

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de Empresas



**Evaluación del proceso de pago a proveedores de una empresa dedicada a la
administración de bienes inmuebles**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Alvin Orlando Valdez Cristal

Guatemala, febrero de 2014

**Evaluación del proceso de pago a proveedores de una empresa
dedicada a la administración de bienes inmuebles**
(Práctica Empresarial Dirigida –PED–)

Alvin Orlando Valdez Cristal

Lic. J. Francisco Prado Ch. (Asesor)

Licda. Ingrid de Núñez (Revisora)

Guatemala, febrero de 2014

Autoridades de la Universidad Panamericana

M. Th. Mynor Augusto Herrera Lemus
Rector

Dra. Alba Aracely Rodríguez de González
Vicerrectora Académica

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Vicerrector Administrativo

EMBA. Adolfo Noguera Bosque
Secretario General

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas

M. A. César Augusto Custodio Cobar
Decano

M. A. Ronaldo Antonio Girón
Vice Decano

M. Sc. Ana Rosa Arroyo de Ochoa
Coordinadora

**Tribunal que práctico el examen general de la
Práctica Empresarial Dirigida –PED-**

Licda. Marisol Arroyo Carillo

Examinador

Licda. Karla A. Hurtarte R. de

Sigüenza **Examinador**

M. Sc. Elio Núñez Aguilar

Examinador

Lic. J. Francisco Prado Ch.

Asesor

Licda. Ingrid de Núñez

Revisora

REF.:C.C.E.E.0093-2013-ACA-

LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

GUATEMALA, 04 DE DICIEMBRE DEL 2013

De acuerdo al dictamen rendido por licenciado José Francisco Prado, tutor y licenciada Ingrid de Núñez, revisora de la Práctica Empresarial Dirigida, proyecto –PED- titulada “EVALUACIÓN DEL PROCESO DE PAGO A PROVEEDORES DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA ADMINISTRACIÓN DE BIENES INMUEBLES” Presentada por el estudiante Alvin Orlando Valdez Cristal, y la aprobación del Examen Técnico Profesional, según consta en el Acta No.854, de fecha 12 de octubre del 2013; **AUTORIZA LA IMPRESIÓN**, previo a conferirle el título de Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.



Lic. César Augusto Custodio Cobar
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.

Guatemala, Septiembre 13 del año 2,013

Licenciado
César Custodio
Decano Facultad Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad

Licenciado Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Práctica Empresarial Dirigida –PED- titulado: **"Evaluación del Proceso de Pago a Proveedores de una Empresa dedicada a la Administración de Bienes Inmuebles"** elaborado por el estudiante: **Alvin Orlando Cristal Valdez**, previo a optar al grado Académico de **"Licenciado en Administración de Empresas"**.

En mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el mismo se realizó conforme a los reglamentos internos de esta Universidad y que, en mi opinión cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana, por tal razón, apruebo el trabajo con una nota final de: **Ochenta y Cinco (85) puntos**, y emito sobre el mismo: **DICTAMEN FAVORABLE**.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad para suscribirme.

Atentamente,


Lic. J. Francisco Prado Ch.
Colegiado No. 273

Guatemala, 30 de septiembre de 2013

Señores
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Panamericana
Ciudad.

Estimados señores:

En virtud de que la Práctica Empresarial Dirigida –PED- con el tema **“Evaluación del proceso de pago a proveedores de una empresa dedicada a la administración de bienes inmuebles”**, presentado por el estudiante **Alvin Orlando Valdez Cristal**, previo a optar al grado Académico de **“Licenciada en Administración de Empresas”** cumple con los requisitos técnicos y de contenido establecidos por la Universidad Panamericana, se extiende el presente dictamen favorable para que continúe con el proceso correspondiente.

Atentamente,



Ingrid de Núñez
Licenciada en Administración de Empresas
Revisora



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

"Sabiduría ante todo, adquiere sabiduría"

REGISTRO Y CONTROL ACADÉMICO

REF.: UPANA: RYCA: 1192.2013

La infrascrita Secretaria General Dra. Alba de González y la Directora de Registro y Control Académico M.Sc. Vicky Sicajol, hacen constar que el estudiante VALDÉZ CRISTAL, ALVIN ORLANDO con número de carné 201206572, aprobó con 80 puntos el Examen Técnico Profesional, del Programa de Actualización y Cierre Académico -ACA- de la Licenciatura en Administración de Empresas, en la Facultad de Ciencias Económicas, el día doce de octubre del año dos mil trece.

Para los usos que el interesado estime convenientes se extiende la presente en hoja membretada a los cuatro días del mes de noviembre del año dos mil trece.

Atentamente,



Vicky Sicajol
M.Sc. Vicky Sicajol
Directora
Registro y Control Académico

Alba de González
Vo.Bo. Dra. Alba de González
Secretaria General



Laura B.
cc. Archivo.

Contenido

Resumen	i
Introducción	ii
Capítulo 1	
1.1 Antecedentes	1
Capítulo 2	
2.1 Marco teórico	12
Capítulo 3	
3.1 Planteamiento del problema	19
3.2 Objetivos de la investigación	20
3.3 Alcances y límites de la investigación	20
3.4 Metodología aplicada a la práctica	21
3.4.1 Sujetos	21
3.4.2 Instrumentos	24
3.4.3 Procedimientos	24
Capítulo 4	
4.1 Presentación de resultados	26
Capítulo 5	
5.1 Análisis e interpretación de resultados	44
Conclusiones	50
Propuesta	51
Referencias bibliográficas	73
Anexos	75

Contenido de figuras

Figura 1 Estructura organizacional extractada por departamentos	08
Figura 2 Flujograma actual del proceso de pago a proveedores	29
Figura 3 Formato de lista de verificación del contrato de servicios estándar	55
Figura 4 Formato de contrato de servicios técnicos y catálogo de repuestos	59
Figura 5 Descripción técnica del puesto para la plaza de línea de servicio a proveedores	68

Contenido de tablas

Tabla 1 Análisis FODA de la empresa	10
Tabla 2 Tiempo de relación comercial con la empresa	32
Tabla 3 Sector productivo a la que pertenecen los proveedores de la empresa	32
Tabla 4 Edad de los colaboradores que participan en el proceso de pago a proveedores	38
Tabla 5 Género de los colaboradores que participan en el proceso de pago a proveedores	38
Tabla 6 Estabilidad de colaboradores que participan en el proceso de pago a proveedores	39
Tabla 7 Temas propuestos de capacitación en manual de organización	66
Tabla 8 Costo de elaboración por cada contrato de servicios técnicos	70
Tabla 9 Costo total por la elaboración de los contratos de servicios técnicos	70
Tabla 10 Costo de la contratación de la plaza y la adquisición de mobiliario y equipo	71

Contenido de gráficas

Gráfica 1	Frecuencia en la que presta servicio y/o venta de bienes a la empresa	33
Gráfica 2	Calificación del servicio del proceso a pago a proveedores	33
Gráfica 3	Inconvenientes o problemas en la recepción de facturas	34
Gráfica 4	Apoyo y seguimiento correcto por parte del personal ante un problema	34
Gráfica 5	Entrega de cheques que hayan sido rechazados por falta de fondos	35
Gráfica 6	Entrega de pago en la fecha que indica la contraseña de pago	35
Gráfica 7	Calificación de la comunicación entre proveedor y empresa	36
Gráfica 8	Medios de comunicación de la empresa para comunicarse con el proveedor	36
Gráfica 9	Retroalimentación oportuna por parte de la empresa hacia sus proveedores	37
Gráfica 10	Existen problemas en el proceso de pago a proveedores de la empresa	40
Gráfica 11	Nivel de conocimiento que tiene del proceso de pago a proveedores	40
Gráfica 12	Conocimiento de manuales de organización de la empresa	41
Gráfica 13	Nivel de conocimiento del manual de organización que posee de la empresa	41
Gráfica 14	Nivel de información del puesto de trabajo por parte de la empresa	42
Gráfica 15	Retroalimentación oportuna de información hacia los proveedores	42
Gráfica 16	Medios de comunicación de la empresa hacia proveedores	43
Gráfica 17	Calificación de la comunicación de la empresa hacia sus proveedores	43

Resumen

La presente investigación se enfoca en la evaluación del proceso de pago a proveedores de la empresa Saint John (nombre ficticio), dedicada a la administración de bienes inmuebles

En el capítulo 1 se describe los antecedentes de la empresa, con una historia de más de 200 años. En la actualidad es una empresa líder en el sector de servicios corporativos de administración de bienes inmuebles, con una cartera de inmuebles en 70 países a nivel mundial, una red de mil oficinas, incluidas doscientas sedes corporativas. El análisis FODA incorpora los factores positivos y negativos de la entidad, de los cuales se determinan los elementos controlables y no controlables, tanto en su ambiente interno como el externo.

El capítulo 2 detalla el marco teórico, el cual hace referencia a la información bibliográfica, fundamenta los temas que dieron forma a la presente investigación y fueron base técnica para sustentar el análisis, la evaluación e identificación de oportunidades de mejora en el proceso de pago a proveedores de la empresa.

Se describe en el capítulo 3 el planteamiento del problema, los objetivos; general y específicos, se estableció los alcances y límites. Así mismo se describe la metodología e instrumentos aplicados a la práctica y los procedimientos aplicados a la presente investigación.

De acuerdo al estudio de campo realizado en el capítulo 4, se presentan los resultados obtenidos.

En el capítulo 5, se desarrolla el análisis e interpretación de resultados.

En las últimas secciones se detalla las conclusiones derivadas del análisis realizado, la propuesta que incluye los aspectos relevantes y que son capaces de poder cambiar y adaptar a los requerimientos de la empresa.

El material bibliográfico consultado y otro material de apoyo se especifican en las referencias bibliográficas. Finalmente se incluyen los anexos.

Introducción

Una organización y sus proveedores se benefician entre sí, incrementan la relación, la confianza y la capacidad de crear riqueza. La coordinación es clave en esta relación, ayuda a producir un mejor producto o servicio, lo cual lleva a una mayor satisfacción por parte del cliente, y en consecuencia produce un aumento de las ventas, lo cual beneficia a ambos, se debe recordar que el proveedor es un aliado estratégico de manera que la relación es tan importante como la de los clientes.

El proceso de pago a proveedores se define como un conjunto de procedimientos, instrumentos y normas para transferir recursos financieros para el adecuado control y pago de los proveedores, lo cual generará tener buenas relaciones para tener éxito en el mercado. Esto permitirá conseguir una buena negociación para su empresa, una mejor calidad de los productos y servicios y obtener futuros acuerdos beneficiosos para su negocio.

El negocio de Saint John es crear y brindar un valor real a sus clientes, accionistas, proveedores y a su propio personal, en un mundo que cambia constantemente y dentro de sus valores fundamentales, en la responsabilidad frente al mercado se encuentran seleccionar cuidadosamente a sus proveedores y tratarlos en forma leal, pero la imagen de la empresa ha empezado a ser nombrada entre los proveedores, como los clientes más difíciles para cobrar los productos y servicios prestados, debido al deficiente proceso del pago de sus facturas y el no contar con controles eficaces.

Toda empresa debe tomar decisiones correctivas y contar con herramientas necesarias que sirvan de guía a los colaboradores en sus puestos de trabajo, así mismo deben ser eficientes para incorporar las mejoras en los procesos y deben estar al alcance de todos los colaboradores de la organización.

Capítulo 1

1.1 Antecedentes

1.1.1 Reseña histórica de la empresa

Saint John es una empresa de servicios financieros y profesionales especializada en el sector inmobiliario. La empresa ofrece servicios integrados a través de equipos de expertos en todo el mundo a clientes que buscan potenciar el valor de sus operaciones a través de la propiedad, el alquiler o la inversión en inmuebles.

La empresa atiende las necesidades de sus clientes en 70 países a través de una red de 1,000 oficinas en todo el mundo, incluidas 200 sedes corporativas. La empresa es líder del sector en servicios corporativos de administración de bienes inmuebles gracias a una cartera de clientes en todo el mundo. Como la historia de la organización abarca más de 200 años, a continuación se detalla los hechos más destacados, los nombres utilizados son ficticios por confidencialidad de la empresa:

1783: Charles James abre en Manchester un establecimiento de subastas; en 1808 le sucede su hijo Axel.

1939: Tras numerosas asociaciones y fusiones, la firma James pasa a conocerse ahora por los apellidos de sus tres miembros más importantes, Dickens, Lewis y Saint (DLS) & Sons.

1945: En una Inglaterra devastada por los bombardeos de la Segunda Guerra Mundial, que destruyeron los registros inmobiliarios, DLS asume la inmensa tarea de documentar límites y titularidades de miles de parcelas rurales. DLS se asegura licencias para el desarrollo y designaciones como agencia, lo que sitúa a la empresa en una situación envidiable cuando en 1954 empieza la reconstrucción.

1957: DLS comienza un proceso de expansión global abriendo diversas oficinas en Australia y trabajando desde su base, la empresa se expande hasta Nueva Zelanda, Singapur, Kuala Lumpur,

Hong Kong y Tokio. Entre tanto y volviendo a Europa, DLS amplía sus actividades a Escocia, Irlanda y a la Europa continental.

1968: Al otro lado del Atlántico, en el Paso, Texas, un pequeño grupo de profesionales crea JED Real Estate con el objetivo de aportar una muy necesaria profesionalización al mercado. A JED el mercado local rápidamente le queda pequeño, se traslada a Chicago y cambia su nombre por el de John Partners convirtiéndose en una de las empresas de servicios inmobiliarios líderes en Estados Unidos. La firma se conoce por la perdurabilidad de sus relaciones con sus clientes.

1975: DLS abre en Nueva York su primera oficina en los Estados Unidos. A lo largo de la década de los años 70 y 80, tanto DLS como John Partners amplían su presencia en nuevos mercados, en toda la región de Asia-Pacífico, Europa y América.

1997: John Partners completa su oferta pública inicial de acciones ordinarias de la empresa.

1999: En la mayor fusión internacional habida hasta la fecha en el sector inmobiliario, DLS y John Partners unen fuerzas y dan nacimiento a Saint John. La empresa resultante es una de las empresas de servicios inmobiliarios y de gestión de capitales líder a nivel global.

2006: La firma inicia un periodo de fuerte crecimiento, tanto orgánico como de adquisiciones, proceso que sigue en marcha en la actualidad; es también incluida, durante tres años consecutivos, como la única empresa de servicios inmobiliarios que consigue la distinción de estar dentro de la lista de la revista Forbes de las 400 Best Big Companies. En los años siguientes, recibe el reconocimiento de la revista Fortune y de otras publicaciones de mercados locales, como uno de los mejores lugares para trabajar.

2007: Otro año de intensa expansión, la empresa es testigo de 15 fusiones y adquisiciones, entre ellas la operación de la que nació Saint John Raj, la mayor firma inmobiliaria de la India. También adquirió una consultora líder en sostenibilidad de Inglaterra, y una entidad líder de asesoramiento inmobiliario de los Países Bajos.

2008: La empresa tiene presencia en china, se convierten en los mayores asesores inmobiliarios minoristas de Alemania y les permiten ampliar su presencia en Australia y Escocia.

2012: La empresa adquiere 360 socios comerciales en el mes de julio.

1.1.2 Estudios previos

Según Rivera, (2011:16), autora de la Tesis titulada Propuesta de reestructuración de procedimientos de pagos a proveedores a través de la centralización de las operaciones de una empresa multinacional, expone como objetivo general la implementación de una reestructuración centralizada del proceso de pagos a proveedor en los países de Centro América, para mejorar el procedimiento de registro en el sistema y que este sea preciso y oportuno, para que los saldos contables y bancarios no presenten diferencias significativas, que ayuden a mejorar el flujo de operaciones lo que minimizará los riesgos puedan afectar el cumplimiento de las obligaciones de la empresa, siendo su recomendación la centralización de las cuentas por pagar en Guatemala a través de tesorería central, tal como se realizan la administración de otras áreas, con el fin de tener un mejor control del proceso.

Dentro de la función administrativa, el control es por medio del cual se evalúa el rendimiento, posee elementos básicos o esenciales, en el cual debemos realizar un proceso de supervisión de actividades, permite la corrección de errores y la planificación de las actividades y objetivos, así como la existencia de patrones o estándares determinados para identificar posibles desviaciones de los resultados,

En la tesis titulada La importancia del control interno para el pago de proveedores en una cooperativa de consumo (2011: 45) de Zetino, muestra que la empresa objeto de estudio tiene una segregación inadecuada de funciones de autorización, compra, recepción, inspección y verificación de la documentación de registro y pago, desactualización del manual contable, pero él cual es de suma importancia debido a que contiene la descripción de actividades que deben seguirse, describe los puestos que intervienen en cada proceso contable y precisa la responsabilidad y participación de cada persona que labora para la mencionada empresa, por lo cual recomienda una propuesta de mejora de los procesos de pago a proveedores, con el propósito fundamental de mejorar el tiempo, costos y operaciones de diario.

De acuerdo a la tesis Evaluación del proceso de pago a proveedores en una empresa de bienes raíces, de (2012:23) de Archila, plantea que el alcance de la investigación es la evaluación del proceso de pago a proveedores, debido a la importancia que tiene para la empresa, el cumplimiento de sus obligaciones a corto plazo y el mantener una buena imagen ante los acreedores, para aprovechar el crédito otorgado por ellos y apalancarse financieramente por este medio, el cual resulta ser muy conveniente pues dar liquidez a la empresa de una manera más rápida, sin mayor trámite, por lo cual concluye que la empresa objeto de esta investigación lleva a cabo de forma adecuada los procesos de pago a proveedores, el cual presenta problemas como incumplimiento en las obligaciones contraídas por la empresa como el pago de facturas, suspensiones en los envíos de materiales y mala imagen empresarial.

La importancia de los proveedores es vital, debido a que incurren en gran medida en la oferta de la empresa, pudiendo transformar las relaciones establecidas como una ventaja competitiva. Manteniendo la relevancia en la aplicación correcta de los controles internos para el pago de proveedores, concluye que la segregación inadecuada de las funciones dentro del proceso de pago de proveedores.

1.1.3 Situación actual de la empresa

En Guatemala, la compañía cuentan con más de 10 años en el mercado inmobiliario, brindando servicios de administración de bienes inmuebles para propietarios, ejecución de proyectos y gestión integral de inmuebles a empresas transnacionales y multinacionales que operan en el país actualmente.

En los servicios de administración de bienes inmuebles para propietarios, la empresa utiliza estrategias de gestión comerciales que reducen gastos operativos y maximizan el valor inmobiliario de la propiedad. En gestión de proyectos cuentan con experiencia en ampliación de interiores, gestión de mudanzas, planificación de ocupación, ingeniería, arquitectura y construcción. En la gestión de bienes inmuebles demuestran experiencia en el funcionamiento de

las propiedades con máxima eficiencia, seguridad y confort para los empleados de los propietarios y así mismo una reducción de costos.

El negocio de la organización es crear y brindar un excelente servicio a sus clientes, accionistas y a su propio personal, en un mundo que cambia constantemente. La Misión de la empresa es “Entregar servicios profesionales y estratégicos, así como soluciones completamente integradas para propietarios, ocupantes e inversionistas inmobiliarios a nivel mundial.”

La visión de la empresa “Es ser la empresa líder y un equipo de apoyo en servicios profesionales y estratégicos inmobiliarios, asegurando en todo momento el éxito de cualquier negociación y siempre comprometidos con la sociedad; creando una firme confianza por nuestros servicios de calidad”.

1.1.4 Los valores fundamentales de la empresa son los siguientes:

1. Responsabilidad frente a los empleados
 - a. Respeto por todos los individuos
 - b. No tolerar conductas abusivas, ofensivas o de acoso.
 - c. Establecer y mantener un lugar de trabajo seguro.
 - d. Cumplir con las normas de privacidad.
 - e. Pensar primero, enviar el mensaje de correo electrónico después.
 - f. No utilizar los sistemas de comunicaciones con contenido indebido u ofensivo.

2. Responsabilidad frente a los clientes
 - a. Cumplir con normas profesionales.
 - b. Proteger la información confidencial de los clientes.
 - c. Estar alertas a posibles conflictos de intereses.
 - d. Cumplir con las obligaciones legales.
 - e. Ofrecer atenciones sociales en forma adecuada.
 - f. Ofrecer y recibir regalos con criterios.

3. Responsabilidad frente al mercado
 - a. Nunca pagar o aceptar sobornos.
 - b. Tratar a los clientes, proveedores y competidores en forma leal.
 - c. Cumplir con las leyes de competencia y antimonopolio.
 - d. No fijar precios ni ningún otro tipo de condiciones con competidores.
 - e. Seleccionar cuidadosamente a los socios, clientes y proveedores empresariales.
 - f. Cumplir con todas las leyes contra el lavado de dinero y con otras leyes relacionadas con pagos corruptos.
 - g. Participar en la divulgación de información exacta y fidedigna; comercialización y publicidad.

4. Responsabilidad frente a los accionistas
 - a. No realizar operaciones bursátiles sobre la base de información privilegiada.
 - b. No competir con la empresa para beneficio personal.
 - c. No permitir que sus actividades personales perjudiquen la reputación de la empresa.
 - d. Proteger la propiedad intelectual de la empresa.
 - e. Llevar registros y cuentas exactos.
 - f. Invertir sabiamente; es el dinero de nuestros accionistas, no el nuestro.

5. Responsabilidad frente a las comunidades
 - a. Esforzarse por ser un buen ciudadano corporativo en los países en los que hacemos negocios.
 - b. Cumplir con las leyes sobre el medio ambiente.
 - c. Fomentar el servicio de la comunidad.
 - d. Respetar las leyes y a los gobiernos locales.

Dentro de las normas de actuación de la empresa, se dividen de la siguiente manera:

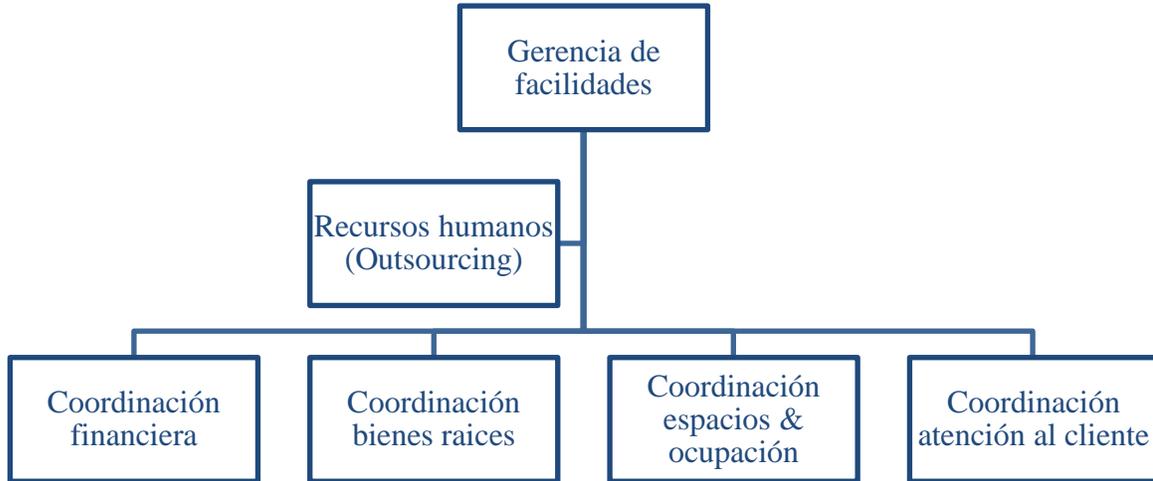
- a. Servicio a los clientes: determina el éxito como empresa en función del valor añadido que produce para sus clientes.
 - a. Únicamente se aceptará la excelencia, tanto en la atención al cliente como en la calidad y supervisión del trabajo; no se debe conformar sólo con ser competente.
 - b. Las relaciones con los clientes se debe basar en el respeto mutuo y, si esto no fuera posible, se renuncia a prestar el servicio.
 - c. Solo se trabaja para los clientes que estén dispuestos a retribuirnos a niveles que reflejen con justicia el valor que se proporciona.

- b. Apoyo a empleados: son el recurso más valioso para la empresa.
 - a. Tienen el beneficio de posibilidades de desarrollo profesional, orientación, asesoramiento y valoración sobre el rendimiento.
 - b. La remuneración se realiza por medio de un programa de retribuciones justo y claramente comunicado.
 - c. No se aceptan comportamientos irrespetuosos entre empleados, incluso en aquellos que decidan abandonar la empresa.
 - d. Siempre actuar como miembro de un mismo equipo, con cultura corporativa de colaboración.

- c. Aspiración a liderazgo: ser el mejor en todo lo que se hace y en cada uno de los mercados en que se opera.
 - 1. La principal responsabilidad será el éxito del equipo, las aportaciones individuales recubrirán una importancia secundaria.
 - 2. Los logros sean de justo reconocimiento y que las ideas sean fomentadas dentro de la empresa.
 - 3. Compromiso a conseguir un equilibrio apropiado entre la vida profesional y la vida privada de cada colaborador.

Ilustración No. 1

Figura 1: Estructura organizacional por departamentos de la empresa.



Fuente: elaboración propia, febrero 2013.

La estructura organizacional está conformada por una gerencia de facilidades, encargada de la dirección de la empresa a nivel nacional de la administración de los bienes inmuebles de propietarios y en gestión de instalaciones de los clientes, la unidad de recursos humanos es una unidad de outsourcing contratada a nivel regional para Latinoamérica por la sede corporativa de la empresa ubicada en el Distrito Federal, Estado de México, México, la cual es la encargada de reclutar, seleccionar, contratar, retener al personal de la empresa, así mismo tiene la función de administrar la nómina de los empleados, pagos de impuestos y regulaciones locales; bajo la gerencia de facilidades se ubican la coordinación financiera, de bienes raíces, de espacios y ocupación, y atención al cliente.

La coordinación financiera es el área encargada de la administración de los presupuestos y el uso eficiente de los recursos económicos de los clientes para la administración de los bienes inmuebles propios y en arrendamiento; tiene a su cargo la administración de las líneas de gasto de rentas, mantenimientos de centros comerciales, servicios básicos, pago de impuestos de bienes inmuebles propiedad de los clientes, reparaciones varias, mantenimientos a equipos, servicio de

limpieza y depreciaciones, así mismo se encarga del proceso de pago a proveedores, control contable de las líneas de gasto que tiene a su cargo, presentación de integraciones contables de cuentas de alto riesgo como depósitos en garantía por contratos de arrendamiento, pagos anticipados realizados a arrendantes y cuentas de impuestos por pagar y la presentación de reportes a nivel regional. En la gestión de proyectos, tiene a su cargo el control financiero y el impacto en el presupuesto general de la empresa.

En el área de bienes raíces se tiene la administración del portafolio de los bienes inmuebles propios y arrendados de los clientes, tiene a su cargo la relación directa con los arrendantes y administradores de centros comerciales, edificios o condominios, la negociación de contratos de arrendamiento y son representantes legales de la empresa ante las asambleas de juntas directivas de propiedades horizontales, así mismo es el contacto inicial en la gestión de proyectos, por medio de esta coordinación se deben tener el contacto con los involucrados ante un proyecto a ejecutar.

La coordinación de espacios y ocupación, tiene la función de gestionar la distribución del espacio utilizable para la adecuada fluidez de las propiedades del cliente, administrador de los planos arquitectónicos del portafolio de bienes inmuebles, así mismo la actualización constante de ocupación de los empleados del cliente en cuanto a bajas y altas de contratación.

El área de atención al cliente, se encarga del servicio al cliente interno, administrando todas las solicitudes de fallas, reparaciones o cualquier otro inconveniente que afecte el buen funcionamiento de las propiedades del cliente, para poder observar la situación actual de la empresa se presenta el siguiente análisis FODA de este proceso.

Ilustración No. 2

Tabla 1: Análisis FODA de la empresa

	Positivas	Negativas
Factores Externos no controlables	Oportunidades (+)	Amenazas (-)
	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado potencial en el país, debido a la existencia de empresas a la cual se adapta el servicio de la empresa. • Expansión al resto del mundo en el que la empresa no se encuentre actualmente operando. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en el mercado de servicios financieros y profesionales en el sector inmobiliario. • Ingreso de nuevos ofertantes. • Fluctuación del dólar americano frente al quetzal, los servicios son cobrados por la primera divisa al tipo de cambio de la moneda local.
Factores Internos controlables	Fortalezas (+)	Debilidades (-)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Especialistas de servicios financieros y profesionales en el sector inmobiliario. 2. Amplia red mundial de la empresa en 70 países a través de 1,000 oficinas en todo el mundo, incluidas 200 sedes corporativas. 3. Liderazgo en el sector de servicios corporativos de gestión patrimonial. 4. Empresa con una historia de más de 200 años de operación. 5. Amplia experiencia en el sector inmobiliario en el mercado mundial. 6. Clientes actuales representan empresas transnacionales y multinacionales en el ramo tecnológico, bancario y farmacéutico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemas en los procesos de pago a proveedores. • Desconocimiento por parte de los proveedores sobre el proceso de pago por los bienes y servicios prestados a la empresa. • Deficiencia en el proceso de cuentas por cobrar. • No se cuenta con una sede corporativa en el país. • Toma de decisiones centralizada en la sede corporativa de México para la operación de Recursos Humanos a nivel latinoamericano.

Fuente: elaboración propia, febrero 2013.

La expansión en los mercados internacionales, es significativo considerar dos poderes: el de los proveedores y de los consumidores, así mismo debemos tomar en cuenta la amenaza de los productos y servicios sustitutos, la competencia dentro del sector y los competidores potenciales. Una de las mejores formas para hacer frente a estos factores es a través de la invención de productos, procesos y la invención tecnológica.

Ser líder en el mercado no significa tener los mejores beneficios del mismo, sino que los consumidores puedan identificar la marca como tal, el reconocimiento como líderes será a través de ella, pero pueden existir diferentes tipos de liderazgo, puede ser en calidad, en precios, servicio al cliente, disponibilidad, es decir qué tipo de reconocimiento de marca queremos lograr.

Un proceso indica cómo gestionar las actividades que forman un valor agregado para la empresa, pero hay que tener en cuenta, que no es lo mismo que procedimiento, primero determina que es lo que se hace y luego muestra cómo hacerlo.

La comunicación frecuente con los proveedores de la empresa, cumplir con los pagos y ser transparente en lo que ambas partes necesitan, le permitirá entregar un producto o servicio de calidad; el cumplimiento de los acuerdos tiene su importancia, los proveedores deben ser eficientes y rápidos, para lo cual la empresa también deberá preocuparse en el proceso y pago de las facturas en el periodo establecido, para lo cual la empresa debe contar con personal calificado, así mismo contar con los recursos tecnológicos para la optimización y eficiencia de los mismos.

El analizar un FODA, suministra información necesaria para un primer análisis en una investigación, anticipa el enfoque en el cual se debe abordar el presente marco teórico.

Capítulo 2

2.1 Marco teórico

Una organización y sus proveedores se benefician entre sí, incrementan la relación, la confianza y la capacidad de crear riqueza. La coordinación es clave en esta relación, ayuda a producir un mejor producto o servicio, lo cual lleva a una mayor satisfacción por parte del cliente, y en consecuencia produce un aumento de las ventas, lo cual beneficia a ambos, se debe recordar que el proveedor es un aliado estratégico de manera la relación es tan importante como la de nuestros clientes.

La comunicación entre la organización y proveedores debe ser eficaz, útil y vital, para lo cual se deben utilizar los medios que presenten la cualidad de ser rápidos, efectivos y exactos para el tránsito de información, así como la retroalimentación respectiva.

Con el propósito de investigar los conceptos claves en la documentación de nuestra investigación, se plantean a continuación para enmarcar nuestro problema de investigación.

2.1.1 Proveedor

Según Sipaque (2012:22), autor de la Tesis titulada Pago a proveedores por medio de un sistema de servicio electrónico bancario para Fábrica de Muebles La Económica, S. A., expone como proveedor “persona o empresa que abastece a otras empresas con existencias (artículos), los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o directamente se compran para su venta. Estas existencias adquiridas están dirigidas directamente a la actividad del negocio principal”.

2.1.2 Proceso de pago a proveedores

Haciendo la misma referencia a la tesis de Sipaque, (2012:22), publica que el proceso de pago a proveedores es “Un conjunto de instrumentos, procedimientos y normas para transferir recursos financieros para el adecuado control y pago de los proveedores. Se puede pagar al contado (efectivo, cheque y tarjetas de crédito y transferencias bancarias), al crédito a plazos de 30, 60 o 90 días, con este aplazamiento de este modo, el adquiriente no paga las existencias en el momento de la compra, sino que obtiene financiación de los proveedores, disponiendo de mayor liquidez durante el período que aplaza el pago, que empleará en otros usos; incluso, en ese intervalo de tiempo, probablemente venda las mercancías y con los recursos que obtenga abone a los proveedores” lo que explica lo complejo que puede ser un proceso de pago, utiliza diferentes opciones las cuales tienen un beneficio propio.

2.1.3 Manual de normas y procedimientos

De acuerdo al material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, Guatemala (2006:97), expresa el concepto de manual de normas y procedimientos como el “Instrumento administrativo de carácter informativo en el que se presenta la secuencia procedimental para la ejecución de las actividades propias de las funciones de una Unidad Administrativa o de una empresa en su conjunto, normatizando las obligaciones para cada puesto de trabajo y limitando su área de aplicación y la toma de decisiones en el desarrollo de las actividades.”

Este manual señala los responsables de llevar las operaciones a cabo, tanto del puesto como la unidad administrativa a la que pertenece el mismo y la estipulación previa de las normas que regulan el que hacer dentro de cada operación en particular o de ellas en su conjunto.

2.1.4 Administración de las cuentas por pagar

Según Longenecker, Moore, Petty y Palich (2007:536) señala que la administración de los flujos de efectivo y de las cuentas por pagar se encuentra mezclada, ya que mientras que una cuenta por pagar se encuentra pendientes de pago, el comprador no ejecuta ningún desembolso de efectivo de su cuenta bancaria, sin embargo, cuando se realiza el pago, se reduce la cuenta de efectivo por ese mismo monto, es por ello que las cuentas por pagar son obligaciones legales, que se pueden pagar en diversos momentos y para ello se debe de apoyar en la negociación y su pago oportuno.

2.1.5 Funciones de puestos de trabajo

Uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la organización es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, de una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

2.1.6 Manual de organización

En referencia al material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, Guatemala (2006:81), indica que los manuales de organización “... por lo regular contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman. Asimismo se contempla lo relativo a niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación y los organigramas que describan en forma gráfica la estructura de la empresa.”

La importancia de estos manuales administrativos, nos apoya a orientar a los colaboradores, las instrucciones están definidas, manifiesta políticas, determina responsabilidades y es una guía para la resolución de conflictos.

2.1.7 Diseño de puestos de trabajo

Según expone Hitt (2006:538) “El diseño del puesto de trabajo se centra en estructurar o reestructurar los componentes fundamentales del puesto. Es común que el diseño de trabajo incluya las responsabilidades. Así, mientras que el análisis del puesto se centra en cuáles son sus componentes, el diseño del puesto del puesto del trabajo es el proceso de determinar cuáles componentes deben colocarse juntos y cómo deben armonizarse para mejorar el desempeño. En ciertos textos, el diseño del puesto de trabajo ocuparía un lugar muy anterior en la secuencia que el que aquí se le he asignado. Asimismo, tradicionalmente primero se diseñan los puestos y después se selecciona a la gente adecuada para cubrirlos”.

2.1.8 Capacitación

De acuerdo a Mondy y Noe (2005:202) indican que la capacitación es un conjunto de actividades elaboradas para impartir a los empleados las habilidades y los conocimientos necesarios para el desempeño de sus empleos actuales, el reto principal es la anticipación al cambio y responder en forma proactiva; los casos más notables que afectan actualmente a los negocios son los cambios en la estructura de la organización ocasionados por fusiones, adquisiciones, rápido crecimiento, recortes de personal, abastecimiento externo, cambios en la tecnología y la necesidad de trabajadores más calificados, el cambio del nivel escolar de los empleados, presiones competitivas que necesitan cursos flexibles.

Las necesidades de capacitación se determinan mediante un análisis en varios niveles.

- a. Análisis Organizacional: se debe estudiar la misión, los objetivos y los planes corporativos estratégicos de la empresa.
- b. Análisis de tareas: se debe centrar las tareas requeridas para lograr los propósitos de la empresa.
- c. Análisis de personas: se deben realizar preguntas relevantes ¿Quién necesita ser capacitado? Y ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y capacidades necesitan los empleados?

2.1.9 Estrés laboral u ocupacional

El autor Fernández García (2010:103) identifica el estrés en el trabajo como “las reacciones físicas y emocionales negativas que se generan cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador. Las causas principales de estrés surgen, según la agencia europea para la seguridad y la salud en el trabajo, de un desajuste entre los trabajadores y sus condiciones de trabajo, el contenido del mismo o la manera en que está estructurada la organización destacando los factores siguientes:

- a. Exceso y falta de trabajo.
- b. Ausencia de una descripción clara del trabajo o de la cadena de mando.
- c. Falta de reconocimiento o recompensa por un buen rendimiento laboral.
- d. No tener oportunidad de exponer las quejas.
- e. Responsabilidades múltiples, pero poca autoridad o capacidad de tomar decisiones.
- f. Falta de control o de satisfacción del trabajador por el producto terminado fruto de su trabajo.
- g. Superiores, colegas o subordinados que no cooperan ni apoyan.
- h. Inseguridad en el empleo, poca estabilidad de la posición.
- i. Verse expuesto a prejuicios en función de la edad, el sexo, la raza, el origen étnico o la religión.
- j. Exposición a la violencia, a amenazas o a intimidaciones.

- k. Condiciones de trabajo físico desagradables o peligrosas.
- l. No tener oportunidad de servirse eficazmente del talento o las capacidades personales.
- m. Posibilidad de que un pequeño error tenga consecuencias serias o incluso desastrosas.

Por tanto, el estrés laboral es un desequilibrio entre la demanda y la capacidad de respuesta (del individuo), siempre que este fracaso tenga importantes consecuencias para la persona.”

2.1.10 Comunicación

En referencia de P. Robbins (2004) en una sola línea se establece que la comunicación debe abarcar la transferencia y comprensión de significados. Lo que indica que cualquier pensamiento, idea, concepción por excelente que sea, no será exitosa hasta que se transmite y los demás la comprenden.

De acuerdo al autor Van Der Hofstadt Román (2005:9) la comunicación se ha definido como un proceso en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información.

2.1.11 Funciones de la comunicación

De acuerdo a P. Robbins (2004:284) nos indica que “La comunicación cumple cuatro funciones principales en un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información. La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se requiere que los empleados sigan. La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados lo que hay que hacer, qué tan bien lo están haciendo y qué puede hacerse para mejorar el desempeño, si no es el óptimo. La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de

sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales. La última función de la comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ofrece la información que individuos y grupos necesitan para tomar decisiones al transmitir datos para identificar y evaluar opciones alternativas.” Ninguna de las funciones es más importante que las otras, por lo cual en todo acto de comunicación se realiza una o más de estas cuatro funciones.

2.1.12 Cliente

En referencia al documento Publicaciones Vértice (2007), en el artículo de atención al cliente lo define como una persona individual o empresarial, la cual obtiene un producto o servicio, sus perspectivas y necesidades, impone a la empresa el nivel de servicio que debe alcanzar. Los clientes son para quiénes se diseñan nuevas formas o se realizan las adaptaciones necesarias para complacer las necesidades y demandas de éstos.

2.1.13 Satisfacción del cliente

De acuerdo a Ferrel O. y Hartline M. (2006), enuncian que la satisfacción del cliente es de acuerdo al nivel de aceptación que genera un producto o servicio de acuerdo a sus expectativas. La clave para retener a los usuarios y lograr que se conviertan en clientes leales tanto para la empresa como para sus productos es la satisfacción, porque es menos probable que se cambien a la competencia, incluso son menos sensibles al precio; también es importante entender qué puede salir mal, enfocarse en aspectos controlables, es preciso asegurar la calidad, manejar expectativas, ofrecer garantías y facilitar quejas.

Capítulo 3

3.1 Planteamiento del problema

Todas las empresas necesitan liquidez, los atrasos en los pagos son retenciones de efectivo que perjudican a cualquier entidad ante sus obligaciones y que conducen al fracaso incluso a entidades que son exitosas; por ese motivo es necesario contar con procesos de pago a proveedores que funcionen bien y que las empresas obtengan una liquidez constante.

La imagen de la empresa ha empezado a ser nombrada entre los proveedores, como los clientes más difíciles para cobrar los productos y servicios prestados, debido al deficiente proceso del pago de sus facturas y el no contar con controles eficaces de evaluación en el área operativa como financiera de la empresa.

Los proveedores han identificado que al momento de la recepción de las facturas, no cuentan con una orden de compra emitida o un contrato vigente de productos y servicios, el cual no se encuentra en el sistema para el efecto y lleva días de atrasos en solventar esta situación y entrega de contraseña de pago que van desde los 15 días calendario a los 15 días hábiles para que pueda ser cobrada, un tiempo considerado por algunos proveedores como excesivo. Adicionalmente en el vencimiento de la contraseña se les indica que el cheque no se encuentra disponible, debido a que se tiene pendiente la autorización para la emisión del mismo por parte de la gerencia, debido a diferentes factores.

En otro escenario, en el área financiera de la empresa se presenta inconvenientes como atrasos en los procesos para emisión del cheque, debido al volumen de facturas que ingresan en el área para pago correspondiente, de las cuales existen facturas que no soportan que los productos y servicios realizados a las propiedades de los clientes se hayan efectuado, falta de una orden de compra que generará el servicio o compra de productos, contratos vencidos y atraso en la autorización para la emisión del cheque.

Después de la información recabada, se define la siguiente interrogante:

¿Cuál es la situación actual del proceso de pago a proveedores de una empresa de servicios financieros y profesionales especializada en el sector inmobiliario?

3.2 Objetivos de la investigación

3.2.1 Objetivo general:

Determinar cuál es la situación actual del proceso de pago a proveedores de una empresa de servicios financieros y profesionales en el sector inmobiliario.

3.2.2 Objetivos específicos:

- a. Evaluar las funciones de los puestos de trabajo involucrados en el proceso de pago a proveedores.
- b. Establecer la comunicación existente entre la empresa y proveedores.
- c. Determinar la satisfacción de los proveedores en relación al servicio prestado de la empresa Saint John.
- d. Elaborar una propuesta de mejora para la empresa en base de los hallazgos encontrados.

3.3 Alcances y límites de la investigación:

3.3.1 Alcances de la investigación:

La investigación alcanzó el estudio de la coordinación financiera, así como cualquier otra dependencia que afecte el proceso de pago a proveedores de Saint John, donde se procesan las facturas que presentan los proveedores para el correspondiente pago por haber prestado un

servicio o la compra de determinado producto. De igual manera analizar el proceso como tal, para la identificación de las causas en el atraso y deficiencias en el proceso de pago a proveedores.

3.3.2 Límites de la investigación

La coordinación financiera de la empresa Saint John, es un área de acceso restringido, maneja información confidencial de la empresa, proveedores y clientes, así como documentos de valor, por lo cual el acceso a sus instalaciones es limitado y se debe contar con la autorización correspondiente del gerente del área.

3.4 Metodología aplicada a la práctica

3.4.1 Sujetos:

En el proceso de pago de proveedores de la empresa Saint John es importante la información que proporcionen los involucrados, a través de su experiencia, comentarios y conocimiento de las actividades que se realizan, se puede obtener información primaria que ayudará a la investigación.

Como sujetos de la investigación se incluyen:

a. Sujeto No. 1

122 proveedores de la empresa Saint John de servicios profesionales y vendedores de productos del sector inmobiliario y 6 colaboradores de la empresa, de género masculino y femenino, entre los 18 a 60 años, no se limita a ningún nivel de escolaridad y estado civil, con una estabilidad laboral dentro de la empresa de un día a quince años.

b. Sujeto No. 2

122 proveedores de la empresa Saint John de servicios profesionales y vendedores de productos del sector inmobiliario.

c. Sujeto No. 3

06 colaboradores que integran el proceso de pago a proveedores de la empresa, pertenecientes a la coordinación financiera y gerencia de facilidades, entre los 18 a 60 años, no se limita a ningún nivel de escolaridad y estado civil, con una estabilidad laboral dentro de la empresa de un día a quince años.

Cálculo de la muestra y rotación de cuentas por pagar:

Censo

Se realizó un censo que incluyó la coordinación financiera y gerencia de facilidades de la empresa Saint John, cuenta con un total de seis colaboradores.

Cálculo de la muestra

De una población de 122 proveedores se calculó una muestra de 44 participantes, con un nivel de confianza del 90% y margen de error del 10%, asumiendo que la proporción de proveedores que poseen problemas con el proceso de pago de facturas es del 50%., utilizando la fórmula:

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + K^2 * p * q}$$

$$n = \frac{(1.65)^2(0.50)(0.50)(122)}{((0.10)^2(122-1)) + (1.65)^2(0.50)(0.50)}$$

$$n = 44$$

En donde:

N =	122	Tamaño del universo (proveedores de Saint John)
K =	1.65	Nivel de confianza 90%
e =	0.10	Error muestral 10%
p =	0.50	Proporción de proveedores que poseen la característica
q =	0.50	Proporción de proveedores que no poseen la característica

Cálculo de la rotación de cuentas por pagar

De acuerdo a información proporcionada por la coordinación financiera de Saint John, durante el periodo del 01 de agosto del año 2012 al 31 de julio del año 2013 realizo compras de bienes y servicios por un monto de US\$10,448,551.81 (Diez millones, cuatrocientos cuarenta y ocho mil, quinientos cincuenta y un Dólares Americanos con ochenta y un centavos), así mismo sus cuentas por pagar durante el mismo el plazo fueron por un monto de US\$1,398,065.65 (Un millón, trescientos noventa y ocho mil, sesenta y cinco Dólares Americanos, con sesenta y cinco centavos), utilizando la siguiente formula se determina:

Rotación de cuentas por pagar	=	$\frac{\text{Compras}}{\text{Proveedores}}$
Rotación de cuentas por pagar	=	$\frac{10,448,551.81}{1,398,065.65}$
Rotación de cuentas por pagar	=	7.47 (veces)
Rotación de cuentas por pagar (días)	=	$\frac{365}{\text{Rotación de Cuentas. x Pagar}}$
Rotación de cuentas por pagar (días)	=	$\frac{365 \text{ días}}{7.47 \text{ veces}}$
Rotación de cuentas por pagar (días)	=	48.84 días

La cancelación de sus cuentas por pagar la empresa lo realiza cada 48.84 días al cierre de julio del año 2013 (rotación de 7.47). Se considera un pago lento, tomando en cuenta que las políticas corporativas de la empresa y de los proveedores otorgan hasta los 30 días plazo. Lo cual es perjudicial para la empresa, derivado que los proveedores en cualquier momento podrían dejar de proveer a la entidad.

3.4.2 Instrumentos:

a. Instrumento No. 1

Guía de observación: el cual se realizó dentro de las instalaciones de la empresa Saint John, como instrumento estratégico para la visualización del entorno organizacional y de la situación actual en el proceso de pago a proveedores.

b. Instrumento No. 2

Cuestionario para proveedores: está dirigido a los proveedores de la empresa Saint John, dicho cuestionario es administrado por el investigador, consta de diez preguntas cerradas, de opción múltiple; dicho instrumento se utilizó para el estudio del servicio al cliente del proceso de pago que ofrece Saint John a sus proveedores.

c. Instrumento No. 3

Cuestionario para colaboradores: está dirigido al personal operativo de la coordinación financiera de la empresa Saint John, dicho cuestionario es auto administrado, consta de diez preguntas cerradas, de opción múltiple; se utilizará para recopilar la información necesaria para el análisis de los efectos, determinación del problema y proporcionar la solución de este.

3.4.3 Procedimiento:

Saint John es una empresa que su fin es crear y brindar un valor real a sus clientes, proveedores, accionistas y a su propio personal. El enfoque de la investigación fue el proceso de pago a

proveedores de Saint John, ya que es la etapa donde la empresa debe responder sobre sus cuentas por pagar y debe proyectar una buena imagen de la empresa ante sus acreedores.

El procedimiento que se utilizó para la presente investigación fue el siguiente:

No	Actividad	semana																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
1	Carta de autorización.	X	X																												
2	Información.			X	X	X																									
3	Marco teórico.					X	X	X																							
4	Análisis FODA								X	X																					
5	Variable de investigación										X	X	X																		
6	Alcances y límites													X	X																
7	Instrumentos															X	X	X													
8	Datos estadísticos																			X	X										
9	Tabulación de datos																				X	X	X								
10	Análisis e interpretación de resultados																						X	X	X						
11	Propuesta																											X	X	X	X

Fuente: elaboración propia, septiembre 2013.

Capítulo 4

4.1 Presentación de resultados

De acuerdo al estudio de campo realizado, a continuación se presenta los resultados obtenidos para ampliar la perspectiva de la situación actual de la empresa.

4.2 Resultados guía de observación

En horario hábil de oficinas y un día de la semana laboral, se realizó una visita de campo con la autorización del gerente de área y se observaron las actividades que desarrolla la coordinación financiera de la empresa objeto de estudio, específicamente en el siguiente proceso.

Nombre del proceso: Pago a proveedores.

En que consiste el proceso: Solventar las cuentas por pagar que genera la empresa a sus proveedores por la administración de los portafolios de bienes inmuebles de los diferentes clientes que esta posee.

Participantes del proceso: dentro de las áreas y personas que intervinieron, se detalla.

- a. Proveedores de servicios profesionales y vendedores de productos del sector inmobiliario.
- b. Coordinación financiera de la empresa, integrada por cinco personas distribuidas en las áreas de recepción de facturas, contabilidad, área de compras y el control financiero de los presupuestos aprobados por los clientes.
- c. Gerente de facilidades, como parte importante del proceso, es el encargado de autorizar las facturas para la emisión de los cheques correspondientes por los bienes y servicios prestados a la empresa.

Documentos que se generan: Durante la observación realizada se visualizaron los siguientes:

- a. Facturas contables: documento fundamental en este proceso, las cuales son presentadas por los proveedores de la empresa, por los bienes y servicios adquiridos.
- b. Ordenes de compra: conocidas como PO (Purchasing Order) las cuales deben estar autorizadas por el coordinador del área financiera.
- c. Contratos de servicios y productos: contratos establecidos con proveedores durante por un tiempo, precio, producto y/o servicio determinado.
- d. Recepción de bienes y servicios: utilizado para garantizar que los bienes y servicios recibidos fueron a satisfacción y estándares de la empresa.
- e. Contraseñas de pago: es emitida por la empresa, utilizada para que los proveedores puedan solicitar el pago correspondiente, en la fecha que indique tal documento, es importante su participación, sin este documento no se puede entregar ningún cheque.
- f. Formulario de pago: documento utilizado para la emisión de cheque, en el cual se adjuntan las firmas de autorización; así mismo la codificación correspondiente a un centro de costo y cuenta contable para cada cliente.
- g. Cheque de caja: documento contable de valor que representa una de las formas de pago que mayor seguridad ofrece para los proveedores de la empresa, garantiza que siempre existen fondos para cobrarlo.

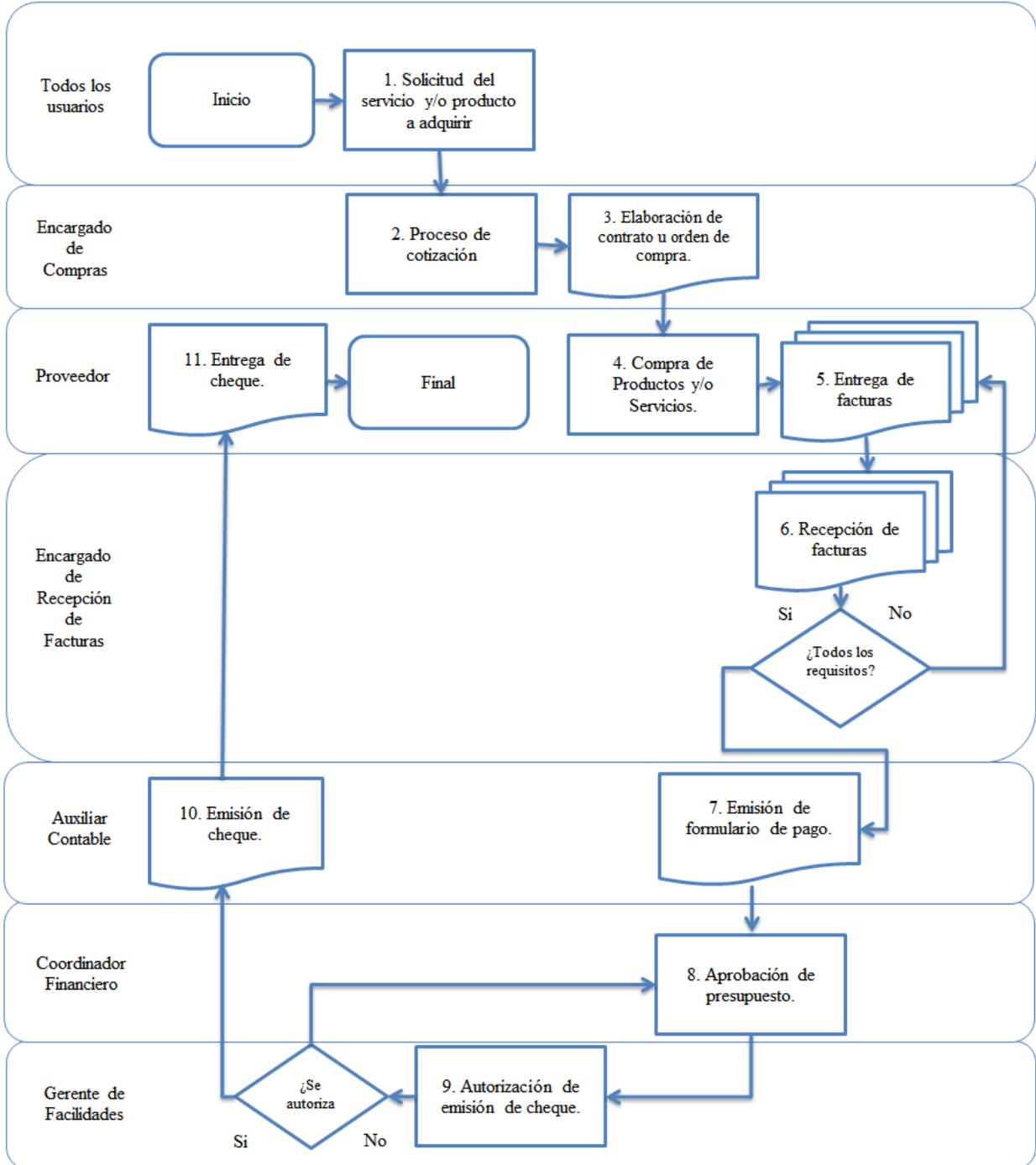
Procedimiento actual del proceso de pago a proveedores de una empresa de servicios financieros y profesionales especializadas en el sector inmobiliario.

ID	Nombre de la actividad	Descripción de la actividad	Responsable	Frecuencia
1	Solicitud del servicio y/o producto a adquirir.	Solicitar al encargado del área de compras el servicio y producto a adquirir.	Todos los usuarios.	Eventual
2	Proceso de cotización	Se buscan posibles proveedores que pueden proporcionar el servicio y/o producto solicitado por el área usuaria.	Encargado de compras	Eventual
3	Elaboración de contrato u orden de compra.	De acuerdo al volumen y periodicidad se elabora contrato de servicios y/o productos, y si es una sola compra se elabora la PO.	Encargado de compras	Eventual
4	Compra de productos y/o servicios.	Se realizan las compras de bienes y/o servicios solicitados, al finalizar se emite la recepción de bienes y servicios para confirmar que fueron entregados satisfactoriamente.	Proveedor	Eventual
5	Entrega de factura	El proveedor entrega la factura correspondiente en la recepción de la empresa, conjuntamente con la recepción de bienes y servicios, más la orden de compra y/o indicando que tiene contrato vigente.	Proveedor	Eventual
6	Recepción de facturas	Recibe las facturas validando si cuenta con todos los requisitos descritos en el paso anterior, para la aceptación y emisión de contraseña, sino cumple estos requisitos son devueltos al proveedor hasta completarlos.	Encargado de recepción de facturas	Diario
7	Emisión de formulario de pago	Se emite el formulario de pago correspondiente, asigna el centro de costo y cuenta contable.	Auxiliar contable	Diario
8	Aprobación de presupuesto.	Se valida que cada factura cuente con un rubro asignado en el presupuesto de cada cliente, de lo contrario se informa en un reporte de gastos extraordinarios de cada cliente en el reporte de gastos de cada mes.	Coordinador financiero	Diario
9	Autorización de emisión de cheque.	Con la validación del coordinador financiero, valida el gasto y autoriza el formulario de pago para la emisión de cheque, de lo contrario regresa al coordinador financiero.	Gerente de facilidades	Diario
10	Emisión de cheque	Emite el cheque correspondiente con las autorizaciones correspondientes.	Auxiliar contable	Diario
11	Entrega de cheque	El proveedor presenta su contraseña de pago en la fecha indicada para la entrega del cheque.	Proveedor	Viernes

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Ilustración No. 3

Figura 2: Flujograma actual del Proceso de pago a proveedores de una empresa de servicios financieros y profesionales especializadas en el sector inmobiliario.



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Es importante mencionar que el proceso descrito anteriormente es el ideal para la empresa, en el adecuado control y pago de sus proveedores, pero se observaron que existen desviaciones a este proceso, los cuales se detallan a continuación:

- a. En el área de recepción de facturas, los proveedores al momento de presentar sus facturas por los servicios prestados y/o bienes adquiridos, únicamente contaban con la recepción de bienes y servicios firmada por los diferentes usuarios de la empresa, no contaban con una orden de compra, indicando que se le había solicitado como una emergencia o un trabajo de alta prioridad y que posteriormente se les enviaría la orden de compra correspondiente, pero la cual no habían recibido hasta ese momento y debían realizar el cobro correspondiente.
- b. Derivado de la información proporcionada en el inciso anterior, al encargado de compras al momento de solicitarle la orden de compra correspondiente, desconocía del caso y no podía proporcionar una respuesta que ayudará en la resolución del caso, en algunas veces la solicitud la habían realizado demasiado tarde o incluso no se había solicitado por parte del área usuaria.
- c. Las funciones asignadas a los dos auxiliares de contabilidad, son las mismas, no existen funciones específicas para cada auxiliar, lo cual dificulta el seguimiento de los pagos al momento de preguntarles por alguno en específico, debían realizar la verificación correspondiente, de que auxiliar había realizado el proceso, se cuentan con un manual de organización de las funciones de cada puesto de trabajo, pero el cual se encuentra archivado y no es de interés para los colaboradores.
- d. En la autorización del gerente de facilidades para la emisión del cheque, debido a sus responsabilidades y funciones principales, esta tarea administrativa tiene una prioridad baja, por lo cual los cheques pueden permanecer varios días en su poder, antes de continúen en el proceso de pago a proveedores.

Ubicación y desarrollo del proceso: se desarrolla en las instalaciones de la coordinación financiera de la empresa Saint John, ubicada en un edificio de diez niveles en la zona diez de la ciudad de Guatemala, en un sector beneficiado por sus centros comerciales, bancos del sistema, zona hotelera, restaurantes, etc.

La estructura del edificio está fabricada con muros de concreto y revestimiento de granito, cuenta con una percepción del riesgo antisísmico; el diseño de las oficinas es amplio, con cubículos y mobiliario marca Steelcase, piso alfombrado, paredes altas con una iluminación adecuada, sistema de aire acondicionado, cada baño habilitado cuenta con una batería de sanitarios y accesorios en buen estado, puertas de vidrio templado con sistema de cierre por sistema magnéticos, cámaras de seguridad en todas las ubicaciones, sistema de rociadores contra incendios, extintores y salidas de emergencias.

El equipo de cómputo se establece de acuerdo al estándar mundial de la empresa, marca Hewlett-Packard (HP) el cual es bastante actualizado con un software Windows 7 y Office 2010; utilizan multifuncionales Xerox de primera línea, de acuerdo a un contrato de outsourcing y cuentan con el servicio de teléfono, mensajería, correo electrónico y servicio de Internet limitado.

4.3 Resultados cuestionario para proveedores

A continuación se presentan en forma gráfica, los resultados del trabajo de campo del cuestionario realizado a los 44 proveedores participantes, con su respectivo análisis e interpretación de los mismos, dicho instrumento se realizó en varios días hábiles en diferentes semanas en el área de recepción de facturas de la coordinación financiera de la empresa, para lo cual el gerente de facilidades otorgó la autorización correspondiente.

Ilustración No. 4

Tabla 2: Tiempo de relación comercial con la empresa Saint John

Tiempo	Cantidad	%
00-06 meses	2.00	5%
07-12 meses	2.00	5%
01-02 años	3.00	7%
03-04 años	9.00	20%
05-06 años	5.00	11%
07años en >	23.00	52%
Total	44.00	100%

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

La empresa cuenta con una variedad de proveedores de servicios y/o productos que parten desde antiguos de más de siete años, hasta distribuidores jóvenes que empiezan una relación comercial.

Ilustración No. 5

Tabla 3: Sector productivo a la que pertenecen los proveedores de Saint John

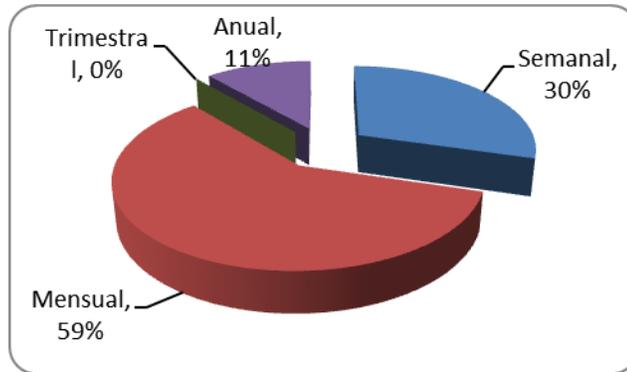
Sector	Cantidad	%
Rentas	5.00	11%
Centros Comerciales	4.00	9%
Energía	5.00	11%
De Servicios	24.00	55%
Obra Civil	6.00	14%
Total	44.00	100%

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De la totalidad de proveedores encuestados, más de la mitad desarrollan actividades del sector de servicios, en segundo lugar se encuentran los proveedores en Obra Civil (desarrollos inmobiliarios y de construcción), hasta en último lugar se encuentran los arrendantes y proveedores de energía.

Ilustración No. 6

Gráfica 1: Frecuencia en la que presta servicio y/o venta de bienes a la empresa

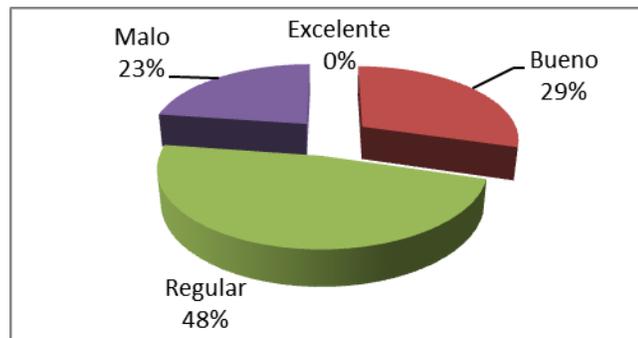


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

La empresa de acuerdo a los servicios que presta a sus clientes, dispone de una programación establecida con sus proveedores, para dar el soporte necesario.

Ilustración No. 7

Gráfica 2: Calificación del servicio del proceso a pago a proveedores

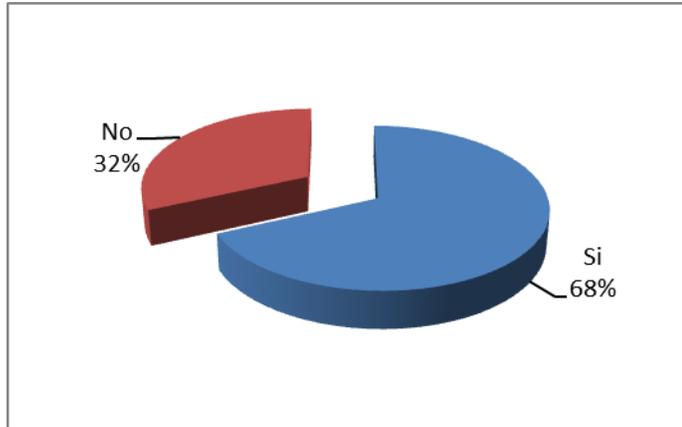


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

La importancia del servicio que se prestan a los proveedores son cada vez más exigentes, ya que buscan mantener una buena relación comercial en la que debe reportar beneficios a ambas partes, por lo cual implica confianza, respeto y dependencia mutua.

Ilustración No. 8

Gráfica 3: Inconvenientes o problemas en la recepción de facturas

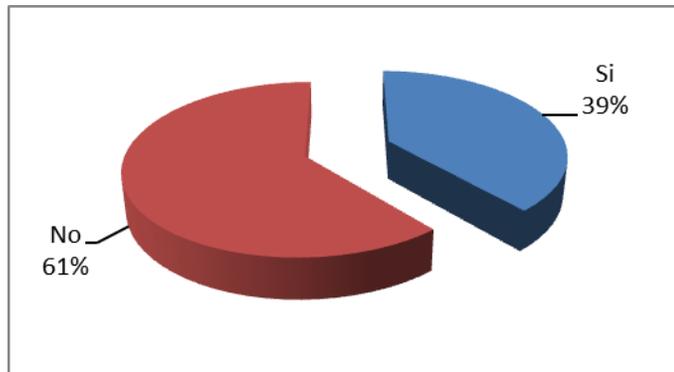


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El compromiso de responder ante los proveedores por los servicios prestados, comienza con poder realizarlo formalmente a través de un documento formal, por lo cual más de la mitad de proveedores manifiesta que ha tenido inconvenientes al momento de presentar sus facturas.

Ilustración No. 9

Gráfica 4: Apoyo y seguimiento correcto por parte del personal ante un problema

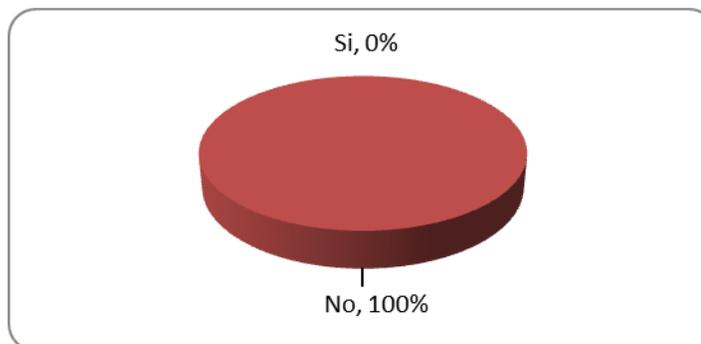


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Más de la mitad de los proveedores han identificado que la empresa no ha sabido dar el seguimiento correcto para la recepción de facturas al momento de entregarlas.

Ilustración No. 10

Gráfica 5: Entrega de cheques que hayan sido rechazados por falta de fondos.

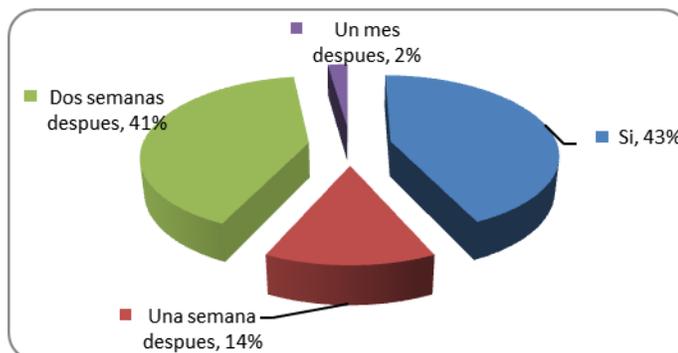


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El análisis de esta gráfica demuestra que la totalidad de los participantes encuestados, nunca ha tenido algún tipo de rechazo en las diferentes formas de pago, por falta de fondos de la empresa.

Ilustración No. 11

Gráfica 6: Entrega de pago en la fecha que indica la contraseña de pago emitida por la empresa.

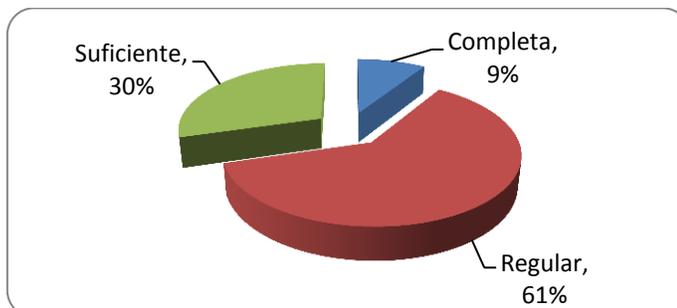


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De la totalidad de participantes, 25 proveedores “no” ha recibido en tiempo el pago por los servicios prestados y/o bienes adquiridos, que van desde una semana a un mes después de haberse vencido la contraseña de pago correspondiente, 19 proveedores afirmaron que “si” ha recibido en tiempo su pago en las diferentes formas de pago que tiene la empresa.

Ilustración No. 12

Gráfica 7: Calificación de la comunicación entre proveedor y empresa

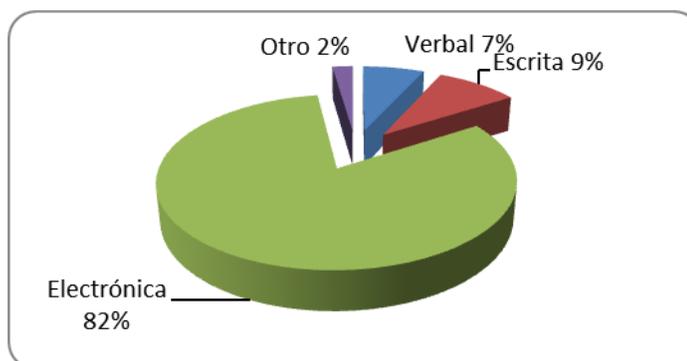


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De la muestra total de participantes encuestados, se observa que la mayoría indica que la comunicación es “Regular” por parte de Saint John; una tercera parte afirmó que es “suficiente”, mientras que el resto indica que es “completa”.

Ilustración No. 13

Gráfica 8: Medios de comunicación de la empresa para comunicarse con el proveedor

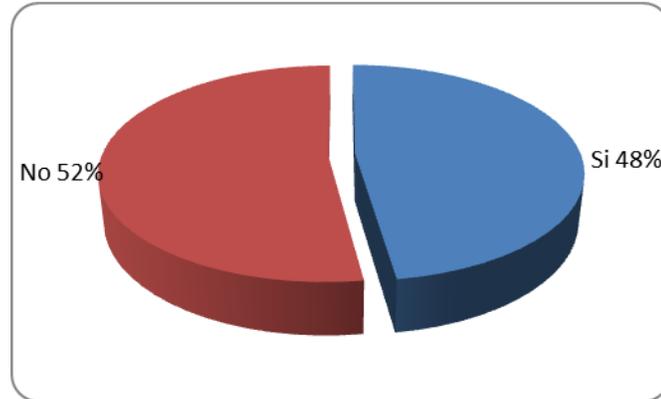


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De la totalidad de 44 proveedores participantes, 4/5 partes indicaron que el medio de comunicación más utilizado por su cliente es la forma electrónica (correo electrónico), dejando una 1/5 parte para la comunicación verbal, escrita u otro tipo.

Ilustración No. 14

Gráfica 9: Retroalimentación oportuna por parte de la empresa hacia sus proveedores.



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

La ponderación otorgada por los participantes es equitativa, 23 proveedores considero que “no” es oportuna la retroalimentación que recibe de su cliente en cuanto a problemas de facturación, contrato, licitaciones y otros documentos, y 21 proveedores “si” determinó que su cliente proporciona una retroalimentación adecuada en el trámite de sus facturas, renovación de contratos, emisión de ordenes de compra, licitaciones, etc.

4.4 Resultados cuestionario para colaboradores

De acuerdo al proceso actual de pagos a proveedores en la empresa Saint John, se procedió a realizar el cuestionario correspondiente a los 6 colaboradores que participan en él, en varios días hábiles, con la autorización correspondiente del gerente de facilidades, a continuación se presenta los resultados obtenidos:

Ilustración No. 15

Tabla 4: Edad de los colaboradores que participan en el proceso de pago a proveedores.

Edad	Cantidad	%
18-28 años	2.00	33%
29-39 años	3.00	50%
40-50 años	1.00	17%
51-60 años	-	0%
61 años en >	-	0%
Total	6.00	100%

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

La unidad objeto de estudio cuenta con la mitad colaboradores en una edad de 29 a 39 años, una tercera parte se encuentra en la edad de 18 a 28 años y la diferencia se encuentra en el rango de 40 a 50 años.

Ilustración No. 16

Tabla 5: Genero de los colaboradores que participan en el proceso de pago a proveedores.

Género	Cantidad	%
Masculino	4.00	67%
Femenino	2.00	33%
Total	6.00	100%

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

La mayoría de los colaboradores de la unidad de estudio, pertenecen al género masculino.

Ilustración No. 17

Tabla 6: Estabilidad de los colaboradores que participan en el proceso de pago a proveedores.

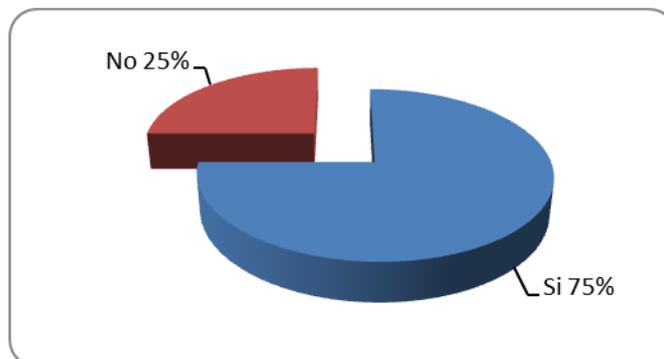
Tiempo	Cantidad	%
07-12 meses	1.00	17%
01-02 años	1.00	17%
03-04 años	3.00	50%
05-06 años	1.00	16%
07 años en >	-	0%
Total	6.00	100%

Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De la totalidad de participantes del cuestionario a colaboradores, la mitad tiene de tres a cuatro años de llevar una relación laboral con la empresa, una sexta parte se encuentra de siete a doce meses, otra sexta parte tiene de uno a dos años de estabilidad con la empresa y la diferencia de 05 a 06 años de edad.

Ilustración No. 18

Gráfica 10: Existen problemas en el proceso de pago a proveedores de la empresa

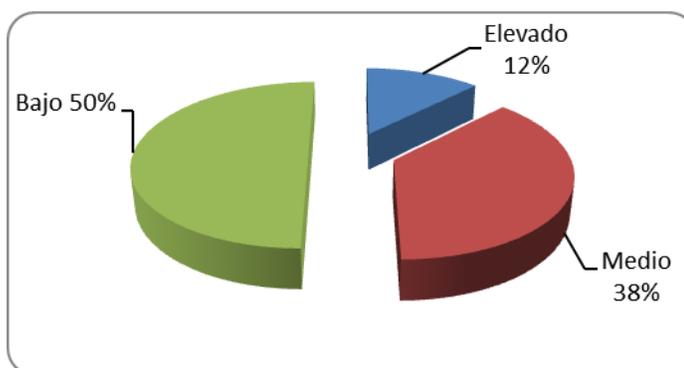


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Del total de participantes encuestados, $\frac{3}{4}$ partes manifiestan que “si” existen problemas en el proceso de pago a proveedores, mientras que $\frac{1}{4}$ parte “no” lo considera de esta manera.

Ilustración No. 19

Gráfica 11: Nivel de conocimiento que tiene del proceso de pago a proveedores

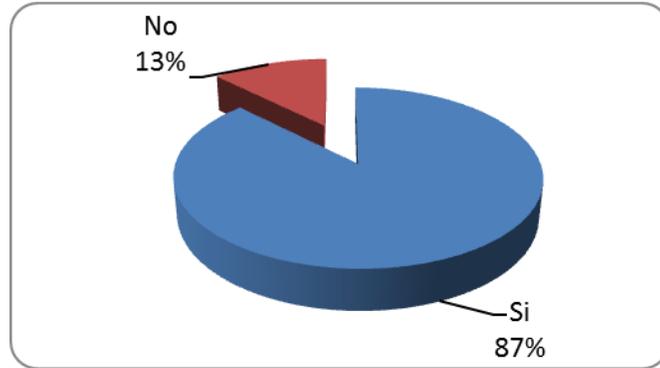


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

El 100% de los participantes afirmó conocer el proceso de control de pago a proveedores, de los cuales 03 colaboradores tienen un conocimiento “bajo”, 02 colaboradores tiene un conocimiento “medio” y solo un colaborador tiene un nivel “elevado”.

Ilustración No. 20

Gráfica 12: Conocimiento de manuales de organización de la empresa

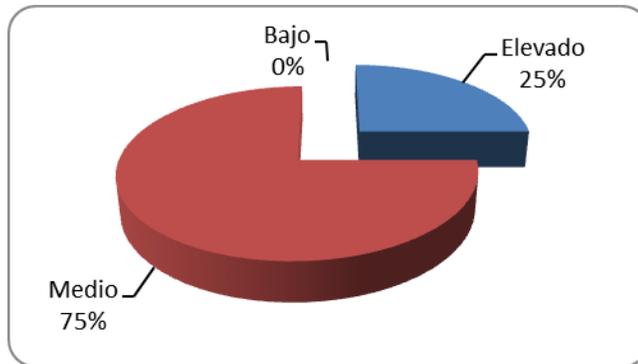


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

Los colaboradores de la empresa indican que 05 de ellos “si” tienen conocimiento de la existencia de un manual de organización dentro de la empresa Saint John, mientras que solo un colaborador determina que “no” tiene idea de la existencia de este documento.

Ilustración No. 21

Gráfica 13: Nivel de conocimiento del manual de organización que posee de la empresa

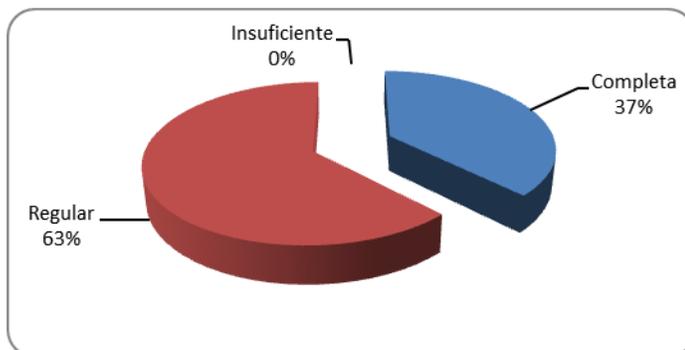


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

$\frac{3}{4}$ partes de la totalidad de participantes aceptaron tener un nivel de conocimiento “medio”, mientras que $\frac{1}{4}$ de los colaboradores manifiesta tener un nivel de conocimiento “elevado”.

Ilustración No. 22

Gráfica 14: Nivel de información del puesto de trabajo por parte de la empresa

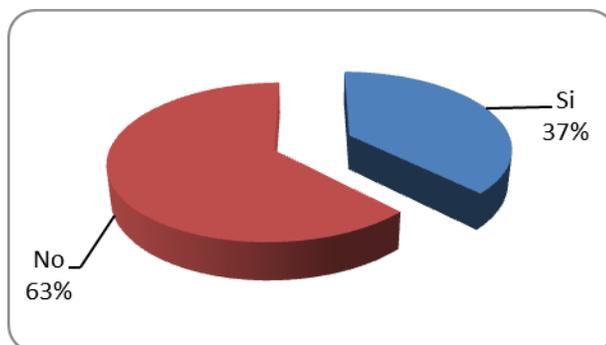


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

04 colaboradores indicaron que poseen un nivel “regular” de las funciones que deben realizar de las funciones de su puesto de trabajo, mientras 02 colaboradores determinó que tienen un nivel “completo”.

Ilustración No. 23

Gráfica 15: Retroalimentación oportuna de información hacia los proveedores

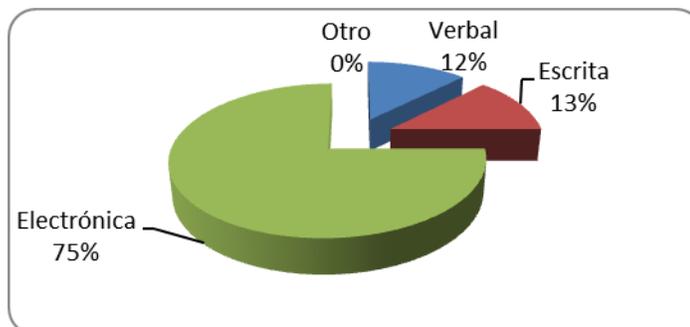


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De acuerdo a las respuestas de los colaboradores, 3/5 partes consideró que “no” es oportuna la retroalimentación que envía a sus proveedores en cuanto a problemas de facturación, contrato, licitaciones y otros documentos, y 2/5 partes indicó que “si” es oportuna.

Ilustración No. 24

Gráfica 16: Medios de comunicación de la empresa hacia proveedores

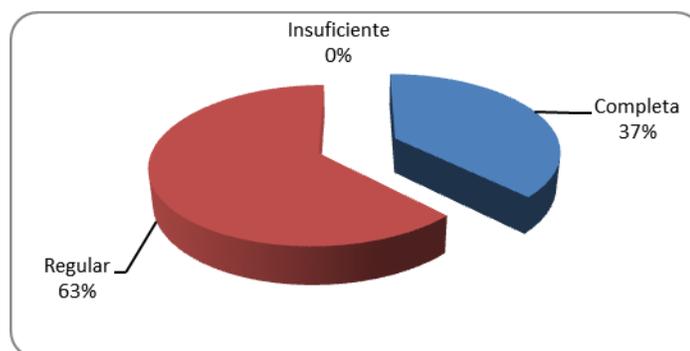


Fuente: elaboración propia, julio 2013.

De la totalidad de participantes, 3/4 partes indicaron que el medio de comunicación más utilizado por los colaboradores hacia sus proveedores es la forma electrónica (correo electrónico), dejando una 1/4 parte para la comunicación verbal y escrita.

Ilustración No. 25

Gráfica 17: Calificación de la comunicación de la empresa hacia sus proveedores



Fuente: elaboración propia, julio 2013.

04 colaboradores catalogan la comunicación con sus proveedores como “regular”, mientras que 02 colaboradores indicó como “completa” este indicador.

Capítulo 5

5.1 Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a la interrogante descrita ¿Cuál es la situación actual del proceso de pago a proveedores de una empresa de servicios financieros y profesionales especializada en el sector inmobiliario?, así mismo en base a los objetivos específicos, los instrumentos y metodología empleada, se puede realizar el siguiente análisis e interpretación de resultados de la investigación de campo realizada.

5.1.1 Proceso de pago a proveedores

La empresa cuenta con una variedad de proveedores de servicios y/o venta de productos que van desde antiguos de más de siete años, hasta distribuidores jóvenes que empiezan una relación comercial con la empresa, ya sean mensuales como arrendantes, administraciones de centros comerciales, proveedores de servicios básicos (energía eléctrica, agua, teléfono, recolección de basura, etc.); semanales como empresas en los servicios de reparaciones de obra civil, eléctricas, plomería, etc. y proveedores que ofrecen un servicio anual, como servicios de mantenimientos preventivos y correctivos a equipos de una especificación técnica y de una mayor dimensión como generadores de energía eléctrica de edificios.

En la tesis de Sipaque, (2012:22), publica que el proceso de pago a proveedores es “Un conjunto de instrumentos, procedimientos y normas para transferir recursos financieros para el adecuado control y pago de los proveedores. Se puede pagar al contado (efectivo, cheque y tarjetas de crédito y transferencias bancarias), al crédito a plazos de 30, 60 o 90 días, con este aplazamiento de este modo, el adquiriente no paga las existencias en el momento de la compra, sino que obtiene financiación de los proveedores, disponiendo de mayor liquidez durante el período que aplaza el pago, que empleará en otros usos; incluso, en ese intervalo de tiempo, probablemente venda las mercancías y con los recursos que obtenga abone a los proveedores”.

Se cumple la teoría expuesta por el autor, existe un proceso a pagos a proveedores en la unidad de estudio, sin embargo, existen situaciones en las que se omiten pasos por la necesidad del requerimiento que solicitan los diferentes usuarios de la empresa, como por ejemplo emergencias en reparaciones en obra civil, eléctricas, plomería, etc.; fallas en equipos técnicos (UPS, generadores de energía, aires acondicionados) los cuales son de vital importancia para el giro del negocio de los clientes de Saint John, así mismo realización de trabajos en la ejecución de proyectos de infraestructura, remodelación y compra de mobiliario y equipo.

De la totalidad de proveedores encuestados, 2/3 partes afirma que si ha tenido problemas o inconvenientes al momento de entregar las facturas en la recepción que tiene disponible la coordinación financiera de la empresa, debido a los factores descritos anteriormente; es importante mencionar que la adecuada ejecución de los procedimientos en un área de pagos a proveedores se traduce indiscutiblemente en el éxito para alcanzar las metas y objetivos de la empresa; es por ello que los proveedores indicaron que el mayor inconveniente es no contar con una orden de compra emitida y autorizada, así mismo trabajos realizados cuando los contratos se encuentran vencidos.

La demora periódica y razonable de las cuentas por pagar no es en sí, por fuerza negativa. Se debe evaluar de manera objetiva en relación con las fuentes alternativas de crédito a corto plazo. Cuando una empresa prolonga sus cuentas por pagar, se debe esforzar por mantener a los proveedores al tanto de su situación. Muchos de ellos estarán dispuestos a permitirles demorar las cuentas por pagar si son honestos con ellos y constantes en sus pagos.

Es importante enmarcar que los proveedores han indicado que su cliente (Saint John) no les ha realizado ningún pago, de los cuales no tengan los fondos disponibles; sin embargo más de la mitad de los proveedores encuestados indicaron que no han recibido en el tiempo establecido el pago por los servicios prestados y/o bienes adquiridos por la empresa, que van desde una semana a un mes después de haberse vencido la contraseña de pago correspondiente; cabe resaltar que en su mayoría a los proveedores que se le cancelan en tiempo son a los arrendantes, administraciones de centros comerciales, empresas distribuidoras de servicios de electricidad y

agua, pago de impuestos, los cuales están sujetos a un solo contrato de arrendamiento, mientras que los proveedores a los que se cancelan vencida su contraseña de pagos corresponden a los que prestan servicios de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos técnicos como UPS, generadores de energía eléctrica, aires acondicionados, compra de repuestos y materiales de electricidad, plomería, etc., a los cuales se les emite una PO por única compra, cada vez que el usuario solicita utilizar este servicio.

5.1.2 Funciones de los puestos de trabajo

Como se cita en el marco teórico, uno de los retos más importantes a los que se enfrenta la organización es determinar cuáles serán las funciones y actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo; una acertada distribución de éstas dependerá el grado de eficiencia del mismo.

En el material bibliográfico de apoyo para el curso Administración 2, Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, Guatemala (2006:81), indican que los manuales de organización “... por lo regular contiene información detallada referente a los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman. También se contempla lo relativo a niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación y los organigramas que describan en forma gráfica la estructura de la empresa.”, sin embargo de acuerdo a la investigación de campo realizada, se puede determinar que un 87% de los participantes encuestados tiene conocimiento que la empresa posee un manual de organización, en cual se describen las funciones, responsabilidades, competencias de cada puesto de trabajo, así mismo los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones de la organización y de sus unidades administrativas, pero es de relevancia indicar que $\frac{3}{4}$ partes de la totalidad de participantes aceptaron tener un nivel de conocimiento “medio” de dicho documento.

En la unidad de estudio la totalidad de colaboradores que participan en el proceso de pago a proveedores indicaron conocer el proceso de control de pagos a proveedores, pero la mitad de

ellos actualmente no tiene un conocimiento elevado del mismo; también los participantes muestran un conocimiento bajo de este proceso, se limitan a la ejecución de las actividades para las que fueron contratados; de manera que los participantes que tienen una elevada comprensión ocupan puestos de alto rango como el coordinador financiero, que por ende debe conocerlo afinadamente.

Adicionalmente $\frac{3}{4}$ partes manifiestan que si existen problemas en el proceso de pago a proveedores, que son los colaboradores que poseen un contacto más directo con el proveedor, mientras que los participantes que no lo consideran, es porque realizan una actividad administrativa y la percepción es inversa.

Según expone Hitt (2006:538) “El diseño del puesto de trabajo se centra en estructurar o reestructurar los componentes fundamentales del puesto. Es común que el diseño de trabajo incluya las responsabilidades. Así, mientras que el análisis del puesto se centra en cuáles son sus componentes, el diseño del puesto del puesto del trabajo es el proceso de determinar cuáles componentes deben colocarse juntos y cómo deben armonizarse para mejorar el desempeño. En ciertos textos, el diseño del puesto de trabajo ocuparía un lugar muy anterior en la secuencia que el que aquí se le he asignado. Asimismo, tradicionalmente primero se diseñan los puestos y después se selecciona a la gente adecuada para cubrirlos”; En la empresa más de la mitad de los colaboradores que intervienen en el proceso de pago a proveedores, poseen un nivel regular de conocimiento de las funciones de su puesto de trabajo, aunque cuentan con un manual de organización no es de interés de los colaboradores el poder consultarlo, un ejemplo concreto son las funciones y actividades asignadas a los dos auxiliares de contabilidad, las cuales son las mismas, pero no existe una diferenciación en las actividades que debe desempeñar cada uno.

5.1.3 Proceso de comunicación

De acuerdo al autor Van Der Hofstadt Román (2005 :9) la comunicación se ha definido como un proceso en el que dos o más personas se relacionan y, a través de un intercambio de mensajes con códigos similares, tratan de comprenderse e influirse de forma que sus objetivos sean aceptados en la forma prevista, utilizando un canal que actúa de soporte en la transmisión de la información, no obstante en la unidad de estudio se cumple parcialmente la teoría expuesta por el autor, ya que en su mayoría, tanto los proveedores, como lo colaboradores encuestados indican que la comunicación es regular, la falta de seguimiento a sus inconvenientes por parte del personal es debido a que no pueden localizarlo vía telefónica o personal, la mayor comunicación que se tiene es por vía electrónica (correo electrónico) lo cual impersonaliza el mensaje el cual se desea enviar y se tiende a equivocarse en el mismo.

Es de hacer notar que los proveedores también manifestaron que la retroalimentación es tardía, y deben esperar un tiempo prolongado para poder realizar los trámites correspondientes, no cuentan con un área de soporte que pueda comunicar la retroalimentación en tiempo, es por ello que la mitad de los participantes encuestados considero que no es oportuna la retroalimentación que recibe de su cliente (Saint John), mientras que los colaboradores están alineados a la respuesta que indicaron los proveedores, se les realizó la misma pregunta y casi la mitad de los participantes indicaron que no es oportuna la retroalimentación que proporcionaron a sus proveedores en el trámite de facturas, renovación de contratos, emisión de ordenes de compra, licitaciones, etc.; debido a el desarrollo de sus actividades que no les otorga el tiempo necesario para poder notificarlo.

5.1.4 Satisfacción del servicio

De acuerdo a Ferrel O. y Hartline M. (2006), enuncian que la satisfacción del cliente es de acuerdo al nivel de aceptación que genera un producto o servicio de acuerdo a sus expectativas. La clave para retener a los usuarios y lograr que se conviertan en clientes leales tanto para la empresa como para sus productos es la satisfacción, porque es menos probable que se cambien a

la competencia, incluso son menos sensibles al precio; también es importante entender qué puede salir mal, enfocarse en aspectos controlables, es preciso asegurar la calidad, manejar expectativas, ofrecer garantías y facilitar quejas.

La carga de trabajo de cada colaborador, puede afectar en sus actividades diarias, las cuales pueden ser progresivas y aumentan con el tiempo, es por ello que si no se detectan en el menor tiempo posible, puede afectar los objetivos en el equipo de trabajo, es por ello que más de la mitad de los proveedores participantes respondieron que el personal actual de la empresa no ha sabido dar el seguimiento correcto para la recepción de facturas al momento de entregarlas y consistentes con los comentarios proporcionados, la mitad de los participantes califica como “regular” la calidad del servicio que ofrece a Saint John, mientras que una tercera parte lo considera como “bueno”, y una cuarta parte lo aprecia como un servicio “malo” y se debe resaltar que ningún proveedor calificó como excelente el servicio de pago a proveedores de la coordinación financiera.

Conclusiones

Se pudo comprobar, luego de la investigación realizada que la situación actual del proceso de pago a proveedores de la empresa Saint John no se cumple de acuerdo al proceso establecido en la unidad de estudio, ya que existen situaciones en las que se omiten pasos, problemas e inconvenientes para el proveedor y atraso en sus pagos.

De acuerdo a la investigación realizada se estableció que las funciones de los puestos de trabajo involucrados en el proceso de pago a proveedores de la empresa, aunque se cuenta con un manual de organización, no es de interés el poder consultarlo por parte de los colaboradores, lo cual provoca un desconocimiento parcial de las actividades, atribuciones y funciones que tiene cada puesto de trabajo dentro de este proceso.

Se estableció que la comunicación existente entre la empresa y sus proveedores es en su mayoría a través de un medio electrónico (correo electrónico) lo cual impersonaliza el mensaje el cual se desea enviar, dificultando el uso de otros medios como el telefónico o personal por parte de la empresa, lo cual ocasiona una retroalimentación tardía hacia los proveedores, en el trámite de los documentos que soliciten.

La satisfacción de los proveedores en relación al servicio prestado por la empresa es catalogada como regular, ya que no pueden proporcionar un servicio que ayude a dar una solución a los inconvenientes o problemas que presenten.

Se determinó que la coordinación financiera no cuenta con las herramientas necesarias para el funcionamiento correcto del proceso de pago a proveedores de la empresa.

Propuesta de mejora del proceso de pago a proveedores de una empresa dedicada a la administración de bienes inmuebles.

Introducción

La investigación realizada permitió evaluar la situación del proceso de pago a proveedores que actualmente ejecutan en la empresa Saint John, estableciendo e identificando áreas de oportunidad para el cumplimiento correcto de esta actividad.

Justificación

El retraso constante y razonable de las cuentas por pagar, no indica de por sí un factor negativo, debe existir una evaluación que sea objetiva con opciones de crédito que disponga el mercado a un corto plazo. Cuando una empresa amplía sus cuentas por pagar, debe tener una comunicación constante con sus proveedores de cuál es el escenario actual, para que mantenga una relación comercial estable, al ser honestos con él.

Los colaboradores son un elemento fundamental en cada organización, ya que es un recurso indispensable; para poder orientar a cada uno en sus funciones, el rol que jugará dentro de la estructura organizacional y la participación que tendrá para alcanzar los objetivos establecidos, se deben disponer de las herramientas necesarias y al alcance de todos, para poder aprender, educar y consultar en cualquier momento las responsabilidades, funciones, atribuciones y actividades, de cada puesto de trabajo y eliminar la forma empírica de realizar las tareas asignadas.

La comunicación es un intercambio de información que puede transmitirse a través de diversos medios, como la escritura, el habla y otros tipos de señales, pero es importante establecer que está no será exitosa hasta que el receptor pueda comprender el mensaje enviado, así otro factor a evaluar la satisfacción que percibe del servicio prestado por la empresa, para lo cual la empresa

debe disponer de los recursos necesarios para poder transmitir correctamente el mensaje que desee enviar.

El planteamiento de la propuesta está dirigido a mejorar el proceso actual de pago a proveedores:

- A través de un contrato de servicios técnicos estándar para los proveedores que presentan problemas por los servicios técnicos prestados a la empresa.
- Capacitación hacia los colaboradores, para el conocimiento y aplicación de las herramientas disponibles para el cumplimiento correcto de sus actividades diarias.
- La creación de una línea de servicios en la reparación de la comunicación existente entre la empresa y sus proveedores.

Objetivos

Objetivo general

Mejorar el proceso actual de pago a proveedores de una empresa de servicios financieros y profesionales en el sector inmobiliario.

Objetivos específicos

- Elaborar un contrato de servicios estándar para los proveedores de servicios técnicos, que incluya una lista de verificación de los aspectos que deberá incluir el mismo.
- Brindar por medio de capacitaciones el conocimiento y uso del manual de organización vigente; para que los colaboradores puedan utilizar toda la información disponible de la empresa y sus puestos de trabajo.
- Contratar un puesto de trabajo para la creación de una línea de servicio en el proceso de pago a proveedores.

Contrato de servicios técnicos estándar

Un contrato se puede definir como el pacto o convenio entre partes que aceptan ciertas cláusulas que regularizan obligaciones y derechos sobre un determinado producto, servicio, materia, etc., que puede ser reflejado en un documento que puede utilizarse jurídicamente para exigir las obligaciones contenidas en el mismo, pero en el cual se debe cumplir con el consentimiento de las partes, el objeto y la causa del motivo que llevo a celebrar el contrato.

Dentro de la investigación realizada, los proveedores que presentan problemas en cuanto al proceso de pago de sus facturas por los servicios y/o bienes, son los que prestan un servicio técnico de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos como UPS, generadores de energía eléctrica, aires acondicionados, compra de repuestos y materiales de electricidad, plomería, cerrajería, etc., a los cuales se les emite una PO por única compra, cada vez que el usuario solicita utilizar este servicio pero normalmente son solicitados como una emergencia o un trabajo de alta prioridad y el trámite de la orden de compra tiene retraso en la emisión.

Por lo anterior, se recomienda en la coordinación financiera de la empresa, la elaboración e implementación de un contrato de servicios que incluya un catálogo de repuestos, para que el proveedor disponga de un documento legal vigente, en el cual se limitará en el detalle de los servicios y cantidad de bienes, de acuerdo al requerimiento del usuario en la hoja de recepción de bienes y servicios.

Lineamientos para elaboración de la lista de verificación

- Descripción del servicio a contratar.
- Nombre del proveedor.
- Empresa contratante.
- Datos del contrato.
 - Plazo del contrato.

- ¿Será prorrogable?
- Máximo tiempo de prórroga
- Vigencia.
- Precio del servicio.
- Periodicidad del servicio.
- Condiciones especiales a incluir.
- Forma de pago.
 - Tipo de forma de pago.
 - Número de cuenta bancaria.
 - Tipo de cuenta bancaria.
- Datos del proveedor.
 - Nombre de contacto.
 - Teléfono de contacto.
 - Correo electrónico de contacto.
 - Domicilio para notificaciones.
- Datos del usuario solicitante.
 - Nombre de solicitante.
 - Teléfono de solicitante.
 - Correo electrónico de solicitante.
 - Domicilio para notificaciones.
- Documentos adjuntos
- Si es persona natural
 - Copia del documento personal de identificación (DPI).
 - Copia RTU (Registro tributario unificado).
 - Copia de patente de comercio.
- Si es persona jurídica
 - Copia de escritura de constitución.
 - Copia de patente de comercio y de sociedad.
 - Copia RTU de la empresa.

Datos del proveedor

Nombre de contacto

Teléfono de contacto

Correo electrónico de contacto

Domicilio para notificaciones:

Datos del usuario solicitante

Nombre de solicitante

Teléfono de solicitante

Correo electrónico de solicitante

Domicilio para notificaciones:

Documentos adjuntos

Persona natural

- Copia del documento personal de identificación (DPI)
- Copia RTU de la empresa
- Copia de patente de comercio

Persona jurídica

- Copia del documento personal de identificación (DPI)
- Copia del nombramiento de representante legal
- Copia de la escritura de constitución
- Copia de patente de comercio y de sociedad
- Copia de RTU de la empresa

Fecha:

Recibido por:

Firma de solicitante:

Firma de compras

Fuente: elaboración propia, agosto 2013. (Página 2/2)

Lineamientos para elaboración de contrato de servicios técnicos.

- Nombre del contrato de servicios técnicos y catálogo de repuestos.
- Comparecientes:
 - El proveedor: Se debe incluir los datos generales de la persona individual o del representante legal (nombre, edad, estado civil, profesión, nacionalidad, número de documento personal de identificación), número de acta notarial de nombramiento si fuera persona jurídica.
 - Contratante: Datos generales del representante legal (nombre, edad, estado civil, profesión, nacionalidad, número de documento personal de identificación), número de acta notarial de nombramiento.
- Cláusula primera: Objeto del contrato: Del por qué se está elaborando el presente contrato.
- Cláusula segunda: Bienes y servicios: Detalle de los bienes y servicios a prestar.
- Cláusula tercera: Precio: Valor de los bienes y servicios (sin IVA incluido).
- Cláusula cuarta: Forma de pago: Como se realizará el pago, tiempo y lugar.
- Cláusula quinta: Impuestos: determinar el responsable del pago de impuesto, normalmente es el proveedor de bienes y servicios.
- Cláusula sexta: Obligaciones del proveedor: Se debe incluir todas las obligaciones que el proveedor debe cumplir por los bienes y servicios prestados.
- Cláusula séptima: Obligaciones de la contratante: Se debe incluir todas las obligaciones que la empresa deberá cumplir con el proveedor.
- Cláusula octava: Duración: Se debe establecer la vigencia del contrato a firmar que puede realizarse en periodos no menores a un año, ni mayores a cinco.
- Cláusula novena: Terminación anticipada del contrato: Es un punto importante ya que beneficia a la empresa al momento que ya no desee recibir bienes y servicios del proveedor, ya que es una cláusula unilateral y en la cual se debe avisar formalmente con treinta días de anticipación.
- Cláusula décima: Responsabilidad de estafas: Responsabiliza al proveedor por las actuaciones de su personal dentro de las instalaciones de la empresa.

- Cláusula décima primera: Reuniones de avances e informes: La empresa puede solicitar reuniones de avances con el fin de controlar la buena ejecución del servicio.
- Cláusula décima segunda: Confidencialidad: Responsabiliza a los proveedores que toda información proporcionada por la empresa debe manejarse exclusivamente para el cumplimiento de trabajo.
- Cláusula décima tercera: Auditoria: Faculta a la contratante a auditar al proveedor en sus procesos y procedimientos para verificar el cumplimiento del contrato.
- Cláusula décima cuarta: Cesión: El proveedor no podrá ceder el contrato de servicios y/o productos.
- Cláusula décima quinta: Cláusula penal: Incumplimiento del proveedor a los servicios contratados por la empresa.
- Cláusula décima sexta: Notificaciones. Datos de la contratante y el proveedor para dirigir toda notificación o comunicación (contacto, dirección, teléfono y correo electrónico).
- Cláusula décima séptima: Solución de Controversias: El contrato será regulado de acuerdo a leyes vigentes de la República de Guatemala.
- Cláusula décima octava: De la aceptación: Las partes están de acuerdo al contratos.

Ilustración No. 27

Figura 4: Formato de contrato de servicios técnicos y catálogo de repuestos

Contrato de servicios técnicos, incluye catálogo de repuestos.

Comparecen por una parte: Nombre de la persona natural o representante legal de la persona jurídica, edad, estado civil, profesión, nacionalidad, número de documento personal de identificación, número de acta notarial de nombramiento si fuera persona jurídica, en adelante designado como “el proveedor”. Y por la otra parte: Nombre del representante legal de Saint John, edad, estado civil, profesión, nacionalidad, número de documento personal de identificación, número de acta notarial de nombramiento, en adelante designada como “la contratante”. Los comparecientes expresan ser de los datos de identificación personal anteriormente relacionados, que se encuentran en el libre ejercicio de sus derechos civiles y que las representaciones que ejercen son válidas y suficientes para celebrar el presente contrato de servicios técnicos, incluyendo un catálogo de repuestos, contenido en las siguientes cláusulas:

Primera: Objeto del contrato. El proveedor se obliga para con la contratante a prestar los servicios que se indican en el presente documento, los cuales se prestarán de acuerdo a este contrato y sus anexos, los cuales forman parte integral del mismo. Segunda: Bienes y servicios. Se encuentran detallados y descritos en los anexos del presente contrato. El proveedor no podrá realizar servicios diferentes a los consentidos en el presente documento, para ello deberá de notificar a la contratante para que se determine si es necesario o no la realización del servicio y proceder a otorgar la autorización correspondiente; a la vez la contratante se reservará el derecho de contratar otros proveedores que faciliten el mismo tipo de servicios del proveedor, pactando que no existe ningún tipo de exclusividad alguna. Tercera: Precio. Dependiendo del trabajo ejecutado, se pagará al proveedor una tarifa fija o comisión de acuerdo a lo establecido en los anexos de este contrato; en caso el precio varíe se firmara un documento de modificación detallando el nuevo valor. Los gastos incurridos por el proveedor corren por su cuenta y la contratante no tendrá ninguna obligación de reintegrarlos. Cuarta: Forma de pago. El pago se realizará de acuerdo a la forma de pago establecido por el proveedor, dentro de los treinta (30) días calendario siguientes a la presentación de la factura, con la hoja de recepción de bienes y servicios firmado por el usuario

del área solicitante de la empresa y para hacer constar que el servicio descrito en la cláusula primera y segunda se está realizando conforme al presente documento. Quinta: Impuestos. El proveedor será el único responsable presente y futuro de todos los impuestos, contribuciones y otros que se ejecuten en el presente contrato de servicios. Sexta: Obligaciones del proveedor: 1) Prestar el servicio descrito en el presente contrato con el personal, equipo y recursos propios de acuerdo a las características y en el tiempo establecido por la contratante. 2) El personal del proveedor será contratado directamente por el proveedor como su patrono directo, en el cual la contratante no acepta de ninguna responsabilidad alguna. 3) Cumplir con las políticas y reglamentos que rigen a la contratante, para lo cual el proveedor se obliga a verificar los antecedentes penales, policíacos y laborales de todo su personal antes de la vinculación a este contrato. 4) El personal del proveedor deberá contar con todos los aspectos de seguridad industrial al momento de realizar el servicio contratado. 5) Dar un oportuno servicio en las consultas y reclamos de servicios por parte de las contratantes. 6) Para evaluar la calidad del servicio, el proveedor deberá mantener una comunicación abierta para la atención de las observaciones de la contratante. 7) El personal del proveedor deberá ser suficiente y calificado. 8) El personal del proveedor no deberá interferir o perjudicar la ejecución de la operativa de la contratante. 9) El proveedor será el único responsable por daños y perjuicios causados por actos o descuidos de su personal o por incumplimiento de contrato. Séptima. Obligaciones de la contratante: 1) Reportar todas las fallas y defectos en la prestación del servicio por forma escrita. 2) Pagar el precio por el servicio prestado en el presente contrato. 3) Dar acceso al personal del proveedor a sus instalaciones. 4) Llevar un control adecuado sobre las funciones ejecutadas por el proveedor. 5) Todas aquellas obligaciones contenidas en los documentos que formarán parte del presente contrato. Octava. Duración: El presente contrato tiene una vigencia de “números de años” contados a partir del día, mes y año, por lo que vencerá el día, mes y año, el cual podrá prorrogarse por medio de un nuevo contrato o un cruce de cartas debidamente firmada por las partes. Novena. Terminación anticipada del contrato: Unilateralmente podrá declararse sin efecto la existencia del presente contrato, terminando antes de la fecha de expiración del plazo, mediante aviso por escrito con treinta días de anticipación por incumplimiento de cualquiera de las partes o efectos legales. Décima. Responsabilidad de estafas: El proveedor será responsable de las actuaciones de su personal por robo, hurto o cualquier otro acto doloso o fraudulento que

se realicen contra la contratante. Décima primera. Reuniones de avances e informes: La contratante con el fin de supervisar la ejecución del servicio, podrá solicitar reuniones de avances y solicitar informes. Décima segunda. Confidencialidad: La información descrita en el presente contrato o cualquier otra que reciba la contratante es propiedad de la misma y se deberá utilizar exclusivamente para fines de cumplimiento del presente contrato, por lo cual queda prohibido la divulgación, comunicación total o parcial de dicha información sin previa autorización. Décima tercera. Auditoría: La contratante se reserva el derecho de auditar los procesos y procedimientos utilizados para la ejecución del presente contrato. El proveedor acepta a permitir que la contratante tenga el acceso a la información que le requiera para revisión con previo aviso por escrito con 15 días calendario de anticipación. Décima cuarta. Cesión: El proveedor no podrá ceder el presente contrato, ni subcontratar servicios, sin el consentimiento previos y por escrito de las contratantes. Décima quinta. Cláusula penal: Por incumplimiento del presente contrato el proveedor pagará a la contratante a título de cláusula penal, la suma equivalente al diez por ciento del monto anual facturado, el cual se puede deducir de los pagos pendientes a favor del proveedor. Décima sexta. Notificaciones: Se deberá realizar a cualquiera de las partes, para el buen desarrollo de este contrato, deberá ser por escrito y dirigirse a las siguientes direcciones: El proveedor, dirección, nombre del contacto, número de teléfono y correo electrónico y por la contratante, dirección, nombre del contacto, número de teléfono y correo electrónico. Décima séptima. Solución de controversias: este contrato será regulado, gobernado e interpretado de conformidad con las leyes de la República de Guatemala. Décima octava. De la aceptación: Ambas partes leen el contenido íntegro del presente contrato y lo aceptan, ratifican y firman, en la ciudad de Guatemala a los “día” del mes de “mes” del “año”.

(Firma)

El proveedor

Nombre del representante legal

Puesto y nombramiento

Nombre de la empresa

(Firma)

La contratante

Nombre del representante legal

Puesto y nombramiento

Nombre de la empresa

En la ciudad de Guatemala, el ----- de ----- del año -----, Yo, el Infrascrito Notario, DOY FE: Que las firmas que anteceden son auténticas por haber sido puestas en mi presencia por el señor “representante legal del proveedor”, quien se identifica con número de documento personal de identificación “número” extendida por el Alcalde Municipal de Guatemala, departamento de Guatemala; y por “representante legal de la contratante” quien se identifica con número de documento personal de identificación “número” extendida por el Alcalde Municipal de Guatemala, departamento de Guatemala. En señal de autenticidad, firman nuevamente al pie de la presente razón de auténtica. DOY FE:

Firma)

(Firma)

El proveedor

La contratante

Nombre del representante legal

Nombre del representante legal

Puesto y nombramiento

Puesto y nombramiento

Nombre de la empresa

Nombre de la empresa

Anexo I de contrato de servicios técnicos

Nombre del proveedor
Dirección comercial
Número de teléfono
Correo electrónico

Referencia: AB C-1027-012 con partes incluidas

Contrato de servicios técnicos con repuestos incluidos.

Datos del Cliente:

Cliente: La contratante (Saint John)
Dirección: zona diez, ciudad de Guatemala
Teléfono: (502) 2255-0000
Nit: 12345678-9

Costo:

No	Equipo	Serie	Costo Mensual	Costo Anual
1	A	A1	Q 0.00	Q 0.00
2	B	A2	Q 0.00	Q 0.00
3	C	A3	Q 0.00	Q 0.00
4	D	A4	Q 0.00	Q 0.00
5	E	A5	Q 0.00	Q 0.00
Total IVA incluido			Q 0.00	Q 0.00

El proveedor, suscribe el presente contrato, con la contratante en adelante el cliente, ambos se comprometen a cumplir con las condiciones que quedan establecidas a continuación.

Servicios técnicos preventivos-correctivos

En la fase de servicios técnicos preventivos, el servicio consta de una visita mensual, en la cual se hará una revisión del equipo, el cual se detalla a continuación:

Trabajos a realizar	Equipo
Actividad 1	X
Actividad 2	X
Actividad 3	X
Actividad 4	X
Actividad 5	X

Al final del servicio se entregará un reporte escrito de los resultados obtenidos.

Anexo II de contrato de servicios técnicos

Logo de proveedor
Nombre del proveedor
Dirección comercial
Número de teléfono
Correo electrónico

Referencia: AB C-1027-012 con partes incluidas

Catálogo de repuestos

No	Equipo	Serie	Repuesto 1	Repuesto 2	Repuesto 3	Repuesto 4
1	A	A1	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
2	B	A2	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
3	C	A3	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
4	D	A4	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
5	E	A5	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00

No	Equipo	Serie	Repuesto 5	Repuesto 6	Repuesto 7	Repuesto 8
1	A	A1	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
2	B	A2	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
3	C	A3	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
4	D	A4	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
5	E	A5	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00

No	Equipo	Serie	Repuesto 9	Repuesto 10	Repuesto 11	Repuesto 12
1	A	A1	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
2	B	A2	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
3	C	A3	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
4	D	A4	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00
5	E	A5	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00	Q 0.00

Dichos repuestos incluyen mano de obra y serán proporcionados por el proveedor y el costo de los mismos deberá ser cancelado por la contratante. En caso de encontrar un problema que amerite una reparación, el proveedor proveerá las partes de forma inmediata, haciendo uso de su existencia de partes disponibles en las bodegas del proveedor, para solventar el problema de inmediato.

Capacitación a colaboradores

El manual de organización es un documento en el que se detallada los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones tanto de la organización global como de sus unidades administrativas y puestos que la conforman, pero en la unidad de estudio aunque la mayoría de los colaboradores tiene conocimiento de la existencia de esta herramienta, $\frac{3}{4}$ partes indicó tener un nivel medio de las funciones, responsabilidades y competencias de su puesto de trabajo, así mismo de la empresa, por lo cual se recomienda realizar una capacitación para los colaboradores que participan en el proceso de pago a proveedores de la empresa, puedan comprender y utilizar dicho manual; el facilitador de la misma, será el coordinador financiero de la empresa, tendrá una duración de 10 horas, dividida en 5 sesiones en la sala de reuniones de la coordinación financiera, la importancia de esta herramienta ayudara a orientar a los colaboradores, el manual detalla instrucciones definidas, manifiesta políticas, determina responsabilidades y es una guía para la resolución de conflictos.

Ilustración No. 28

Tabla 7: Temas propuestos de capacitación en manual de organización

Capacitación: “Manual de organización de la empresa Saint John”	
Facilitador de la capacitación:	<p>La persona encargada de ofrecer esta actividad será:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinador del área financiera de la empresa Saint John.
Contenido de la capacitación:	<p>Manual de organización</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antecedentes de la empresa • Descripción de la empresa • Marco jurídico institucional <ul style="list-style-type: none"> ○ Misión de la empresa ○ Visión de la empresa ○ Objetivos de la empresa • Objetivos del manual de organización <ul style="list-style-type: none"> ○ Objetivo general ○ Objetivos específicos • Organigramas <ul style="list-style-type: none"> ○ Organigrama general ○ Organigrama de puestos • Descripción de puestos de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ Funciones del puesto de trabajo ○ Actividades a realizar ○ Tareas a realizar <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;">} Responsabilidades</div> • Especificación de puestos de trabajo <ul style="list-style-type: none"> ○ Conocimientos ○ Habilidades y destrezas ○ Actitudes <div style="display: inline-block; vertical-align: middle; margin-left: 10px;">} Competencias</div> • Prueba de conocimiento
Reconocimiento:	<p>El departamento de recursos humanos entregará un diploma de participación a cada colaborador, vía correo electrónico.</p>
Participantes de la capacitación:	<p>Los colaboradores que participan en el proceso de pago a proveedores de la empresa Saint John (6 colaboradores)</p>

Duración de la capacitación:	10 horas. Se recomienda realizarlo en 2 horas diarias durante dos semanas por el ritmo y servicio que presta la coordinación financiera.
Horario de la capacitación:	Pendiente de definir por la coordinación financiera de la empresa Saint John.
Fecha de la capacitación:	Pendiente de definir por la coordinación financiera de la empresa Saint John.
Lugar de la capacitación:	Sala de reuniones de la coordinación financiera de la empresa Saint John ubicada en la zona diez de la ciudad de Guatemala.
Grupo máximo de personas a quién se dirige la capacitación	06 colaboradores (totalidad de participantes de la capacitación).

Fuente: elaboración propia, agosto 2013.

Línea de servicio a proveedores

La comunicación es una parte fundamental para ofrecer un servicio excelente, ya que va estableciendo las expectativas que va formando a el cliente respecto al servicio que va a recibir; cuando se genera un problema y este no se resuelve, genera una percepción de baja calidad que da como resultado una gran insatisfacción en el consumidor, es por ello que la coordinación financiera como un departamento de servicio, debe atender con el mejor servicio a su cliente externo (proveedor) por medio de una excelente comunicación, sin embargo en la unidad de estudio la comunicación existente es en su mayoría a través de un medio electrónico (correo electrónico) lo cual impersonaliza el mensaje el cual se desea enviar, dificultando el uso de otros medios como el telefónico o personal por parte de la empresa, lo cual ocasiona una retroalimentación tardía hacia los proveedores, en el trámite de los documentos que soliciten.

Por lo anterior, surge la recomendación de la creación de una plaza para la atención de línea de servicio a proveedores, puesto de trabajo que debería ser ocupado de acuerdo a la siguiente descripción técnica del puesto:

Ilustración No. 29

Figura 5: Descripción técnica del puesto para la plaza de línea de servicio a proveedores

Descripción técnica del puesto operativo

I Identificación

Título del puesto:	Representante de servicio a proveedores
Ubicación administrativa:	Coordinación financiera
Inmediato superior:	Coordinador financiero
Subalternos	No aplica.

II Descripción

Naturaleza:

El representante de servicio de atención a proveedores de la coordinación financiera es responsable de ofrecer atención de primera calidad. Las responsabilidades incluyen la respuesta de atención personalizada en la empresa, el seguimiento de llamadas entrantes, consultas en líneas, archivo y otro trabajo de oficina en general. El puesto exige que se cuente conocimientos en atención de calidad y don de servicio. Es un puesto de carácter operativo, ya que su responsabilidad directa es la de atención a proveedores en sus consultas y resolución de las mismas, a través de los diferentes medios de comunicación. La meta principal del puesto es poder otorgar un servicio de calidad en la resolución de consultas, quejas, etc., para alcanzar dicha meta se trabaja en estrecha relación con el personal de la coordinación financiera de la empresa.

Atribuciones:

- Ofrecer atención al cliente de primera calidad por teléfono y correo electrónico a proveedores.
- Realizar un seguimiento de todas las llamadas telefónicas entrantes y consultas por Internet.
- Actividades de correo, archivo de registro.
- Mantenimiento a la base de datos de contactos de proveedores.
- Apoyo a las diferentes áreas de la coordinación financiera.

Autoridad:

No delega funciones a ningún miembro de la coordinación financiera de la empresa Saint John, solo tiene autoridad sobre sus atribuciones.

Responsabilidades:

- Es responsable de las labores propias de su puesto de trabajo.
- Debe velar por el buen trato y servicio prestado a proveedores.
- Cumplimiento en la resolución de las consultas, quejas, comentarios, etc.

III Especificaciones del puesto de trabajo:**Educacionales**

- Poseer título a nivel medio.

Experiencia

- Un año de experiencia en servicio al cliente.

Habilidades

- Excelentes relaciones interpersonales
- Trabajo en equipo para el logro de objetivos.

Destrezas

- Capacidad de digitalización para el ingreso de la información al sistema.
- Manejo de paquetes de computación.

Costo de la propuesta

Costo por elaboración de contrato de servicios técnicos

Ilustración No. 30

Tabla 8: Costo de elaboración por cada contrato de servicios técnicos.

Descripción	Monto GTQ
Honorarios profesionales de una empresa externa	225.00
Gastos de Oficina	33.75
Certificación de firmas legalizadas	45.00
Sub total	303.75
I.V.A	36.45
Total de honorarios	340.20

Fuente: cotización realizada con proveedor, agosto 2013.

De acuerdo a información proporcionada por la coordinación financiera de la empresa, se tiene registro que poseen 67 proveedores que se catalogan como “de servicios”, por lo cual el costo de la propuesta para la elaboración de los contratos, se detalla a continuación:

Ilustración No. 31

Tabla 9: Costo total por la elaboración de los contratos de servicios técnicos.

Descripción	Monto GTQ
Total de honorarios por contrato de servicios	340.20
Total de proveedores de servicios	67.00
Total de honorarios	22,793.40

Fuente: cotización realizada con proveedor, agosto 2013.

Costo de Capacitación

De acuerdo a información proporcionada por la empresa, el costo por hora hombre del facilitador de la capacitación es de Q51.04, por lo cual el costo de esta actividad en las 10 horas propuesta sería de **Q510.42**.

Contratación de representante de servicio a proveedores

Ilustración No. 32

Tabla 10: Costo de la contratación de la plaza y la adquisición de mobiliario y equipo para la plaza de línea de servicio a proveedores.

	Descripción	%	Costo
	Horas	8 horas diarias	
	Días laborales	Lunes a Viernes	
Contratación de Personal	Sueldo mensual		Q2,171.75
Contratación de Personal	Bonificación decreto		Q250.00
Contratación de Personal	Indemnización	8.33%	Q180.98
Contratación de Personal	Aguinaldo	8.33%	Q180.98
Contratación de Personal	Bono 14	8.33%	Q180.98
Contratación de Personal	Vacaciones	4.17%	Q90.56
Contratación de Personal	Cuota patronal	12.67%	Q275.16
Compra de Equipo	Desktop HP DC8000 SFF LTNA		Q5,068.00
Compra de Equipo	Teclado con puertos USB		Q299.00
Compra de Equipo	Mouse optico KLIPX USB color negro		Q74.90
Compra de Equipo	Monitor LED 15.6		Q769.00
Compra de Equipo	Sumadora Canon P23-DHV		Q319.00
Compra de Equipo	Teléfono MODERNPHONE TC1812		Q349.00
Compra de Equipo	Diseño de comunicaciones y cableado		Q688.00
Compra de Equipo	Instalación de comunicaciones y cableado		Q660.00
Software	Microsoft Office 365 5 PCS		Q849.00
	Total		Q12,406.31

Fuente: cotización realizada con proveedor, agosto 2013. Ver anexo 4 y 5.

Es importante indicar que únicamente se está tomando en cuenta el equipo de cómputo, ya que se cuenta con una estación de trabajo Steelcase disponible para que pueda ser utilizada para esta plaza.

Referencias bibliográficas

Archila Aceituno, Diana Leticia. (2012). *Evaluación del proceso a pagos a proveedores en una empresa de bienes raíces*. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Panamericana.

Fernández García, Ricardo (2010). *La productividad y el riesgo psicosocial o derivado de la organización del trabajo*. San Vicente, Alicante: Editorial Club Universitario.

Ferrel O. y Hartline M. (2006). *Estrategia de Marketing*. (3ra. ed.) México: Editorial Cengage Learning.

Hernández Sampieri, Dr. Roberto; Fernández Collado, Dr. Carlos; Baptista Lucio, Dra. María del Pilar. *Metodología de la investigación*. Perú: McGraw-Hill, Interamericana Editores, S. A. de C. V. Quinta Edición

Hitt, Michael A. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación, Novena Edición.

Longenecker, Justin; Moore, Carlos; Petty, J. William; Palich, Leslie E. (2007) *Administración de pequeñas empresas, enfoque emprendedor*. México, D. F.: Cengage Learning Editores, S. A., 13^a. Edición.

Material bibliográfico de apoyo para el curso Administración II (2006). Universidad de San Carlos de Guatemala, Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración, Guatemala.

Mondy, R. Wayne y Noe, Robert M. *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson Educación, Novena Edición.

Paredes España de Rojas, Mónica Lourdes. (2011). *Evaluación del modelo de distribución de producto terminado utilizado por la empresa SJ Hnos*. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Panamericana.

Publicaciones Vértice. (2007). *Atención al cliente*. España: Editorial Vértice.

Quevedo Orellana, Jeni Valesca. (2011). *Administración de los Recursos Humanos en una empresa corredora de seguros*. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Panamericana.

Rivera Lima, Verónica Ivonne. (2011). *Propuesta de reestructuración de procedimientos de pagos a proveedores a través de la centralización de las operaciones de la empresa multinacional Healthy Care*. Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Panamericana.

Robbins, Stephen P. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación. Décima Edición.

Sipaque Urbina, Jorge Adolfo (2012). *Pago a proveedores por medio de un sistema de servicio electrónico bancario para Fábrica de Muebles La Económica, S. A.*, Tesis, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Panamericana.

Universidad Panamericana (2013). *Guía Práctica Empresarial Dirigida (PED)*. Facultad de Ciencias Económicas.

Universidad Panamericana (2013). *Manual de Estilo*. Facultad de Ciencias Económicas.

Van-der Hofstadt Román, Carlos J (2005). *El libro de las habilidades de comunicación.*, España: Ediciones Díaz de Santos, S. A. Segunda Edición.

Anexo No. 1

Guía de observación

Información de la entidad

1. Nombre de la entidad	2. Naturaleza Jurídica
3. Tipo de entidad	4. Sector
5. Servicios	

Identificación del proceso

6. Nombre del Proceso	
7. En que consiste el proceso	
8. Participantes del proceso Áreas de la organización y personas que intervienen.	9. Documentos que se generan Visualizar los documentos que se utilizan para la realización del proceso.
10. Tiempo de duración del proceso y procedimiento Defina los puntos de inicio y fin del proceso, consultando directamente a las personas que se involucran en el mismo y recopile la información a través de la observación y anote sus principales hallazgos.	

Ubicación y desarrollo del proceso

11. Área	12. Departamento
13. Condiciones de las instalaciones Observe: <ul style="list-style-type: none">• Estructura• Limpieza general• Instalaciones eléctricas• Sanitarios• Ventanería• Puertas• Aire Acondicionado• Accesos• Espacios por persona• Accesibilidad	14. Condiciones de mobiliario y equipo Observe: <ul style="list-style-type: none">• Mobiliario y equipo• Equipo de Computo (Computadora, impresoras, fotocopiadoras, escáner, fax)• Software• Medios de comunicación (email, teléfono, fax, Internet, mensajería, etc.)

Anexo No. 2

Instrumento de investigación
Cuestionario dirigido a proveedores
Evaluación del proceso de pago a proveedores de una empresa de servicios financieros y profesionales especializada en el sector inmobiliario.

Información del proveedor de servicio y/o bienes

<p>¿Cuánto tiempo ha sido proveedor de la empresa?</p> <p>___ 00 a 06 meses</p> <p>___ 07 a 12 meses</p> <p>___ 01 a 02 años</p> <p>___ 02 a 03 años</p> <p>___ 03 a 04 años</p> <p>___ 04 a 05 años</p> <p>___ 05 en adelante</p>	<p>¿A qué sector productivo pertenece su empresa?</p> <p>___ Arrendamientos de bienes inmuebles</p> <p>___ Entidades gubernamentales</p> <p>___ Manufactura & ensamble</p> <p>___ De servicios</p> <p>___ Financieros</p> <p>___ Recursos naturales</p> <p>___ Energía y minas</p> <p>___ Otros</p>
--	---

A continuación encontrará una serie de preguntas con relación al servicio que recibe en el proceso de pago a proveedores, las cuales se le solicita responder con su opinión personal de forma correcta y muy objetiva, considere no dejar en blanco ningún cuestionamiento y marcando solo una opción para cada pregunta. La información que se obtenga se utilizará únicamente con fines investigativos.

1 ¿Presta servicios y/o venta de bienes frecuentemente a su cliente?

Si No

2 ¿Cuál es la frecuencia en la que presta servicios y/o venta bienes?

Semanal Mensual Trimestral Anual

3 ¿Cómo califica el servicio del proceso de pago a proveedores de su cliente?

Excelente Bueno Regular Malo

4 ¿Ha tenido inconvenientes o problemas al momento de entregar las facturas por los servicios y/o bienes recibidos por su cliente?

Si No

Explique

5 ¿Al momento de presentarse un inconveniente o problema, el personal de su cliente ha sabido dar el seguimiento correcto para ayudarlo a encontrar una solución?

Si No

6 ¿Su cliente le ha emitido cheques, realizado depósitos en cuenta o transferencias bancarias que le han sido rechazados al momento de ser cobrados?

Si No

7 ¿Recibe su cheque, deposito en cuenta, transferencia bancaria en la fecha que indica la contraseña de pago, emitida por su cliente?

Si 1 semana después 2 semanas después 1 Mes después

8 ¿Cómo califica la comunicación entre usted y su cliente?

Completa Regular Insuficiente

9 ¿Es oportuna la retroalimentación que recibe de su cliente en cuanto a problemas de facturación, contrato, licitaciones, etc.?

Si No

10 ¿Por qué medios de comunicación su cliente utiliza para comunicarse con usted?

Verbal Escrita Electrónica Otro

Anexo No. 3

Instrumento de investigación
Cuestionario dirigido a colaboradores
Evaluación del proceso de pago a proveedores de una empresa de servicios financieros y profesionales especializada en el sector inmobiliario.

Información laboral

Edad: _____Años	Sexo ____ Masculino ____ Femenino	Tiempo de trabajar en la empresa ____ 00 a 06 meses ____ 07 a 12 meses ____ 01 a 02 años ____ 02 a 03 años ____ 03 a 04 años ____ 04 a 05 años ____ 05 en adelante
--------------------	---	---

A continuación encontrará una serie de preguntas con relación a las actividades que se presentan en su unidad de trabajo, para las cuales se le solicita responder con su opinión personal de forma correcta y muy objetiva, considere no dejar en blanco ningún cuestionamiento y marcando solo una opción para cada pregunta. La información que se obtenga se utilizará únicamente con fines investigativos.

1 ¿Considera que existen problemas en el proceso de pago a proveedores?

Si No

Explique

2 ¿Existe un proceso de control de pago a proveedores en la empresa?

Si No

3 ¿Si su respuesta fue afirmativa, en la pregunta anterior, cual es el nivel de conocimiento que tiene del proceso de control de pago a proveedores?

Elevado Medio Bajo

4 ¿ Tiene conocimiento si la empresa cuenta con manuales de organización en donde se describen las funciones, responsabilidades, competencias de cada puesto de trabajo, así mismo los antecedentes, legislación, funciones, estructura y atribuciones de la organización y de sus unidades administrativas?

Si No

5 Si su respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior ¿Cuál es el nivel de conocimiento del manual de organización que posee de la empresa?

Elevado Medio Bajo

6 ¿Es difícil realizar su trabajo por no disponer de los recursos necesarios; basarse en instrucciones incompatibles o con las que no está de acuerdo?

Si No

7 ¿Cuál es el nivel de información que se le proporciona de las funciones, responsabilidades, competencias, métodos de su puesto de trabajo?

Completa Regular Insuficiente

8 ¿Qué medios utiliza para comunicarse con sus proveedores?

Verbal Escrita Electrónica Otro

9 ¿Es oportuna la retroalimentación hacia los proveedores en cuanto a problemas de facturación, contrato, licitaciones, etc.?

Si No

10 ¿Cómo califica la comunicación de la empresa hacia sus proveedores?

Completa Regular Insuficiente

Anexo No. 4



7a. avenida 8-65 zona 4, 01004 Guatemala, C.A. Tels. 502-23315888 Fax 502-3348057 www.canella.com.gt

Guatemala, 31 de agosto de 2013

Señores
SAINT JOHN
Ciudad

Estimados Señores:

Es un gusto para Canella, S.A. el poder servirle y proporcionarle la cotización donde se encuentra la descripción y precio de los productos solicitados.

Cantidad	Código	Modelo	Precio Unitario Q.	Precio Total Q.
1	AZ886AW# ABM	DESKTOP HP DC8000 SFF LTNA	5,068.00	5,068.00
1	PC-200727	TECLADO CON PUERTOS USB	299.00	299.00
1	KMO- 120BK	MOUSE OPTICO KLIPX USB NEGRO	74.90	74.90
1	E166OSW	MONITOR LED 15.6	769.00	769.00
1	P23-DHV	SUMADORA CANON P23-DHV	319.00	319.00
1	TC-1812	TELEFONO MODERNPHONE TC1812	349.00	349.00
1	DICCE-001	DISEÑO E INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES Y CABLEADO ESTRUCTURADO.	688.00	688.00
1	IICCE-001	INSTALACIÓN E INFRAESTRUCTURA DE COMUNICACIONES Y CABLEADO ESTRUCTURADO	660.00	660.00
TOTAL				8,226.90

CONDICIONES DE COMPRA Y GARANTÍA

TIEMPO DE ENTREGA:

La entrega del equipo y servicios será de aproximadamente 6 semanas.

SOSTENIMIENTO DE OFERTA:

Esta oferta tiene una validez de 30 días, después de este tiempo Canella S. A. no se hace responsable por cambios que se puedan dar en los precios y/o existencias de los equipos. Los precios de esta oferta incluyen el IVA.

Cordialmente,

Anexo No. 5



MICROSOFT OFFICE 365 5 PCS

MICROSOFT OFFICE 365 5PC'S, OFFICE 365 INCLUYE: WORD, EXCEL, POWERPOINT, OUTLOOK, ONENOTE, PUBLISHER Y ACCESS. 3 VECES MAS ALMACENAMIENTO (+20GB)



Item #: 23163

Precio: Q849.00 Disponible

PIEZA

ITEM#	23163
MARCA	MICROSOFT
MEDIDA	PIEZA
MODELO	6GQ-00049
INCLUYE	WORD, EXCEL, POWERPOINT, ONENOTE, PUBLISHER Y ACCESS