



DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“LA CAPACITACIÓN COMO MEDIO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y DISMINUIR CONFLICTOS EN EL PROCESO DE FACTURACIÓN, UNA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RAMO AUTOMOTRIZ”**

**TESIS**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

**Sandra Luz Noriega Moreno**

Director:

MA. Martha Cecilia Terán Contreras

Hermosillo Sonora, México

Enero, 2022

Instituto Tecnológico de Hermosillo  
División de Estudios de Posgrado e Investigación

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.  
No. OFICIO: DEPI/006/22  
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN  
DE TESIS.


20 de enero de 2022


**SANDRA LUZ NORIEGA MORENO  
PRESENTE**


Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre "LA CAPACITACIÓN COMO MEDIO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y DISMINUIR CONFLICTOS EN EL PROCESO DE FACTURACION, UNA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RAMO AUTOMOTRIZ"; que presenta para el examen de grado de la MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

ATENTAMENTE

  
M.A. MARTHA CECILIA TERÁN CONTRERAS  
DIRECTORA

  
M.C.E. CARMEN ADOLFO RIVERA CASTILLO  
SECRETARIO

  
M.C.O. ANA SILVIA LÓPEZ MILLÁN  
VOCAL

  
M.C.O. ROSA IRENE SANCHEZ FERMÍN  
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

  
S.E.P.

RISF/famv\*



Av. Tecnológico #133 Col. El Señorío C.P. 83170 Hermosillo, Sonora. Tel. (52) 52604500, ext. 136  
correo: depi@hermosillo.tecnm.mx | www.itlsona

INSTITUTO TECNOLÓGICO  
DE HERMOSILLO  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS  
DE POSGRADO





**EDUCACIÓN**  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



TECNOLÓGICO  
NACIONAL DE MÉXICO

Instituto Tecnológico de Hermosillo  
División de Estudios de Posgrado e Investigación

## CARTA CESIÓN DE DERECHOS

En la ciudad de Hermosillo Sonora a el día 24 de Enero del año 2022 la que suscribe C. Sandra Luz Noriega Moreno , alumna de la maestría en Administración adscrito a la División de Estudios de Posgrado e Investigación, manifiesta que es autora intelectual del presente trabajo de Tesis titulado "LA CAPACITACIÓN COMO MEDIO PARA INCREMENTAR LA EFICIENCIA Y DISMINUIR CONFLICTOS EN EL PROCESO DE FACTURACIÓN, UNA PROPUESTA PARA EL DEPARTAMENTO DE FACTURACIÓN EN UNA EMPRESA DEL RAMO AUTOMOTRIZ" bajo la dirección de MA. Martha Cecilia Teran Contreras y ceden los derechos del mismo al Tecnológico Nacional de México/Instituto Tecnológico de Hermosillo, para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben de reproducir el contenido textual, graficas, tablas o datos contenidos sin el permiso expreso del autor y del director del trabajo. Este puede ser obtenido a la dirección de correo electrónico siguiente: noriegasandra09@hotmail.com. Una vez otorgado el permiso se deberá expresar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

### ATENTAMENTE

Sandra Luz Noriega Moreno



Av. Tecnológico S/N Col. El Sahuaro C.P. 83170 Hermosillo, Sonora  
Tel. 01 (662) 260 65 00, ext. 136, e-mail: depi\_hermosillo@tecnm.mx  
tecnm.mx | ithumx



## **AGRADECIMIENTOS**

Al concluir esta etapa en mi vida, quiero expresar mi gratitud a Dios, que con su bendición ha sido la luz incondicional que ha guiado mi camino, y también, por brindarme salud para vivir lo que es la titulación de una maestría.

De igual manera, quiero darles las gracias a mis padres Sandra Moreno y Martin Noriega por guiarme en el camino del bien, por siempre confiar y creer en mí, pero, sobre todo, por apoyarme en todas las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida.

A mis hermanos Karla Noriega y Martin Noriega, por confiar en mi y brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

A mi novio Osvaldo Monge, por la motivación que siempre me ha brindado.

A todos mis maestros que fueron parte de mi formación, que siempre estuvieron dispuestos a compartir sus conocimientos y tiempo para formar alumnos de bien, pero sobre todo agradezco a mi directora de tesis la maestra Martha Cecilia Terán, por todo el tiempo invertido en esta investigación, quien con su guía, conocimiento y enseñanza hoy puedo culminar este trabajo.

No fue un camino fácil, hubo altas y bajas, sobre todo por la pandemia que se atravesó, pero hoy me siento orgullosa de lo que he logrado.

Orgullosamente venado.

## **DEDICATORIA**

A mis padres Sandra Moreno y Martin Noriega, a mis hermanos Karla Noriega y Martin Noriega por siempre estar ahí cuando los necesito.

A uno de mis pilares para realizar este sueño, Osvaldo Monge, por apoyarme y siempre motivarme para dar lo mejor de mí.

A mis abuelos Tere y Nacho por estar siempre al pendiente de mí y ser uno de mis motores que me motivan a lograr mis metas.

## **RESUMEN**

Esta investigación realiza el análisis de la importancia de la capacitación en el proceso de facturación de los proveedores del departamento de Facilities de la industria automotriz en Hermosillo, Sonora, y a su vez de todos los empleados involucrados en dicho proceso. Así mismo hace énfasis en la necesidad de contar con un plan de capacitación como medio para aumentar la eficiencia y disminuir los conflictos.

Se analiza primeramente los temas relacionados a la capacitación y también a los conflictos. Posteriormente mediante encuestas se obtiene diversas opiniones de las personas involucradas, obteniendo así los resultados para proponer las recomendaciones para erradicar el problema.

De manera general se encontró la estrecha relación de la capacitación para la mejora en los procesos, específicamente de facturación.

Palabras claves:

Capacitación, conflicto, automotriz, proveedor

## **ABSTRACT**

This investigation analyzes the importance of training in the billing process of the suppliers of the Facilities department of the automotive industry in Hermosillo, Sonora, and in turn of all the employees involved in said process. Likewise, it emphasizes the need to have a training plan to increase efficiency and reduce conflicts.

Topics related to training and to conflicts are analyzed first. Subsequently, through surveys, various opinions are obtained from the people involved, thus obtaining the results to propose recommendations to eradicate the problem.

In general, a close relationship between training for process improvement, specifically billing, was found.

Keywords:

Training, conflict, automotive, supplier

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Antecedentes.....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	6
1.2.1 Pregunta de investigación .....	10
1.3 Objetivo General .....	11
1.3.1 Objetivos específicos .....	11
1.4 Justificación .....	11
1.5 Limitaciones y Delimitaciones .....	12
2. MARCO TEÓRICO .....	14
2.1 Capacitación.....	14
2.1.1 Definición de capacitación de diversos autores .....	14
2.1.2 Tipos de capacitación.....	16
2.1.3 Objetivos, importancia y beneficios de la capacitación .....	19
2.1.4 Capacitación de calidad .....	20
2.2 Conflicto laboral.....	22
2.2.1 Definición de conflicto.....	22
2.2.2 Tipos de conflictos laborales.....	24
2.2.3 Causas más frecuentes de los conflictos laborales .....	25
2.2.4 Consecuencias del conflicto en empresas .....	27
2.2.5 Gestión del talento humano frente a la resolución de conflictos .....	28
2.2.6 Como utilizar un conflicto como oportunidad de cambio .....	29
3. METODOLOGÍA .....	30
3.1 Alcances .....	30



3.2 Modelo de investigación .....	31
3.3 Proceso de investigación .....	32
3.4 Instrumento de recolección de datos.....	32
4. RESULTADOS .....	36
4.1 Resultado de cuestionario dirigido al departamento de compras.....	36
4.2 Resultados de cuestionario dirigido a proveedores .....	50
4.3 Resultados de cuestionario dirigido a departamento de finanzas .....	65
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	77
6. BIBLIOGRAFIA .....	81

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Métrico de gasto de año fiscal 2019 .....	8
Figura 2 Gráfica de gasto de año fiscal 2019.....	8
Figura 3 Métrico de gasto de año fiscal 2020 .....	9
Figura 4 Gráfica de gasto de Año Fiscal 2020 .....	9
Figura 5 Correos recordatorios .....	78
Figura 6 Facturas recibidas en sistema .....	79
Ecuación 1 Tamaño de la muestra.....	34
Ecuación 2 Fórmula Alpha de Crobach.....	35
Gráfica 1 Políticas de ventas.....	36
Gráfica 2 Proceso de pago .....	37
Gráfica 3 Proceso de pago en tiempo y forma .....	37
Gráfica 4 Proceso de pago a proveedores.....	38
Gráfica 5 Evaluación de proceso de pago a proveedores.....	38
Gráfica 6 Capacitación a personal nuevo .....	39
Gráfica 7 Regularidad de capacitación para el proceso de pago .....	39
Gráfica 8 Capacitación para el proceso de pago .....	40
Gráfica 9 Sistema EDICOM .....	41
Gráfica 10 Capacitación para el sistema EDICOM .....	41
Gráfica 11 Facilidad de sistema EDICOM.....	42
Gráfica 12 Regularidad de capacitación de sistema EDICOM.....	42
Gráfica 13 Tipo de capacitación.....	43
Gráfica 14 Capacitación extra para mejora del proceso .....	43
Gráfica 15 Revisión de órdenes de compra .....	44
Gráfica 16 Control de órdenes de compra .....	44
Gráfica 17 Encargado Control de órdenes de compra .....	45
Gráfica 18 Razón de atraso de pago a un proveedor .....	46

Gráfica 19 Facturación en tiempo .....	46
Gráfica 20 Reuniones con los proveedores .....	47
Gráfica 21 Satisfacción del proveedor .....	47
Gráfica 22 Tipo de medición .....	48
Gráfica 23 Estrategias para lograr la satisfacción del proveedor .....	48
Gráfica 24 Tiempo de pago a proveedores .....	49
Gráfica 25 Sugerencias para el proceso de facturación.....	49
Gráfica 26 Políticas de venta .....	50
Gráfica 27 Proceso de cobro.....	51
Gráfica 28 Proceso de cobro en tiempo y forma .....	51
Gráfica 29 Proceso de cobro.....	52
Gráfica 30 Evaluación de proceso de cobro .....	53
Gráfica 31 Capacitación a personal de nuevo ingreso.....	53
Gráfica 32 Regularidad de capacitación para el proceso de cobro .....	54
Gráfica 33 Capacitación para el proceso de cobro .....	54
Gráfica 34 Sistema EDICOM .....	55
Gráfica 35 Capacitación para el sistema EDICOM .....	55
Gráfica 36 Facilidad del sistema EDICOM.....	56
Gráfica 37 Regularidad de capacitación del sistema EDICOM .....	56
Gráfica 38 Tipo de capacitación.....	57
Gráfica 39 Capacitación extra para mejorar el proceso .....	57
Gráfica 40 Revisión de órdenes de compra .....	58
Gráfica 41 Control de órdenes de compra .....	59
Gráfica 42 Encargado de control de órdenes de compra.....	59
Gráfica 43 Razón de atraso de facturación.....	60
Gráfica 44 Facturación en tiempo .....	61
Gráfica 45 Reuniones con los clientes .....	61
Gráfica 46 Satisfacción del cliente .....	62
Gráfica 47 Tipo de medición .....	62
Gráfica 48 Estrategias para lograr la satisfacción del cliente .....	63
Gráfica 49 Tiempo de pago.....	64
Gráfica 50 Regularidad de problemas con facturas .....	64

Gráfica 51 Políticas de venta .....	65
Gráfica 52 Proceso de pago.....	65
Gráfica 53 Proceso de pago.....	66
Gráfica 54 Proceso de pago a proveedores.....	66
Gráfica 55 Evaluación de proceso de pago a proveedores.....	67
Gráfica 56 Capacitación a personal nuevo .....	67
Gráfica 57 Regularidad de capacitación para el proceso de pago .....	68
Gráfica 58 Capacitación para el proceso de pago .....	68
Gráfica 59 Sistema EDICOM .....	69
Gráfica 60 Capacitación para el sistema EDICOM .....	69
Gráfica 61 Facilidad de sistema EDICOM.....	70
Gráfica 62 Regularidad de capacitación de sistema EDICOM.....	70
Gráfica 63 Tipo de capacitación.....	71
Gráfica 64 Capacitación extra para mejora del proceso .....	71
Gráfica 65 Revisión de órdenes de compra .....	72
Gráfica 66 Control de órdenes de compra .....	72
Gráfica 67 Encargado del control de órdenes de compra .....	73
Gráfica 68 Razón de atraso de pago a un proveedor .....	73
Gráfica 69 Facturación en tiempo .....	74
Gráfica 70 Reuniones con los proveedores .....	74
Gráfica 71 Satisfacción del proveedor .....	75
Gráfica 72 Estrategias para lograr la satisfacción del proveedor .....	75
Gráfica 73 Tiempo de pago a proveedores.....	76
Gráfica 74 Sugerencias para el proceso de facturación.....	76

## INTRODUCCIÓN

Es una época con mucha competencia, existe una gran necesidad de mejorar, no solo en los procesos, sino también en el proceso administrativo para así tener un mayor orden y organización en una empresa. Cada vez hay más industrias que entran al mercado y por ello necesitan implementar mejoras que les permitan permanecer en el. El presente trabajo de investigación se desarrolla en el departamento de facturación en una empresa del ramo automotriz ubicada en Hermosillo, Sonora en el parque Industrial Norte, realizando una propuesta de capacitación como medio para incrementar la productividad y disminuir conflictos en el proceso de facturación de dicho departamento, ya que es una situación que les impide alcanzar sus objetivos en el métrico del presupuesto, debido a que sus proveedores no capturan las facturas a tiempo y por ello no se les puede realizar el pago en tiempo y forma.

Esta investigación se encuentra estructurada de cinco capítulos. En el capítulo 1 se abordan las cuestiones del planteamiento del problema, empezando con una breve explicación de los antecedentes que ayudan a profundizar en el tema y conocer la importancia de esta investigación. Sucesivamente, se explica de una forma detallada todo lo relacionado al problema. Posteriormente, se plantea la pregunta de investigación, aquella que se resolverá al momento de dar por terminada esta investigación, y junto con ello está el objetivo principal y los específicos que es hacia donde se desea llegar con este trabajo. Además de justificar la importancia que se tiene al realizar esta investigación y cómo beneficiaría a la empresa. Y para terminar el capítulo 1, se hace la delimitación y limitación de este proyecto.

En el capítulo 2, se encuentra el marco teórico, el cual comprende temas importantes sobre la capacitación y el conflicto laboral, tales como definiciones de autores importantes y reconocidos, tipos de cada uno de ellos, entre otros. Con estos temas se explica con profundidad lo necesario para facilitar el entendimiento de este proyecto. Y así conocer un poco más del proceso e ir dando una idea de cuales estrategias son las que se pueden implementar para solucionar este problema.

En el capítulo 3, se habla sobre toda la metodología de investigación, que es en donde se explica detalladamente cuál es el tipo de esta y sus implicaciones. Por otra parte, se explican las variables con las que se cuentan y se definen los alcances a los que se presenta el desarrollar esta investigación.

Casi para finalizar, está el capítulo 4, que es de los más importantes, ya que se está a un paso de conocer las mejoras que se puedan realizar, esto mediante el levantamiento de datos para seguir con su proceso. Y una vez finalizado esto, se logra el análisis de ellos. En el capítulo 5 se concluye con todas las conclusiones y recomendaciones pertinentes de la investigación para la disminución de conflictos en el proceso de facturación.

# 1. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Antecedentes

Una empresa está integrada por elementos materiales, técnicos y por capital humano, dedicada a obtener utilidades mediante su participación en el mercado.

Es de vital importancia que las empresas mejoren día a día, ya que la competencia con la que cuentan cada vez es mayor. Por ello es necesario enfocarse en el proceso con el que se esté teniendo problemas y buscarle una mejora para implementarla y erradicar el problema.

Las empresas pueden contar con diversos proveedores, que son aquellos que ofrecen a las compañías un material o un servicio que satisfaga un fin determinado. Como personas externas a las empresas, deben realizar el proceso de cobro una vez entregado el material o cuando el servicio haya sido terminado. Este proceso en grandes rasgos comienza con la solicitud de una cotización para su colocación y aceptación de la orden, posteriormente el procesamiento de la orden y la entrega del producto o realización del servicio, y finalmente recibir el pago.

Se le llama proceso comercial, cuando hay un proceso de compra a pago, viéndolo desde el lado del comprador, y del lado del vendedor es un pedido a cobro. Una factura es una hoja (documento) en la cual se describen todos los materiales o servicios recibidos, además se describe el importe a pagar, y estas facturas están relacionadas a esta actividad del proceso comercial.

Es por ello, que el pago de factura implica que la persona que recibe la factura paga todos aquellos detalles que aparecen en la misma. Existe una gran relación entre los sistemas de pago y el proceso de facturación, van de la mano, y deben estar en constante comunicación para que el detalle de ellas corresponda con lo entregado o servicio realizado, además de realizar la facturación en tiempo y forma.

Es obligación del proveedor llevar un registro y control sobre todos los servicios que se han realizado para el departamento para su facturación en tiempo y forma y evitar retrasos a final de mes.

El plazo máximo en el cual deben ser pagadas las facturas, depende del acuerdo en el cual haya llegado el proveedor con la compañía, normalmente se realiza el pago en 60 días naturales, desde la recepción de la mercancía o la prestación del servicio. Si se genera la factura antes de la entrega de bienes o servicios, el proveedor tiene que esperar hasta que se reciba en sistema, es decir el plazo a contar será de sesenta días después de la entrega de los bienes o la prestación de servicios.

Es importante tener una buena relación con los proveedores y de ello depende la puntualidad en los pagos. Además, si acumulamos grandes retrasos en nuestros pagos iremos acumulando deuda.

Debido a que la facturación es un proceso largo, los proveedores deben recibir una capacitación para poder realizar de manera efectiva dicha actividad financiera.

La capacitación como todo proceso educativo cumple una función eminente; la formación y actualización de los recursos humanos reditúa en el individuo como progreso personal y en beneficio de sus relaciones con el medio social.

En la sociedad actual, la capacitación es considerada como una forma extraescolar de aprendizaje necesaria para el desarrollo de cuadros de personal calificado e indispensable para responder a los requerimientos del avance tecnológico y elevar la productividad en cualquier organización.

Una empresa que lleva a cabo acciones de capacitación en base a situaciones reales orientadas hacia la renovación de los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador, no solamente va a mejorar el ambiente laboral, sino que además obtendrá un capital humano más competente.



Con ayuda de la capacitación, se alcanzan y se desarrollan actitudes, habilidades y muchos conocimientos que son de gran ayuda para un mejor desempeño de una función laboral.

La capacitación es un proceso a través del cual se adquieren, actualizan y desarrollan conocimientos, habilidades y actitudes para el mejor desempeño de una función laboral o conjunto de ellas.

Objetivos de la capacitación:

- Fomentar siempre el desarrollo integral que conforman a todos los individuos y por consiguiente el de la empresa.
- Ayudar a que los empleados tengan un mejor desempeño en cualquier actividad que ejerzan dentro de la empresa.
- Disminuir los riesgos de trabajo.
- Ayudar a la empresa con una mejora en la productividad, calidad y competitividad.

La capacitación es algo muy importante, ya que esta nos permite mejorar los conocimientos, habilidades o conductas y todas las actitudes ya sea del personal de la empresa o negocio.

Una de las ventajas que tiene el capacitar al personal es que ayuda a que se modernicen los procesos, y no se pierda el conocimiento, esto debido a que cada vez hay mayor tecnología que pueden ayudar a mejorar los procesos y gracias a ello, los empleados adoptan nuevas herramientas o nuevos conocimientos.

Por ejemplo, muchas empresas se enfrentaron a ello cuando los equipos informáticos comenzaron a formar parte del equipo básico de oficina, o incluso en los hospitales, cuando una nueva máquina debe ser conocida por los empleados; y es que de la base de que nadie nace aprendido, y ante este tipo de novedades, es necesario guiar al personal para poder entenderlas.

También hay que destacar que la capacitación conseguirá que el personal esté más preparado y cuente con mayor conocimiento sobre sus funciones. Esto se traducirá en una resolución mucho más rápida de los problemas, ahorrando tiempo en las tomas de decisiones por parte del personal y por tanto la posibilidad de ahorrar recursos en la empresa.

Capacitar a todo el personal es un punto bueno para la empresa. Al capacitar al personal, se cuenta con un miembros más competentes y preparados, y en primera instancia es una empresa que invierte en los recursos humanos, además que la productividad aumenta, ya que todos deberán conocer la ejecución de sus actividades, también sentirán que son parte fundamental de la empresa y así trabajaran de una manera más motivada.

## **1.2 Planteamiento del problema**

La empresa del ramo automotriz en la que se realiza esta investigación es actualmente un líder global de componentes electrónicos de ingeniería, de sistemas de telecomunicaciones marinos, soluciones de redes y bienes de consumo en más de 150 países. También, se encarga de diseñar, fabricar y comercializar productos para varias industrias, las cuales incluyen la industria automovilística, sistemas de comunicación de datos y electrónica de consumo, telecomunicaciones, industria aeroespacial, defensa y marina, medicina, energía e iluminación.

Entre sus múltiples departamentos con los que cuenta esta organización se encuentra el departamento de Facilities, que es el encargado de otorgar mantenimiento correctivo y preventivo a diferentes plantas, en este caso se enfoca al de parque industrial norte, ubicada en Hermosillo, Sonora que brinda sus servicios a sus tres unidades de negocios. Diariamente se encuentran necesidades del cliente que se deben satisfacer con la compra de insumos o con la realización de servicios por parte de proveedores, es por ello por lo que una de las actividades del departamento de Facilities es la colocación de requisiciones al momento de que surge una de ellas, con ello, primeramente, se solicita una cotización al proveedor del material o servicio que se requiere. Cuando se recibe la

cotización, se procede a colocar la requisición en SAP ("Sistemas, aplicaciones y productos para el procesamiento de datos"), la cual se va a aprobaciones y una vez concluido esto se genera la orden de compra. Basándose el proveedor en la orden de compra, primeramente, corrobora si es material para hacer su entrega o si es un servicio para programar la fecha de inicio.

Para la entrega del material, el proveedor debe hacer cita con los encargados del almacén, una vez llegando en tiempo y forma al área, personal capacitado corrobora que el material que está siendo entregado sea el mismo que menciona la orden de compra y factura que es requisito llevar. Además, se debe inspeccionar que los insumos vengan en buen estado, de ser así se procede a dar recibo del material en sistema y concluir con el proceso de entrega.

En caso de que la orden de compra sea para la realización de un servicio, el proveedor se debe poner en contacto con el cliente, para programar fecha de inicio y término del trabajo, para que, posteriormente una vez terminado el servicio, almacenar la factura en sistema. El primer filtro es el área de finanzas, donde verifican que toda la información de la factura sea correcta, el segundo filtro es el requisitor, donde primeramente valida que el servicio haya finalizado y que el monto de la factura en sistema sea el mismo que la orden de compra y así poder generar la aprobación para que empiecen los días de pago al proveedor.

El problema surge cuando el proveedor no captura la factura, por lo tanto, como no está almacenada en sistema no se puede recibir la orden de compra. Esto genera atraso, ya que al final del mes se solicitan todas las facturas pendientes que no fueron almacenadas a tiempo, lo que genera un desbalance en el métrico de gastos mensuales, debido a que la última semana del mes es cuando se hace el mayor gasto por las facturas tardías, por lo cual el departamento se ve directamente afectado ya que no existe un balance de gasto con las otras semanas.

En la figura no. 1 se aprecian los presupuestos que fueron brindados al departamento en el año fiscal 2019, el cual abarca de octubre del 2018 a septiembre del 2019, contra

lo que en realidad se gastó por mes. Posteriormente, en la figura no. 2 se observa la gráfica de los resultados de esta actividad financiera.

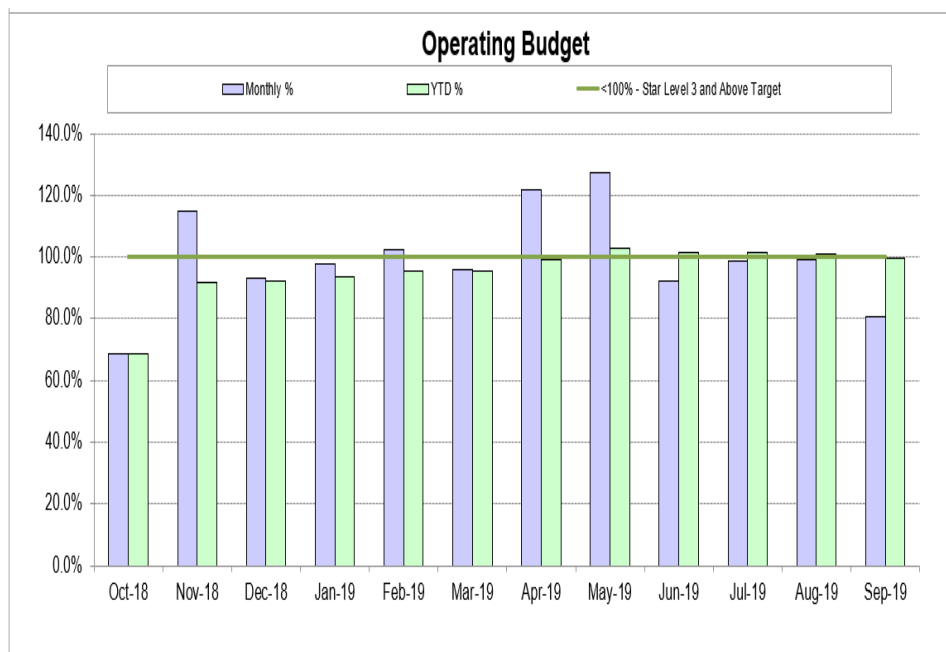
El mismo ejercicio se muestra para los gastos del año fiscal 2020, comprendido de octubre del 2019 a septiembre del 2020.

Figura 1 Métrico de gasto de año fiscal 2019

Operating Budget		Fiscal Year 2019											
Data Element	Oct-18	Nov-18	Dec-18	Jan-19	Feb-19	Mar-19	Apr-19	May-19	Jun-19	Jul-19	Aug-19	Sep-19	
Actual spend amount	34,246	57,397	46,653	48,856	51,270	48,041	60,940	63,641	46,074	49,379	49,525	40,213	
<b>YTD Actual spend amount</b>	<b>34,246</b>	<b>91,643</b>	<b>138,295</b>	<b>187,151</b>	<b>238,421</b>	<b>286,462</b>	<b>347,402</b>	<b>411,043</b>	<b>457,117</b>	<b>506,496</b>	<b>556,021</b>	<b>596,234</b>	
Budgeted spend amount	49,998	49,998	49,998	49,998	49,998	49,998	49,998	49,998	49,998	49,998	49,998	49,998	
<b>YTD Budgeted spend amount</b>	<b>49,998</b>	<b>99,996</b>	<b>149,994</b>	<b>199,992</b>	<b>249,990</b>	<b>299,988</b>	<b>349,986</b>	<b>399,984</b>	<b>449,982</b>	<b>499,980</b>	<b>549,978</b>	<b>599,976</b>	
<b>Monthly Metric Output</b>	<b>68.5%</b>	<b>114.8%</b>	<b>93.3%</b>	<b>97.7%</b>	<b>102.5%</b>	<b>96.1%</b>	<b>121.9%</b>	<b>127.3%</b>	<b>92.2%</b>	<b>98.8%</b>	<b>99.1%</b>	<b>80.4%</b>	
<b>YTD Metric Output</b>	<b>68.5%</b>	<b>91.6%</b>	<b>92.2%</b>	<b>93.6%</b>	<b>95.4%</b>	<b>95.5%</b>	<b>99.3%</b>	<b>102.8%</b>	<b>101.6%</b>	<b>101.3%</b>	<b>101.1%</b>	<b>99.4%</b>	

Fuente: Empresa del ramo automotriz

Figura 2 Gráfica de gasto de año fiscal 2019



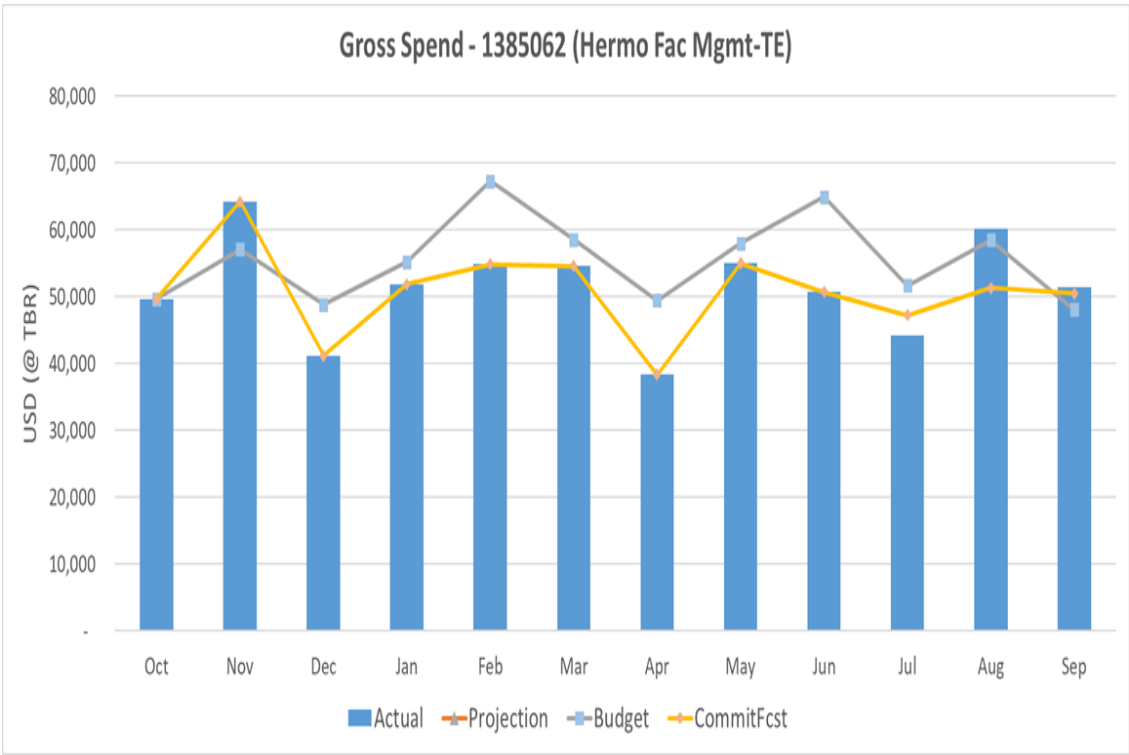
Fuente: Empresa del ramo automotriz

Figura 3 Métrico de gasto de año fiscal 2020

Operating Budget		Fiscal Year 2020											
Data Element	Oct-19	Nov-19	Dec-19	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	
Actual spend amount	49,648	64,227	41,182	51,805	54,796	54,526	38,280	54,936	50,673	44,196	60,068	51,413	
YTD Actual spend amount	49,648	113,875	155,057	206,862	261,658	316,184	354,464	409,400	460,073	504,269	564,337	615,750	
Budgeted spend amount	49,607	57,063	48,754	55,202	67,249	58,513	49,398	57,945	64,860	51,631	54,414	48,011	
YTD Budgeted spend amount	49,607	106,670	155,424	210,626	277,875	336,388	385,786	443,731	508,591	560,222	614,636	662,647	

Fuente: Empresa del ramo automotriz

Figura 4 Gráfica de gasto de Año Fiscal 2020



Fuente: Empresa del ramo automotriz

Estos métricos arrojan información mensual del presupuesto que le proporcionan al departamento de Facilities, en la cual se puede apreciar mucha variación y no un flujo

lineal con los gastos en los diferentes meses. Si se profundiza un poco, y este métrico se realiza semanal, se observará que hay mucha más varianza en los gastos, ya que como se menciona los gastos fuertes y en su caso la mayoría, se llevan a cabo la última semana de cada mes.

En ambos casos se aprecia que los gastos efectuados sufren una variación no lineal, es decir, muy pocas veces se logra alcanzar el presupuesto brindado al departamento. Este métrico lo evalúa el Gerente de Facilities a nivel mundial, el cual, al terminar cada mes, se manda el resultado de porcentaje de presupuesto vs actual gastado de los departamentos de Facilities de China, Swindon Costa Oeste y Costa Este, siempre pidiendo alcanzar el 100% de este métrico.

Este es un métrico auditable, por ello cada que hay una certificación para avanzar de nivel, se debe tener un buen registro de meses alcanzando el objetivo, de lo contrario no se puede conseguir la certificación. Este problema no solo afecta al departamento de facilites, sino que también perjudica a los otros departamentos de las otras unidades de negocios. Esto provoca tener dinero congelado, creando un desbalance e incertidumbre en su presupuesto mensual. Cada departamento de cada unidad tiene su presupuesto establecido cada mes y si esas órdenes de compra que se tenían presupuestadas no se aprueban en el mes correspondiente se desequilibra el presupuesto que se hizo del mes en que se efectuó el servicio y el mes en el que se aprueba la factura, lo cual afecta directamente en los presupuestos establecidos de los meses involucrados. Asimismo, las finanzas del proveedor se ven afectadas porque no recibe el pago a tiempo y eso puede afectar al servicio que brinda.

### **1.2.1 Pregunta de investigación**

¿Cuál sería el plan de capacitación que ayude a incrementar y disminuya conflictos en el proceso de facturación por parte de proveedores en el departamento de Facilities?

### **1.3 Objetivo General**

Establecer un proceso de capacitación como medio para incrementar la eficiencia y disminuir conflictos en la facturación por parte de proveedores en el departamento de facturación de Facilities.

#### **1.3.1 Objetivos específicos**

- Realizar análisis interno sobre qué proveedores no cumplen con los lineamientos de facturación.
- Identificar cuáles son los inconvenientes que están teniendo los proveedores para no almacenar las facturas a tiempo en el sistema.
- Proponer la penalización en el retraso de facturación.
- Crear un manual con indicaciones para proveedores en el proceso de facturación.
- Diseñar un plan de capacitación para la facturación.

### **1.4 Justificación**

Una de las metas de una empresa siempre debe ser el mejorar día a día sus procesos, con el fin de eliminar errores, reforzar aciertos y mejorar el rendimiento en este caso en específico es sobre el departamento de facturación de Facilities. La única manera en llegar a una excelente calidad y con ello la excelencia, es buscar siempre ser mejores. Es por ello, por lo que se busca mejorar el proceso de captura de facturas, para una mayor eficiencia en la facturación. La eficiencia es hacer algo bien con la mínima cantidad de recursos para así lograr un objetivo predeterminado, logrando optimizar procesos en menos tiempo.

Durante el último año fiscal uno de los métricos más afectado en el departamento es el del gasto mensual. Debido a que hay descontrol en los gastos realizados mes con mes, al final del mes se reciben a muchas facturas que no se realizaron en el mes en curso y

muchas veces se sobrepasa el límite de dinero, o en la espera de facturas que se tienen contempladas queda sobrando dinero y eso afecta directamente en dicho métrico. Este análisis se lleva a cabo con todos los departamentos de Facilities de la empresa del ramo automotriz y se cuestiona cada vez que no se llega a la meta. El monto a gastar lo proporciona directamente la compañía, para ello antes de iniciar un año fiscal se presenta a corporativo el análisis de gastos mes a mes tomando en cuenta los años pasados y considerando todos los requerimientos nuevos adicionales que se presentan, se evalúan internamente todos estos factores para así determinar el monto que se requiere, una vez terminado se manda a revisión y una vez autorizados los montos los hacen llegar al departamento, si hay algún cambio en algún mes, también corporativo es el que lo notifica. El margen de error que se debe tener mes a mes es del 3%, teniendo en octubre del 2018 un margen de error del 32%, siendo el mes más afectado por no tener un buen control en este métrico.

Con ayuda de un análisis y elaboración de propuestas se puede evitar la variación que se vive semana tras semana en el gasto y así regularizarla y evitar lo que se ha estado llevando a cabo que al final del mes se hace un gasto del doble de lo presupuestado por semana. Todo esto se puede lograr con el trabajo en equipo de los proveedores y del departamento de Facilities.

### **1.5 Limitaciones y Delimitaciones**

El presente trabajo de investigación se lleva a cabo en Hermosillo, Sonora en una empresa del ramo automotriz, situada en el parque industrial norte, en el departamento de Facilities, el cual brinda sus servicios a tres diferentes unidades de negocios, ubicadas en la misma sede. La investigación sólo abarca para aquellas requisiciones que sean colocadas por el departamento anteriormente mencionado.

Como limitante por una parte son los proveedores para que cambien su pensamiento al cambio de trabajo o su cultura de trabajo, que sean más cuidadosos y puntuales en almacenar sus facturas en el sistema al momento de terminar un servicio o de surtir algún



material, para que se pueda tener un mejor balance monetario y aprovechar el tiempo para lograr mayor eficiencia.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Capacitación**

La capacitación en las empresas es de suma importancia, sus empleados deben recibir de una manera constante para que así puedan conocer y poder realizar sus actividades, esto con un buen trabajo en equipo, con principios de calidad y con una buena toma de decisiones.

#### **2.1.1 Definición de capacitación de diversos autores**

Según Chiavenato (2007), “La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

Por otro lado, Dolan, S. y Valle, Schuller, R. (2003) postulan que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo fin es mejorar su rendimiento a través del tiempo, desarrollando sus conocimientos, destrezas y actitudes. Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (2005) confirman este postulado mencionando que la capacitación ayuda a los trabajadores a vencer sus limitaciones y a mejorar su desempeño en su puesto de trabajo.

Es por ello por lo que Mondy y Noé (2005) consideran que la capacitación constituye un proceso continuo y sistemático que tiene como finalidad brindar el conocimiento y destrezas necesarias para que el individuo pueda desarrollar sus funciones en un puesto de trabajo. Así mismo, Benites (2017, p. 21) citando a Parisi y Chibbaro (1998) mencionaron que “la capacitación como una estrategia formativa que propicia cambios de actuación (conocimientos, destrezas y actitudes) a corto plazo, permitiendo a aquellos que teniendo o no oportunidades educativas, requieren actuar conforme a las nuevas exigencias del lugar en el que se desempeñan”.

Bohlander, G., Sherman, A., Snell, S. y Nova, M. (2004) señalaron que la capacitación es una planificación estratégica que se usa para incrementar los conocimientos, destrezas y actitudes de los trabajadores para el logro de los objetivos proyectados de una organización.

Así mismo Dressler, G. (2004) aporta otro concepto de capacitación al mencionar que éste consiste en brindar a los nuevos trabajadores las habilidades necesarias para desempeñarse con eficiencia en su puesto de trabajo, a través de un programa de inducción. Por otra parte, Ibáñez, A. y López, M. (2007) señalan que la capacitación es un proceso que se da a corto plazo, en el que se usa determinados criterios que permiten una serie de acciones que, en conjunto, se orientan a propiciar un buen desempeño en el puesto del trabajo.

El ofrecer capacitación al personal en una empresa es de gran utilidad, ya que con ello aumenta la rentabilidad de la empresa, ayuda a la motivación del personal, ayuda con los conocimientos de los diferentes puestos existentes y con ello el desempeño y productividad de los empleados.

Ayuda a crear una mejor imagen de la empresa, debido a que con buena capacitación mejora la productividad y con ello la calidad del trabajo. También, proporciona información de necesidades que a lo mejor se desconocían y así poder atacarlas. Ayuda con la comunicación de la organización. No solamente ayuda a la empresa, sino que también proporciona beneficios a los empleados, ya que los ayuda a solucionar problemas que se les presentaba en el día a día al momento de realizar su trabajo, y con ello podrán tomar decisiones más certeras.

Ayuda con la confianza de ellos mismos, en cuestión laboral y los apoya a desarrollarse. Como la capacitación te brinda seguridad y conocimientos, les va a disminuir temores de incompetencia o ignorancia. Sobre todo, los empleados se encontrarán contactos desempeñando su función y con ello el aumento de productividad y ganancias de la empresa.

Además, según Chiavenato (2007), el fin que tiene la capacitación es poder ayudar a que la empresa alcance sus objetivos con la ayuda de los empleados, otorgándoles la

forma de brindarles conocimientos, práctica y conducta que deben requerir en la empresa.

También proporciona beneficios en las relaciones humanas, internas y externas, tales como:

- Mejora la comunicación entre grupos
- Proporciona información sobre las disposiciones oficiales.
- Alienta la cohesión de los grupos.
- Ayuda a la orientación de nuevos empleados.
- Hacer viable los planes de la organización.
- Proporciona un buen clima para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar.
- Convierte a la empresa con mejor ambiente laboral

Cuando se habla de clima organizacional hace énfasis a la percepción que tienen los trabajadores, como colectividad, de las estructuras y procesos en su ambiente de trabajo. En las últimas décadas el tema de clima organizacional ha sido muy estudiado, lo que arroja que debe existir una relación directa entre motivación de los individuos y el clima organizacional.

Es por ello por lo que al estar los empleados motivados en su trabajo un clima organizacional adecuado será el ambiente para establecer relaciones satisfactorias de interés preocupación y colaboración entre ellos.

Chiavenato (2000), plantea que, si los trabajadores sienten sus necesidades insatisfechas en la organización, el clima organizacional se volverá apático y con ello se puede lograr el desinterés, desconecto y deserción del personal.

### **2.1.2 Tipos de capacitación**

Existen diferentes tipos de capacitaciones en las empresas con sus respectivas metodologías, planificaciones, logística y presupuesto, dependiendo de las necesidades específicas de capacitación. Galván, B. (2011) menciona los siguientes tipos

## Por su formalidad

Cuadro 1 Capacitación por su formalidad

### Capacitación Informal

- Está relacionado con el conjunto de orientaciones o instrucciones que se dan en la operatividad de la empresa.

### Capacitación Formal

- Son los que se han programado de acuerdo con necesidades de capacitación específica Pueden durar desde un día hasta varios meses, según el tipo de curso, seminario, taller, etc.

Fuente: Galván, B

## Por su naturaleza

Cuadro 2 Capacitación por su naturaleza

### Capacitación de Orientación:

- Para familiarizar a nuevos colaboradores de la organización, por ejemplo: en caso de los colaboradores ingresantes.

### Capacitación en el Trabajo:

- Es una práctica en el trabajo. Aprender haciendo.

### Capacitación de Supervisores:

- Aquí se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones gerenciales.

Fuente: Galván, B

**Por su nivel ocupacional:**

Cuadro 3 Capacitación por su nivel ocupacional

Capacitación de Operarios

Capacitación de Obreros Calificados

Capacitación de Supervisores

Capacitación de Jefes de Línea

Capacitación de Gerentes

Fuente: Galván, B

**Capacitación en el trabajo:**

Va dirigida al empleado que va a realizar una nueva actividad. Se divide en:

Cuadro 4 Capacitación en el trabajo

Capacitación de Preingreso:

- Se hace con fines de selección y busca brindar al nuevo personal los conocimientos, habilidades o destrezas que necesita para el desempeño de su puesto.

Capacitación de Inducción:

- Es una serie de actividades que ayudan a integrar al candidato a su puesto, a su grupo, a su jefe y a la empresa, en general.

Capacitación Promocional:

- Busca otorgar al trabajador la oportunidad de alcanzar puestos de mayor nivel jerárquico.

Capacitación en el Trabajo:

- Según Galvan, B (2011), busca el crecimiento integral de la persona y la expansión total de sus aptitudes y habilidades, todo esto con una visión de largo plazo.

Fuente: Galván, B

Orientada al trabajador que va a desarrollar una nueva actividad, ya sea por ser de reciente ingreso o por haber sido ascendido o reubicado dentro de la misma empresa. Se divide a su vez en:

### **2.1.3 Objetivos, importancia y beneficios de la capacitación**

El principal objetivo de toda forma de capacitación es la transmisión de nuevos saberes, el desarrollo de nuevas destrezas o el aprendizaje en el manejo de nuevas herramientas.

Del modo que sea, siempre entrañan la adquisición de un conocimiento que luego podrá ser puesto en práctica, y generalmente están orientadas hacia la satisfacción de alguna meta de la organización, aspirando así a potenciar sus recursos humanos.

La importancia de la capacitación dentro de una empresa u organización no debe nunca subestimarse. La formación de personal especializado garantiza el desempeño de las labores necesarias para que la organización cumpla con sus cometidos.

Es necesaria especialmente en aquellos casos en que se requiera del empleo de herramientas complejas, artefactos peligrosos o simplemente se necesiten saberes muy puntuales que, de otro modo, los trabajadores no podrían poseer.

Por ejemplo, una capacitación mínima se hace indispensable para que un obrero de una planta siderúrgica emplee una máquina de fundición de manera experta, segura y productiva. De otro modo, el obrero tendría que adquirir el conocimiento mediante la experiencia, poniéndose en riesgo a sí mismo y a otros en el proceso.

Además, en muchos casos, la experiencia no es suficiente, ya que existen factores que sólo puede apreciarse al largo plazo pero que deben tenerse en cuenta en la tarea diaria.

De acuerdo con Silíceo Aguilar (2008) menciona los principales beneficios de la capacitación para la organización los cuales son asegurar la permanencia de los

cambios, posibilitar la internalización de valores, aumentar la productividad, mejorar la calidad del desempeño, reducir el ausentismo, disminuir los accidentes en el trabajo, minimizar la rotación de personal, disminuir los índices de residuos, promover y enriquecer la cultura organizacional.

Las empresas que invierten en la capacitación de su personal generalmente obtienen beneficios a corto, mediano y largo plazo como:

- Obtención de trabajadores especializados en labores de alta precisión, de mucho riesgo o de manejo de herramientas complejas, que llevarán adelante las labores prioritarias de la empresa.
- Fomento del sentido de pertenencia entre el cuerpo de los trabajadores y la empresa, permitiendo además el ascenso laboral y la apertura de nuevos cargos, crucial para el crecimiento de la organización.
- Aumento de la productividad y disminución de las pérdidas, retrasos o “cuellos de botella” organizacionales.

#### **2.1.4 Capacitación de calidad**

##### **1. Programa concreto y manejo efectivo del tiempo**

Una propuesta de capacitación debe contar con un programa estructurado, con temas y tiempos definidos para cada fase y objetivo. Esto no solo permitirá desarrollar las actividades de manera organizada, sino que también será uno de los indicadores que nos permitirá medir qué tan eficiente ha sido el proceso de capacitación dependiendo de cómo se ha manejado el programa.

##### **2. Identificación de las necesidades del grupo y de los objetivos de la empresa**

El objetivo de cada capacitación puede variar: tal vez sea sobre una materia técnica o una forma de fomentar el liderazgo. Aunque estas capacitaciones suelen contar con programas y metodologías pre-establecidas, a la hora de hacer e implementar una



propuesta de capacitación es importante que se tomen en cuenta tanto las necesidades de los alumnos como los objetivos a lograr por parte de la empresa.

Así, alumnos y empresa tendrán una retribución a su esfuerzo con profesionales más capaces y alineados con la organización.

### 3. Establecimiento de metas e instrumentos de medición

Anteriormente mencionamos que el manejo efectivo del programa de capacitación funciona como un indicador de eficiencia. Es necesario que la capacitación cuente también con otros instrumentos de medición de cumplimiento de objetivos, como encuestas, pruebas o actividades que nos permitan saber si las metas establecidas se han cumplido adecuadamente. Una buena capacitación también toma en cuenta la opinión de los participantes sobre el proceso.

### 4. Fomento del liderazgo y del trabajo en equipo

Toda empresa cuenta con equipos de trabajo. Es difícil pensar en un área de la empresa que se componga de una sola persona: incluso las empresas emergentes necesitan de más de una persona para cumplir tanto con la idea de negocio como con sus obligaciones legales y administrativas. Una buena capacitación toma en cuenta esta realidad, fomentando tanto el trabajo en equipo como el liderazgo a través de actividades grupales.

### 5. Creatividad y dinamismo

Las capacitaciones deben hacer todo lo posible por encantar a los alumnos con las materias a tratar y, para esto, deben abordarse con creatividad y dinamismo, es decir: deben incluir actividades de participación en donde los alumnos se sientan seguros expresando sus ideas y se diviertan aprendiendo. Discusiones, juegos y plataformas interactivas durante la capacitación nunca estarán de más, siempre que cumplan con un objetivo concreto. Refuerzo de lo aprendido y evaluación

### 6. Refuerzo de lo aprendido y evaluación

Una capacitación de calidad tiene en cuenta la necesidad del refuerzo: una vez pasado todo el proceso de capacitación es necesario hacer un recuento de los temas y conocimientos adquiridos para asegurarnos de que se traduzcan en una mejora del trabajo.

Además, nunca debe faltar una evaluación que nos permita poner a prueba lo aprendido. Aquí, más que pruebas individuales, las actividades en grupo permitirán conocer el impacto en el ambiente real de trabajo.

## **2.2 Conflicto laboral**

Los conflictos de intereses en el trabajo no son nada nuevo. De hecho, es inevitable que se produzcan en algún momento, debido a la complejidad de las empresas modernas. Si se gestionan adecuadamente, mediante estrategias de negociación de conflictos, no suelen plantear un problema para la organización. Sin embargo, cuando no se gestiona con corrección, pueden convertirse rápidamente en un asunto grave para todos los afectados.

### **2.2.1 Definición de conflicto**

Un conflicto laboral es un desacuerdo entre miembros de una organización, debido a diferencias en opiniones, problemas o diferente percepción sobre algún tema en específico.

Los conflictos laborales pueden crearse entre compañeros de trabajo, entre altos mandos y un trabajador o entre la propia dirección de la empresa.

Hay diferentes causas que pueden llevar a cabo los conflictos laborales, pueden surgir desde conflictos de intereses, hasta conflictos por actitudes intransigentes o por conflictos de carácter, por solo mencionar algunas, que en lo que se asemejan ambas es que se llevan a cabo en un ambiente estrictamente laboral.

Muchas veces por no tener buena comunicación o buen control, los conflictos se convierten en agresión.

En la actualidad, la resolución de conflictos es de una manera más respetuosa, más amable y sobre todo se mantienen acuerdos establecidos, lo que esto permite una mejor comunicación y así poder llegar a un mejor acuerdo entre los individuos, o encontrar mejoras en un proceso determinado.

Cada individuo tiene su propia definición de conflicto, y es importante hacer mención con el concepto de algunos autores. Según Robinns (1999) es "Un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte". (p. 434).

Newton (1999) define conflicto como: "Toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar o los métodos por emplear para cumplir esas metas" (p. 337).

Evert Van de Vliert (1998), discute. El conflicto puede definirse como la situación donde dos partes o entidades sociales tienen puntos de vista diferentes o tienen intereses apartados, como también "Se dice que dos individuos, un individuo, un grupo o dos grupos, están en conflicto en tanto que al menos una de las partes siente que está siendo obstruido o irritado por la otra"

Los conflictos es algo común que suceden en todas las compañías, que comienzan muchas veces por las emociones personales tal como el egoísmo, envidia, creencias, posturas, respeto, tolerancia, lo cual ocasionan que haya diferencias entre los miembros de la organización, ya sea de la misma área de trabajo o niveles de esta, lo cual ocasiona que se empiece a tener un clima organizacional inadecuado que perjudica a corto, mediano o largo plazo a los intereses de la empresa.

En realidad, parte del comportamiento organizacional, son los conflictos, es por ello por lo que se deben manejar con cierta inteligencia y tacto, ya que las consecuencias pueden ser fatales, entre disminuir la eficacia y la eficiencia ya sea del o los

departamentos involucrados, hasta la de la misma compañía, y con ello generar que la empresa caiga de sus métricos establecidos.

## 2.2.2 Tipos de conflictos laborales

Los conflictos laborales se pueden clasificar de diversas maneras.

### Según el tipo de conflicto:

Cuadro 5 Conflictos laborales según el tipo

#### Conflictos funcionales:

- Aquellos que mediante su resolución aportan a la empresa bienestar, ya que ayudan a que esta funcione adecuadamente. Este tipo de conflicto es necesario para que una empresa progrese y mantenga el estímulo de sus trabajadores.

#### Conflictos disfuncionales:

- Aquellos que afectan de manera negativa sobre la empresa, desviándola de alcanzar sus objetivos.

Fuente: Editorial Grudemi

### Según los implicados en el conflicto:

Cuadro 6 Conflictos laborales según los implicados

#### Conflictos intrapersonales:

- Aquellos conflictos que puede tener un empleado consigo mismo, a partir de la inconformidad con las tareas que debe realizar.

#### Conflictos interpersonales:

- Aquellos en los que se ven involucradas varias personas de la empresa.

#### Conflictos intra grupales:

- Aquellos que se dan cuando, en un grupo o equipo de trabajo, surgen desacuerdos entre los miembros.

#### Conflictos intergrupales:

- Aquellos que se dan a partir de las diferencias o disputas entre miembros o integrantes de diferentes grupos.

Fuente: Editorial Grudemi

### 2.2.3 Causas más frecuentes de los conflictos laborales

1. **Recursos:** Los conflictos de recursos aparecen cuando dos o más trabajadores necesitan utilizar las mismas herramientas para llevar a cabo su tarea. Es habitual que suceda, por ejemplo, con las salas de reuniones, los proyectores o el vehículo de la empresa.

Para evitar este tipo de situaciones es conveniente trabajar las habilidades de comunicación y negociación. De esta manera, y presentando abiertamente las razones por las que se necesitan estos recursos, los problemas disminuirán.

2. **Estilos:** Cada trabajador tiene un estilo particular para desempeñar su labor, que dependerá tanto de su tarea concreta como de su personalidad. Cuando en un mismo equipo de trabajo coinciden empleados con estilos muy diferentes, es habitual que surjan los problemas.

La forma de no dar lugar a esta situación es conocer las características de cada trabajador, por ejemplo, a través de una prueba de personalidad, y asignar los diferentes roles teniendo esto en cuenta.

3. **Percepciones:** Al igual que sucedía con los estilos, cada trabajador tiene un punto de vista diferente sobre todo aquello que le rodea. Al tener percepciones diferentes es sencillo que se den interpretaciones distintas y puedan surgir conflictos.

Evitar esto es sencillo, y está muy relacionado con la manera de evitar conflictos de recursos. Simplemente es necesario trabajar la comunicación y proporcionar una información muy clara al equipo de trabajo.

4. **Metas:** Los conflictos de metas surgen cuando diferentes directivos indican distintos objetivos o metas. Si uno de ellos plantea disminuir los costes y otro, por su parte, aumentar las ventas, surgen los problemas entre los trabajadores.

Es fundamental que exista un objetivo claro y que así se transmita a los empleados. De esta manera el trabajo será más eficaz.

5. **Presiones:** Este tipo de conflictos parte de los anteriores, pero sumando cierta urgencia. Cuando una fecha límite está próxima y, para terminar su trabajo, un empleado necesita de otro departamento que, en ese momento está ocupado en otra tarea, aparecen los conflictos de presiones.

La manera de solucionarlos es cambiando los plazos, pero se pueden evitar estableciendo prioridades de manera correcta.

6. **Roles:** En ocasiones se asignan tareas a los empleados que poco tienen que ver con sus responsabilidades habituales. En estas situaciones pueden sentir que esa tarea en cuestión debería ser desempeñada por otro compañero o incluso esos otros empleados sentir amenazado su rol profesional.

En estos casos es importante que haya una buena razón para escoger a ese empleado en cuestión para la tarea y ser muy claro a la hora de la asignación.

7. **Valores personales:** Cada persona cuenta con unos valores. Estos, en ocasiones, pueden entrar en conflicto con los de otros trabajadores e incluso con los de la propia empresa.

Es un tema muy delicado, porque la ética y los valores deben respetarse siempre. Esto hace que la manera de solucionar este problema se remonte al momento de la contratación. Una buena selección de personal será clave.

En caso de que la selección ya se haya realizado, la forma de evitar la generación de un conflicto de este tipo es que el líder del equipo conozca la ética de cada uno de sus trabajadores y evite asignarles tareas con las que no se sientan cómodos.

8. **Políticas impredecibles:** Una empresa debe contar con políticas muy claras, comprensibles y constantes. Es decir, esas políticas deben ser las mismas en cualquier momento y para todos los empleados, y ellos deben comprenderlas a la perfección.

Esto no significa que no puedan cambiar, puesto que todo negocio evoluciona, sino que en caso de hacerlo debe comunicarse de forma clara y efectiva. De esta manera se evitarán situaciones incómodas y desagradables.

En definitiva, los conflictos laborales son más frecuentes de lo que les gustaría tanto a trabajadores como a directivos, pero la mayoría de los conflictos se pueden evitar siguiendo unas pautas. Conociendo estas ocho causas y actuando en consecuencia, una empresa puede aumentar su productividad a la vez que facilita el trabajo de sus empleados.

#### **2.2.4 Consecuencias del conflicto en empresas**

El conflicto laboral en una compañía trae consecuencias, algunas de ellas bien manejadas permiten que la organización evolucione y cambie sus procesos de manera positiva. El conflicto hace que los directivos de la compañía realicen un análisis exhaustivo de las situaciones que llevaron a dicha problemática, lo que permite encontrar y dimensionar el estado del conflicto para así buscar soluciones.

Entre algunos de los aspectos positivos, se destacan:

1. Estimula la motivación entre los trabajadores, lo que hace que cada persona de lo mejor de sí.
2. Abre las puertas al cambio, pues redirecciona la empresa al mejoramiento continuo, lo que permite la solución de problemas por medio de varias alternativas
3. “El conflicto a veces limpia la atmósfera. Algunos desacuerdos pueden permanecer olvidados en un estado latente y no expresado.”, lo cual permite la libre expresión y la descarga de ánimos que finalmente pueden llevar a una solución.
4. Permite la cooperación e integración para alcanzar un objetivo común, cuando se generan conflictos basados en grupos de trabajo o niveles dentro de la compañía.

Sin embargo, entre las consecuencias negativas de los conflictos laborales, encontramos:

- Los conflictos están basados en emociones, lo que no permite pensar con claridad, por lo tanto, las decisiones que se tomen dentro del conflicto podrían estar erróneas.
- Los procesos de la organización se ven afectados directamente, provocando interrupciones, caos y desorden, por lo cual la productividad y la eficiencia dentro de la compañía disminuye.
- Se anteponen los objetivos personales antes que los objetivos organizacionales.
- Provoca rotación continua de personal y el ausentismo laboral.

### **2.2.5 Gestión del talento humano frente a la resolución de conflictos**

La Gestión del Talento Humano es la capacidad que tienen las organizaciones para atraer, fidelizar, motivar, a los trabajadores más competentes, más comprometidos, para convertir el talento individual, a través de un proyecto empresarial, en Talento Organizativo.

La administración del Talento Humano consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, igualmente es el medio que permite a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Todos los gerentes deben actuar como personas claves en el uso de técnicas y conceptos de administración de personal para mejorar la productividad y el desempeño en el trabajo.

En el caso de una organización, la productividad es el problema al que se enfrenta y el personal es una parte decisiva de la solución. Las técnicas de la administración de personal, aplicadas tanto por los departamentos de administración de personal como por los gerentes de línea, ya han tenido un gran impacto en la productividad y el desempeño.



Aun cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son recursos necesarios para la organización, los empleados, el talento humano, tienen una importancia sumamente considerable.

El talento humano proporciona la chispa creativa en cualquier organización. La gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros, y de establecer los objetivos y estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos. El trabajo del director de talento humano es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

### **2.2.6 Como utilizar un conflicto como oportunidad de cambio**

Los conflictos, al fin y al cabo, son inevitables, pero un buen líder debe saber utilizar estos problemas como oportunidades para cambiar y avanzar en la dirección correcta, no para retroceder. El surgimiento de un problema puede ser el momento perfecto para cambiar ciertos estilos o políticas que no estaban funcionando, para reforzar ciertas normas o para establecer mejores medidas de comunicación o seguridad, por ejemplo.

Como ves, enfrentarte a los conflictos laborales es algo complicado, pero sumamente necesario e importante. Esperamos que profundizar en este tema te haya ayudado a entender mejor los tipos de conflictos que pueden surgir en el ambiente laboral, así como las posibles causas de esas discrepancias y también cuál puede ser la mejor forma de solucionarlos.

### **3. METODOLOGÍA**

La metodología llevada a cabo en la investigación del proyecto busca realizar una propuesta de capacitación efectiva para así incrementar la eficiencia y a la vez disminuir con los conflictos generados en el proceso de facturación dentro del departamento de Facilities.

Se detalla el tipo de metodología empleado en la presente investigación, además de abarcar el enfoque, alcance y diseño de esta.

Este estudio tiene un alcance descriptivo, con un enfoque cuantitativo, y su tipo de diseño de investigación es no experimental de tipo transeccional.

#### **3.1 Alcances**

Es de gran importancia definir el alcance del estudio, ya que ello depende la estrategia implementada, el diseño y todos los procedimientos que se llevan a cabo.

Esta investigación tiene un alcance descriptivo. Según Hernández, R (2014) un alcance descriptivo, busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre las variables a las que se refieren. Esto es, su objetivo no es como se relacionan éstas. Es útil para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de los fenómenos, suceso, comunidad, contexto o situación. En este caso en específico, se desea conocer fenómenos y los comportamientos de los proveedores para poder lograr que suban las facturas al portal en tiempo y forma. La capacitación será la opción, para incrementar la eficiencia y poder así disminuir los conflictos ocasionados en la facturación del departamento de Facilities. Con una buena capacitación, se puede aumentar y disminuir lo anterior.

Para el caso de un alcance descriptivo, es de gran importancia definir qué es lo que se mide (que conceptos, variables, componentes) y sobre que o quienes se recolectan los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, hechos) necesarios para poder realizar la investigación. Con ello se hace un análisis e interpretación de toda la información para la toma de decisión oportuna y certera.

Esta investigación se lleva a cabo en Facilities en una empresa del ramo automotriz que son los afectados en no recibir en tiempo y forma todas las facturas de servicios empleados, las personas que se ven involucradas directamente son los proveedores con los que se cuentan actualmente y son los responsables de que capturen las facturas en sistemas. Los departamentos que intervienen indirectamente en el proceso son los departamentos de compras y finanzas.

### **3.2 Modelo de investigación**

El tipo de modelo de este caso de estudio es cuantitativo, ya que en este modelo se usa la recolección y análisis de datos para mejorar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación. Y en esta investigación la recolección de datos se realiza mediante la realización de una encuesta, para posteriormente analizar los datos obtenidos.

Arias (2006) señala que una variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación.

Con ayuda de las variables se puede identificar qué es lo que se debe observar o medir en el proyecto de investigación, y así darle a cada una su importancia.

Esta investigación contiene una variable independiente y una dependiente. Hernández, Fernández, Baptista (2014), mencionan que la variable independiente es la que cambia o es controlada para ver sus efectos en la variable dependiente y esta no es afectada por nada de lo que haga la persona que realiza la investigación.

En este trabajo de investigación, la variable independiente es la capacitación, y la dependiente es la eficiencia. Ya que la eficiencia dependerá de la capacitación brindada a los proveedores y evitar contra tiempos.

Este estudio contiene un tipo de diseño de investigación no experimental, ya que se basa en la observación de fenómenos en su contexto natural para así proceder a analizarlos con posterioridad. Con diseño transeccional, los datos se recolectarán en un solo momento.

### **3.3 Proceso de investigación**

Hernández, Fernández, Baptista (2014), menciona que los estudios cuantitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y análisis de datos. Además, debe de llevar un proceso que se despliega a continuación:

1. Se plantea la problemática de la empresa
2. Se hace delimitación del tema a investigar
3. Investigación sobre antecedentes, autores o casos que puedan ayudar al entendimiento del problema
4. Se establece el objetivo general, los específicos y la justificación
5. Se realiza el marco teórico
6. Formulación de hipótesis y selección de Método de investigación
7. Investigación de modelos de estrategias competitivas que se puedan implementar en el proceso
8. Describir la propuesta ideal
9. Elaboración del reporte de resultados

### **3.4 Instrumento de recolección de datos**

Como ya se mencionó en el modelo de investigación, en el presente trabajo los datos son recabados mediante cuestionarios realizadas a proveedores y a empleados de los departamentos de compras y finanzas, esto para tener un parámetro que brinde la causa

de la facturación no realizada en tiempo o en forma y conocer las opiniones de los involucrados en el proceso.

Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 310) definen la encuesta como el instrumento más utilizado para recolectar datos, consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir.

La encuesta se lleva a cabo mediante Google Forms, debido a que la investigación se realiza en medio de una contingencia sanitaria ocasionada por la pandemia de COVID 19 y de acuerdo con las restricciones recomendadas por la Secretaría de Salud en México, gran porcentaje de los trabajadores de las empresas se encuentran realizando teletrabajo, por lo que se implementan medios electrónicos de comunicación como las aplicaciones para poder realizar la recolección de datos. Se decide utilizar esta plataforma ya que es una herramienta gratis que permite recopilar información de una manera rápida, además de ser accesible. Mediante la liga generada en la aplicación, se envía a todas las personas interesadas, pudiendo observar en ella las respuestas llevadas al momento, teniendo la opción de graficar cada una de ellas.

Otro factor, es que con las encuestas la información es más precisa y contundente, por ello se eliminó tener reuniones con las personas involucradas en el proceso.

La encuesta se realiza mediante las preguntas consideradas de mayor interés, con las cuales se puede obtener más información y así encontrar la mejor solución que permita incrementar la eficiencia del proceso de facturación. Las 3 encuestas cuentan con preguntas muy semejantes formuladas según su área, para comparar sus respuestas entre sí.

Actualmente se tiene 20 proveedores considerados como frecuentes, ya que mensualmente se les solicita trabajos o materiales y posteriormente tienen la obligación de almacenar la factura en el sistema para que ahí inicie el proceso de facturación y se les pague en un lapso de 60 días, que es lo estipulado para todos según su contrato, o en ocasiones muy especiales este tiempo puede variar.

Se opta por realizar un tipo de muestro probabilístico para seleccionar la muestra a partir de una población estadística.

Primeramente, se cuenta con el universo, que lo conforman todas las personas que se tienen para realizar el estudio, en este caso en particular son los 20 proveedores frecuentes con los que cuenta el departamento de Facilities. Posteriormente se define el margen de error, que es la medida en la que los resultados de la encuesta reflejen toda la opinión del total de la población. Y finalmente se decide el nivel de confianza, que es el porcentaje que se espera que la respuesta del encuestado quede dentro de un rango determinado.

Se utiliza la fórmula para definir el tamaño de la muestra con los siguientes parámetros:

Ecuación 1 Tamaño de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Fuente: Almécija, M. A. M. G.

- Población:20
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: 5%

Arroja un resultado de 20 encuestados, era algo de esperar ya que se desea obtener una visión amplia del problema y es proporcional a la población objeto del estudio.

Para las encuestas relacionadas al departamento de compras y finanzas, el personal que se involucra con la facturación por parte de proveedores en el departamento de Facilities es de 4 empleados de cada área. Se define el tamaño de muestra con los siguientes resultados.

- Población:4
- Nivel de confianza: 95%
- Margen de error: 5%

Los encuestados son los 4, ya que la población es mínima y se desea conocer todas las opiniones posibles.

Se realiza una prueba piloto como ensayo experimental, y así detectar posibles problemas en cuanto a la redacción o finalidad de las preguntas, ya que es el primer paso para recolectar la información pertinente para esta investigación.

Posteriormente para medir la confiabilidad de una prueba, se realiza el Alpha de Cronbach que evalúa los resultados que oscilan del 0 al 1 y así saber que tan relacionadas están las respuestas. En pocas palabras, la fiabilidad de una escala es proporcional a su longitud (Streiner,2003); lo que está bien, pero al mismo tiempo puede ser un problema cuando se refiere a pruebas con muy pocos ítems o con demasiados.

Ecuación 2 Formula Alpha de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Fuente: Lee Joseph Cronbach

Donde:

- K = Número de ítems en la escala.
- $S_i^2$  = Varianza del ítem i.
- $S_T^2$  = Varianza de las puntuaciones observadas de los individuos.

Se realiza ejercicio para obtener Alpha de Cronbach, obteniendo como resultado 0.726 y aunque no es tan cercano al 1, es suficiente como coeficiente de fiabilidad confiable.

Una vez validada la encuesta, se procede a enviarla a todos los proveedores, personal de finanzas y compras para así empezar con el proceso de investigación.

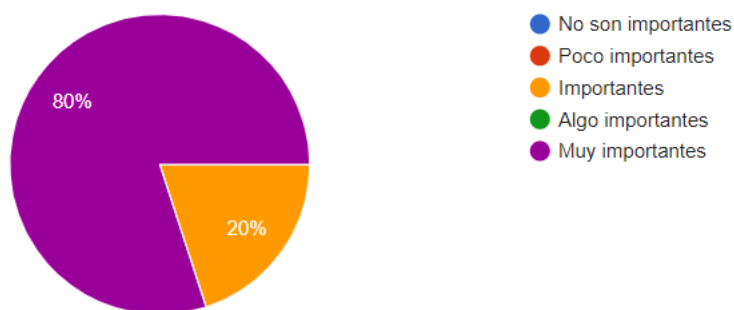
## 4. RESULTADOS

### 4.1 Resultado de cuestionario dirigido al departamento de compras

Como ya se hizo mención anteriormente, las encuestas se realizan a las 3 áreas involucradas en el proceso de facturación. Los resultados que arrojó el cuestionario aplicado al departamento de compras (Ver anexo 1) fueron los primeros en obtenerse y explican lo siguiente:

Las políticas de ventas son reglas y/o procedimientos que se llevan a cabo internamente que apoyan para llevar a cabo un buen proceso, cumpliendo lineamientos y normas. En la gráfica no. 1 se observa que solamente 4 personas del departamento de compras consideran que realmente contar con políticas de venta dentro de una empresa es muy importante. Solamente una persona considera que es importante.

Gráfica 1 Políticas de ventas



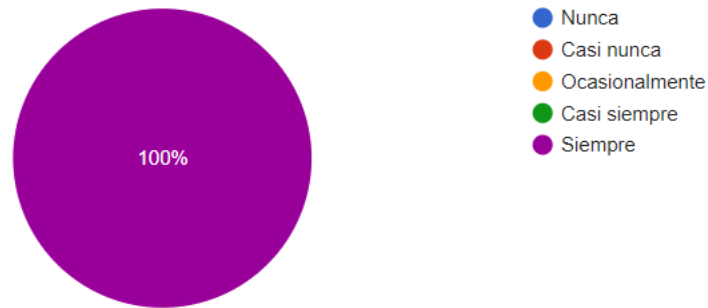
Fuente: Elaboración propia

Con la segunda pregunta dirigida al departamento de compras, se quiso conocer si realmente la empresa del ramo automotriz cuenta con un departamento especializado encargado en el proceso de pago a sus clientes, teniendo como respuesta absoluta que sí, tal y como se puede ver en la gráfica no. 2. Todos los encuestados del área de compras



afirman que si existe un departamento que se dedica a realizar todo el proceso para el pago a todos los proveedores con los que se cuentan.

Gráfica 2 Proceso de pago



Fuente: Elaboración propia

En ocasiones, se reciben por parte de proveedores correos, acusando de no haber realizado algún pago de alguna factura. Por lo cual, se cuestionó al departamento de compras si es posible que exista alguna dificultad en realizar un pago de alguna factura realizando todos los pasos a seguir en el proceso. En la gráfica no. 3 se observa que por unanimidad arrojó que nunca existe este tipo de dificultad.

Gráfica 3 Proceso de pago en tiempo y forma

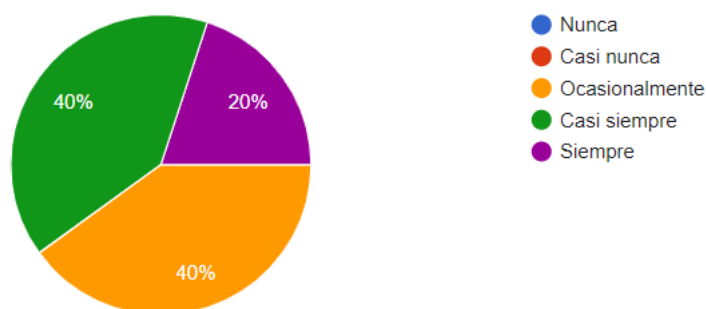


Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que el proceso de compras acaba cuando el proveedor sube la factura, pero en ocasiones este le da su seguimiento hasta que sea pagada al

proveedor o hasta que no se tenga ningún problema con ella. Es por ello por lo que el resultado de la siguiente pregunta arrojó varias opciones, se observa en gráfica no. 4. Ya que no todos dan el extra y solo hacen lo correspondiente sus actividades.

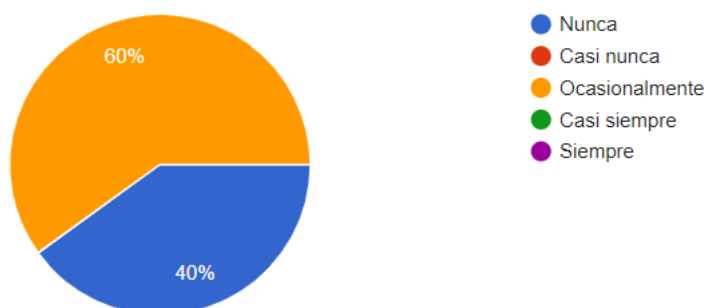
Gráfica 4 Proceso de pago a proveedores



Fuente: Elaboración propia

Dicho lo anterior, el departamento de compras no se involucra en el pago a proveedores. Sin embargo, en la gráfica no. 5 se observa que 3 personas de las 5 encuestadas, mencionan que ocasionalmente evalúan este proceso.

Gráfica 5 Evaluación de proceso de pago a proveedores



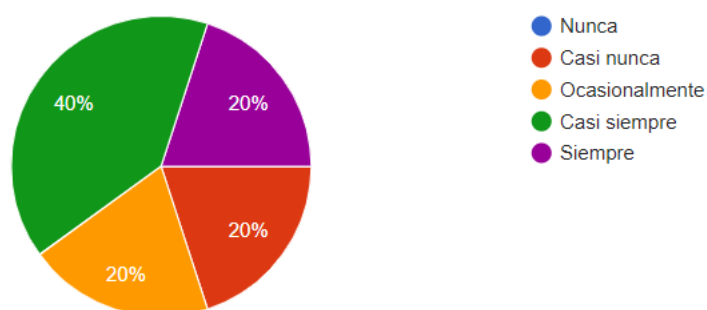
Fuente: Elaboración propia

Cada vez que hay un integrante nuevo en el departamento de compras, se realiza una capacitación de temas de seguridad, historia de la planta, normas y posteriormente se enfoca en si en el departamento, para explicar sus actividades, lineamientos, políticas con las que se cuentan.

Dependiendo de las actividades que va a realizar la persona nueva, se le asigna un compañero el cual le estará dando esta capacitación con los temas que considere importantes para su desempeño, en sí, no cuentan con una capacitación definida, por ello, los temas a tratar varían de persona a persona. Solamente 1 persona de las 5 explica sobre el proceso a pago de proveedores, tal como se observa en la gráfica no. 6.

Según Chiavenato I. (2001) La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

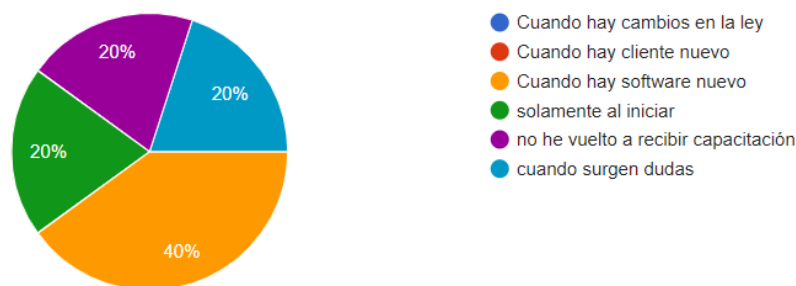
Gráfica 6 Capacitación a personal nuevo



Fuente: Elaboración propia

Se quiso conocer con que regularidad se recibe esta capacitación. La mayoría de los encuestados menciona que cuando hay software nuevo o algún cambio en el portal que se usa actualmente. Pero los demás, como se muestra en la gráfica no. 7, mencionan que se vuelve a recibir algún tipo de capacitación si surgen dudas o simplemente no han vuelto a recibir capacitación.

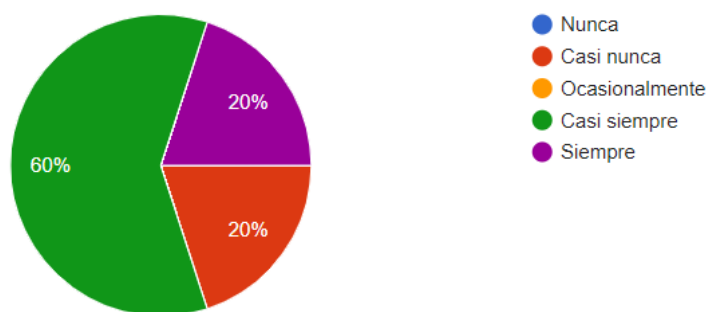
Gráfica 7 Regularidad de capacitación para el proceso de pago



Fuente: Elaboración propia

Además, se quiso saber si reciben capacitación para llevar a cabo el proceso de pago a proveedores. Ya que ellos son los principales contactos que tienen los proveedores y de ellos depende redireccionarlos para apoyarlos, resolver sus dudas y poder así cumplir con el proceso. Mas de la mitad, como se observa en la gráfica no. 8, concuerda que si han recibido capacitación por parte de sus compañeros sobre el proceso.

Gráfica 8 Capacitación para el proceso de pago



Fuente: Elaboración propia

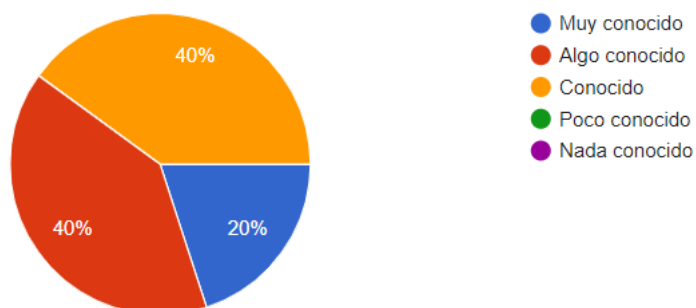
El sistema EDICOM, es un portal en el cual se utiliza para que el proveedor ingrese todas las facturas de los servicios que realizo o del material que ya esta por entregar, en dicho sistema se puede ver el estatus de cada una de ellas, es decir, si sigue en proceso o si ya fue aceptada por el cliente.

Tambien se puede ver el historial de todas las facturas que el proveedor ha subido, esto con la finalidad de tener un buen registro y un mayor control para el proveedor.

En la pregunta 9 hacia el personal del departamento de compras, se plantea que tanto conocen de este sistema, ya que de igual manera ellos pueden brindar cualquier tipo de soporte que solicite el proveedor al momento de tener algun problema con las facturas.

Sabiendo ellos utilizarlo, el problema se resolveria de una manera mas rapido, sin tener que escalarlo primeramente al departamento de compras para que ellos a su vez lo verifiquen con el departamento de finazar y posteriormente darle una respuesta a los proveedores. En la grafica no. 9 se observa que la mayoría de los encuestados si conocen el sistema Edicom.

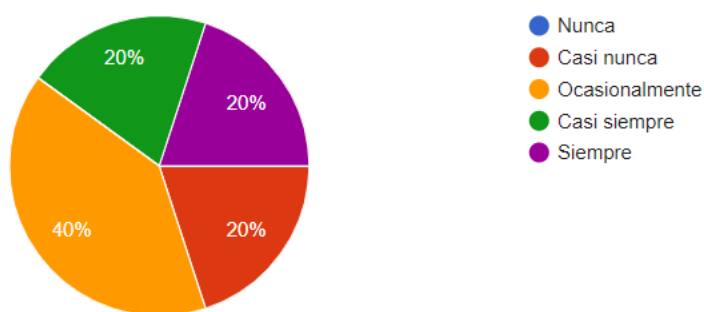
Gráfica 9 Sistema EDICOM



Fuente: Elaboración propia

Como ya se mencionó, muchas veces por reducir tiempos o no tener órdenes de compra con facturas pendientes, ellos mismos apoyan al proveedor en su carga, aun cuando no es algo directamente de ellos. En la gráfica no 10, se muestra que 2 personas mencionan que ocasionalmente han recibido este tipo de capacitación por parte de la empresa del ramo automotriz, y una sola persona menciona que casi nunca ha recibido este tipo de preparación.

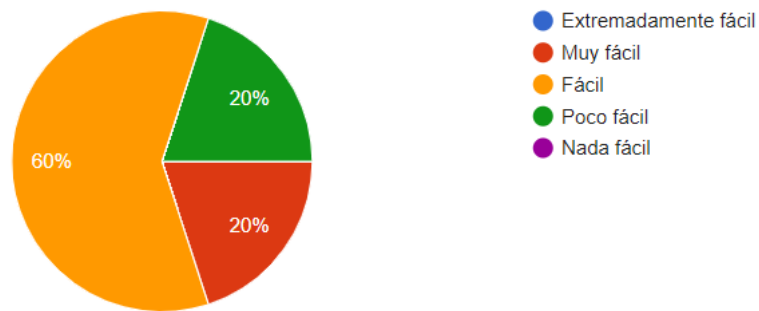
Gráfica 10 Capacitación para el sistema EDICOM



Fuente: Elaboración propia

El uso de sistemas no es para todos, ya que algunas personas requerirán de mayor capacitación para su entendimiento. Quiriendo saber que el portal EDICOM, no era un problema para no subir las facturas en tiempo y en forma, se formula la siguiente pregunta. Obteniendo como respuesta por parte de compras, como se muestra en la gráfica no. 11, se menciona que es un portal fácil de usarlo.

Gráfica 11 Facilidad de sistema EDICOM

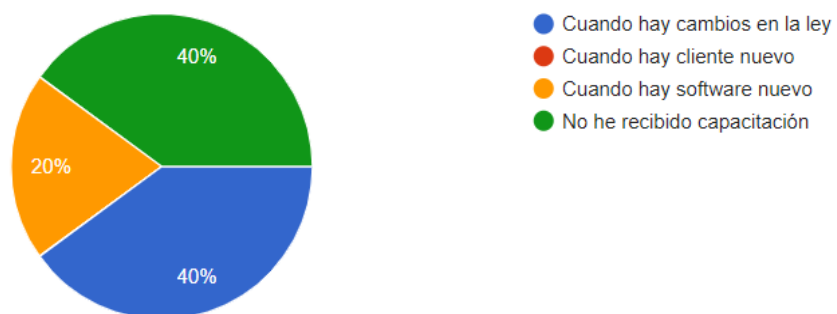


Fuente: Elaboración propia

Se desea llegar hasta saber que capacitaciones se reciben por parte de la empresa del ramo automotriz, aunque sea de los mismos empleados del departamento.

Pero como se observa en la gráfica no. 12, casi la mitad menciona que no han recibido capacitación formal sobre el sistema EDICOM. Además, se menciona que lo que saben sobre el uso del portal EDICOM, es debido a que ellos mismos lo han aprendido mediante el uso del sistema y lo han ido aprendiendo para no complicarles tanto a los proveedores y que así ellos puedan subir sus facturas y no afecte a los métricos del departamento de compras, que estos, se evalúan de manera individual, siendo el más importante el métrico de no tener órdenes de compra abiertas, es decir, que aún no se almacene la factura en el sistema, por ello se opta por ayudarlo a los proveedores ellos mismos.

Gráfica 12 Regularidad de capacitación de sistema EDICOM

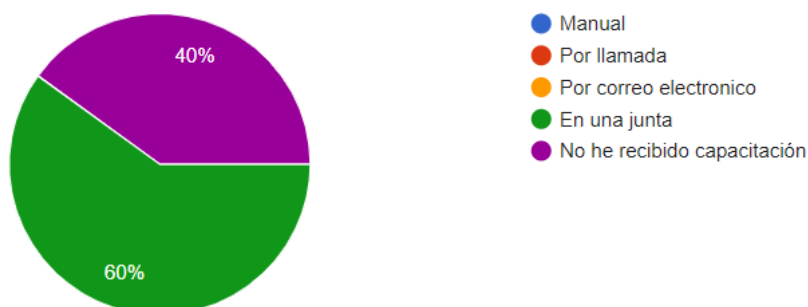


Fuente: Elaboración propia

Las personas que únicamente han recibido capacitación han sido mediante reuniones con sus mismos compañeros de trabajo o simplemente que buscan la manera de

resolver esas dudas entre ellos mismos, donde comentan que, aun así, la mayor parte de sus conocimientos han sido explorando ellos mismos el portal EDICOM. Ninguna persona menciona que ha recibido algún tipo de capacitación mediante manual, llamada o por correo electrónico. Lo anterior, se logra observar en la gráfica no. 13.

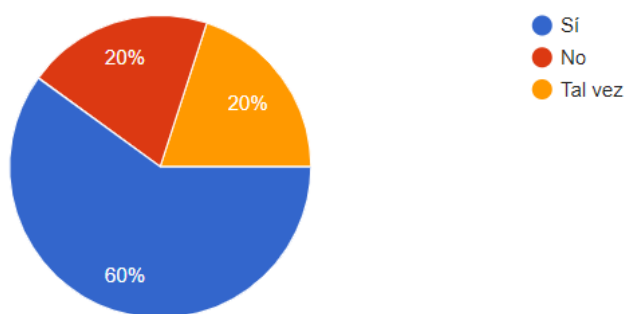
Gráfica 13 Tipo de capacitación



Fuente: Elaboración propia

Por mayoría, en la gráfica no 14, se observa que concuerdan que sí es necesario recibir una capacitación de todo este proceso de pago a proveedores. Para que ellos mismo puedan interferir hasta donde este su alcance, en este proceso y hacerlo un poco más rápido, para no retrasar el pago de los servicios realizados por los proveedores y el departamento de compras poder mantener sus métricos a la perfección.

Gráfica 14 Capacitación extra para mejora del proceso

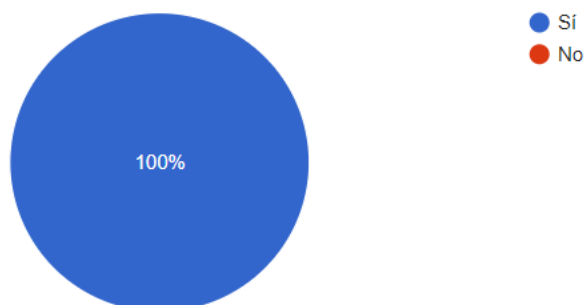


Fuente: Elaboración propia

Son parte de las actividades del departamento de compras el revisar todas las órdenes que no han sido recibidas, es decir, investigar por aquellos materiales que aún no han

sido entregados y cuestionar todos aquellos servicios que aún no han sido realizados. Pero muchas veces, los servicios ya se realizaron, pero el proveedor aun no lo factura y ahí es donde entra gran parte del trabajo de compras. Por ello, en la gráfica no 15, se observa que el 100% de los encuestados si revisan las ordenes que no han sido recibidas.

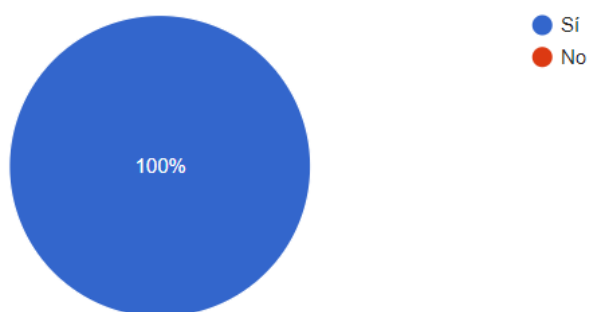
Gráfica 15 Revisión de órdenes de compra



Fuente: Elaboración propia

Se opta por saber si se lleva algún tipo de control sobre las órdenes de compra. Obteniendo como respuesta unánime de los 5 empleados del departamento de compras de la empresa de rama automotriz, un sí, es decir, todos llevan un control sobre las órdenes de compra abierta. Tal como se muestra en el gráfico no 16.

Gráfica 16 Control de órdenes de compra



Fuente: Elaboración propia

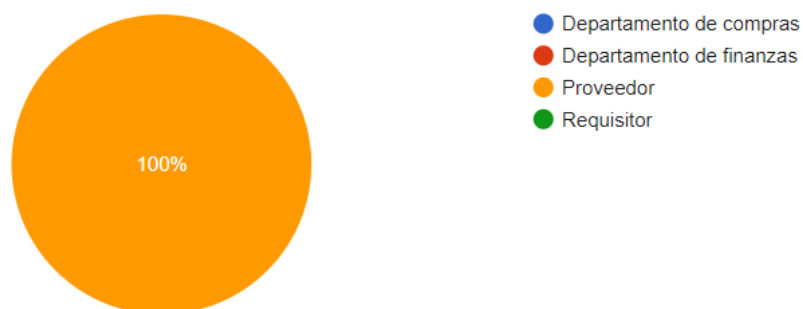


Se llega al entendido que es únicamente responsabilidad del proveedor llevar el control de las órdenes de compra.

Se muestra en la gráfica no 17 que el proveedor debe estar pendiente de si ya se realizó un servicio o si aún no se entrega un material y dar el seguimiento para cumplir con ello y así poder facturar.

De igual manera, tener control con todo el historial de órdenes de compra y a su vez con su factura, ya que en ocasiones se requiere posteriormente por algún caso en específico de revisión.

Gráfica 17 Encargado Control de órdenes de compra



Fuente: Elaboración propia

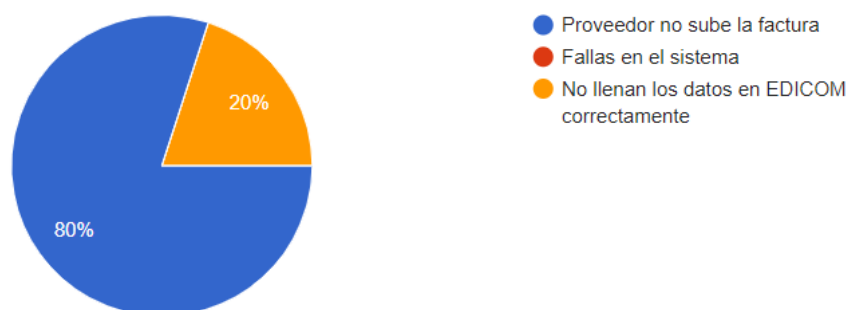
Más de la mitad concuerda que un pago a un proveedor se puede atrasar por culpa de que ellos no suben la factura y así no se puede recibir el servicio, tal como se menciona en la gráfica no 18.

Recordando que una vez que el proveedor sube la factura, se lleva a cabo un proceso internamente del departamento de finanzas, es decir, ellos deben validar toda la información financiera, una vez aprobado esto, se va a aprobación del requisitor. Y hasta que sea aprobada, empiezan a contar los 60 días de pago.

Otro factor importante que se menciona es que no llenan los datos correctamente en EDICOM, lo que genera también un retraso, y la factura no empieza con el filtro de aprobaciones hasta que se corrija.

También, pueden tener algún error en la factura, que de igual se le rechazara al proveedor para que haga refacturación, y una vez correcta continuara con el filtro de aprobaciones.

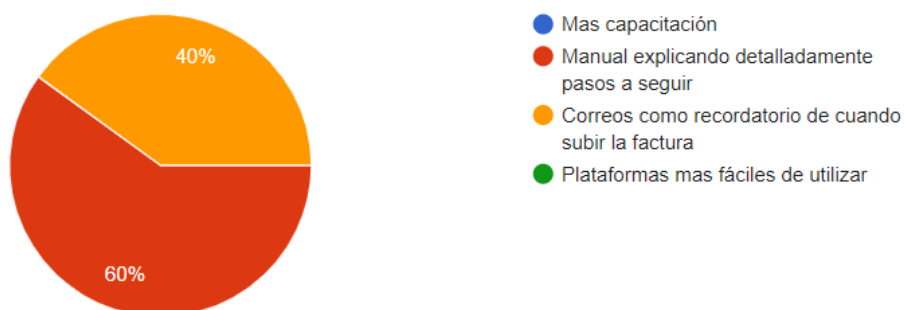
Gráfica 18 Razón de atraso de pago a un proveedor



Fuente: Elaboración propia

El que el proveedor suba la factura es de interés para el requisitor y para el departamento de compras. Ya que el requisitor desea pagar ese servicio/material para que no afecte en el métrico del presupuesto, y el comprador desea quitarlo de sus órdenes pendientes de facturas. Por ellos, se desea conocer qué proceso considera que requiere el proveedor para su facturación en tiempo y en forma. En la gráfica no 19, se muestra que la mayoría está de acuerdo con que es buena opción realizar un manual explicando detalladamente los pasos a seguir,

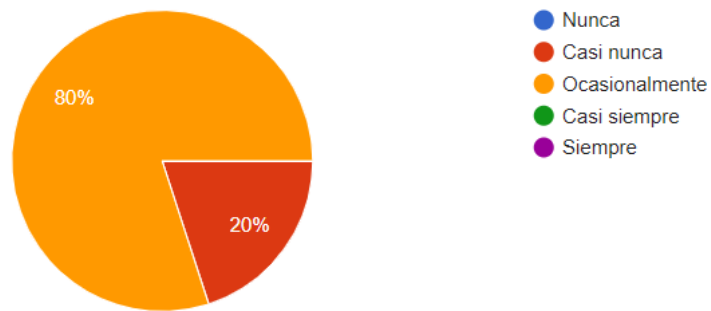
Gráfica 19 Facturación en tiempo



Fuente: Elaboración propia

La mayor población del departamento de compras, como se muestra en la gráfica no 20, lleva a cabo reuniones con los proveedores, y así conoce sus sugerencias, cambios, inconformidades que ellos puedan tener. Es de muy buena ayuda tener comunicación activa con ellos, para que ellos sientan el compromiso de estar realizando los procesos.

Gráfica 20 Reuniones con los proveedores



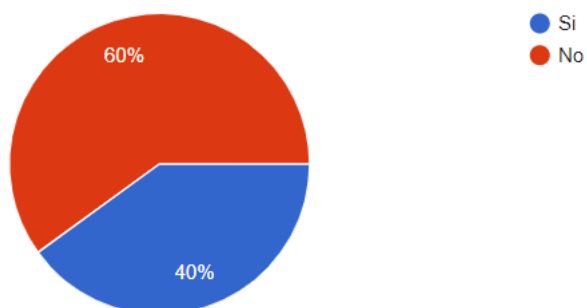
Fuente: Elaboración propia

La satisfacción es una respuesta positiva que resulta del encuentro entre el consumidor con un bien o servicio (Oliver, 1980).

Pero en este caso, a los compradores no les interesa esa respuesta positiva por parte de los proveedores, y no la miden.

Es por ello por lo que en la gráfica no 21, se muestra que solamente 3 personas del departamento de compras no miden la satisfacción del proveedor, y, por el contrario, 2 empleados si les interesa medir la satisfacción del proveedor.

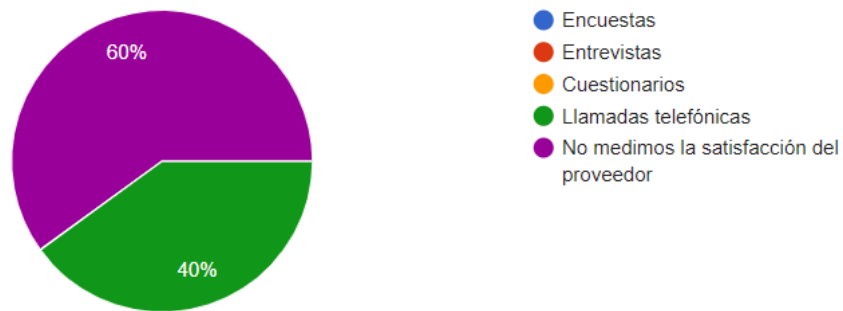
Gráfica 21 Satisfacción del proveedor



Fuente: Elaboración propia

Como ya se mencionó, La mayoría no mide la satisfacción del proveedor, pero se desea cuestionar que tipo de medición realizan aquellos que si lo hacen. La gráfica no 22, muestra que aquellos 2 empleados de compras su tipo de medición que utilizan, lo llevan a cabo mediante llamadas telefónicas que realizan con el proveedor.

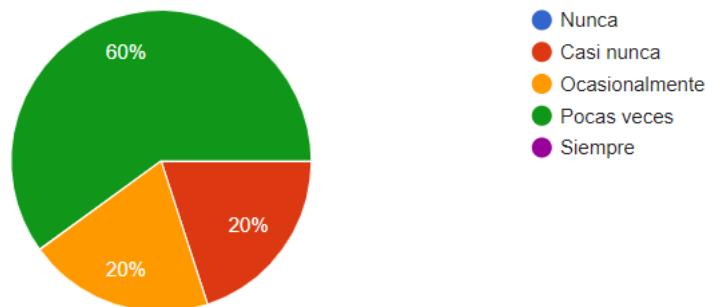
Gráfica 22 Tipo de medición



Fuente: Elaboración propia

Continuando con la satisfacción del proveedor, se llega a la conclusión que no es algo que está en sus prioridades, solamente desean que realicen su trabajo y procedimientos solicitados a la perfección, sin conocer sus opiniones o dudas que les surgen. Tales como se muestran en la gráfica no 23.

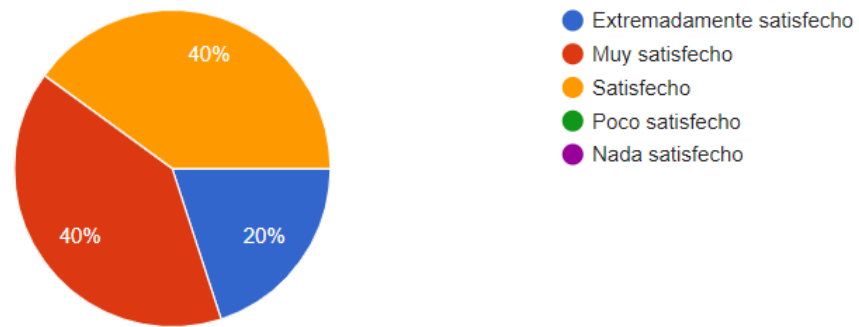
Gráfica 23 Estrategias para lograr la satisfacción del proveedor



Fuente: Elaboración propia

El pago se realiza a los 60 días una vez recibido el material o aprobado el servicio en el FIS. Los cuales como se muestra en la gráfica no 24, todos consideran que es muy buen tiempo de respuesta para su pago. Por lo cual consideran que no se debe negociar o buscar una mejora en el pago hacia los proveedores.

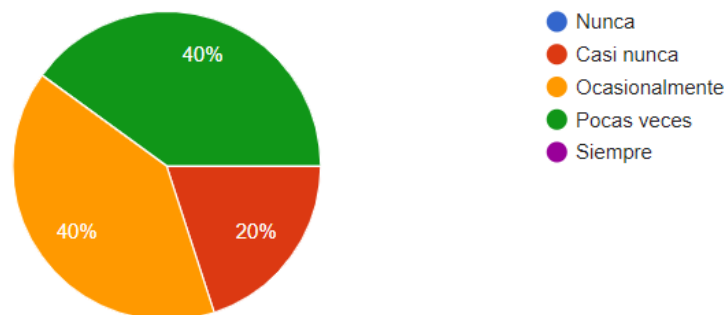
Gráfica 24 Tiempo de pago a proveedores



Fuente: Elaboración propia

Como se menciona anteriormente, la mayoría de las veces el comprador es el primer contacto que tiene el proveedor y es a ellos a los que les comentan cuando una factura ha sido rechazada o sigue detenida. Por ello es importante el cuestionamiento de con cuánta regularidad se tienen este tipo de problemas. Tal como se muestra en la gráfica no 25, la respuesta más frecuente fue que ocasionalmente se les presenta algún tipo de problema con el que el proceso de facturación no sigue en curso. Solamente una persona, menciona que casi nunca tiene algún tipo de problema con facturas por no cumplir con los requisitos necesarios. Concluyendo con esta las preguntas realizadas al departamento de compras, que son aquellos que autorizan cuales proveedores podrán ser clientes de dicha empresa del ramo automotriz, mediante una seria de documentación requerida para ellos, tales como información precisa de la empresa o carta de buena conducta ante SAT, entre otros, son el primer filtro que tienen los proveedores dentro de la empresa.

Gráfica 25 Sugerencias para el proceso de facturación



Fuente: Elaboración propia

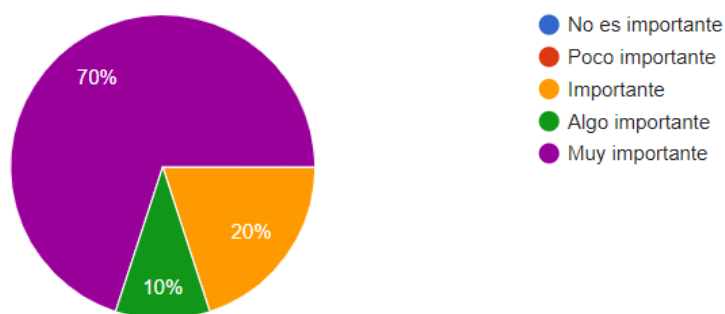
## 4.2 Resultados de cuestionario dirigido a proveedores

Una vez terminada la encuesta hacia el departamento de compras, se inicia la encuesta con los más involucrados de esta investigación, aquellos 20 proveedores que realizan servicios o surten material para el departamento de Facilities.

Proveedores que, para poder estar dados de alta, deben demostrar por que deben ser tomados en cuenta, ya que es posible que ya estén muchos proveedores de su mismo ramo dados de alta. Por ello primeramente deben aceptar los términos de pago establecidos de 60 días, presentar carta de buena conducta ante el SAT, demostrar que cuentan con precios competitivos en el mercado, una vez demostrado lo anterior y aceptados, el departamento de finanzas les solicita referencia bancaria para poder registrarlos en sistema.

Se plantea sobre la importancia de tener definidas las políticas de venta en una empresa, a lo que como se muestra en la gráfica no. 26, en su mayoría responde que es algo muy importante.

Gráfica 26 Políticas de venta

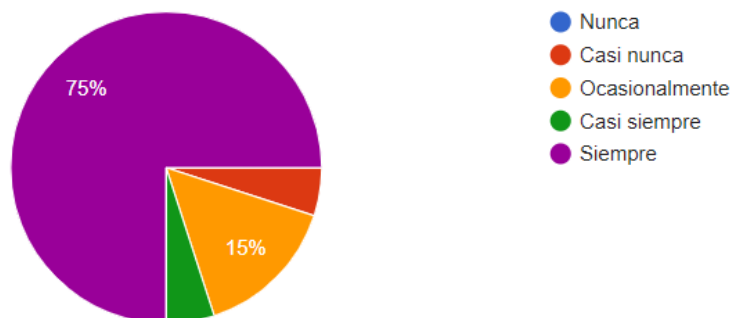


Fuente: Elaboración propia

El 75% de los proveedores cuentan con un departamento que se encarga específicamente en el proceso de cobro a sus clientes. Como se observa en la gráfica no. 27, la minoría no cuenta con un departamento especializado, lo que es bueno ya que la mayoría se encarga solamente a temas relacionados con finanzas y es punto

importante para la resolución del problema, ya que se espera que sean las mismas personas encargadas en el proceso de facturación.

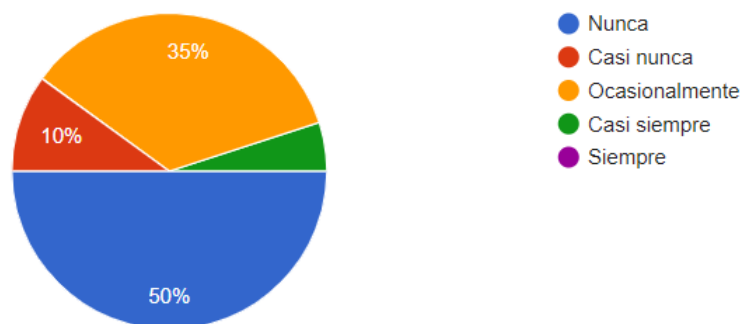
Gráfica 27 Proceso de cobro



Fuente: Elaboración propia

Punto alarmante, es que parte de la población de proveedores, ocasionalmente o casi siempre tiene problemas con realizar el proceso de cobro en tiempo y forma, es necesario conocer la causa raíz de esta situación para poder erradicarla. Ya que aunque la mitad de la población no presenta problemas, debemos enfocarnos en que todos realicen el proceso en tiempo. Lo anterior se puede observar en la gráfica no. 28.

Gráfica 28 Proceso de cobro en tiempo y forma



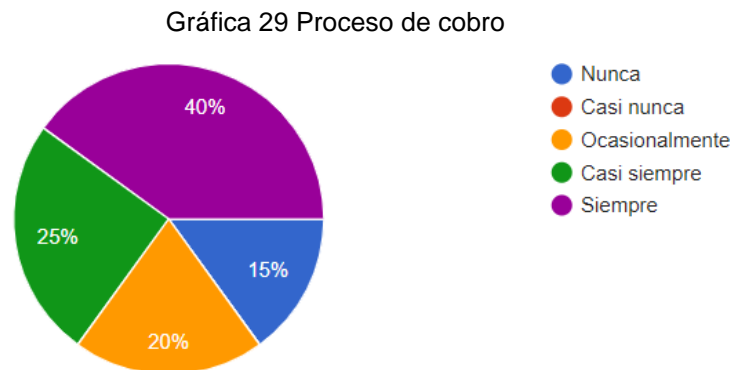
Fuente: Elaboración propia

Otro punto importante es la rotación del personal. Chiavenato (2009) menciona que la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma

voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva.

Por ello se les cuestiona si es siempre la persona que se encarga de realizar este proceso, obteniendo el resultado en la gráfica no. 29.

Algo en contra, es que no siempre es la misma persona quien realiza el proceso de facturación, y al estar cambiando, pueden llegar a desconocer el proceso que se debe llevar y ello puede llegar a ocasionar una causa por la cual no se realiza la facturación en tiempo y forma.



Fuente: Elaboración propia

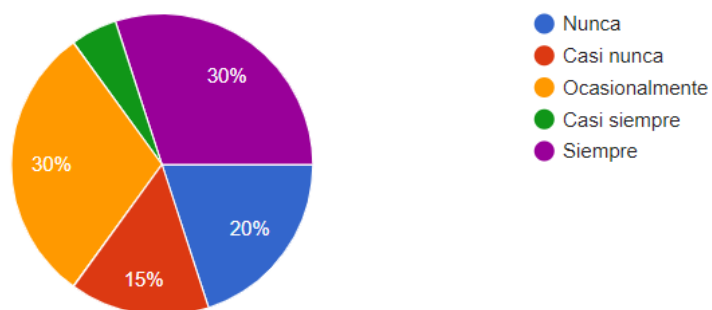
Cano (2008), menciona que la evaluación es “Un proceso que utiliza diversidad de instrumentos e implica a diferentes agentes, con el propósito de proporcionar información sobre la progresión en el desarrollo de la competencia y sugerir caminos de mejora”.

Al no estar realizando evaluaciones constantes, no se estarán haciendo mejoras en el proceso y se continuara con el problema.

Como se muestra en la gráfica no. 30, solamente el 30% de la población siempre evalúa el proceso de cobro. Por ello, se debe concentrar en el foco rojo, el 65% menciona que nunca u ocasionalmente se evalúa el proceso de cobro. por ello se debe buscar una alternativa, para encontrar caminos de mejora que nos permitan solucionar o perfeccionar el proceso de cobro.



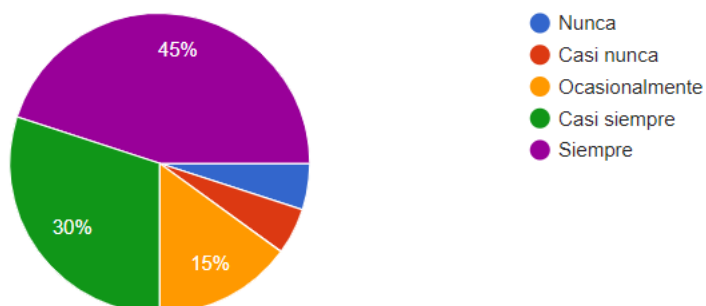
Gráfica 30 Evaluación de proceso de cobro



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica no. 31, se observa que la minoría de las personas que ingresan a el proceso de facturación no reciben una capacitación. Lo cual es un punto muy importante, ya que a pesar de que la mayoría si recibe capacitación, al surgir todo este tipo de problemas durante la facturación, se considera que la capacitación que se recibe no es la adecuada, o que simplemente no se pone en práctica lo aprendido. Es por ello por lo que se debe evaluar los temas y la forma en la que se capacita para que lo aprendido sea lo necesario para erradicar los problemas con la facturación.

Gráfica 31 Capacitación a personal de nuevo ingreso



Fuente: Elaboración propia

No es muy común que haya cambios de ley y esa es la única alternativa por la cual la mayoría de sus empresas capacitan a sus empleados en el proceso de cobro, así lo indican 7 de los 20 proveedores de los cuales fueron encuestados. Y tal como lo indica

la gráfica no 32, no reciben capacitación de parte de su empresa para el proceso de cobro para la empresa del ramo automotriz.

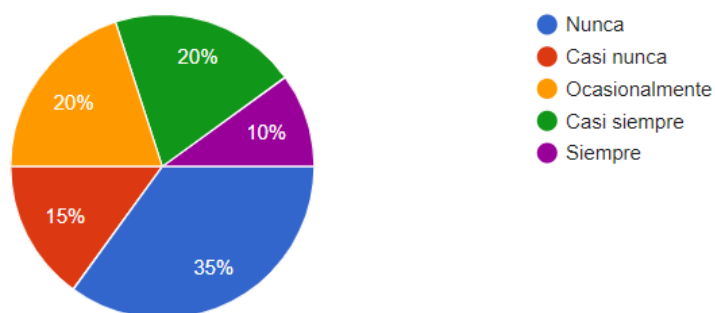
Gráfica 32 Regularidad de capacitación para el proceso de cobro



Fuente: Elaboración propia

Se desea saber si han recibido algún tipo de capacitación a lo largo de su vida laboral sobre el proceso de cobro a la empresa del ramo automotriz. Obteniendo como respuesta por parte del 35% que nunca han recibido algún tipo de capacitación para este proceso. Tal como se muestra en la gráfica no. 33.

Gráfica 33 Capacitación para el proceso de cobro

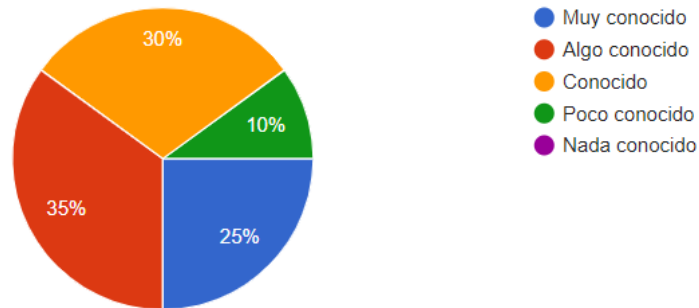


Fuente: Elaboración propia

Al estar teniendo a varias personas en este proceso, no todas conocerán el sistema EDICOM a la perfección, por lo cual es normal que surjan dudas de como subir las

facturas o incluso que desconozcan todas las opciones que hay en él. Por ello, en la gráfica no. 34 menciona que el sistema EDICOM no es muy conocido para todos.

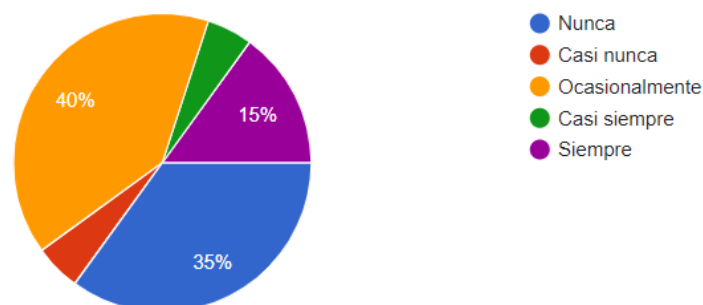
Gráfica 34 Sistema EDICOM



Fuente: Elaboración propia

La capacitación es un punto importante el cual se debe mencionar, ya que no se lleva a cabo ni por parte de la empresa en la cual colaboran los proveedores ni por parte de la empresa del ramo automotriz. Como se observa en la gráfica no. 35, solamente el 40% menciona que ocasionalmente reciben una capacitación por parte de la empresa automotriz de cómo llevar a cabo el proceso de facturación contra el 35% que menciona que nunca lo han recibido.

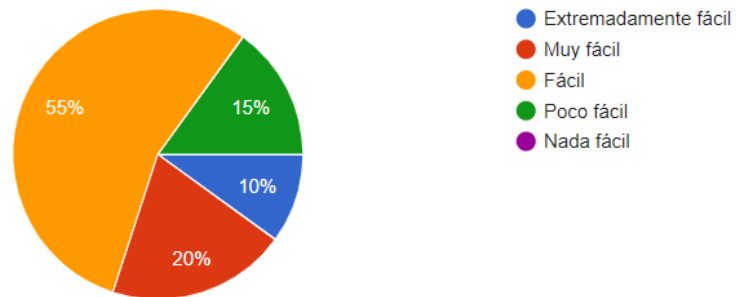
Gráfica 35 Capacitación para el sistema EDICOM



Fuente: Elaboración propia

La mayoría de los proveedores concuerdan que el sistema EDICOM es fácil de usarlo, pero no todos pueden decir lo mismo, ya que como lo muestra la gráfica no. 36, un 15% menciona que es poco fácil utilizarlo.

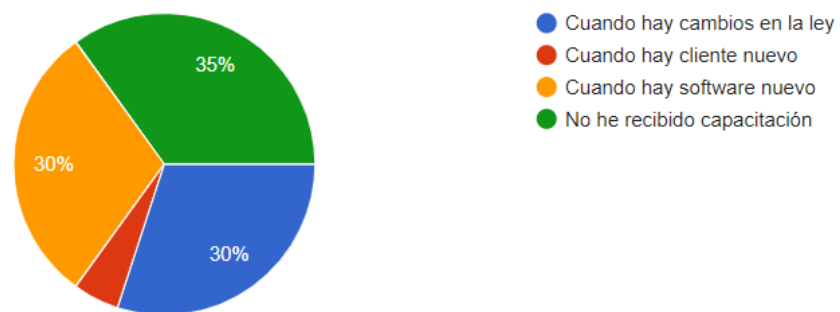
Gráfica 36 Facilidad del sistema EDICOM



Fuente: Elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, es poco probable que haya un cambio de ley o un cambio del software y es cuando se recibe capacitación por parte de la empresa del ramo automotriz, se debe tomar en cuenta de la rotación de personal con la que cuentan las empresas de los proveedores ya que inclusive puede llegar un punto donde no haya alguna persona que conozca este proceso y no tenga forma de saberlo y es ahí cuando se registra el retraso de la facturación. Y en la gráfica no. 37, demuestra que el 35% no ha recibido capacitación.

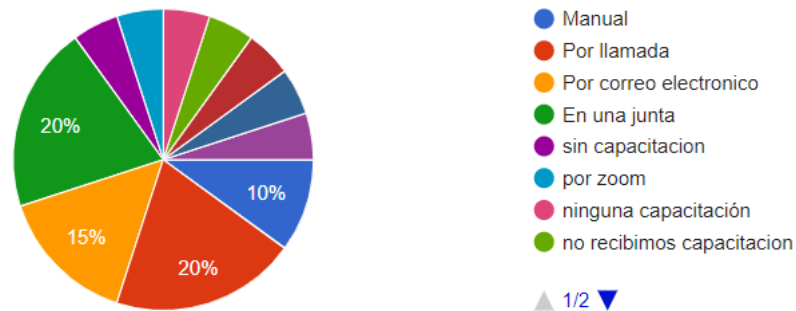
Gráfica 37 Regularidad de capacitación del sistema EDICOM



Fuente: Elaboración propia

Y el medio más común que los empleados de la empresa del ramo automotriz utilizan para explicar los pasos a seguir para poder subir las facturas a EDICOM es por llamada o por correo electrónico, en el cual no se pueden plasmar todas las funciones con las que cuenta el portal, a tal grado que se le puede llegar a olvidar al proveedor el proceso o que ellos mismos no puedan resolver todas sus dudas por el medio que están utilizando. La gráfica no. 38, muestra todas las respuestas brindadas por cada uno de los proveedores.

Gráfica 38 Tipo de capacitación

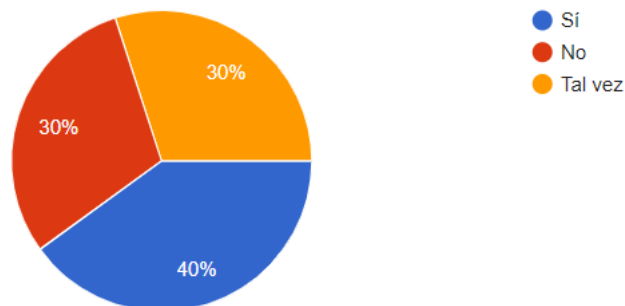


Fuente: Elaboración propia

Como se ilustra en la gráfica no. 39, más de la mitad considera que es necesario recibir algún tipo de capacitación extra para mejorar todo este proceso. Ya que, por falta de ella, se pueden estar suscitando retrasos en la facturación.

Debido a diferentes puntos, tales como la falta de interés por parte de los gerentes en brindar una buena preparación sobre estos puntos o por la rotación del personal que ellos manejan.

Gráfica 39 Capacitación extra para mejorar el proceso



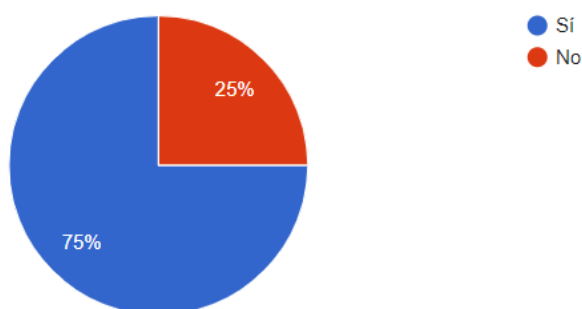
Fuente: Elaboración propia

Según Idalberto Chiavenato, comunicación es "el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social"

Por lo anterior, es de suma importancia que exista comunicación por parte de los trabajadores que realizan los servicios hacia el departamento de finanzas, para que, una vez terminada terminado el servicio, se le notifique a su departamento de finanzas para que puedan iniciar con el proceso de facturación, que es realizar la factura, enviarla al cliente, y sobre todo cargarla al portal.

Por lo consiguiente, como se observa en la gráfica no. 40, 5 proveedores no reciben esa comunicación asertiva por parte de sus compañeros de trabajo, lo cual genera un atraso en todo el proceso, ya que las facturas no se facturan ni se cobran en tiempo y forma por parte del proveedor. Es una mínima parte, pero se busca eliminar esta falta de comunicación.

Gráfica 40 Revisión de órdenes de compra



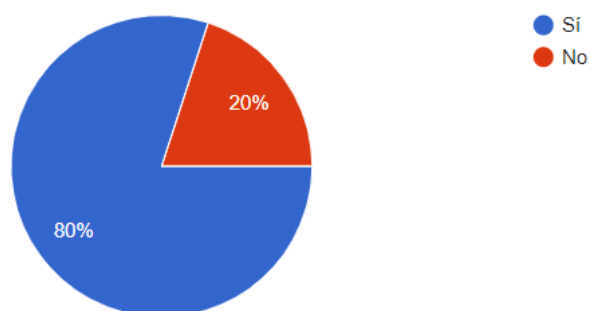
Fuente: Elaboración propia

La clave para evitar el retraso de la facturación y llevar una buena administración con todas las órdenes de compra es tener un buen control de ellas.

Se desea saber si todos los proveedores llevan control sobre todas las órdenes de compra abiertas y también si se lleva registro de todos los trabajos ya realizados. Se espera obtener un 100% en respuestas favorables, y como se ilustra en la gráfica no. 41, de solamente el 20%, es decir 4 proveedores no llevan un registro establecido de todas

las órdenes de compra que se les envía por parte de compras del departamento de la empresa del ramo automotriz. Lo cual es un punto alarmante, ya que una buena administración es la base para una buena ejecución de procesos.

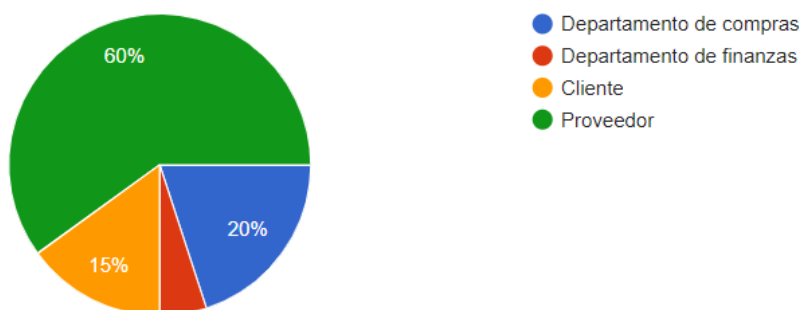
Gráfica 41 Control de órdenes de compra



Fuente: Elaboración propia

A diferencia del departamento de finanzas, que todos concluyeron que el responsable de llevar un buen control en las ordenes de compras es el proveedor, los proveedores difieren con ellos, ya que, en efecto, como lo indica la gráfica no. 42, la mayoría concordó que son ellos mismos, sin embargo, una quinta parte de la población menciona que los que deben de llevar este control de ordenes abiertas es el mismo departamento de compras.

Gráfica 42 Encargado de control de órdenes de compra



Fuente: Elaboración propia

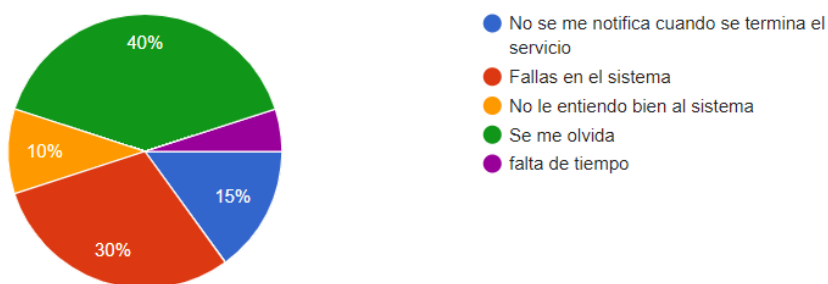
Con casi la mitad de los proveedores encuestados afirman que ellos se pueden atrasar en subir una factura al portal porque se les olvida y lo dejan pasar.

Como se observa en la gráfica no. 43, un 30% menciona que es debido a fallas en el sistema, esto quiere decir que muchas veces al momento que ellos están subiendo la factura al portal les marca algún tipo de error que ellos lo desconocen y no saben cómo atacarlo.

También que al momento de que se almacena la factura en el portal aparece una leyenda de “Pendiente” cuando otras veces aparece “Aceptado”, y de igual manera desconocen el cómo solucionar eso.

La mayoría de las veces cuando sale alguna falla que les impide subir la factura, el proveedor no sabe cómo solucionarlo, a veces piden soporte con las personas de la empresa del ramo automotriz, para solucionar la falla y seguir con el proceso, pero esto no lo hacen todos los proveedores.

Gráfica 43 Razón de atraso de facturación



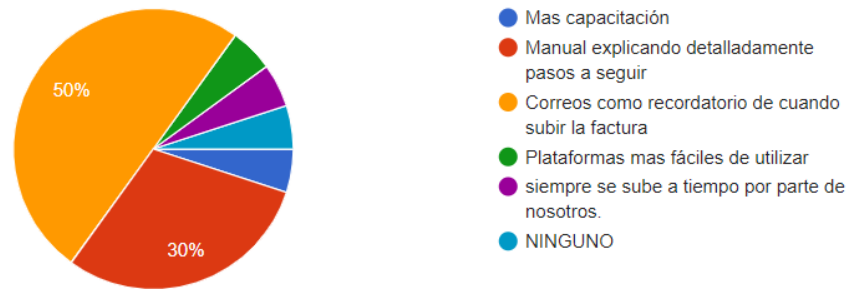
Fuente: Elaboración propia

Se desea conocer que proponen como medidas de para incrementar la eficiencia y disminuir conflictos en el proceso de facturación por parte de Facilities, a lo que la gráfica no. 44 muestra que la mayoría menciona que sería de gran ayuda manejar correos recordatorios de cuando subir la factura, esto para evitar retrasos en ella. La siguiente respuesta más frecuente fue diseñando un manual explicando los pasos detalladamente de como subir la factura adicionalmente, explicando todos aquellos errores que podría



desplegar el sistema y su forma para atacarlos. Como minoría se obtuvo que se busque una plataforma más fácil de utilizar.

Gráfica 44 Facturación en tiempo

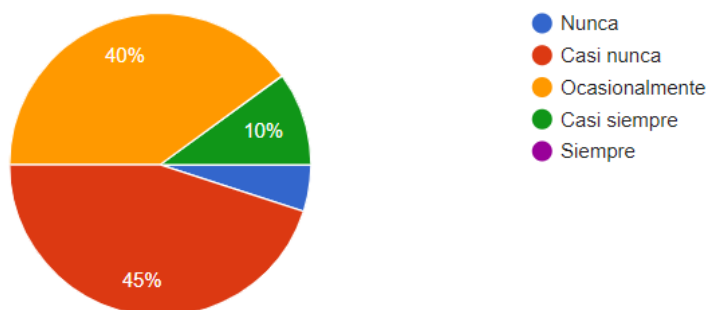


Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el grafico no. 45, los proveedores confirman nuevamente que no existen reuniones con los clientes, en este caso el departamento de Facilities, y por ello no pueden conocer las expectativas cambios o sugerencias que ellos como proveedores pueden realizar.

No hay buena comunicación entre ambas partes, lo cual se complica realizar mejoras, ya que no están en la misma sintonía.

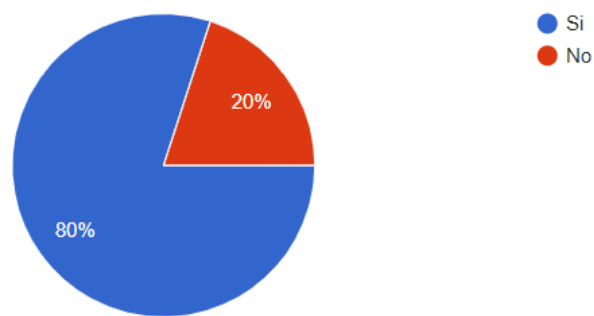
Gráfica 45 Reuniones con los clientes



Fuente: Elaboración propia

Mediante la gráfica no. 46, se logra observar que el 80% de los proveedores si miden la satisfacción del cliente, pero no están tomando en cuenta que algo que logra la satisfacción en este caso, del departamento de Facilities, es la importancia de cumplir en los métricos, y con las deficiencias por parte de los proveedores en este proceso, es difícil alcanzar lo pronosticado durante el mes en lo que viene siendo el métrico del presupuesto.

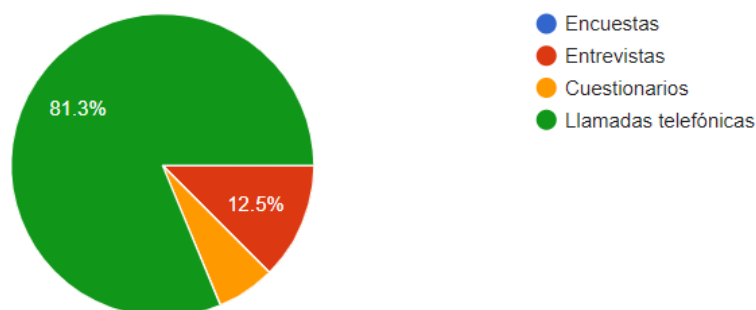
Gráfica 46 Satisfacción del cliente



Fuente: Elaboración propia

Aquellos proveedores que, en efecto, miden la satisfacción del cliente, en su mayoría lo hacen mediante llamada telefónica. En la gráfica no. 47 muestra, que solo una mínima parte lo hace mediante cuestionarios y entrevistas y ningún proveedor lo realiza por encuestas.

Gráfica 47 Tipo de medición

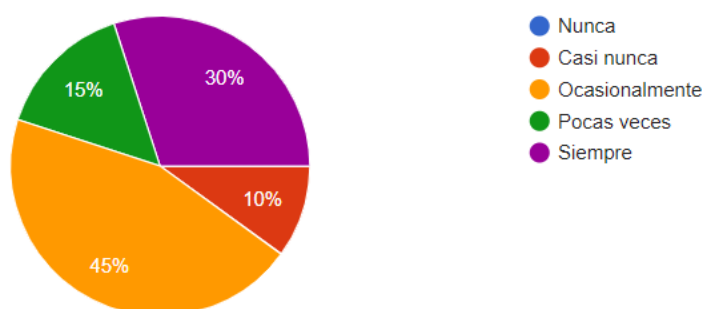


Fuente: Elaboración propia

Como muestra la gráfica no. 48, solamente 6 proveedores siempre buscan estrategias para mejorar la satisfacción del cliente. 9 de cada 20 lo hacen ocasionalmente, y 5 de cada 20 lo realizan casi nunca o pocas veces.

Un punto relevante es la falta de comunicación que hay, ya sea entre el departamento de Facilities con los proveedores o en si con la gente que trae los proveedores. Ya que se desconoce la importancia de realizar a tiempo este proceso y las consecuencias que se pueden generar al no llevar una buena administración.

Gráfica 48 Estrategias para lograr la satisfacción del cliente



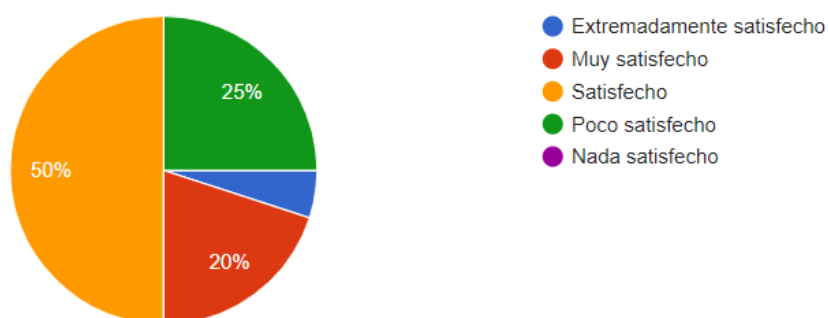
Fuente: Elaboración propia

Tal como menciona la gráfica no. 49, 10 proveedores consideran que el tiempo en el cual ellos reciben el pago es satisfactorio, por lo que no tienen quejas y están de acuerdo en seguir con esos lineamientos.

Pero 5 proveedores no están nada satisfechos y consideran que el tiempo de 60 días entre que se aprueba la factura en el portal y reciben el dinero, es mucho tiempo y prefieren que el tiempo disminuyera, ya que también muchas veces ellos suben la factura una vez el servicio está terminado y existe falta de comunicación interna en la empresa del ramo automotriz debido a que no se le notifica a la persona que aprueba dichas facturas en sistema que el servicio ya finalizó, y por ello no la aprueban en sistema y los días no comienzan a contar.

Pero en su mayoría, los proveedores están de acuerdo con el tiempo de pago que reciben por parte de dicha empresa automotriz.

Gráfica 49 Tiempo de pago

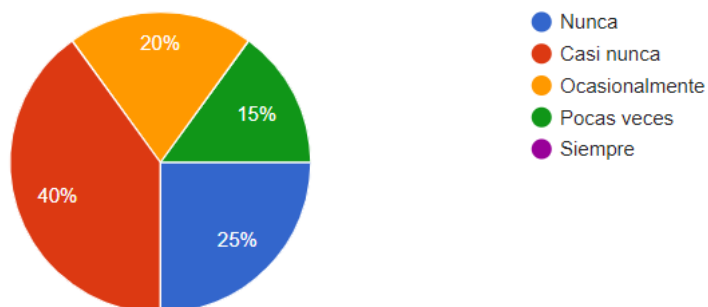


Fuente: Elaboración propia

Otro punto importante es analizar con que regularidad los proveedores tienen problemas en cuanto a la facturación por no cumplir con los requisitos necesarios que se le solicitan.

Es por ello por lo que en la gráfica no. 50 se muestran los resultados obtenidos, obteniendo como respuesta más común respecto a si se tienen problemas con las facturas por no cumplir con los requisitos requeridos fue que nunca o casi nunca los hay. Solamente 3 proveedores responden que si han tenido algún problema con la facturación en el portal. Concluyendo con esta las preguntas realizadas a los proveedores que realizan algún tipo de servicio o entregan material al personal del departamento de Facilities de la empresa del ramo automotriz.

Gráfica 50 Regularidad de problemas con facturas

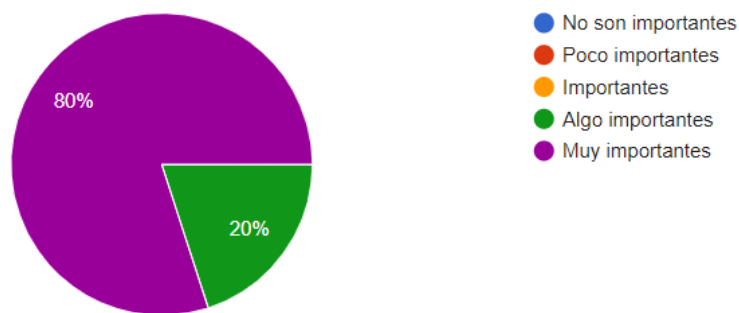


Fuente: Elaboración propia

### 4.3 Resultados de cuestionario dirigido a departamento de finanzas

Finalizando las encuestas, se obtienen los resultados del departamento de finanzas, a los cuales también se les cuestiona que tan importante es tener definidas las políticas de venta, de los cuales como se muestra en la gráfica no. 51, la mayor parte coinciden que es muy importante tenerlas definidas.

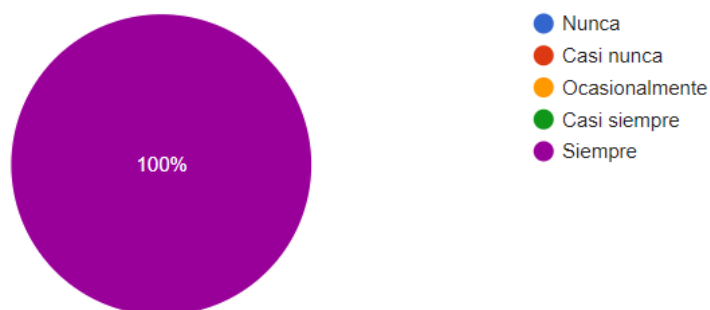
Gráfica 51 Políticas de venta



Fuente: Elaboración propia

Como se ilustra en la gráfica 52, todas las personas encuestadas del departamento de finanzas de la empresa del ramo automotriz coinciden en que si existe un departamento especializado en realizar el proceso de pago a los proveedores.

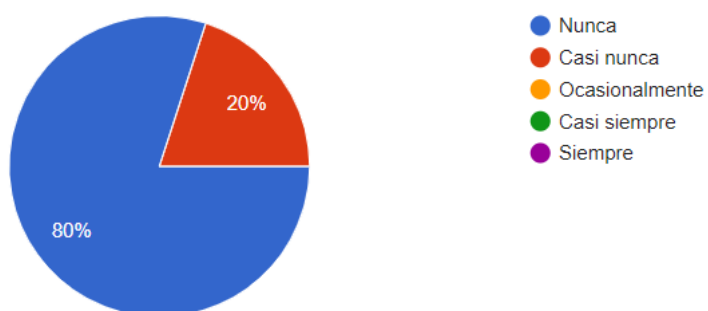
Gráfica 52 Proceso de pago



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica no. 53, nunca hay dificultad para realizar el pago en tiempo y forma a los proveedores de la empresa del ramo automotriz, siempre y cuando ellos facturan correctamente, con toda la información requerida necesaria.

Gráfica 53 Proceso de pago

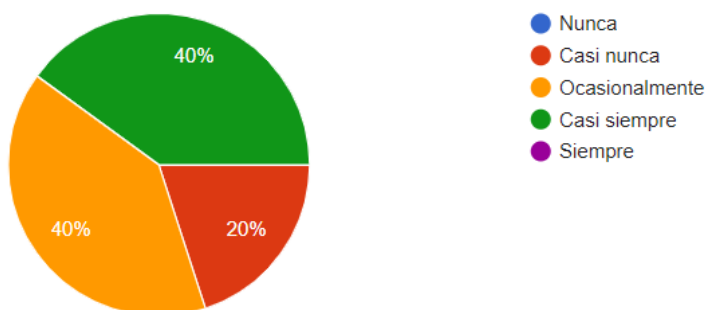


Fuente: Elaboración propia

En la gráfica no. 54 muestra que el 40% de los encuestados, casi siempre intervienen en el proceso de pago a proveedores, que consiste en revisar las facturas cargadas por el cliente para dar su aprobación y posteriormente ser enviadas al contacto directo de la empresa del ramo automotriz, además de también cuestionar al requisitor en caso de no ser aprobada alguna factura que ya haya sido aprobada por el departamento de finanzas.

Solamente el 20% del departamento de finanzas asegura que casi nunca intervienen con el proceso de pago a proveedores.

Gráfica 54 Proceso de pago a proveedores

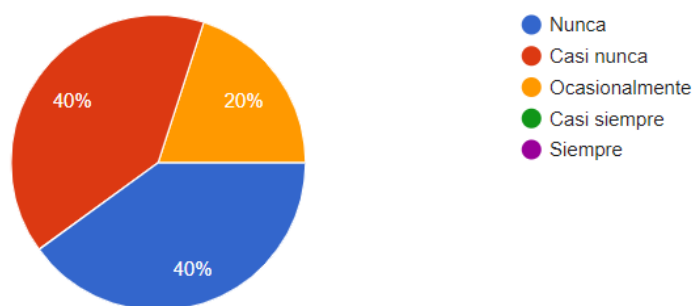


Fuente: Elaboración propia

En base a la gráfica no. 55, en su mayoría el proceso de pago a proveedores no es evaluado debido a la estandarización que hay en el sistema. En dado caso que exista un problema con el proceso de pago, se realiza el proceso/pago manualmente en sistema.

Por lo contrario, en la gráfica 55, se muestra que solamente un 20% ocasionalmente evalúa el proceso de pago a proveedores.

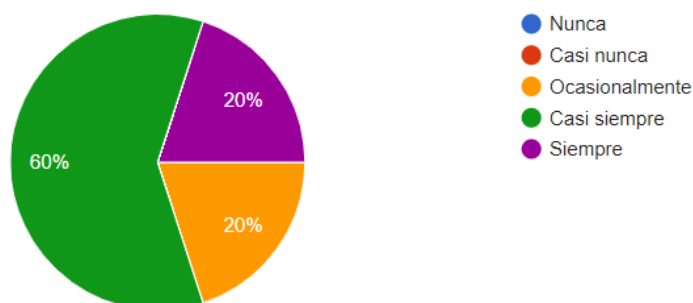
Gráfica 55 Evaluación de proceso de pago a proveedores



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica no. 56, se observa la respuesta de si se realiza una capacitación inicial cuando se incorpora personal de nuevo ingreso, el 60% de las personas recibió una capacitación inicial sobre el proceso de pago a proveedores. El 20% menciona que ocasionalmente se imparte capacitación a personal de nuevo ingreso.

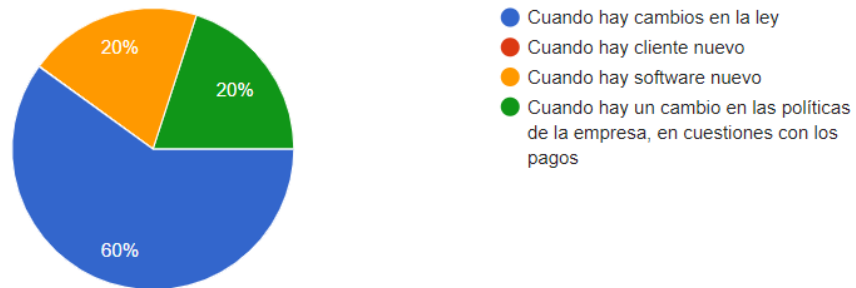
Gráfica 56 Capacitación a personal nuevo



Fuente: Elaboración propia

Como se detalla en la gráfica no. 57, la mayor parte de las capacitaciones que la empresa realiza se llevan a cabo cuando hay cambios en las leyes fiscales. Solo 2 personas mencionan que se llevan a cabo por cambios en las políticas de la empresa o por un software nuevo.

Gráfica 57 Regularidad de capacitación para el proceso de pago

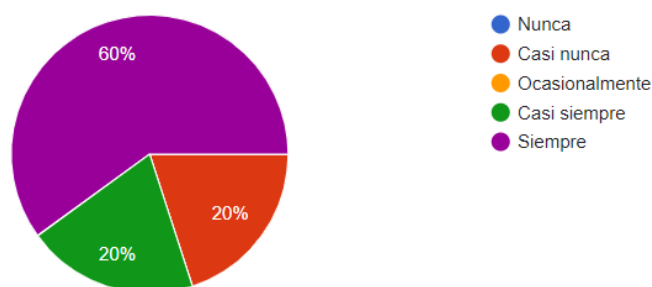


Fuente: Elaboración propia

Debido a la rotación de personal, se brindan capacitaciones de las diferentes funciones que realiza el departamento.

En la gráfica no 58, el 80% de los encuestados afirman que si han recibido algún tipo de capacitación para poder realizar el pago a proveedores. Mientras que una persona comenta que nunca ha recibido algún tipo de capacitación para el proceso de pago a proveedores. Para evitar conflicto con los procesos, es de suma importancia estar recibiendo capacitaciones de los procesos.

Gráfica 58 Capacitación para el proceso de pago

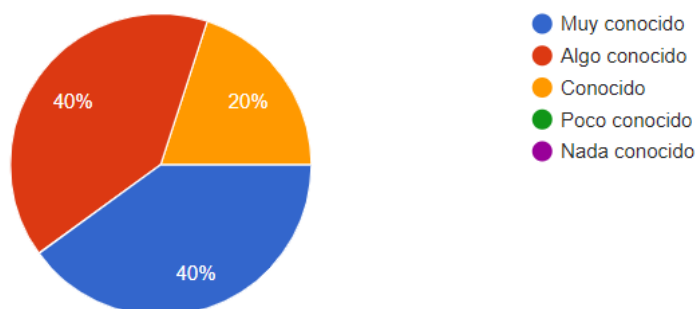


Fuente: Elaboración propia



En base a la gráfica no. 59, se observa que de alguna forma todo el equipo de finanzas encuestado conoce el sistema EDICOM. Teniendo por respuesta que el 40% de los encuestados, el sistema es muy conocido para ellos. Por otra parte, el 20% solo es conocido.

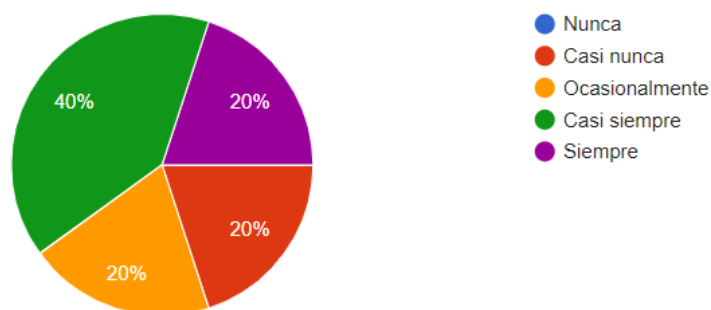
Gráfica 59 Sistema EDICOM



Fuente: Elaboración propia

En la gráfica no. 60, se demuestra que el departamento de finanzas en su mayoría ha recibido capacitación para cargar las facturas en el sistema EDICOM. El 40% menciona que casi siempre ha recibido capacitación para la manera en la que se deben subir las facturas al portal. Por otra parte, el 20% de los encuestados afirman que casi nunca se ha recibido capacitación para la carga de facturas en el sistema EDICOM. En el cual todos deberían tener el conocimiento del uso de dicho portal.

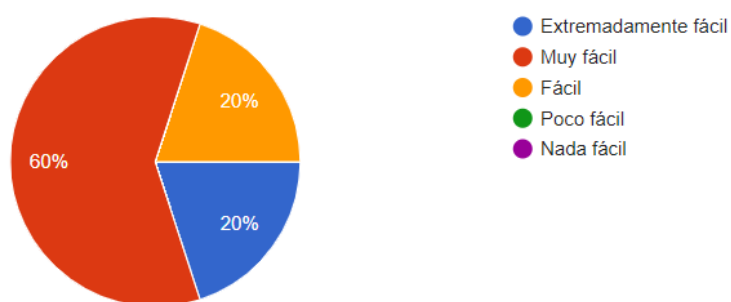
Gráfica 60 Capacitación para el sistema EDICOM



Fuente: Elaboración propia

Tras haber recibido capacitación para cargar las facturas en el sistema EDICOM, las personas del departamento de finanzas de la empresa del ramo automotriz consideran que es un sistema fácil de manejar. Tal como se muestra en la gráfica no. 61.

Gráfica 61 Facilidad de sistema EDICOM

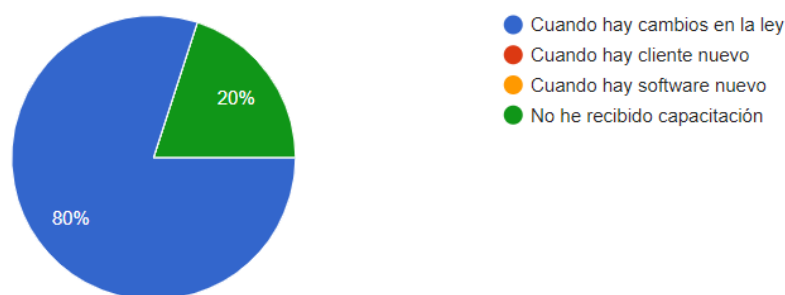


Fuente: Elaboración propia

Como menciona la gráfica no. 62, la mayoría de las veces, se imparte capacitación sobre el sistema EDICOM solamente cuando hay cambios en las leyes fiscales que intervengan en este proceso.

Punto importante es que nadie mencionó que se imparte capacitación del sistema EDICOM cuando hay un cliente nuevo o cuando hay un cambio en el software. Que es importante llevar a cabo una capacitación cuando pasen los puntos anteriores mencionados, esto para evitar que haya más retrasos o dudas durante el proceso, no solo esperar a los cambios en la ley.

Gráfica 62 Regularidad de capacitación de sistema EDICOM

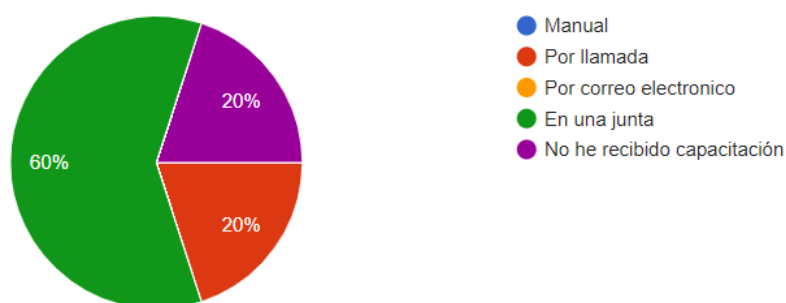


Fuente: Elaboración propia

Como se menciona en la gráfica no. 63, las capacitaciones realizadas a los empleados de finanzas han sido en su mayoría mediante juntas.

Dejando a un lado las capacitaciones por algún tipo de manual o algo con evidencia por correos electrónicos.

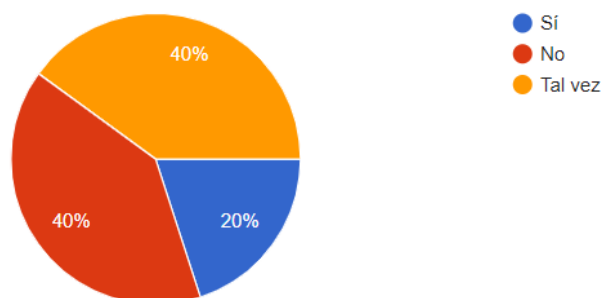
Gráfica 63 Tipo de capacitación



Fuente: Elaboración propia

Según la gráfica no. 64, el 20% de los encuestados indica que no ha recibido ningún tipo de capacitación, por ello, considera que si es necesario brindar un tipo de capacitación extra para mejorar este proceso. Por lo contrario, todos los demás, con un 80%, consideran que no es necesario algún tipo de capacitación extra al departamento para mejorar el proceso de facturación. Con lo que saben consideran que es suficiente.

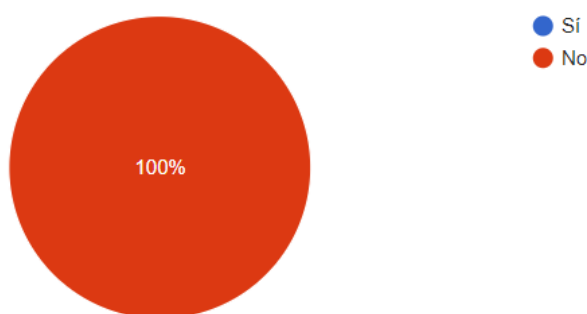
Gráfica 64 Capacitación extra para mejora del proceso



Fuente: Elaboración propia

Mediante la gráfica no. 65, se observa que el departamento de finanzas no se encarga de revisar cuales órdenes de compra no han sido recibidas por parte de los requisitores. Por lo contrario, ellos se encargan de revisar que todas las facturas se reciban en el sistema, por ello, cuando hay alguna factura en el sistema que tiene más de 3 días sin ser recibida, se le envía correo al requisitor recordando que según las políticas el SLA (Service Level Agreement) es de 3 días para dar la aprobación, además solicitan acción inmediata para poder continuar con el proceso de pago de esta en tiempo y en forma.

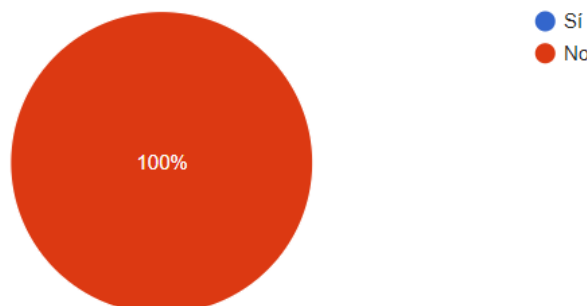
Gráfica 65 Revisión de órdenes de compra



Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la gráfica no. 66 todas las personas encuestadas coinciden en que no hay un control sobre las órdenes de compra que se encuentran abiertas. Ya que ellos no son los responsables de este control.

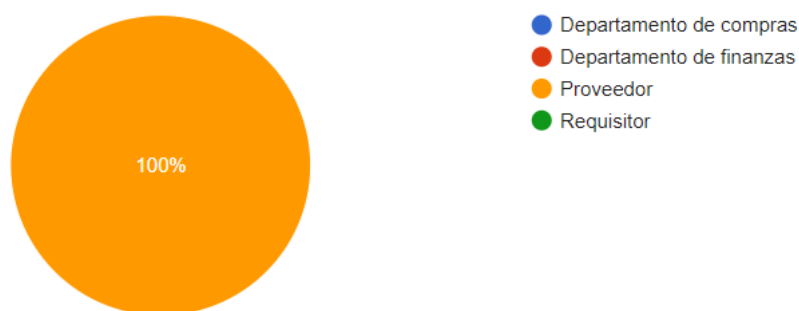
Gráfica 66 Control de órdenes de compra



Fuente: Elaboración propia

Tal como se muestra en la gráfica no. 67, las personas encuestadas del departamento de finanzas concuerdan que el responsable de llevar un buen control en las órdenes de compra es el proveedor, ya que es el interesado en recibir el pago. Y son los interesados en que su servicio se realice, su factura se reciba en portal y de que se reciba en el sistema.

Gráfica 67 Encargado del control de órdenes de compra

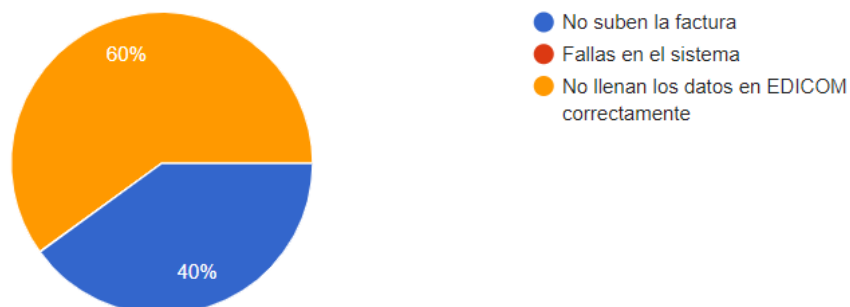


Fuente: Elaboración propia

La mayor parte del personal del departamento de finanzas, indica que puede existir un retraso en el pago a proveedores porque no llenan los datos correctamente en EDICOM, por lo cual les aparece algún tipo de error.

El retraso en el pago también se debe por que los proveedores no suben la factura, este dato lo proporciono el 40% de la población según la gráfica no. 68.

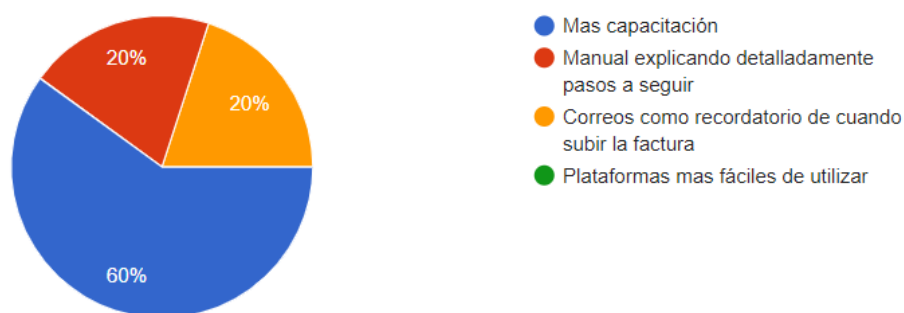
Gráfica 68 Razón de atraso de pago a un proveedor



Fuente: Elaboración propia

Para un proceso más eficiente, como lo muestra la gráfica no. 69, el departamento de finanzas considera que se debe brindar mayor capacitación, de ser posible un manual explicando detalladamente los pasos a seguir y que incluya la información necesaria a capturar. Y también de que se envíen al proveedor correos como recordatorio de cuando deben subir la factura, en caso de ser póliza.

Gráfica 69 Facturación en tiempo

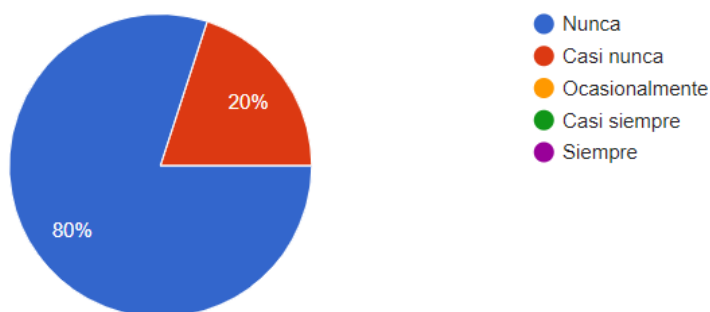


Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica no. 70, las personas encuestadas no llevan a cabo reuniones con los proveedores que les permita trabajar en conjunto para conocer sus expectativas, crear mejoras o hacer sugerencias.

Es importante tener buena comunicación con los proveedores para conocer sus inquietudes, o que ellos puedan hacer sugerencias.

Gráfica 70 Reuniones con los proveedores

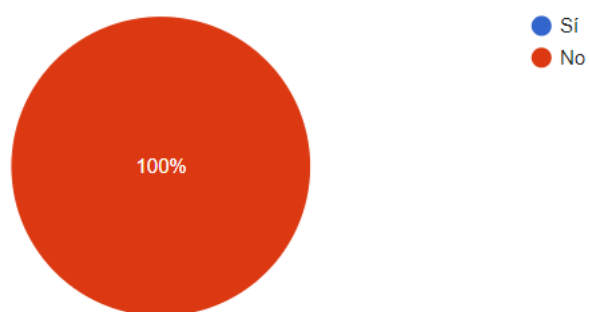


Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, a la pregunta anterior, al no estar relacionados directamente con los proveedores, no miden su satisfacción. Esto se puede observar en las respuestas en la gráfica no. 71. Punto alarmante, por que como se menciona debe ser punto de mejora que existe una buena comunicación con el proveedor, puede ayudar a eliminar el retraso de la facturación.

Nadie menciona una respuesta positiva para solucionar el problema.

Gráfica 71 Satisfacción del proveedor



Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la gráfica no. 72, los empleados del departamento de finanzas tampoco establecen estrategias de mejoras que les puedan ayudar a mejorar o lograr la satisfacción de los proveedores. Es decir, a ellos no les interesa lograr la satisfacción del proveedor.

Gráfica 72 Estrategias para lograr la satisfacción del proveedor

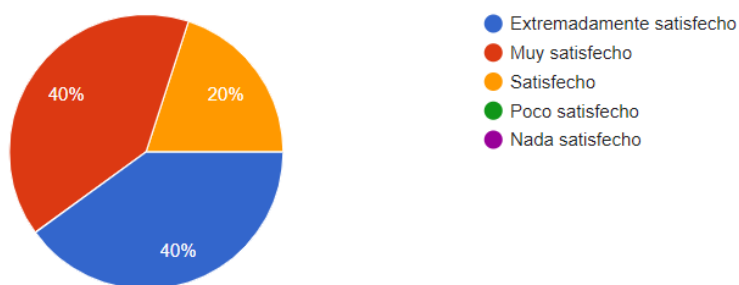


Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica no. 73, las 5 personas encuestadas, concuerdan que el tiempo de respuesta al subir una factura a EDICOM y su fecha de pago está bien, por lo cual están satisfechos con ello.

Nadie de los encuestados del departamento de finanzas está en desacuerdo con los días de pago que se le brindan a los proveedores.

Gráfica 73 Tiempo de pago a proveedores

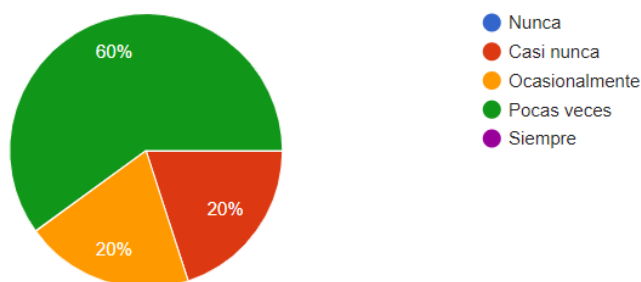


Fuente: Elaboración propia

Como se indicó en preguntas anteriores, en su mayoría tienen retrasos con facturas por no llenar la información correcta en el portal EDICOM, en la gráfica no. 74 muestra que el 60% de la población concuerda que pocas veces se presenta esta situación.

Solamente 1 persona menciona que casi nunca hay retrasos con las facturas que son subidas al portal.

Gráfica 74 Sugerencias para el proceso de facturación



Fuente: Elaboración propia



## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El objetivo principal de esta investigación es abordar el problema que se tiene sobre el proceso de facturación realizado por parte de los proveedores del departamento de la empresa de ramo automotriz, y así encontrar una solución para aumentar la eficiencia en dicho proceso y disminuir conflictos con las áreas involucradas.

Después del análisis a las encuestas realizadas al departamento de finanzas, de compras y a los proveedores, se propone implementar un plan de capacitación al personal encargado en realizar el proceso de cobro de cada proveedor. El cual consiste en un manual (Ver anexo 1), que les facilite la captura de facturas en el portal EDICOM.

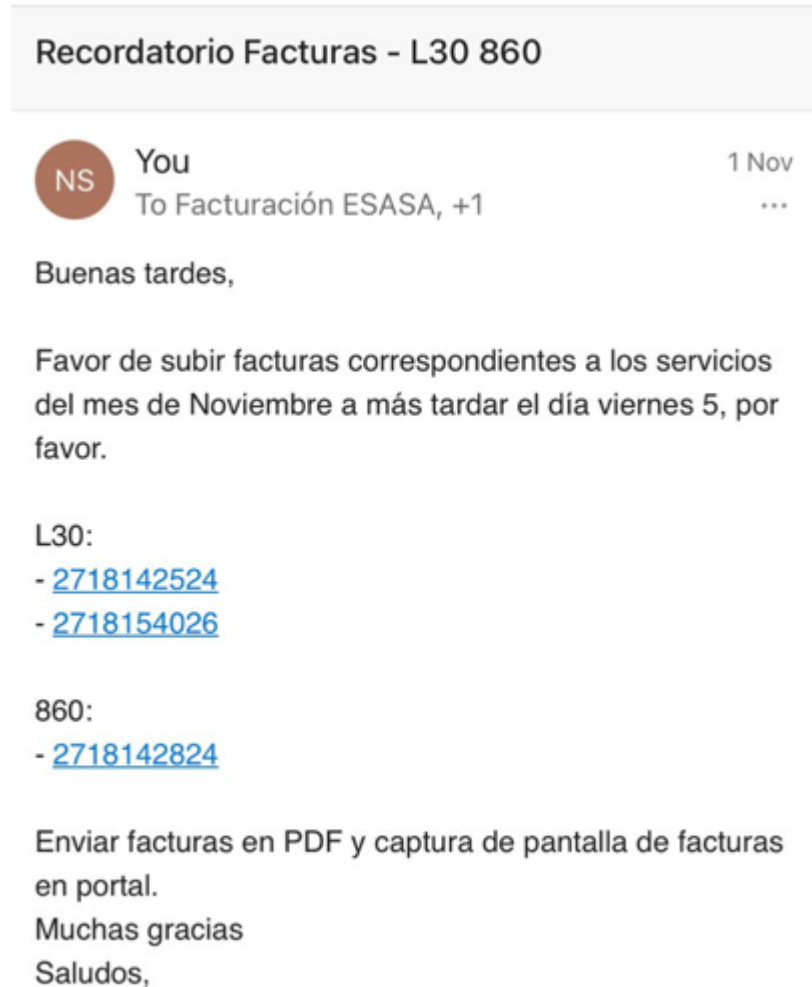
Esto debido a que según la pregunta número 21 de la encuesta realizada al departamento de finanzas, los proveedores no llenan correctamente los datos en EDICOM, es por ello por lo que, con la creación de un manual, se les explicará detalladamente aquella información que se requiera colocar en cada campo al momento de almacenar la factura en el portal.

Dicho manual también ayuda con la rotación de personal con los proveedores, ya que, en el cuestionario hacia los proveedores (Ver anexo 2), se confirma que no son las mismas personas las encargadas en realizar este proceso, entonces el manual les ayudará a los nuevos empleados saber cómo cargar la factura en sistema de una forma más fácil y entendible. Esta misma situación se detectó en las respuestas del cuestionario hacia el departamento de compras (Ver anexo 3), y en el cuestionario dirigido al departamento de finanzas (Ver anexo 4).

Otra propuesta es el envío de “Correos recordatorios”, el cual consiste en enviar correos a los proveedores desde el correo institucional con el cual cuenta la empresa del ramo automotriz, proponiendo fecha límite para capturar las facturas en sistema, el responsable de esta acción será el requisitor, en este caso el departamento de Facilities. Tal y como se muestra en la figura no. 5. Además, se solicitará al proveedor evidencia con captura de pantalla de que la factura fue almacenada en el sistema y así poderle dar

seguimiento internamente para acelerar el proceso de aceptación de esta. Esto se hará debido a que muchos proveedores afirman que se les olvida hacer este proceso.

Figura 1 Correos recordatorios



Fuente: Elaboración propia

El correo deberá incluir:

- Número de la orden de compra
- Mención de que mes corresponde la factura
- Fecha límite de facturación
- Solicitud de envío de captura de pantalla de factura en portal y factura en PDF

Como se mencionó anteriormente, hay pólizas, las cuales impactan en el presupuesto el mismo monto mes a mes, por ello también se hace la recomendación de llevar un archivo en Excel el cual ayude a visualizar de manera más rápida cuáles son las pólizas que ya impactaron el gasto y así, poder dar seguimiento a aquellas faltantes y canalizarlo con el proveedor.

El archivo consiste en hacer un listado en Excel de manera vertical de todos los proveedores con los cuales se cuentan actualmente con póliza, y de manera horizontal vendrían los meses de todo el año, en su respectiva intersección de proveedor y mes, se coloca el monto con el cual deben facturar y se rellena de algún color en especial aquellos montos que ya impactaron en el sistema, es decir, de aquellas facturas que ya pasaron por todo el proceso hasta llegar al requisitor para su aprobación. Así como se muestra en la imagen no. 2.

Figura 2 Facturas recibidas en sistema

Proveedor	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril
CASESA	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00	\$ 7,500.00				
SEICI poliza 1	\$ 23,008.11	\$ 23,008.11	\$ 23,008.11				
SEICI poliza 2	\$ 12,010.20	\$ 12,010.20	\$ 12,010.20				
Schindler	\$ 5,952.12	\$ 5,952.12	\$ 5,952.12				
Analitica	\$ 9,830.00	\$ 9,830.00	\$ 9,830.00				
LYM	\$ 47,000.00	\$ 47,000.00	\$ 47,000.00				
Atlet poliza 1	\$ 5,250.00	\$ 5,250.00	\$ 5,250.00				
Atlet poliza 2	\$ 17,665.00	\$ 17,665.00	\$ 17,665.00				
Extintores	\$ 7,455.00	\$ 7,455.00	\$ 7,455.00				
Saniso	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00	\$ 8,000.00				
Global Voip	\$ 52,375.62	\$ 52,375.62	\$ 52,375.62				
Serlind	\$ 72,285.00	\$ 72,285.00	\$ 72,285.00				
Mobinsa	\$ 16,050.00	\$ 16,050.00	\$ 16,050.00				
ESASA poliza 1	\$ 30,193.85	\$ 30,193.85	\$ 30,193.85				
ESASA poliza 2	\$ 10,644.39	\$ 10,644.39	\$ 10,644.39				

Fuente: Elaboración propia

La aportación principal de esta investigación consiste en un plan de capacitación básico (Ver anexo 5), el cual se verán temas importantes para comprender todo el

proceso, ya sea sobre temas de la facturación, como todo lo relacionado al sistema EDICOM, sobre que es, cuando realizarse, términos de pago para proveedores, entre otros temas de interés. Esta capacitación será brindada tanto a proveedores, como al departamento de finanzas y compras, además, al requisitor de Facilities. Se revisará el proceso desde que el proveedor requiere hacer la factura, hasta que es pagada, conociendo todos los factores y personas involucradas en él. Con la ayuda de la implementación del plan básico de capacitación, los proveedores serán capaces de realizar la factura en tiempo y forma, evitando así el retraso de pago para ellos y también el retraso en la impactación del presupuesto del departamento de Facilities.

También, se propone el cronograma (Ver anexo 5) para implementar esta capacitación, considerando necesario brindarla cada 2 meses, debido a la rotación de personal y personas de nuevo ingreso, además de considerar necesario volver a plasmar toda la información acerca del proceso de facturación y sistema EDICOM y que sirva como recordatorio a todo el personal con el que se cuenta ahorita para la resolución de dudas.

Se concluye que no hay suficiente capacitación hacia los proveedores para que ellos realicen el proceso de facturación en tiempo y forma, además de que hay un problema de comunicación en dichas organizaciones por lo que no siempre se informa al departamento de finanzas cuando se termina un servicio por lo cual la facturación no se hace en tiempo.

Se espera que con ayuda del plan básico de capacitación exista más eficiencia en dicho proceso, aunado con el protocolo para la captura electrónica de facturas. Siendo como extra, la ayuda de los correos recordatorios para que los proveedores almacenen la factura en el portal a inicios de mes y así evitar retrasos.

## 6. BIBLIOGRAFIA

Ayala, C. (2018, 3 mayo). *Cómo manejar el incumplimiento de sus proveedores y atender una emergencia con sus clientes*. Bien Pensado. <https://bienpensado.com/como-manejar-el-incumplimiento-de-sus-proveedores-y-atender-una-emergencia-con-sus-clientes/>

dhiak@lanis. (2022, 5 enero). *CONCEPTOS DE COMUNICACIÓN Y DIFUSION*. Blogspot. <http://dhiakalanis1989.blogspot.com>

Mexico, C. M. B. (2019, 19 febrero). *LA FUNCIÓN DE LA CAPACITACIÓN EN LAS EMPRESAS*. LinkedIn. <https://es.linkedin.com/pulse/la-funci%C3%B3n-de-capacitaci%C3%B3n-en-las-empresas-mb-certification-mexico#::%7E:text=La%20capacitaci%C3%B3n%20como%20todo%20proceso,relaciones%20con%20el%20medio%20social>.

*Capacitar al personal*. (2004, 29 noviembre). Importancia. <https://www.importancia.org/capacitar-al-personal.php>

colaboradores de Wikipedia. (2019, 6 septiembre). *TE Connectivity*. Wikipedia, la enciclopedia libre. [https://es.wikipedia.org/wiki/TE\\_Connectivity](https://es.wikipedia.org/wiki/TE_Connectivity)

ESAN Graduate School of Business. (2016, 5 agosto). *La importancia de la capacitación en la empresa*. Recursos Humanos | Apuntes empresariales | ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/08/la-importancia-de-la-capacitacion-en-la-empresa/>

Tablado, F. (2021, 13 octubre). *Conflictos laborales: Qué son, tipos y resolución*. Grupo Atico34. [https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/#Que\\_son\\_los\\_conflictos\\_laborales](https://protecciondatos-lopd.com/empresas/conflictos-laborales/#Que_son_los_conflictos_laborales)

Editorial Grudemi. (2021, 26 noviembre). *Conflicto laboral*. Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/conflicto-laboral/>

Apd, R. (2021, 1 junio). *Causas de los conflictos laborales más frecuentes y sus soluciones*. APD España. <https://www.apd.es/causas-de-los-conflictos-laborales/>

Equipo editorial, Etecé. (2020, 14 agosto). *Capacitación - Concepto, beneficios, objetivos e importancia*. Concepto. <https://concepto.de/capacitacion-2/#:%7E:text=uno%20por%20vez,-,Objetivos%20de%20la%20capacitaci%C3%B3n,el%20manejo%20de%20nuevas%20herramientas.>

User, S. (2020). *6 características esenciales de una capacitación de calidad*. Capacitación y desarrollo UC. <https://capacitacion.uc.cl/noticias/168-6-caracteristicas-esenciales-de-una-capacitacion-de-calidad>

Editorial Grudemi. (2021, 3 diciembre). *Conflicto laboral*. Enciclopedia Económica. <https://enciclopediaeconomica.com/conflicto-laboral/#:%7E:text=Conflictos%20funcionales%3A%20aquellos%20que%20mediante,el%20est%C3%ADmulo%20de%20sus%20trabajadores.>

Apd, R. (2021, 1 junio). *Causas de los conflictos laborales más frecuentes y sus soluciones*. APD España. <https://www.apd.es/causas-de-los-conflictos-laborales/>

Fernando Arias Galicia: Administración de Recursos Humanos, Editorial Trillas, México 1978.

G. (2021, 5 agosto). *Conflictos laborales: causas y cómo solucionarlos | Inenka*. Escuela Inenka. <https://escuelainenka.com/conflictos-laborales/>

Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 2000.

Amat, J.M. (1988): Control presupuestario. Barcelona: Ed. Gestió 2000.

Chiavenato, I. (1992): Administración de recursos humanos. México: Ed. McGraw Hill.

Capacitacion y Desarrollo de personal, Grados Jaime A., Editorial Trillas, S.A.C.V. 2002, Mexico

Silíceo Aguilar. (2008). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa

Werther, W., Davis, K., Mejia, G. y Sánchez, B. (2000). Administración de personal y recursos humanos. México: Editorial McGraw-Hill.

Almécija, M. A. M. G. (2004). *Tamaño de muestra y precisión estadística* (1.<sup>a</sup> ed.).  
Editorial Universidad de Almería.

**ANEXO 1-Protocolo para la captura electrónica de facturas**

# Protocolo para la captura electrónica de facturas

---

PORTAL EDICOM

Elaborado por: Sandra Luz Noriega Moreno



### **Introducción**

Una factura es un documento comercial que registra la información relativa a la compra o venta de un bien o servicio.

Al ser una empresa internacional de manufactura, realiza la compra de bienes y servicios, por lo cual debe solicitar las facturas a sus proveedores. Actualmente se utiliza la plataforma EDICOM para realizar este proceso.

Este servicio de facturación permite el envío de comprobantes fiscales entre la empresa de ramo automotriz y sus proveedores.

Para utilizar este sistema, no se quiere la instalación de ninguna aplicación especial, ya que todo se realiza a través de una página web, por ello es necesario utilizar un navegador tal como Mozilla Firefox, Google Chrome o Internet Explorer.

En esta guía se explicará resumidamente:

1. Como acceder al portal de EDICOM
2. Como subir o añadir una addenda al comprobante XML

## 1. Iniciar sesión

Se accede a la plataforma con la dirección web a continuación:

<https://supplier.te.com/web/supplier-portal/edicom/mx>

**Identificación**

Usuario \*

Contraseña \*

**Iniciar Sesión**

**Bienvenido a la Plataforma**

Con este cliente Web usted podrá consultar y enviar sus documentos electrónicos (EDI) con sus socios comerciales desde cualquier parte del mundo, con la única ayuda de un navegador.

[Solicitud de ayuda](#)

[Preguntas Frecuentes \(FAQs\)](#)

[¿Olvidó su contraseña?](#)

[Aviso Legal](#) | [Política de privacidad](#)

Se deben llenar los siguientes espacios en blanco:

- **Usuario:** Se debe colocar el RFC del proveedor
- **Contraseña:** Es la contraseña asociada con el usuario, en primera instancia es proporcionada por personal de la empresa del ramo automotriz, posteriormente deberá ser cambiada en el primer inicio de sesión.

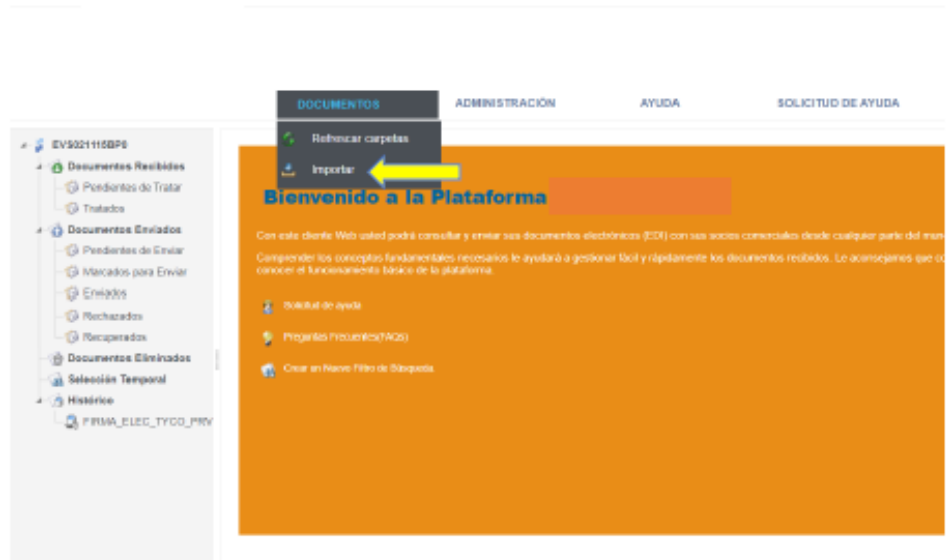
Una vez llenado los espacios anteriores, se debe dar clic en el botón “**iniciar sesión**”.

Otro botón adicional que proporciona la página principal es el *¿Olvidó su contraseña?*, que sirve para recuperar la contraseña usando para ello la “pregunta” y la “respuesta” indicadas cuando se dio de alta al proveedor.

## 2. Subir facturas

Una vez iniciada la cuenta, si el usuario desea importar facturas se deben seguir los siguientes pasos:

-Menú principal Documentos: opción Importar



-Botón de añadir archivos

Se seleccionan los documentos a importar, se realiza la validación automática del documento, posteriormente se muestra una pantalla resumen. En caso de que haya un error con el documento, no podrá ser importado. El documento se tendrá que corregir para poder ser importado.



### 3. Editar Addenda

En caso de que el documento sea correcto, se abrirá inmediatamente la pantalla para editar y completar los datos de la addenda.

Si la validación es correcta aparece la pantalla para editar los campos necesarios para poder guardar la addenda. Los demás campos no será necesario llenarlos, por tanto, no pueden ser editados y aparecerán como "solo lectura".

A continuación, se muestra la pantalla para editar, donde solo se llenarán los datos de la pestaña addenda.

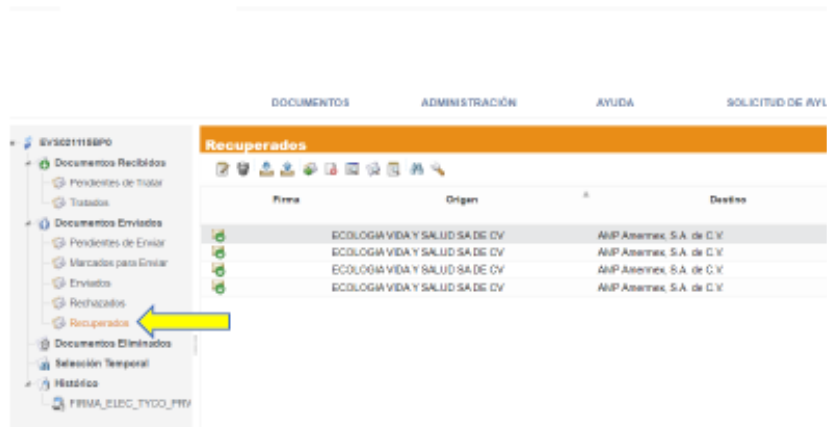
Es importante que se llenen en su totalidad todos los espacios correspondientes en la addenda. Es importante incluir el número de orden de compra en "Orden de compra", además de seleccionar los "términos de pago". Si no existe una orden de por medio, estos campos podrán quedar en blanco.

En la parte de comentarios, es necesario colocar un correo de contacto de la empresa, es decir, el correo de la persona de la empresa del ramo automotriz que le solicito el servicio que se está facturando. Este espacio no se puede dejar en blanco, es obligatorio incluir su correo de contacto.

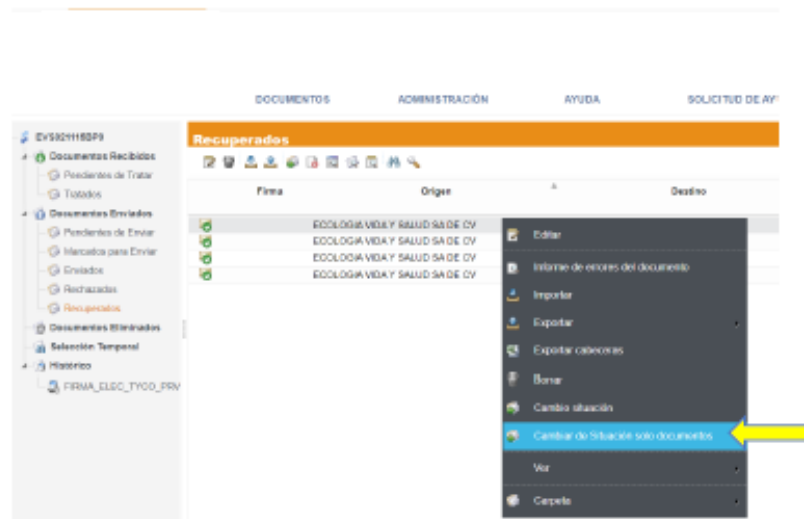
Una vez finalizado el paso anterior, está listo para ser enviado. Una vez enviado, la factura se va a la carpeta de Enviados, lo cual indica que todo el proceso se hizo de manera satisfactoria.

#### 4. Recuperados

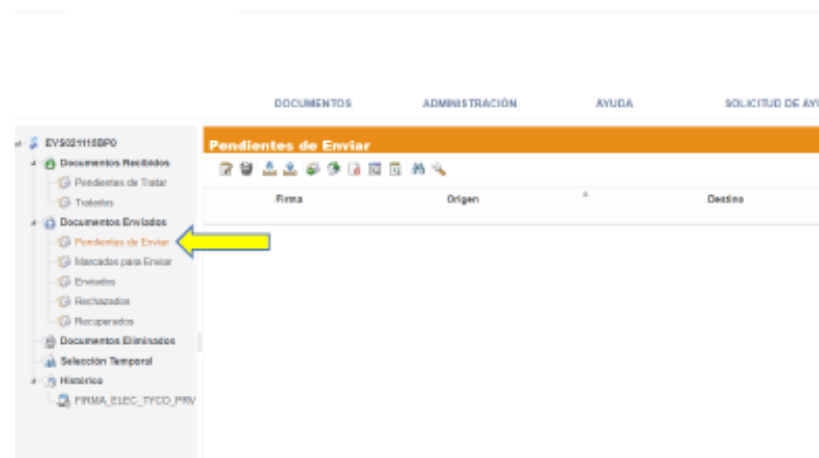
Una vez realizada la validación de la información por parte de la empresa del sector automotriz, la factura pasa a la carpeta de Recuperados.



En dado caso que se detecte algún error en addenda, el documento será regresado para su corrección. Para ello, se debe situar sobre el documento y cambiarlo de situación, es decir, seleccionar el documento y dar clic derecho al ratón y pulsar la opción "Cambio de situación".



Una vez realizado el cambio, el archivo se moverá a la carpeta de "Pendientes de enviar", y se repetirá el proceso nuevamente para editar el addenda del documento y una vez que esté listo, se deberá enviarlo nuevamente.




Una vez completado este proceso, se lleva a cabo un proceso interno en la empresa del ramo automotriz, el cual, al pasar la verificación, se le envía la factura de aprobación al cliente que solicitó el servicio. Por ello es muy importante que para ese momento el usuario envíe a su cliente la factura en PDF para que así pueda revisar nuevamente los conceptos facturados y el monto y poder recibir dicha factura en sistema.

### Descripción de carpetas

-**Documentos recibidos:** contiene documentos entrantes de la plataforma, es decir que son enviados por la empresa del ramo automotriz al proveedor.

 Documentos Recibidos

 Pendientes de Tratar


- **Pendientes de tratar:** los mensajes entrantes que han sido recibidos se colocan dentro de la carpeta pendientes de tratar.

 Tratados

- **Tratados:** los mensajes entrantes que han sido tratados se colocan dentro de la carpeta de tratados

**-Documentos enviados:** Son todos los documentos salientes de la plataforma, es decir que son mandados por el proveedor a la empresa del ramo automotriz.


#### Documentos Enviados

 Pendientes de Enviar


•**Pendientes de enviar:** los documentos que se acaban de generar se colocan en la lista de pendientes de enviar, en espera de posteriormente enviarlos.

 Marcados para Enviar


•**Marcados para enviar:** los documentos que se ha elegido enviar pasan a la carpeta marcados para enviar, pasan a esta carpeta desde la pendientes de enviar por medio de la opción de enviar o guardar y enviar, y serán enviados en un futuro.

 Enviados

•**Enviados:** los mensajes que han sido enviados se colocan dentro de la carpeta. Los documentos pasaran de esta carpeta a una de las siguientes: "Rechazado" o "Recuperado"

 Rechazados

•**Rechazado:** Los mensajes enviados que han sido rechazados por alguna razón pasan a la carpeta de rechazados. Verificar cual es la razón por la cual ha sido rechazado.

 Recuperados

•**Recuperados:** son todos los mensajes que han sido recibidos correctamente por el personal de la empresa del ramo automotriz. Los mensajes que aparecen en la carpeta recuperados han realizado con éxito su ciclo.



**ANEXO 2-Cuestionario dirigida a proveedores de la empresa de ramo automotriz****Encuesta dirigida a proveedores de la empresa del ramo  
automotriz**

Actualmente me encuentro cursando la maestría en Administración. Mi proyecto de investigación es buscar incrementar la eficiencia y disminuir conflictos en el proceso de facturación de proveedores hacia el departamento de Facilities. Como medio de obtención de datos se elaboró esta encuesta para conocer el desarrollo y el nivel de percepción de este en los proveedores.

De antemano, gracias por el soporte.

**1. ¿Cómo considera que las empresas tengan definidas las políticas de venta?**

- a) No son importantes
- b) Poco importantes
- c) Importantes
- d) Algo importantes
- e) Muy importantes

**2. ¿En su empresa existe un departamento encargado de realizar el proceso de cobro a sus clientes?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**3. ¿Existe dificultad para que su empresa pueda realizar el proceso de cobro en tiempo y forma?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**4. Si en su respuesta anterior no contesto nunca. ¿Qué tipo de dificultad presenta?**

\_\_\_\_\_

**5. ¿Usted es siempre la persona que realiza el proceso de cobro a la empresa de ramo automotriz?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**6. ¿Se evalúa el proceso de cobro?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**7. ¿Se realiza una capacitación inicial, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo al proceso de facturación de su empresa?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**8. ¿Con que regularidad recibe capacitación de su empresa para el proceso de cobro?**

- a) Cuando hay cambios en la ley
- b) Cuando hay cliente nuevo
- c) Cuando hay software nuevo
- d) No recibo capacitación
- e) Otros: \_\_\_\_

**9. ¿En su empresa ha recibido capacitación para llevar a cabo el proceso de cobro a la empresa del ramo automotriz?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**10. ¿Conoce el sistema EDICOM de la empresa del ramo automotriz para la facturación?**

- a) Muy conocido
- b) Algo conocido
- c) Conocido
- d) Poco conocido
- e) Nada conocido

**11. ¿Ha recibido por parte de la empresa del ramo automotriz capacitación para llevar a cabo el proceso de facturación a través de EDICOM?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**12. ¿Qué tan fácil o difícil le parece el sistema EDICOM?**

- a) Extremadamente fácil
- b) Muy fácil
- c) Fácil
- d) Poco fácil
- e) Nada fácil

**13. ¿Con que regularidad recibe capacitación sobre el sistema EDICOM de parte de la empresa del ramo automotriz?**

- a) Cuando hay cambios en la ley
- b) Cuando hay cliente nuevo
- c) Cuando hay software nuevo
- d) No he recibido capacitación

**14. ¿Cómo fue el tipo de capacitación que recibió?**

- a) Manual
- b) Por llamada
- c) Por correo electrónico
- d) En una junta
- e) No he recibido capacitación
- f) Otros: \_\_\_\_

**15. ¿Cree necesario recibir algún tipo de capacitación extra para mejorar este proceso?**

- a) Sí
- b) No
- c) Tal vez

**16. Si su respuesta anterior fue si, indique el o los temas para la capacitación:**

\_\_\_\_\_

**17. ¿Su personal le notifica cuando terminan un servicio en la empresa de ramo automotriz para iniciar el proceso de facturación?**

- a) Sí
- b) No

**18. ¿Lleva control sobre las ordenes de compra abiertas y de los trabajos ya realizados?**

- a) Sí
- b) No

**19. Si su respuesta anterior fue si, ¿Cómo lo lleva a cabo?**

\_\_\_\_\_

**20. ¿Quién considera que es el responsable de llevar un buen control de las ordenes de compras?**

- a) Departamento
- b) Departamento
- c) Proveedor
- d) Requisitor

**21. Seleccione la razón más común por la cual se atrasa en subir una factura al portal**

- a) No se me notifica cuando se termina el servicio
- b) Fallas en el sistema
- c) No le entiendo bien al sistema
- d) Se me olvida
- e) Otros: \_\_\_\_\_

**22. ¿Qué requiere por parte de la empresa del ramo automotriz para que la factura se suba al sistema en tiempo?**

- a) Mas capacitación
- b) Manual explicando detalladamente pasos a seguir
- c) Correos como recordatorio de cuando subir la factura
- d) Plataformas mas fáciles de utilizar

**23. ¿Llevan a cabo reuniones con los clientes que permitan trabajar junto con él, para conocer sus expectativas, problemas, etc.?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**24. ¿Miden la satisfacción del cliente?**

- a) Si
- b) No

**25. Si tu respuesta anterior fue si, ¿Qué tipo de mediciones utilizan?**

- a) Encuestas
- b) Entrevistas
- c) Cuestionarios
- d) Llamadas telefónicas
- e) Otros: \_\_\_\_

**26. ¿Se establecen estrategias de mejoras para lograr la satisfacción del cliente?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Pocas veces
- e) Siempre

**27. ¿Tiene usted alguna sugerencia para mejorar el proceso de facturación de la empresa del ramo automotriz?**

\_\_\_\_\_

**28. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta al recibir una factura a EDICOM y su fecha de pago?**

- a) Extremadamente satisfecho
- b) Muy satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Poco satisfecho
- e) Nada satisfecho

**29. ¿Con cuanta regularidad se tienen problemas con facturas por no cumplir con los requisitos necesarios?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Pocas veces
- e) Siempre

**ANEXO 3-Cuestionario dirigida al departamento de compras de la empresa del ramo automotriz****Encuesta dirigida al departamento de compras de la empresa del ramo automotriz**

Actualmente me encuentro cursando la maestría en Administración. Mi proyecto de investigación es buscar incrementar la eficiencia y disminuir conflictos en el proceso de facturación de proveedores hacia el departamento de Facilities. Como medio de obtención de datos se elaboró esta encuesta para conocer el desarrollo y el nivel de percepción de este en los proveedores.

De antemano, gracias por el soporte.

**1. ¿Cómo considera las políticas de compras de la empresa de ramo automotriz?**

- a) No son importantes
- b) Poco importantes
- c) Importantes
- d) Algo importantes
- e) Muy importantes

**2. ¿En la empresa del ramo automotriz existe un departamento encargado de realizar el proceso de pago a sus clientes?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**3. ¿Existe dificultad para que la empresa del ramo automotriz pueda realizar el proceso de pago en tiempo y forma?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**4. Si en su respuesta anterior no contesto nunca. ¿Qué tipo de dificultad presenta?**

\_\_\_\_\_

**5. ¿Usted interviene en el proceso de pago a proveedores?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**6. ¿Se evalúa el proceso de pago a proveedores?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**7. ¿Se realiza una capacitación inicial, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo al proceso de pago a proveedores?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**8. ¿Con que regularidad recibe capacitación de su empresa para el proceso de pagos?**

- a) Cuando hay cambios en la ley
- b) Cuando hay cliente nuevo
- c) Cuando hay software nuevo
- d) No recibo capacitación
- e) Otros: \_\_\_\_

**9. ¿Ha recibido por parte de la empresa del ramo automotriz capacitación para llevar a cabo el proceso de pago a proveedores?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**10. ¿Conoce el sistema EDICOM de la empresa del ramo automotriz?**



- a) Muy conocido
- b) Algo conocido
- c) Conocido
- d) Poco conocido
- e) Nada conocido

**11. ¿Ha recibido por parte de la empresa del ramo automotriz capacitación para llevar a cabo el proceso de pagos a través de EDICOM?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**12. ¿Qué tan fácil o difícil le parece el sistema EDICOM?**

- a) Extremadamente fácil
- b) Muy fácil
- c) Fácil
- d) Poco fácil
- e) Nada fácil

**13. ¿Con que regularidad recibe capacitación sobre el sistema EDICOM de parte de la empresa del ramo automotriz?**

- a) Cuando hay cambios en la ley
- b) Cuando hay cliente nuevo
- c) Cuando hay software nuevo
- d) No he recibido capacitación

**14. ¿Cómo fue el tipo de capacitación que recibió?**

- a) Manual
- b) Por llamada
- c) Por correo electrónico
- d) En una junta
- e) No he recibido capacitación
- f) Otros: \_\_\_\_

**15. ¿Cree necesario recibir algún tipo de capacitación extra para mejorar este proceso?**

- a) Sí
- b) No

c) Tal vez

**16. Si su respuesta anterior fue si, indique el o los temas para la capacitación:**

\_\_\_\_\_

**17. ¿Usted revisa cuales órdenes de compra aún no han sido recibidas?**

- a) Sí
- b) No

**18. ¿Lleva control sobre las facturas que están pendientes por recibir?**

- a) Sí
- b) No

**19. Si su respuesta anterior fue si, ¿Cómo lo lleva a cabo?**

\_\_\_\_\_

**20. ¿Quién considera que es el responsable de llevar un buen control de las ordenes de compras?**

- a) Departamento de compras
- b) Departamento de finanzas
- c) Proveedor
- d) Requisitor

**21. Seleccione la razón más común por la cual se atrasa un pago a un proveedor**

- a) Proveedor no sube la factura
- b) Fallas en el sistema
- c) No le entienden bien al sistema
- d) Otros: \_\_\_\_

**22. ¿Qué considera necesario por parte de la empresa del ramo automotriz para que el proveedor realice la facturación en tiempo?**

- a) Mas capacitación
- b) Manual explicando detalladamente pasos a seguir
- c) Correos como recordatorio de cuando subir la factura
- d) Plataformas mas fáciles de utilizar

**23. ¿Llevan a cabo reuniones con los clientes que permitan trabajar junto con él, para conocer sus expectativas, problemas, etc.?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**24. ¿Miden la satisfacción del proveedor?**

- a) Si
- b) No

**25. Si tu respuesta anterior fue si, ¿Qué tipo de mediciones utilizan?**

- a) Encuestas
- b) Entrevistas
- c) Cuestionarios
- d) Llamadas telefónicas
- e) Otros: \_\_\_\_

**26. ¿Se establecen estrategias de mejoras para lograr la satisfacción del proveedor?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Pocas veces
- e) Siempre

**27. ¿Tiene usted alguna sugerencia para mejorar el proceso de pago de la empresa del ramo automotriz?**

\_\_\_\_\_

**28. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta al recibir una factura por parte del proveedor y su fecha de pago?**

- a) Extremadamente satisfecho
- b) Muy satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Poco satisfecho
- e) Nada satisfecho

**29. ¿Con cuanta regularidad se tienen problemas con facturas por no cumplir con los requisitos necesarios?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Pocas veces
- e) Siempre

**ANEXO 4-Cuestionario dirigida al departamento de finanzas de la empresa del ramo automotriz****Encuesta dirigida al departamento de finanzas de la empresa del ramo automotriz**

Actualmente me encuentro cursando la maestría en Administración. Mi proyecto de investigación es buscar incrementar la eficiencia y disminuir conflictos en el proceso de facturación de proveedores hacia el departamento de Facilities. Como medio de obtención de datos se elaboró esta encuesta para conocer el desarrollo y el nivel de percepción de este en los proveedores.

De antemano, gracias por el soporte.

**1. ¿Cómo considera las políticas de compras de la empresa del ramo automotriz?**

- a) No son importantes
- b) Poco importantes
- c) Importantes
- d) Algo importantes
- e) Muy importantes

**2. ¿En la empresa del ramo automotriz existe un departamento encargado de realizar el proceso de pago a sus clientes?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**3. ¿Existe dificultad para que la empresa del ramo automotriz pueda realizar el proceso de pago en tiempo y forma?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**4. Si en su respuesta anterior no contesto nunca. ¿Qué tipo de dificultad presenta?**

\_\_\_\_\_

**5. ¿Usted interviene en el proceso de pago a proveedores?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**6. ¿Se evalúa el proceso de pago a proveedores?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**7. ¿Se realiza una capacitación inicial, por mínima que sea, cuando se incorpora personal nuevo al proceso de pago a proveedores?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**8. ¿Con que regularidad recibe capacitación de su empresa para el proceso de pagos?**

- a) Cuando hay cambios en la ley
- b) Cuando hay cliente nuevo
- c) Cuando hay software nuevo
- d) No recibo capacitación
- e) Otros: \_\_\_\_

**9. ¿Ha recibido por parte de la empresa del ramo automotriz capacitación para llevar a cabo el proceso de pago a proveedores?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**10. ¿Conoce el sistema EDICOM de la empresa del ramo automotriz?**

- a) Muy conocido
- b) Algo conocido
- c) Conocido
- d) Poco conocido
- e) Nada conocido

**11. ¿Ha recibido por parte de la empresa del ramo automotriz capacitación para llevar a cabo el proceso de pagos a través de EDICOM?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**12. ¿Qué tan fácil o difícil le parece el sistema EDICOM?**

- a) Extremadamente fácil
- b) Muy fácil
- c) Fácil
- d) Poco fácil
- e) Nada fácil

**13. ¿Con que regularidad recibe capacitación sobre el sistema EDICOM de parte de la empresa del ramo automotriz?**

- a) Cuando hay cambios en la ley
- b) Cuando hay cliente nuevo
- c) Cuando hay software nuevo
- d) No he recibido capacitación

**14. ¿Cómo fue el tipo de capacitación que recibió?**

- a) Manual
- b) Por llamada
- c) Por correo electrónico
- d) En una junta
- e) No he recibido capacitación
- f) Otros: \_\_\_\_

**15. ¿Cree necesario recibir algún tipo de capacitación extra para mejorar este proceso?**

- a) Sí
- b) No

c) Tal vez

**16. Si su respuesta anterior fue si, indique el o los temas para la capacitación:**

\_\_\_\_\_

**17. ¿Usted revisa cuales órdenes de compra aún no han sido recibidas?**

- a) Sí
- b) No

**18. ¿Lleva control sobre las facturas que están pendientes por recibir?**

- a) Sí
- b) No

**19. Si su respuesta anterior fue si, ¿Cómo lo lleva a cabo?**

\_\_\_\_\_

**20. ¿Quién considera que es el responsable de llevar un buen control de las ordenes de compras?**

- a) Departamento de compras
- b) Departamento de finanzas
- c) Proveedor
- d) Requisitor

**21. Seleccione la razón más común por la cual se atrasa un pago a un proveedor**

- a) Proveedor no sube la factura
- b) Fallas en el sistema
- c) No le entienden bien al sistema
- d) Otros: \_\_\_\_

**22. ¿Qué considera necesario por parte de la empresa del ramo automotriz para que el proveedor realice la facturación en tiempo?**

- a) Mas capacitación
- b) Manual explicando detalladamente pasos a seguir
- c) Correos como recordatorio de cuando subir la factura
- d) Plataformas mas fáciles de utilizar



**23. ¿Llevan a cabo reuniones con los clientes que permitan trabajar junto con él, para conocer sus expectativas, problemas, etc.?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Casi siempre
- e) Siempre

**24. ¿Miden la satisfacción del proveedor?**

- a) Si
- b) No

**25. Si tu respuesta anterior fue si, ¿Qué tipo de mediciones utilizan?**

- a) Encuestas
- b) Entrevistas
- c) Cuestionarios
- d) Llamadas telefónicas
- e) Otros: \_\_\_\_

**26. ¿Se establecen estrategias de mejoras para lograr la satisfacción del proveedor?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Pocas veces
- e) Siempre

**27. ¿Tiene usted alguna sugerencia para mejorar el proceso de pago de la empresa del ramo automotriz?**

\_\_\_\_\_

**28. ¿Cómo califica el tiempo de respuesta al recibir una factura por parte del proveedor y su fecha de pago?**

- a) Extremadamente satisfecho
- b) Muy satisfecho
- c) Satisfecho
- d) Poco satisfecho
- e) Nada satisfecho

**29. ¿Con cuanta regularidad se tienen problemas con facturas por no cumplir con los requisitos necesarios?**

- a) Nunca
- b) Casi nunca
- c) Ocasionalmente
- d) Pocas veces
- e) Siempre

**ANEXO 5-Plan básico de capacitación**

Enero, 2022

# Plan básico de capacitación

Sandra Luz Noriega Moreno



## 1. Objetivo principal

El presente plan básico de capacitación busca incrementar la eficiencia y disminuir conflictos en el proceso de facturación, propuesta diseñada para el departamento de Facilities de la empresa del ramo automotriz.

Además, cuenta con los siguientes objetivos específicos:

- Conocer a los proveedores, personal del departamento de compras y al requisitor, que es el proceso de facturación.
- Que los proveedores sepan cuando es el momento correcto para realizar una factura
- Tanto el requisitor, como el departamento de compras conozcan la información que debe incluir una factura.
- Que todos los proveedores estén consientes de los términos de pago con los que cuenta cada uno, que conozcan en cuantos días se les pagara cada factura aprobada en sistema.
- Explicar la penalización que se aplicara en caso de no facturar en tiempo y forma.
- Que los proveedores y el requisitor conozcan las políticas de compras con las que se cuentan en la empresa.
- Exponer la mejora de la hoja de Excel que funciona para tener un mejor control sobre las pólizas de cada proveedor, que han sido recibidas en sistema
- Conocer los contactos a los cuales deben dirigirse para cada problema que se presente en la facturación.
- Conocer que es el sistema EDICOM

- Explicar para que sirve el sistema EDICOM
- Explicar cada una de las funciones que tiene el sistema EDICOM
- Revisar una orden de compra para que se conozca toda la información que viene en ella
- Compartir el protocolo para la captura electrónica de facturas, siendo una herramienta que ayudara a facilitar el proceso de este.
- Conocer los contactos a los cuales deben dirigirse para cada problema que se presente en algo relacionado con el sistema EDICOM

## 2. Plan

<b>PLAN DE CAPACITACIÓN BASICO</b>
<b>DEPARTAMENTO DE FACILITIES</b>

FORMACIÓN Y DESARROLLO DE:	TEMA	# Horas requeridas	DIRIGIDO A: (Número de personas)				TOTAL
			Proveedores	Finanzas	Compras	Requisitor	
Proceso de facturación	¿Qué es?	0.5	20		5	1	26
Proceso de facturación	¿Cuándo se debe realizar?	0.5	20				25
Proceso de facturación	¿Qué información debe incluir una factura?	0.5			5	1	6
Proceso de facturación	Terminos de pago para proveedores	1	20				20
Proceso de facturación	Penalización por no facturar a tiempo	0.5	20				20
Proceso de facturación	Políticas de compra	1	20			1	21
Proceso de facturación	Formato de ayuda de excel	0.5				1	1
Sistema EDICOM	¿Qué es?	1	20	5	5	1	31
Sistema EDICOM	¿Para que sirve?	0.5	20	5	5	1	31
Sistema EDICOM	Explicación del sistema EDICOM	2	20			1	21
Sistema EDICOM	Explicación general de las ordenes de compra	1	20				20
Sistema EDICOM	Protocolo para la captura electronica de facturas	1	20		5	1	26
	<b>TOTAL DE HORAS REQUERIDAS</b>	<b>10</b>					

## 3. Metodología

Derivado a la situación actual por el COVID, y siguiendo las normativas de la Secretaría de Salud, las capacitaciones se estarán llevando a cabo por la plataforma Microsoft Teams. En donde se les estará enviando la liga a los proveedores con fecha y horario para que puedan acceder a cada una de ellas.

En el siguiente cuadro se muestra quien será el responsable de impartir cada tema, esto derivado a los conocimientos en el tema con los que cuenta cada departamento, esperando una mayor claridad en los temas a impartir:

<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO DE:</b>	<b>TEMA</b>	<b>Responsable</b>
Proceso de facturación	¿Qué es?	Finanzas
Proceso de facturación	¿Cuándo se debe realizar?	Finanzas
Proceso de facturación	¿Qué información debe incluir una factura?	Finanzas
Proceso de facturación	Terminos de pago para proveedores	Compras
Proceso de facturación	Penalización por no facturar a tiempo	Compras
Proceso de facturación	Políticas de compra	Compras
Proceso de facturación	Formato de ayuda de excel	Compras
Sistema EDICOM	¿Qué es?	Finanzas
Sistema EDICOM	¿Para que sirve?	Finanzas
Sistema EDICOM	Explicación del sistema EDICOM	Finanzas
Sistema EDICOM	Explicación general de las ordenes de compra	Compras
Sistema EDICOM	Protocolo para la captura electronica de facturas	Compras

#### **4. Recursos y forma de evaluación**

Las personas encargadas de cada tema serán responsables de realizar su material didáctico para la hora de impartir la capacitación. Para ello solo será necesario contar con una computadora y acceso al Microsoft Teams.

Se espera que haya participación entre las personas que tomaran la capacitación. Teniendo como método de evaluación que al final de cada tema se aplica un pequeño examen para evaluar los conocimientos adquiridos.

## 5. Cronograma

	<b>PLAN DE CAPACITACIÓN BASICO</b>
	<b>DEPARTAMENTO DE FACILITIES</b>

FORMACIÓN Y DESARROLLO DE:	TEMA	DIRIGIDO A: (Número de personas)				CRONOGRAMA																																												
						Proveedores		Dpto Finanzas		Dpto Compras		Requisitor		FEBRERO			MARZO			ABRIL			MAYO			JUNIO			JULIO			AGOSTO			SEPTIEMBRE			OCTUBRE			NOVIEMBRE			DICIEMBRE						
														1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4					
Proceso de facturación	¿Qué es?	20																																																
Proceso de facturación	¿Cuándo se debe realizar?	20																																																
Proceso de facturación	¿Qué información debe incluir una factura?	20																																																
Proceso de facturación	Términos de pago para proveedores	20																																																
Proceso de facturación	Penalización por no facturar a tiempo	20																																																
Proceso de facturación	Políticas de compra	20																																																
Proceso de facturación	Formulario de pedido de excel																																																	
Sistema EDICOM	¿Qué es?	20																																																
Sistema EDICOM	¿Para que sirve?	20																																																
Sistema EDICOM	Especificación del sistema EDICOM	20																																																
Sistema EDICOM	Especificación general de las ordenes de compra	20																																																
Sistema EDICOM	Protocolo para la captura electronica de facturas	20																																																

NOMBRE DEL TRABAJO

**019\_MA\_NORIEGA MORENO SANDRA LU  
Z .pdf**

AUTOR

**SANDRA LUZ NORIEGA MORENO**

RECUENTO DE PALABRAS

**18920 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**105155 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**127 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**4.9MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 7, 2022 2:26 PM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Nov 7, 2022 2:27 PM GMT-7****● 21% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 20% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 19% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)