

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**



**Tesis:**

**Propuesta de modelo de gestión por procesos para el cumplimiento oportuno de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.**

**Presentado por el bachiller:**

**Luis Alonso Herrera Trujillo**

**Para obtener el título profesional de:**

**Licenciado en administración de negocios globales**

**Lima- Perú**

**2018**

La presente tesis está dedicada a mis padres, por ser ellos quienes me impulsan a seguir adelante y poder alcanzar mis metas, especialmente en momentos difíciles. Por su sacrificio para brindarme siempre lo mejor, y por los buenos valores que siempre me inculcaron. También dedico la tesis a mis hermanos, para que tomen como ejemplo de esfuerzo y superación.

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios, por regalarme las alegrías de la vida, y las experiencias en momentos difíciles. Agradezco a mis padres y hermanos, por la confianza depositada en mí. Agradezco a mi alma mater por brindarme la mejor educación y mejores experiencias durante mi vida estudiantil.

## **Prefacio**

El estudio de esta tesis nace de la necesidad de la empresa Robert Bosch S.A.C., por encontrar solución al incumplimiento de pago a proveedores. Este problema que inicio en 2016 por medidas de corrección y seguridad ante el flujo de pago a proveedores, generó carga laboral y tareas adicionales al flujo de pagos, creando retraso en los pagos y la mala imagen de la empresa con sus proveedores.

El peso por la falta de pago a proveedores es cargado por el área de Tesorería, al ser esta área la que mantiene contacto directo con el proveedor. Las demás áreas no consideraban crítico estos retrasos generados debido a que no eran afectados por este proceso. El incremento de reclamos por parte de los proveedores, así como el notorio incremento de carga laboral en el área administrativa, llamó la atención de la gerencia, quienes buscaron solución a este problema.

Dentro del problema principal, se encontraron otros problemas que conllevan al incumplimiento de los pagos: falta de comunicación entre divisiones, carencia de información abierta para los involucrados, estandarización de procesos, mala calidad de respuesta a proveedores, falta de sinergia entre las divisiones, etc.

## Índice

### CAPÍTULO I

1. Planeamiento del estudio .....	1
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	1
1.2. Formulación del Problema .....	2
1.2.1. Problema Principal .....	2
1.2.2. Problemas Secundarios .....	2
1.3. Objetivos de la Investigación .....	3
1.3.1. Objetivo General .....	3
1.3.2. Objetivos Específicos .....	3
1.4. Delimitación de la Investigación.....	3
1.4.1. Delimitación Temporal .....	3
1.4.2. Delimitación Espacial .....	4
1.4.3. Delimitación Social .....	4
1.4.4. Delimitación Conceptual.....	4
1.5. Justificación e Importancia de la Investigación .....	4
1.6. Limitaciones de la Investigación.....	5

### CAPITULO II

2. Marco teórico y conceptual.....	6
2.1. Antecedentes de la Investigación .....	6
2.2. Marco Histórico .....	10

2.3.Marco Legal .....	18
-----------------------	----

2.4.Marco Conceptual .....	20
----------------------------	----

### CAPITULO III

3. Hipótesis de la Investigación .....	29
--	----

3.1.Hipótesis General .....	29
-----------------------------	----

3.2.Hipótesis Específicas .....	29
---------------------------------	----

### CAPITULO IV

4. Marco Metodológico.....	30
----------------------------	----

4.1.Método de la Investigación .....	30
--------------------------------------	----

4.2.Diseño de la Investigación .....	30
--------------------------------------	----

4.3.Población y muestra de la Investigación .....	30
---	----

4.4.Variable de la Investigación .....	31
--	----

4.5.Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos .....	31
---	----

4.6.Procedimiento y Recolección de Datos.....	31
---	----

4.7.Técnicas de Procesamiento de Análisis de Datos .....	32
--	----

### CAPITULO V

5. Resultados Obtenidos.....	33
------------------------------	----

### CAPITULO VI

6. Modelo Propuesto .....	40
---------------------------	----

### CAPITULO VII

7. Conclusiones y Recomendaciones .....	52
---	----

7.1.Conclusiones .....	52
7.2.Recomendaciones.....	52
Referencias.....	54
Apéndice .....	56
Apéndice A – Matriz de Consistencia.....	57
Apéndice B – Flujo Inicial de Pago a Proveedores .....	58
Apéndice C – Flujo Actual de Pago a Proveedores.....	59
Apéndice D – Flujo Deseado de Pago a Proveedores .....	60
Apéndice E – Herramienta para Seguimiento de Cumplimiento de Flujo de Pagos .....	61

## Resumen

Esta investigación muestra el proceso de pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C., y como ha venido siendo afectado de acuerdo a la implementación de nuevas políticas y reglamentos regionales, además de otros problemas encontrados como falta de comunicación entre involucrados, falta de acceso a la información, proceso no estandarizado, mala calidad de respuesta a proveedores, incremento de carga laboral, etc.

El incumplimiento del pago a proveedores trajo consigo una mala relación con estos, lo cual generó a la empresa corte de suministro por parte de algunos de sus proveedores, mala imagen y referencia hacia otros proveedores, incremento de cuentas por pagar pese a la alta posición de liquidez que mantiene la empresa, incremento en las quejas y atención a proveedores insatisfechos.

Se identificó el problema a través del análisis del flujo de pagos actual, así como de encuestas al personal de la empresa. Se determinaron los problemas secundarios y se consideró la aplicación de un modelo de gestión por procesos, con la finalidad de colocar como objetivo de todas las áreas involucradas el cumplimiento del pago a proveedores, en lugar de que cada área solo cumpla con su parte del proceso.

Palabras clave: WorkOn, flujo de pago, gestión por funciones, gestión por procesos.

## **Abstract**

This research shows the process of payment to suppliers of the company Robert Bosch SAC, and how it has been affected according to the implementation of new regional policies and regulations, in addition to other problems encountered as lack of communication between involved areas, lack of access to information, non-standardized process, poor quality of response to suppliers, increased workload, etc.

Failure to pay suppliers resulted in a bad relationship with suppliers, which caused the company to stop being supplied by some of its suppliers, poor image and reference to other suppliers, increased accounts payable despite the high position of liquidity maintained by the company, suppliers increased complaints and attention to unsatisfied suppliers.

The problem was identified through the analysis of the current flow of payments, as well as surveys of company personnel. Secondary problems were determined and the application of a process-based management model was considered, with the aim of targeting all the areas involved payment to suppliers, instead of each area only fulfilling its part of the process.

**Keywords:** WorkOn, payment flow, management by functions, management by process.

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **1.1 DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA**

##### **Diagnóstico de la Situación Problemática**

La empresa Robert Bosch S.A.C. ubicada en la ciudad de Lima, se dedica a la importación y comercialización de herramientas y productos.

La empresa inició actividades en Perú en mayo del 2013, con 43 colaboradores. En la actualidad, la empresa cuenta con 89 colaboradores, incluyendo practicantes. Todo el personal se divide entre personal administrativo y representante de ventas. Si bien tienen personal que brinda capacitación para servicio técnico, la empresa no cuenta con áreas de producción. Las tareas de almacenamiento y distribución de los productos son tercerizadas.

Robert Bosch S.A.C. cuenta con cinco divisiones, siendo estas: Power Tools (PT), relacionada a herramientas de construcción; Thermotechnology (TT), relacionada a termas y calderas; Rexroth (DC), relacionada a herramientas hidráulicas; Security System and Technology (ST), relacionada a sistemas de seguridad integral; y Gerencia de Administración y Finanzas (ADM), relacionada a las tareas administrativas de la empresa. Adicional a la comercialización de los productos, también brinda servicios de reparación y mantenimiento.

Actualmente la empresa se rige bajo políticas y procesos regionales; sin embargo, estas políticas y procesos generan inconvenientes locales, que al final dificultan el cumplimiento de obligaciones financieras con proveedores.

En la empresa se observa un deficiente trabajo en equipo, además de una deficiente comunicación entre áreas, muchas veces generado por un bajo compromiso con los objetivos de la empresa y por no tener procesos estandarizados que le den soporte a las operaciones de la empresa.

Otro punto importante es que las áreas involucradas tienen un acceso limitado a la información en el sistema, lo cual dificulta conocer tanto a los usuarios como al proveedor, el status de los pagos.

Por ello, se entiende que el exceso de carga laboral y la limitada supervisión en el cumplimiento de los procesos incrementan la demora en la ejecución de las obligaciones financieras con los proveedores.

Finalmente, todos estos puntos hacen que el área de finanzas programe el pago de las facturas con fechas que están fuera de las condiciones de pago establecidas con la orden de compra.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Problema Principal**

¿De qué manera la propuesta de modelo de gestión por procesos lograría el cumplimiento de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.?

### **1.2.2 Problemas Secundarios**

- ¿Cómo el acceso a información relevante permitirá a los involucrados estar informados sobre el estado de los pagos pendientes a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.?
- ¿De qué manera la sinergia entre las áreas involucradas logrará el cumplimiento de tiempos en el proceso de pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.?
- ¿En qué forma la estandarización del proceso de pagos mantendrá un control sobre las actividades de dicho proceso con los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.?

- ¿En qué medida una mejor calidad de respuesta a proveedores sobre sus pagos pendientes brindará una mejor imagen a la empresa Robert Bosch S.A.C.?

### **1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Proponer un modelo de gestión por procesos para lograr el cumplimiento de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Determinar si el acceso a información relevante permitirá a los involucrados estar informados sobre los pagos pendientes a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.
- Demostrar que la sinergia entre las áreas involucradas logrará el cumplimiento de tiempos en el proceso de pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.
- Determinar si la estandarización de procesos de pago mantendrá un control sobre las actividades de dicho proceso para el pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.
- Analizar si una mejor calidad de respuesta a proveedores sobre sus pagos pendientes brindará una mejor imagen a la empresa Robert Bosch S.A.C.

### **1.4 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 Delimitación Temporal**

La investigación se realizó en la Ciudad de Lima, entre los meses de enero del 2016 a julio del 2016, siendo una investigación pos-facto.

### **1.4.2 Delimitación Espacial**

La investigación se llevó a cabo en Lima, específicamente en la Av. Primavera 781 – Distrito de San Borja, lugar donde se encuentra la empresa Robert Bosch S.A.C.

### **1.4.3 Delimitación Social**

El grupo social objeto de estudio son los colaboradores de las distintas áreas de ventas y Gerencia de Administración y Finanzas (división de Compras, Contabilidad y Tesorería) de la empresa Robert Bosch S.A.C. que estuvieron involucrados en el proceso de pago a proveedores, siendo un total de 69 colaboradores.

### **1.4.4 Delimitación Conceptual**

- a) Línea de investigación: Globalización, economía, administración y turismo.
- b) Disciplina: Administración de Negocios Globales
- c) Área temática: Finanzas

## **1.5 JUSTIFICACION E IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación es importante porque generará los siguientes beneficios en el objeto de estudio: conectará y brindará información a las áreas involucradas, permitiendo identificar el status de cada factura o pago; reducirá los vencimientos de pago a proveedores, permitiendo una buena relación con estos a fin de recibir un buen servicio o buen abastecimiento; y disminuirá la carga laboral, al reducir pasos innecesarios dentro del proceso de pagos.

## **1.6 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN**

### **a) Académicas**

Se tuvo dificultad para encontrar tesis similares, así como material teórico. El acceso a información fue limitado. Fue necesario acudir a diversas casas de estudio para encontrar material relacionado al tema.

### **b) Económicas**

Se tuvo que solicitar un préstamo educativo para poder realizar y culminar la tesis, y cubrir los gastos en los que se incurrió durante la realización de esta.

### **c) De tiempo**

Para la investigación se utilizó un promedio de 14 horas semanales para la revisión de la bibliografía. Se encontró dificultad en distribuir el tiempo implantado para actividades laborales y cumplimiento de responsabilidades personales.

Sin embargo, estas limitaciones no han impedido conseguir los objetivos de la investigación.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1 Antecedente 1

En esta tesis se realizó un proceso de mejora de pagos a proveedores para una empresa inmobiliaria, teniendo como objetivo reducir los costos generados por la ineficiencia de este proceso y garantizar el respectivo pago puntual a sus proveedores.

Se busca demostrar el aumento de compromiso de todos los colaboradores que forman parte del proceso de pago, desde los altos directivos, hasta los niveles operativos. También mejora el clima laboral de la empresa, obteniendo así mayores beneficios en cuanto a utilidad de proyectos.

La empresa en análisis se encuentra en el rubro inmobiliario y se dedica a la gestión y construcción de edificios multifamiliares. Si bien los proyectos son realizados por inmobiliarias vinculadas, es la empresa en análisis considerada la inmobiliaria central, encargada de llevar el control sobre la contabilidad, tributos, venta, postventa, finanzas, tesorería, la parte técnica y otras actividades administrativas en las que se puedan ver involucradas las inmobiliarias vinculadas.

Si bien cada responsable de área dentro de la división financiera cumple con sus actividades, no existe un trabajo armonioso entre áreas. Esto se debe a que cada responsable se interesa más en resaltar individualmente, en lugar de ver la mejora continua y lograr el objetivo común de la división.

Las soluciones que se plantaron para este caso fueron:

- Reducción de procesos en base al flujo de actividades para el cumplimiento de pago a proveedores, evitando tareas duplicadas.
- Habilitación de nuevos responsables para el registro de documentos a pagar, evitando fatiga por sobrecarga a personal de contabilidad.
- Nuevo proceso de pago a proveedores e indicadores de gestión. Modificación completa sobre el flujo para el cumplimiento de pago a proveedores, e indicadores de acuerdo al desarrollo y cumplimiento dado.

Se concluye, en esta tesis se indica que la mejora de los procesos es vital para que la empresa tenga mayor eficiencia y competitividad con respecto a las demás organizaciones. La aplicación de estas soluciones fue para mejorar el proceso de pago a proveedores y, de esta forma, reducir los costos directos e indirectos que generaba este proceso.

La correcta implementación de las herramientas y ejecución soluciones propuestas requerirá el continuo seguimiento de la situación de este proceso. Así también, la capacitación y fidelización de los empleados de la empresa para que tomen conciencia de la importancia de realizar adecuadamente el proceso de pago a proveedores. De esta forma, con el apoyo de los empleados y la dirección de los altos cargos de la empresa, la empresa disminuirá los costos generados por las ineficiencias de dicho proceso, teniendo como beneficio una mejor imagen ante los clientes y proveedores.

Finalmente, se incide en el seguimiento de los colaboradores para que puedan llevar a cabo las tareas importantes para el éxito de la mejora del proceso de pago a proveedores, así como el monitoreo del funcionamiento de dicho proceso y la colaboración de la alta dirección de la empresa.

### 2.1.2 Antecedente 2

El Ministerio de Hacienda, en el año 2006, según Circular N° 23 de dicho Ministerio, dicta la política de Gobierno, en la cual se determina el plazo de pago a los proveedores, la cual deberá ser en el menor tiempo posible y no mayor a 30 días corridos, y contados desde la fecha de recepción de las facturas correspondientes. Considerando el gran aporte que poseen las PYMES en la economía de Chile, y la importancia que tiene para ellos, que los pago por servicios entregados se cancelan en el menor plazo posible, se ha decidido estudiar el proceso de pago de la Dirección de Vialidad Región Metropolitana de Santiago. En este estudio se podrían detectar factores que pueden afectar el retraso de dicho proceso:

- Poca claridad de los procesos por parte de los funcionarios, lo cual podría generar retrasos y errores en el proceso de pagos.
- Gran cantidad de visado de los documentos contables (Facturas), los que generaría retrasos en los tiempos de pago.
- La probable descoordinación de las Provincias con la Regional, lo que demostraría que los pagos se realizarían fuera de plazo, y que se expresaría en la deficiencia en el transporte de los documentos.

De acuerdo a las características del proceso de pago a proveedores actual, identificando los factores que disminuyen la eficiencia del proceso, se encontró lo siguiente:

1. En lo que respecta a las características de este proceso, podemos mencionar, que este cuenta con etapas poco definida, obteniendo como resulta una ejecución poco rigurosa, lo cual no permite dar respuesta a los proveedores de manera eficiente y eficaz.
2. Entre los factores que podemos destacar dentro de este proceso, se encuentra la falta de herramientas administrativas en las que podemos mencionar:

- Normativa interna de procesos: Se debe proponer normalizar el proceso de pago, lo que permitirá cumplir con los plazos establecidos por el Ministerio de Hacienda en la Circular N° 23 del 13.04.2006
- Capacitación del personal: Se sugiere enfatizar y capacitar al personal en el uso de herramientas tecnológicas, normativas vigentes, procedimientos administrativos, entre otros, los cuales permitirán tener un personal calificado para cumplir las funciones emanadas del proceso. Estas herramientas permitirían a la Dirección, mantener un mejor control en cada una de las etapas. Es importante destacar que además este proceso se ve afectado por factores externos, los cuales tiene una incidencia en el resultado final. Dentro de estos factores pudimos detectar:
  - Factor climático: Este factor influye al transporte de la documentación contable.
  - Factor Logístico: La Dirección no cuenta con recursos suficientes para para pagar un servicio de transporte de documentación. Si bien esta dirección cuenta con una descentralización territorial, no es así en temas administrativos, debido a que todo proceso finaliza con una centralización Regional. Es por este motivo que se sugiere centralizar los procesos administrativos relacionados con el proceso de a pago a proveedores, para cumplir lo establecido por el Ministerio de Hacienda.

Uno de los objetivos específicos que se planteó fue levantar un flujograma para contraponerlo con la normativa vigente. Esto permitió visualizar las actuales falencias que posee el proceso de pago actual e identificar soluciones.

### **2.1.3 Antecedente 3**

La tesis en mención nos habla sobre la problemática que atravesaba la Constructora Almagro, empresa dedicada al rubro de la construcción, en relación a las consecuencias que

provocaba las constantes demoras de los pagos a proveedores. Siendo ellos considerados como socios estratégicos para la mejora de su competitividad en este rubro.

Se identifican como principal problema la recepción mensual de un gran volumen de documentos por pagar, los cuales no podían ser registrados, ni programados para pago debido a que no se contaba con un sistema que facilitara esta función. Por otro lado, tampoco se contaba con un proceso conocido por los involucrados y menos aún, simplificado.

Se busca cambiar esta situación con el fin de reducir los tiempos de pago a proveedores para construir relaciones comerciales a largo plazo, que a su vez, los haría acceder a precios más atractivos.

Finalmente se concluye que el rediseño del software que habían venido utilizando, resultaría siendo más fácil y más familiar para los colaboradores que adaptarse a uno nuevo. Además que mejoraría la comunicación y permitiría que el proceso esté completamente sistematizado.

## **2.2 Marco Histórico**

La empresa Robert Bosch S.A.C., perteneciente al grupo Bosch, se rige a partir de políticas y reglamentos regionales. Estas políticas y reglamentos están en constante revisión y adecuación de acuerdo a los países en que se rigen; sin embargo, para el proceso de pago a proveedores, se mantiene un formato estándar para toda la región de Latinoamérica.

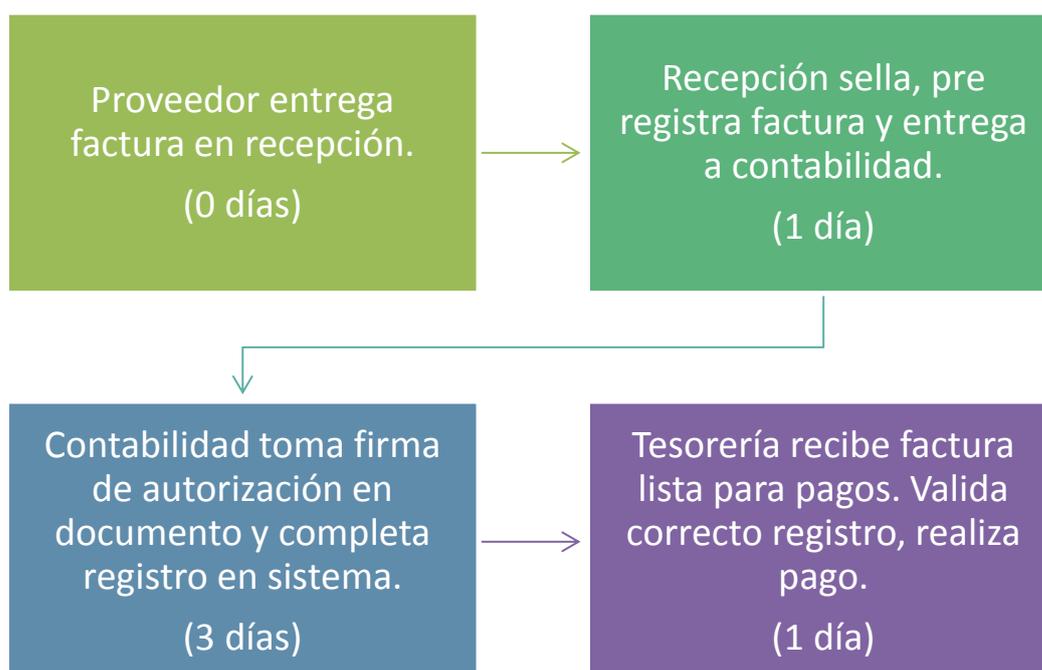
En vista de que los diferentes países de la región Latinoamérica cumplen con diferentes normas legales y procesos locales, las políticas y reglamentos dificultan el cumplimiento de tareas independientemente en cada país. Adicional al problema de implementación de políticas y reglamentos regionales, la falta de acceso a la información sobre pagos, carencia

de sinergia entre áreas involucradas, la falta de estandarización de procesos y mala calidad de respuesta a proveedores, obstaculizan el cumplimiento de tiempos de pago a proveedores y genere mala imagen corporativa.

Los pagos a proveedores se realizan a través de la web de Telecredito BCP, portal web del banco que facilita hacer operaciones en línea a empresas. De esta manera, cada semana se realiza el pago a proveedores. Debido a la cantidad de pagos a realizar, los pagos se realizan usualmente los jueves. Sin embargo, y debido a la urgencia que pueda ocurrir, es posible realizar pagos puntuales otro día de la semana.

Inicialmente, el registro de facturas para pagos se basaba de acuerdo al Grafico N° 1.

Grafico N° 1. – Proceso inicial de pagos



Fuente: Elaboración propia

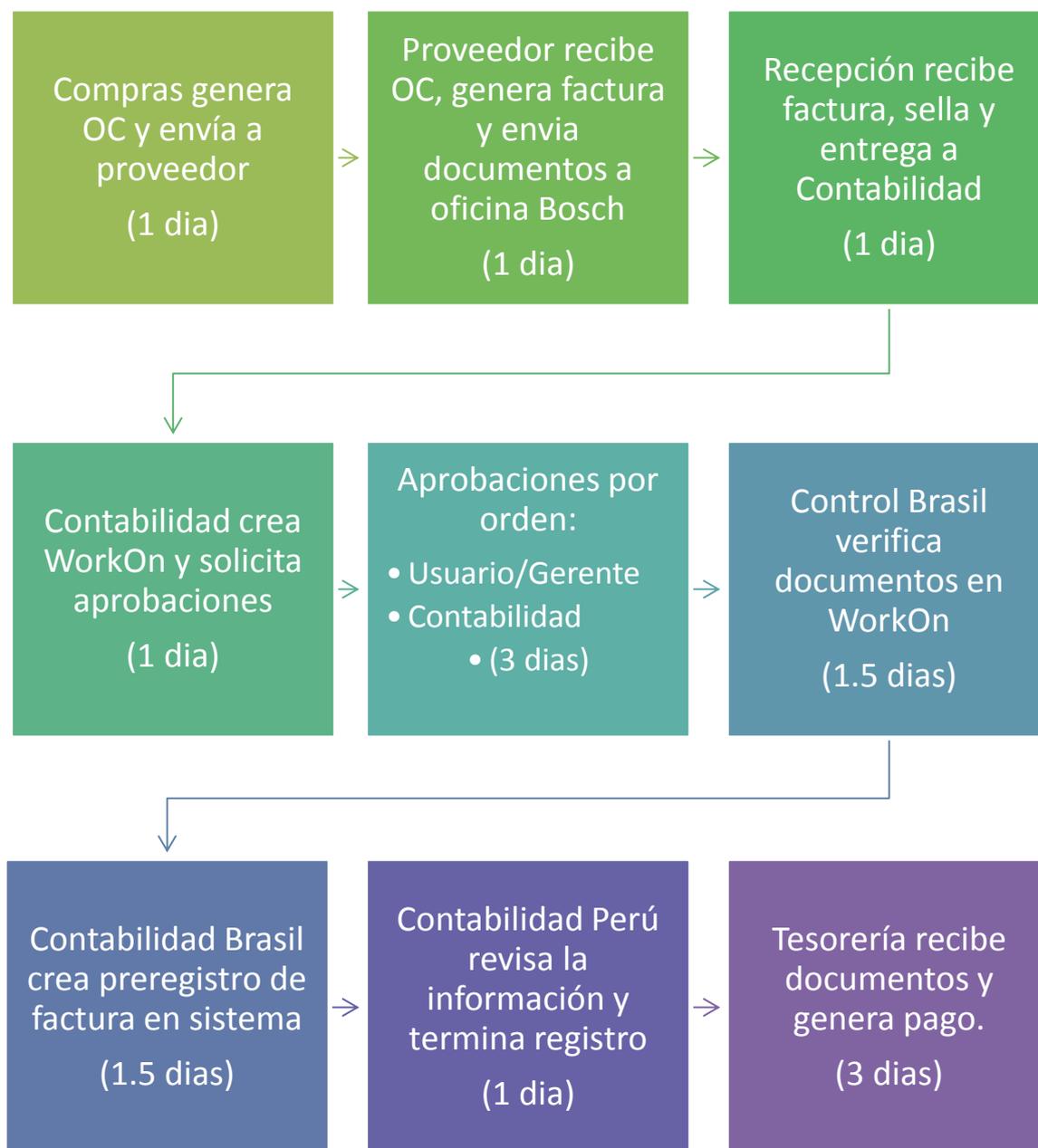
El flujo presentado no respetaba el reglamento regional de registro de facturas, pues omitía pasos correspondientes a controles por mitigación y validación de información (precio/cantidad, datos proveedor, información bancaria, etc.). Con este flujo, el tiempo

promedio que tomaba registrar una factura era de cuatro días, más un día para realizar el pago. Considerando el tiempo generado desde que el proveedor entrega la factura en oficinas de Bosch, hasta que recibía el pago en su cuenta bancaria, transcurría 5 días, siendo posible inclusive realizar el pago dentro de la misma semana en la que el proveedor entrega la factura.

Si bien este flujo omitía pasos de control, permitía realizar los pagos de acuerdo a las fechas acordadas con los proveedores (condición de pago).

Posteriormente, a finales del 2015, se implementó el reglamento regional de registro de facturas, el cual agregó pasos de control al flujo anterior, quedando como se observa en el Grafico N° 2:

Gráfico N° 2.- Flujo actual de proceso para registro



Fuente: Elaboración propia

Con el nuevo flujo, se cumple el reglamento regional y se incrementa la seguridad respecto al registro de la factura: mayor cantidad de personas revisando los documentos a registrar, validación de información tanto local como en exterior. No obstante, el tiempo de registro de una factura incrementó en casi el triple, siendo 13 días el tiempo promedio de

registro. A este tiempo promedio, se le agrega la cantidad de facturas a registrar por semana, lo cual dificulta aún más el registro de facturas dentro del tiempo esperado.

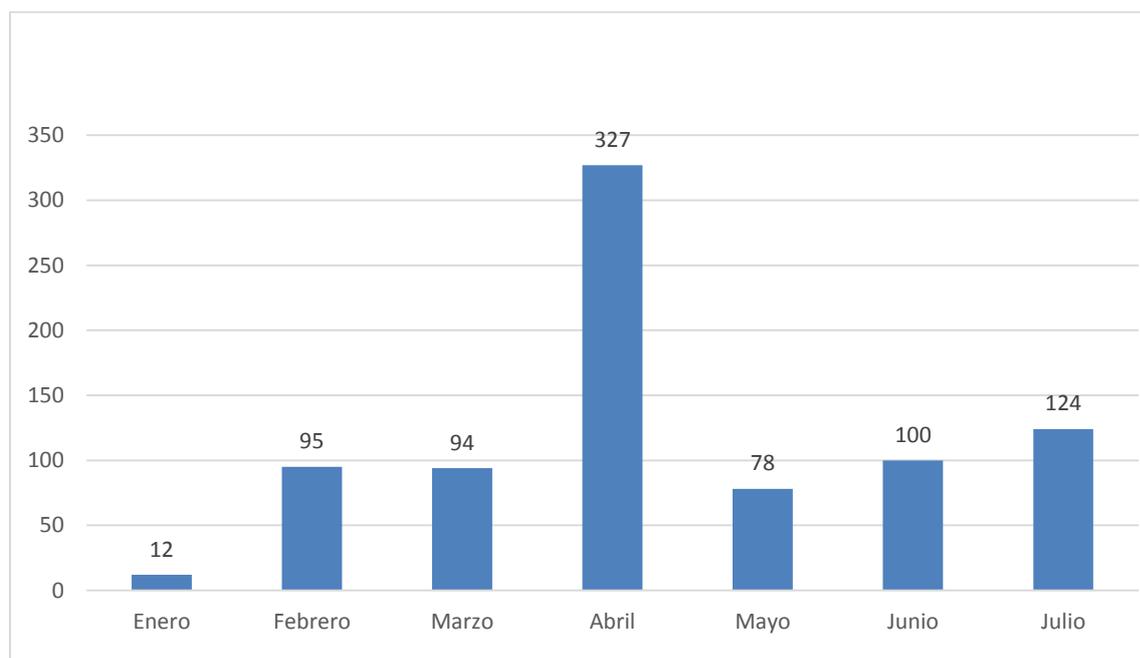
Además del incremento del tiempo para el registro de un documento de pago, la implementación de la herramienta “WorkOn” (mencionado en el grafico N° 2), resulta nuevo y confuso para algunos colaboradores, por lo que no logran visualizar la información de la factura, dar la aprobación, o saber qué hacer en caso el WorkOn este mal asignado o necesite corrección. Esta herramienta permite a los usuarios cargar información relevante del documento de pago, adjunta el documento de pago, y solicitar aprobaciones. Es de uso interno, a través de la intranet, y se notifica a través de correos. Con esta herramienta se evita la dependencia física del aprobador, pudiendo darse la aprobación de una factura desde cualquier lugar con acceso a la intranet. Sin embargo, con el historial de uso de esta herramienta, se ha demostrado que los usuarios encuentran difícil el uso y acceso a esta herramienta.

En vista del cambio de flujo de registro de comprobantes de pago, y del incremento de tiempo para concluir con el pago a proveedores, así también como las quejas debido a retraso en dichos pagos, se realizó un análisis de los comprobantes de pagos ingresados entre enero y julio del 2016.

De acuerdo a los documentos analizados, el 32% de documentos de pago recibidos durante este periodo se registró con retraso (considerando la fecha de vencimiento versus la fecha de registro del documento a pagar), siendo un total de 837 documentos vencidos.

A continuación, podemos observar que el mes con mayor incidencia de documentos atrasados es abril, con un total de 327 documentos; seguido por julio y junio, con 124 y 100 documentos vencidos respectivamente.

Grafico N° 3- Cantidad de Documentos Vencidos por Mes 20016

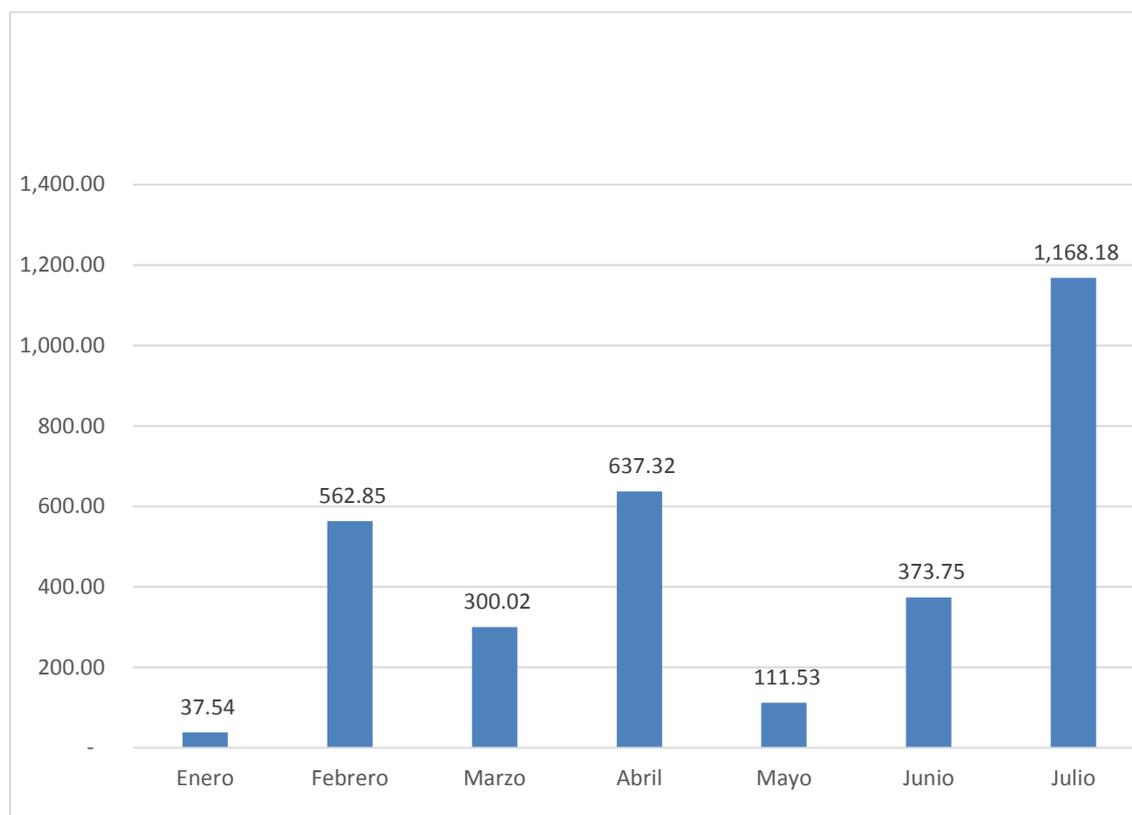


Fuente: Elaboración Propia

El valor total por estos documentos vencidos asciende a S/ 3,191,187.80, equivalente al 35% del total de deuda registrada entre los meses analizados.

A continuación, vemos el importe de documentos vencidos por mes, siendo Julio el mes con el mayor importe de documentos vencidos por pagar: S/ 1,168,177.14.

Grafico N°4 – Importe Vencido en Miles por Mes 2016

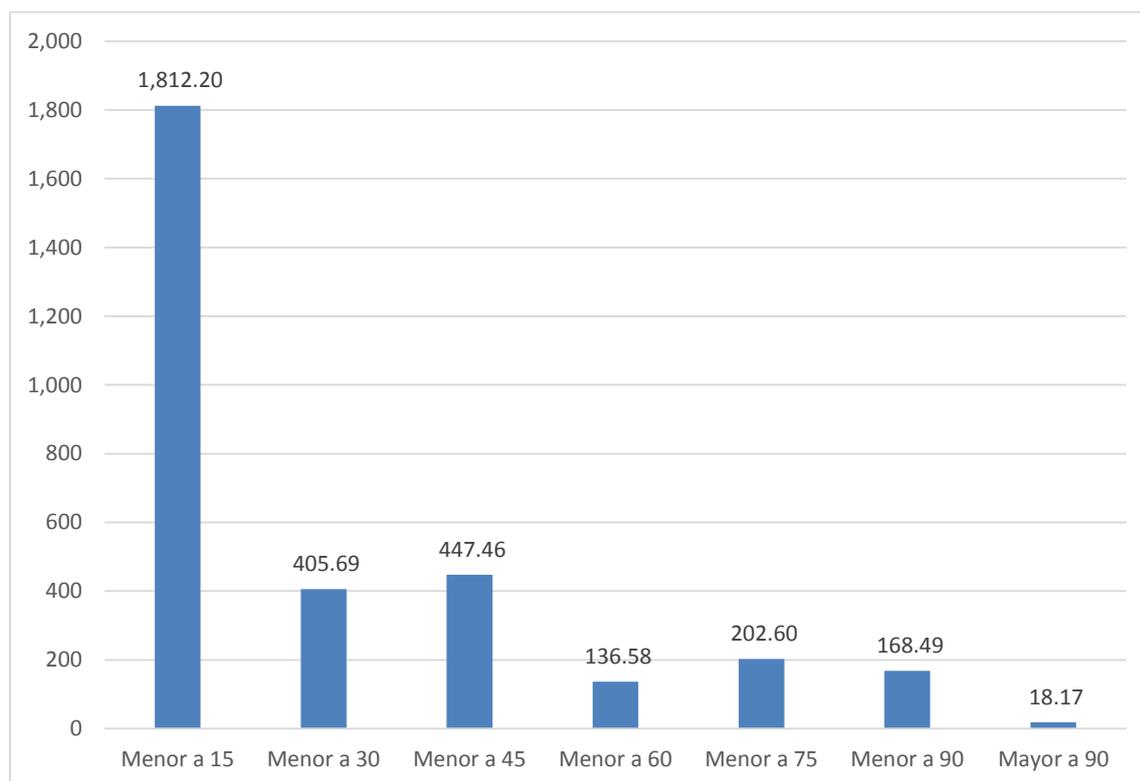


Fuente: Elaboración Propia

Otra información que debemos considerar importante es la cantidad de tiempo vencido que mantiene cada factura. Al trabajar con condiciones de pago individual por proveedor, el retraso que se genere puede afectar considerablemente más a un documento con condición de pago a 15 días, frente a un documento con condición de pago a 30 días.

A continuación, vemos el volumen de documentos vencidos agrupados en quincenas, así como el importe en miles de soles.

Grafico N° 5 – Volumen en PEN Acumulado por Quincenas

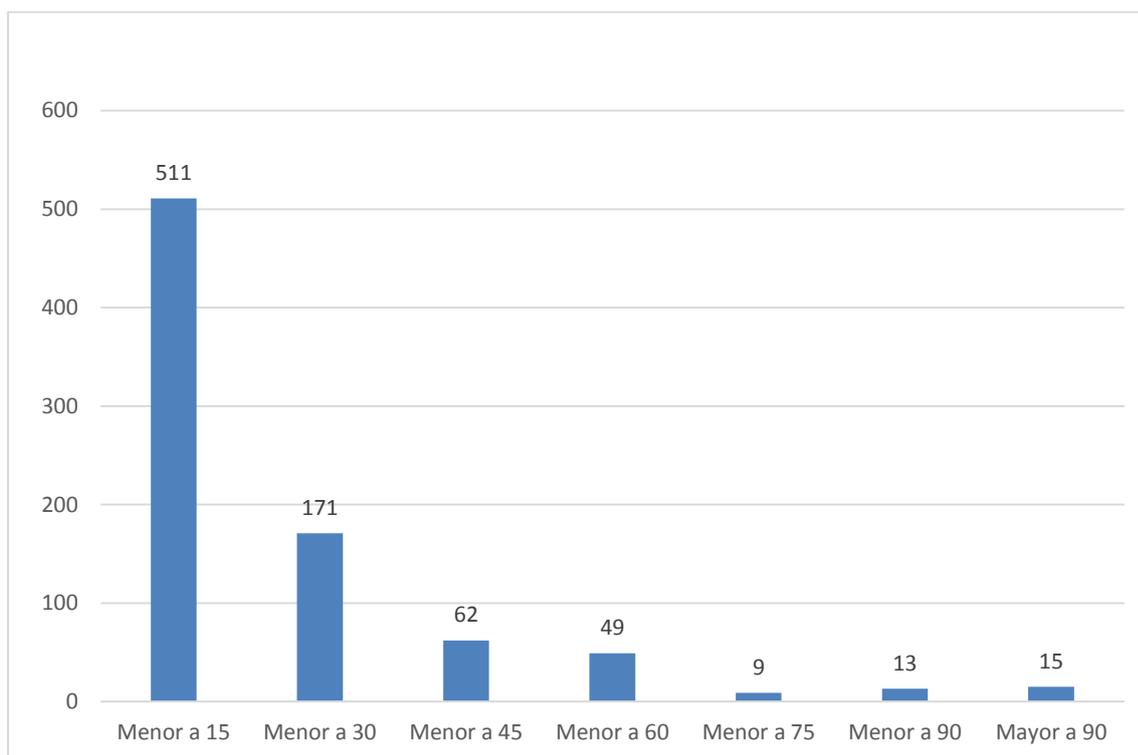


Fuente: Elaboración propia

La mayor acumulación de pagos vencidos se da dentro de los primeros quince días posteriores al registro. Al considerar la modificación del flujo, es aquí donde la empresa Robert Bosch S.A.C. debe enfocarse, ya que solo los vencidos a 15 días corresponden a más del 50% de documentos vencidos. Al reducir el tiempo de registro y pago de estos documentos, se estaría reduciendo en más del 50% el problema de incumplimiento de pago con los proveedores.

En el siguiente grafico vemos también que la acumulación de documentos vencidos a quince días también acumula la mayor cantidad de documentos registrados, lo cual muestra que de cumplir con estos pagos dentro de la fecha de vencimiento, la empresa Robert Bosch S.A.C. disminuirá en más del 60% las quejas de proveedores de acuerdo a cada documento de pago, mejorando a su vez su imagen como cliente buen pagador.

Grafico N° 6 – Volumen de Facturas Atrasado por Quincenas



Fuente: Elaboración propia

### 2.3 Marco Legal

El derecho comercial es autónomo porque tiene sus propias normas entre las cuales podemos resaltar:

El Código de Comercio Ley 26887, en la cual se comenta de los derechos y obligaciones de todo tipo de sociedades. Se resaltarán los artículos 190 y 179. El artículo habla sobre la responsabilidad por parte del gerente a la sociedad, accionistas y terceros por los daños y perjuicios que ocasione por el incumplimiento de sus obligaciones, dolo abuso de facultades y negligencia grave. Además, este artículo nos especifica los detalles de las responsabilidades.

#### Artículo 190.- Responsabilidad

El gerente es particularmente responsable por:

- La existencia, regularidad y veracidad de los sistemas de contabilidad, los libros que la ley ordena llevar a la sociedad y los demás libros y registros que debe llevar un ordenado comerciante.
- El establecimiento y mantenimiento de una estructura de control interno diseñada para proveer una seguridad razonable de que los activos de la sociedad estén protegidos contra uso no autorizado y que todas las operaciones son efectuadas de acuerdo con autorizaciones establecidas y son registradas apropiadamente.
- La veracidad de las informaciones que proporcione al directorio y la junta general.
- El ocultamiento de las irregularidades que observe en las actividades de la sociedad.
- La conservación de los fondos sociales a nombre de la sociedad.
- El empleo de los recursos sociales en negocios distintos del objeto de la sociedad.
- La veracidad de las constancias y certificaciones que expida respecto del contenido de los libros y registros de la sociedad.
- Dar cumplimiento en la forma y oportunidades que señala la ley a lo dispuesto en los artículos 130 y 224.
- El cumplimiento de la ley, el estatuto y los acuerdos de la junta general y del directorio.

En estos puntos están repartidas y compartidas las responsabilidades de las diferentes áreas de una empresa tales como la del área de contabilidad, finanzas, ventas, compras y logística. Siendo esta última importante para el para el control de inventario y del almacenaje, permitiendo tener una veracidad con los activos de mayor valor de la empresa y servir de soporte al área contable con todas las mercancías que se compran con su debida guía de remisión, orden de compra y factura, esto de acuerdo a los procedimientos internos de cada empresa, con el fin de tener toda la documentación necesaria tanto para los organismos

fiscalizadores como la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria como para los propios organismos de control interno, por medio de auditorías.

El segundo artículo 179, indica los contratos, préstamos, créditos y garantías.

El director solo puede celebrar con la sociedad contratos que versen sobre aquellas operaciones que normalmente realice la sociedad con terceros y siempre que se concentren en las condiciones del mercado. La sociedad solo puede conceder crédito o préstamos a los directores u otorgar garantías a su favor cuando se trate de aquellas operaciones que normalmente celebre con terceros.

Esto indica la responsabilidad que existe en el área de compras para cuando se negocia una forma de pago; tales como: Factura a 30, 15 o 7 días, requieren de una revisión y autorización de la persona encargada de finanzas.

## **2.4 Marco Conceptual**

En este capítulo se definirán conceptos mencionados dentro del trabajo de investigación, tales como Sistemas de Gestión de la Calidad, Gestión por Procesos, Gestión por Funciones, etc. De la misma manera, se definirán conceptos de mapa de procesos, indicadores, procedimientos de trabajo, etc.,

### **2.4.1 Sistemas de Gestión de la Calidad**

Un sistema de gestión permite el desarrollo y cumplimiento de funciones de una organización, siguiendo de manera ordenada cada etapa en un proceso continuo. Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos

elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo.

Los principales elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad son los siguientes:

1. Estructura Organizacional: Jerarquía de funciones y responsabilidades de una organización para alcanzar sus objetivos.
2. Planificación (Estrategia): Conjunto de actividades que permiten hacer la ruta hacia el logro de los objetivos planteados.
3. Recursos: Todo lo necesario para poder alcanzar los objetivos planteados.
4. Procesos: Conjunto de actividades que transforman el input en output. Es imprescindible tener claramente identificados los procesos.
5. Procedimientos: Es la manera en que se lleva a cabo un proceso. Es preferible documentar los procedimientos, para el fácil acceso de los colaboradores.

Actualmente existen varios modelos de Sistemas de Gestión de la Calidad, siendo los más usados: el Modelo EFQM de Excelencia, el Modelo Gerencial Deming, el Modelo Iberoamericano para la Excelencia y el Modelo Malcolm Baldrige. Al realizar la comparación entre estos 4 modelos, se encuentran ciertas similitudes y diferencias. Son las variables de enfoque, misión, retroalimentación, criterios, etc., las que nos permiten identificar un modelo de otro.

Viendo por la variable enfoque, notamos que tanto el modelo EFQM como el modelo Iberoamericano, se enfocan en el liderazgo, los clientes, los procesos y los resultados; mientras que el modelo Gerencial de Deming basa su enfoque en el control estadístico, resolución de problemas y perfeccionamiento. Finalmente el modelo de Malcolm Baldrige basa su enfoque en el liderazgo hacia el cliente, apoyo a la organización, indicadores y benchmarking.

De acuerdo a la variable de retroalimentación, se observa en el cuadro N°1 como se vuelve más sencillo comparar a los 4 modelos debido a sus similitudes.

Cuadro N°1: Variable de Retroalimentación

	<b>Modelo EFQM</b>	<b>Modelo Deming</b>	<b>Modelo Iberoamericano</b>	<b>Modelo Baldrige</b>
Elementos	Enfoque	Planificar	Enfoque	Estrategia
	Estrategia	Hacer	Desarrollo	Despliegue
	Despliegue	Comprobar	Evaluación y Revisión	Revisión
	Evaluación y Revisión	Actuar		

Fuente: Ferrandiz y Rodriguez: 2004

Adicional a los modelos indicados, existe también la Norma ISO 9001, la cual actualmente define los parámetros de la gestión de la calidad en cada organización, independientemente del rubro al cual pertenezca la organización. Al cumplir con los parámetros establecidos por esta Norma, las organizaciones reciben una certificación que aseguran el cumplimiento del proceso y la calidad del resultado final, siendo este un servicio o producto.

La Norma ISO está basada en 8 principios, los cuales son:

1. Enfoque al cliente
2. Liderazgo
3. Participación del personal

4. Enfoque basado en procesos
5. Enfoque de sistema para la gestión
6. Mejora continua
7. Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
8. Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor

Dentro de este listado de principios, la Gestión basada en Procesos se encuentra como el principio esencial de la Gestión de la Calidad Total de la Norma ISO

“De entre estos Principios de Gestión de la Calidad, uno de los que implican mayores cambios respecto a la clásica “configuración” de los sistemas de aseguramiento de la calidad (...) es precisamente el principio de “enfoque basado en procesos”. Este principio sostiene que “un resultado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos se gestionan como un proceso”.”

#### **2.4.2 Gestión por Procesos**

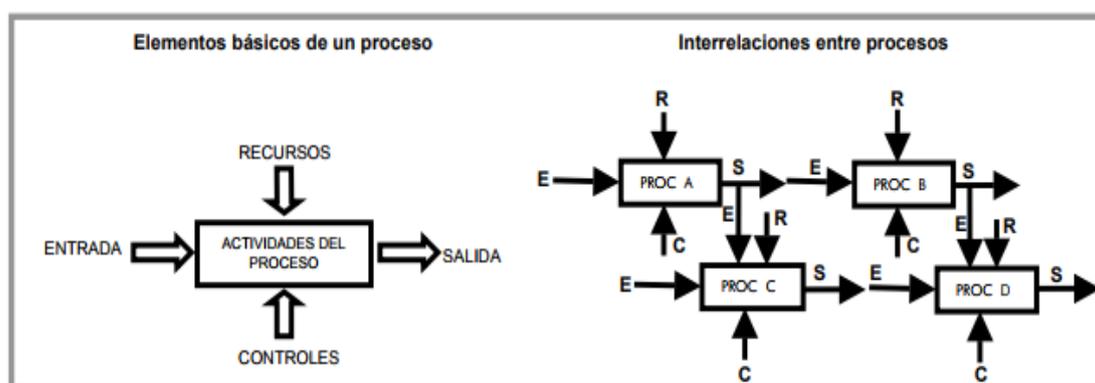
La gestión y mejora de procesos se sitúa como uno de los pilares sobre los cuales se asienta la gestión de la calidad total; puede definirse como proceso al conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas encadenadas de forma secuencial y ordenada para obtener un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente y genere un valor añadido.

El enfoque basado en procesos muestra un escenario heterogéneo donde, de forma progresiva, han ido apareciendo experiencias desde la gestión de procesos hasta la gestión por procesos. En este sentido, es más común encontrar aproximaciones individualizadas de procesos relevantes, mientras que la reorganización empresarial enfocada a la gestión integral por procesos resulta todavía muy puntual. Debe recordarse que la gestión por procesos es un modelo complejo que requiere una reestructuración extensa y profunda de la organización,

con un compromiso directivo explícito, que precisa romper la inercia basada en los objetivos piramidales, promover el traspaso de los límites funcionales y departamentales de modo que exista un punto final que es el objetivo del cliente. En estructuras verticales centradas en decisiones exclusivamente jerárquicas se encuentran dificultades en escenarios de calidad total, donde cada procedimiento obliga a diferentes decisiones y controles en distintos departamentos. De este modo, la responsabilidad no puede ser unívoca, sino compartida en las principales áreas, lo que permite la coordinación de actividades para que se adapten estrechamente a los requerimientos del cliente, lo que en definitiva repercute en la potencial competitividad y eficiencia de la empresa.

Cualquier actividad, o conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada (especificaciones, recursos, información, servicios,...) en resultados (otras informaciones, servicios,...) puede considerarse como un proceso. Los resultados de un proceso han de tener un valor añadido respecto a las entradas y pueden constituir directamente elementos de entrada del siguiente proceso, como muestra el gráfico N° 7.

Gráfico N° 7 – Interrelación entre Procesos



Fuente: Ministerio de Fomento: 2005

Dentro de la organización, todas las actividades, desde la generación de orden de compra o solicitud, hasta la atención de un reclamo post venta, pueden y deben ser consideradas como procesos.

## **Características de la gestión por procesos**

De acuerdo con Alejandro Hernández, algunas de las características más notables de los procesos son las siguientes:

- Son enfocados al cliente.
- Dependen del material y la información que reciben.
- Cada proceso de trabajo es parte de un proceso de orden superior.
- Cada eslabón de la cadena identifica adecuadamente sus resultados e insumos.
- El proceso puede verse como la esencia del negocio.
- La mayor parte del trabajo se hace a través de procesos.
- Gran parte de los aspectos que en realidad diferencian a las empresas entre sí, es inherente a su proceso particular de trabajo.
- El proceso es uno de los factores más importantes que contribuyen a la ventaja competitiva.
- Son de principio a fin, o sea, van a través de la organización.
- Todos desempeñan tres roles en el trabajo: proveedor, quien suministra los insumos necesarios para llevar a cabo el servicio; productor, quien ejecuta las acciones que transforma y agregan valor a dichos insumos para poner un producto o servicio en manos del cliente, y cliente, quien, en primer lugar, provoca el accionar del proceso en su dirección y, en segundo, recibe los productos o servicios por los que paga.

Adicionalmente, en el Cuadro N°2, podemos ver las diferencias de las organizaciones que tienen enfoque en procesos y enfoque en tareas:

**Cuadro N° 2 Características de las empresas centradas en las tareas y las  
centradas en los procesos**

<b>Orientadas a las tareas</b>	<b>Orientadas a los procesos</b>
Los empleados son el problema	Los procesos son el problema
Existen empleados	Existen personas
Hacer mi trabajo	Ayudar a que se hagan cosas
Comprender mi trabajo	Saber qué lugar ocupa mi trabajo en todo el proceso
Evaluar a los individuos	Evaluar el proceso
Cambiar a las personas	Cambiar el proceso
Siempre se puede encontrar un mejor empleado	Siempre se puede mejorar el proceso
Motivar a las personas	Eliminar barreras
Controlar a los empleados	Desarrollar a las personas
No confiar en nadie	Todos estamos en esto conjuntamente
¿Quién cometió el error?	¿Quién permitió que el error se cometiera?
Corregir errores	Reducir la variación
Orientado a la línea de fondo	Orientado al cliente

Fuente: Hernandez 2003:23

Para implementar una gestión por procesos, se deben seguir 4 pasos fundamentales:

1. Definir el mapa de procesos existentes, identificando los diferentes tipos de procesos y relaciones entre ellos.
  - Debe ser liderado por la dirección general y apoyado por el equipo directivo.
2. Seleccionar el proceso piloto, debe ser un proceso estable y de relevancia, operativo.
 

El líder del proceso debe ser el responsable de área.
3. Desarrollar el proceso piloto, identificar:
  - Misión y objetivos
  - Entradas y proveedores
  - Salidas y clientes
  - Procedimientos e instrucciones

- Definir la sistematica de gestión: seguimiento y mejora, personas, reuniones, indicadores, etc. Evitar el exceso de detalle y documentación

4. Aplicar gestión de proceso, establecimiento y seguimiento de:

- Objetivos
- Relaciones clientes proveedor
- Análisis de no conformidades
- Desarrollo de ideas de mejora

Una vez se valide el correcto funcionamiento en el piloto, se puede aplicar la gestión en demás procesos.

Finalmente, podemos agregar las siguientes ideas al enfoque por procesos:

- Se consideran las opiniones de los niveles más inferiores, permitiéndoles participar en la toma de decisiones.
- Los diversos departamentos interactúan entre sí, permitiendo que se envuelvan en gestiones que antes desconocían.
- Se reconocen las áreas que no generan valor directamente al producto final, pero son vitales para el correcto funcionamiento de la organización, teniendo como único cliente al cliente interno (ejemplo: RRHH).

### **2.4.3 Gestión por Funciones**

A diferencia de lo mencionado en la gestión por procesos, la gestión por funciones está basado en jerarquías y especializaciones. Este tipo de gestión no debe ser totalmente rechazado, pero debe ser usado adecuadamente y dependiendo el tipo de organización en que se hará práctica. Es principalmente usada en actividades de producción. Algunas características de la gestión por funciones son:

- Se busca la especialización del colaborador, procurando que no se involucre en mayores actividades.
- Se define el orden jerárquico, separando claramente las posiciones y las responsabilidades que conlleva cada una.
- Las directrices son transmitidas en forma vertical, de arriba hacia abajo.
- Las decisiones son tomadas por los niveles jerárquicos más altos, quienes también velan por que esos se cumplan.
- Se agrupan a los colaboradores por tipo de tareas, formando departamentos.
- No se incluyen a los clientes.
- La motivación del colaborador no es primordial, ni tampoco se busca su autonomía.
- La capacidad de toma de decisiones de los colaboradores es reducida.
- Orientación en resultados de departamentos y no en clientes.

Si bien este tipo de gestión se muestra primaria y anticuada, logra ciertas ventajas para la empresa, siendo algunos de estas:

- Se establecen prioridades claras y concretas en la toma de decisiones.
- El conocimiento especializado es retenido y potenciado.
- Es sencillo de representar y fácil de interiorizar como modelo organizativo.
- Se identifican claramente los puntos débiles o fallas en el proceso.
- Se evitan los conflictos entre las metas de los diversos departamentos (metas contradictorias o no coherentes desde el punto de vista de otro departamento).

## CAPÍTULO III

### 3. Hipótesis de la Investigación

#### 3.1 Hipótesis General

La propuesta del modelo de gestión por procesos en el área financiera logrará el cumplimiento de los pagos a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.

#### 3.2 Hipótesis Específicas

- El acceso a información relevante brindará información a los involucrados sobre los pagos pendientes a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.
- La sinergia entre las áreas involucradas logrará el cumplimiento de tiempos en el proceso de pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.
- La estandarización en el proceso de pago a proveedores mantendrá un control sobre las actividades de dicho proceso para el pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.
- Una mejor calidad de repuesta a proveedores sobre sus pagos pendientes brindará una mejor imagen de la empresa Robert Bosch S.A.C.

## CAPÍTULO V

### 4. Marco Metodológico

#### 4.1. Método de la Investigación

La investigación sigue un enfoque mixto: cualitativo y cuantitativo.

Cualitativo, por el análisis de los resultados y recomendaciones a seguir para la adecuada implementación de la propuesta.

Cuantitativo, por el uso y obtención de estadísticas que nos brindan un panorama en cifras del actual proceso y de la propuesta.

#### 4.2. Diseño de la Investigación

La investigación corresponde al tipo no experimental, ya que es descriptivo descriptiva correlacional.

Descriptivo debido al análisis y descripción del proceso actual que sigue el flujo de pago a proveedores, así como las actividades que realizan los involucrados, a fin de determinar los factores críticos que genera el incumplimiento oportuno del pago a proveedores.

Correlacional debido a la relación que generará la implementación de esta propuesta, tanto en las áreas involucradas como en el cumplimiento con los pagos a proveedores.

(No experimental también usa estadística para demostrar los análisis y resultados obtenidos.

No usa teoría de probabilidad).

#### 4.3. Población y muestra de la Investigación

##### 4.3.1. Población

Se ha considerado como universo a todos los colaboradores de la empresa Robert Bosch SAC, siendo un total de 89 colaboradores.

$N = 89$

### 4.3.2. Muestra

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (n-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

n = tamaño de la muestra

N = Población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

e = Error muestral

n = 69 colaboradores

## 4.4. Variables de la Investigación

**4.4.1.** Variable independiente: Propuesta de modelo de gestión por procesos.

**4.4.2.** Variable dependiente: Cumplimiento oportuno de pago a proveedores.

## 4.5. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Revisión de historial de facturas pagadas.

Encuesta a colaboradores

## 4.6. Procedimiento y Recolección de Datos

Uso de sistema SAP para descargar el historial de pagos de la empresa Robert Bosch S.A.C., periodo enero a julio del 2016. Manejo de esta información en programa Excel,

ordenado por fecha de documento, revisando especialmente la fecha de pago (vencimiento del documento) y la fecha de registro. Se usó tablas dinámicas para obtención de datos en resumen y creación de gráficos para la demostración (tabulado de información).

Se solicitó a los colaboradores de la empresa Robert Bosch S.A.C. disponer de 10 minutos para la encuesta realizada, de manera personal y confidencial (para recibir respuestas con mayor sinceridad). Se ingresó los resultados en programa Excel, tabulando la información obtenida.

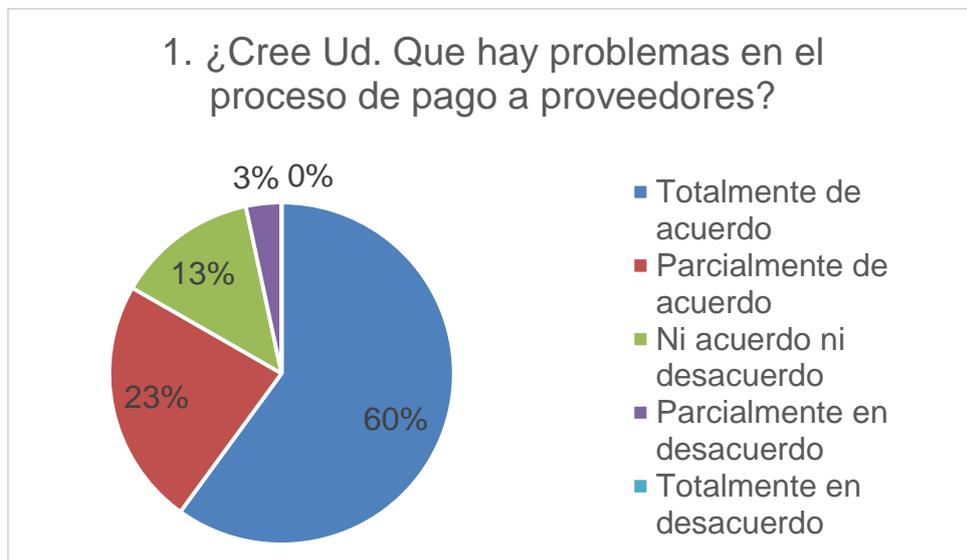
#### **4.7. Técnicas de Procesamiento de Análisis de Datos**

Se procesó la información obtenida de SAP en programa Excel. Se crearon tablas dinámicas y gráficos de acuerdo a esta información.

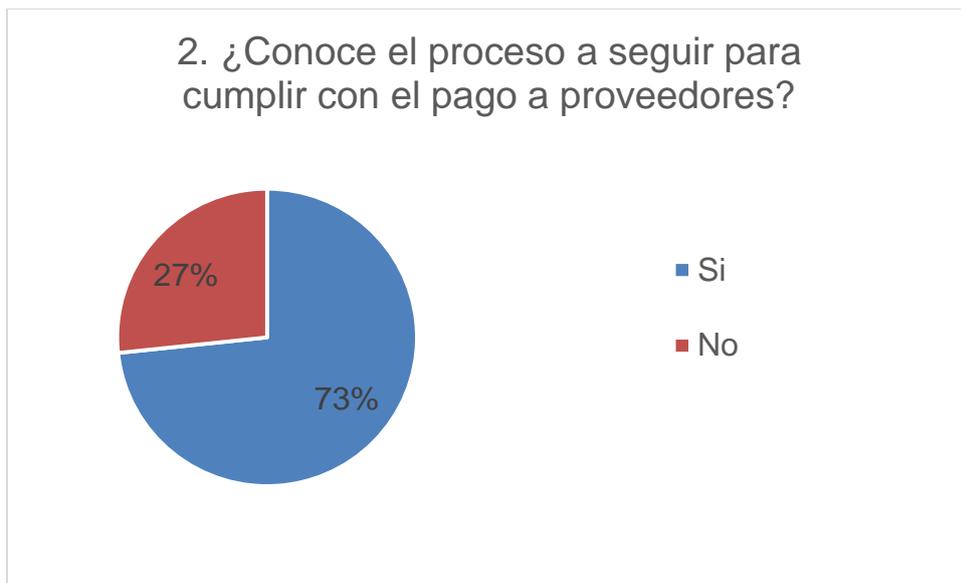
Tabulación de los resultados obtenidos en las encuestas, dentro del programa Excel.

## CAPITULO V

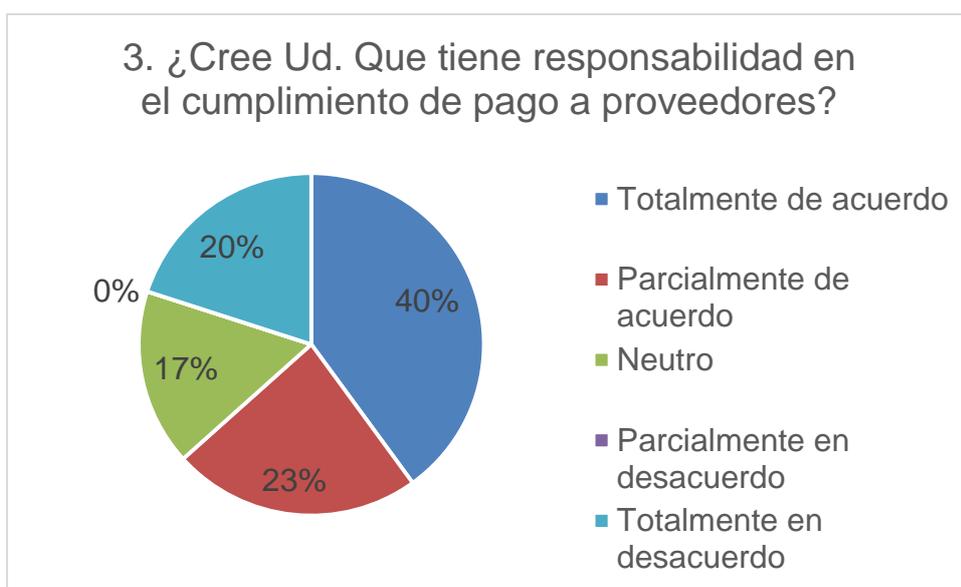
## 5 Resultados Obtenidos



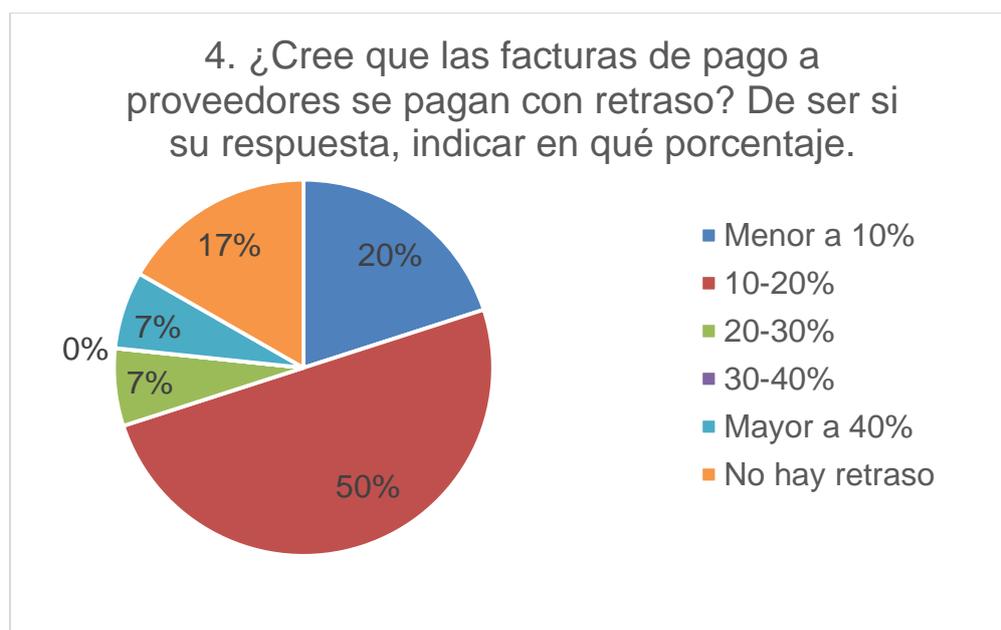
De acuerdo a los encuestados, con respecto a si creen que hay problemas en el proceso de pago a proveedores, el 60% está totalmente de desacuerdo, mientras que el 23% por ciento de encuestados indican estar parcialmente de acuerdo. Estos resultados no demuestran que más del 50% de encuestados desconocen el problema real de pago a proveedores, como se puede ver en el historial de pagos con retraso del periodo ene-jun 2016.



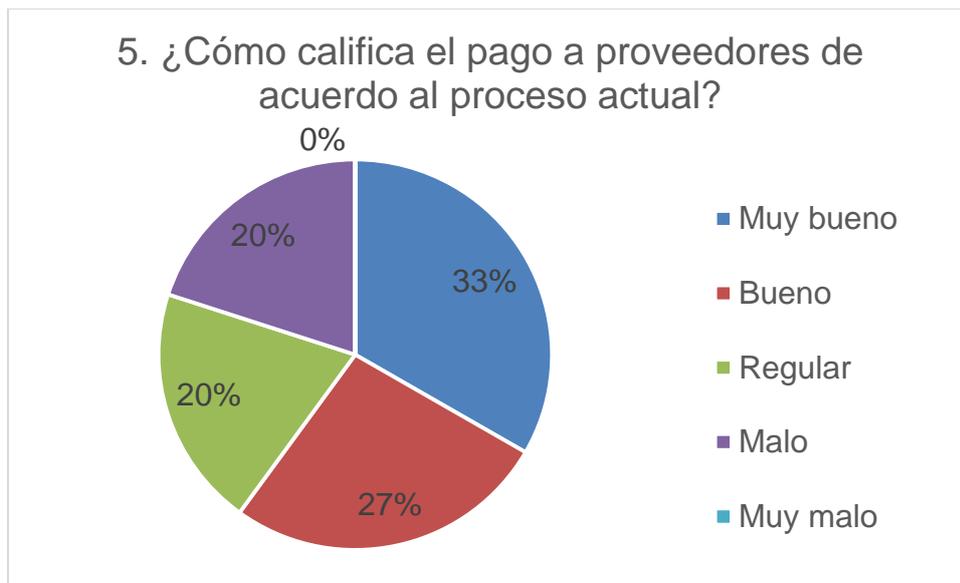
De acuerdo a los resultados respecto a si conoce el proceso a seguir para cumplir con el pago a proveedores, el 73% de encuestados indicó que sí conoce el proceso, mientras que el 27% contestó no conocer dicho proceso. Pese a que la mayoría de colaboradores confirmó conocer el proceso a seguir para cumplir con pago a proveedores, es un conocimiento general del flujo a seguir, mas no cada actividad a detalle ni las personas responsables por cada actividad.



Al preguntar si el encuestado cree tener responsabilidad en el cumplimiento de pago a proveedores, el 40% dijo estar totalmente de acuerdo, un 20% dijo estar totalmente en desacuerdo y un 23% dijo estar parcialmente de acuerdo. Logramos ver que el 63% considera tener responsabilidad sobre el cumplimiento de pago a proveedores.



Sobre la pregunta si cree que las facturas de pago a proveedores se pagan con retraso, el 50% indicó creer que hay retraso, siendo este de 10-20% sobre el total de las facturas que se pagan regularmente. Un 20% confirmó que el retraso es menor al 10% del total de facturas a pagar, mientras que un 17% indicó creer que no hay retraso en el pago de facturas. Más del 80% de encuestados confirman que las facturas se pagan con retraso.

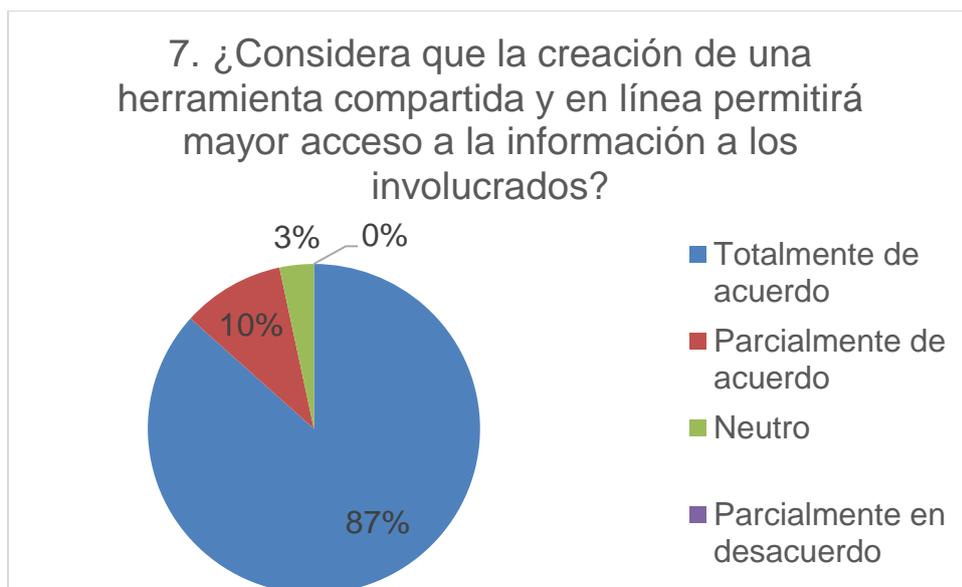


Al preguntar al encuestado sobre cómo califica el pago a proveedores de acuerdo al proceso actual, un 33% indicó ser "muy bueno", un 27% indicó ser "bueno", y un 40% indicó tener un pago regular o malo. Se puede observar que más del 50% de colaboradores encuestados no está conforme con el pago a proveedores de acuerdo al proceso actual.



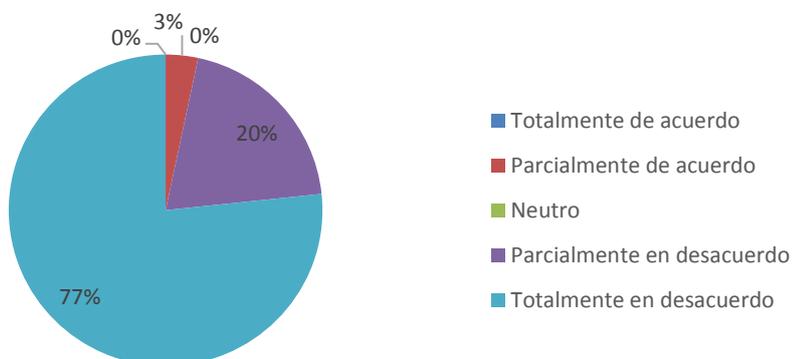
Cuando se preguntó al encuestado sobre si comunica a las demás áreas involucradas sobre su cumplimiento en la parte del proceso de pago a proveedores, un 77% indicó no comunicar,

mientras que sí comunica su cumplimiento un 23%. Aquí encontramos un indicador sobre la falta de comunicación entre áreas, y una posible demora sobre el pago a proveedores: al no comunicar su cumplimiento de actividad, el responsable de la siguiente actividad puede tardar en darse cuenta.



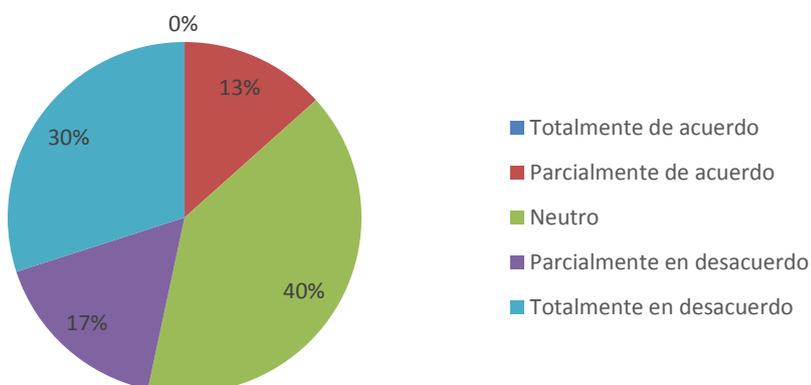
De acuerdo a los resultados obtenidos, al preguntar a los encuestados si consideran que la creación de una herramienta compartida y en línea permitirá mayor acceso a la información a los involucrados, el 87% indicó estar totalmente de acuerdo, un 10% indicó estar parcialmente de acuerdo y un 3% indicó estar neutro. Podemos ver entonces que existe la necesidad de contar con esta herramienta.

8. ¿Considera que se brinda una respuesta de calidad al proveedor sobre el estado de su factura?

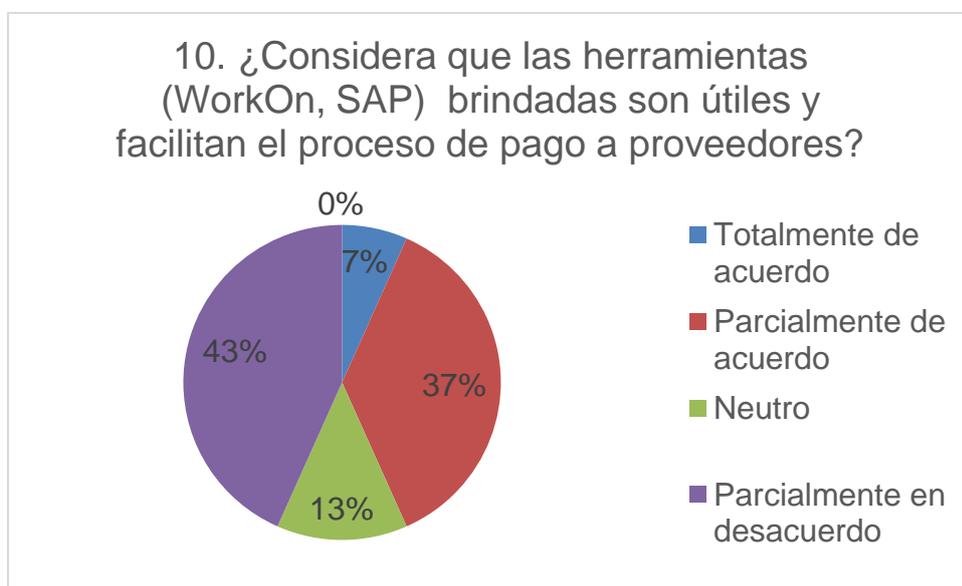


De acuerdo a la pregunta si considera que se brinda una respuesta de calidad al proveedor sobre el estado de su factura, el 70% de los encuestados respondieron estar totalmente en desacuerdo un 20% indicó estar parcialmente en desacuerdo y solo un 3% indicó estar parcialmente de acuerdo. Estos resultados nos indican que no se brinda una respuesta de calidad al proveedor: no se le da información correcta, se generan tiempos de espera al dar respuesta, o se indica desconocer la respuesta.

9. ¿Considera que el proceso de pago a proveedores esta estandarizado?



Al revisar los resultados respecto a si consideran que el proceso de pago a proveedores está estandarizado, el 40% de los encuestados respondieron neutro, un 30% consideró estar totalmente en desacuerdo, un 17% indicó estar parcialmente en desacuerdo y un 13% indicó estar parcialmente de acuerdo. Esto nos muestra que la mayoría de encuestados no considera que el proceso de pago a proveedores está estandarizado, lo cual es un indicador más para el incumplimiento de pagos: posibles demoras adicionales, desconocimiento de las actividades, etc.



De acuerdo a los resultados obtenidos respecto a la pregunta si considera que las herramientas (WorkOn, SAP) brindadas son útiles y facilitan el proceso de pago a proveedores, el 43% de encuestados indicó estar parcialmente en desacuerdo, el 37% indicó estar parcialmente de acuerdo, un 13% indicó estar neutro y un 7% indicó estar totalmente de acuerdo. Vemos que el 80% no da una respuesta definitiva pues desconocen el uso correcto o tienen dificultades para trabajar con estas herramientas.

## CAPÍTULO VI

### 6 Modelo Propuesto

Después de analizar el status actual del flujo de pago a proveedores, haber realizado encuestas a la población participante, y entender los diversos modelos de gestión, proponemos como solución la implementación de un modelo de gestión por procesos, para el cumplimiento oportuno de pago a proveedores de la empresa Robert Bosch SAC.

El modelo de gestión por procesos valida de manera positiva cada hipótesis, en la cual se explica:

1. El acceso a información relevante permitirá a los involucrados estar informados sobre el estado de los pagos pendientes a proveedores de la empresa Robert Bosch SAC. De acuerdo a la pregunta 7 de la encuesta realizada, el 87% de encuestados concuerda totalmente que una herramienta compartida y en línea permitirá mayor acceso a la información. Actualmente, muchos de los involucrados no conocen el flujo de pagos y el cumplimiento de cada tarea, así como restan importancia a su responsabilidad en dicho flujo. A su vez, mantener informados a los involucrados permitirá conocer el status del cumplimiento de obligación de pagos con los proveedores, por lo cual no requerirán de contactar al área financiera de la empresa para consultar status de pagos, previos a la cotización de compra de bienes o prestación de servicios por parte de los proveedores. En relación a la gestión por procesos, esta herramienta permitirá que la información sea libre entre áreas. Con un enfoque en el aprendizaje, innovación y mejora continua, esta herramienta dará un control sobre la cantidad de actividades, tiempos y responsables de cada actividad, por lo que será posible el mejoramiento en cada uno de estos aspectos. Así mismo, permitirá que los colaboradores, independientemente de su nivel jerárquico, puedan interactuar con la herramienta y aportar con sus opiniones en caso encuentren mejorías en el flujo o tiempo de actividades. Podemos

ver también que en la pregunta 12, sobre si los involucrados consideran que las herramientas brindadas (WorkOn, SAP) son útiles y facilitan el proceso de pago a proveedores, gran proporción se identificó parcialmente en desacuerdo. No todos los usuarios han sido capacitados para usar estas herramientas, y/o no las usan a diario, motivo por el cual les resulta difícil el uso de estas. La herramienta propuesta está basada en el sistema Excel y es de fácil uso. Esta herramienta indica, de acuerdo al orden del flujo, las actividades que involucra el nuevo flujo de pagos, así como quién es el responsable de cada actividad y su back up. Esta herramienta no pretende eliminar el uso de WorkOn; sino, brindar una amplia visibilidad sobre el cumplimiento del flujo. La herramienta solo permite colocar “Si o “No” a cada tarea asignada, así como un comentario sobre de acuerdo al paso en el que se encuentra. Adicionalmente, tiene un indicador sobre el cumplimiento de cada actividad. Para saber qué factura está en el flujo, y como va avanzando este, es necesario que una persona encargada del seguimiento alimente este archivo de acuerdo a como se van recibiendo las facturas.

2. La sinergia entre las áreas involucradas logrará el cumplimiento de tiempos en el proceso de pago a proveedores de la empresa Robert Bosch SAC. Como se pudo ver en los resultados de la pregunta 6 de la encuesta realizada al personal, el 77% no comunica sobre el cumplimiento de su actividad. Esto muestra falta de sinergia entre las áreas, en donde nuevamente se ve la puesta en práctica de un modelo de gestión por funciones, en el cual el responsable solo se ve interesado en el cumplimiento individual de su actividad. Esta falta de sinergia afecta directamente al flujo de pagos: al no comunicar el cumplimiento de cada actividad, la siguiente persona responsable en el flujo de pagos puede no enterarse a tiempo, lo cual genera “tiempos muertos” entre actividades, incrementando el tiempo del flujo de pagos. Visto desde la gestión por procesos, es necesario la interacción de las diferentes áreas entre sí para el cumplimiento total del flujo. También debe existir sinergia entre cada área,

considerando también la opinión de cada colaborador en la toma de decisiones, sin importar su nivel jerárquico, así como brindar los recursos necesarios para el cumplimiento de sus actividades. Vemos también en la pregunta 3, sobre si el involucrado cree tener responsabilidad sobre el cumplimiento de pago a proveedores, que más de un tercio de los encuestados considera no tener responsabilidad, lo cual muestra un desinterés al objetivo final: cumplir con el pago oportuno a proveedores. Cambiando el modelo de gestión por funciones a modelo de gestión por procesos, podemos poner en práctica el principio de Desarrollo e Implementación de las personas, involucrándolas más en el flujo, demostrarles la importancia de sus actividades, orientándolos al resultado final en lugar del cumplimiento individual de sus actividades.

3. La estandarización de procesos de pago mantendrá un control sobre las actividades de dicho proceso para el pago a proveedores de la empresa Robert Bosch SAC. Al no conocer con exactitud el flujo de pagos, algunos usuarios suelen alterar el flujo de pagos, pasando por alto algunas de las actividades. En otras ocasiones, y con el objetivo de reducir tiempos y obtener el bien o servicio por parte del proveedor con mayor rapidez, los usuarios intentan saltar algunos pasos de aprobación o verificación. Una de las consecuencias es que se alteran los tiempos establecidos para cada actividad, afectando el tiempo de cumplimiento de pago con el proveedor. Otra consecuencia es el incremento de recursos para cumplir con el flujo, causando retrasos en otras actividades. Con la implementación de un modelo de gestión por procesos, basado en uno de sus principios: “Gestión por procesos y hechos”, y la supervisión del cumplimiento del flujo, se evitan errores en el flujo que puedan retrasar el pago y posiblemente se vea la necesidad de reiniciar el flujo.

Podemos poner el siguiente ejemplo, como caso común que altera el flujo:

El jefe de ventas contactó a un proveedor de vales de alimentos para crear una oferta de ventas: compra S/100.00 de mercadería y recibe un vale por S/ 30.00 de alimentos en Supermercados Tottus. El jefe de ventas planea lanzar la oferta la siguiente semana y se compromete con el proveedor a realizar el pago dentro de los 4 próximos días. El jefe de ventas requiere hacer esta promoción para alcanzar su meta en ventas, y como no conoce/valora con exactitud el flujo de pagos, ni los tiempos que involucra realizar esta actividad, decidió realizar él mismo la coordinación con el proveedor y el compromiso de pagos. Siendo la primera vez que la empresa Robert Bosch SAC cerrará una operación con Supermercados Tottus, es necesario que el proveedor complete una ficha de proveedores, indicado sus datos bancarios. Posteriormente, debe esperar a recibir una orden de compra y presentar su factura para proceder con el registro y flujo regular de pagos. Toda esta actividad toma aproximadamente 7 días, con lo cual se incumple el compromiso de la empresa Robert Bosch SAC con el proveedor Supermercados Tottus, lo cual también genera una mala imagen como adquiriente.

4. Una mejor calidad de respuesta a proveedores sobre sus pagos pendientes brindará una mejor imagen a la empresa Robert Bosch SAC. Es común que los proveedores contacten a diversas áreas de la empresa para consultar el status de sus pagos, pudiendo no contactar directamente al área administrativa. Es común también que el proveedor contacte directamente al comprador del bien o servicio (quien hizo el primer contacto con el proveedor), consultando por el status de su pago. Siendo cualquiera de los casos, con excepción de tesorería, los involucrados en el pago (colaboradores de la empresa) solo pueden confirmar su tarea en el flujo, más no la realización del pago. De esta manera, no brindan una respuesta concreta sobre el pago, derivando la consulta a otro involucrado en el flujo (jefe directo como aprobador, área de compras, área de contabilidad). En algunos casos,

el colaborador puede brindar una respuesta falsa al proveedor. Finalmente, el proveedor no recibe una respuesta concreta sobre el status de su pago, lo cual genera desconfianza y falta de compromiso por parte de la empresa. Esto concluye en una mala imagen de la empresa hacia el proveedor (impuntual, poco profesional, falta de seriedad), falta de atención rápida o prioritaria a las próximas solicitudes de compra, anulación de descuentos o precios especiales, y posible corte de suministro. Adicional a las consecuencias indicadas, el proveedor brindará referencias negativas ante consulta de otros proveedores. Para el modelo de gestión por procesos, se está incumpliendo con el principio “Orientación hacia los clientes”, teniendo al proveedor como cliente externo del flujo de pagos. El flujo actual, y la falta de atención en este punto, viene trayendo a la empresa Robert Bosch SAC una imagen poco valorada en relación al cumplimiento de sus proveedores. Con la implementación del modelo de gestión por procesos, el proveedor será revalorado y considerado como cliente externo, a quién se debe de satisfacer, con el objetivo de tener una mejor relación cliente-proveedor y poder solicitar mayores beneficios o descuentos sobre precios y servicios.

Para poner en práctica el modelo de gestión por proceso, hay que reconocer los elementos de los cuales se compone. Para la empresa Robert Bosch SAC, estos elementos son:

- Entradas: Facturas, sistemas informáticos, colaboradores.
- Salidas: Pago al proveedor (satisfacción del cliente).
- Actividades: Definición detallada de cada actividad.
- Medición de la eficiencia: Control sobre el cumplimiento de cada actividad.
- Responsables: Responsable de cada actividad.
- Normas: Normas y reglamento para el cumplimiento ordenado.
- Instrucciones: Una guía para cada actividad.
- Contenido de Trabajo: Detalle de la actividad de un colaborador por su posición.
- Puestos de Trabajo: Identificación de cada colaborador y su posición.

Así mismo, debemos considerar los aspectos indicados por la norma ISO 9001. Si bien no es prioridad de la empresa, ni del área financiera, contar con esta certificación (considerando que a la fecha no ha sido solicitud de ningún proveedor contar con esta certificación para proveernos), se sabe que considerar e implementar estos aspectos dentro de la empresa, nos colocaría dentro de una gestión por procesos, y, por consiguiente, mejoraría nuestra operatividad, permitiéndonos cumplir con el oportuno pago a proveedores. Los aspectos indicados por la norma ISO 9001 son:

1. Proceso – dentro de lo proceso se indican las actividades. Para la empresa Robert Bosch S.A.C., el proceso deseado para lograr el cumplimiento oportuno de pago a proveedores podemos verlo en Apéndice D – Flujo Deseado de Pago a Proveedores. Allí se muestran los pasos de inicio a fin para lograr este cumplimiento, así como los tiempos que debe tomar a cada usuario. El detalle de cada actividad que incluye cada paso se muestra en el Apéndice E - Herramienta para Seguimiento de Cumplimiento de Flujo de Pagos.
2. Secuencia e interacción – quién entrega un insumo para las actividades y a quién se le entrega el producto o salida del proceso. Este aspecto se valida también en el Apéndice E - Herramienta para Seguimiento de Cumplimiento de Flujo de Pagos. Siguiendo y respetando el orden de cada paso, se indican los nombres de las personas que siguen en la secuencia, de inicio (creación y entrega de orden de compra) hasta fin (recibimiento de pago en cuenta de proveedor).
3. Criterios y métodos – aseguran que la operación es eficaz y está bajo control. Se establece el procedimiento para cada una de las actividades, especificando como se agrega valor en cada caso. Se determina los elementos de medición y seguimiento para saber si se alcanzan los objetivos necesarios. Además del Apéndice E - Herramienta para Seguimiento de Cumplimiento de Flujo de Pagos, la colocación de un colaborador para revisión y control de cumplimiento de tiempos y actividades permitirá estar alineado con este aspecto de la

norma ISO 9001. Más adelante se explica cómo se medirá el cumplimiento de actividades de este colaborador asignado.

4. Recursos necesarios – determinar qué recursos se necesitarán: humano, financiero, infraestructura, tecnológicos y medio ambiente (donde se desarrolla el proceso). Para la empresa Robert Bosch S.A.C., los recursos vitales para lograr el cumplimiento oportuno de pago a proveedores son: humano (colaboradores involucrados en el proceso de pagos), tecnológico (contar con las herramientas necesarias para el cumplimiento de cada actividad) y económico (liquidez para realizar los pagos a proveedores). Adicional sobre el recurso financiero, este no se necesita para completar cada actividad del flujo de pagos (siempre que se dispongan de las herramientas electrónicas), pero sí veremos necesario este recurso para los bonos (incentivo por cumplimiento) al colaborador responsable del seguimiento. Otros recursos como infraestructura o medio ambiente no son considerados ya que el cumplimiento de cada actividad es independiente de cada colaborador, y con el acceso a las herramientas tecnológicas, cada colaborador involucrado en el proceso puede cumplir con su actividad desde el lugar en que se encuentre (inclusive fuera de oficina).

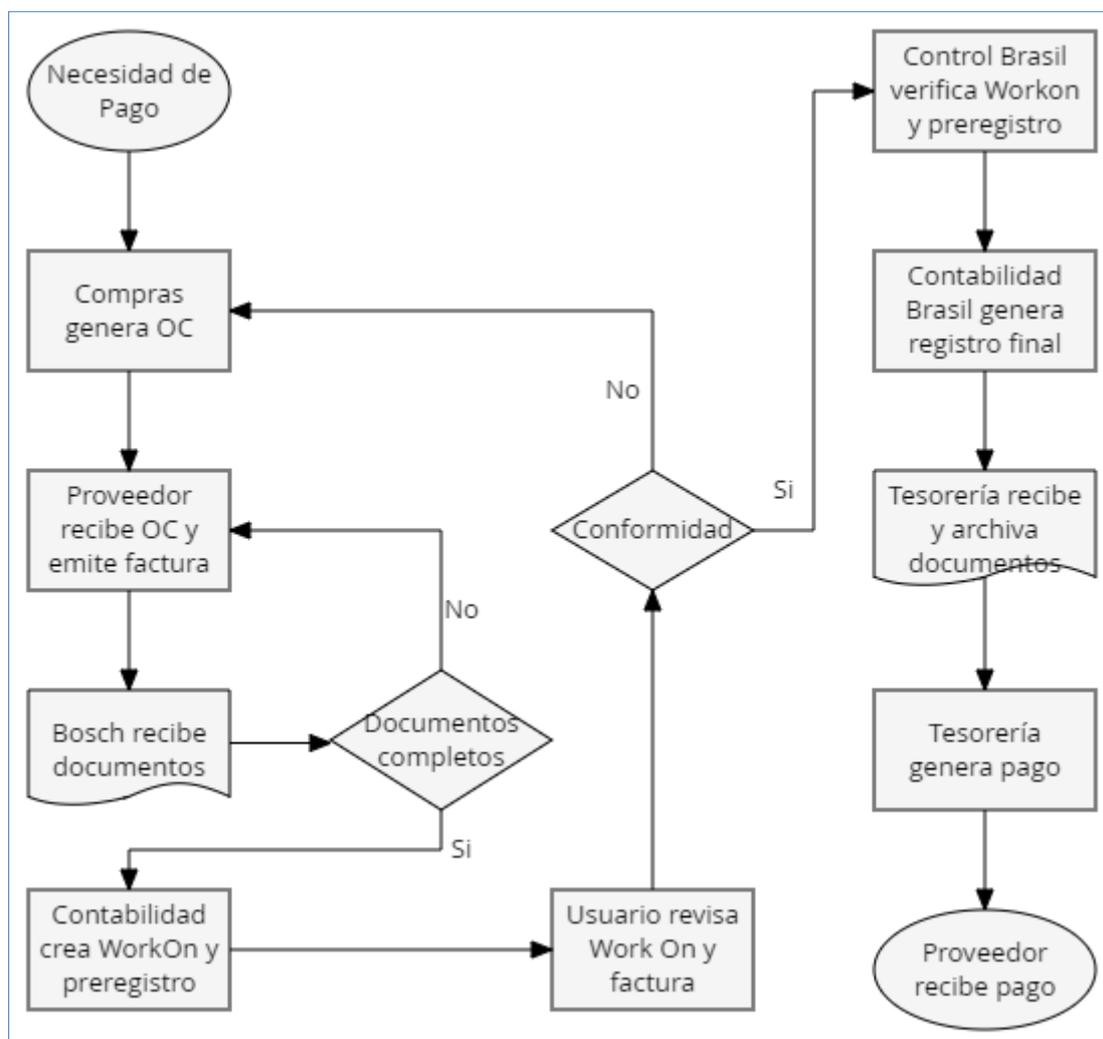
5. Asignar responsables – quién responde por las actividades se realicen como están planificadas. Si bien el colaborador asignado para el seguimiento del cumplimiento de actividades se puede encontrar jerárquicamente por debajo de otros colaboradores involucrados en el proceso de pagos (Ej.: gerente de división que da aprobación), será necesario que esta persona reporte a la gerencia de Administración y Finanzas, siendo el gerente de Administración y Finanzas responsable de tomar medidas para aquellos colaboradores que no cumplan con sus actividades, o tengan retrasos de acuerdo a los tiempos estipulados. De igual manera, se ha asignado a cada responsable por actividad.

6. Riesgos y oportunidades – prevenir inconvenientes y aprovechar oportunidades. Se deben considerar aspectos que puedan afectar al proceso: humano, tecnológico, legal, operacional y económico.
  - a. Humano: Falta de algún responsable de actividad.
  - b. Tecnológico: Falla de herramientas electrónicas o falta de internet.
  - c. Legal: Leyes que coloquen en riesgo a empresas con pagos retrasados Leyes que obliguen a pagar intereses moratorios por incumplimiento oportuno de pago. Inclusión en centrales de riesgo por falta o retraso de pagos.
  - d. Operacional: Incumplimiento de las actividades, salto en los pasos por falta de estandarización, falta de seguimiento de la persona asignada.
  - e. Económico: Falta de liquidez de la empresa para cumplir con el pago a proveedores. Falta de liquidez o planeación de pago por incentivo a colaborador asignado del seguimiento del cumplimiento de pago a proveedores.
7. Evaluar – se debe contar con indicadores de gestión, integrando así las herramientas de control estadístico, para asegurar el logro de los resultados previstos. El colaborador asignado al seguimiento del cumplimiento de las actividades de pago a proveedores, reportará de manera mensual el avance de cumplimiento. Será responsabilidad del gerente de Administración y Finanzas evaluar los reportes presentados, de manera que se tenga un historial del avance con el nuevo flujo de pagos.
8. Mejora continua – se debe reconocer que el flujo presentado está sujeto a mejoras, como todos los flujos, en base a la mejora continua, así como el constante cambio del entorno. Estas mejoras irán apareciendo de acuerdo a la puesta en práctica del nuevo flujo de pago a proveedores, así como con la implementación del modelo de gestión por procesos. Debe considerarse también la automatización de las actividades, con el objetivo de reducir tiempos y riesgo de incumplimiento de actividad.

Otro tema que debemos considerar para la implementación del modelo de gestión por procesos es la actualización y capacitación de los colaboradores. Considerando que en el modelo de gestión por funciones el foco es el colaborador y su actividad individual, se busca la especialización, dejando de lado la actualización y expansión del conocimiento del colaborador. Nuestra propuesta de modelo tiene por foco el resultado final y satisfacción del cliente, por lo que se considera la capacitación del personal en caso uno de ellos deba ser reemplazado y no se vea alterada el flujo. Siendo así, se propone una capacitación trimestral a los involucrados del flujo, no mayor a 2 horas.

Tener claro el flujo de pago a proveedores, para el cumplimiento oportuno de este es necesario. A continuación se detallará el nuevo flujo de pago a proveedores:

Gráfico N° 8 – Flujograma pago a proveedores



Elaboración: Fuente propia

Adicional a la puesta en práctica del nuevo flujograma, se considera también la colocación de un colaborador como responsable del cumplimiento del flujo de pagos. Este colaborador deberá dar seguimiento al flujo de pagos y cumplimiento de cada actividad, desde que el proveedor entregue su factura en oficinas de Robert Bosch SAC, hasta que se notifica al proveedor del pago realizado en su cuenta. Se medirá a este colaborador a través de indicadores de gestión, por lo cual podrá recibir incentivos de acuerdo a su cumplimiento. Los indicadores de gestión serán:

- Tiempo: el colaborador asignado debe velar por los tiempos en cada actividad, a fin que se cumpla la estandarización del flujo de pagos. Alteración de tiempos en 0 actividades será la meta, alteración de tiempos hasta en 2 actividades será aceptable y alteración de tiempos en 3 o más actividades será tomado como mal indicador.
- Cumplimiento: debe cumplirse con todos los pagos a proveedores de acuerdo a las condiciones de pago que se mantenga con cada uno. 100% de cumplimiento de pago será la meta, hasta 95% de cumplimiento será aceptable, y 90% o menos de cumplimiento se tomará como mal indicador.
- Reproceso: no deben caer en reproceso las facturas, siendo como meta tener 0 cantidades de facturas en reproceso, hasta 3 facturas por reproceso al mes se tomarán como aceptables, y 5 o más facturas en reproceso se tomarán como mal indicador.

El incentivo será de 15% del valor de un sueldo mensual, abonado al tercer mes, para cumplimiento de meta en 3 meses consecutivos. Un cumplimiento aceptable no generará incentivo, pero se mantendrá en alerta al colaborador. De obtener un mal indicador, se brindará un tiempo máximo de 6 meses al colaborador para mejorar su situación, o se tomará como opción el reemplazo del colaborador.

La actividad de dar seguimiento al flujo será de vital importancia para el cumplimiento oportuno de pagos; sin embargo, no es una actividad que cubra el tiempo completo de un colaborador, por lo que no se la necesidad de contratar una persona únicamente para este puesto. Se está considerando otorgar esta responsabilidad a un asistente de contabilidad, debido a que ya conoce el proceso de pagos, la importancia del cumplimiento de las actividades que incluye este proceso, y los tiempos que involucra cada actividad. Este colaborador deberá dar alertas a cada responsable de actividad en caso se generen retrasos, así como reportar de manera semanal a la gerencia de Administración y Finanzas, sobre el cumplimiento del flujo de pagos.

En relación a los costos por la implementación del nuevo modelo, se identifica:

- La implementación del nuevo modelo, cambio de valoración y orientación de resultados no genera costo. Es un proyecto sin modificación de colaboradores que ya se encuentran desarrollando actividades dentro del flujo de pagos.
- Las capacitaciones que se realizarán de manera trimestral serán realizadas dentro de las oficinas de la empresa Robert Bosch SAC, con uso de los recursos disponibles (proyector, pizarra, etc.). Siendo la capacitación no mayor a 2 horas, no se prevé ofrecer coffee break ni alimentación. La persona asignada a dar la capacitación será el encargado de revisar el cumplimiento del nuevo flujo de pagos.
- La contratación de un nuevo colaborador para la revisión y cumplimiento del nuevo flujo costaría a la empresa cerca a S/1,000.00. No deseando incrementar los costos, se propone asignar la tarea a un actual asistente de contabilidad, quien recibiría una bonificación del 15% del valor de su sueldo. El sueldo de un asistente de contabilidad se encuentra en S/1,200.00, por lo que este colaborador recibiría, como bono, un único pago adicional de S/180.00 por cada 3 meses de cumplimiento.

## CAPÍTULO VI

### **7 Conclusiones y Recomendaciones**

#### **7.1 Conclusiones**

De acuerdo al trabajo de investigación realizado, se concluye lo siguiente:

1. La implementación del modelo de gestión por procesos permitirá a la empresa reducir los tiempos de registro de documento de pago, cumplir con los tiempos establecidos para los pagos a proveedores, reducir carga laboral por duplicidad de tareas, brindar mayor calidad en las respuestas a los proveedores, estandarizar los procesos y enfocarse en el producto final en lugar de la culminación de cada tarea de manera individual.
2. El proceso de registro de documentos para pagos se puede adaptar a las políticas y reglamentos regionales, mejorando sus tiempos y reduciendo su carga laboral, sin dejar de lado las actividades de control propuestas.
3. La implementación de la gestión por procesos no involucra contratación de nuevo personal, ni cambios del personal actual. Tampoco genera mayores costos para la empresa, ni sobretiempo en el personal.
4. De acuerdo al nuevo flujo, los tiempos para el pago a proveedores, para las diferentes condiciones de pago existentes actualmente, se cumplirían, eliminando a 0 el retraso en el pago a proveedores.
5. Los usuarios involucrados reconocen que hay demoras y problemas en el actual flujo de pago a proveedores, sin embargo, desconocen sobre su responsabilidad dentro del flujo.

#### **7.2 Recomendaciones**

Se indican las siguientes recomendaciones:

1. Se debe llevar un control sobre las actividades del proceso. Si bien se está creando un estandarizando el proceso, es necesario controlar para evitar alteraciones en el nuevo flujo.

2. Realizar evaluaciones al personal sobre la responsabilidad que sienten dentro del flujo de proveedores. Al no tener contacto con los proveedores, no reconocen la responsabilidad de sus tareas, dejando alguna de estas de lado. Esto causó incremento innecesario de tiempos, en tareas como aprobaciones.
3. Se debe dar a conocer el flujo de pago a todos los colaboradores de la empresa. Esto permitirá que concienticen sobre la importancia de pagos, evitando solicitar servicios o compras con proveedores que solicitan condición de pago inmediato o menor a 7 días.
4. Si bien el nuevo flujo permite alcanzar los tiempos para cumplir condiciones de pago a 7 días, esta condición de pago debe ser aceptada en menor cantidad. Tener proveedores que brindan crédito a 15 días o más permite que los documentos de pago se registren a tiempo, evitando “correr” con las aprobaciones o acelerar el nuevo flujo.
5. No deben dejarse de lado los documentos de pago con condición de 30 días. Dentro del historial analizado, se encontró que una de las causas de demora, aún que menor cantidad, se debe al extravío de documentos con condición de pago posterior. El personal prioriza los documentos pronto a vencer, dejando de lado documentos con vencimiento posterior.

## Referencias

Chávez, C. (2011), *Propuesta De Mejora Del Proceso De Pago A Proveedores De Inmobiliarias Vinculadas Para Reducir Los Costos Por Ineficiencia Y Garantizar El Pago Puntual A Los Proveedores*, Recuperado de:

[http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/324658/2/chavez\\_fc-pub+tesis.pdf](http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/bitstream/10757/324658/2/chavez_fc-pub+tesis.pdf)

Avila, J. (2014), *Estudio Para El Mejoramiento Del Proceso De Pagos A Proveedores De La Dirección De Vialidad Región Metropolitana De Santiago Del Ministerio De Obras Públicas*, Recuperado de:

<http://bibliotecadigital.academia.cl/bitstream/handle/123456789/2237/TIEGPU%20502.pdf?sequence=1>

Jadue y Rebolledo. (2009), *Rediseño En El Sistema De Pago De Facturas A Proveedores En La Empresa Constructora Almagro*, Santiago, Chile, Recuperado de:

[http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/ovando\\_c/sources/ovando\\_c.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2009/ovando_c/sources/ovando_c.pdf)

Mateo Rafael José. (2010, Marzo 3). *Sistemas de Gestión de la Calidad*. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/sistemas-gestion-calidad/>

De Nieves y Ros, (2006), *Comparación entre los Modelos de Gestión de Calidad total: EFQM, Gerencial de Deming, Iberoamericano para la Excelencia y Malcolm Baldrige*, Valencia, España.

Ferrandiz y Rodriguez, (2004), *El Diseño de la Calidad. La Gestión por Procesos*, Madrid, España.

Jaime et al. *Guía para una Gestión Basada en Procesos*. Instituto Andaluz de Tecnología, Sevilla, España.

Ministerio de Fomento, (2005), *Capítulo 4. La gestión por Procesos*, Recuperado de:

<http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA->

[03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf](http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/9541ACDE-55BF-4F01-B8FA-03269D1ED94D/19421/CaptuloIVPrincipiosdelagestindelaCalidad.pdf)

Hernandez, A, (2002), *Enfoque por Procesos, La cadena Vital de la Organización*. Ciudad de la Habana, Cuba.

Plasencia Soler Juan Antonio, (2007), *Principios de la gestión basada en procesos*,

Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/principios-de-la-gestion-basada-en-procesos/>

## **Apéndice**

## Apéndice A – Matriz de Consistencia:

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
<p>¿De qué manera la propuesta de modelo de gestión por procesos lograría el cumplimiento de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.?</p> <p>ESPECIFICOS</p> <p>¿Cómo el acceso a información relevante permitirá a los involucrados estar informados sobre el estado de los pagos pendientes a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.?</p> <p>¿De qué manera la sinergia entre las áreas involucradas logrará el cumplimiento de tiempos en el proceso de pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.?</p> <p>¿En qué forma la estandarización del proceso de pagos mantendrá un control sobre las actividades de dicho proceso con los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.?</p> <p>¿En qué medida una mejor calidad de respuesta a proveedores sobre sus pagos pendientes brindará una mejor imagen a la empresa Robert Bosch S.A.C.?</p>	<p>Proponer un modelo de gestión por procesos para lograr el cumplimiento de los pagos a los proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.</p> <p>ESPECIFICOS</p> <p>Determinar si el acceso a información relevante permitirá a los involucrados estar informados sobre los pagos pendientes a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.</p> <p>Demostrar que la sinergia entre las áreas involucradas logrará el cumplimiento de tiempos en el proceso de pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.</p> <p>Determinar si la estandarización de procesos de pago mantendrá un control sobre las actividades de dicho proceso para el pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.</p> <p>Analizar si una mejor calidad de respuesta a proveedores sobre sus pagos pendientes brindará una mejor imagen a la empresa Robert Bosch S.A.C.</p>	<p>La propuesta del modelo de gestión por procesos en el área financiera logrará el cumplimiento de los pagos a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.</p> <p>ESPECIFICAS</p> <p>El acceso a información relevante brindará información a los involucrados sobre los pagos pendientes a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.</p> <p>La sinergia entre las áreas involucradas logrará el cumplimiento de tiempos en el proceso de pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.</p> <p>La estandarización en el proceso de pago a proveedores mantendrá un control sobre las actividades de dicho proceso para el pago a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.</p> <p>Una mejor calidad de respuesta a proveedores sobre sus pagos pendientes brindará una mejor imagen de la empresa Robert Bosch S.A.C.</p>	<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>Propuesta de un modelo de gestión por procesos</p> <p>VARIABLE DEPENDIENTE</p> <p>Cumplimiento oportuno de los pagos a proveedores de la empresa Robert Bosch S.A.C.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acceso a información relevante</li> <li>• Sinergia entre áreas</li> <li>• Estandarización del proceso.</li> <li>• Calidad de respuesta a proveedores</li> <li>• Conocimiento de estatus de vencidos</li> <li>• Cumplimiento de tiempos y objetivos.</li> <li>• Control sobre las actividades</li> <li>• Mejor imagen corporativa.</li> </ul>	<p>Tipo de investigación: Descriptiva</p> <p>Método de investigación: Deductivo - Explicativo</p> <p>Población y Muestra:</p> <p>Estará conformada por la totalidad de trabajadores (89) de la empresa Robert Bosch S.A.C., periodo 2016.</p> <p>La muestra será censal.</p> <p>Instrumentos de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La observación directa</li> <li>• El análisis documental</li> <li>• Encuesta</li> </ul>

## Apéndice B - Flujo Inicial de Pago a Proveedores

		PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 5	PASO 6	PASO 7	PASO 8	PASO 9	PASO 10	PASO 11	PASO 12	
<b>METODO INICIAL</b>	<b>USUARIO</b>				FIRMA DOCUMENTO FISICO									
	<b>COMPRAS</b>	GENERA OC												
	<b>CONTABILIDAD</b>			RECIBE DOCUMENTOS		REGISTRA FACTURA								
	<b>TESORERIA</b>						RECIBE DOCUMENTOS REGISTRADOS	GENERA PAGO						
	<b>PROVEEDOR</b>		RECIBE OC Y GENERA FACTURA						RECIBE PAGO					
	<b>TIEMPO DIAS (7)</b>	1.00	0.50	0.50	0.25	1.00	0.50	1.00	1.00					5.75
	<b>TIEMPO DIAS (15)</b>	1.00	0.50	0.50	1.00	3.00	0.50	3.00	1.00					10.50
<b>TIEMPO DIAS (30)</b>	1.00	0.50	0.50	3.00	5.00	0.50	5.00	1.00					16.50	



## Apéndice D - Flujo Deseado de Pago a Proveedores

		PASO 1	PASO 2	PASO 3	PASO 4	PASO 5	PASO 6	PASO 7	PASO 8	PASO 9	PASO 10	
<b>METODO DESEADO</b>	<b>USUARIO</b>					APRUEBA WK: CONFORMIDAD DE SERVICIO O PRODUCTO						
	<b>COMPRAS</b>	GENERA OC										
	<b>CONTABILIDAD</b>			RECIBE DOCUMNTOS	CREA WK Y REALIZA PRE REGISTRO SAP Y ENTREGA DOCS A <b>TESORERIA</b>							
	<b>TESORERIA</b>								RECIBE DOCUMENTOS	GENERA PAGOS		
	<b>PROVEEDOR</b>		RECIBE OC Y GENERA FACTURA									RECIBE PAGO
	<b>CONTROL BRASIL</b>						VERIFICA DOCS EN WK Y REGISTRO DE FACTURA					
	<b>CONTAB BRASIL</b>							GRABAN REGISTRO DEFINITIVO				
	<b>TIEMPO DIAS (7)</b>	1.00	0.50	0.50	1.00	0.50	0.50	0.50	0.50	1.00	1.00	7.00
	<b>TIEMPO DIAS (15)</b>	1.00	0.50	0.50	3.00	1.00	2.00	2.00	0.50	3.00	1.00	14.50
	<b>TIEMPO DIAS (30)</b>	1.00	0.50	0.50	5.00	3.00	4.00	4.00	0.50	5.00	1.00	24.50

## Apéndice E – Herramienta para Seguimiento de Cumplimiento de Flujo de Pagos

PASOS	DIVISION	USUARIO	BACK UP	POSICION	TAREA	CUMPLIMIENTO 1		CUMPLIMIENTO 2		CUMPLIMIENTO 3		COMENTARIO (opcional)	CUMPLIMIENTO
1	Compras	Andrea Sanchez	Lesly Cardenas	Analista	Generacion de OC	Recibe requerimiento de usuario	Si	Genera OC	Si	Envia OC a proveedor	Si		●
2	Proveedor	Proveedor	Proveedor	Proveedor	Enivar factura	Enviar factura con OC a Bosch	Si						●
3	Contabilidad Peru	Ivonne Tinco	Sara Vera	Asistente	Recepción de factura	Recibe Documentacion	Si	Valida documentos completos	Si	Sella factura			●
4	Contabilidad Peru	Isabella Rodriguez	Ivonne	Analista	Pre registro	Crea Work On	Si	Pre registro de factura		Entrega factura a tesorería			●
5	Usuario	Usuario solicitante	Jefe directo	Analista	Validar WorkOn	Recibe Work On en correo		Valida datos de Work On		Aprueba a Work On			
6	Control Brasil	Control Brasil	Control Brasil	Analista	Validar WorkOn	Verifica datos de Work On		Valida pre registro		Aprueba Work On			
7	Contabilidad Brasil	Contab. Brasil	Contab. Brasil	Gerente	Genera registro	Valida pre registro		Aprueba Work On		Genera registro final			
8	Tesoreria	Luis Herrera	Lucia Jara	Analista	Revisión de documentos	Recibe documento		Analiza propuesta de pagos		Archiva documentos			
9	Tesoreria	Luis Herrera	Lucia Jara	Analista	Generación de pagos	Genera el pago		Contabiliza pago		Notifica a proveedor			
10	Proveedor	Proveedor	Proveedor	Proveedor	Recibir pago	Recibe pago							