



UNIVERSIDAD
DE PIURA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**Optimización e implementación del proceso interno Pago a
proveedores y subcontratistas de la empresa Grupo
Inmobiliario Kinsa S.A.C**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de
Licenciado en Administración de Empresas

Patricia Isabel Calatayud Navarro

Revisor(es):
Mgtr. Juana María Huaco García

Piura, noviembre de 2021



A Dios, a mis padres, a mi familia y a Cristhian, por sus
consejos y apoyo incondicional en todos mis proyectos
personales.





Resumen

El presente informe describe la implementación de un proceso interno de la empresa Grupo Inmobiliario Kinsa S.A.C, la cual se dedica a la promoción y construcción de viviendas unifamiliares, con la finalidad de optimizar y estandarizar sus procedimientos; escenario necesario ya que, a pesar de tener pocos años, atravesó un acelerado crecimiento y posicionamiento en el sector.

Para desarrollar y determinar el enfoque de este trabajo, se trajeron a colación los postulados de Mintzberg (1993), Gómez (1997) y Chiavenato (2010). Estos autores y sus aportes permitirían explicar los conceptos básicos de la optimización de procesos, así como su importancia, beneficios y herramientas utilizadas para establecerlos, como los flujogramas.

Asimismo, describe el camino realizado por la empresa para lograr que los procesos se adecúen a sus necesidades actuales y sirvan para mejorar las coordinaciones entre las diferentes áreas de la misma, reducir errores, tiempos, costos, asegurar mejores resultados y rentabilidad. En este contexto, se expone la primera propuesta brindada por la autora del presente trabajo, en conjunto con los encargados del área de Logística, para finalmente, desarrollar el flujograma y definir el procedimiento definitivo que sería aprobado por gerencia y aplicado desde inicios del año 2021, tras una ardua capacitación del personal involucrado en el mismo.

Por último, se describe cómo se realizó la implementación y las principales dificultades que se presentaron; que, como todo aprendizaje de algo nuevo, toma esfuerzo, tiempo y requiere de mucha colaboración para obtener los resultados esperados.

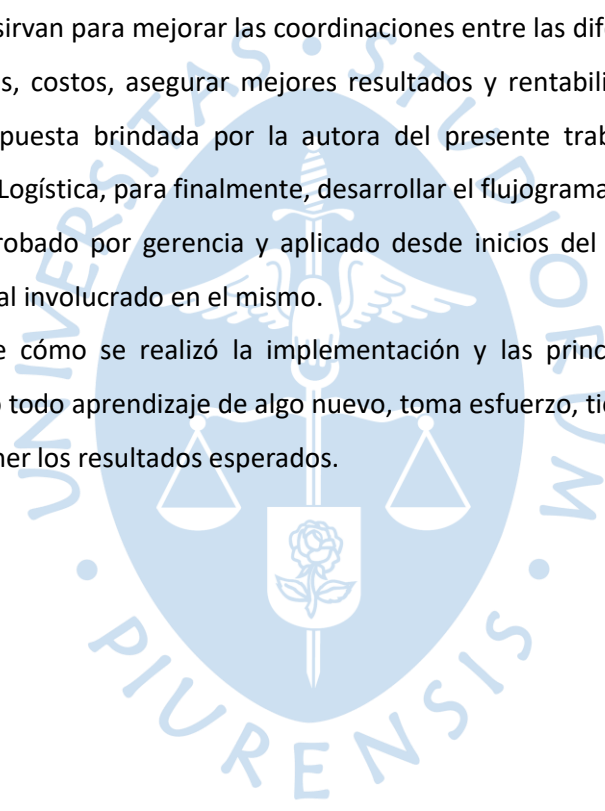




Tabla de contenido

Introducción	13
Capítulo 1. Aspectos generales	15
1.1 Descripción de la empresa	15
1.1.1 Ubicación	15
1.1.2 Actividad	15
1.2.3 Misión, visión y valores de la empresa.....	16
1.2. Descripción general de la experiencia profesional	18
1.2.1 Actividad profesional desempeñada	18
1.2.2 Propósito del puesto	18
1.2.3 Proceso que es objeto del informe	18
Capítulo 2. Fundamentación teórica	21
2.1 Definición de un proceso o procedimiento	21
2.2 Importancia de la formalización de procesos organizacionales.....	21
2.3 Definición de Diagrama de Flujo o Flujograma	22
2.3.1 Simbología de los diagramas de flujo	22
2.3.2 Beneficios de los diagramas de flujo.....	23
Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias.....	25
3.1 Identificación del problema	25
3.2 Flujograma inicial	25
3.3 Flujograma final.....	27
3.4 Implementación y Control del Proceso	30
3.4.1 Dificultades en la implementación	30
3.4.2 Resultados concretos logrados	31
Conclusiones.....	33
Recomendaciones	35
Lista de referencias	37
Anexos	39
Anexo A. Formato de Requerimiento de Productos	41
Anexo B. Formato de Requerimiento de Servicios.....	42
Anexo C. Modelo de Orden de Compra/Servicio	43



Lista de tablas

Tabla 1. Simbología de los diagramas de flujo 22





Lista de figuras

Figura 1. Organigrama del Departamento de Administración y Finanzas	17
Figura 2. Flujograma del Proceso de Adquisición de Productos y/o Servicios.....	27
Figura 3. Flujograma del Proceso de Pago a Proveedores y Subcontratistas	28





Introducción

El presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), tiene como objetivo explicar cómo se realizó la optimización e implementación de uno de los procesos internos, específicamente, el Procedimiento de Pago a Proveedores y Subcontratistas, en una empresa del sector inmobiliario de la región de Piura, en la cual la autora intervino activamente y pudo aplicar los conocimientos adquiridos durante su formación profesional.

En el primer capítulo, se expone la información más relevante de la organización, como su actividad, misión, visión, valores, proyectos inmobiliarios, entre otros. La finalidad es poner al lector en contexto para brindarle un panorama más amplio, sobre la actividad objeto del presente análisis e informe. Asimismo, se detalla una breve descripción de las actividades y funciones realizadas dentro del puesto asignado y los resultados obtenidos.

En el segundo capítulo, se define el marco teórico de la optimización de procedimientos organizacionales, un tema de suma importancia para la operatividad y el mejor manejo de los recursos de la empresa. Es así que, se mencionan algunos conceptos relevantes, importancia y beneficios, basados en estudios de investigadores especialistas en el tema, permitiendo entender con mayor claridad el enfoque de este trabajo.

En el tercer capítulo, se describe detalladamente cómo se fue definiendo el proceso; el desarrollo inicial del diagrama de flujo y los formatos propuestos, a fin de estandarizarlos y realizar una mejor coordinación con las áreas implicadas. De igual manera, se detalla el diagrama de flujo final, mejorado con ayuda de algunos asesores externos y especialistas, el mismo que fue aprobado por la gerencia y que se viene aplicando actualmente, en base a las necesidades de la empresa.

Finalmente, se mencionan conclusiones y recomendaciones, con el objetivo de que sean tomadas en cuenta como mejora continua, procurando el crecimiento y la optimización de resultados empresariales.



Capítulo 1. Aspectos generales

1.1 Descripción de la empresa

Grupo Inmobiliario Kinsa S.A.C, es una empresa familiar relativamente nueva, ubicada en la ciudad de Piura, considerada dentro del Régimen del Contribuyente como una PYME (Pequeña y Mediana Empresa). Fue constituida en la Ciudad de Lima el 29 de noviembre del 2017; sin embargo, sus operaciones comenzaron formalmente en el mes de enero del año 2018.

El nombre Kinsa, proviene del quechua “kimsa” que significa “tres”, debido a que estuvo conformado inicialmente por tres accionistas, los cuales se mantienen hasta la actualidad.

Empezó sus operaciones con solo 15 trabajadores y en la actualidad da empleo a más de 150 personas, distribuidas entre personal de planilla y locadores de servicio. Adicionalmente, cuenta con tres proyectos inmobiliarios dentro de la ciudad de Piura, los cuales serán descritos más adelante.

1.1.1 Ubicación

La oficina comercial principal del Grupo Inmobiliario Kinsa SAC (en adelante “Kinsa” como es conocido coloquialmente entre sus trabajadores y clientes), está ubicada actualmente en la Av. Andrés Avelino Cáceres Mz. K lote 6, de la Urbanización Miraflores la ciudad de Piura, en el Distrito de Castilla.

Asimismo, cuenta con una oficina de ventas en la ciudad de Paita, ubicada en el Jr. Plaza de Armas N° 235; y debido al escenario provocado por la Covid-19 (en donde el personal debía mantener las distancias protocolares), inauguró en julio del 2020 también, sus oficinas administrativas en Caserío Miraflores Mz G, Río Seco S/N Medio Piura, Castilla.

1.1.2 Actividad

Kinsa, es una empresa del sector inmobiliario, dedicada principalmente a la promoción y venta de bienes inmuebles tales como módulos de vivienda unifamiliares. Actualmente, tal y como se mencionó de manera general, tiene a la venta tres proyectos inmobiliarios ubicados dentro de la ciudad de Piura.

El primer proyecto, se creó en el 2018 y se denominó “Las Alamedas de Colán”. Posteriormente, el nombre se le cambió a “Oasis de Colán”, como es conocido hasta la actualidad. Este se encuentra ubicado en la carretera Paita – Sullana en el Km 47, a unos 5 minutos aproximadamente del Distrito de Colán, en la Provincia de Paita.

El segundo proyecto inmobiliario se creó en el año 2019 y se denominó “Las Palmeras de San Pablo” y está ubicado en la carretera Piura – Chiclayo en el Km 982. Finalmente, en el año 2020 inició el proyecto “Los Jardines de Piura” ubicado en la carretera interoceánica Piura – Paita, en el Km 9.

Cabe mencionar que, en la actualidad los dos primeros proyectos cuentan con código activo de Techo Propio, lo que es un gran beneficio para sus clientes, al que pueden acceder, para la adquisición de sus viviendas. El tercero, aún no cuenta con el código antes mencionado, pero se encuentra en trámites para la obtención del mismo beneficio a favor de la inmobiliaria.

1.2.3 Misión, visión y valores de la empresa

Kinsa cuenta con una página web oficial, donde comparten con el público en general su misión y visión.

1.2.3.1 Misión. “Desarrollar y comercializar proyectos inmobiliarios en zonas urbanas de calidad, garantizando la innovación y seguridad de la casa propia, con facilidades financieras y asesoría personalizada para nuestros clientes”.

1.2.3.2 Visión. “Ser una empresa inmobiliaria líder en el mercado de Piura, en construcción y ventas de viviendas, manteniendo una sostenibilidad de alta calidad para todos nuestros proyectos. Además de facilitar la vida de nuestros clientes actuales y futuros con los mejores aliados estratégicos en financiamiento”.

1.2.3.3 Valores. Kinsa tiene también sus valores organizacionales, con los cuales se rigen sus operaciones y aunque no es información pública, se ha autorizado a la autora del presente trabajo, para ser compartidos, estos son:

- Honradez
- Respeto
- Responsabilidad
- Cooperación
- Tolerancia
- Lealtad
- Dedicación

1.2.3.4 Organigrama. El organigrama, es un documento interno de Kinsa, que ha sido solicitado por la autora de este informe y autorizado de compartir por la gerencia general; sin embargo, al igual que los valores, no están compartidos de forma pública.

En la empresa utilizan un organigrama vertical, de tipo jerárquico y de 4 niveles. En el primer nivel, se encuentra la Gerencia General y su Asistente de Gerencia General como staff de apoyo. En el segundo nivel, se encuentran las diferentes áreas de la empresa, tales como el Área de Administración y Finanzas, el Área de Proyectos, Área Legal y el Área Comercial.

En el tercero, se encuentran los diferentes departamentos de cada área. Así, por ejemplo, el Área Técnica cuenta con los departamentos: Técnico y de Planeamiento, Diseños de Arquitectura, Seguridad, Salud Ocupacional y Medio Ambiente (SSOMA) y Control de Obras. Mientras que el Comercial, tiene los departamentos de Ventas de Las Palmeras de San Pablo, Ventas de Oasis de Colán y Ventas de Jardines, es decir, uno por cada proyecto. En el Área Legal, al ser relativamente nueva, no cuenta aún con departamentos. Por último, en el cuarto nivel se encuentran las secciones de cada departamento, como por ejemplo en ingeniería, están las secciones denominadas Oficina Técnica y de Planeamiento, Diseños de Arquitectura, Control de Obras, entre otras más.

Con la finalidad de ampliar el contexto de la estructura organizacional de Kinsa, se presenta el organigrama del Área de Administración y Finanzas, debido a que fue ahí donde la autora desarrolló las funciones que apoyaron al logro de la optimización del procedimiento, objeto de estudio del presente informe.

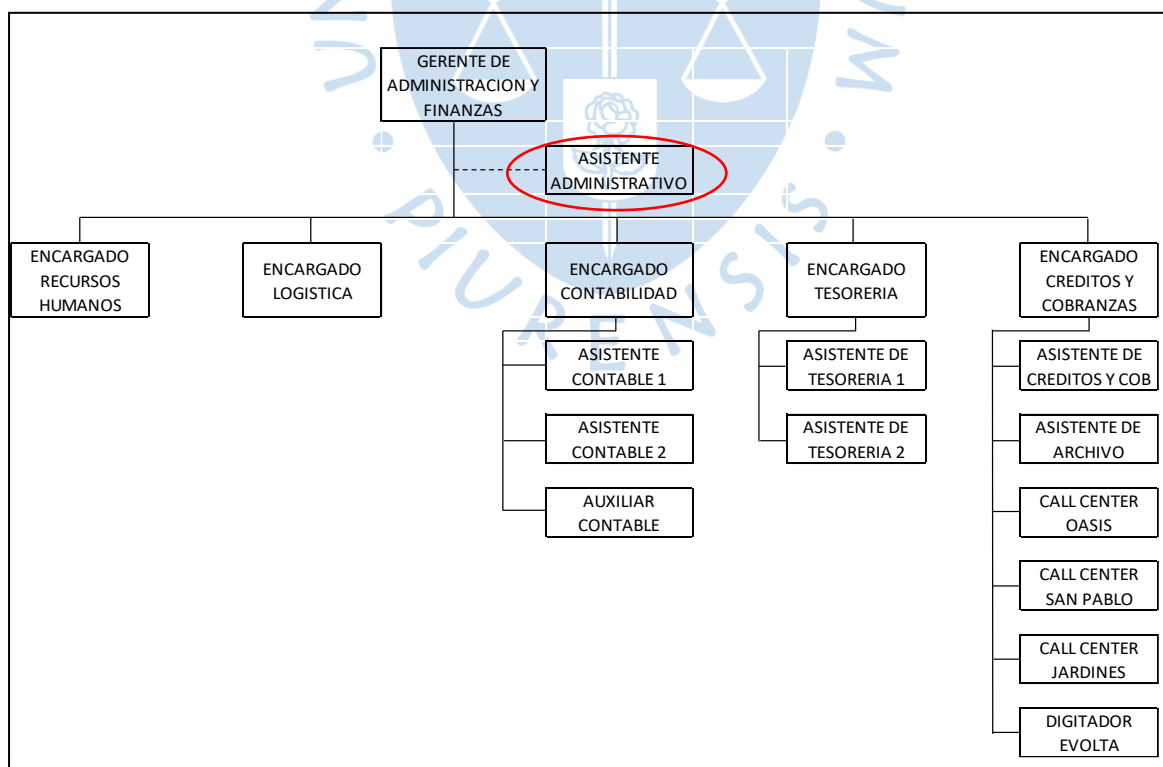
En este se puede apreciar que, dentro de la mencionada área, las secciones que la componen son: Recursos Humanos, Logística, Contabilidad, Tesorería y Créditos y Cobranzas. También se observa que los tres últimos, cuentan con el apoyo de tres, dos y seis personas a su cargo, entre asistentes y auxiliares, respectivamente, debido a que son las que cuentan con mayor carga laboral.

La suscrita, se encontraba laborando como Staff de Apoyo, en el cargo de Asistente Administrativo. Por lo cual, asistía a la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) y como parte del cumplimiento de sus labores (las cuales se describirán con mayor detalle más adelante), apoyaba a las demás áreas cuando así se requería, lo que le daba la oportunidad de aumentar sus conocimientos, identificar falencias y proponer mejoras, como la desarrollada en este trabajo.

Cabe mencionar, que el organigrama mostrado describe el escenario actual; sin embargo, aún no es el establecido por la empresa, debido a que ésta se encuentra en un proceso de reestructuración, que le permitirá continuar optimizando su operatividad.

Figura 1

Organigrama del Departamento de Administración y Finanzas



Nota. Elaboración propia

1.2 Descripción general de la experiencia profesional

La autora del presente Trabajo de Suficiencia Profesional (TSP), se desempeñó como Asistente Administrativo, durante el período octubre 2019 hasta octubre 2020. Luego, ascendió al puesto de Encargada de Tesorería, el cual desempeña actualmente, con el apoyo de dos asistentes.

Durante el primer año de labores, como Asistente Administrativo, se asistía a todos los puestos administrativos, principalmente Tesorería, Logística y Recursos Humanos. Fue ahí, donde se pudo evidenciar que, al estar en el segundo año de operaciones, la empresa no contaba aún con un organigrama, manual de organización y funciones (MOF) ni procesos internos establecidos, lo que generó una preocupación en la autora y la llevó a proponer y verse involucrada en la creación de flujogramas organizacionales para optimizar el proceso de Pago a Proveedores y Subcontratistas, objeto del presente informe.

1.2.1 Actividad profesional desempeñada

Como asistente administrativo las funciones desempeñadas consistían en:

- Atención y derivación de clientes.
- Realización de trámites administrativos en diferentes entidades públicas y privadas.
- Realización de operaciones bancarias (tales como depósitos y retiros de efectivos, pagos a proveedores, entre otras).
- Elaboración de rendiciones de gastos de la gerencia.
- Control de asistencia y elaboración de reportes mensuales de la misma.
- Control documentario del Área.
- Organización y logística de actividades y eventos institucionales.
- Soporte a áreas administrativas, principalmente Tesorería, Recursos Humanos y Logística.

1.2.2 Propósito del puesto

El puesto, tiene como propósito principal brindar apoyo de alto nivel a todas las secciones del área administrativa, aligerando la carga laboral y agilizando las operaciones de las mismas para minimizar tiempos, optimizar recursos y obtener mejores resultados. Asimismo, se encarga de brindar la atención a los clientes, absolver dudas y atender reclamos.

Además, el puesto de Asistente Administrativo en esta empresa en particular, es de mucha importancia debido a que una de sus funciones principales es la del control documentario. Por lo tanto, debe mantener toda la información ordenada y actualizada para ser brindada oportunamente.

1.2.3 Proceso que es objeto del informe

Dentro del área administrativa de Kinsa, los principales procesos son: adquisición de productos o servicios, pago de planillas y comisiones, control documentario y reclutamiento y selección de personal. Al no existir ningún proceso establecido formalmente, había muchas deficiencias, que

ocasionaban problemas tanto internos como externos, debido a que, no se cumplían a tiempo con los pagos a proveedores poniendo en riesgo las relaciones comerciales.

De igual forma, no se cumplían con los pagos de remuneraciones en la misma fecha todos los meses, extendiéndose en ocasiones hasta los primeros días del mes siguiente; las cartas y documentos oficiales desordenados y no enviados a tiempo; y finalmente, el reclutamiento del personal era muy informal y no se tenía un correcto filtro, lo que llevaba a una alta rotación de personal.

El presente informe, se enfocará solo en el proceso de Pago a Proveedores y Subcontratistas, debido a que es considerado por la autora, el más importante para el correcto desarrollo de las actividades por la misma naturaleza de la empresa, la cual exige un eficiente manejo de recursos económicos, al depender mucho de los ingresos por las ventas generadas y a la vez, realizar gastos muy altos por ser el producto que ofrecen bienes inmuebles. Asimismo, el desarrollo de este informe, detalla el flujograma inicial propuesto y flujograma final, aprobado por gerencia y puesto en práctica, tras algunas modificaciones y mejoras realizadas en conjunto con asesores externos especializados.

a. Diagnóstico de la situación

El escenario encontrado, indicaba que no existía un proceso regulado para adquirir productos o servicios. Esto tenía muchas implicancias, como las que se mencionan a continuación:

- No había control del stock de los productos existentes, es decir que en ocasiones se compraban bienes en exceso o no urgentes y en otras, escaseaban. La prestación de servicios se gestionaba indiscriminadamente.

- No existía un presupuesto establecido, por lo cual no se controlaban los gastos y las compras se realizaban sin considerar la disponibilidad de efectivo.

- No existía una programación de pagos, lo que significaba que se realicen compras o se contraten servicios, cualquier día de la semana y en cualquier momento del día. Esto a su vez provocaba que, la persona encargada de los pagos, tenga que realizarlos fuera del horario de trabajo establecido, generándole incomodidad y malestar.

- No había una persona encargada de cotizar y realizar las compras o adquirir los servicios. Por lo que, las diferentes áreas optaban por turnar a su personal y enviarlo a realizar las compras, provocando que se abandone el puesto de trabajo y en ocasiones, no se cumplan con las tareas encomendadas en los plazos establecidos. Esto también afectaba principalmente al área de ventas, debido a que, al salir a atender estas solicitudes, dejaban de atender clientes y concretar ventas, disminuyendo sus posibilidades de llegar a las metas pactadas.

- No se obtenían los comprobantes correctos para sustentar las salidas del dinero, porque las personas a las que se les encargaba realizar las compras no contaban con los conocimientos contables, lo que provocaba que en muchas ocasiones se tuvieran que contabilizar como gastos y que al final del

año se repararan ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) fuertes cantidades de dinero.

- En ocasiones, se debían repetir las compras o los servicios, puesto que los proveedores no eran elegidos bajo los estándares mínimos necesarios. Eso resultaba en una disconformidad del área usuaria.

- Conflictos comerciales con los proveedores, debido a los gastos descontrolados, los cuales generaban que la empresa enfrente problemas de liquidez, y a su vez, incapacidad de asumir deudas puntualmente, infringiendo normas y cláusulas de los contratos firmados.

Esta problemática, se logró superar en gran medida gracias a la implementación del proceso, tal y como se mencionará más adelante, en el capítulo 3.



Capítulo 2. Fundamentación teórica

Para las empresas debe ser primordial enfocar esfuerzos en la estructura organizacional y su diseño, sobre todo si el crecimiento es acelerado como es el caso de Kinsa, de manera que esto le pueda permitir realizar mejor sus funciones, controlarlas y obtener mejores resultados.

Sin embargo, es una ardua tarea y que implica muchos aspectos a tener en cuenta o como lo define Mintzberg (1991, p. 25) “parámetros de diseño” que vienen a ser los componentes básicos de una estructura organizativa.

Asimismo, el autor sugiere respecto a la estructura organizacional, empezar con la definición de los puestos o cargos, en donde agrupa junto con la especialización de las tareas, la capacitación y el adoctrinamiento de las funciones, la formalización del comportamiento. Es en este último, en donde se hará énfasis para efectos de explicar el desarrollo del presente informe, para lo cual se trae a colación las siguientes definiciones.

2.1 Definición de un proceso o procedimiento

“Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación” (Gómez, 1997, p. 52).

Asimismo, el autor agrega que un procedimiento es “una serie de actividades u operaciones ligadas entre sí por un conjunto de empleados, ya sea dentro de un mismo departamento o abarcando varias direcciones de una dependencia para obtener el resultado que se desea. Ejemplo: pago de nómina, adquisición de mobiliario, selección y contratación de personal, control de existencias de medicamentos, etcétera”.

Tal y como lo menciona el autor, existen diversos procedimientos dentro una organización y poder definirlos o identificarlos, permitirá también analizarlos e implementar acciones de mejora.

2.2 Importancia de la formalización de procesos organizacionales

La formalización de los procesos organizacionales o también conocido como la formalización del comportamiento según Mintzberg “representa la manera de la organización de proscribir la libertad de sus miembros, esencialmente de estandarizar sus procesos de trabajo”(1991, p. 32).

En el mismo texto, el autor describe tres formas de lograr esta formalización:

- Por la posición: siendo atribuidas las especificaciones a la tarea misma, como en una descripción de la tarea.
- Por la corriente de trabajo: siendo atribuidas las especificaciones al trabajo, como en el caso de las órdenes de una imprenta.

- Por reglas: siendo emitidas las especificaciones en general, como en las varias regulaciones - todo desde la vestimenta al uso de formularios- contempladas en los llamados manuales de política.

En base a lo antes mencionado, se concluye que Kinsa aplicó una formalización por reglas, debido a que se creó un manual de procedimientos, en donde se regulan los pasos de cada uno de las diferentes situaciones existentes en la empresa, así como las especificaciones para cada puesto en cada uno de sus niveles dentro del proceso y los formularios respectivos necesarios para la correcta ejecución de las tareas.

2.3 Definición de diagrama de flujo o flujograma

Un flujograma para Chiavenato (citado en Quindemil & Rumbaut, 2014, p. 61) “es una gráfica que representa el flujo o secuencia de rutinas simples. Tiene como ventaja que indica la secuencia del proceso, las unidades involucradas y los responsables de su ejecución.”

En esta misma línea del estudio, se puede hacer mención a la definición que ofrece (Gómez, 1997, p. 99), quien indica que un diagrama de flujo o como él lo denomina fluxograma, “es un diagrama que expresa gráficamente las distintas operaciones que componen un procedimiento o parte de éste, estableciendo su secuencia cronológica”.


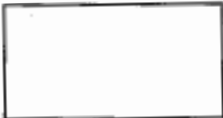
Así como estos autores, existen diversas definiciones que permiten entender la importancia de la utilización de los diagramas de flujo para la comprensión de las operaciones y definir a los responsables de las diferentes etapas que lo conforman. Es por este motivo que se propuso a Kinsa la formalización de los mismos, planteándolos por escrito e incluyéndolos dentro de sus Documentos Internos.






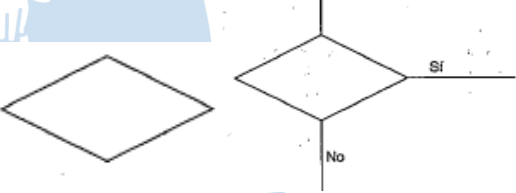


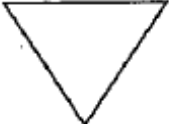
2.3.1 Simbología de los diagramas de flujo

Para poder realizar un flujograma o diagrama de flujo, existe una simbología específica que permite un fácil entendimiento para cualquier lector. A continuación, se presenta la simbología planteada por Gómez (1997), resumida en una tabla, para facilitar su comprensión:

Tabla 1

Simbología de los diagramas de flujos

Significado	Símbolo
Principio y/o terminación del diagrama: indica el inicio del procedimiento.	
Actividad u operación: representa el desarrollo de una actividad y se usa cuando implica un cambio en la información.	

Significado	Símbolo
Anotación, aclaración o ambos casos: para realizar comentarios, notas explicatorias, aclaraciones, etc.	
Conector: cuando se deba interrumpir el flujo de la información y se deba continuar en otro lugar. O para unir informaciones aisladas.	
Documento: para representar cualquier documento.	
Destrucción: para indicar la destrucción de cualquier documento, antes mencionado.	
Transferencia: cuando interviene otro departamento o área que no sea el estudiado, si los pasos realizados sean relevantes.	
Alternativa: cuando en una actividad se requiere tomar una decisión y determina caminos diferentes.	
Dirección de flujo: indica la secuencia de los procesos y unir los símbolos.	
Actividad fuera del ámbito de la investigación: cuando las actividades se realizan en otro lugar. Suele suceder en procesos muy similares.	
Canalización: describe cómo se recibe y canaliza la información.	

Nota: Elaboración propia (basado en Gómez, 1997)

2.3.2 Beneficios de los diagramas de flujo.

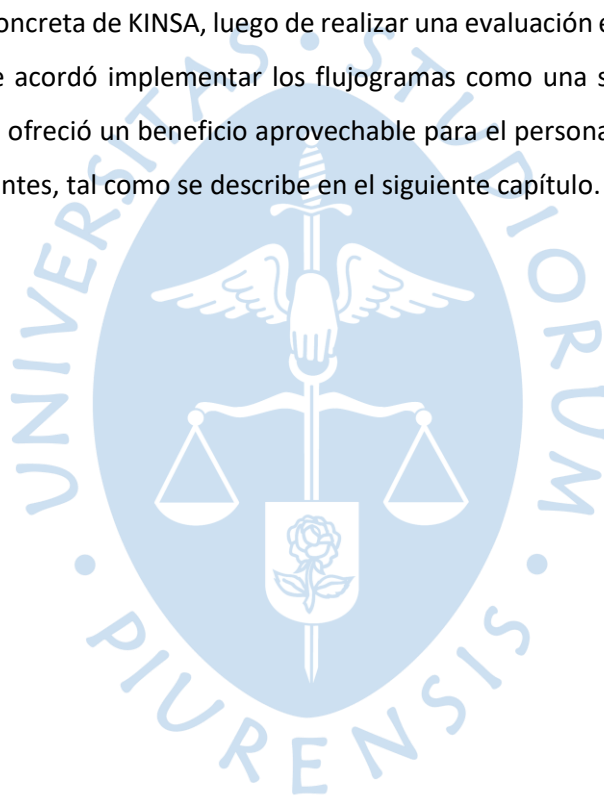
Según lo descrito y después de haber consultado con diferentes bibliografías y estudios, la autora del presente informe ha podido concluir tres principales beneficios que brinda el uso de los flujogramas:

1. Control de calidad: Es una herramienta muy útil para identificar cuellos de botella, actividades sin valor agregado, puestos innecesarios y eliminar duplicidad de funciones, de manera que se mejore el rendimiento y asegurar calidad en los resultados.

2. Comunicación eficaz: Los flujogramas refieren un lenguaje común que mejora la comunicación de todo el personal involucrado, permitiendo una mejor comprensión de la ejecución del proceso y trabajo en equipo. Asimismo, esto facilita la adaptación y desarrollo de las funciones, siempre y cuando haya una capacitación previa al respecto.

3. Optimización de tiempos y reducción de costos: permite identificar incongruencias y tomar acciones preventivas que conlleven a optimizar los tiempos y costes de cada una de las partes que componen el proceso, lográndose eficiencia y eficacia en el mismo.

En la situación concreta de KINSA, luego de realizar una evaluación e intercambiar información con los involucrados, se acordó implementar los flujogramas como una solución práctica y a corto plazo, lo que, en efecto, ofreció un beneficio aprovechable para el personal administrativo de KINSA, socios comerciales y clientes, tal como se describe en el siguiente capítulo.



Capítulo 3. Aportes y desarrollo de experiencias

3.1 Identificación del problema

Ante la ausencia de procesos definidos formalmente, Kinsa funcionaba de manera muy irregular. A continuación, se describirán los principales problemas identificados:

1. No había responsables para las diferentes tareas realizadas, sino que todos los trabajadores podían hacer de todo. Esto, unido a otras falencias, tales como un MOF o RIT, provocaba que los trabajadores confundieran sus funciones y obligaciones, y que a la vez no se tuviera claro a quién obedecer o reportarse.
2. Existía duplicidad de funciones, debido a que por la informalidad y la necesidad de atender de manera rápida cualquier tipo de solicitud o necesidad, se encomendaba a varias personas a hacer la misma tarea buscando quien dé una solución más pronto, desenfocándolas de sus verdaderas funciones.
3. En algunos casos no se cumplían con lo encomendado en los plazos establecidos.
4. Existían puestos con sobrecarga de trabajo y, por otro lado, personas con mucho tiempo ocioso y bajo nivel de productividad.
5. Por lo descrito anteriormente, debía existir mucho control por parte de la gerencia, que impedía una buena delegación incluso sobre jefes directos de áreas, puesto que al final del día siempre se recurría a la aprobación de la misma, que implicaba centralización excesiva.
6. Existía tal descoordinación entre las diferentes áreas de la organización que era difícil ponerse de acuerdo y establecer una buena comunicación.
7. Los recursos económicos no se administraban eficientemente, lo que generaba falta de liquidez para asumir responsabilidades con clientes y/o proveedores.
8. El clima laboral se veía afectado por los trastornos administrativos que se producían como consecuencia de todo lo anteriormente descrito.

3.2 Flujograma inicial

El presente flujograma, forma parte de los documentos internos de la empresa, por lo cual no es un documento público. Éste, surge como primera iniciativa para afrontar la problemática descrita en el Capítulo 1, apartado 1.2.3 (Diagnóstico de la situación inicial), y se denomina Proceso denominado Adquisición de Productos y/o Servicios, como se muestra en la Imagen 1.

Tal y como se puede apreciar en él, las áreas que intervienen son:

- Área usuaria: cualquiera de las áreas de la organización que requieran adquirir un producto o servicio específico.

Presupuesto: Encargado del área de Costos y Presupuesto

- Gerencia General Adjunta: a cargo de un familiar de uno de los accionistas.

- GAF: Gerente de Administración y Finanzas.
- Logística: Encargada de las cotizaciones o proformas, compras e inventarios.

El proceso inicia cuando alguna de las áreas de la empresa requiere adquirir un bien, por lo cual debe empezar llenando un Formato de requerimiento de Productos (ver Anexo A) o Formato de requerimiento de Servicios (ver Anexo B), especificando la información necesaria como descripción de los bienes o servicios, especificaciones técnicas, condiciones de entrega, entre otros.

Posteriormente, envía este documento al área de Costos y Presupuestos, para que éste evalúe si el gasto corresponde al presupuesto planteado. En este caso, si efectivamente está incluido, se continúa con el proceso, y si no, se solicita aprobación de la Gerencia General Adjunta (GGA) y se incluye en él.

Luego, pasa al despacho de la GGA para brindar aprobación para ejecutar el pago y continuar. Si no se aprueba, se procede a colocarlo dentro del archivo documentario. Como se puede observar, en el paso anterior, en caso de que la compra no esté presupuestada, al solicitar en ese momento la autorización, ya no es necesario este paso, sino que pasa directamente al próximo.

Después, pasa al área de Logística, para que revise si el llenado está conforme, y se haya colocado toda la información relevante y necesaria para que pueda iniciar a cotizar. De no ser así, se rechaza y se regresa al área usuaria, quien deberá rectificar el formato de requerimiento y lo remitirá a Logística corregido.

El paso a seguir, es que Logística comience con la búsqueda de los posibles proveedores, cotiche, elabore un cuadro comparativo de los mismos (incluyendo pros y contras), para luego en coordinación con el área usuaria elegir a la mejor opción. En caso de que no se logre un acuerdo, la fase de búsqueda y cotización con proveedores, se repite hasta conseguir uno que sí se adapte a las necesidades de la empresa.

Una vez, que el proveedor es elegido, Logística puede proceder a generar la Orden de Compra o la Orden de Servicio, según sea el caso. En este punto, se envía el formato antes mencionado, nuevamente a la GGA, para aprobarlo.

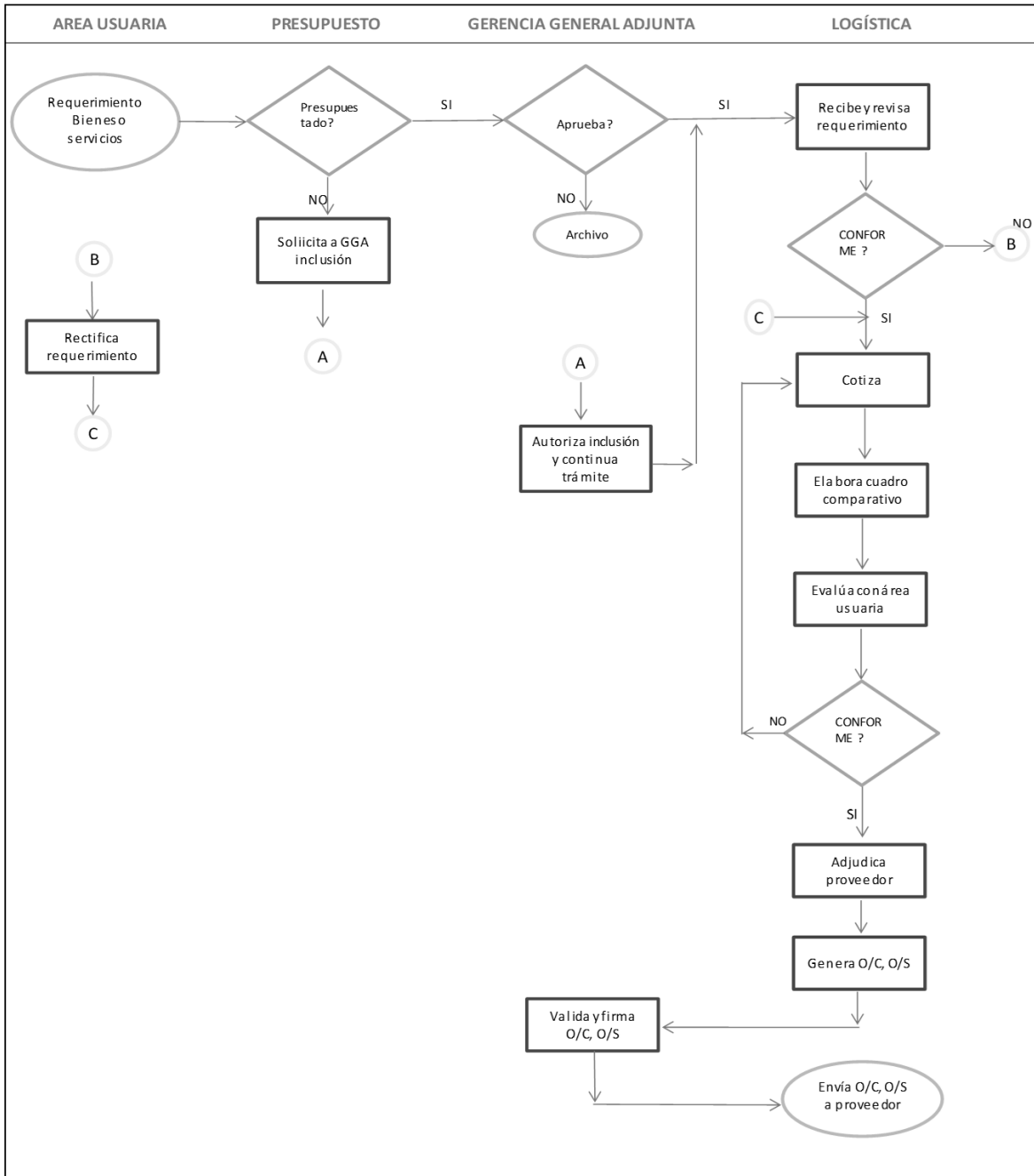
Finalmente, Logística se pone en contacto con el proveedor y hace envío de la orden generada, para que este pueda proceder a brindar el servicio.

Como se puede notar, en este primer flujograma, solo se abarca el tema de cotización y coordinación entre Logística y las áreas usuarias; sin embargo, no se considera al área de Tesorería, la cual es la encargada de hacer efectivo el pago del producto o servicio, considerando que, por lo general, los proveedores exigen el pago por adelantado de un porcentaje o de la totalidad para cumplir con lo solicitado. Esto generaba, que Logística, una vez enviada la orden se desligue del proceso, evitando que tome responsabilidad sobre otros aspectos importantes, tales como, enviar información sobre el proveedor (razón social, RUC o DNI, número de cuenta, etc.) que fueran necesarios para hacer

efectivo el pago, otras coordinaciones adicionales con el proveedor y mucho menos, la entrega de comprobantes de pago que este emitiese a favor de la empresa. Como consecuencia de esto, muchas veces se recibía un comprobante inválido para sustentar el gasto ante la SUNAT, o en el peor de los casos, que no se obtenía ningún sustento, lo que implicaba un gasto aun mayor para la empresa ya que al final del año se debería reparar, significando un costo adicional.

Figura 2

Flujograma del Proceso de Adquisición de Productos y/o Servicios



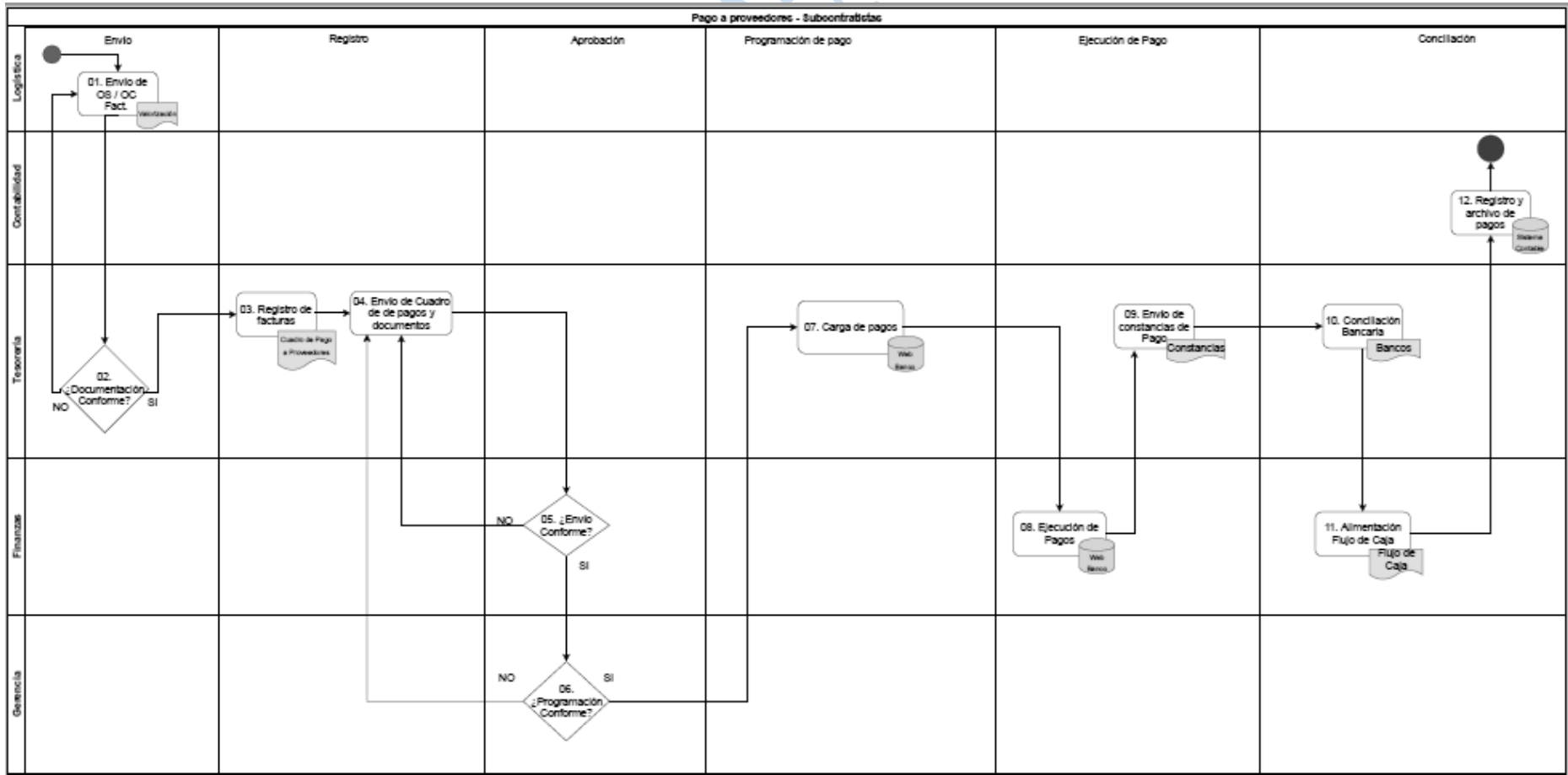
Nota. Grupo Inmobiliario Kinsa S.A.C

3.3 Flujograma final

Posteriormente, contando con el asesoramiento de profesionales y especialistas del área, se optimizó el diagrama anterior, quedando como resultado el diagrama de flujo denominado Proceso de Pago a Proveedores y Subcontratistas, el cual es un documento interno y no público:

Figura 3

Flujograma del Proceso de Pago a Proveedores y Subcontratistas



Nota. Grupo Inmobiliario Kinsa S.A.C

Como se puede apreciar, en este nuevo flujograma del proceso hubo algunos cambios. El principal fue el cambio de nombre. Esto significó un cambio en el enfoque del proceso, decidiéndose eliminar del mismo, el proceso de solicitud de productos o servicios (que implicaba a las áreas usuarias y a Logística); debido a que, después de una breve entrevista con los encargados de las diferentes áreas, se pudo evidenciar que, por lo general, las áreas usuarias se adelantaban y buscaban a sus proveedores y hacían sus propias cotizaciones. Esto, implicó que las funciones de Logística se simplificaran y quedara solo la función de emisión de las órdenes de compra y/o servicio, de acuerdo a la información enviada por correo, por parte de las áreas usuarias.

Añadiendo a lo antes mencionado, el enfoque del proceso pasó a ser hacia las coordinaciones entre Logística y Tesorería, priorizando procurar el correcto uso de los recursos económicos a través de la programación de pagos. Es así, que se procedió a crear los nuevos formatos de Órdenes de Compra y Servicios (Anexo C), en donde éstos incluyen toda la información relevante para realizar el pago, tales como datos del proveedor, especificaciones del producto a adquirir, forma de pago y plazo de entrega, entre otros.

Posteriormente, el proceso expone que Tesorería es el área encargada de revisar que este documento esté conforme a lo antes descrito y que, en caso falte algún dato relevante, se regularice lo antes posible. En este punto del flujo también se especifica que, es importante verificar que Logística haya solicitado las facturas o documento de sustento emitidos por los proveedores para poder identificar si existe alguna retención o es necesario descontar la detracción del servicio (de ser necesario); sin embargo, este es un escenario poco frecuente, debido a que, los proveedores suelen emitir las facturas después de haber entregado el producto o brindado el servicio. Esto, es algo en lo que se están enfocando esfuerzos para mejorar hasta la actualidad, ya que no cumple con lo establecido.

El paso a seguir es, el registro de las facturas y la generación de un cuadro de pagos y documentos. En este, se deberá ver reflejado el proveedor, el tipo y número de documento y el monto a pagar a manera de resumen, para luego ser enviado a Finanzas para su verificación y finalmente a Gerencia. Cabe mencionar, que la aprobación de este cuadro de pagos es a doble firma, es decir tanto por el Gerente de Administración y Finanzas (GAF) como por como la Gerencia General.

Una vez aprobado, éste se regresa a Tesorería para cargarlos en el aplicativo del banco, según corresponda, y comunica al área de Finanzas para que autorice los pagos y descargue las constancias. El paso siguiente, es que Tesorería responda formalmente (vía mail empresarial), los correos de Logística, adjuntando las constancias para que ésta pueda remitirlos a los proveedores. En el caso de que, en un inicio no se haya enviado la factura junto con la Orden de Compra/Servicio, Logística debe enviarla oportunamente.

A continuación, corresponde a Tesorería realizar la conciliación bancaria, para poder identificar cada gasto, asignarle un centro de costos, y una partida presupuestal, de manera que esta información se remita a Finanzas y se pueda alimentar el flujo de caja.

Por último, toda la documentación generada, que comprende las constancias de pago, los órdenes de compra o servicio y comprobante de pago, se remitirá a Contabilidad, para su procesamiento de datos, y generación de información contable, según requerimiento de Gerencia.

3.4 Implementación y Control del Proceso

Una vez que el procedimiento se estableció y fue aprobado por la Gerencia General, los asesores externos tuvieron que implementarlo y hacer extensiva la información a todos los involucrados del proceso.

Para lo cual, se realizó una serie de charlas y capacitaciones durante una semana, en donde se explicó detalladamente la matriz de Responsabilidad de cada procedimiento, en donde se establece el paso a paso del mismo, los responsables y los plazos o tiempos definidos para el desarrollo de cada tarea o actividad; definiendo explícitamente las funciones y delimitaciones.

Asimismo, se dieron a conocer las políticas generales para el cumplimiento del proceso, tales como horario de recepción de solicitudes, motivos de rechazo de las mismas, plazos de programación y atención, llenado de formatos, entre otros.

3.4.1 Dificultades en la implementación

Al iniciar con la implementación, como suele suceder ante cualquier innovación o cambio, se presentó en la mayoría de los trabajadores cierto temor, rechazo o falta de colaboración. Las principales dificultades presentadas fueron:

- Resistencia al cambio, especialmente con el área comercial, donde se presenta una alta rotación de puestos que implica nuevas capacitaciones que no son realizadas por algún asesor externo especialista en el proceso, sino por algún colaborador que haya asistido anteriormente a la capacitación, dando lugar a que surjan vacíos e imprecisión en la información transmitida. A esto se suma que, el área necesita generar ventas continuas, por lo que suelen tomar decisiones repentinas sin respetar el procedimiento establecido. Todo lo antes mencionado, provoca trastornos administrativos, pérdidas de tiempo, afectándose la productividad y el logro de los objetivos propuestos.
- Deficiencia en el manejo administrativo de recursos tecnológicos, sobre todo en personas de mayor edad, para quienes fue más difícil, por ejemplo, el uso de las herramientas de Microsoft Office o equipos de última generación.
- Informalidad de la comunicación a nivel organizacional; ya que, por rapidez, costumbre y comodidad, el envío de la documentación se realizaba por medios no autorizados, tales como el

aplicativo móvil WhatsApp, Messenger u otros, evitando usar el correo corporativo, pudiendo afectar la seguridad y confidencialidad de la información empresarial.

- Conflictos en la toma de decisiones, que se suscitan por estar constituida como empresa familiar. Esto, provoca confusión entre los trabajadores, debido a que los miembros de la familia de la gerencia general suelen confundir los roles y ejercen autoridad sobre los colaboradores. Esto, genera descoordinaciones entre las áreas y desautorización de los jefes inmediatos, al contradecirlos.

3.4.2 Resultados concretos logrados

Entre los aportes de Mintzberg (1993, p. 32) se encuentra que este autor defiende que, formalizar el comportamiento o los procedimientos permite:

- Minimizar la incertidumbre, de manera que se pueda predecir, controlar y reducir errores mediante la estandarización de las tareas, sobre todo cuando estas requieren ser muy precisas por su propia naturaleza.
- Asegurar la eficiencia en la realización y coordinación de las tareas obteniendo mejores resultados.
- Ofrecer igualdad de trato a todos los clientes, previniendo quejas y reclamos, por ejemplo, por favoritismo.

En este contexto y según lo descrito por ese autor, entre los resultados obtenidos por la creación y formalización de los procesos de Kinsa están que, se estandarizaron los procesos para todas las áreas de la organización, reduciendo así problemas de coordinación entre las mismas.

De igual manera, se pudo evitar que se realicen pagos a destiempo, ya que esto provocaba que no se obtuviera oportunamente el producto o servicio, y que las diferentes áreas usuarias no realicen a tiempo sus labores.

Asimismo, se logró reducir casi en su totalidad la falta de información y retrasos en la entrega de los productos o servicios, ya que, gracias a los formatos específicos utilizados, la persona encargada de Tesorería ahora cuenta con toda la información necesaria (Razón social del proveedor, Registro Único de Contribuyente (RUC), N° de cuenta, etc.) para realizar el pago los días jueves, según lo establece el procedimiento; ya que de no ser así o de no levantarse las observaciones a tiempo, dichos pagos se tendrían que postergar hasta la siguiente semana o hasta que se regularicen, dando origen a conflictos comerciales con los proveedores, quienes en su mayoría brindan el producto o servicio por adelantado.

Otro logro importante fue, poder identificar a los encargados de la rendición de los pagos; es decir, de la entrega de los documentos de sustento de las salidas del dinero (tales como facturas, recibos por honorarios, boletas, recibos, etc.), y tomar medidas preventivas y/o sanciones sobre aquellos que incumplieran con los procesos. De la misma forma, se redujeron en al menos un 70% los

gastos mensuales sin sustento, favoreciendo a la correcta ejecución de funciones del área contable y principalmente a la empresa, en la reducción de costos (al evitar repararlos a final de año ante SUNAT).

Al existir plazos determinados dentro del proceso, se evitaba que los pagos se realizaran de manera diaria y descontrolada (fuera de programación) y que la persona de Tesorería pudiera avanzar con otras funciones propias del puesto y otras encargadas por la gerencia, sin ser interrumpida constantemente. Esto también llevó a un mejor control de Tesorería, ya que contaba con los sustentos necesarios en menor tiempo, pudiendo remitir la información al área de Contabilidad regularmente, pasando de haber una rendición mensual a una semanal.

Por último, se pudo implementar una función necesaria para el control de la salida del dinero, que no existía anteriormente, que es la conciliación bancaria, permitiendo identificar cada gasto, asignarlo a un centro de costos específico y alimentar el flujo de caja. Esto permitiría brindar a la gerencia, información más clara y tomar decisiones más acertadas.



Conclusiones

Tras haber realizado el presente informe, sobre la implementación y optimización del proceso interno, se puede concluir lo siguiente:

- La optimización del procedimiento de Pago a Proveedores y Subcontratistas contribuyó considerablemente en la reducción de costes (70% aproximadamente) por reparación excesiva de gastos ante SUNAT, y de tiempo en la ejecución de las funciones de Tesorería y Contabilidad de la empresa Kinsa, cumpliendo con la agenda semanal y lo solicitado por gerencia en los plazos determinados, como por ejemplo, Estados de Situación Financiera (EEFF) y Flujos de caja mensuales.
- Estandarizar los procedimientos, ha permitido a Kinsa identificar puestos ociosos y eliminar la duplicidad de tareas, de manera que los mismos sean más eficientes.
- En Kinsa, contar con el procedimiento establecido, ha permitido lograr una comunicación más fluida y eficaz, una visión amplia y completa del mismo y ha facilitado la capacitación del personal nuevo, permitiendo que las diferentes áreas y departamentos lo comprendan.
- El control de gastos y la identificación de los mismos, ha permitido brindar a la gerencia general, mejores herramientas para la toma de decisiones más acertadas, en los diferentes ámbitos de la organización.
- La mayor dificultad presentada durante la implementación fue la resistencia al cambio, en todo el personal en general, al enfrentarse a una realidad nueva y difícil de asimilar.
- La empresa Grupo Inmobiliario Kinsa S.A.C, ha tomado conciencia de las necesidades del mercado y está aprovechando la formalización de sus procedimientos para alcanzar sus objetivos propuestos y mejorar sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.



Recomendaciones

A partir de lo expuesto, la suscrita presenta las siguientes recomendaciones:

- Para minimizar los efectos negativos generados por la alta rotación del personal, es necesario realizar capacitaciones detalladas a los mismos (considerando tanto a los encargados como a los demás colaboradores) de manera oportuna y procurando que ésta sea enfocada en las necesidades de cada área. Esto será un factor relevante para que, en caso de que por algún motivo de salud o personal el encargado del área se ausente, el resto pueda asumir la responsabilidad sin inconvenientes.
- En relación al punto anterior, es importante que la empresa enfoque esfuerzos en mejorar el proceso de selección de personal, procurando obtener al mejor candidato con las capacidades y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones propias del puesto.
- Las diferentes áreas de la empresa, deberían realizar un presupuesto mensual y procurar respetarlo, con el fin de regular sus gastos y minimizar los gastos fuera de la programación.
- Es necesario que la gerencia general y los familiares de la misma que se vean involucrados o tengan un cargo en la empresa, empiecen a delegar y respetar las decisiones tomadas por los jefes directos, confiando en su responsabilidad y capacidad de liderazgo.
- Se sugiere que para que el proceso siga optimizándose, se adquiera un sistema o software que permita conectar e integrar a las diferentes áreas involucradas, generando cambios positivos en la forma de trabajar, relacionarse y comunicarse.



Lista de referencias

- Gómez Ceja, G. (1997). *SISTEMAS ADMINISTRATIVOS, Analisis y Diseño* (Primera Ed). McGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
www.scielo.br/sistemasadministrativosgomezceja/90343282934
- Mintzberg, H. (1991). *DISEÑO DE ORGANIZACIONES EFICIENTES* (Segunda Ed). Prentice Hall, Inc.
<https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- Quindemil, E., & Rumbaut, F. (2014). La información y la comunicación en la gestión organizacional: retos en el contexto universitario. *Bibliotecas Anales de Investigación*, 54–67.
<file:///C:/Users/HP/Downloads/Dialnet-LaInformacionYLaComunicacionEnLaGestionOrganizacio-5704500.pdf>





Anexos





Anexo A. Formato de requerimiento de productos



ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA LA CONTRATACIÓN DE BIENES

1. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN
Descripción general de la adquisición de bienes. <i>Ejemplo: Adquisición de contenedores para oficina en obra.</i>
2. DESCRIPCIÓN DE LOS BIENES
Detallar las especificaciones técnicas de los bienes que se necesitan: cantidad, unidad de medida, dimensiones, color, material, uso, accesorios, garantía, etc.
3. CONDICIONES DE ENTREGA
A. Lugar de entrega: Señalar la dirección exacta donde se efectuará la entrega de los bienes. En caso se establezca más de un lugar de entrega, se deberá indicar expresamente las direcciones de lugares de entrega. B. Otros: Precisar si el bien incluirá instalación.
4. PLANO, DISEÑO O DIBUJO DEL BIEN
Sólo cuando corresponda, el área usuaria adjuntará el plano, diseño, dibujo o imagen referencial de los bienes.
5. CONFORMIDAD DE RECEPCIÓN DEL BIEN
Precisar el área o áreas que brindarán la conformidad de recepción de los bienes. (Por lo general es el area usuaria)

Nota. Grupo Inmobiliario Kinsa S.A.C



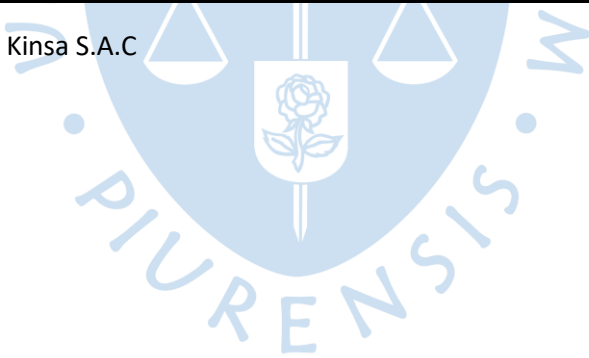
Anexo B. Formato de requerimiento de servicios




TÉRMINOS DE REFERENCIA PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS

1. OBJETO DE LA CONTRATACIÓN
Descripción general de la adquisición de bienes. <i>Ejemplo: INSTALACIÓN DE EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO</i>
2. DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO
Definir en forma clara y precisa los aspectos sustanciales del servicio que se necesita contratar: qué se requiere, para qué se necesita, características del equipo a reparar, qué requisitos mínimos debe tener el proveedor (de ser el caso), calidad, parámetros de funcionamiento, entre otros aspectos. Las características técnicas deberán sujetarse a criterios objetivos, razonables y congruentes con el servicio y su costo total.
3. LUGAR DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO
Señalar la dirección exacta donde se ejecutarán las prestaciones. En caso se establezca que las prestaciones se realizaran en varios lugares, se deberá indicar expresamente las direcciones exactas de cada lugar. En caso el servicio sea ejecutado en las instalaciones del contratista, se deberá consignar de esa forma.
4. CONFORMIDAD DE RECEPCIÓN DEL BIEN
Precisar el área o áreas que brindarán la conformidad del servicio. (Por lo general es el area usuaria)

Nota. Grupo Inmobiliario Kinsa S.A.C



Anexo C. Modelo de orden de compra/servicio

		ORDEN DE SERVICIO N° 29-2020										
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td>EMPRESA</td></tr> <tr><td>RUC</td></tr> <tr><td>DIRECCIÓN</td></tr> </table>		EMPRESA	RUC	DIRECCIÓN	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">Día</td> <td style="text-align: center;">Mes</td> <td style="text-align: center;">Año</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">27</td> <td style="text-align: center;">08</td> <td style="text-align: center;">2020</td> </tr> </table>		Día	Mes	Año	27	08	2020
EMPRESA												
RUC												
DIRECCIÓN												
Día	Mes	Año										
27	08	2020										
1. DATOS DEL PROVEEDOR Señor(es) _____ Dirección _____ RUC: _____		2. CONDICIONES GENERALES Condiciones de pago: _____ Moneda: SOLES T/C: _____										
N°	Cant.	Unid. Med.	Descripción	Precio								
				Unitario S/.	Total S/.							
1												
		*****		*****								
AFECTACIÓN PRESUPUESTAL												
CENTRO DE COSTO / OFICINA - PROYECTO												
CeCo	Descripcion	Clase	Grupo	Familia	Partida	Codigo	Lugar	S/.	TOTAL S/			
									Exonerado : _____ V. Venta : _____ I.G.V. : _____ Total : _____			
APROBACIONES PARA EJECUCIÓN DEL SERVICIO												
_____ _____ _____												
NOTA IMPORTANTE: - El Proveedor debe adjuntar a su Factura copia de la O/S atendida. - Esta Orden es nula sin las firmas y sellos reglamentarios o autorizados. - El Contratista (Proveedor) se obliga a cumplir las obligaciones que le corresponden.												

Nota. Grupo Inmobiliario Kinsa S.A.C