se aplicó a la empresa objeto de estudio, pudiendo de este modo brindar un diagnóstico totalmente ajustado al caso descrito (Ver Cuadro n° 2).

Cuadro N° 2. Cuadro Técnico-Metodológico

Objetivo General Proponer estrategias gerenciales de control de la gestión administrativa de las cuentas por pagar en la empresa Estar Seguros S.A. sucursal Valencia Estado Carabobo.						
Objetivos Específicos	**Variables o Categorías**	**Definición de Variables**	**Indicadores**	**Instrumentos**	**ítems**	**Fuentes**
Describir la situación actual del departamento de administración, con relación al control de gestión de las cuentas por pagar en la empresa la empresa Estar Seguros, S.A., sucursal Valencia.	Proceso Administrativo.	**Proceso Administrativo:** Conjunto de acciones mediante las cuales el directivo desarrolla sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo: Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.	1. Soporte documental. 2. duplicidad de información. 3. Calidad de servicio. 4. Adquisición de insumos y materiales. 5. Funcionalidades operativas. 6. Gestión de procesos.	Hoja de observación. Cuestionario	1, 2, 3, 4	Personal del Dpto. de Administra-ción
Determinar las fortalezas y debilidades de los procesos administrativos con la finalidad de mejorar el control de gestión de las cuentas por pagar.	Cuentas por Pagar.	**Cuentas por Pagar:** Una cuenta a pagar es una cuenta deudora en una empresa y ésta tiene que pagar a sus proveedores (u otros acreedores).	1. Disponibilidad y Capacidad del personal. 2. Proveedores 3. Oportunidades de mejora.	Cuestionario	5, 6	Personal del Dpto. de Administra-ción
Diseñar estrategias gerenciales de control de gestión de las cuentas por pagar en el departamento de administración de la empresa Estar Seguros S.A., sucursal Valencia.	Estrategias de Control de Gestión.	**Estrategias de Control de Gestión:** Conjunto de procesos que una empresa aplica para asegurar que las tareas realizadas en la misma, están encaminadas a la consecución de sus objetivos.	1. Soporte documental. 2. duplicidad de información. 3. Calidad de servicio. 4. Funcionalidades operativas. 5. Gestión de procesos.	Cuestionario	7, 8	Personal del Dpto. de Administra-ción

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La presentación y análisis de los resultados no es más que demostración de los datos cuantificados y estratificados para luego ser analizados e interpretados uno a uno a fin de comprender totalmente la necesidad real de caso problema y, una vez ejecutado todo ello, se puedan identificar las verdaderas razones que hacen posible la vulnerabilidad del estudio a fin de dar pie a la aplicación de cambios estratégicos que permitan el desarrollo organizacional y el éxito.

Ahora bien, este capítulo puntualiza el desarrollo de las fases diseñadas para el diagnóstico e identificación de causas del problema, las cuales hacen referencia a los objetivos específicos uno (1) y dos (2).

Situación actual del departamento de administración, con relación al control de gestión de las cuentas por pagar en la empresa la empresa Estar Seguros, S.A., sucursal Valencia

En esta fase se aplicaron las herramientas de recolección y análisis de datos (Encuesta y Observación Directa), con la finalidad de determinar las causas del problema a través de una estratificación de datos y la construcción de una matriz FODA, la cual ayudará a identificar las fortalezas y oportunidades del área a fin de ofrecer mejoras ajustadas al caso. A continuación se muestran los resultados obtenidos durante la etapa de aplicación del cuestionario.

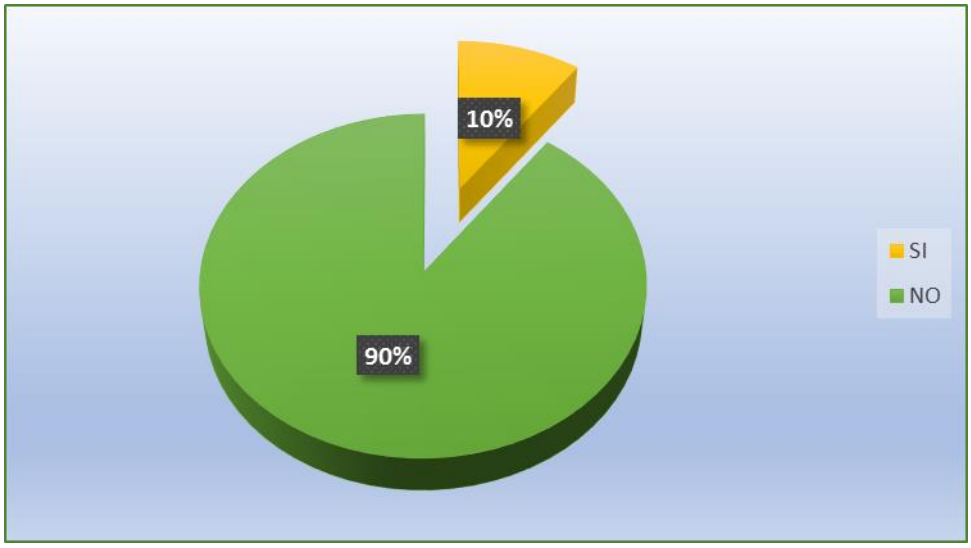
1. ¿Considera usted que se cumplen las metas laborales en el área evaluada?

Cuadro N° 3. Cumplimiento de las metas laborales

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	1	10
	NO	9	90
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 1. Cumplimiento de las metas laborales



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: La estratificación de datos demuestra que el 90% de la muestra evaluada expresó que no se cumplen las metas laborales en el área objeto de estudio, mientras que el 10% opinó lo contrario.

Interpretación: De acuerdo a ello, se puede decir que mayor índice de datos está totalmente direccionado al bajo cumplimiento de las metas laborales, lo cual indica que el rendimiento colectivo es poco favorable y la acumulación de tareas o trabajo se van emancipando cada vez más.

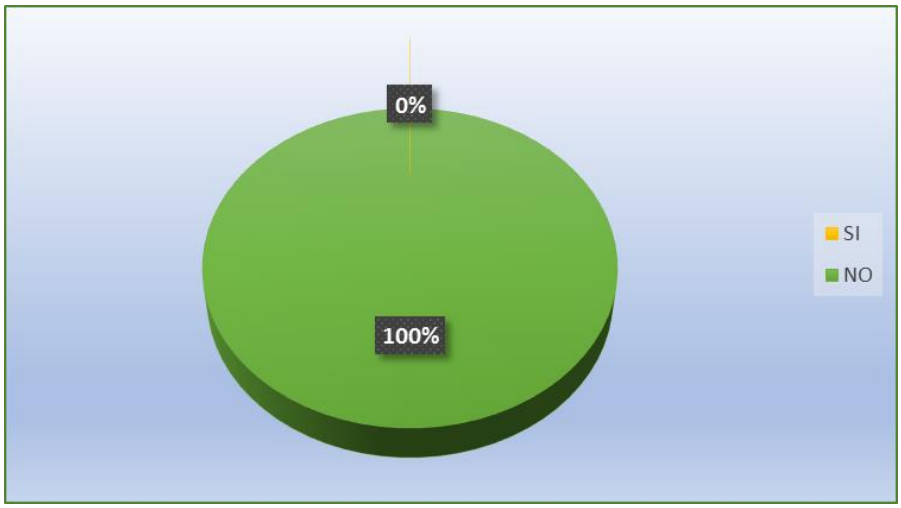
2. ¿Existe un personal dedicado a la emisión de cheques para pagos a asegurados?

Cuadro N° 4. Personal dedicado a la emisión de cheques para pagos a asegurados

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	0	0
	NO	10	100
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 2. Personal dedicado a la emisión de cheques para pagos a asegurados



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Lo anterior indica que el 100% de la muestra evaluada está totalmente de acuerdo en que no existe un personal clasificado para la emisión de cheques para pagos de los asegurados.

Interpretación: En consideración, se puede decir que al no existir un personal dedicado a la gestión de cheques para los pagos de asegurados, la tarea puede estar inmersa dentro de las actividades de un trabajador ajeno, lo que puede ocasionar, retrasos y demoras porque tal proceso le desliga de sus habituales labores de pagos.

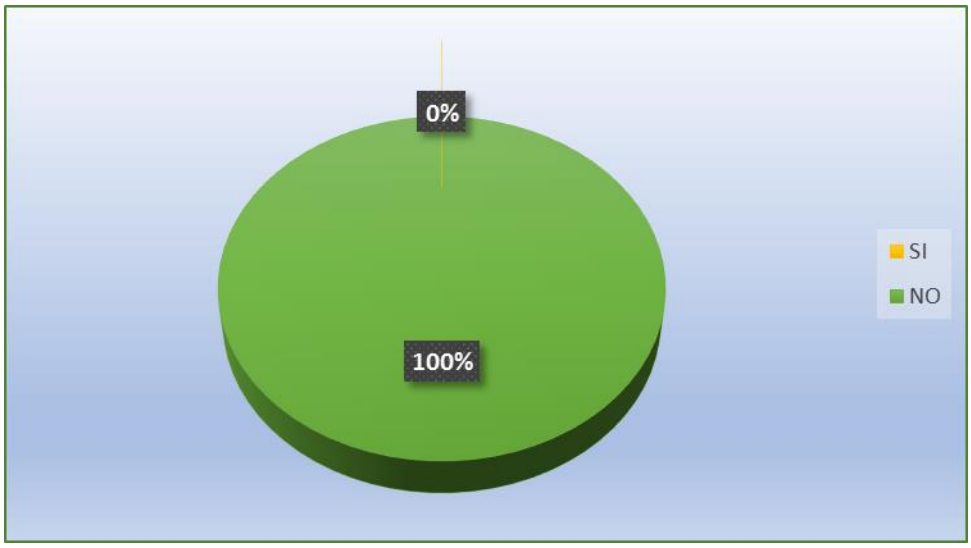
3. ¿Existe distribución de cargos en el personal que labora dentro de la unidad operativa?

Cuadro N° 5. Distribución de cargos en la unidad operativa

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	0	0
	NO	10	100
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 3. Distribución de cargos en la unidad operativa



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Al respecto, el 100% de la muestra evaluada indica que no existe una distribución de cargos en la unidad operativa.

Interpretación: Tal eventualidad, permite concretar que el área de trabajo es totalmente dispersa, por lo cual no se aprovecha el recurso disponible para la gestión administrativa de pagos, dando como resultados, molestias generalizadas, tanto internas (empleados) como externas (clientes molestos por retardos en sus trámites).

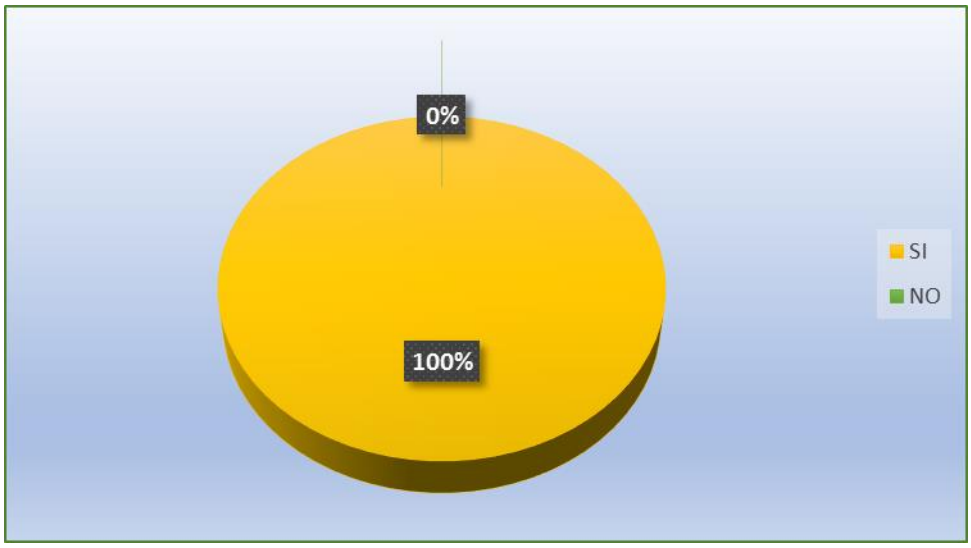
4. ¿Considera que existen sobresaturación del personal que labora en las instalaciones del departamento administrativo de la empresa Estar Seguros S.A.?

Cuadro N° 6. Sobresaturación del personal

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	10	100
	NO	0	0
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 4. Sobresaturación del personal



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Lo anterior, permite evidenciar que luego de la evaluación de datos el 100% de la muestra indicó que existe una sobresaturación del personal dentro del área administrativa de la Empresa Estar Seguros C.A.

Interpretación: Todo esto, permite conocer el grado de inconformidad y clima ambiental del trabajo, ya que como se evidenció anteriormente, no existen definidas las funcionalidades, la sobrecarga de trabajo se acrecienta y por ende, el motor organizacional está siendo dirigido por un solo núcleo que a la final solo se desgasta.

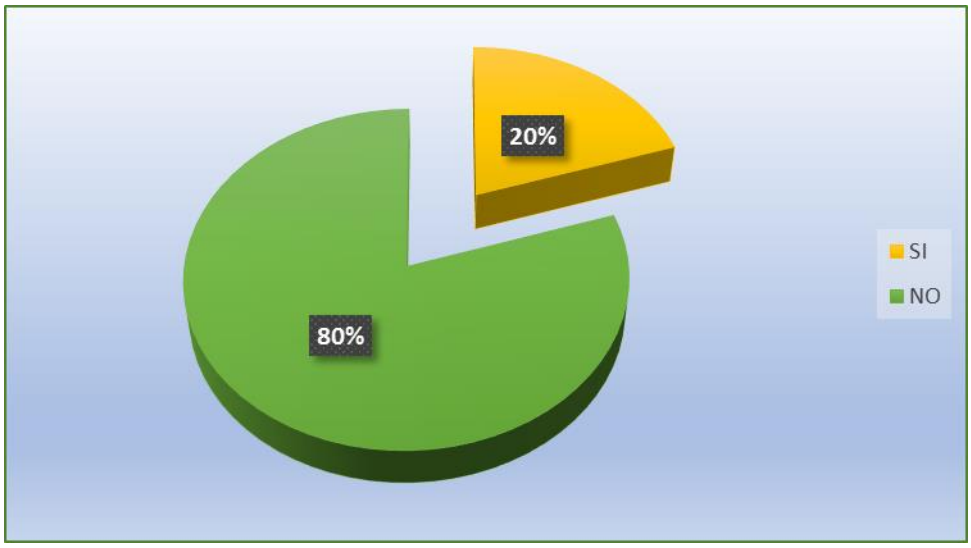
5. ¿Considera usted que el recurso humano utilizado en el área de estudio es empleado de forma eficiente?

Cuadro N° 7. Utilización del recurso humano

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	2	20
	NO	8	80
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 5. Utilización del recurso humano



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Al respecto, se evidenció que el 80% de la muestra evaluada está totalmente de acuerdo con que el recurso humano del área objeto de estudio no se utiliza de manera adecuada, mientras que el 20% opina lo contrario.

Interpretación: Esto quiere decir que, mientras que una mayoría conoce las debilidades del área estudio, la otra solamente se conforma con el desempeño actual sin prestarle atención a las posibilidades de mejora o aprovechamiento de datos, por lo cual se hace necesario considerar el volumen mayoritario para aplicar ajustes.

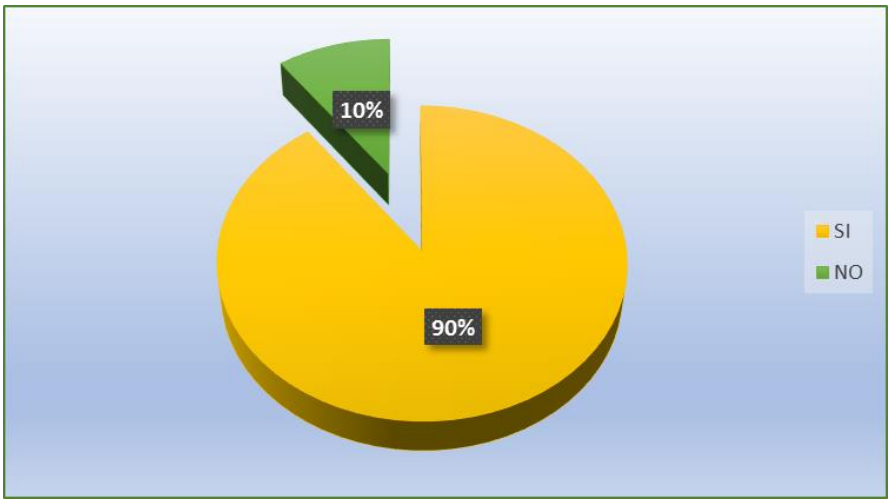
6. ¿Considera usted que existe retardo en el desarrollo de procedimientos que hacen posible la prestación eficiente del servicio de seguros otorgado?

Cuadro N° 8. Retardo en el desarrollo de procedimientos

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	9	90
	NO	1	10
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 6. Retardo en el desarrollo de procedimientos



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Según lo expuesto, se tiene que el 90% de la muestra evaluada sabe que existe un retardo en el desarrollo de los procedimientos que hacen posible la prestación eficiente del servicio del seguro otorgado, mientras que el 10% indicó lo contrario.

Interpretación: De esta manera, se puede comprender que al existir un retardo evidente de procesamiento de datos, las planificaciones y/o alcances impuestos no pueden ser satisfechos, por lo cual, el deterioro de la credibilidad organización se va proyectando cada instante más.

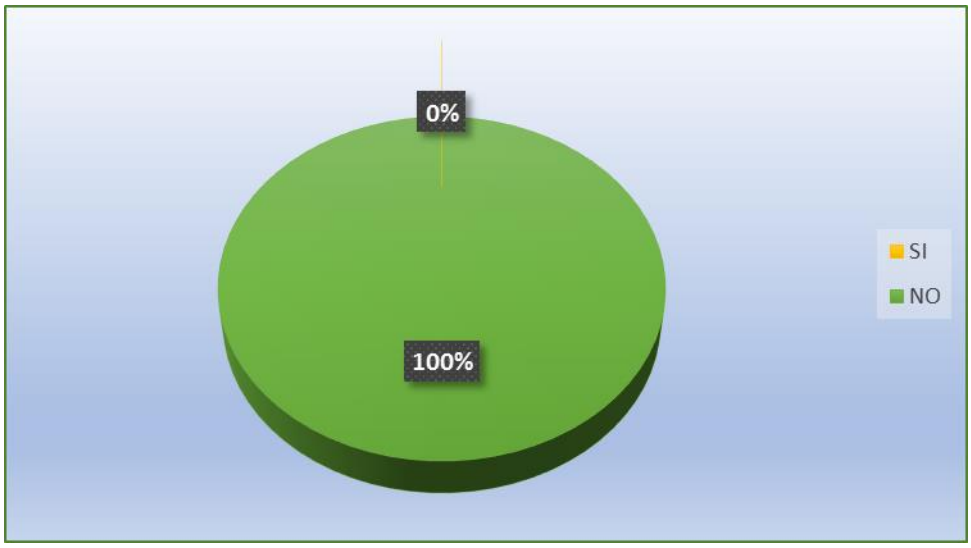
7. ¿Existe una planificación de pagos que permita saber a los directivos, el momento en que deben dedicarse a firmar cheques o pagos?

Cuadro N° 9. Planificador de pagos

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	0	0
	NO	10	100
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 7. Planificador de pagos



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: La relación de datos anterior permite comprobar que el 100% de la muestra sabe que no existe una planificación de pagos que indiquen a los directivos cuando deben dedicarse a firmar cheques o pagos.

Interpretación: Esta situación simplemente amplifica la magnitud del problema, aumentando el grado de incumplimiento de objetivos organizacionales, puesto que los clientes no tendrán sus cheques disponibles en los días requeridos.

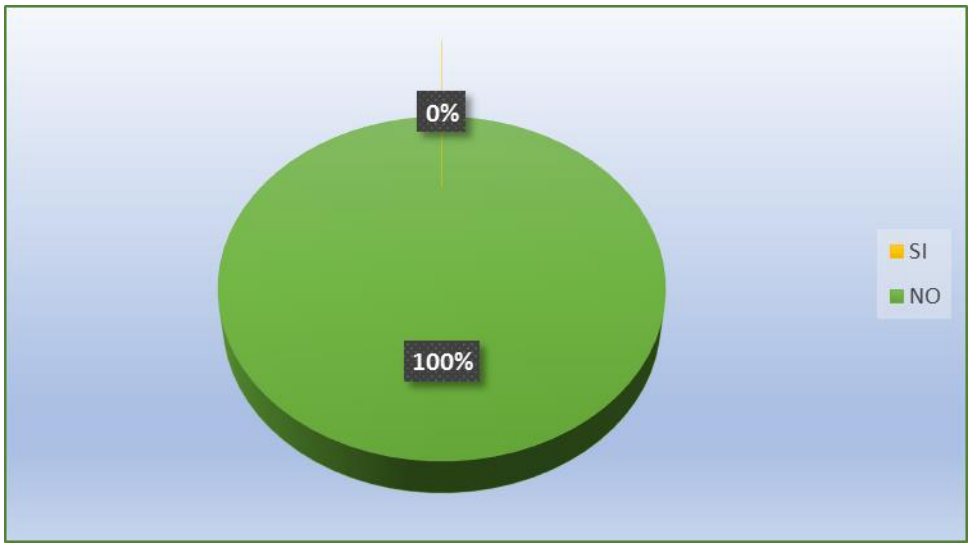
8. ¿Puede usted saber con exactitud, que pago fue procesado en un momento determinado?

Cuadro N° 10. Procesamiento de pagos

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	0	0
	NO	10	100
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 8. Procesamiento de pagos



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Por lo antes expuesto, la muestra evaluada está 100% de acuerdo en que no se puede saber con exactitud la fecha de emisión de un pago.

Interpretación: Al respecto, se tiene una sobresaturación de trabajo al momento de tener que chequear información o hacer auditorías de datos, puesto que se desconocen las localizaciones de los pagos y los momentos en que han sido efectuados; pudiendo dicho inconvenientes, convertirse en una duplicidad de pago hacia un cliente, lo que acarrea pérdidas o molestias generales.

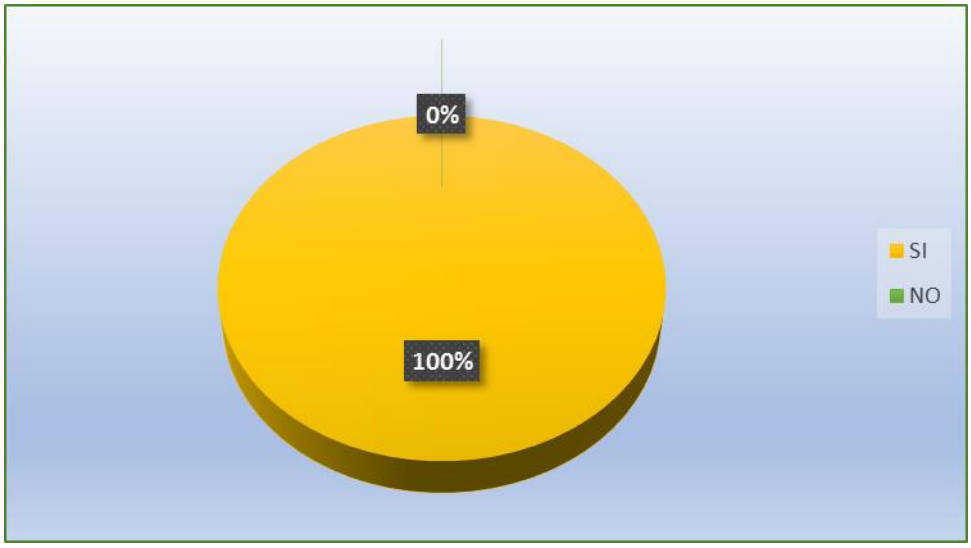
9. ¿Existe redundancia informativa de datos relacionados a las cuentas por pagar?

Cuadro N° 11. Redundancia de datos

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	10	100
	NO	0	0
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 9. Redundancia de datos



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Lo anterior permite comprobar que el 100% de la muestra está totalmente de acuerdo en que existe redundancia de datos relacionados a las cuentas por pagar.

Interpretación: Por esta razón, la sobrecarga laboral y la desorganización del área se convierten en un clima organizacional poco favorable que no ayuda en el cumplimiento de metas y por ende, la satisfacción de un caso en específico se vuelve una tarea difícil de alcanzar.

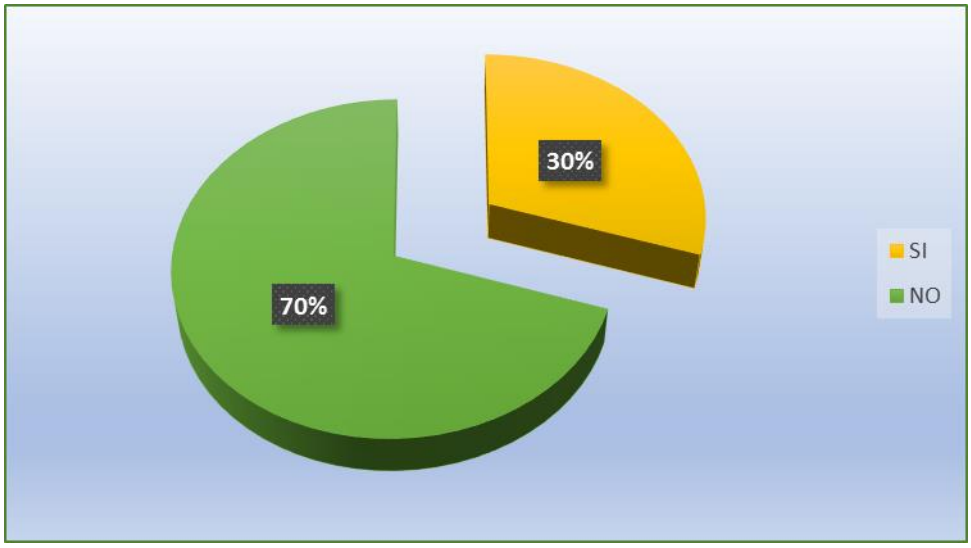
10. ¿Ha aplicado usted y conoce acerca de las estrategias de control de gestión?

Cuadro N° 12. Estrategias de control de gestión

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	3	30
	NO	7	70
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 10. Estrategias de control de gestión



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Según lo antes expuesto, se tiene una visión muestral de 70% contra 30% sobre la aplicación y conocimiento de estrategias de control de gestión.

Interpretación: En base a los resultados emitidos se conoce que la mayoría de los empleados que operan en el área no saben sobre la aplicación de estrategias de control de gestión, razón por la cual, la habilidad para llevar un buen desempeño de actividades es baja, indicando poca capacidad para enfrentar casos particulares o complejos.

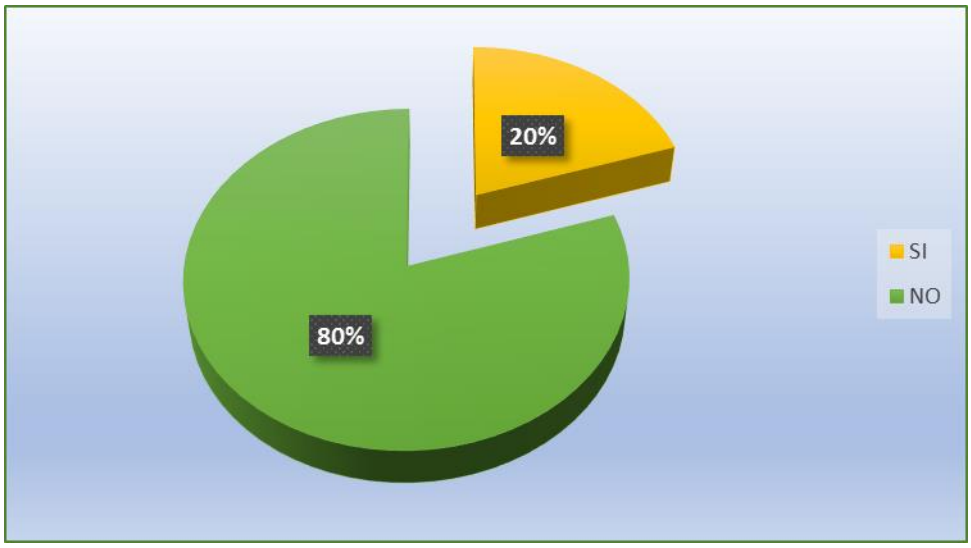
11. ¿Ha manifestado usted alguna desconformidad con el actual sistema de gestión de cuentas por pagar dentro del área estudiada?

Cuadro N° 13. Manifestaciones de desconformidad con el sistema actual

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	2	20
	NO	8	80
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 11. Manifestaciones de desconformidad con el sistema actual



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: La estratificación de datos reveló que el 80% de la muestra evaluada no ha manifestado ninguna queja con relación al sistema actual de gestión de cuentas por pagar, mientras que el otro 20% si lo ha hecho.

Interpretación: Al respecto, se tiene que existe una baja preocupación por la innovación o mejora de procesos de control de datos, dando a conocer un valor muy minucioso de interés participativo y práctico.

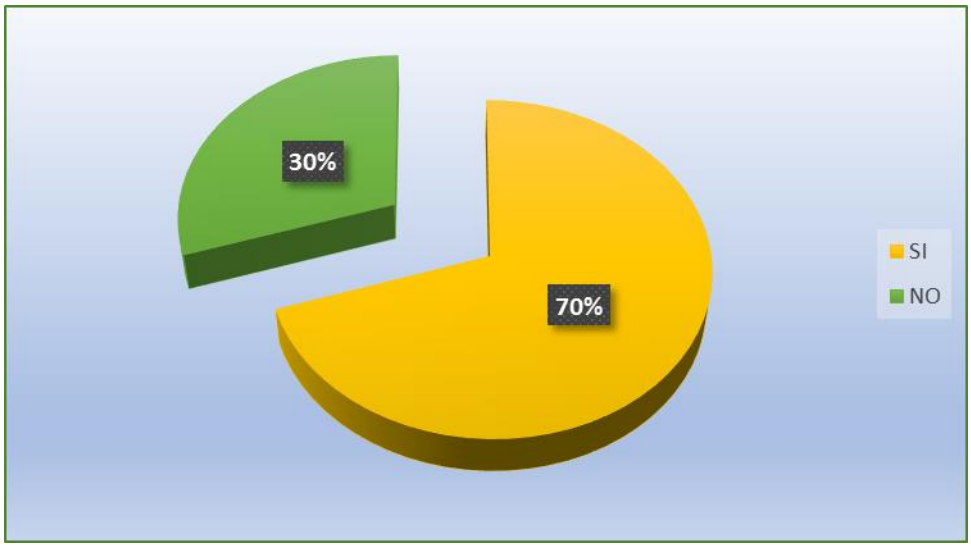
12. ¿Está dispuesto a soportar cambios en la formulación de su trabajo habitual para conseguir mejoras absolutas que le ayuden a ganar tiempo y ordenar datos?

Cuadro N° 14. Disposición de cambios en la formulación del trabajo

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	7	70
	NO	3	30
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 12. Disposición de cambios en la formulación del trabajo



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Lo anterior permitió evidenciar que el 70% de la muestra evaluada si está dispuesto a soportar cambio en la formulación de su trabajo habitual para conseguir mejoras absolutas, mientras que el otro 30% opina lo contrario.

Interpretación: Según el análisis anterior se tiene que a pesar de la conducta poco participativa y apática del personal evaluado, se evidencia una cierta amplificación en las respuestas dadas que soportan la idea del cambio del formalismo de trabajo, ya que la mayoría coincide en querer un entorno más significativo y práctico de gestión.

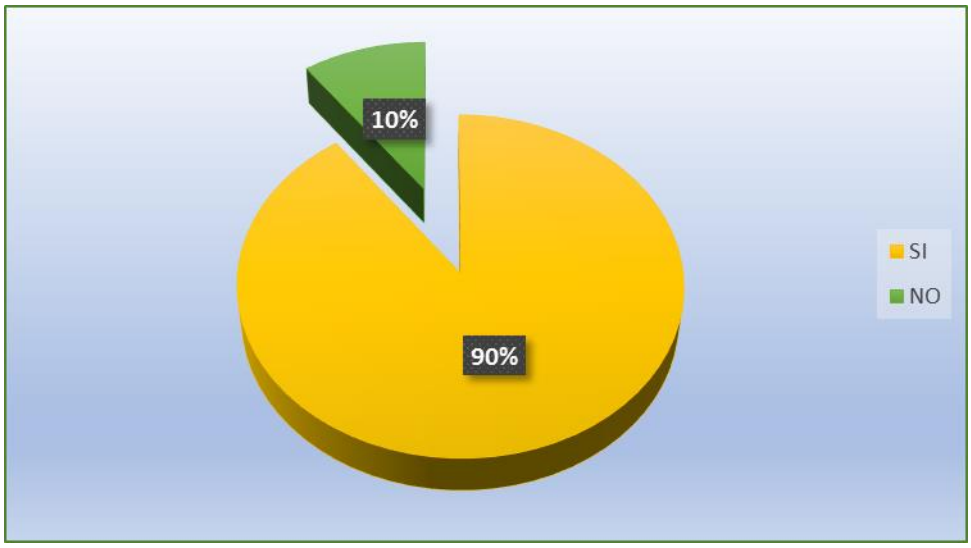
13. ¿Cree usted que el uso de estrategias de control de gestión permitirá el desarrollo administrativo sobre el control de las cuentas por pagar?

Cuadro N° 15. Uso de estrategias

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	9	90
	NO	1	10
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 13. Uso de estrategias



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Al respecto se tiene que, que 90% de la muestra evaluada considera que el uso de estrategias de control de gestión permitirá el desarrollo administrativo para el control de las cuentas por pagar, mientras que el 10% opina lo contrario.

Interpretación: Todo ello, identifica que si existe un deseo de cambió y se está seguro que el camino de aplicación de estrategias es un entorno aceptable, por lo que la aplicación de mejoras de control administrativo pueden ser adaptadas con facilidad.

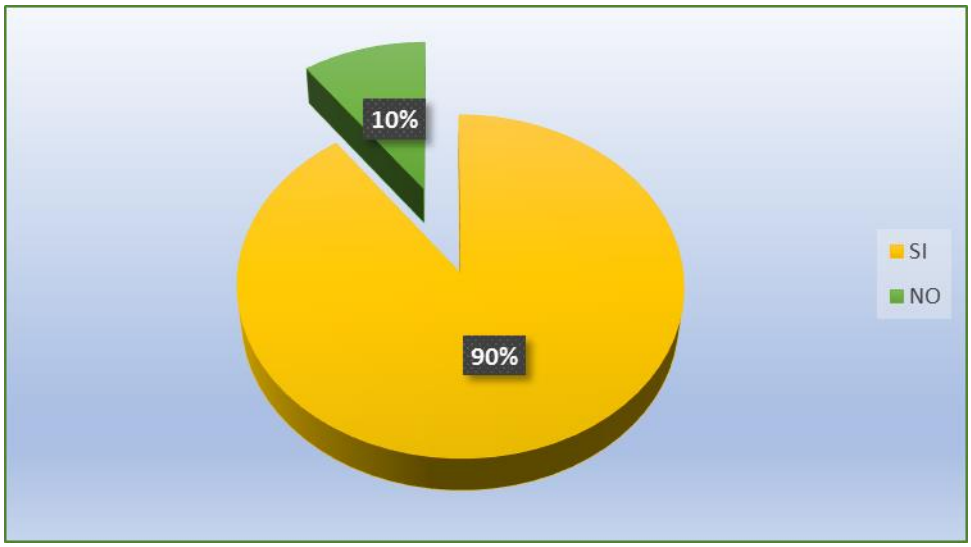
14. ¿Considera usted que el diseño de estrategias para el control de gestión administrativa de las cuentas por pagar, permita disminuir los problemas diagnosticados?

Cuadro N° 16. Disminución de problemas con el uso de estrategias de control

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	9	90
	NO	1	10
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 14. Disminución de problemas con el uso de estrategias de control



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: Lo anterior indica que 90% de la muestra evaluada considera que el uso de estrategias de control de gestión permitirá disminuir los fallos encontrados en el actual proceso de gestión administrativa, mientras que el 10% opina lo contrario.

Interpretación: Al respecto, se tiene que en su mayoría se encuentra una total confianza hacia la innovación y mejoras en pro a los beneficios que puede llegar a tener la aplicación de estrategias de gestión administrativa.

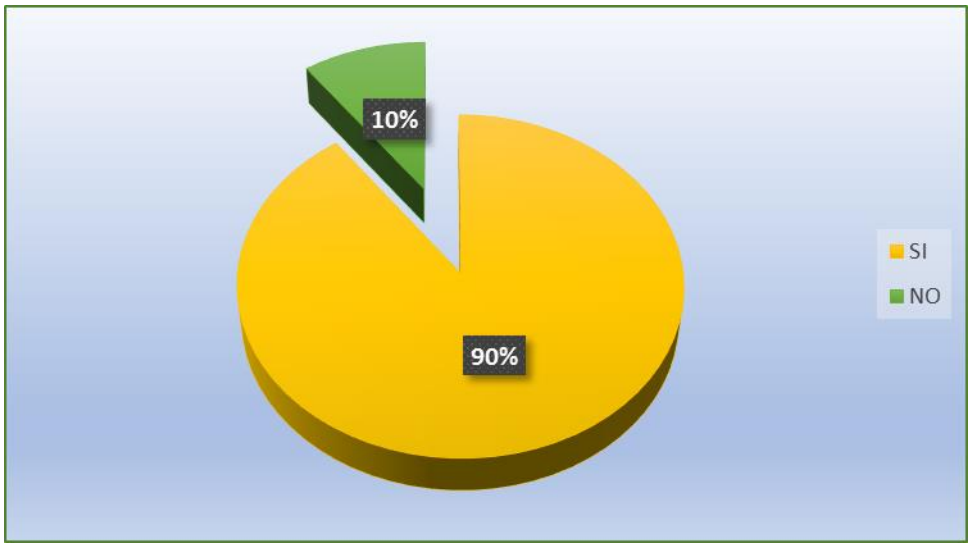
15. ¿Cree usted que la implementación de estrategias de control de gestión administrativa de las cuentas por pagar mejorará la calidad de trabajo y el procesamiento de datos en la empresa Estar Seguros S.A.?

Cuadro N° 17. Calidad de Trabajo

Sujetos	Opciones	Frecuencia	Porcentaje (%)
10	**SI**	9	90
	NO	1	10
TOTAL		**10**	**100**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Gráfico N° 15. Calidad de Trabajo



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis: De acuerdo a lo anterior, el 90% de la muestra evaluada indicó que la calidad laborar mejoraría si se aplican estrategias de control de gestión para las cuentas por pagar, mientras que lo contrario (10%) dijo que no.

Interpretación: Por lo tanto, se considera un personal dispuesto al cambio, ya que conoce las ventajas y beneficios que este procesamiento de control de datos puede traer para la empresa y su persona.

Resultados del Diagnóstico

Ahora bien, una vez determinados los datos a través de la aplicación de la encuesta, se pudo evidenciar que dentro del área de estudio no existen soportes de cada uno de los documentos relacionados a las cuentas por pagar, hay redundancia de información e incumplimiento de pagos, por lo que se genera un mal desempeño de las actividades administrativas; además, se evidenciaron registros de quejas sobre el mecanismo actual de trabajo; debido a que los procesos actuales empleados no son los más adecuados para el desarrollo de actividades; puesto a que no permiten llevar a cabo el cumplimiento cabal de las metas diarias establecidas; a pesar de que sí se cuenta con el personal completo y un área que contiene todo el equipamiento necesario para el desarrollo de actividades.

Aunado a ello, el personal desconoce muchas de las actividades que debe llevar a cabo al momento de gestionar una cuenta por pagar y no se tiene una buena distribución funcionalidades, al igual que no existe una planificación estratégica, lo cual produce una multiplicidad de actividades, sobrecarga y por ende, perdida de dinero y tiempo.

Fortalezas y debilidades de los procesos administrativos con la finalidad de mejorar el control de gestión de las cuentas por pagar

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, entre otros) permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. En este sentido, a continuación (Cuadro N° 18), se muestra la matriz FODA, del estudio realizado:

Cuadro N° 18. Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
- Personal altamente dispuesto al cambio. - Personal completo para el desempeño de las labores administrativas. - Personal que reconoce las debilidades del convencional sistema de control de gestión. - Ganas de mejorar la calidad laboral.	- Mejoramiento de las relaciones cliente y sucursal de servicios a través de la aplicación de mecanismos de control de gestión. - Aumento de la calidad de trabajo debido a la distribución de funcionalidades. - Ahorro significativo de tiempo por la organización de información. - Mayor proyección empresarial con relación a responsabilidad y compromiso. - Mejor manejo de las cuentas por pagar.
Debilidades	**Amenazas**
- Falta de registros sobre las cuentas por pagar de cada servicio prestado. - Falta de capacitación al personal. - Poca participación de las debilidades procesales visualizadas. - Poca tendencia a hacer planificadores.	- Pérdidas de clientes por retrasos en pagos. - Clientes y la empresa se vean afectados de manera directa por la mala administración de datos financieros (cuentas por pagar). - Riesgo a sufrir demandas por pagos no realizados. - Aumento de las cuentas por pagar debido a moras por pagos fuera de tiempo. - Poca probabilidad de tomar decisiones seguras sobre un caso particular.

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Análisis de los Resultados

Debido a los datos presentados en la estratificación de datos y la matriz FODA, en la empresa se pudo observar que a pesar de tener un cuadro de debilidades bastante alterante como es el desconocimiento de las labores industriales, poca participación de eventualidades que desmejoran el proceso de control de gestión administrativa y la poca tendencia a hacer planificadores; se evidencia que conoce las fallas del sistema más no las comenta, lo que indica su razón hacia aspectos de mejora, ya que sabe que beneficios traerán, repercutiendo con ello al aprovechamiento ideal del recurso humano y una disminución efectiva de la carga laboral.

Con relación a las amenazas son presentadas en la matriz FODA (Ver Cuadro N° 18) se evidencia poca planificación, lo que repercute un mayor nivel de actividades administrativas, que ocasiona mayor consumo del capital humano y como el mismo no se encuentra bien estructurado, la tendencia a fallos es cada vez más grande, lo cual proporciona una elevada lista de cuentas por pagar que no son registradas a tiempo real, por lo cual no se sabe cuándo se deben emitir cheques y firmar los mismos, retrasando todos los procesos y causando molestias por parte de los clientes.

Al respecto, es ineludible reconocer que los seguros son elementos fundamentales con los cuales un cliente siempre está contando, los siniestro ocurren día a día y no llevar un control sobre los pagos de los mismos, es quitarles la oportunidad a cada uno de ellos de conocer un servicio de calidad, por lo que la migración de los mismos podría resultar más menuda, razón por la cual se reconoce la necesidad de diseñar estrategias de gestión administrativa para el control de las cuentas por pagar.

Por otro lado, se determinaron fortalezas relacionadas a la disposición del personal en sujetarse a cambios, las capacidades de detección o reconocimiento de fallos; además de ellos, las debilidades fueron enfocadas a la falta de registros sobre las

cuentas por pagar de cada servicio prestado, falta de capacitación al personal, poca participación de las debilidades procesales visualizadas y poca tendencia a hacer planificadores; lo que no ayuda a evolucionar o llevar a otro nivel el control administrativo de las cuentas por pagar.

Por último, se encontraron oportunidades de mejora basadas en las relaciones cliente y sucursal de servicios a través de la aplicación de mecanismos de control de gestión, posibilidades de aumento de la calidad de trabajo debido a la distribución de funcionalidades, ahorro significativo de tiempo por la organización de información y la mayor proyección empresarial si se toman las medidas pertinentes y se aplican estrategias basadas en el análisis FODA descrito, lo cual garantizará el mejor manejo de las cuentas por pagar.

CAPÍTULO V
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL CONTROL DE GESTIÓN DE LAS CUENTAS POR PAGAR EN EL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA ESTAR SEGUROS S.A., SUCURSAL VALENCIA

Fundamentación de la Propuesta

La gestión del control administrativo de las cuentas por pagar consiste en la previsión y conciliación de los pagos, y de la organización de los mismos; ya que la buena gestión de trabajo, dependerá de la buena planeación de las actividades industriales, por lo tanto, esto permite prever la generación de errores ya mencionados en la fase de diagnóstico. De esta manera, este plan estratégico tiene como principal importancia la definición de las acciones de pago y seguimiento de las cuentas por pagar, a fin de que se mejore la proyección empresarial y la responsabilidad frente a cada uno de sus clientes.

En este sentido, la falta de control de pagos puede provocar una pérdida de credibilidad por parte de los clientes. Por su parte, la falta de puntualidad en los mismos puede mermar la confianza de los usuarios relacionados con la empresa. En definitiva, una mala gestión en los pagos fomenta la búsqueda de soluciones que implicarán algunos gastos financieros.

Factibilidad y Aplicación de Estrategias de Control de Gestión

La verificación de la factibilidad del plan estratégico, se fundamenta en la evaluación de las determinantes operación, tecnicismo y materiales, con la finalidad de confirmar el valor de implementación de la propuesta, según costo y valores agregados proporcionados. Al respecto, que la empresa tenga conocimientos de la factibilidad del nuevo planteamiento de trabajo, permite saber si posee los recursos

tanto materiales, económicos y humanos para la aplicación de dichas estrategias. Por tal razón se validaron las siguientes sub-categorías:

Factibilidad Económica

La factibilidad económica, se refiere a los recursos económicos y financieros necesarios para desarrollar o llevar a cabo las actividades o procesos y/o para obtener los recursos básicos que deben considerarse. Generalmente la factibilidad económica es el elemento más importante ya que a través de él se solventan las demás carencias de otros recursos.

Dentro de estas especificaciones, el costo de la propuesta puede indicarse como realizable ya que consta de la creación de una serie de estrategias de trabajo y la aplicación de una capacitación personal.

Factibilidad Técnica

Ahora bien, la factibilidad técnica, se refiere a los recursos necesarios o herramientas que son requeridas para efectuar las actividades o procesos que requiere el proyecto. Al respecto, se denomina, factible desde el punto de vista técnico por que los recursos a utilizar serán una computadora e impresora y, como se indicó en la matriz FODA, son elementos totalmente disponibles dentro de la unidad objeto de estudios.

Factibilidad Humana

Este punto, se refiere a todos aquellos recursos donde interviene algún tipo de actividad (Procesos), depende de los recursos humanos que participen durante la operación del proyecto. Por lo tanto, se puede considerar totalmente factible, ya que

la empresa cuenta con el personal necesario para el desarrollo de actividades, además de estar dispuesto al cambio y en la participación y/o capacitación que le ayuden a crecer mental y laboralmente.

Cuadro de Costo de la Propuesta

A continuación se describen los costos unitarios para la inducción del personal, los cuales son requeridos para fortalecer los niveles de conocimiento del trabajador en relación a la gestión de liquidaciones de siniestros vehiculares (Ver Cuadro N° 18).

Cuadro N° 19. Costo de recursos para la capacitación del personal

Descripción	Necesarias	Costo Unitario	Disponibles	Cant/Req.	Total
Computador	1	90000,00	10	10	00,00
Impresiones	10	250,00	1000	250	00,00
Carpetas	10	50,00	500	50	00,00
Lápices	10	35,00	500	35	00,00
TOTAL					**00,00**

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Según el cuadro anterior, la identificación de los aspectos de interés administrativo para la aplicación de la propuesta para equipos y materiales necesarios es nula puesto que la disposición de equipos y recursos de papelería están totalmente disponibles en el área de estudio. Propicio a esto, solo se describen los siguientes beneficios que el planificador estratégico traerá:

Beneficios

- Minimización de la sobrecarga del personal que labora dentro del área objeto de estudio, debido a la organización de los datos, a través de la aplicación de la nueva forma de control de gestión de las cuentas por pagar.

- Mayor volumen de clientes satisfechos y conformes por el desarrollo de pago a tiempo.
- Erradicación de las sanciones y demandas por clientes debido al retardo de procesos y pagos.
- Se evitan las molestias generales por la proliferación del trabajo y retardo en los procesos.
- Menor desorganización y mayor aprovechamiento del recurso humano.

Con relación a todo lo antes mencionado, se puede decir que la propuesta de la generación de un plan estratégico de control de gestión administrativa para las cuentas por pagar en la empresa Estas Seguros S.A. Sucursal Valencia Estado Carabobo, es totalmente viable; debido a que la implantación de la misma no requiere de una inversión de capital (0,00 bolívares), trayendo consigo, una serie de beneficios que aumentan la proyección productiva del servicio prestado desde el punto de vista de mejora en el desarrollo de operaciones administrativas y el ambiente laboral (calidad de trabajo y aprovechamiento de los recursos participativos, tanto humanos como materiales).

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Diseñar estrategias de trabajo para el control de gestión administrativa de los documentos necesarios para la generación de un pago de seguros, con la finalidad de mejorar los procesos del Departamento Administrativo.

Objetivos Específicos

1. Gestionar la confiabilidad de los procedimientos de planificación de servicios.
2. Facilitar el proceso de revisión de solicitudes de liquidación.
3. Segregar funcionalidades relacionadas con el control de solicitudes de liquidación.
4. Coordinar los procesos de facturación y firmas de pagos.
5. Lograr el cumplimiento de las normativas con relación a la tramitación de pagos de solicitudes de liquidación.

Estructura Propuesta

Diagnóstico del Departamento de Cuentas por Pagar

Este estudio, evidencia una situación problema relacionada al control de gestión administrativo de las Cuentas por Pagar en la Empresa Estar Seguros S.A., la cual se ha visto deteriorada por el mal manejo de los recursos administrativos y humanos dentro del área de estudio; para la cual se requiere diseñar un plan de acción que mejore el desarrollo de tales procesos y promueva una nueva cultura organizacional de trabajo que proyecte de mejor forma las relaciones de la organización con sus clientes y se eleve la confianza.

Análisis Interno y Externo

El análisis DOFA, provee información relacionada con las condiciones internas de la empresa y su entorno, tomando en cuenta varios factores, los cuales pueden ser clasificados como buenos, malos, positivos, negativos, en función a como sean evaluados.

De acuerdo a ello, el en ambiente interno: se debe examinar todo lo relacionado a los recursos, lo mismo que sus fortalezas y debilidades; por lo cual, para este caso se encontraron fortalezas relacionadas a la disponibilidades del personal de trabajo para el sometimiento de cambios y su capacidad de reconocimiento de fallos, lo cual permite minimizar las debilidades de falta de capacitación sobre la operatividad en el control de gestión administrativa de las cuentas por pagar, mayor participación de los individuos al momento de reconocer una actividad errónea, lo cual ayuda a controlar la debilidad de poca planificación estratégica; tales factores internos son de gran importancia para formular estrategias que permitan evaluar el recursos humanos y administrativo, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control de cuentas por pagar y las relaciones con los clientes.

Por otra parte, es necesario además evaluar el ambiente externo actual y futuro en términos de amenazas y oportunidades. Al respecto, se encontró que si se aplican mecanismos de mejora de las cuentas por pagar, se puede evitar la pérdida de clientes, al mismo instante que se ahorra tiempo, evitando con ello el pago de moras por mala gestión de pagos, lo cual brinda una garantía segura para poder tomar decisiones y se aumenta la competitividad de la empresa.

Formulación Estratégica

En base a lo elaborado en la matriz FODA, sobre los impactos que tienen los elementos de juicio del área estudiada, se formularon estrategias que utilicen las fortalezas para protegerse de las amenazas o convertirlas en oportunidades, crear estrategias que utilicen las fortalezas para aprovechar al máximo las oportunidades, crear estrategias que procuren mitigar las amenazas y fortalecer las debilidades y crear estrategias que fortalezcan las debilidades para poder aprovechar las oportunidades (Ver Cuadro N° 20).

Cuadro N° 20. Formulación Estratégica Basada en FODA

INTERNOS / EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Personal altamente dispuesto al cambio. 2. Personal completo para el desempeño de las labores administrativas. 3. Personal que reconoce las debilidades del convencional sistema de control de gestión. 4. Ganas de mejorar la calidad laboral.	1. Falta de registros sobre las cuentas por pagar de cada servicio prestado. 2. Falta de capacitación al personal. 3. Poca participación de las debilidades procesales visualizadas. 4. Poca tendencia a hacer planificadores
OPORTUNIDADES	**FO**	**DO**
1. Mejoramiento de las relaciones cliente y sucursal de servicios a través de la aplicación de mecanismos de control de gestión. 2. Aumento de la calidad de trabajo debido a la distribución de funcionalidades. 3. Ahorro significativo de tiempo por la organización de información. 4. Mayor proyección empresarial con relación a responsabilidad y compromiso. 5. Mejor manejo de las cuentas por pagar.	Aprovechar la disposición del personal para aplicar mecanismos de control de gestión de cuentas por pagar y mejorar la relación cliente y sucursal de servicios (F1-O1) Aprovechar la disposición de un personal completo y describir funcionalidades a cada uno de ellos que permitan mejorar el desarrollo de actividades (F2-O2) Aprovechar el reconocimiento de debilidades del personal para la aplicación de estrategias de control de gestión que reduzca el tiempo de ejecución de actividades (F3-O3) Considerar las aptitudes y actitudes del personal a fin de mejorar la proyección empresarial y el manejo de las cuentas por pagar (F4-O4,O5)	Mejorar el control de gestión en las cuentas por pagar para mejorar las relaciones entre clientes (D1-O1) Crear un plan de capacitación del personal, para aumentar la calidad de trabajo, ahorro significativo de tiempo y proyectar mejor la empresa (D2-O2,O3,O4) Optimizar la planificación de las cuentas por pagar mediante los aspectos dados por los mismos empleados (sugerencias) para el mejor manejo de la información (D3,O4-O5)
AMENAZAS	**FA**	**DA**
1. Pérdidas de clientes por retrasos en pagos. 2. Clientes y la empresa se vean afectados de manera directa por la mala administración de datos financieros (cuentas por pagar). 3. Riesgo a sufrir demandas por pagos no realizados. 4. Aumento de las cuentas por pagar debido a moras por pagos fuera de tiempo. 5. Poca probabilidad de tomar decisiones seguras sobre un caso particular.	Aprovechar las ganas de mejorar la calidad laboral para establecer políticas de cambio en el control de gestión de cuentas por pagar que le permitan a la empresa, ganar clientes y evitar los retrasos de pagos.(F4-A1, A2) Fortalecer la disposición del personal y adiestrarlo a fin que reconozca las dimensiones del desarrollo de delitos y trabaje de forma ética, correcta y eficiente (F1-A2) Gestionar planes de contingencia que aproveche el personal dispuesto para disminuir el aumento de cuentas por pagar demoradas en pagos y así poder tomar decisiones seguras de desarrollo organizacional (F1-A4,A5)	Establecer controles de gestión administrativa documentados para evitar la pérdida de cliente, la falta de registros y el desconocimiento del saber humana para garantizar la permanencia y confianza de los cliente y así tomar decisiones seguras (D*-A*)

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Mapa Estratégico

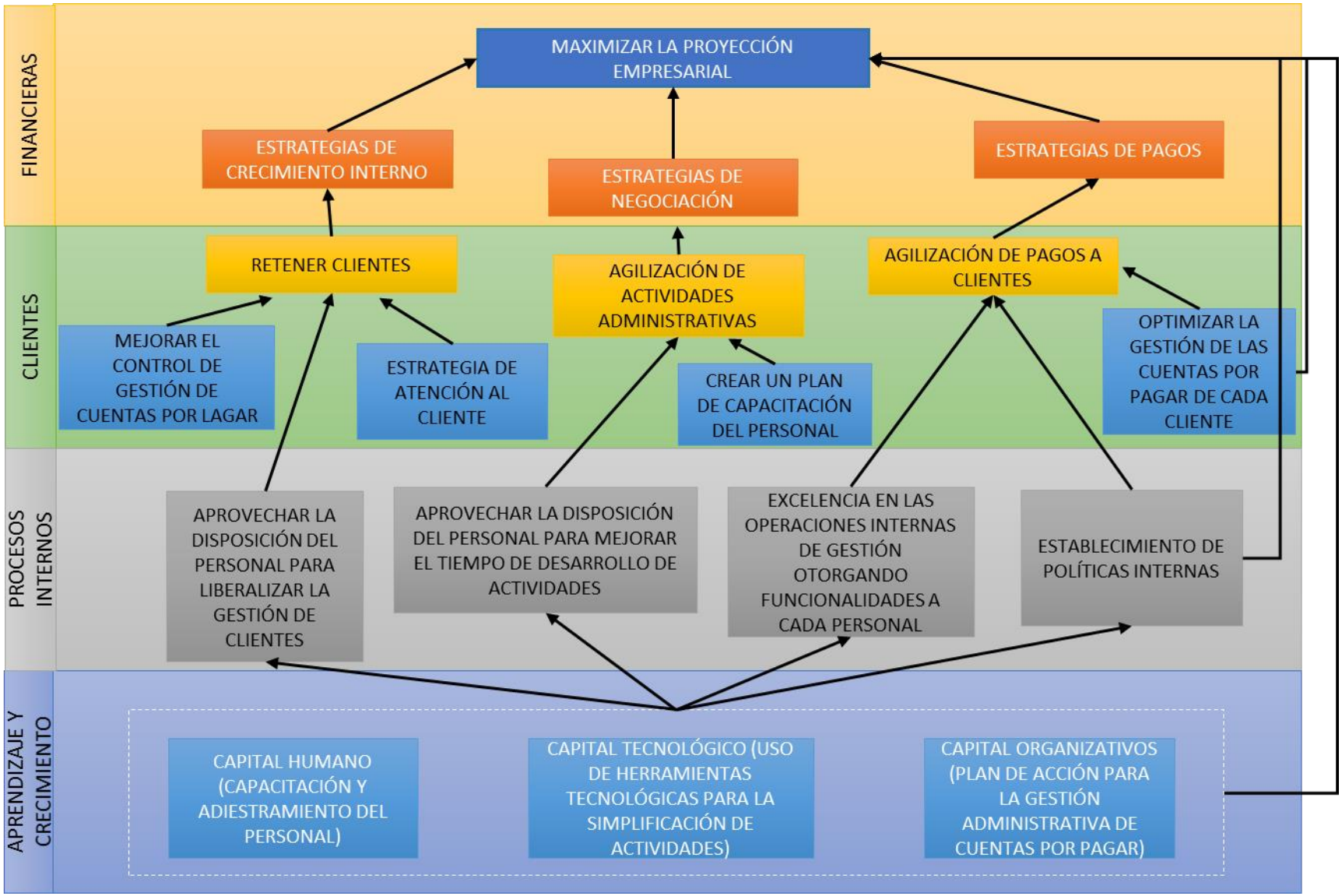
Los mapas estratégicos son herramientas de proporcionan una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describirla. El objetivo del de este mapa es dotar a las organizaciones de las métricas para alcanzar su éxito.

De acuerdo a ello, Fernández (2015), especifica que:

> Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integra (CMI):
> 1) Los resultados financieros se consiguen únicamente si los clientes están satisfechos. Es decir, la perspectiva financiera depende de cómo se construya la perspectiva del cliente.
> 2) La propuesta de valor para el cliente describe el método para generar ventas y consumidores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la perspectiva de los procesos necesarios para que los clientes queden satisfechos.
> 3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para el cliente. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.
> 4) Si la perspectiva de aprendizaje y crecimiento no identifica claramente qué tareas (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá…. (p. p. 1).

En relación a lo antes descrito, se diseñó un mapa estratégico basado en las descripciones anteriores; estas cuatro perspectivas son la clave de la creación de valor y de una estrategia focalizada e internamente consistente. En síntesis, el mapa estratégico descrito a continuación sirve para integrar todos los objetivos de la empresa e identifica las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño excepcional (Ver Figura N° 1).

Figura N° 1.Mapa Estratégico



Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Direccionamiento Estratégico

Historia de Estar Seguros S.A.

ESTAR SEGUROS, S.A. inicia operaciones como sociedad mercantil en octubre de 2008, producto de la transferencia de la propiedad accionaria de la empresa de seguros inglesa Royal&SunAlliance Seguros (Venezuela), S.A. a un grupo de inversionistas venezolanos.

A pesar del reciente nacimiento de la denominación ESTAR SEGUROS, S.A., nuestra herencia en técnica de seguros se remonta a más de 70 años, desde que en 1936, la empresa Royal Insurance Co. Ltd. Designaun representante en la ciudad de Maracaibo para dar inicio a la gestión de sus negocios en el país.

En el año 1947 es fundada la Compañía Nacional de Seguros El Caribe, C.A., siendo sus principales accionistas, las empresas aseguradoras inglesas Royal Insurance,Co.Ltd. y The Liverpool & London & Globe Insurance,Co.Ltd, en asociación con un grupo de inversionistas locales. La denominación Royal& SunAlliance Seguros (Venezuela), S.A. nace en el año 1998, cuando se adaptó localmente el nombre al utilizado por la casa matriz ubicada en la ciudad de Londres.

Así, en octubre de 2008, apalancados en una reconocida trayectoria de éxitos en el sector asegurador y un capital humano de importantes competencias profesionales, se consolida ESTAR SEGUROS, S.A. y comienza a escribir su propia historia.

ESTAR SEGUROS, S.A. capitaliza lo mejor de estos 70 años de operaciones en el país, fundando una nueva identidad Robusta, Profesional, Dinámica e Innovadora, conjugada con una profunda experticia técnica que ponemos a disposición de nuestros

asegurados, intermediarios y proveedores; siendo nuestro mayor compromiso la calidad del servicio yla atención directa, personal y especializada.

Misión: Somos una empresa aseguradora joven, dinámica, líder en innovación y calidad; caracterizada por el profesionalismo de su talento humano y su crecimiento sostenible.

Visión: Ser la primera referencia en calidad e innovación del mercado asegurador nacional.

Ahora bien, con relación al direccionamiento estratégico diseñado parte del fortalecimiento de las premisas del saber de todos y cada uno de los individuos relacionados a la administración de las cuentas por pagar, por ende, sus habilidades y mayor capacitación dada, repercutirá en el liderazgo de sus funcionalidades internas, pudiendo así utilizar mayores herramientas tecnológicas que le permitan ser organizados y crear mejores relaciones entre el cliente y la sucursal.

Además con ello lo que se pretende es mantener los clientes activos y nuevos dentro de la sucursal y evitar su retiros inmediatos por la falta de responsabilidad sobre los pagos efectuados; agilizando las actividades administrativas y las políticas de pagos (firma de cheques y chequeos de siniestros o solicitudes). Todo ello, con la finalidad de amplificar el crecimiento interno, la negociación y el control administrativo de gestión de pagos, con lo cual se puede maximizar la proyección empresarial que, a su vez, trae consigo: evitar pérdidas monetarias y reclamos de clientes, mal aprovechamiento de los recursos humanos, entre otros.

Plan de Acción

Cuadro N° 21. Confiabilidad de los procedimientos de planificación de pagos

Objetivo Específico	Gestionar la confiabilidad de los procedimientos de planificación de servicios.			
Proceso	**Descripción del Proceso**	**Beneficios**	**Responsable**	**Tiempo**

Solicitud de Pago de liquidaciones	Coordinar con el Jefe de Finanzas de la empresa, los procesos de liquidación de pago de liquidaciones, con sus soportes para que sean verificados antes de ser llevado al Departamento Administrativo, a fin de evitar su rechazo, pérdida de tiempo, desactualización en el sistema computarizado y las diferencias con el Departamento de Contabilidad.	Eliminación de sobrecargas laborales e incumplimiento de metas organizacionales impuestas.	Analista de Cuentas por Pagar	1Semana
Distribución de funcionalidades para la gestión de pagos	Coordinar la manera en cómo se deben ejecutar los procesos de liquidación de pagos según las actividades a realizar en cada área involucrada al caso.	Una gestión de pago de liquidaciones segura bajo una premisa confiable de respaldo de datos (soportes documentales) (Ver Anexo C).	Gerente de Administración	1Semana

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Cuadro N° 22. Revisión de solicitudes

Objetivo Específico	Facilitar el proceso de revisión de solicitudes de liquidación.			
Proceso	**Descripción del Proceso**	**Beneficios**	**Responsable**	**Tiempo**
Revisión de las solicitudes realizadas por parte de los peritos.	El proceso consiste en el chequeo de los datos de la solicitud de pago de liquidaciones solicitadas por cada cliente por parte de un perito, a fin de demostrar que el hecho solicitado haya sido consecuencia de un siniestro y no una actividad mal sana de manipulación o violencia intencional para cobro del seguro.	Evitar la acumulación de solicitudes por falta de chequeo de las mismas. Aumentar el desarrollo del proceso de firmas de cheques. Aumentar el nivel de respuestas sobre pagos.	Asistente Analista de Cuentas por Pagar	2Semanas

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Cuadro N° 23. Segregación de funcionalidades

Objetivo Específico	Segregar funcionalidades relacionadas con el control de solicitudes de liquidación.			
Proceso	**Descripción del Proceso**	**Beneficios**	**Responsable**	**Tiempo**

Segregación de funciones en cuanto a la recepción de documentaciones (solicitudes de pagos de liquidaciones), evaluación del caso (peritos), registro y almacenamiento de datos (secretarias), aprobaciones y pagos (jefe de financiamiento, auxiliar contable y administrador).	La segregación de actividades ayuda a la mejora del flujo de procesos dentro de las diferentes áreas relacionadas al caso de estudio, con ello se evita la sobrecarga personal.	Evitar la sobrecarga laboral. Promover el buen desempeño de las funciones particulares y la responsabilidad de cada tarea. Aprovechar el uso del recurso humano. Clientes totalmente satisfechos porque saben a quién dirigirse al momento de requerir una información.	Gerente de Administración Asistente	3Semanas

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Cuadro N° 24. Procesos de facturación de pagos

Objetivo Específico	Coordinar los procesos de facturación y firmas de pagos.			
Proceso	**Descripción del Proceso**	**Beneficios**	**Responsable**	**Tiempo**
Coordinar el proceso de facturación y firmas de pagos de las liquidaciones solicitadas por cada uno de los clientes de la organización.	Coordinar con el Jefe de Finanzas, el Aux. Contable y el Administrador, los días requeridos para el desarrollo de cheques y firmas de los mismos, además de los días de ejecución de transacciones para el llamado de clientes y retiro de pagos.	Optimización de las movilizaciones de facturas de pagos y la satisfacción general cliente-empleado-organización.	Analista de Cuentas por Pagar Asistente Gerente de Contabilidad	2Semanas

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Cuadro N° 25. Cumplimiento de las normativas con relación a la tramitación de pagos

Objetivo Específico	Lograr el cumplimiento de las normativas con relación a la tramitación de pagos de solicitudes de liquidación.			
Proceso	**Descripción del Proceso**	**Beneficios**	**Responsable**	**Tiempo**

Tramitación de pagos de solicitudes de liquidaciones	El Departamento de Finanzas debe respetar las normativas con relación a los días para la tramitación de las firmas de cheque y gestión de pagos o desembolsos monetarios, que se rigen en el Departamento Administrativo con respecto a la recepción de las facturas correspondientes a los días destinados para cada tipo de siniestro de lo contrario se seguirán presentando quejas y reclamos por parte de los clientes, acumulación del trabajo y poco cumplimiento de las metas trazadas.	Llevar un control preciso de las solicitudes de pago. Garantizar la armonía del trabajo. Evitar la sobrecarga de empleados. Evitar las quejas y/o demandas de clientes.	Asistente Auxiliar Contable Gerente de Contabilidad	4Semanas

Fuente: Díaz, Gordillo y González (2015).

Ahora bien, con relación a la matriz de datos descrita con anterioridad se describieron una serie de estrategias basadas en la unificación de criterios de Fortalezas, Oportunidades, Amenazas y Debilidades encontradas en la unidad objeto de estudio; las mismas, parten desde la posibilidad de tener un personal dispuesto y con toda la premisa de someterse a cambios para describir un nuevo enfoque epistemológico de lo que es la gestión de las cuentas por pagar, disminuyendo con ello, la producción de fraudas y amenazas, la pérdida de tiempo, la planificación segura y una culturización de trabajo digno y confiable.

Criterios de Control de la Gestión Administrativa de las Cuentas por Pagar

1. Desarrollo de planificadores de pagos modificados mensualmente, una vez que se conozcan los datos reales del mes anterior y se pueden llevar a cabo las modificaciones para los meses siguientes.

2. Elaborar informes sobre cuentas que han dejado de pagarse por problemas varios como calidad, solicitudes incompletas, rechazos por el perito, entre otros.

3. Gestión de informes de días de inventarios financiados por proveedores para el cubrimiento del servicio prestado.

4. Desarrollo de un informe periódico (semanal o quincenal) a tesorería de los saldos de cuentas por pagar que deben liquidarse, calendarizado por día para los próximos 15 días por lo menos. Este informe se puede desarrollar por medio de una hoja de cálculos de Excel a fin de agrupar los saldos por día de su vencimiento (Ver Figura N°2).

Figura N° 2. Informe periódico de tesorería

CONTROL DE PAGOS						
NO. SOLICITUD	CLIENTE	APROBADO	MONTO (BS.)	FECHA DE APROBACIÓN O RECHAZO	FECHA LIQUIDACIÓN	STATUS
0	XXXX	SI	0,00	00/00/0000	00/00/0000	ACTIVO
		∑aprobados	∑liquidados			∑activos
		∑no aprobados	∑no liquidados			∑rechazados
INFORME PARA TESORERÍA						

Fuente: Gómez, Martínez y Salas (2015).

Políticas de Trabajo para el Control de la Gestión Administrativa de las Cuentas por Pagar

Negociación: es importante negociar con los clientes las condiciones de pago que van a regir todas las operaciones comerciales entre la empresa y el asegurado. Es la manera de evitar problemas futuros a la hora de pagar. Es de vital importancia, de cara a ahorrar costes de personal y tiempo, el intentar simplificar al máximo estas operaciones. Básicamente hay que pactar entre un sistema único de pago (cheques, transferencias, entre otros). No obstante lo que se quiere es dejar bien en claro cada una de las condiciones del pago, para que el trámite resulte con armonía y eficiencia.

Ahora bien, con respecto a los criterios de gestión: la responsabilidad por cada proceso se inicia cuando se formula el pedido y se cierra cuando se hace efectivo el pago. Por tal motivo, el departamento debe tener toda la información precisa sobre las cantidades, el modo y el cuándo se van a pagar las deudas a los clientes.

Las funciones básicas del departamento de administración serán:

- Registro, verificación y conformación de las facturas.

- Contabilización de los movimientos de clientes (pagos).
- Preparación y ejecución de los pagos.
- Archivo de la documentación de pagos a clientes.

Al respecto, se tiene que, una gestión de pagos eficiente también requiere dar las mayores ventajas al cliente para que éste tenga claras las condiciones financieras de las operaciones y no surjan molestias o dudas.

Control y supervisión de la gestión: se debe llevar a cabo el seguimiento de los pagos para que todos ellos lleguen a buen fin; por lo que, se debe comprobar que se han realizado todos los pagos pertinentes según las previsiones de pago. La información mínima a obtener sería un listado de pagos a clientes que deben ser emitidos constantemente a tesorería. Esta información, será necesaria para elaborar presupuestos de tesorería a medio y largo plazo, de cara a saber el déficit y superávit de tesorería que se producirán cada mes.

CONCLUSIONES

Al momento que un ciudadano contrata un seguro, tiene a su disposición un servicio o adquisición de una póliza que especifica los términos estipulados entre las partes, por lo que, es importante cancelar las indemnizaciones o pagos al asegurado; por lo tanto la gestión de estos trámites deben ser efectivas, puesto que podría acarrear problemas legales; ya que ningún cliente quiere esperar tanto por un servicio que eficientemente se le exige ser cancelado, razón que lo fortifica para tener soluciones inmediatas cuando realmente lo necesita.

Dadas estas especificaciones, este estudio evidenció que no se contaba con un procedimiento de control de gestión administrativa de las cuentas por pagar, por lo que, el desarrollo de cada trámite se hacía de acuerdo a las consideraciones del analista a cargo. Así mismo, se comprobó que no existían políticas de control de gestión de pagos, por lo cual, la interpretación personal por cada caso asistido era efectuada de acuerdo a la experiencia del trabajador y de esta manera la negociación se prolongaba, causando molestias generales y posibles demandas.

No obstante, se evidenció la disposición casi total de un personal enfocado al cambio y mejoras de la calidad laboral, lo que permitió definir una serie de estrategias que cambien el ciclo de anomalías presentadas por un proceso de calidad y responsabilidad comercial.

Por último, se pudo evidenciar que la implementación de políticas para el control de gestión de las cuentas por pagar son un factor importante dentro del desarrollo de toda actividad administrativa, ya que de ellas parte la gerencia de organización de datos, por lo que su ajuste compromete a los empleados a estar atento a cada movimiento realizado.

RECOMENDACIONES

Según las experiencias adquiridas durante el desarrollo de esta investigación se pudieron conocer características importantes del proceso de control de gestión de las cuentas por pagar en la Empresa Estar Seguros S.A., lo que permitió indicar las siguientes recomendaciones:

A la Empresa:

Fortalecer la supervisión de los mecanismos desarrollados para validar el cumplimiento de las políticas y criterios implementados en el diseño de estrategias.

Contratar a un personal que se dedique solamente a la planificación y gestión de firmas de cheques.

Establecer procesos de almacenamiento de información estándar, con lo cual, el personal administrativo pueda concentrarse en labores realmente importante para la organización, de manera que se aproveche aún más el recurso y la disposición humana.

Por último, se debe hacer una capacitación completa y continua del personal relacionado al proceso de control de gestión administrativa de las cuentas por pagar, a fin de poder dar en cualquier momento, una respuesta inmediata que satisfaga a todos los clientes relacionados.

A la Universidad:

Esforzarse cada día más para ofrecer mejores proyecciones estudiantiles con relación al desenvolvimiento de proyectos de investigación.

Tomar en consideración los aspectos de formato documental de trabajos especiales de grado a fin de que se cuente con una estructura más simplificada que no solo garantice la practicidad en el desarrollo de los mismos sino que con ello, se evite el impacto ambiental por el uso excesivo de papel.

LISTA DE REFERENCIAS

Ackoff, R. (1981).***Planificación Estratégica***. 1era Edición. Editorial: Castellana. Caracas- Venezuela.

Ander, E. (2007).***Técnicas de Investigación Documental.*** 1era Edición. Editorial: romor, Caracas – Venezuela.

Arias, F. (2004).***Proyectos de Investigación***.2da Edición. Editorial: Castellana, Valencia – Madrid.

Balestrini, M. (2012). ***Métodos de Investigación Científica***. 3era. Edición. Editorual: BUENDIA.Valencia – Venezuela.

Cáceres, J. (2013).***Control Gestión***.[On-Line].Disponible en: http://controldegestionadministrativajsnb.blogspot.com/

Castro, J. (2004).***Sistemas de Gestión***.1era Edición. Editorial: Sapo y la Rana. Valencia – Venezuela.

Espinoza, R. (2008).***La Administración Financiera***. 2da Edición. Editorial: Círculo. Caracas – Venezuela.

Feel, J. (2003).***Calidad Total y los Procesos Administrativos Organizacionales***.[On-Line].Disponible en:http://thesmadruga2.blogspot.com/2012/01/calidad-total.html

Fernández (2015).**Mapa Estratégico**. 1era edición. Editorial: SINERGIUM. Caracas – Venezuela.

Franco, M. (2008).***El Control***.[On-Line].Disponible en: http://control.unet.edu.ve/

Hurtado, L. y Toro G. (2006). **Paradigmas y Métodos de Investigación en Tiempos de Cambios.** 5ta. Edición. Editorial: Funda Edición. Caracas – Venezuela.

Linares, M. (2008).***Administración de Empresas***. 2da Edición. Editorial: Buen Día. Valencia – España.

Lugo, A. y Protzel, C. (2013). **Propuesta de un Plan Estratégico para Mejorar el Proceso Presupuestario Mediante la Herramienta Balanced Scorecard en la Gerencia de Cuentas por Pagar en el 2do Semestre del 2010 Caso: Farmatodo C.A.**Trabajo de Grado realizado en la Universidad de Nueva Esparta.

Machado, A. (2014).**Estrategias para el Mejoramiento de la Gestión de las Cuentas por Pagar en la Empresa Luxor C.A. de Guacara Estado Carabobo**. En Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad José Antonio Páez.

Manual de Tesis de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales (2011). ***Manual de Tesis de Grado de Especialización y Maestria y Tesis Doctorales***. Valancia: UPEL.

Mendoza, A. (2012).**Plan de Acción para la Generación de Eficiencia y Eficacia del Proceso de Cuentas por Pagar de la Empresa Subway Servicios Administrativos, C.A.**Trabajo de Grado realizado en la Universidad de Occidente.

Muñiz, L. (2011).***Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica***. 3era Edición. Editorial: Nuevo Siglo. Caracas – Venezuela.

Ortega, M. (2010).***Plan Estratégico Administrativo***. 2da Edición. Editorial: Cicilia. Valencia – España.

Pérez, J. (2014). ***Bases Teóricas***. [On-Line].Disponible en: http://asesoriatesis1960.blogspot.com/2010/08/marco-teorico.html

Rojas, A. (2011).**La Contabilidad**.3era Edición. Editorial: Ovelio. Cartagena – Colombia.

Rojas, J. y Sánchez, M (2014).**Influencias de Estándares de Mejora Continua en el Control de las Cuentas por Pagar en la Empresa Papeles Venezolanos ubicada en la Zona Industrial el Tigre de Guacara Estado Carabobo**. Trabajo Especial de Grado presentado en la Universidad Nacional Abierta.

Sabino, C. (2010). ***Método Científico***. 6ta. Edición. Editorial: ROMOR. Caracas-Venezuela.

Vargas, A. (2005). ***Estrategias y Negocios***. 2da Edición. Editorial: Círculo. Caracas – Venezuela.

Vargas, C. (2004).***Administración de Empresas***.1era Edición. Editorial Salamandra. Madrid – España.

ANEXOS

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
DIRECCIÓN DE PREGRADO
ESCUELA DE CONTADURÍA PÚBLICA

Anexo A

Cuestionario

1. ¿Considera usted que se cumplen las metas laborales en el área evaluada?

SI ☐ **NO** ☐

2. ¿Existe un personal dedicado a la emisión de cheques para pagos a asegurados?

SI ☐ **NO** ☐

3. ¿Existe distribución de cargos en el personal que labora dentro de la unidad operativa?

SI ☐ **NO** ☐

4. ¿Considera que existen sobresaturación del personal que labora en las instalaciones del departamento administrativo de la empresa Estar Seguros S.A.?

SI ☐ **NO** ☐

5. ¿Considera usted que el recurso humano utilizado en el área de estudio es empleado de forma eficiente?

SI ☐ **NO** ☐

6. ¿Considera usted que existe retardo en el desarrollo de procedimientos que hacen posible la prestación eficiente del servicio de seguros otorgado?

SI ☐ **NO** ☐

7. ¿Existe una planificación de pagos que permita saber a los directivos, el momento en que deben dedicarse a firmar cheques o pagos?

SI ☐ **NO** ☐

8. ¿Puede usted saber con exactitud, que pago fue procesado en un momento determinado?

SI ☐ **NO** ☐

9. ¿Existe redundancia informativa de datos relacionados a las cuentas por pagar?

SI ☐ **NO** ☐

10. ¿Ha aplicado usted y conoce acerca de las estrategias de control de gestión?

SI ☐ **NO** ☐

11. ¿Ha manifestado usted alguna desconformidad con el actual sistema de gestión de cuentas por pagar dentro del área estudiada?

SI ☐ **NO** ☐

12. ¿Está dispuesto a soportar cambios en la formulación de su trabajo habitual para conseguir mejoras absolutas que le ayuden a ganar tiempo y ordenar datos?

SI ☐ **NO** ☐

13. ¿Cree usted que el uso de estrategias de control de gestión permitiráel desarrollo administrativo sobre el control de las cuentas por pagar?

SI ☐ **NO** ☐

14. ¿Considera usted que el diseño de estrategias para el control de gestión administrativa de las cuentas por pagar, permita disminuir los problemas diagnosticados?

SI ☐ **NO** ☐

15. ¿Cree usted que la implementación de estrategias de control de gestión administrativa de las cuentas por pagar mejorará la calidad de trabajo y el procesamiento de datos en la empresa Estar Seguros S.A.?

SI ☐ **NO** ☐

Anexo B

Malla de Confiabilidad

	Preg 1	Preg 2	Preg 3	Preg 4	Preg 5	Preg 6	Preg 7	Preg 8	Preg 9	Preg 10	Preg 11	Preg 12	Preg 13	Preg 14	Preg 15
Sujeto 1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Sujeto 2	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Sujeto 3	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Sujeto 4	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1
Sujeto 5	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1
Sujeto 6	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1
Sujeto 7	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1
Sujeto 8	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
Sujeto 9	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1
Sujeto 10	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	1

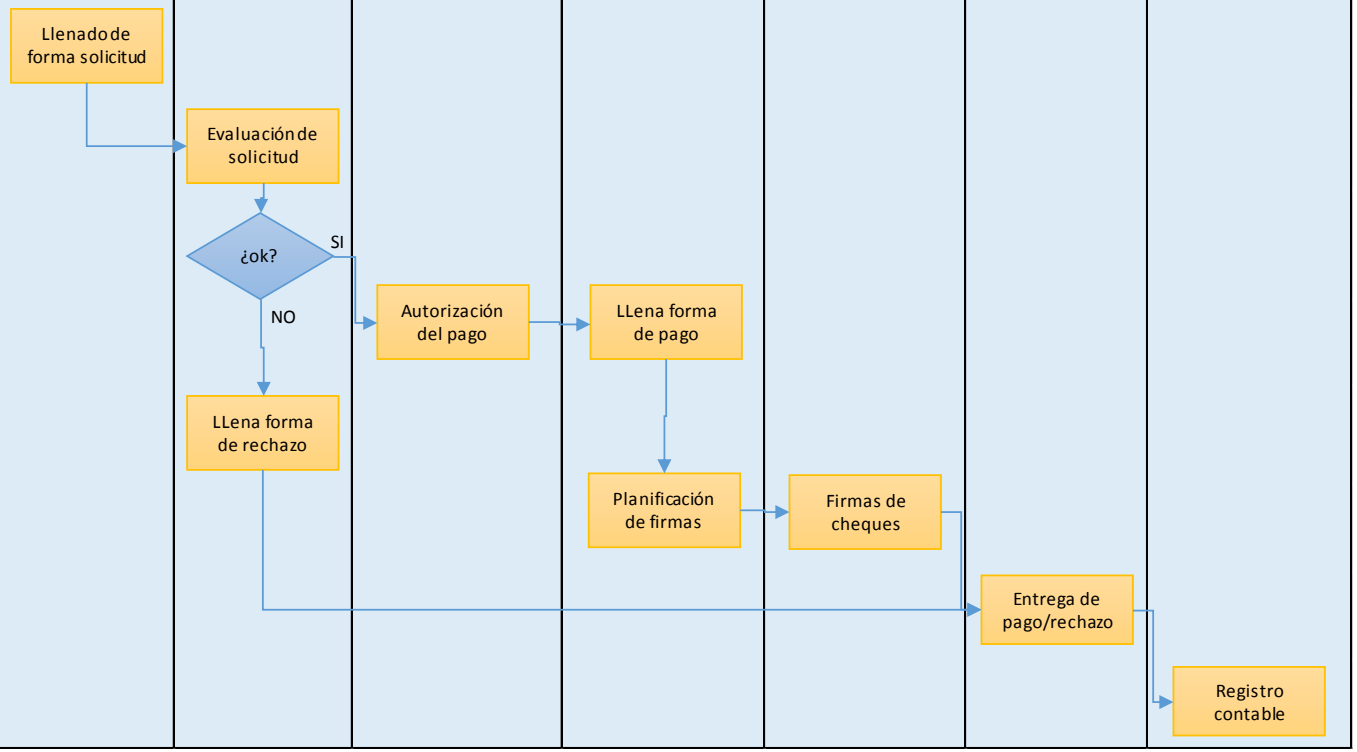
Kr20= 0,872

Data obtenida del Programa SYSTAT® V12.

Anexo C

Gestión de Pago de Liquidaciones

		RESPONSABLES						
N°	ACTIVIDADES	SECRETARIA	PERITO	JEFE DE FINANZAS	ADMINISTRADOS /CONTADOR	ADMINISTRADOR /CONTADOR	SECRETARIA	AUX. CONTABLE
1	Solicitud del seguro por siniestro							
2	Evaluación de caso							
3	Aceptación o rechazo de los acontecimientos							
4	Gestion de pago de solicitud							
5	Gestion de rechazo de solicitud							
6	Gestión de firmas de cheques							
7	Entrega de pago a cliente							
8	Cierre del caso							



Fuente: Gómez, Martínez y Salas (2015).