



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
EXTENSIÓN GUAYANA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE MEJORAS EN LA GESTIÓN DE PAGOS A
PROVEEDORES A TRAVÉS DEL NUEVO SISTEMA DE RUEDAS DE
NEGOCIOS**

Presentado por
Yolanda María Taibo Castro

Para optar al título de
Especialista en Administración de Empresas – Mención Finanzas

Asesor
Alcides Hernández

Ciudad Guayana, Julio 2006

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
EXTENSIÓN GUAYANA

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

**PROPUESTA DE MEJORAS EN LA GESTIÓN DE PAGOS A
PROVEEDORES A TRAVÉS DEL NUEVO SISTEMA DE RUEDAS DE
NEGOCIOS**

Presentado por
Yolanda María Taibo Castro

Para optar al título de
Especialista en Administración de Empresas – Mención Finanzas

Asesor
Alcides Hernández

Ciudad Guayana, Julio 2006



INDICE

Página

ÍNDICE DE FIGURAS.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE GRAFICAS.....	vii
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1. PROPUESTA DE PROYECTO	
Planteamiento y Delimitación de la Problemática.....	3
Objetivos de la Investigación.....	4
Objetivo General.....	4
Objetivos Específicos.....	4
Justificación de la Investigación.....	4
Alcance de la Investigación.....	5
Ámbito Geográfico.....	5
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL	
Antecedentes de la Investigación.....	6
Rueda de Negocios.....	10
Macro Rueda de Negocios.....	12
Base Legal.....	13



CAPÍTULO 3. MARCO ORGANIZACIONAL

Antecedentes de la Empresa.....	15
Proceso de Mineral de Hierro.....	17
Situación Geográfica	21
Misión	21
Visión	22
Valores	22
Política de la Calidad	22
Planta de Pellas	23
Estructura Organizativa	23
Gerencia de Administración	25

CAPÍTULO 4. MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación ..	30
Diseño de la Investigación.....	30
Población	31
Muestra	32
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	32
Validez y Confiabilidad	33

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS.....34

CONCLUSIONES.....42

RECOMENDACIONES..... 45

REFERENCIAS BIBLIGRÁFICAS..... 49



INDICE DE FIGURAS

	Página
Figura N° 1. Cadena de Valor de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A.....	17
Figura N° 2. Proceso de Mineral de Hierro	20
Figura N° 3. Ubicación Geográfica de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A.....	21
Figura N° 4. Organigrama de C.V.G. Ferrominera Orinoco, C.A.....	24
Figura N° 5. Organigrama de la Gerencia de Administración	27
Figura N° 6. Flujo de Proceso de Pagos por Servicios, Materiales o Repuestos ...	29
Figura N° 7. Flujo de Proceso de Pagos Propuesto en Días	47



INDICE DE TABLAS

	Página
Tabla N° 1. Flujo de Proceso de Pagos por Servicios, Materiales o Repuestos en Días.....	28
Tabla N° 2. Flujo de Proceso de Pagos por Servicios, Materiales o Repuestos en Días (rueda de negocios)	41



INDICE DE GRAFICAS

	Página
Gráfica N° 1. Muestra de 36 Empresas.....	35
Gráfica N° 2. Concepto del Pago	34
Gráfica N° 3. Días de Pago	36
Gráfica N° 4. Retraso Porcentual en Pagos	37
Gráfica N° 5. Retraso en el Proceso de Pagos de Cuentas por Pagar	38
Gráfica N° 6. Causas que originan retraso en Proceso de Pagos.....	39
Gráfica N° 7. Causas que originan retraso en Análisis de Cuentas	40



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
VICERRECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y DE GESTIÓN
POSTGRADO EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
EXTENSIÓN GUAYANA

**PROPUESTA DE MEJORAS EN LA GESTIÓN DE PAGOS A
PROVEEDORES A TRAVÉS DEL NUEVO SISTEMA DE RUEDAS DE
NEGOCIOS**

Autor: Lic. Yolanda Taibo
Asesor: Econ. Alcides Hernández

Ciudad Guayana, Julio 2006

RESUMEN

La presente investigación considerada de campo, de tipo descriptiva, fue realizada en el Departamento de Cuentas Por Pagar de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., el cual está atravesando dificultades relacionadas con un notable retraso en el pago de facturas a los proveedores integrantes de la Rueda de Negocios, en su mayoría Cooperativas y Pymes, cuyas facturas tienen prioridad ante las facturas de los proveedores tradicionales tanto así, que se estableció como condición de pago 45 días siendo la política de pagos de la empresa 60 días; esto a fin de cumplir con el lineamiento emanado por el Ejecutivo Nacional en cuanto a pagos oportunos que ayuden a la colectividad a mejorar su calidad y productividad. En consecuencia, es indispensable el análisis del proceso de pago de facturas a proveedores pertenecientes a la Rueda de Negocios y para tal fin, se describe el proceso actual, se toma una muestra, se determinan las variaciones en los tiempos de pago desde que ingresa la factura hasta que se emite el cheque y se determinan las causas que originaron el retraso. La investigación estuvo orientada a ofrecer recomendaciones que permitan solventar la problemática presente.



INTRODUCCION

El Gobierno Nacional con la responsabilidad de impulsar la reducción de la pobreza y de las desigualdades sociales tendrá que aumentar la productividad laboral la cual incidirá en los incrementos de la cohesión e integración social, para ello se apoya en las “Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007”, las cuales fueron aprobadas en el año 2001, donde uno de sus objetivos es desarrollar la economía productiva a través de estrategias tales como diversificar la producción, fortalecer la integración de cadenas productivas, aumentar y fortalecer las pequeñas y medianas industrias, las microempresas y las cooperativas.

El Estado para dar cumplimiento a lo anteriormente planteado crea en el año 2003 un mecanismo denominado “Rueda de Negocios” de los proveedores de bienes, prestadores de servicios y ejecutores de obras interesados en la demanda pública del Estado. Estos eventos son organizados por la Comisión Presidencial de Compras de la Administración Pública a través de la formulación del Plan Excepcional de Compras del Estado, que no es mas que una estrategia legal del estado venezolano mediante el cual se le debe otorgar entre 20% y 25% del poder de compras a las Pymes y Cooperativas.

C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., por ser una empresa del Estado debe cumplir con participar en estos eventos dando cumplimiento a los lineamientos emanados por el Ministerio de Industrias Básicas y Minería (MIBAM), sin embargo los proveedores que participan en las referidas Ruedas de Negocios ha tenido dificultades en el cobro de sus facturas ya que no se cancelan en el tiempo previsto.

Esta situación esta afectando la gestión del Departamento de Cuentas por Pagar la cual repercute directamente en la Gerencia de Administración por los constantes reclamos de los proveedores. Por lo tanto en la presente investigación se analiza y evalúa el proceso de pagos actual, se determinan los lapsos de tiempo en que incurre cada fase del proceso y se determinan las causas que originan los retrasos.



Para el cumplimiento de los diferentes elementos planteados en esta investigación de campo, con orientación descriptiva, se tomó una muestra probabilística a través del procedimiento de selección tómbola de todos los proveedores que han participado en las Ruedas de Negocios ofrecidas por C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., y que hayan tenido al menos un pago. Luego se reviso en el sistema SAP R/3 y en el archivo donde reposan los documentos soportes de los pagos y se vació en una matriz toda la data obtenida de dicha revisión para proceder a su análisis.

Este trabajo está estructurado por cinco capítulos, que se describen de la siguiente manera:

El Capítulo 1, PROPUESTA DE PROYECTO, contiene el planteamiento y delimitación del problema, objetivos de la investigación, justificación del estudio, alcance y ámbito geográfico.

El Capítulo 2, MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL, contiene las bases teóricas que sustentaron el estudio y el marco conceptual.

El Capítulo 3, MARCO ORGANIZACIONAL, contiene el marco organizacional de la empresa.

El Capítulo 4, MARCO METODOLOGICO contiene el tipo de estudio que se realiza y las técnicas aplicadas para la obtención de los datos

El Capítulo 5, ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS, contiene una evaluación de los resultados obtenidos en el proyecto y si estos cumplen con los objetivos de la investigación.

Además se presentan las conclusiones y recomendaciones obtenidas en la investigación así como la bibliografía



CAPÍTULO 1

PROPUESTA DE PROYECTO

Planteamiento y delimitación de la problemática

La Corporación Venezolana de Guayana y sus empresas tuteladas tienen el compromiso de incorporar la construcción del nuevo modelo productivo en su sistema de compras a fin de disminuir los niveles de pobreza, elevar la calidad de vida y satisfacer las necesidades sentidas en las comunidades de su entorno. Para cumplir con este compromiso se ha creado la Rueda de Negocios con el objeto de dar a conocer la demanda de bienes, obras y servicios de Sector Público para que las empresas establecidas en el país manifiesten su interés en participar en dichos procesos.

Las empresas que participan en la Rueda de Negocios de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., como son las Cooperativas y las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) tienen prioridades sobre las empresas tradicionales hasta el punto que las condiciones en días de pago son menores a pesar de la política de pagos establecida en la empresa. Sin embargo, se han recibido muchos reclamos debido a que estas condiciones no se cumplen; los retrasos en los pagos son frecuentes lo que ha obligado a algunas empresas a ceder sus órdenes de compra a Instituciones Bancarias para poder cumplir con los compromisos adquiridos con sus trabajadores pero corriendo el riesgo de tener que pagar intereses moratorios a los bancos. Esta situación conlleva al incumplimiento del objetivo principal por lo que fueron creadas las Ruedas de Negocios.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar y evaluar el proceso del Departamento de Cuentas por Pagar de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., a fin de determinar las causas que originan el retraso en los pagos a las empresas que participan en la Rueda de Negocios.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar el proceso actual del Departamento de Cuentas por Pagar a las empresas que participan en la Rueda de Negocios.
2. Analizar las causas que generan los diferentes retrasos en los pagos a proveedores que participan en la Rueda de Negocios.
3. Proponer algunas soluciones para mejorar el proceso actual de pago a las empresas que participan en la Rueda de Negocios.

Justificación de la investigación

Dentro de la estructura organizativa de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., fue creada una unidad para realizar todos los procesos de Ruedas de Negocios “Coordinación General de Planes Especiales de Compras – Rueda de Negocios” quien reporta directamente a la Presidencia.

Esta Coordinación esta constituida por tres áreas:

- 1- Departamento Técnico de Planes Especiales de Compras



- 2- Departamento de Control e Inspección de Planes Especiales de Compras
- 3- Unidad de Sustitución de Importación (adscrita al Departamento de Control e Inspección)

Con un total de veintiuna personas encargadas de llevar a cabo el proceso de contratación de obras y adquisición de insumos además de controlar el tiempo de vencimiento y de pago de las facturas por parte del Departamento de Cuentas por Pagar a los proveedores y contratistas de la Rueda de Negocios que tiene un promedio de 45 días como meta.

Lo anteriormente expuesto, se origina por la necesidad de dar cumplimiento al compromiso adquirido por el Ministerio de Industrias Básicas y Minería (MIBAM) ante el Ejecutivo Nacional para llevar a cabo el plan de reactivación del aparato productivo, sin embargo los reclamos por parte de los proveedores son persistentes debido a los retrasos en la gestión de pago.

Alcance

El presente estudio contempla sólo la elaboración de propuestas para controlar y lograr el cumplimiento del tiempo de pago de las facturas a los proveedores que formen parte de la Rueda de Negocios de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A.

Ámbito geográfico

La empresa C.V.G. Ferrominera Orinoco, C.A., está ubicada en Ciudad Guayana, Estado Bolívar, Venezuela.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

Antecedentes de la Investigación

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 se constituye a Venezuela en un estado democrático y social de derecho y justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos y la ética. Indica que Venezuela avanza en un proyecto político de “democracia participativa” entendiéndose por esta, una democracia que implica el autodesarrollo y la autogestión de los ciudadanos en todos los aspectos de la vida social:

“...La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo...”. (Artículo 62).

El protagonismo de los ciudadanos es complementado por un rol activo del Estado, que de acuerdo con las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007 (LGPDESN), significa acompañar a los ciudadanos en la solución de los diversos y graves problemas que los aquejan. Se considera que la acción en pro de una sociedad mejor es responsabilidad tanto del Estado como de los ciudadanos y las familias (LGPDESN, 2001:83 y ss.). La participación permite educar para la democracia en el más amplio sentido de la palabra.

En las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación se plantea una visión holística ante los problemas de la sociedad, es decir, éstos deben verse, analizarse y atacarse como un todo, a través de una serie de



estrategias envolventes que se definen en cinco campos interrelacionados entre sí, uno de los cuales es el social. Las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación llaman a estos campos los cinco “equilibrios” necesarios para salir de la crisis estructural. Esos equilibrios serían además del social: el económico, el político, el territorial y el internacional. Se afirma, que si bien la finalidad de las políticas económicas es la reactivación del aparato productivo, para que se produzca mayor ingreso y distribución de la riqueza, el equilibrio económico no se alcanza si no se producen condiciones de justicia social. Lo económico afecta lo social y a la inversa.

Pero de estos cinco equilibrios son dos los que se han venido impulsando con fuerza por parte del gobierno desde 2001, muy especialmente después del paro petrolero de diciembre 2002 – febrero 2003, y se han convertido en dos políticas fundamentales del proceso bolivariano en su meta de superar la exclusión de las mayorías: La política de regularización de tierras rurales y urbanas y el impulso a la “economía social”.

Durante el año 2002 la economía venezolana estuvo enmarcada en un entorno de conflictividad política que desencadenó en acontecimientos cuyos efectos se extendieron a todas las variables macroeconómicas, incluyendo el año 2003. Uno de estos acontecimientos fue el paro petrolero que produjo la suspensión total y/o parcial de las operaciones de algunas empresas, privadas y públicas, especialmente PDVSA. A partir de este momento, son diversas las políticas tendientes a impulsar la economía social, entendida como una forma alternativa y mas democrática, autogestionaria y cogestionaria de actividad productiva y de servicios.

Una caída del Producto Interno Bruto acompañado de un aumento de la inflación a los niveles del año 2002 muestra que los problemas se concentraron más en la producción (oferta global de bienes y servicios) que en la demanda. Esta situación compromete el crecimiento económico en los próximos años y el Estado

teniendo la obligación de solventarla inmediatamente, produjo un plan de reactivación del aparato productivo nacional, formulado por el Ejecutivo Nacional, estableciendo necesariamente la ejecución de acciones que permitan el incremento en la contratación de los entes del sector público y la participación de bienes, obras y servicios producidos en el país. Desde el año 2003, una vez logrado el control de PDVSA por parte del Estado, se han venido impulsando las llamadas “Ruedas de Negocios” donde se saca a licitación las compras de los entes públicos (CVG, Ministerios, etc.) con miras a incentivar la dinamización del sector de las cooperativas, micro empresarios y de las pequeña y mediana industria, lo que crea un ambiente propicio a la creación de empleos y al crecimiento y fortaleza de una red de pequeños y medianos empresarios del país.

El poder del Estado constituye una herramienta fundamental para el logro de la desconcentración y la diversificación de la producción nacional, en este sentido el Artículo 308 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece que:

“El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de prosperidad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno”.

El Ejecutivo Nacional consciente de esta realidad y en la búsqueda del bienestar social, apoyándose en la Carta Magna, y haciendo uso de las atribuciones legales que le confiere la ley, en concordancia con el Artículo 6 de la Ley de Licitaciones que hace mención a las Medidas Temporales de Promoción de Desarrollo Económico donde se establece que:

“El Presidente de la República en Consejo de Ministros, en atención a los planes del desarrollo económico, puede dictar medidas temporales para que



las contrataciones de los Entes del Estado, contempladas en el Artículo 2 de la precitada Ley, compensen condiciones adversas o desfavorables que afecten a la pequeña y mediana industria y cooperativas...”

En el año 2003, según decreto presidencial N° 2371 publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela con el N° 37.688 de fecha 13 de mayo del 2003, se formula el Reglamento Parcial del Decreto de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones lo que se denomina el Plan Excepcional de Compras del Estado para la reactivación de las pequeñas y medianas industrias, y demás empresas alternativas como las asociativas, cooperativas y microempresas unipersonales, que estuviesen establecidas en el país e interesadas en la demanda de bienes, obras y servicios de mediana y alta complejidad de los órganos y entes del estado en el marco de las compras del estado. Por otra parte, la Comisión Presidencial de Compras de la Administración Pública, según el mismo decreto presidencial (2371), crea la Coordinación del Plan Excepcional de Compras del Estado cuyo objetivo fundamental es la colocación del 20% del presupuesto de compras de las empresas del estado en el proceso de contratación de servicios y adquisición de bienes y materiales dando preferencia a las que están ubicadas en la región donde requieran las obras, los bienes y servicios que por razones de interés general deben ser ejecutados en un lapso perentorio de 180 días hábiles, lo que significa la Adjudicación Directa al sector productivo de la Región Guayana conformado por las Cooperativas y las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

El objetivo primordial de este Plan Excepcional de Compras del Estado es el de maximizar la participación de la oferta nacional en las compras del estado, particularmente las Pymes y Cooperativas, para así de alguna manera fomentar la reactivación de la economía venezolana, mediante la generación de empleos a las clases mas necesitadas. En términos generales, no es mas que una estrategia legal del estado venezolano mediante el cual se le debe otorgar entre un 20% y un 25% del poder de compras del Estado a las empresas mencionadas mediante un proceso de adjudicación directa especial y siguiendo ciertos lineamientos legales, que permitirán



la aplicación de preferencias y reservación de contratos exclusivamente a las Cooperativas, todo ello a través de un evento público inicial denominado Rueda de Negocios.

Rueda de Negocios: Es un mecanismo que sirve como estrategia para el encuentro entre la oferta nacional y la demanda de los Órganos y Entes del Estado, cuyo objetivo fundamental es la conformación de paquetes de contrataciones públicas, bajo modalidades de pago oportuno y de apoyo con programas mancomunados que ayuden a la colectividad a mejorar su calidad y productividad, organizado por la Comisión Presidencial de Compras de la Administración Pública.

El Reglamento Parcial del Decreto de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones (Decreto 4.032 de noviembre 2005, publicado en Gaceta Oficial N° 38.304 de la misma fecha) en su Capítulo II, Artículo 33, define la Rueda de Negocios:

“Se entiende por Rueda de Negocios los eventos organizados y coordinados por la autoridad consultiva en materia de compras del Estado designada a tal efecto por el Presidente de la República, conforme al ordenamiento jurídico, con el propósito de dar a conocer la demanda de bienes, obras o servicios del Sector Público, a las pequeñas y medianas industrias, cooperativas, empresas alternativas y las personas naturales dando la oportunidad de manifestar su interés en participar en los procesos de adjudicación directa respectivos”

Los eventos denominados Ruedas de Negocios, no son más que el encuentro de los proveedores de bienes, prestadores de servicios y ejecutores de obras, interesados en la demanda pública del Estado, la cual es presentada por los entes contratantes.

Los objetivos de las Ruedas de Negocios consisten en aprovechar el potencial de Compras del Estado a través de sus Órganos y Entes del Estado para identificar y desarrollar una capacidad de oferta sustentable, mediante la conformación de paquetes de contratación atractivos, modalidades de pago oportuno y apoyo con



programas mancomunados que les ayude a mejorar su calidad y productividad. Estos objetivos podrían enumerarse de la siguiente manera:

- Establecer vínculo directo entre oferta potencial especialmente de las Pymes y Cooperativas establecidas en el país con las empresas del Estado y otras, de forma ordenada y sistematizada, donde ambas partes puedan conocer la potencialidad del negocio. Organización de la demanda y la oferta nacional a través de la conformación de una base de datos transparente.
- Diseñar y proponer un instrumento legal que establezca el procedimiento para la adjudicación directa que garantice la celeridad, transparencia y la efectividad de los procesos de las compras bajo esta modalidad.
- Favorecer la contratación de obras, servicios y adquisición de bienes en las localidades o regiones donde se produce la necesidad.
- Identificar y diseñar programas para satisfacer la necesidad de apoyo técnico, financiero y legal a la oferta nacional.
- Establecimiento y ejecución de programas de seguimiento y evaluación a las compras del Estado.

El total de Ruedas de Negocios celebradas hasta el año 2005 en la zona de Ciudad Guayana fueron las siguientes:

- I Rueda : 24 de abril del 2003
- II Rueda : 29 y 30 de Mayo del 2003
- III Rueda : 17 y 18 de febrero del 2004 (Bienes, obras y servicios)

- IV Rueda: 28, 29 y 30 de abril del 2004 (Mediana y Alta Complejidad)
- V Rueda: 15 y 16 de julio del 2004 (Sustitución de Importación)
- VI Rueda: 24 y 25 de febrero del 2005 (Alimentos)
- VII Rueda: 24 y 25 de febrero del 2005 (Mediana y Baja Complejidad)
- VIII Rueda: 16 y 17 de marzo del 2005 (Mediana y Alta Complejidad)
- IX Rueda : 18 y 19 de mayo del 2005 (Obra y Gestión de Riesgo – Plan Vargas 2005)
- X Rueda : 02 de Junio del 2005 (Baja, Mediana y Alta Complejidad Técnica)

Macro Rueda de Negocios: Es un instrumento para fomentar el intercambio comercial entre Venezuela y sus socios comerciales, desarrollado a través de encuentros entre potenciales clientes y proveedores de los países participantes, con el objeto de concretar negocios “in situ” en el corto, mediano o largo plazo. Así mismo los empresarios tienen la posibilidad de iniciar o profundizar contactos con un gran número de empresas contrapartes realizando una inversión inferior a la que de manera individual asumirían en una visita al mercado objetivo.

Las Macro Ruedas de Negocios constituyen un instrumento de políticas públicas que ha puesto el gobierno al servicio de las cooperativas, micros, pequeñas y grandes empresas con potencial o tradición exportadora; a través del Ministerio de Relaciones Exteriores, el Ministerio de Industrias Ligeras y Comercio, el Ministerio de Finanzas y Bancoex, como organismo responsable de la promoción y financiamiento de la exportaciones venezolanas no tradicionales, con el propósito de

consolidar la base económica y productiva de la integración latinoamericana fundamentada en los principios de solidaridad y complementariedad para garantizar un comercio justo y el bienestar de nuestros pueblos. En este contexto, por su aplicación y dimensión estratégica dentro de la política comercial nacional, representan una excelente oportunidad para fortalecer la capacidad productiva de las empresas y diversificar la oferta exportable.

En estas Macro Ruedas de Negocios pueden participar las cooperativas, micros, pequeñas, medianas y grandes empresas: que puedan sustituir de forma eficiente las importaciones que los países organizadores realizan desde terceros; que dejaron de exportar; que han reducido su volumen de exportación; que son exportadoras activas hacia otros mercados; y, que sean nuevos exportadores.

Las Macro Ruedas de Negocios son eventos multisectoriales o sectoriales desarrollados a través de una plataforma tecnológica avanzada que permite la organización técnica de la oferta y demanda de las empresas participantes mediante un riguroso proceso de inscripción, selección y agendas de citas de negocios por los propios empresarios, logrando de esta manera que las empresas registren el perfil de los productos, monitoreen sus posibles contrapartes, diseñen su agenda de negocios, y hagan negocios efectivos y directos con sus contrapartes, asistidos permanentemente por los organizadores.

La participación en una Macro Rueda de Negocios permite a las empresas iniciar, reactivar y fortalecer sus procesos de exportación mediante negociaciones comerciales previamente acordados, ofrece la oportunidad de identificar en forma rápida y precisa potenciales importadores y exportadores de productos y servicios y, facilita las relaciones comerciales y alianzas entre las empresas e instituciones participantes.

Base Legal: Entre las bases legales que sustentan la Rueda de Negocios se encuentran:

- Medidas Temporales para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y cooperativas, productoras de bienes y prestadoras de servicios que están ubicadas en el país – Decreto 4.000 publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.296 del 19 de octubre del 2005.
- Reglamento Parcial del Decreto de Reforma Parcial de la Ley de Licitaciones, para la adjudicación directa en caso de contratación de obras, servicios o adquisición de bienes que conforme el Plan Excepcional de Desarrollo Económico y Social que se establezca para fomentar la pequeña y mediana industria y demás empresas alternativas como las asociativas, cooperativas y microempresas autogestionables, deban ser ejecutados en un plazo no mayor de ciento ochenta (180) días hábiles – Decreto 4.032 publicado en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.304 del 01 de noviembre del 2005.
- Medidas Temporales para el establecimiento de categorías y montos de contratos reservados para las asociaciones y cooperativas fabricantes de bienes prestadoras de servicios y ejecutoras de obras – Decreto 2.838 publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.894 del 09 de marzo del 2004 y la Resolución 453 Reserva de Categorías de Contratos para la Adquisición de bienes, publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.568 del 12 de noviembre del 2002.
- Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007.



CAPÍTULO 3

MARCO ORGANIZACIONAL

Antecedentes de la Empresa

Mucho antes del surgimiento de Ciudad Guayana en la década de los años 50, fueron varios los acontecimientos que dieron vida a esta región, entre los cuales está el descubrimiento en el año 1947 el vasto depósito de hierro del Cerro La Parida que al año siguiente fue bautizado con el nombre de “Cerro Bolívar”, situado a 100 kms al sur de Ciudad Bolívar y a 130 kms al suroeste de Ciudad Guayana con 11 kms de largo por 3 kms de ancho y a 750 metros sobre el nivel del mar.

Tomando en cuenta que el Cerro Bolívar era el mayor yacimiento del mundo para la época, se puede decir que fue el precursor del desarrollo de la zona del hierro y es así como en el año 1949 se constituye, en Ciudad Bolívar, la empresa Orinoco Mining Company subsidiaria de la corporación estadounidense U.S. Steel, bajo la coordinación de Marck C. Luke, con el objetivo de producir mineral de hierro de invariable calidad a mínimo costo y a precios de competencia en el mercado mundial.

Pero tal propósito implicaba sobreponerse a una cadena de dificultades, tales como hallar el recurso humano con conocimientos y buscar solución al problema del transporte de mineral hasta el puerto de embarque sobre el Río Orinoco, lo que representaba cubrir una distancia de 146 kms aproximadamente a través de la sabana, para lo cual un ferrocarril constituía el medio indicado. Fue entonces en 1952 que se inició el tendido de la línea férrea comenzando a llegar las primeras locomotoras diesel eléctricas para el transporte del mineral desde el yacimiento hasta el puerto. Al mismo tiempo se hizo imperiosa la necesidad de crear las condiciones de vida que reclamaban los nuevos trabajadores y fue así que se fundan simultáneamente Puerto Ordaz y Ciudad Piar.

A medida que transcurría el tiempo la población crecía y poco a poco con la iniciativa de la industria privada, se fue dotando de servicios públicos a los sectores, levantando edificios, residencias y locales comerciales de toda índole.

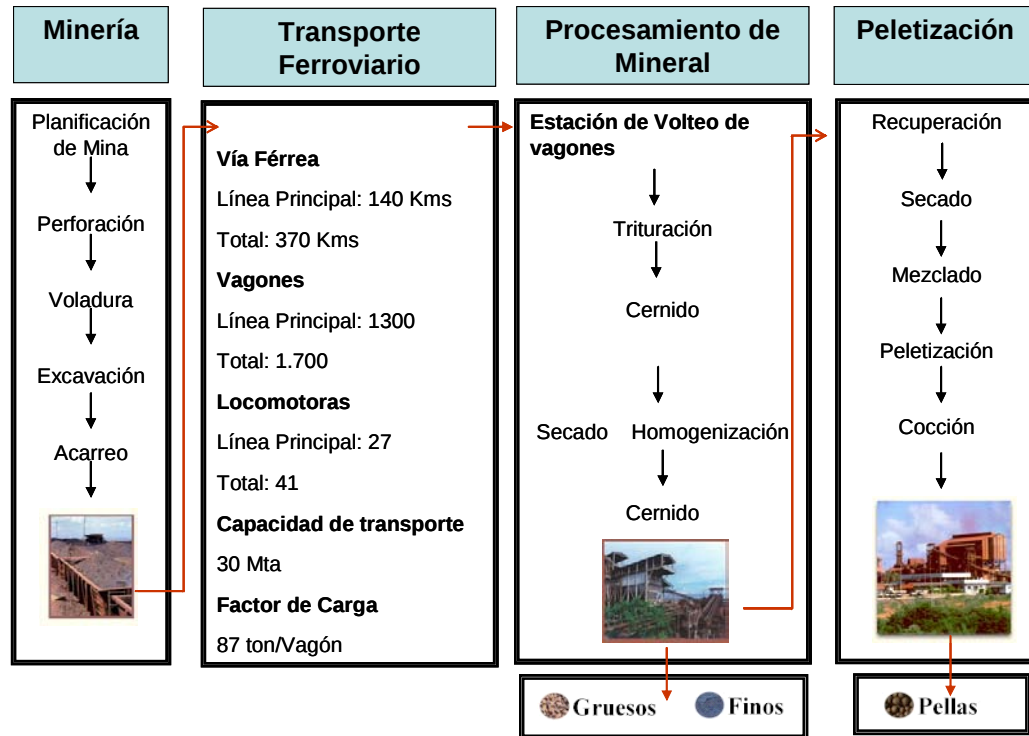
El crecimiento y auge de la empresa experimentó grandes acontecimientos y cambios. Un hecho importantísimo de la época fue el primer despacho de mineral de hierro proveniente del Cerro Bolívar, realizado el 9 de enero de 1954, para inaugurar las operaciones de la Orinoco Mining Company el cual ascendió a 6.055 toneladas las cuales zarparon en la nave S.S. Tosca que arribó 10 días más tarde en la planta estadounidense Fairless Works, de la U.S Steel, exportando en ese mismo año 3 millones de toneladas. Desde ese momento, Venezuela se transforma en una de las principales naciones productoras de hierro a nivel internacional y la extracción del hierro se convirtió en una fuente importante de divisas para el país.

El 01 de enero de 1975 se nacionaliza la industria de mineral de hierro y la Corporación Venezolana de Guayana asumió la propiedad y manejo de las instalaciones para construir en diciembre del mismo año la empresa C.V.G FERROMINERA ORINOCO, C.A., que inicia en el año 1976 sus operaciones como empresa responsable de la explotación y aprovechamiento del mineral de hierro en todo el territorio nacional.

El siguiente esquema muestra la cadena de valor de la empresa C.V.G Ferrominera Orinoco, desde la extracción del mineral de hierro hasta el proceso de peletización, identificándose cada una de los procesos.

Figura N° 1

CADENA DE VALOR DE C.V.G FERROMINERA ORINOCO, C.A.



Fuente: Revista “Mineral de Hierro para Venezuela y el Mundo” – C.V.G. Ferrominera Orinoco C.A.

Proceso del Mineral de Hierro

La producción del mineral de hierro, se realiza en base a los planes de minas a largo, mediano y corto plazo, los cuales se elaboran tomando como base la cantidad y calidad de las reservas y la demanda exigida por los clientes. Para la evaluación de recursos, planificación y diseño de la secuencia de excavación en las minas se utilizan sistemas computarizados.

Los procesos involucrados en la explotación del mineral son:

Exploración: El paso inicial en la explotación del mineral de hierro consiste en la prospección y exploración de los yacimientos, con el propósito de identificar la cantidad de recursos así como sus características físicas y químicas.

Perforación: Esta operación se realiza con 4 taladros eléctricos rotativos que perforan huecos con brocas entre 0,11 m y 0,31 m de diámetro a profundidades de 17,5m y patrones de perforación de 7mx12m y 10mx12m lo que permite bancos efectivos de explotación de 15 m de altura.

Voladura: Se utiliza como explosivo el ANFO, sustancia compuesta por 94% de nitrato de amonio, mezclado con 6% de gasoil y el ANFOAL compuesto por 87% de nitrato de amonio, 3% de gasoil y 10% de aluminio metálico.

Excavación: Una vez fracturado el mineral por efecto de la voladura, es removido por palas eléctricas desde los frentes de producción. Se cuenta con 5 palas eléctricas con baldes de 10,70 m³ y 3 con baldes de 7,6 m³.

Acarreo: Se cuenta con 22 camiones de 90 t de capacidad que se encargan de acarrear el mineral para depositarlo en vagones góndola ubicados en las plataformas o muelles de carga. El suministro de mineral de hierro a la Planta de Trituración Los Barrancos se realiza con camiones de 170 t.

Los vagones góndola, una vez cargados en los muelles de las minas, son llevados al patio del ferrocarril donde se conforman trenes con tres locomotoras de 2000 HP y 125 vagones de 90 t, para luego ser trasladados hacia Ciudad Guayana a una distancia de 130 km.

Al llegar a Puerto Ordaz los trenes cargados con mineral no procesado proveniente de la mina (Todo en Uno) con granulometría de hasta 1 m son seccionados en grupos de 35 vagones, que luego son vaciados individualmente, mediante un volteador de vagones con capacidad para 60 vagones

por hora. Una vez volteados los vagones, el mineral es transferido al proceso de trituración para ser reducido al tamaño máximo de 44,45 mm.

EL Sistema Ferroviario Comprende las redes de la vía férrea de Puerto Ordaz - Ciudad Piar, interconexión Puerto Ordaz con el Puerto de Palúa, la red ferroviaria hacia las plantas de reducción directa en el sector Industrial de Matanzas (Sidor, Planta de Pellas de Ferrominera, Orinoco Iron, Comsigua y Posven). Con un total de 320 km de vía férrea constituye la mayor red ferroviaria del país.

Anualmente se transporta alrededor de 30 millones de toneladas de mineral de hierro no procesado (todo-en-uno), fino, grueso, pellas y briquetas hacia y desde las plantas siderúrgicas lo cual se realiza con 38 locomotoras con potencias que oscilan entre 1750 y 2000 HP de capacidad y 1784 vagones: 1300 vagones góndola de 90 toneladas de capacidad para el transporte de mineral desde las minas, 467 vagones tolva o de descarga por el fondo para el transporte de mineral fino, pellas y briquetas y 17 vagones de volteo lateral para el transporte de mineral grueso.

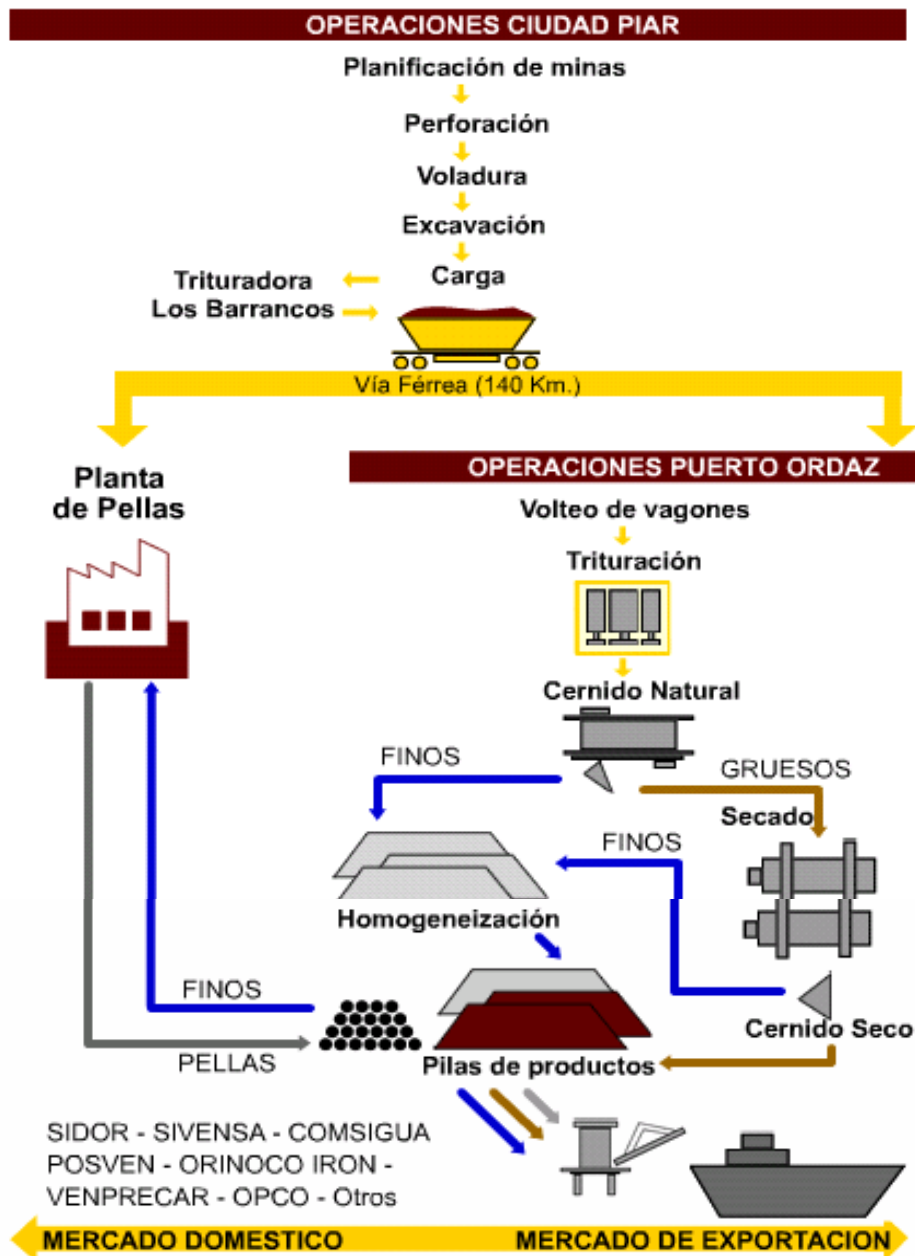
Cernido: Luego de la etapa de trituración del mineral Todo en Uno, el mineral fino se transporta hacia las pilas de homogeneización y el mineral grueso hacia la Planta de Secado y de allí va a los patios de almacenamiento de productos gruesos.

Homogeneización y Transferencia: En esta etapa, el mineral fino es depositado en capas superpuestas hasta conformar pilas de mineral homogeneizado física y químicamente de acuerdo con las especificaciones de cada producto, de allí el producto es despachado a los clientes o transferido hacia los patios de almacenamiento, los cuales están ubicados en: Pila Norte (Finos), Pila Sur (Gruesos), Pila Principal (Finos y Pellas) y Pila Clientes Locales (Gruesos y pellas).

Despacho: El producto destinado para la exportación se encuentra depositado en las pilas de almacenamiento en Puerto Ordaz y en la Estación de Transferencia. El

embarque de mineral se realiza por medio de sistemas de carga compuestos básicamente por equipos de recuperación y carga de mineral, correas transportadoras y balanzas de pesaje, para registrar la cantidad de mineral despachada.

Figura N° 2
PROCESO DEL MINERAL DE HIERRO



Situación Geográfica

C.V.G Ferrominera Orinoco C.A., se encuentra ubicada en Venezuela (América del Sur), específicamente en el Estado Bolívar. Cuenta con dos centros de operaciones, Ciudad Piar, donde se encuentran los principales yacimientos de mineral de hierro; y Puerto Ordaz, donde se encuentran la planta de procesamiento de mineral de hierro, la planta de pellas, muelles y oficinas principales.

Figura N° 3

UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE CVG FERROMINERA ORINOCO C.A.



Fuente: Web Site de C.V.G. Ferrominera Orinoco C.A. www.ferrominera.com

Misión

C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., empresa del Estado Venezolano, tiene como responsabilidad la explotación de la industria del mineral de hierro y derivados con productividad, calidad y competitividad, de forma sostenible y sustentable, para abastecer oportuna y suficientemente a la industria siderúrgica nacional y aquellos mercados internacionales que resulten económicos y estratégicamente atractivos,



garantizando la rentabilidad de la empresa y contribuir al desarrollo económico del país.

Visión

Ser una empresa con una gestión de calidad, en armonía con el medio ambiente, que ofrezca productos altamente competitivos al sector siderúrgico nacional e internacional.

Valores

C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., está comprometida con el desarrollo integral, humanista y sustentable del país como actor fundamental del sector siderúrgico nacional, fortaleciendo este liderazgo en el trabajo, calidad, competitividad y responsabilidad, soportado en un personal cuyas actuaciones están regidas en estricto apego a la disciplina, honestidad, ética y respeto. Es por ello que la cultura y conducta del personal de C.V.G. Ferrominera Orinoco, C.A., se fundamenta en los valores de trabajo, calidad, competitividad, honestidad, responsabilidad y disciplina, ética y respeto.

Política de Calidad

C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., tiene establecido y mantiene un sistema de la calidad certificado en conformidad con los requerimientos de la norma venezolana Covenin-ISO 9001:2000, otorgado por el Fondo para la Normalización y Certificación de Calidad (FONDONORMA) el día 09 de julio de 1998, cuyo alcance cubre el proceso de extracción, transporte y procesamiento de mineral de hierro grueso y fino y lo que fortalece su organización para atender sus compromisos presentes y futuros como proveedor confiable y de calidad certificada. Es la norma mas completa por cuanto abarca desde el diseño del producto hasta el servicio de postventa, quedando excluido el requisito del diseño y desarrollo del producto. Quedan sin efecto las normas ISO 9002 y 9003.

Planta de Pellas de C.V.G. Ferrominera Orinoco

La Planta de Pellas de C.V.G. Ferrominera Orinoco, C.A. está ubicada dentro del complejo industrial Punta Cuchillo, área industrial Matanzas, en Puerto Ordaz. Esta planta es del tipo “parrilla – horno rotatorio” (grate – kiln), proceso Allis Chalmers, inició operaciones en el año 1992, fue construida originalmente con una capacidad de producción nominal de 3,3 millones de toneladas por año de pellas para reducción directa y/o para altos hornos. La construcción se ejecutó con recursos propios de FERROMINERA y financiamiento privado.

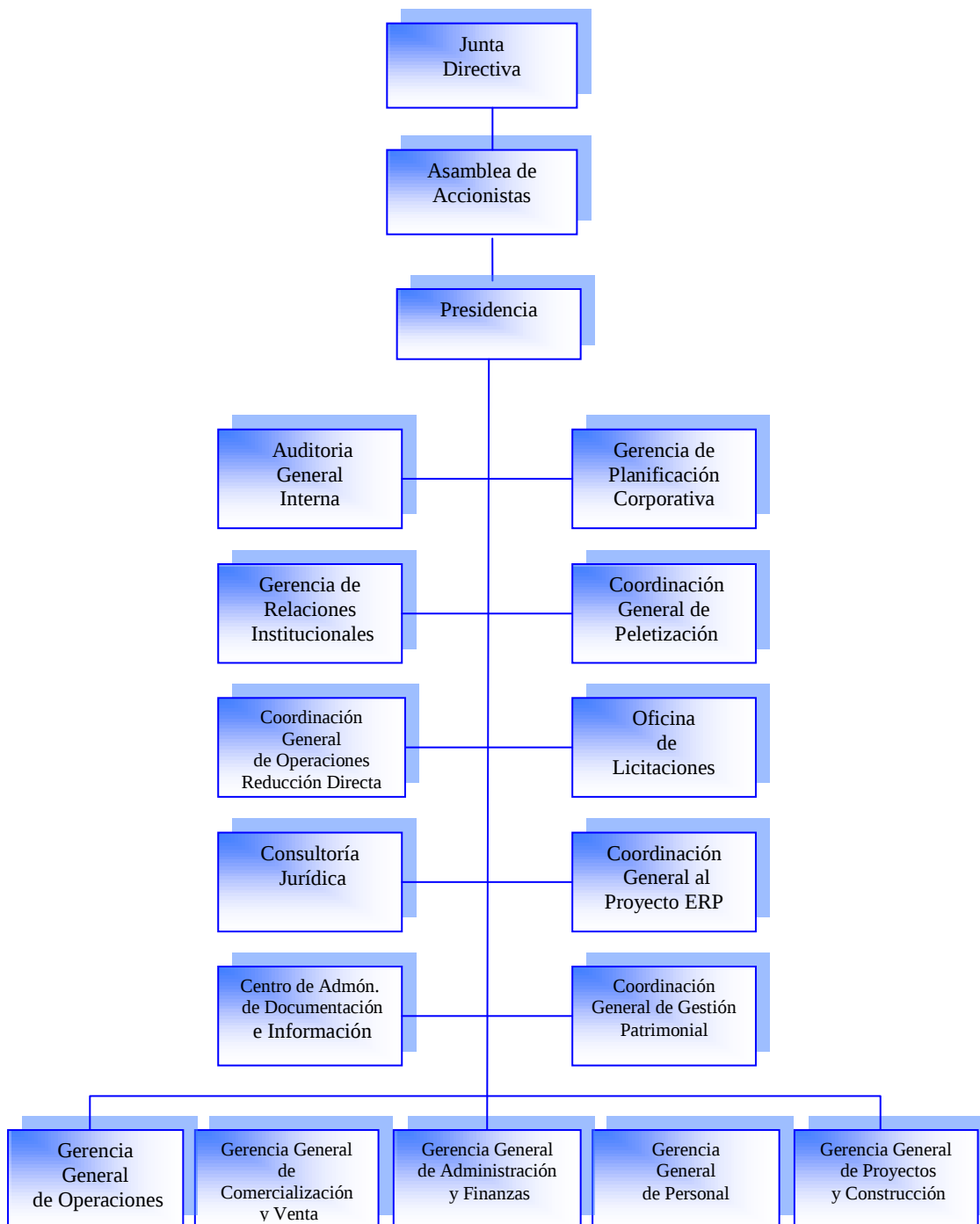
La planta y sus productos son 100% propiedad de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., quien ha contratado los servicios de una empresa operadora (Topp, C.A.) para la administración de la planta, la producción, los despachos y el mantenimiento de las instalaciones.

Como parte de los proyectos de inversión de Ferrominera está previsto la ampliación de la capacidad de esta línea a 4,0 millones de toneladas al año, existiendo adicionalmente la infraestructura de espacio y servicios para construir una segunda línea, para lo cual Ferrominera está promoviendo la conformación de asociaciones estratégicas donde participen inversionistas privados nacionales y extranjeros.

Estructura Organizativa

A continuación se muestra la estructura organizativa de C.V.G. Ferrominera Orinoco C.A. Constituida por 10 Unidades Staff y cinco Gerencias Generales:

Figura N° 4
ORGANIGRAMA DE C.V.G FERROMINERA ORINOCO, C.A.



Gerencia de Administración

Adscrita a la Gerencia General de Administración y Finanzas cuyo objetivo funcional es administrar los procesos de control de costos, presupuesto, pagos y activos fijos de la empresa, para garantizar un registro contable oportuno y efectivo que permita la emisión de los estados financieros de manera confiable para la toma de decisiones.

Alcance funcional:

- 1) Garantizar el control de los costos de los diferentes procesos administrativos y operativos de la empresa
- 2) Dirigir la elaboración del presupuesto de gastos e inversiones de la empresa e informar sobre sus desviaciones
- 3) Definir los indicadores de gestión relativos a costos y presupuestos
- 4) Garantizar la aplicación de las normativas y acuerdos establecidos sobre los pagos de la empresa a los clientes
- 5) Establecer las pautas para que se lleve a cabo un inventario contable y físico de todos los activos de la empresa
- 6) Controlar los proyectos financiados por la empresa o donde tenga participación accionaria
- 7) Asegurar la aplicación de la normativa establecida en materia de Seguridad Industrial

- 8) Garantizar el establecimiento y mantenimiento en la empresa del Sistema de Gestión Ambiental y el mantenimiento del Sistema de Calidad.

Esta Gerencia tiene a su cargo tres departamentos:

- Contabilidad
- Cuentas por Pagar
- Costos y Control Presupuestario

Departamento de Contabilidad

Tiene como objetivo garantizar los registros contables, confiables y oportunos de la empresa en términos de cobranza, pago, transferencia, operaciones de caja, control de activos, depósito, retiro, pago de nóminas y preparación de los estados financieros.

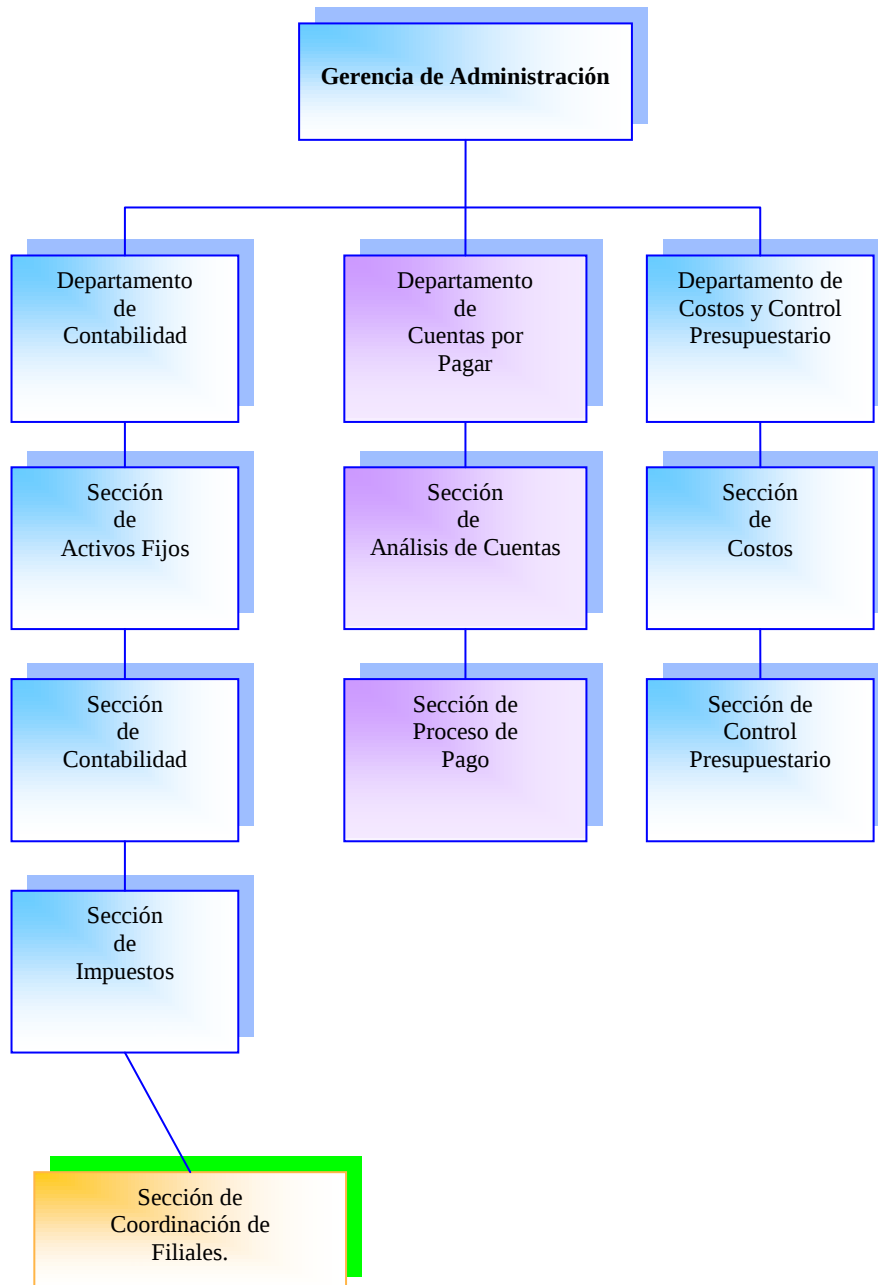
Departamento de Costos y Control Presupuestario

Este departamento tiene como objetivo funcional planificar, coordinar y dirigir las actividades relacionadas con los sistemas de costos y presupuesto operativo y administrativo de la empresa, de acuerdo a las directrices emanadas de la Corporación Venezolana de Guayana y la Gerencia de Administración.

Departamento de Cuentas por Pagar

Dirigir y controlar la ejecución de los procesos de pago a trabajadores, proveedores, contratistas y misceláneos, para asegurar la veracidad y fidelidad de la información que se emite en los cheques, así como el cumplimiento de los compromisos de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A.

Figura N° 5
ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION

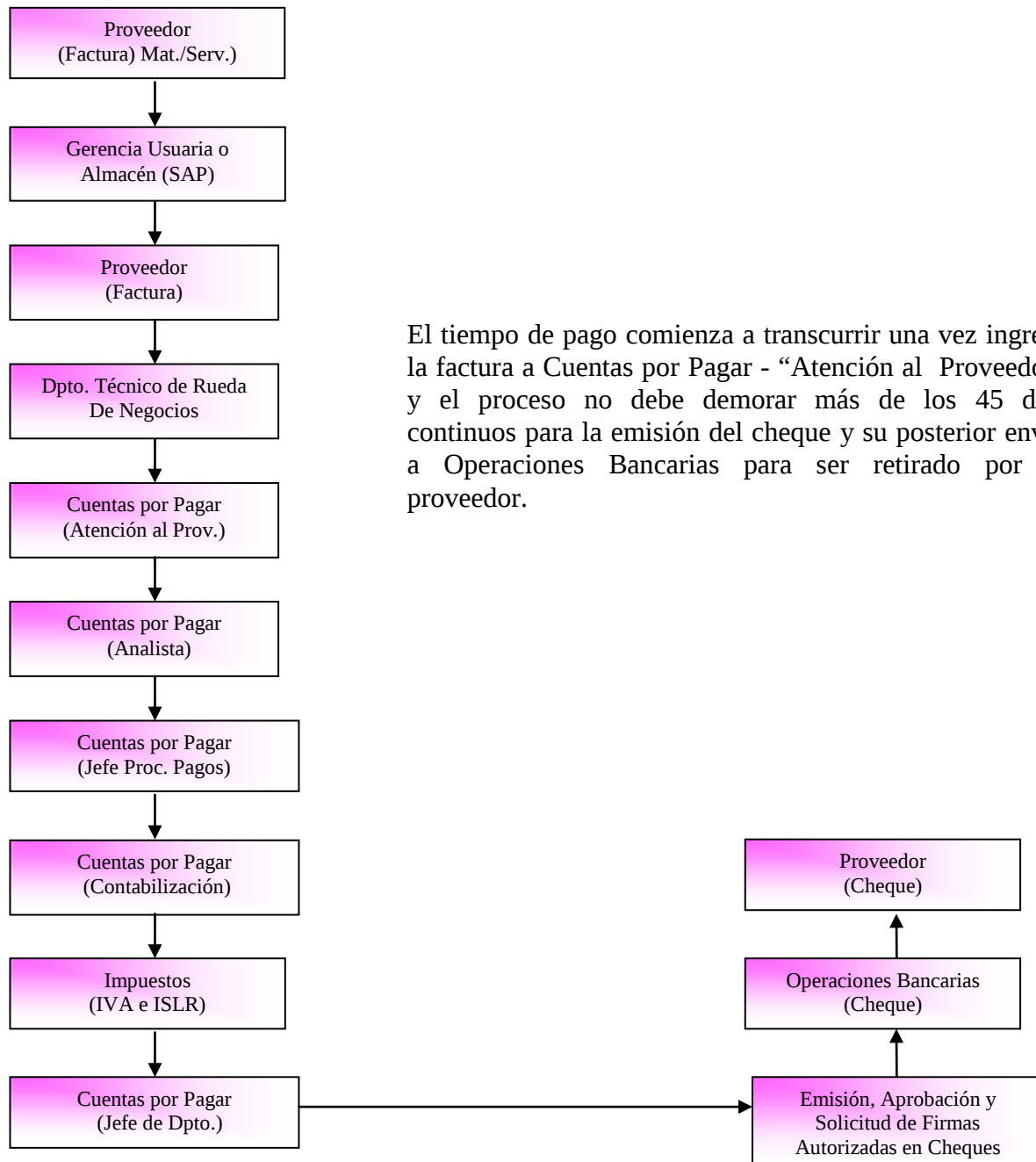


C.V.G. Ferrominera Orinoco, C.A., tiene como política de pagos 60 días continuos para los proveedores tradicionales o convencionales y de 45 días continuos para los proveedores que integren la rueda de negocios. En la siguiente tabla se describe el proceso de pagos por concepto de servicios, materiales o repuestos en días:

Tabla N° 1
FLUJO DE PROCESO DE PAGOS POR SERVICIOS, MATERIALES O
REPUESTOS EN DIAS

	POLITICA DE PAGOS	
PROCESOS	PROVEEDORES TRADICIONALES (60 DIAS)	PROVEEDORES RUEDA DE NEGOCIOS (45 DIAS)
Dpto. Técnico Rueda de Negocios	0	1
Cuentas por Pagar:		
- Atención al Proveedor	3	2
- Sección Proceso de Pagos	20	17
- Sección Análisis de Cuentas	10	7
Sección de Impuesto	4	2
Emisión de Cheques	3	3
Firmas Autorizadas	4	2
Operaciones Bancarias (Caja)	2	1
TOTAL DE DIAS	46	35

Figura N° 6
FLUJO DE PROCESO DE PAGOS POR SERVICIOS, MATERIALES O
REPUESTOS



CAPÍTULO 4

MARCO METODOLOGICO

Este capítulo presenta el análisis y la interpretación de los datos obtenidos durante la presente investigación, se hace referencia al tipo de estudio que se realiza, especificando la población y la muestra, así como el instrumento y las técnicas que se aplicaron para la obtención de los datos necesarios para su análisis.

Tipo de Investigación

Desde el punto de vista de clasificación y según el nivel de conocimiento, este trabajo se perfila como una investigación de campo de tipo descriptiva.

Se dice que es una investigación de campo, por cuanto los datos de estudio son tomados directamente de los archivos de la empresa en situación natural y a partir de la información proporcionada por el sistema, apoyada en una revisión documental.

Según Sabino C. (2001), “la investigación de campo se basa en informaciones o datos primarios, obtenidos directamente de la realidad”.

El Diseño de la Investigación

La investigación es de tipo descriptiva porque es necesario describir las características fundamentales del proceso de pago, plasmando la situación actual y destacando los elementos esenciales de su naturaleza, estos son analizados e interpretados una vez identificados.

Tamayo, M. (1996), define la investigación descriptiva como: “Aquella que comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual,



composición o proceso de lo fenómenos (...) este enfoque se hace sobre las condiciones dominantes. Este tipo de investigación enfatiza en las realidades explícitas de lo hechos investigados para presentar los resultados en forma veraz ante las personas involucradas en la misma.” (Pág. 54)

En la investigación se trata de describir la fuente de los datos existentes, los métodos para obtener las muestras y las herramientas a utilizadas para reunir los datos, y explicar los factores determinantes que afectan el proceso de pago a proveedores de Rueda de Negocios que realiza el Departamento Cuentas por Pagar, C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., respecto a las obligaciones adquiridas por compras de materiales, repuestos, y servicios.

Población

Para Balestrini (1997), la población “es un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes” (Pág. 123). Es decir, la totalidad del fenómeno a estudiar está referido a cualquier elemento que se debe investigar o que se pretende indagar.

Una vez definido el elemento a investigar se delimitar la población a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Para Selltiz (1974) citado por Sampieri (1998), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerden con una serie de especificaciones” (Pág. 204)

El objeto de estudio de la presente investigación esta constituido por la totalidad de los proveedores que se inscribieron en la III, IV, VII y VIII Rueda de Negocios de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., conformando una población de 335 proveedores que han tenido al menos un pago.

Muestra

Para Sampieri (1998) “la muestra es en esencia un subgrupo de la población, es un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. (Pág. 207)

Para la selección se manejo la muestra probabilística con la finalidad que todos los elementos de la población tuvieran la misma posibilidad de ser escogidos y reducir al mínimo, el tamaño del error estándar. Se aplico la siguiente fórmula:

$$1- n' = S^2 / V^2$$

$$2- n = n' / 1 + n' / N$$

Donde: N = Tamaño de la población

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar

n = Tamaño de la muestra

Se = Error estándar determinado por mí (0,05)

V^2 = Varianza de la población (cuadrado de Se)

El procedimiento de selección de la muestra aplicado fue el de Tómbola. Según Sampieri (1998) “consiste en numerar todos los elementos muestrales del 1 al n. Hacer fichas por cada elemento, revolverlas en una caja, e ir sacando n fichas, según el tamaño de la muestra.” (Pág. 217). La muestra obtenida producto de este procedimiento fue de 36 proveedores.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica aplicada en la elaboración de esta investigación fue la revisión documental, aplicada con la finalidad de extraer y plasmar los fundamentos teóricos relacionados con el tema. Las fuentes objeto del presente estudio fueron los informes de gestión mensual, los manuales existentes y los documentos en archivo.

Como instrumento de recolección de datos se utilizó la base de datos de proveedores inscritos en las diferentes Ruedas de Negocios de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A. y de estos, los que hayan participado y tenido al menos un pago, en función de los objetivos de la investigación.

El análisis de los datos se realizará después de organizar y procesar la información, el análisis se llevará a cabo con la elaboración de tablas, gráficas y diagramas que permitan realizar un diagnóstico efectivo de la situación.

En este caso, los datos que se tomarán serán las distintas fechas que demora cada factura en cada paso del procedimiento de pago, desde su recepción hasta la emisión de los correspondientes cheques.

Hernández, Fernández y Baptista (2003), se refieren a éste instrumento como “otras formas cuantitativas de recolección de datos” (Pág. 436). Con la Base de Datos se pudo obtener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos específicos. Estos datos son producto del registro de las operaciones realizadas por la empresa.

Validez y Confiabilidad

El instrumento de recolección de datos debe contener dos requisitos esenciales como son la validez y confiabilidad, que según Hernández-Fernández-Baptista (2004) “La validez se refiere al grado con que un instrumento realmente mide la variable que se busca medir”. (Pág. 349)

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS E INTERPRETACION DE LOS DATOS

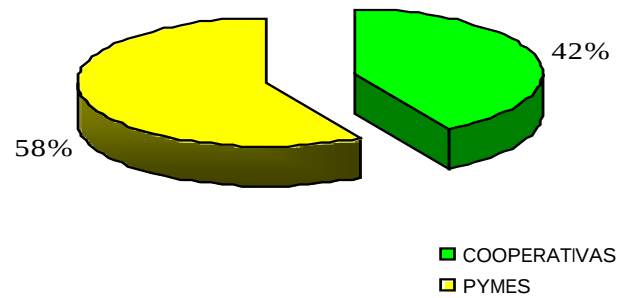
De acuerdo a Kerlinger, (1981), citado por Hurtado de B., (1998), “analizar significa establecer categorías, ordenar, resumir e interpretar los datos. El tipo de análisis a utilizar se define en función del tipo de investigación, el diseño seleccionado y la información que proporcionan los instrumentos,” (p. 171).

Selltiz y otros, (1976), citado por Balestrini, (2002) presentan conceptos similares en más detalle:

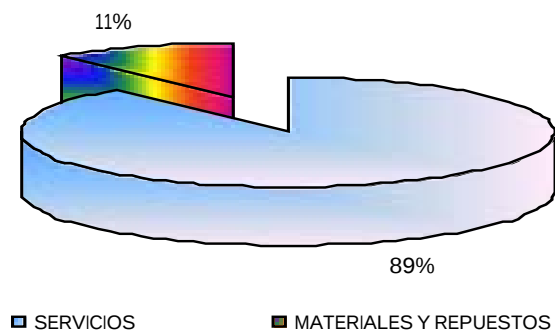
El propósito del análisis es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación. El análisis implica el establecimiento de categorías, la ordenación y manipulación de los datos para resumirlos y poder sacar algunos resultados en función de las interrogantes de la investigación. Este proceso tiene como fin último, el de reducir los datos de una manera comprensible, para poder interpretarlos, y poner a prueba algunas relaciones de los problemas estudiados. (p. 169).

El análisis de los datos se efectúa partiendo de una matriz elaborada con todos los datos extraídos tanto del sistema SAP/R3 (plataforma tecnológica utilizada en la empresa) como de los archivos de la Gerencia de Administración de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., a fin de verificar y ratificar las fechas de los diferentes pasos por los que pasan las facturas dentro del proceso de pago hasta la emisión de los cheques.

La muestra de 36 empresas esta conformada por 21 pequeñas y medianas empresas (Pymes) y el resto son Asociaciones y Cooperativas, cuya distribución se observa en la siguiente figura.

Gráfica N° 1**MUESTRA DE 36 EMPRESAS**

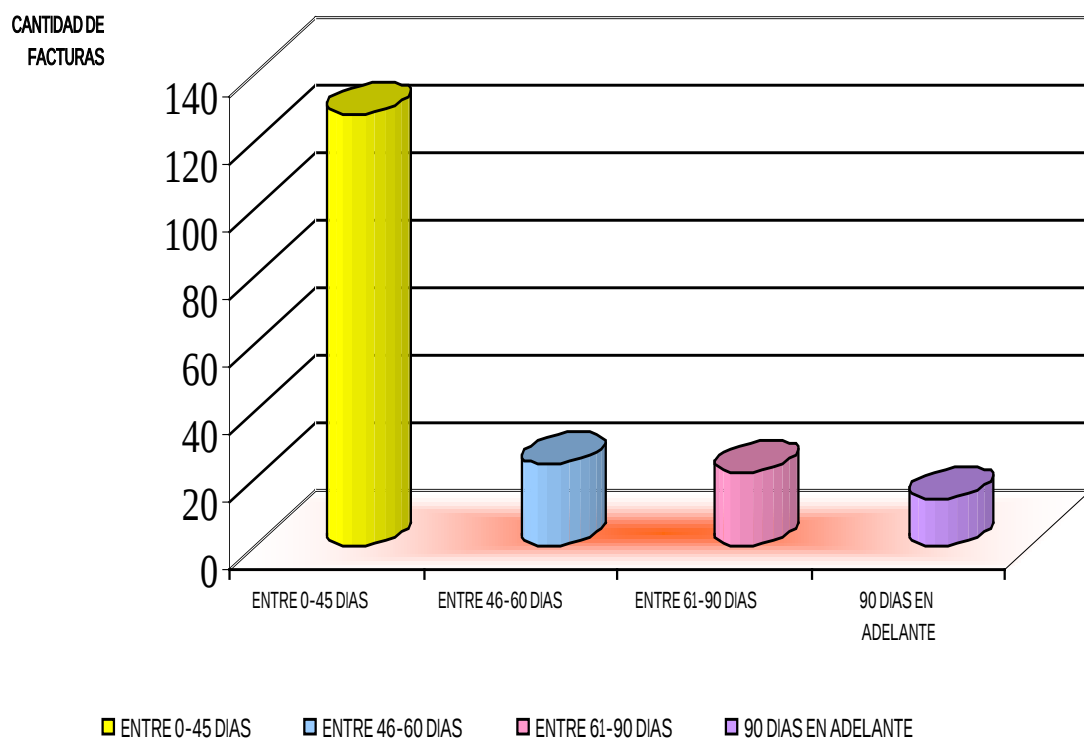
Se revisaron 188 procesos, lo que conforma la totalidad de los pagos efectuados a estas 36 empresas por concepto de servicios, materiales y repuestos, observándose que solo 21 son por concepto de suministros de materiales y repuestos y 167 por servicios.

Gráfica N° 2**CONCEPTO DEL PAGO**

C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A tiene establecida como política de pagos a proveedores que participan en la Rueda de Negocios 45 días continuos y para verificar su cumplimiento se hizo un análisis de los días de pagos, partiendo de la fecha en que ingresan las facturas hasta la fecha de emisión del cheque, lo cual arrojo el siguiente resultado:

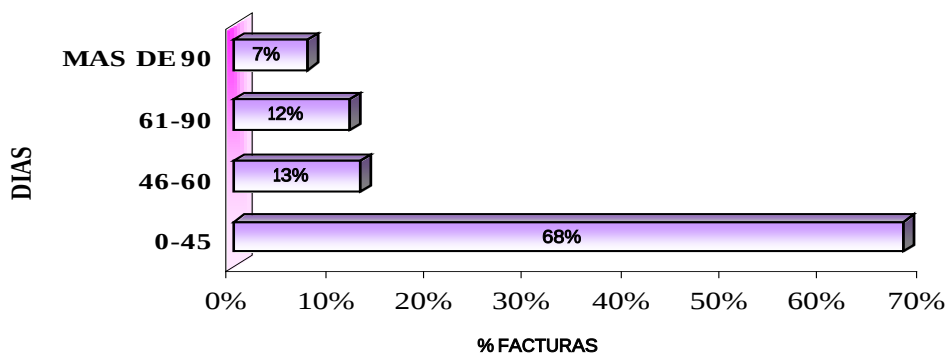
Gráfica N° 3

DIAS DE PAGO



La representación porcentual del retraso en las 188 facturas analizadas se puede visualizar en la siguiente figura:

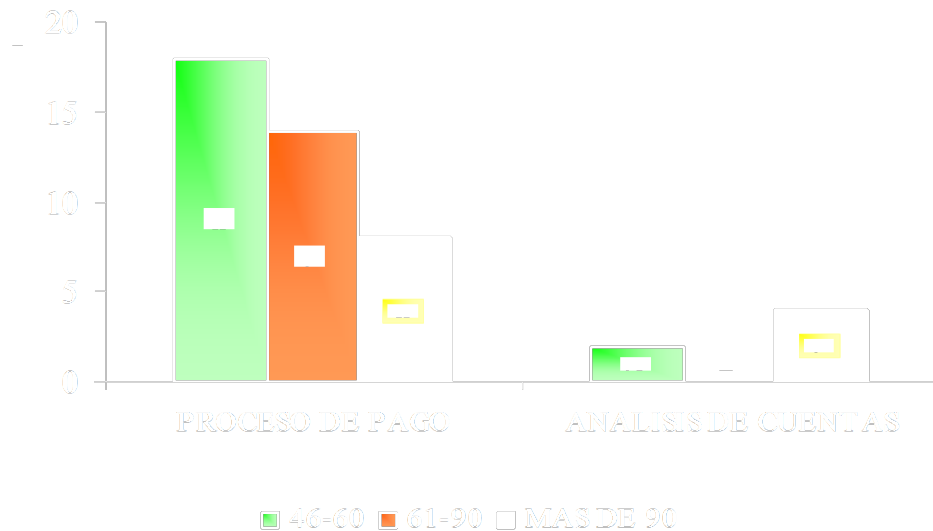
Gráfica N° 4

RETRASO PORCENTUAL EN PAGOS

Como se puede observar en la figura anterior, solo el 68% de los 188 procesos analizados salió en el plazo estipulado y un 32% con retraso, lo que representa una cantidad significativa dentro del proceso de pagos de la Rueda de Negocios.

A fin de determinar la(s) causa(s) que origina(n) tal retraso se procedió a evaluar el proceso dentro del Departamento de Cuentas por Pagar. Como se mostró en el capítulo anterior, figura N° 4, el Departamento de Cuentas por Pagar tiene a su cargo dos Secciones: Proceso de Pago y Análisis de Cuentas que son las encargadas de revisar, verificar, contabilizar y procesar las facturas; por lo tanto se analizaron las fechas en que dilatan cada una de ellas para realizar su respectivo proceso. De este análisis se desprende la siguiente figura en la cual se observa el retraso en que incurrió la Sección de Proceso de Pago y la Sección de Análisis de Cuentas en revisar y procesar las 60 facturas, lo que representa el 32% en la figura N° 9.

Gráfica N° 5

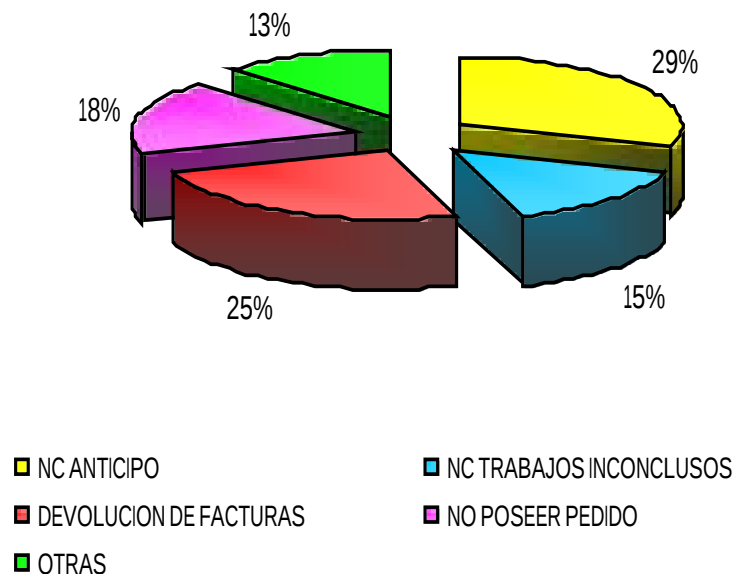
RETRASO EN EL PROCESO DE CUENTAS POR PAGAR

Esta figura muestra que de los 60 procesos que representan el 32% de la facturas objeto de análisis, la mayor demora fue en la Sección Proceso de Pagos. Observando el gráfico vemos que 18 de las 60 facturas que salieron a destiempo pasaron entre 46 y 60 días en manos de la Sección de Proceso de Pago sin procesar y 2 en las manos de la Sección de Análisis de Cuentas sin contabilizar.

En vista de esta situación se procedió a revisar las causas que originaron este retraso llegando a determinar que la Sección de Proceso de Pagos retuvo las facturas por las siguientes causas:

- 1- No poseer la nota de crédito correspondiente para amortizar el anticipo otorgado.
- 2- Las facturas fueron devueltas al proveedor y éste no estaba enterado de dicha devolución.

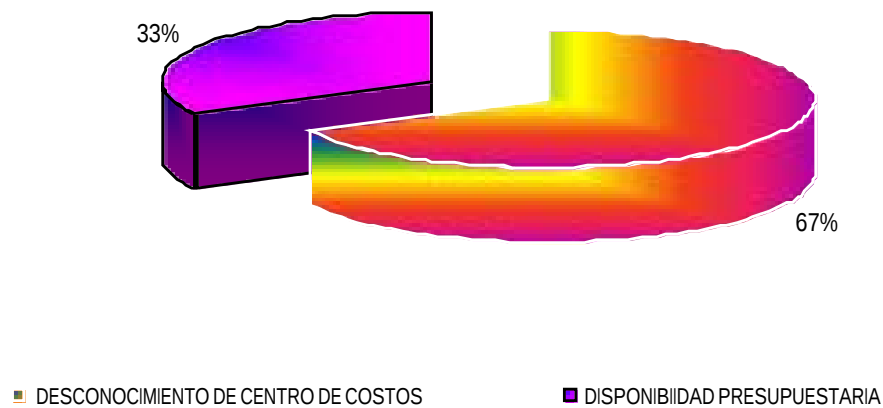
- 3- No poseer la nota de crédito para descontar la parte no entregada de material o la parte no realizada de obra, la cual factura sin terminar de cumplir el compromiso adquirido.
- 4- No tener el pedido o la orden de compra creada en el sistema.
- 5- Otras causas imputables al proveedor, como por ejemplo, no haber cumplido con los compromisos laborales de sus trabajadores y por no presentar la solvencia laboral exigible para reintegrar las retenciones efectuadas por no presentar la fianza laboral exigida por la empresa.

Gráfica N° 6**CAUSAS QUE ORIGINAN RETRASO EN PROCESO DE PAGO**

Y en la Sección de Análisis de Cuentas no fueron contabilizadas en el tiempo estipulado alegando no poseer conocimiento del centro de costos a donde deberían ser contabilizados esos gastos o por que la Gerencia Usuaría no disponía de presupuesto para esa partida en particular.

Gráfica N° 7

CAUSAS QUE ORIGINAN RETRASO EN ANALISIS DE CUENTAS



Partiendo del Flujo de Proceso de Pagos por Servicios, Materiales o Repuestos para los proveedores de Rueda de Negocios, mostrado de la Tabla N° 1, se puede construir la siguiente tabla con los resultados obtenidos en este análisis:

Tabla N° 2
FLUJO DE PROCESO DE PAGOS POR SERVICIOS, MATERIALES O
REPUESTOS EN DIAS (PARA RUEDA DE NEGOCIOS)

	POLITICA DE PAGOS PARA RUEDA DE NEGOCIOS		
PROCESOS	PLANIFICADO	REAL	DIFERENCIA
Dpto. Técnico Rueda de Negocios	1	1	-
Cuentas por Pagar:			
- Atención al Proveedor	2	2	-
- Sección Proceso de Pagos	17	56	39
- Sección Análisis de Cuentas	7	9	2
Sección de Impuesto	2	2	-
Emisión de Cheques	3	2	-1
Firmas Autorizadas	2	2	-
Operaciones Bancarias (Caja)	1	1	-
TOTAL DE DIAS	35	75	40

CONCLUSIONES

El análisis efectuado en el presente trabajo permitió analizar y evaluar el proceso del Departamento de Cuentas por Pagar en cuanto a la cancelación de las facturas pertenecientes a los proveedores inscritos en la Rueda de Negocios de C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., así como determinar las causas que originan el retraso a dichos pagos.

Una vez realizado el estudio al procedimiento de pago a proveedores de Rueda de Negocios del Departamento de Cuentas por Pagar se puede concluir que existe un evidente y significativo retraso en la cancelación de las obligaciones que ha adquirido C.V.G Ferrominera Orinoco, C.A., con dichos proveedores originado por varias causas según se detalla a continuación.

La Sección de Proceso de Pago presenta la mayor demora en días pudiéndose constatar que estas se deben a varias causas:

En el momento de procesar una factura perteneciente a un pedido u orden de compra de servicios o ejecución de obra, al cual se ha otorgado un anticipo para el comienzo de los trabajos, en el momento de procesar y enviar para su contabilización se determina que no poseen la respectiva nota de crédito por concepto de amortización generando esto un indudable retraso en el proceso.

Una vez efectuado el proceso y la contabilización las facturas, estas deben pasar a la Sección de Impuestos quien se encarga de revisar todo lo concerniente a deberes fiscales en cuanto a RIF, NIT, dirección fiscal, nombre de la empresa y retenciones aplicadas por concepto de Impuesto sobre la Renta, Timbre Fiscal e Impuesto Municipal. En el análisis se verificó que se devuelven facturas por errores en RIF y NIT lo que trae como consecuencia un retraso total en el pago de la factura. Este error debería de ser detectado en el momento que el proveedor entrega la factura.



No obstante, el proveedor se entera que tiene la devolución de la factura a su vencimiento.

Una parte importante de las facturas que fueron objeto de análisis presentaron retraso por no poseer o no tener creado en el sistema SAP R/3 el pedido u orden de compra. Situación bastante delicada porque aunque el proveedor haya culminado el servicio o haya entregado el material o repuesto no puede procesarse la respectiva factura dado que no tiene el pedido creado en el sistema.

En los pedidos u ordenes de compra por concepto de servicios o ejecución de obra se establece la presentación de una fianza por fiel cumplimiento y una fianza laboral equivalente al 10% y 5%, respectivamente, del monto o valor total de la orden de compra, mas sin embargo hay proveedores que no las presentan. En estos casos, a fin de agilizar el proceso de cancelación de las facturas se procede a descontar dicho porcentaje al momento del pago y, una vez finalizado el servicio u obra se procede a reintegrar dicho descuento con la presentación de una factura o nota de débito, a la cual debe anexar ciertos requisitos que son exigidos para tal fin, como son el acta de inicio y el acta de terminación del servicio u obra, ambas firmadas en original por la Gerencia Usuaría para el caso de reintegro de retención por fiel cumplimiento y la solvencia laboral en original emitida por el Ministerio de Trabajo. En el análisis efectuado en el presente trabajo se detectaron varios casos de facturas por concepto de reintegros de fianzas que presentaron retraso en el proceso debido a que los proveedores no cumplieron con el requisito de presentar la solvencia laboral. Causa esta no imputable al Departamento de Cuentas por Pagar.

La Sección de Análisis de Cuentas tiene la responsabilidad de contabilizar todas y cada una de las facturas recibidas de la Sección de Proceso de Pago, sin embargo el estudio realizado en el presente trabajo se puede concluir que, aunque en menos porcentaje que en la Sección de Proceso de Pagos, hay demoras en la contabilización de algunas facturas lo cual se atribuye, en unos casos al



desconocimiento del centro de costo al cual debe ser contabilizado el gasto y en otros a la falta de disponibilidad presupuestaria debido a incrementos o aumentos de partidas, adicionales de obra o ajustes de precios y, que la Gerencia Usuaria no diligencia oportunamente ante la Gerencia de Administración para realizar los trasposos de partidas presupuestarias correspondientes.

Es importante destacar que si la Sección de Proceso de Pago incumple con los días que debe destinar al proceso, esto afecta a la Sección de Análisis de Cuentas, lo que repercute en la gestión del Departamento de Cuentas por Pagar y a su vez en la gestión de la Gerencia de Administración.

RECOMENDACIONES

La secretaria del Departamento de Cuentas por Pagar debe comunicarse inmediatamente con el proveedor vía telefónica cuando reciba de la Sección de Impuestos facturas a devolver y, a su vez el Jefe de la Sección de Proceso de Pago debe enviar un correo electrónico tanto a la Gerencia Usuaria como al Departamento Técnico de Rueda de Negocios a fin de notificarle la situación.

El analista de Proceso de Pago en Atención al Proveedor no debe recibir ninguna factura que no lleve anexo todos los requisitos exigidos para poder procesarla, tales como las notas de crédito tanto por concepto de amortización de anticipo o por diferencia en obra o en entrega de materiales o repuestos y solvencias laborales o actas de inicio y terminación según el caso. Para esto se recomienda entrenar a esta persona dándole los lineamientos y la forma como va a verificar estos tópicos dentro del sistema.

La Gerencia de Administración debe enviar una circular a la Coordinación General de Planes Especiales de Compras del Estado solicitando que no se debe permitir el comienzo de ninguna obra o servicio por parte de los proveedores sin que haya sido creado y aprobado en el sistema el pedido u orden de compra o en su defecto, si es muy urgente, debe hacer seguimiento y solicitar a la Gerencia de Suministros, quien es la encargada de esta labor, a fin de que procedan a crear los pedidos en un máximo de tres días.

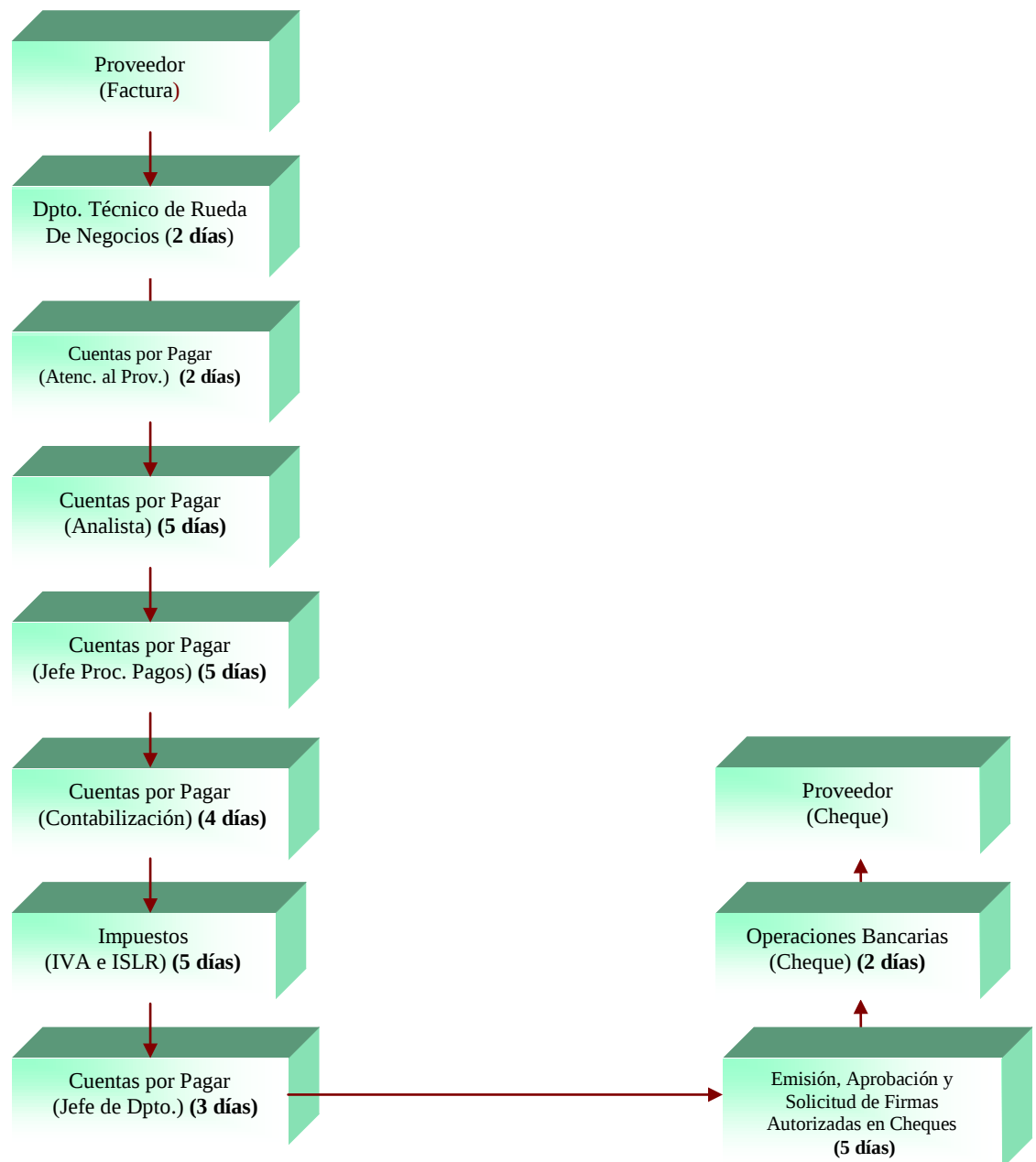
Por otra parte, el Departamento de Cuentas por Pagar debe solicitar al Departamento Técnico de Rueda de Negocios que exhorte a la Gerencia Usuaria a indicar el centro de costos al cual será cargado dicho gasto a fin de que sea incluido en la creación del pedido por parte de la Gerencia de Suministros.



La Gerencia de Administración debe invitar a la Coordinación General de Planes Especiales de Compras del Estado a revisar el presupuesto o disponibilidad de la Gerencia Usuaria inmediatamente que el proveedor solicite incremento de cantidades o de precios, y en caso de existir déficit debe instar a la Gerencia Usuaria a solicitar inmediatamente el traspaso de partida presupuestaria ante la Gerencia de Administración.

Por último se recomienda el establecimiento de los días máximos en que debe incurrir cada paso del proceso de pago para cumplir con la meta fijada de cuarenta y cinco días. Con la propuesta del flujo del proceso de pago del Departamento de Cuentas por Pagar, mostrado en la figura N° 8 se logrará que el proveedor tenga su cheque en la caja en el día 45. Hay que considerar que los 45 días son continuos lo que se traduce en 34 días hábiles, partiendo desde que el proveedor presenta su factura en el Departamento Técnico de Rueda de Negocios.

Figura N° 7
FLUJO DE PROCESO DE PAGO PROPUESTO EN DIAS



BIBLIOGRAFIA

BALESTRINI, M (1997) **Cómo se elabora un proyecto de investigación**. Caracas, Venezuela: Consultores Asociados.

CONSTITUCIÓN BOLIVARIANA DE LA REPÚBLICA DE VENEZUELA. (1999). Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5453. Marzo 24 del 2000.

HERNANDEZ, R., FERNANDEZ, C. Y BAPTISTA, L. (2003). **Metodología de la Investigación**. (3ª edición) Caracas. Editorial Mac Graw Hill.

HERNANDEZ SAMPIERI ROBERTO, FERNÁNDEZ COLLADO CARLOS, BAPTISTA LUCIO PILAR (2004) **Metodología de la Investigación**. Tercera Edición.

LÍNEAS GENERALES DEL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA NACIÓN 2001-2007. (2001). República Bolivariana de Venezuela. Ministerio de Planificación y Desarrollo. Caracas, Venezuela.

MEDIDAS TEMPORALES PARA ESTABLECER PREFERENCIAS DE CONTRATOS RESERVADOS, POR MONTOS Y CATEGORÍAS, PARA LAS EMPRESAS ALTERNATIVAS DEDICADAS A LA FABRICACIÓN DE BIENES, PRESTACIÓN DE SERVICIOS Y EJECUCIÓN DE OBRAS. (Decreto N° 2.876). (2004, Abril 6). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.915. Caracas. Abril 12, 2004.

MEDIDAS TEMPORALES PARA LA PROMOCIÓN Y DESARROLLO DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA INDUSTRIA Y COOPERATIVAS, PRODUCTORAS DE BIENES Y PRESTADORAS DE SERVICIOS, QUE ESTÉN UBICADAS EN EL PAÍS. (Decreto N° 4.000). (2005, 17 de octubre). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.296. Octubre 19, 2005.

MEDIDAS TEMPORALES PARA EL ESTABLECIMIENTO DE CATEGORIAS Y MONTOS DE CONTRATOS RESERVADOS PARA LAS ASOCIACIONES COOPERATIVAS. (Decreto N° 2.838). (2004, 02 de marzo). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 37.894. Marzo 09, 2004.

REGLAMENTO PARCIAL DEL DECRETO DE REFORMA PARCIAL DE LA LEY DE LICITACIONES. (Decreto N° 4.032). (2005, Noviembre 01). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 38.304. Caracas. Noviembre 01, 2005.



RESOLUCION CVG N° 9165. Instructivo para Incorporar el Compromiso para la Construcción del Nuevo Modelo Productivo en las Compras de la Corporación Venezolana de Guayana y sus Empresas Tuteladas. Abril 04, 2006

SABINO, C. (2001). **El Proceso de la Investigación.** Caracas. Editorial Panapo.

TAMAYO, M. (1996). **Metodología de la Investigación Científica.** México. Editorial Limusa.

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO, (2005). **Guía Práctica para la Elaboración del Trabajo Especial de Grado**

REFERENCIAS ELECTRONICAS

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIONES. <http://www.snc.gov.ve>

LEY QUE AUTORIZA AL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA PARA DICTAR DECRETOS CON FUERZA DE LEY EN LAS MATERIAS QUE SE DELEGAN. <http://www.gobiernoenlinea.gob.ve>

MACRO RUEDA DE NEGOCIOS. <http://www.milco.gob.ve>