

**Mejora de los Procesos de Compras en la Empresa Cm Ladrillera San Benito S.A.S. Bajo
la Creación de una Agenda Semaforizada de Vencimiento de Cartera Proveedores**

Katherine Moreno Saldaña

Asesora:

Johana Rodríguez Martínez

Universidad Nacional Abierta Y A Distancia (UNAD)

Escuela De Ciencias Administrativas, Contables Económicas y de Negocios ECACEN

Administración de Empresas

2024

Dedicatoria

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado vida y salud para llegar hasta tan anhelado momento en mi formación profesional. A mi abuela que partió de este mundo terrenal hace unos meses, me duele profundamente que no pudieras tomar en tus manos el diploma de la primera profesional de tu familia un beso al cielo te amare eternamente; a mi madre la cual quiero que día tras día se siga sintiendo orgullosa de la hija que tiene, sé que esperas mucho de mí y prometo no defraudarte. A mi hijo que es mi motivación diaria para salir adelante, a mi esposo por impulsarme a iniciar este viaje en la formación a distancia que hoy por hoy está culminando con este trabajo después de tantos años de esfuerzo y dedicación.

Agradecimientos

Especialmente agradezco a Dios sin el nada de esto sería posible, agradezco también a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, al grupo de tutores por su dedicación y el compromiso en la formación de profesionales capacitados para asumir roles de alta responsabilidad, mi gratitud se extiende a mi madre quien ha sido una fuente de apoyo incondicional a lo largo de este proceso. Gracias por tu cariño, tus palabras de aliento en los momentos de duda y por esa fortaleza que siempre me das. A mi hijo porque a pesar de tu corta edad supiste entender que mamá estaba ocupada estudiando y en ese preciso momento no podía ir a jugar contigo, a mi esposo por su ayuda, su paciencia, su apoyo moral y emocional cuando en momentos de desesperación las lágrimas caían por mi rostro tus palabras fueron muy importantes y reconfortantes gracias por creer desde el día cero que culminaría con éxito ese proceso formativo, gracias por todo familia, por no reprochar los momentos en los que no pude estar. Sin su apoyo y solidaridad este trabajo nunca se habría concretado a todos los que han sido parte de este viaje académico, muchas Gracias.

Resumen

El propósito de este proyecto es crear e implementar una agenda semaforizada como herramienta estratégica fundamental para mejorar los procesos de compras en CM Ladrillera San Benito SAS. Esta iniciativa busca optimizar la gestión de cuentas por pagar, asegurando un flujo de trabajo más eficiente y efectivo. La agenda semaforizada permite un monitoreo detallado de las obligaciones financieras, categorizando las facturas en tres estados: verde (al día), amarillo (próximo a vencer) y rojo (vencido). Esta clasificación proporciona una visualización clara y rápida del estado financiero respecto a los proveedores, lo cual es crucial para una planificación estratégica de pagos. El trabajo inicia con un análisis exhaustivo del contexto actual de la industria ladrillera y de la organización. Se realiza un diagnóstico desde los inicios de la empresa para identificar las raíces del problema que se pretende impactar. Además, se llevan a cabo análisis para conocer la percepción de los proveedores, dado que el objetivo es mitigar los riesgos de bloqueos en despachos y la cancelación de créditos otorgados. A través de encuestas, se ha observado que un 81.1% de los proveedores recomendaría a CM Ladrillera como cliente, lo que indica que se han establecido relaciones comerciales sólidas. Sin embargo, el 2,7% que no recomendaría a la empresa señala áreas que requieren atención, especialmente en el cumplimiento de pagos. La implementación de la agenda semaforizada abordará esta preocupación al garantizar que los pagos se realicen dentro de los plazos establecidos, minimizando así el riesgo de bloqueos en los despachos de materiales y suministros. Esto no solo contribuirá a una operación más fluida y eficiente, sino que también fortalecerá la confianza entre la empresa y sus proveedores, La gestión del flujo de caja también se verá significativamente beneficiada con esta herramienta. Al mantener un registro organizado y accesible de las cuentas por pagar, CM Ladrillera podrá asegurar suficiente liquidez para cumplir

con sus operaciones diarias. La implementación de esta agenda, no solo optimiza los procesos internos del área, sino que también fortalece las relaciones comerciales con los proveedores. Al adoptar este sistema integral dentro del contexto del proyecto aplicado, CM Ladrillera San Benito SAS no solo mejorará su eficiencia operativa, sino que también asegurará un crecimiento sostenible en un entorno competitivo; este proyecto representa una oportunidad significativa para transformar la gestión financiera y operativa en CM Ladrillera San Benito SAS, estableciendo un camino claro hacia la mejora continua y el fortalecimiento del posicionamiento en el mercado ladrillero.

Palabras Claves: Compras, Cotizaciones, Proveedores, Cuentas por pagar, Agenda semaforizada.

Abstract

The purpose of this project is to create and implement a traffic light agenda as a fundamental strategic tool to improve purchasing processes at CM Ladrillera San Benito SAS. This initiative seeks to optimize accounts payable management, ensuring a more efficient and effective workflow. The traffic light agenda allows detailed monitoring of financial obligations, categorizing invoices into three states: green (up to date), yellow (near due) and red (overdue). This classification provides a clear and quick visualization of the financial status regarding suppliers, which is crucial for strategic payment planning. The work begins with an exhaustive analysis of the current context of the brick industry and the organization. A diagnosis is carried out from the beginning of the company to identify the roots of the problem that is intended to be impacted. In addition, analyzes are carried out to understand the perception of suppliers, given that the objective is to mitigate the risks of blockages in shipments and the cancellation of credits granted. Through surveys, it has been observed that 81.1% of suppliers would recommend CM Ladrillera as a client, which indicates that solid business relationships have been established. However, the 2.7% who would not recommend the company point to areas that require attention, especially in payment compliance. The implementation of the traffic light agenda will address this concern by ensuring that payments are made within the established deadlines, thus minimizing the risk of blockages in the dispatch of materials and supplies. This will not only contribute to a more fluid and efficient operation, but will also strengthen trust between the company and its suppliers. Cash flow management will also benefit significantly from this tool. By maintaining an organized and accessible record of accounts payable, CM Ladrillera will be able to ensure sufficient liquidity to meet its daily operations. The implementation of this agenda not only optimizes the internal processes of the area, but also strengthens commercial

relationships with suppliers. By adopting this comprehensive system within the context of the applied project, CM Ladrillera San Benito SAS will not only improve its operational efficiency, but will also ensure sustainable growth in a competitive environment; This project represents a significant opportunity to transform financial and operational management at CM Ladrillera San Benito SAS, establishing a clear path towards continuous improvement and strengthening positioning in the brick market.

Keywords: Shopping, Quotes, Suppliers, Accounts payable, Traffic light agenda

Tabla de Contenido

Justificación	16
Relevancia del Proyecto.....	16
Impacto en la Relación con Proveedores	17
Beneficios Operativos y Estratégicos	17
Valor Estratégico	17
Objetivos.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	19
Diagnóstico	20
Planteamiento del Problema	23
Situación Actual.....	24
Causas del Problema.....	24
Consecuencias del Problema	24
Bloqueos en los Despachos.....	25
Pérdida de Credibilidad y Confianza	25
Impacto en la Competitividad.....	25
Efectos Financieros.....	25
Necesidad de Solución.....	25
Pregunta de Investigación	26

Marco Conceptual y Teórico	27
Precios.....	27
Calidad del Producto.....	27
Tiempo de Entrega.....	27
Lugar de Entrega.....	28
Marco Conceptual.....	29
Definición y Funcionalidad.....	29
Beneficios Operativos	30
Mejora en la Comunicación Interna.....	30
Impacto en la Salud Financiera.....	30
Alertas Tempranas	30
Agenda Semaforizada	30
Causaciones.....	31
Vencimiento de Factura	31
Pagos Oportunos	31
Administración.....	31
Proceso Administrativo.....	31
Estrategia.....	31
Programación de Pagos.....	32
Gestión de Cuentas por Pagar	32

	10
Relaciones Comerciales con Proveedores	32
Flujo de Caja.....	32
Automatización de la Gestión.....	33
Indicadores Clave de Desempeño (KPI) en Compras.....	33
Riesgo Financiero y su Mitigación	33
Marco Teórico.....	33
Identificación de Necesidades.....	34
Cotizaciones y Evaluación	34
Emisión de Órdenes de Compra	34
Gestión del Pago	34
El Resultado	37
El Efecto.....	37
El Impacto.....	37
Marco Metodológico.....	39
Tipo de Investigación.....	39
Enfoque de la Investigación.....	39
Enfoque Metodológico.....	39
Población Objeto	40
Grupos de Interés.....	42
Métodos de Recolección de Datos	42

	11
Observación Directa.....	42
Entrevistas Semiestructuradas	43
Análisis Documental.....	43
Análisis de Datos	43
Análisis Cualitativo.....	44
Análisis Cuantitativo.....	44
Validez y Confiabilidad	44
Triangulación de Datos	44
Revisión por Pares	44
Limitaciones de la Investigación	45
Muestra Limitada.....	45
Generalización de Resultados.....	45
Tamaño de la Muestra.....	45
Marco de Antecedentes.....	47
Marco Legal.....	48
Normas Ambientales.....	48
Caracterización de la Empresa.....	50
Análisis Interno.....	51
Reseña Histórica	51
Organigrama	53

	12
Misión	54
Visión	55
Alcance de la Agenda Semaforzada	56
Responsables.....	57
Resultados o Productos Esperados.....	58
Proceso de Creación de la Agenda Semaforzada en Excel.....	59
Cálculo de Días Disponibles y Estado de la Factura	59
Implementación de Macros para Ordenamiento	60
Variable.....	61
Análisis	62
Resultado Encuesta Pregunta No. 1 de la Encuesta.....	62
Resultado de la Pregunta No. 2 de la Encuesta.....	63
Resultado de la Pregunta No. 3 de la Encuesta.....	64
Análisis de Causas	65
Optimización del Proceso	65
Comunicación Proactiva	65
Resultado de la Pregunta No. 4 de la Encuesta.....	65
Resultado de la Pregunta No. 5 de la Encuesta.....	66
Formalidad y Profesionalismo	67
Registro Documental	67

Eficiencia en la Respuesta	67
Resultado de la Pregunta No. 6 de la Encuesta.....	68
Falta de Visibilidad.....	68
Incremento en Bloqueos	68
Oportunidades Perdidas para la Mejora.....	69
Resultado de la Pregunta No. 7 de la Encuesta.....	69
Recomendaciones	70
Optimizar Costos	70
Impulsar la Innovación	70
Fortalecer Relaciones Comerciales.....	71
Asegurar el Cumplimiento Normativo	71
Conclusión	72
Referencias Bibliográficas	74

Lista de Tablas

Tabla 1 *Grupos de interés* 42

Tabla 2 *Resultados Esperados* 58

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Ilustración de la línea de tiempo de la empresa CM Ladrillera San Benito SAS desde sus inicios</i>	53
Figura 2 <i>Estructura organizacional de la empresa CM Ladrillera San Benito SAS</i>	54
Figura 3 <i>Imagen de la Agenda semaforizada</i>	61
Figura 4 <i>¿Con que prontitud da respuesta usted ante los pedidos realizados?</i>	62
Figura 5 <i>Siendo 5 la puntuación más alta y 1 la más baja. ¿Cómo ha sido su experiencia como proveedor de la empresa CM Ladrillera San Benito SAS?</i>	63
Figura 6 <i>¿Cómo califica el cumplimiento de los pagos por parte de CM Ladrillera San Benito SAS?</i>	64
Figura 7 <i>¿Cuál es su percepción frente a el procedimiento del departamento de compras de CM Ladrillera San Benito SAS?</i>	65
Figura 8 <i>¿Cómo prefiere contactarse con el departamento de compras o enviar su</i>	66
Figura 9 <i>¿Hace uso del portal de proveedores de la empresa?</i>	68
Figura 10 <i>¿De acuerdo a su experiencia Recomendaría a CM Ladrillera San Benito SAS como cliente?</i>	69

Justificación

La gestión eficiente de las cuentas por pagar es un pilar fundamental para la estabilidad financiera y operativa de cualquier empresa. En el caso de CM Ladrillera San Benito S.A.S., el no causar las facturas de los proveedores en las fechas adecuadas ha generado bloqueos en los despachos de materiales, afectando gravemente tanto la continuidad de las operaciones como la relación con los proveedores. Esta situación no solo pone en riesgo la capacidad del área de compras para cumplir con sus compromisos en tiempo, sino que también afecta la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más exigente.

Relevancia del Proyecto

El desarrollo e implementación de una agenda semaforizada de alertas tempranas en el área de compras es una respuesta estratégica a este problema. Esta herramienta permitirá un control más riguroso y proactivo de las fechas de vencimiento de las facturas, asegurando que los pagos a proveedores se realicen dentro de los plazos establecidos. De este modo, se evitarán los bloqueos en los despachos y se fortalecerá la confianza de los proveedores hacia la empresa.

La importancia de contar con un sistema eficiente para la gestión de cuentas por pagar es subrayada por diversos estudios. Según Dorado (2023), "gestionar de manera eficiente todo proceso de pago a proveedores o pasivo corriente es determinante para la salud financiera de las organizaciones, ya que en esta actividad están representadas las obligaciones financieras que contraen los proveedores." La implementación de una agenda semaforizada no solo contribuirá a cumplir con estas obligaciones, sino que también permitirá a la empresa aprovechar posibles beneficios financieros, como el mantenimiento y continuidad de los créditos acordados, evitando así bloqueos en los despachos de mercancía necesaria para el funcionamiento óptimo de la empresa.

Impacto en la Relación con Proveedores

Una gestión adecuada de las cuentas por pagar es esencial para mantener relaciones comerciales sólidas y duraderas con los proveedores. El incumplimiento en los pagos puede llevar a la pérdida de confianza y, en consecuencia, a la reducción del cupo crediticio otorgado por los proveedores. (Westreicher 2018) afirma que "el crédito de proveedores es una modalidad de financiamiento no bancaria en las empresas. Consiste en adquirir la materia prima necesaria para el proceso de producción asumiendo un compromiso de pago a futuro sin recargos por intereses." La pérdida de este crédito podría limitar la capacidad de la empresa para financiar sus operaciones efectivamente, afectando su liquidez y estabilidad.

Beneficios Operativos y Estratégicos

La implementación de la agenda semaforizada también tiene un impacto directo en la eficiencia operativa de la empresa. Al asegurar que los materiales y suministros lleguen a tiempo, se evita la interrupción de los procesos productivos, lo cual es crucial para cumplir con los plazos de entrega a los clientes y mantener la reputación empresarial en el mercado. Además, la adopción de herramientas tecnológicas y procesos automatizados en la gestión financiera, como señala Calero (s.f.), "garantiza que las facturas se procesen rápidamente y que los pagos a los proveedores se realicen a tiempo, lo que ayuda a crear confianza y mejorar las relaciones comerciales."

Valor Estratégico

En un entorno competitivo donde las empresas deben optimizar cada aspecto operativo para mantenerse relevantes, mejorar los procesos de compras mediante una gestión eficiente de las cuentas por pagar se convierte en una ventaja estratégica. Al implementar este proyecto, CM Ladrillera San Benito S.A.S. no solo fortalecerá su relación con los proveedores, sino que

también mejorará su flujo de caja, su capacidad de respuesta ante demandas del mercado y su posición competitiva.

Por todas estas razones, la implementación de una agenda semaforizada para la gestión de cuentas por pagar no es solo una necesidad operativa; es también una estrategia clave para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento continuo de CM Ladrillera San Benito S.A.S. Este proyecto contribuirá a mejorar su salud financiera, fortalecerá sus relaciones comerciales con proveedores y optimizará su eficiencia operativa—aspectos fundamentales para su éxito a largo plazo. El uso de esta agenda semaforizada con alertas para gestionar cuentas por pagar es crucial no solo para el departamento de compras ya que evita penalizaciones como bloqueos en despachos por falta de pago sino también para el área financiera, pues estas alertas facilitan un control proactivo sobre los compromisos financieros pendientes. Esto asegura que los pagos se realicen dentro de los plazos acordados con los proveedores, demostrando fiabilidad y profesionalismo. En resumen, gestionar eficientemente las cuentas por pagar es esencial para garantizar tanto la salud financiera como operativa del negocio. La implementación de herramientas visuales como una agenda semaforizada ha demostrado ser efectiva al proporcionar una representación clara del estado actual y las fechas límites asociadas a cada obligación financiera. Esto permite no solo evitar retrasos en pagos sino también capitalizar oportunidades estratégicas que contribuyen al crecimiento sostenible del negocio.

Objetivos

Objetivo General

Desarrollar una agenda de alertas tempranas que optimice los procesos de compras en CM Ladrillera San Benito SAS, mediante un control efectivo y proactivo de las facturas y cuentas por pagar a proveedores.

Objetivos Específicos

Documentar los procesos clave del área de compras previamente identificados que influyen en la gestión de las facturas y cuentas por pagar a proveedores, para asegurar un manejo eficiente y oportuno de los pagos.

Desarrollar una agenda semaforizada que permita al área de compras monitorear y gestionar proactivamente las facturas y cuentas por pagar. Esta herramienta facilitará el cumplimiento de los plazos de crédito establecidos, asegurando que las obligaciones financieras se cumplan en tiempo y forma.

Capacitar al personal del departamento de compras en el uso eficaz de la agenda semaforizada, esto asegurara su integración con los procesos contables y de gestión de crédito y cartera, mejorando la eficiencia operativa. La capacitación también incluirá estrategias para evitar bloqueos en los despachos de mercancías y suministros necesarios para el funcionamiento continuo de la empresa.

Diagnóstico

Hace aproximadamente diez años, en 2014, las compras en CM Ladrillera San Benito SAS eran gestionadas exclusivamente por el gerente y propietario de la empresa. Con el objetivo de optimizar este proceso, se tomó la decisión de implementar el cargo de coordinador de compras, lo que permitió la creación formal del departamento de compras. Esta reestructuración buscaba organizar las relaciones con los proveedores y establecer un sistema que facilitara la identificación de los tiempos de pago, así como el monitoreo de facturas vencidas. De esta manera, se pretendía evitar bloqueos en los despachos de insumos críticos para el funcionamiento adecuado de la empresa, especialmente en el área de producción.

Uno de los problemas más significativos al conformar el departamento de compras fue la falta de seguimiento a los plazos de pago. Esta situación obligaba a la empresa a negociar constantemente acuerdos de pago con diversos proveedores. Como consecuencia, se perdía capacidad crediticia cada vez que se superaban los plazos establecidos, lo que se evidenciaba a través de quejas por parte de los proveedores ante la falta de cancelación de facturas. Esto generaba retrasos prolongados en el proceso de compra, impidiendo que se atendieran con prontitud las necesidades urgentes.

En el pasado, solo una persona específica podía realizar las solicitudes de compra; sin embargo, con la nueva estructura, todos los jefes de área tienen la facultad para gestionar solicitudes tanto de productos como de servicios. Aunque inicialmente existía mayor flexibilidad en los plazos de pago, la globalización y el aumento en la competencia empresarial llevaron a una gestión financiera más rigurosa. Las organizaciones comenzaron a priorizar la recuperación oportuna de sus cuentas por cobrar para mantener una estabilidad financiera y un flujo de efectivo sostenible.

Con el tiempo, el cumplimiento en los pagos comenzó a ser más estricto. Los proveedores exigían cada vez más que sus facturas fueran pagadas puntualmente, lo que llevó a bloqueos en los despachos debido a impagos. En respuesta a esta situación, el área de compras se fortaleció al formar un equipo dinámico capaz de diversificar su base de proveedores y realizar un seguimiento exhaustivo tanto a las facturas como a los pedidos.

Este cambio organizacional permitió implementar un proceso más tecnificado que alineara las operaciones del departamento con las expectativas establecidas por la alta dirección. Como resultado, se lograron aspectos positivos que facilitaron la obtención de créditos con montos aprobados más altos y un mayor cupo crediticio, garantizando así que el flujo financiero pudiera cumplir con todas las obligaciones requeridas.

La experiencia acumulada ha permitido al área de compras ejecutar procesos más eficientes a lo largo del tiempo y adoptar acciones correctivas efectivas. Actualmente, los bloqueos son mucho más controlados gracias al seguimiento sistemático realizado sobre cada orden y a la verificación constante del estado de la cartera. El área ha desarrollado una función crucial en la minimización tanto de atrasos en entregas como en cuestiones contables, demostrando así un proceso más ágil y eficiente. Además, el área de compras de CM Ladrillera San Benito S.A.S. ha cultivado una relación especial con sus proveedores basada en una comunicación abierta, afectiva y efectiva. Esta interacción no solo ha permitido reducir los tiempos de espera en las entregas, sino que también ha fortalecido las relaciones comerciales.

En el ámbito empresarial, el cumplimiento riguroso de los plazos de pago es fundamental para garantizar el funcionamiento eficiente de cualquier organización. Según (Dorado 2023), en un artículo publicado en Asset Actualidad, "gestionar eficientemente todo proceso de pago a proveedores o pasivo corriente es determinante para la salud financiera". Por lo tanto, este

proyecto tiene como objetivo diseñar un instrumento que facilite el seguimiento a las cuentas por pagar, permitiendo identificar desde el departamento de compras cuáles son las facturas más vencidas y programar pagos estratégicos para seguir fortaleciendo las relaciones comerciales. La evolución del departamento de compras en CM Ladrillera San Benito S.A.S. refleja un compromiso continuo hacia la mejora operativa y financiera. A través del establecimiento de procesos claros y eficientes, así como del fortalecimiento del vínculo con los proveedores, la empresa está bien posicionada para enfrentar los desafíos del mercado actual y asegurar su sostenibilidad futura.

Planteamiento del Problema

En el competitivo sector de la construcción, la eficiencia operativa y la solidez de las relaciones comerciales son factores críticos para el éxito empresarial. CM Ladrillera San Benito S.A.S., dedicada a la fabricación y venta de materiales de arcilla para la construcción, enfrenta un desafío significativo en su área de compras: la gestión ineficiente de las cuentas por pagar a proveedores. Este problema no solo ha ocasionado bloqueos en los despachos de materiales, sino que también ha puesto en riesgo la estabilidad de la cadena de suministro y la reputación de la empresa. La morosidad o cartera vencida ha generado retenciones en las órdenes, disminuyendo el cupo asignado por los proveedores al momento de realizar requisiciones. Esto, a su vez, ocasiona inconvenientes en el relacionamiento comercial y puede llevar a que los proveedores pierdan confianza en la organización como una empresa seria y rentable. Además, se frena la agilización de los procesos productivos, lo que hace que el área de compras sea percibida como responsable de los retrasos en la llegada de repuestos y suministros necesarios para el funcionamiento operativo.

Por otro lado, es fundamental destacar que los créditos con proveedores son cruciales para cualquier organización, ya que permiten establecer relaciones de confianza y cooperación mutua. Estos créditos no solo impactan la liquidez y gestión del flujo de caja de la empresa, sino que también fortalecen las relaciones comerciales y mejoran la eficiencia operativa. Según (Westreicher 2018), “el crédito de proveedores es una modalidad de financiamiento no bancaria en las empresas, que consiste en adquirir materia prima necesaria para el proceso productivo asumiendo un compromiso de pago a futuro sin recargos por intereses”. En otras palabras, la compañía negocia con sus proveedores para abastecerse de insumos sin necesidad de realizar pagos inmediatos; Estas obligaciones deben saldarse habitualmente en plazos de 30, 60 o 90 días,

lo que permite a la empresa gestionar sus flujos financieros y priorizar otras deudas según su urgencia.

El problema actual del departamento de compras en CM Ladrillera San Benito S.A.S. radica en que algunos proveedores han comenzado a retirar este cupo y beneficio debido a la falta de pagos o al incumplimiento en las fechas estipuladas. Por lo tanto, es imperativo que la empresa replantee cómo organizar tanto el departamento de compras como el departamento contable para establecer un sistema eficaz que permita identificar las facturas próximas a vencer. Esto es esencial para evitar perder créditos, mantener relaciones con proveedores y preservar la responsabilidad y credibilidad como empresa.

Situación Actual

El área de compras es responsable de asegurar que los materiales y suministros necesarios para las operaciones se adquieran de manera oportuna y efectiva. Sin embargo, la falta de un sistema adecuado para el seguimiento y gestión de las fechas de vencimiento ha llevado a que el departamento no esté debidamente informado sobre las obligaciones financieras pendientes. Como resultado, los pagos a proveedores se realizan con retraso, desencadenando una serie de consecuencias negativas.

Causas del Problema

Una causa principal del problema es la ausencia de una herramienta que permita un control eficiente y proactivo sobre las cuentas por pagar. El sistema actual no proporciona alertas tempranas sobre facturas próximas a vencer, lo que resulta en demoras en los pagos.

Consecuencias del Problema

Las consecuencias son multifacéticas y severas:

Bloqueos en los Despachos

Los proveedores bloquean el envío de materiales esenciales al no recibir pagos dentro del plazo acordado. Esto interrumpe la producción e incrementa costos adicionales.

Pérdida de Credibilidad y Confianza

La falta de pago oportuno deteriora las relaciones comerciales con los proveedores, quienes comienzan a considerar a CM Ladrillera San Benito S.A.S. como una empresa poco confiable. Esto ha llevado a una reducción del cupo crediticio otorgado por algunos proveedores.

Impacto en la Competitividad

En un entorno cada vez más competitivo, cualquier interrupción en la cadena de suministro puede afectar gravemente la capacidad para cumplir plazos y satisfacer necesidades del cliente. La ineficiencia en la gestión de las cuentas por pagar puede, por tanto, comprometer la competitividad y la posición de la empresa en el mercado.

Efectos Financieros

El incumplimiento en los pagos puede resultar en pérdidas significativas por descuentos por pronto pago no aprovechados y condiciones comerciales menos favorables, todo esto afecta la salud financiera de la empresa y su capacidad para operar de manera sostenible.

Necesidad de Solución

Ante este panorama adverso, se evidencia la necesidad urgente de implementar una solución que mejore la gestión del departamento de compras respecto al pago a proveedores. Una herramienta como una agenda semaforizada, capaz de ofrecer alertas tempranas un control riguroso sobre las cuentas por pagar, es esencial para evitar bloqueos en los despachos, restaurar la confianza con los proveedores y asegurar así la continuidad operativa.

Pregunta de Investigación

La pregunta central que guía esta investigación es: ¿Cómo puede el departamento de compras de CM Ladrillera San Benito S.A.S. mejorar su gestión sobre las cuentas por pagar a proveedores para evitar bloqueos en los despachos, fortalecer las relaciones comerciales y mantener su competitividad en el mercado?

Marco Conceptual y Teórico

Las compras empresariales se refieren al proceso mediante el cual una organización adquiere bienes o servicios necesarios para su funcionamiento. Este proceso abarca desde la identificación de necesidades y la búsqueda de proveedores adecuados, hasta la negociación final de términos y condiciones contractuales. Como menciona (Montoya Palacio 2002), “la compra dentro de las organizaciones siempre se ha realizado con el fin de poder generar las actividades diarias. Dependiendo de la magnitud de la empresa, el volumen de sus operaciones y la calidad en que las personas realizan sus funciones”. Es fundamental que, dentro del proceso de compras, se analice el grado de profundidad de cada adquisición para tomar decisiones informadas y estratégicas. Las compras son una de las actividades más críticas y evaluadas dentro de cualquier organización, ya que su rendimiento impacta directamente en el desarrollo y eficiencia de otras áreas. En CM Ladrillera San Benito S.A.S., el proceso de compras se lleva a cabo de manera analítica. Cada cotización es comparada y analizada en función de varios criterios clave:

Precios

Se evalúan las ofertas económicas para garantizar que se obtenga el mejor valor por el dinero invertido.

Calidad del Producto

Se consideran las especificaciones técnicas y la durabilidad de los bienes o servicios ofrecidos.

Tiempo de Entrega

Se analiza la capacidad del proveedor para cumplir con los plazos establecidos, lo que es crucial para mantener la continuidad operativa.

Lugar de Entrega

La logística también juega un papel importante en la selección del proveedor adecuado.

El objetivo es formalizar una orden de compra con el proveedor que ofrezca la mejor opción en términos de calidad y precio para el producto, herramienta o servicio deseado. Sin embargo, otro aspecto crítico que se evalúa es el estado de la cartera con cada proveedor. Este análisis es esencial debido a que uno de los problemas recurrentes en el área de compras es el bloqueo por parte de los proveedores debido a falta de pagos, tal vez, La falta de interoperabilidad interna entre los departamentos de compras, contabilidad y crédito y cartera representa un desafío significativo. Esta desconexión puede conducir a problemas como demoras en los pagos, afectando negativamente las relaciones con los proveedores y poniendo en riesgo la continuidad del suministro. Es crucial abordar este punto como parte del proyecto propuesto, ya que mejorar esta interacción no solo optimizará el proceso de compras, sino que también contribuirá a fortalecer las relaciones comerciales y garantizará un flujo constante de materiales necesarios para las operaciones.

En resumen, el proceso de compras es vital para el funcionamiento eficiente de CM Ladrillera San Benito S.A.S. La implementación de un enfoque analítico y estratégico en este ámbito no solo asegura adquisiciones efectivas, sino que también promueve una gestión financiera saludable. Abordar los desafíos relacionados con la interoperabilidad entre departamentos será clave para mejorar la eficiencia operativa y fortalecer las relaciones con los proveedores, asegurando así el éxito a largo plazo de la empresa.

Marco Conceptual

Los bloqueos en los despachos debido a la cartera vencida con proveedores son un fenómeno que afecta a empresas de todos los sectores. Sin embargo, esto no significa que exista una cultura de impago arraigada en las organizaciones. En el caso de la empresa en estudio, CM Ladrillera San Benito SAS, las causaciones de las facturas se realizan de manera tardía por el conjunto de responsabilidades del área financiera, lo que provoca una discrepancia entre la fecha de vencimiento establecida por el proveedor y la fecha de vencimiento registrada por el área de contabilidad. Esta falta de sincronización termina afectando negativamente al departamento de compras, generando bloqueos en suministros esenciales para las operaciones. Las alertas por semaforización representan un método visual eficaz para monitorear el estado de las facturas. Este sistema permite identificar rápidamente cuáles facturas están próximas a vencer, facilitando así la programación de pagos prioritarios. Gracias a un monitoreo eficaz, se pueden gestionar las cuentas por pagar de manera proactiva, evitando retrasos que podrían resultar en bloqueos en los despachos. La implementación de esta herramienta puede transformar la gestión financiera y operativa, asegurando que los compromisos con los proveedores se cumplan dentro de los plazos establecidos. A continuación, se presta un marco conceptual donde se explora aspectos relevantes sobre el uso de las agendas semaforizada en las organizaciones.

Definición y Funcionalidad

Las agendas semaforizada son herramientas visuales que utilizan colores para indicar el estado de las cuentas por pagar: verde para facturas al día, amarillo para aquellas próximas a vencer y rojo para las vencidas. Esta representación gráfica facilita una rápida identificación del estado financiero.

Beneficios Operativos

La implementación de este sistema no solo mejora la visibilidad sobre las obligaciones financieras, sino que también optimiza la toma de decisiones al permitir priorizar pagos según su urgencia. Esto contribuye a mantener relaciones comerciales saludables con los proveedores.

Mejora en la Comunicación Interna

El uso de agendas semaforizadas fomenta una mejor comunicación entre los departamentos involucrados (compras, contabilidad y crédito y cartera). Al tener un sistema común y visual, todos los equipos pueden alinearse en torno a las prioridades financieras.

Impacto en la Salud Financiera

Un control más riguroso sobre las cuentas por pagar mediante este tipo de herramientas puede resultar en una mejora significativa en la salud financiera de la empresa, evitando costos adicionales derivados de retrasos y bloqueos.

Alertas Tempranas

Las alertas tempranas son sistemas y procesos para detectar señales antes de que se conviertan en problemas graves. La idea detrás de las alertas tempranas es anticiparse a los problemas y tomar medidas preventivas. (anticipacion y control de riesgos empresariales, 2023)

Agenda Semaforizada

Una de técnicas más utilizadas para valorar el cumplimiento de la programación es el visual método del semáforo, es tan sencillo que cuando se realiza una revisión a partir del cumplimiento de los periodos fijados para realización de una actividad se ponga un color según el grado de consecución. (Soto, 2017)

Causaciones

Es el procedimiento mediante el cual se reconoce en la contabilidad un hecho económico, como una compra, una venta o un ajuste. (Gerencie, 2022)

Vencimiento de Factura

Es la fecha límite establecido para el pago de una factura perteneciente a mercancía entregada o servicios prestados el incumplimiento de estos plazos puede tener implicaciones que fracturen la relación comercial.

Pagos Oportunos

Son aquellos pagos realizados dentro del tiempo establecido y dentro de los términos acordados entre las dos empresas

Administración

Es el proceso de lograr que se realicen actividades con otras personas y por medio de ellas, en forma eficaz y eficiente, definiendo objetivos y a través de procesos administrativos para lograrlos. (Robbins, S, 2009)

Proceso Administrativo

El acto de administrar implica planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Estas fases, abarcan los elementos de la administración: planeación, organización, dirección y control, estas cuatro etapas son imprescindibles para la buena gestión gerencial. (Fayol, 1916)

Estrategia

Es el conjunto de acciones planificadas que se llevan a cabo para alcanzar un determinado objetivo. En el contexto empresarial, la estrategia implica la formulación y ejecución de planes a largo plazo que permiten a una organización lograr sus metas y mantener una ventaja competitiva en el mercado

Programación de Pagos

Una programación de pago define acuerdos acerca de los importes que se pagaran por periodo de pago. Puede vincular una programación de pago a las condiciones pactadas.

(infor.com, s.f.)

Gestión de Cuentas por Pagar

Si bien las cuentas por pagar son las deudas que una empresa adquiere con sus proveedores y acreedores, las cuales representan una obligación financiera que la empresa tiene pendiente por saldar después de haber realizado una compra. Según Rebeca Zaragoza “las cuentas por pagar se refieren a las facturas o montos que la empresa debe pagar por la adquisición de bienes o servicios que ya ha recibido, pero aún no ha pagado. Estas cuentas son parte esencial en las finanzas de una empresa ya que su adecuada gestión es fundamental para mantener la liquidez de la operación diaria y las buenas relaciones comerciales” (Zaragoza, 2024)

Relaciones Comerciales con Proveedores

Tener una buena relación comercial con los proveedores es esencial para el éxito de toda empresa y para la entrega de los productos o servicios que se requieran, una buena relación fomenta la colaboración en el proceso de realizar la compra, la confianza y la eficiencia a la hora de realizar la negociación beneficiando a ambas partes.

Flujo de Caja

Es una de las herramientas fundamentales en la gestión financiera la cual permite monitorear las entradas y salidas de efectivo de una empresa tal como lo dice (Stobierski, 2020) “el flujo de caja se refiere al saldo neto de efectivo que entra y sale de una empresa en un momento específico”

Automatización de la Gestión

Es la digitalización y la automatización de las tareas manuales en el proceso para minimizar el trabajo manual y repetitivo que suele convertirse en un trabajo un poco tedioso, la automatización de la gestión desde la recepción de las facturas hasta la programación de los pagos que ayude a reducir los tiempos de retraso en pagos.

Indicadores Clave de Desempeño (KPI) en Compras

Indicadores clave del desempeño (Key Performance Indicator). Son métricas que se utilizan para medir el rendimiento de un área con el fin de sacar conclusiones precisas basadas en datos. según el blog (Mercado Electronico, 2024) “El seguimiento de estas métricas permite al comprador anticiparse a los problemas y realizar los ajustes necesarios. Además, el uso de indicadores aumenta la transparencia, lo que conduce a una cultura basada en los datos.”

Riesgo Financiero y su Mitigación

El riesgo financiero en una organización es la posibilidad de que factores como fluctuaciones en los mercados, cambios en las tasas de interés o la falta de liquidez que tenga la empresa afecten su estabilidad económica, lo que podría comprometer su capacidad para cumplir con sus obligaciones financieras.

Marco Teórico

Las compras deben ser consideradas como un componente fundamental y vital para el funcionamiento de una empresa en cualquier sector. Esta área es crucial, ya que garantiza que la organización cuente con el abastecimiento suficiente y necesario para llevar a cabo cada una de sus actividades operativas. La gestión eficaz de las compras no solo impacta la continuidad de las operaciones, sino que también influye en la rentabilidad y competitividad de la empresa. El proceso de compras en una empresa consiste en satisfacer las necesidades de

bienes y servicios que surgen a partir de requisiciones realizadas por diferentes áreas. Este proceso abarca varias etapas clave:

Identificación de Necesidades

Se inicia con la identificación de los bienes y servicios requeridos, lo que implica una comunicación efectiva entre las distintas áreas funcionales.

Cotizaciones y Evaluación

A continuación, se solicita cotizaciones a diversos proveedores. Las propuestas recibidas son evaluadas en función de criterios como calidad, precio y tiempos de entrega. Este análisis comparativo es esencial para determinar cuál de las cotizaciones es la más conveniente.

Emisión de Órdenes de Compra

Una vez seleccionada la opción más adecuada, se procede a emitir las órdenes de compra y/o servicios. Este documento formaliza el compromiso de adquisición y asegura que la empresa recibirá los bienes y servicios requeridos.

Gestión del Pago

Dependiendo del acuerdo establecido con el proveedor, el pago puede realizarse al contacto o crédito. En el caso de pagos al contado, se efectúa inmediatamente; si es un crédito, las facturas son enviadas al departamento contable para su registro y archivo en el fuelle de cartera hasta que se programe el pago correspondiente.

el área de compras es un pilar fundamental para el éxito operativo y financiero de cualquier empresa, especialmente en sectores tan dinámicos como el de la construcción. A medida que avanzamos hacia 2024, es imperativo que las organizaciones adopten enfoques estratégicos y herramientas modernas para optimizar sus procesos de compra, la implementación efectiva del proceso de compras no solo optimiza la cadena de suministros, sino que también

contribuye al éxito general de la organización; en el contexto actual del sector de la construcción en Colombia es crucial adoptar enfoques estratégicos y teorías relevantes para conseguir así una mejora continua.

A continuación, conoceremos algunas de las teorías.

Cadena de valor de Michael Porter, según Michael Porter en su obra *competitive Advantage* de 1985 refiere que la cadena de valor empresarial “Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando un valor al producto final”

Gestión de relaciones con proveedores (Supplier Relationship Management, SRM) esta teoría se enfoca en la creación y el mantenimiento de relaciones estratégicas y colaborativas entre una organización y sus proveedores optimizando el valor obtenido de los proveedores a largo tiempo. La página Mercado Electrónico define el SMR para el departamento de compras como “una disciplina de planificar y gestionar estratégicamente las interacciones con los proveedores de la organización, y su objetivo es maximizar el valor de dichas interacciones para garantizar que los bienes y servicios se reciban oportunamente”

Teoría del ciclo de conversión de efectivo es un concepto financiero que mide el tiempo que le toma a una empresa convertir sus inversiones en inventarios. “Es el tiempo que transcurre desde el compromiso de efectivo para compras hasta el cobro de las cuentas por cobrar. Este ciclo abarca tres fases cruciales como lo son inventario, cuentas por cobrar y cuentas por pagar”. (Prosegur, 2024)

Teoría del justo a tiempo (Just-In-Time, JIT) Sistema que permite organizar la producción en las fábricas la cual fue desarrollada en Japón por Taiichi Ohno, este modo de organización fue creada para Toyota la cual es una de las más grandes e importantes en la

fabricación de automóviles, la idea era garantizar que no hubiera escasez y tampoco hubiera exceso siendo ese el primer principio que permitiría aumentar la eficiencia. “visión pionera de producir solamente lo necesario, en el momento oportuno. Método de producción que busca maximizar la eficiencia” (Medina, 2023)

Teoría de la contingencia en la administración, teoría propuesta por el psicólogo austriaco Fred Edward Fiedler en su artículo de referencia de 1964 “un modelo de contingencia para la eficacia del liderazgo” En el centro de la teoría de la contingencia está el concepto de situación, que se caracteriza por tres factores; las relaciones entre líderes y miembros, la estructura de la tarea, el poder de la posición. Estos son los tres factores que determinan la conveniencia de diversas situaciones de la organización. La Página de Psicología y Mente define este modelo como “el liderazgo dentro de las organizaciones, y propone que la productividad grupal dependa de dos variables: del estilo de liderazgo del líder y del control situacional”. (Mitjana, 2024)

Teoría del control de gestión, se enfoca en como las organizaciones pueden dirigir y regular sus actividades para alcanzar objetivos específicos de manera eficiente. Se basa en la implementación de sistemas que permiten supervisar el desempeño. La universidad de las Palmas de gran Canaria lo define como “conjunto de procesos que la empresa aplica para asegurarse que las tareas que en la misma se realizan estén caminadas a la consecución de sus objetivos ya establecidos” (Universidad de las Palmas de Gran Canaria, 2024)

Teoría del valor compartido, esta teoría plantea que las empresas pueden mejorar su competitividad a la misma vez que generan beneficios para la sociedad, la página del INCAE define la teoría que fue propuesta por Michael Porter y Mark Kramer el valor compartido como “una nueva forma de éxito empresarial, que tal cual como lo definen sus autores se enfoca en

identificar y expandir las conexiones entre progreso económico y social” (INCAE Business School, 2019)

El Resultado

El objetivo principal de implementar la agenda semaforizada es proporcionar al departamento de compras una herramienta eficaz para identificar las facturas cuya fecha de vencimiento se aproxima. Esto permitirá anticiparse a los plazos y evitar bloqueos en los despachos de mercancía por parte de los proveedores. Al tener visibilidad sobre las obligaciones financieras, el departamento podrá gestionar los pagos de manera proactiva, asegurando que los insumos necesarios lleguen en un tiempo para mantener la continuidad operativa.

El Efecto

Uno de los efectos más significativos será la disminución gradual hasta eliminar por completo los bloqueos impuestos por los proveedores con los cuales la empresa tiene un cupo de crédito aprobado. Esta mejora no solo facilitará el flujo de materiales, sino que también protegerá y fortalecerá el cupo crediticio existente. Al mantener relaciones comerciales saludables, la empresa podrá negociar mejores condiciones y asegurar un suministro constante de bienes y servicios.

El Impacto

El impacto de esta estrategia será altamente positivo. Además de recuperar la credibilidad ante los proveedores, la empresa ganará en eficiencia operativa al tener un control claro sobre las fechas de pago. Esto significa que el equipo de compras estará informado sobre las fechas límite antes de generar nuevas órdenes, evitando sorpresas desagradables que puedan interrumpir el proceso productivo. Asimismo, se cuidarán los cupos de crédito otorgados, lo que permitirá a la empresa mantener una posición financiera sólida y competitiva en el mercado. En resumen, la

implementación de la agenda semaforizada no solo optimizará la gestión de cuentas por pagar, sino que también contribuirá a establecer relaciones comerciales más robustas y confiables, garantizando así un funcionamiento más eficiente y sostenible para CM Ladrillera San Benito SAS.

Marco Metodológico

Tipo de Investigación

Enfoque de la Investigación

Este trabajo se desarrolla bajo un enfoque de investigación descriptiva, orientado a observar, documentar y analizar las características actuales del proceso de compras y la gestión de cuentas por pagar en la empresa CM Ladrillera San Benito SAS. El objetivo principal de esta investigación es proporcionar una comprensión detallada de los problemas existentes y fundamentar propuestas de mejora a través de la implementación de una agenda semaforizada para el seguimiento del vencimiento de las cuentas por pagar a proveedores.

La investigación descriptiva es particularmente adecuada cuando se busca "observar, registrar, describir y analizar fenómenos sin manipular variables" (Arias, 2024). Este enfoque permite obtener una comprensión profunda de las condiciones actuales, lo que resulta esencial para el diagnóstico de problemas y la formulación de soluciones efectivas. Para ello, se ha llevado a cabo un análisis documental de teorías existentes, con el objetivo de estudiar y recopilar diversas perspectivas desarrolladas por diferentes autores sobre el cumplimiento de las cuentas por pagar a proveedores.

Enfoque Metodológico

El enfoque metodológico del proyecto, centrado en la mejora de los procesos de compras de la empresa CM Ladrillera San Benito SAS. Se basa en la creación de una agenda semaforizada para el seguimiento de los vencimientos de la cartera de proveedores. Esta empresa, ubicada en el municipio de Puerto Tejada, ha definido claramente el tipo de investigación a realizar, la población objeto de estudio, los grupos de interés involucrados y los instrumentos para la recolección de información. Se describen los documentos relevantes y las

particularidades del objeto de estudio, llevando a cabo una investigación exhaustiva que permita identificar las causas subyacentes a los bloqueos en el despacho de herramientas y suministros. Estos bloqueos han evidenciado un bajo rendimiento del área de compras respecto a las solicitudes formuladas por otras áreas de la empresa. El análisis detallado busca proporcionar herramientas efectivas para mejorar estos procesos críticos.

Población Objeto

La población objeto de este proyecto se compone de todos los proveedores con los que la empresa CM Ladrillera San Benito S.A.S. mantiene relaciones comerciales con créditos de 30, 60 y 90 días. Esta población incluye una variedad de entidades, tales como:

Ferreterías

Laboratorios de calibración y medición

Imprentas

Fabricantes y distribuidores de hierros y aceros

Distribuidoras de pinturas

Proveedores de mangueras y correas

Distribuidores de rodamientos y chumaceras

Proveedores de ACPM, carbón, arcilla y arena, entre otros.

Cada uno de estos proveedores juega un papel crucial en el funcionamiento operativo de CM Ladrillera San Benito S.A.S., ya que contribuyen al abastecimiento de materiales y servicios necesarios para la producción y las operaciones diarias. La diversidad en el tipo de proveedores refleja la complejidad del proceso de compras, donde es fundamental mantener relaciones sólidas y confiables. El análisis de esta población permitirá identificar las dinámicas actuales en la gestión de cuentas por pagar y su impacto en los procesos de compras. A través de esta

investigación, se busca comprender mejor las causas que generan bloqueos en los despachos, facilitando así la formulación de estrategias efectivas para mejorar la eficiencia operativa y optimizar las relaciones comerciales.

En conclusión, el enfoque en esta población objetivo no solo permitirá un diagnóstico más preciso sobre el estado actual del proceso de compras y cuentas por pagar, sino que también facilitará el desarrollo de propuestas concretas para mejorar la gestión financiera en CM Ladrillera San Benito S.A.S. La implementación efectiva de esta mejora contribuirá a fortalecer las relaciones con los proveedores y garantizar un suministro continuo y eficiente, lo que es esencial para el crecimiento sostenible de la empresa en un mercado cada vez más competitivo

Grupos de Interés

Tabla 1

Grupos de interés

Grupo	Descripción
Propietario	María del Rosario Arias Vásquez
Coordinadora de compras y su equipo	-María Fernanda Balanta -auxiliar administrativo -auxiliar de crédito y cartera -almacenista
Demás colaboradores u otros procesos	CM Ladrillera San Benito cuenta con 110 colaboradores entre personal directo por la empresa y contratistas
Proveedores	Agofer, Hierros HB, Aceroscol, Combuscol, Industrias Jiro, Laminas y cortes, Almacén Rodamientos, Cali Rodamientos, Potencia y Tecnología, Variadores y Controles, Sánchez y Escobar Rodamientos, Mina La Margarita, Granulados y Carbones, Excavaciones y Afirmados, SG Ingeniería, Gecolsa, Ferretería Barbosa entre otros.
Clientes	Constructora Solanillas, Jaramillo Mora, Inacar, Constructora Cosenza, Marval, Consorcio Facolta A2, Normandía entre otros.

Nota. Tabla que contiene los grupos interesados. *Fuente.* Elaboración propia

Métodos de Recolección de Datos

Para llevar a cabo este estudio, se implementaron diversas técnicas de recolección de datos, alineados con el enfoque descriptivo:

Observación Directa

Se realizó una observación directa de los procesos de compras y pagos dentro de la empresa. Esta técnica es útil para "recopilar información en tiempo real y en el contexto natural

del fenómeno" (Hernández, Fernández y Baptista, 2014), permitiendo identificar de manera precisa las prácticas actuales y los puntos críticos en la gestión de cuentas por pagar.

Entrevistas Semiestructuradas

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con el personal clave del área de compras, contabilidad y finanzas, así como con algunos proveedores seleccionados. Este método permite obtener "información detallada y profunda sobre las percepciones y experiencias de los participantes" (Taylor y Bogdan, 1998). Las entrevistas proporcionaron una visión cualitativa sobre las dificultades enfrentadas en la gestión de pagos y la relación con los proveedores.

Análisis Documental

Se revisaron documentos internos, como facturas, órdenes de compra, reportes de pagos y correos electrónicos, para analizar el flujo de trabajo y los plazos en el manejo de las cuentas por pagar. El análisis documental es crucial para "verificar la información recolectada mediante otros métodos y proporcionar un contexto adicional" (Scott, 1990). Encuestas Cuantitativas

Se diseñaron y aplicaron encuestas a una muestra representativa de proveedores y empleados del área de compras para cuantificar aspectos como la frecuencia de bloqueos en los despachos y la satisfacción con el proceso actual. Las encuestas permiten "medir y analizar variables de manera sistemática" (Fowler, 2014), proporcionando datos cuantitativos que complementan el análisis cualitativo.

Análisis de Datos

Los datos recolectados se analizaron utilizando un enfoque mixto, que combina análisis cualitativo y cuantitativo:

Análisis Cualitativo

Se utilizó la codificación temática para analizar las transcripciones de las entrevistas y los hallazgos de la observación directa. Esta técnica permite "identificar patrones y temas recurrentes en los datos cualitativos" (Miles y Huberman, 1994), lo que facilita la comprensión de las percepciones y experiencias relacionadas con la gestión de cuentas por pagar.

Análisis Cuantitativo

Los datos de las encuestas se analizaron utilizando estadísticas descriptivas, como frecuencias, porcentajes y promedios, para identificar tendencias y medir el grado de satisfacción con el proceso de pagos. Este tipo de análisis es útil para "resumir y simplificar grandes cantidades de datos numéricos" (Salkind, 2010).

Validez y Confiabilidad

Para asegurar la validez y confiabilidad de los resultados, se implementaron varias estrategias como:

Triangulación de Datos

Se utilizó la triangulación de datos al combinar diferentes métodos de recolección (observación, entrevistas, análisis documental y encuestas) para corroborar la información obtenida y reducir el sesgo. La triangulación es "una técnica que aumenta la credibilidad y robustez de los hallazgos" (Denzin, 1978).

Revisión por Pares

Se solicitó la revisión de los hallazgos preliminares por parte de expertos en administración y finanzas para asegurar la objetividad y precisión de las interpretaciones. La revisión por pares es esencial para "identificar posibles errores o sesgos en el análisis y garantizar la calidad del estudio" (Lincoln y Guba, 1985).

Limitaciones de la Investigación

Aunque esta investigación ofrece una visión detallada y comprensiva de los problemas en la gestión de cuentas por pagar, es importante reconocer ciertas limitaciones:

Muestra Limitada

La selección de proveedores y empleados para las entrevistas y encuestas se limitó a aquellos disponibles durante el período de recolección de datos, lo que podría no representar la totalidad de las experiencias y opiniones.

Generalización de Resultados

Dado que la investigación se centra en una única empresa, los resultados y recomendaciones pueden no ser directamente aplicables a otras organizaciones sin considerar sus contextos específicos.

La metodología utilizada en este trabajo, basada en un enfoque descriptivo y la recolección de datos a través de métodos mixtos, proporciona una base sólida para entender los problemas en la gestión de cuentas por pagar en CM Ladrillera San Benito S.A.S. y fundamenta la propuesta de mejora mediante la implementación de una agenda semaforizada. Este enfoque metodológico asegura que las soluciones propuestas estén alineadas con las necesidades y realidades específicas de la empresa.

Tamaño de la Muestra

La población objeto de análisis para este proyecto está compuesta por todos los proveedores que interactúan con el área de compras de la empresa CM Ladrillera San Benito S.A.S. El tamaño de la muestra se definirá mediante la selección de un subconjunto representativo de estos proveedores, considerando diferentes plazos y condiciones de crédito, que oscilan entre 30, 60 y 90 días.

Tamaño de la muestra a obtener para la realización de encuestas a clientes actuales y potenciales.

Formula.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N^2}{N - 1 + P \cdot Q} \cdot Z^2$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza (95% = 1,96 Tabla de distribución normal)

P = 0,05 Probabilidad de que el evento ocurra

Q = 0,05 Probabilidad de que el evento no ocurra

N = 100 Proveedores

Σ^2 = 0,05 de margen de error

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,05 \cdot 0,05 \cdot 100^2}{100 - 1 + 0,05 \cdot 0,05} \cdot (1,96)^2$$

$$n = \frac{(3,84) \cdot 0,25 \cdot 100(0,0025) \cdot 99 + 0,25}{(3,84)}$$

$$n = 960,2475 + 0,96$$

$$n = 961,2075$$

$$n = 79,50$$

$$n = 80$$

Se tiene entonces que el valor n correspondiente a la muestra que se debe tomar la cual es de 80 encuestas, para conocer la percepción que se tiene de la empresa y poder tomar decisiones con base en los resultados.

Las encuestas se llevarán a cabo en línea mediante un formulario digital diseñado para recopilar datos y opiniones de los proveedores seleccionados. Además, se realizarán entrevistas presenciales con personal clave relacionado con el área de compras y finanzas. Esta combinación

de métodos digitales y tradicionales permitirá obtener una muestra diversa y representativa, enriqueciendo así el análisis e interpretación de los resultados.

Marco de Antecedentes

El proceso de compras ha sido un elemento fundamental en toda organización, ya que es a través de este que se gestionan los insumos, herramientas, materia prima y maquinaria necesarios para el funcionamiento eficiente de la empresa. La actividad de comprar es casi tan antigua como la historia misma de la humanidad; se remonta a los inicios del trueque, donde los individuos intercambiaban bienes que poseían por aquellos que deseaban, necesitaban o anhelaban. Así, la compra se convierte en un requisito básico para el progreso humano.

En el contexto empresarial moderno, el departamento de compras es responsable de las adquisiciones esenciales para el funcionamiento de la organización. Este departamento garantiza que la empresa mantenga niveles óptimos de inventario, minimizando costos y asegurando la calidad en cada una de las etapas productivas. Además, es crucial que el departamento trabaje en el establecimiento de relaciones duraderas y sólidas con los proveedores, ya que estas relaciones son vitales para asegurar un suministro constante y confiable.

Para CM Ladrillera San Benito S.A.S., las compras son un factor de gran importancia e impacto en el proceso de crecimiento empresarial. La adquisición oportuna de materia prima e insumos es esencial; sin estos elementos, la empresa no podría operar ni generar ventas. Sin embargo, a pesar de los esfuerzos del departamento de compras por gestionar eficazmente las adquisiciones, existen obstáculos significativos que interfieren en su labor: los bloqueos en los despachos de insumos, materiales o repuestos necesarios para las operaciones diarias. Estos bloqueos suelen ser consecuencia del incumplimiento en algunos pagos a proveedores.

Es importante destacar que este incumplimiento no se debe a una falta de voluntad por parte de la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras. Más bien, se origina en la ausencia de una metodología adecuada que permita al departamento de compras identificar cuáles facturas están próximas a vencer y requieren atención prioritaria para su pago oportuno. Sin un sistema efectivo para monitorear las cuentas por pagar, el riesgo de bloqueos en los despachos aumenta, lo que puede comprometer la continuidad operativa y afectar negativamente las relaciones con los proveedores.

Marco Legal

Las compras son un componente esencial que impulsa la economía tanto a nivel nacional como global. Este proceso no solo facilita el flujo de bienes y servicios, sino que también contribuye al crecimiento económico y al desarrollo sostenible. Existen leyes que regulan y protegen las compras, como la Ley N° 340-06, que establece normas sobre las compras y contrataciones de bienes, servicios, obras y concesiones, garantizando transparencia y equidad en los procesos de adquisición.

Este proyecto es una iniciativa de autoría y elaboración propia, enfocada en la creación de una agenda semaforizada que contribuirá significativamente al mejoramiento del área de compras en CM Ladrillera San Benito S.A.S. La agenda será elaborada, diseñada y desarrollada por la estudiante, quien se encuentra en estrecha proximidad con el proceso actual. Esta cercanía permite una comprensión profunda de las necesidades y desafíos del departamento, asegurando que la herramienta propuesta sea práctica y efectiva.

Normas Ambientales

Además de los aspectos relacionados con la gestión de compras, es crucial considerar las normas ambientales que rigen a las ladrilleras. Estas empresas están sujetas a regulaciones

diseñadas para minimizar su impacto ambiental. Es fundamental evaluar si CM Ladrillera San Benito S.A.S. cumple con las leyes y regulaciones pertinentes en áreas como:

Gestión de Residuos. Implementación de prácticas adecuadas para el manejo y disposición de residuos generados durante el proceso productivo.

Calidad del Aire. Monitoreo y control de emisiones contaminantes para garantizar un ambiente saludable tanto para los trabajadores como para la comunidad circundante.

Uso del Agua. Optimización del consumo hídrico y tratamiento adecuado de aguas residuales.

Conservación de Recursos Naturales. Estrategias para el uso sostenible de recursos naturales, asegurando su disponibilidad para futuras generaciones.

Además, es importante verificar si la empresa cuenta con un sistema de gestión ambiental implementado que permita realizar un seguimiento continuo del cumplimiento normativo y llevar a cabo informes adecuados sobre su desempeño ambiental. Esto no solo contribuirá a la sostenibilidad del negocio, sino que también mejorará su reputación ante clientes, proveedores y la comunidad.

En resumen, las compras son un motor clave en la economía global, y su correcta gestión es vital para el éxito empresarial. La implementación de una agenda semaforizada no solo optimizará el proceso de compras en CM Ladrillera San Benito S.A.S., sino que también garantizará el cumplimiento con las normativas ambientales vigentes, promoviendo así un desarrollo sostenible y responsable.

Caracterización de la Empresa

CM Ladrillera San Benito SAS se ha destacado a lo largo de su trayectoria por su compromiso con la mejora continua, la innovación y el crecimiento sostenible. En el ámbito administrativo y contable, se han identificado diversos procesos, los cuales han sido descritos en apartados anteriores de este documento, que requieren una revisión más amplia para alcanzar los resultados propuestos. El área de compras es una de las más críticas dentro de la organización, ya que es responsable de gestionar los procesos de adquisición y de establecer relaciones efectivas con los proveedores. La gestión en esta área comienza con la identificación de procesos clave que influyen en la administración de las facturas. Para ello, es indispensable documentar cada trámite mediante una lista de procedimientos que facilite un manejo eficiente y oportuno de la gestión financiera.

Ante los desafíos del área, se hace necesario implementar una visión innovadora tras la identificación de los procedimientos existentes. Se propone la creación de una agenda semaforizada como un instrumento tecnológico que permita el seguimiento administrativo y la gestión proactiva de las facturas y cuentas por pagar dentro del proceso de adquisición de bienes y servicios. Este instrumento digital está diseñado para facilitar el ingreso y consulta de información relacionada con las cuentas por pagar, proporcionando datos sobre el estado de las facturas y la situación financiera con cada proveedor. La agenda semaforizada no solo permite un control visual del estado de las cuentas, sino que también facilita la generación de informes oportunos sobre vencimientos. Esto es crucial para la presentación de informes y para la toma de decisiones informadas al programar pagos. Al implementar esta herramienta, se espera mejorar significativamente la eficiencia operativa del área de compras.

Para garantizar un uso efectivo de la agenda semaforizada como herramienta de seguimiento y gestión en el área de compras, será necesario diseñar un sistema de soporte (Help Desk) o instructivo. Esta herramienta facilitará el proceso de capacitación del personal, promoviendo una integración escalonada con el área financiera. La capacitación se llevará a cabo utilizando una metodología teórico-práctica que asegure un uso adecuado y eficiente de la agenda semaforizada, contribuyendo así a mejorar los niveles de eficiencia operativa en CM Ladrillera San Benito SAS.

Análisis Interno

Reseña Histórica

La empresa CM Ladrillera San Benito SAS fue fundada en 1991 como resultado de una alianza estratégica entre siete ladrilleros de las ciudades de Cali y Medellín, quienes aportaron su vasta experiencia y conocimientos en la fabricación de materiales de arcilla para la construcción. En sus inicios, la empresa operaba con hornos artesanales y un equipo reducido de tan solo diez colaboradores, quienes se encargaban de las diversas tareas relacionadas con la producción de ladrillos.

Tras dos años de arduo trabajo y dedicación, CM Ladrillera San Benito logró adquirir maquinaria avanzada que permitió la implementación de un horno túnel, un secador rápido y cámaras de secado especializadas. Esta modernización facilitó la introducción al mercado de un ladrillo más industrializado, fabricado mediante procesos más eficientes, responsables y amigables con el medio ambiente.

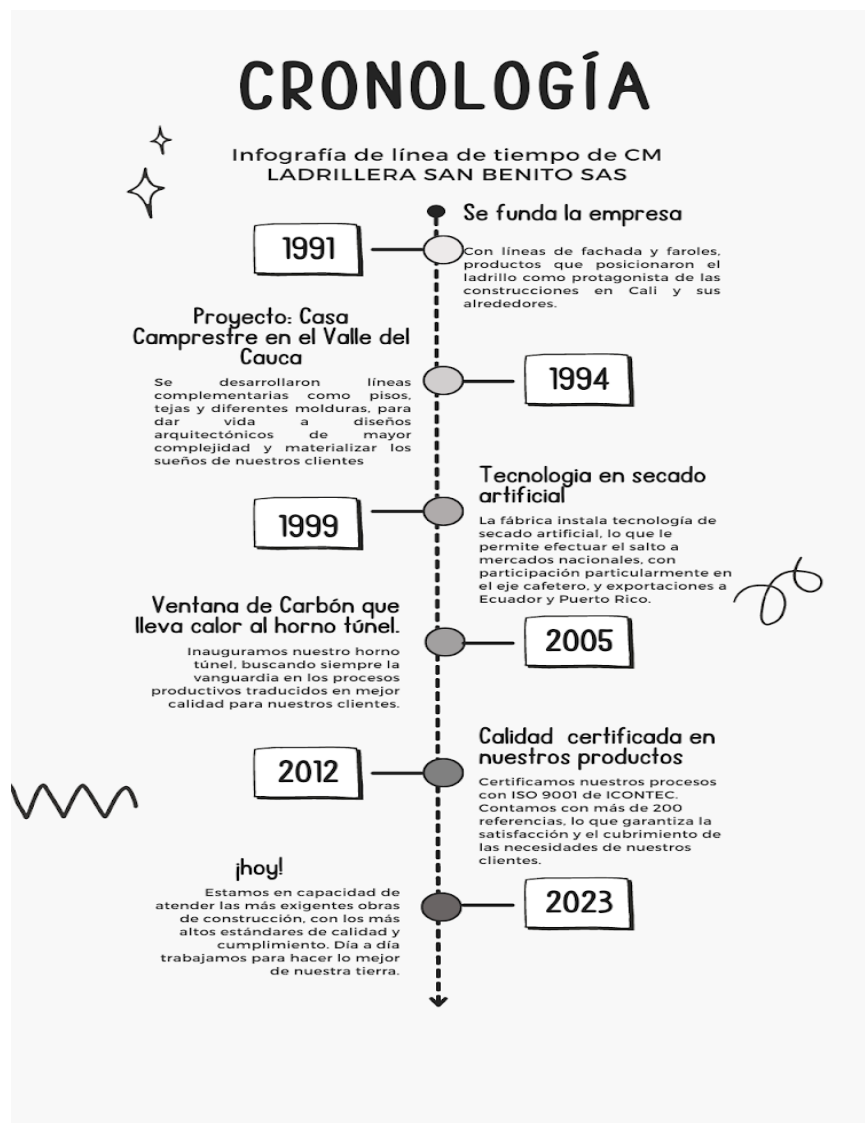
En la actualidad, CM Ladrillera San Benito SAS se ha consolidado como un referente en el sector, destacándose por la alta calidad de sus productos. La empresa cuenta con una sólida cadena de clientes prestigiosos en el ámbito de la construcción, incluyendo firmas reconocidas

como Jaramillo Mora, Constructora Bolívar, Constructora Colpatria, Marval, Constructora Normandía y Constructora Solanillas, entre otras. Esta red de clientes no solo refleja la confianza depositada en la calidad de sus productos, sino que también contribuye significativamente al desarrollo económico de la región. La evolución de CM Ladrillera San Benito SAS no solo ha beneficiado a sus propietarios y empleados, sino que también ha tenido un impacto positivo en la comunidad local y en el sector de la construcción en general. La empresa ha promovido prácticas sostenibles y ha adoptado tecnologías innovadoras que no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también minimizan su huella ambiental.

En resumen, la historia de CM Ladrillera San Benito SAS es un testimonio del compromiso con la calidad y la innovación en el sector de la construcción. A través de su trayectoria, ha demostrado que es posible combinar tradición y modernidad para ofrecer productos que satisfagan las necesidades del mercado actual, al mismo tiempo que contribuyan al bienestar social y ambiental de la región.

Figura 1

Ilustración de la línea de tiempo de la empresa CM Ladrillera San Benito SAS desde sus inicios



Fuente. Elaboración propia. 2023

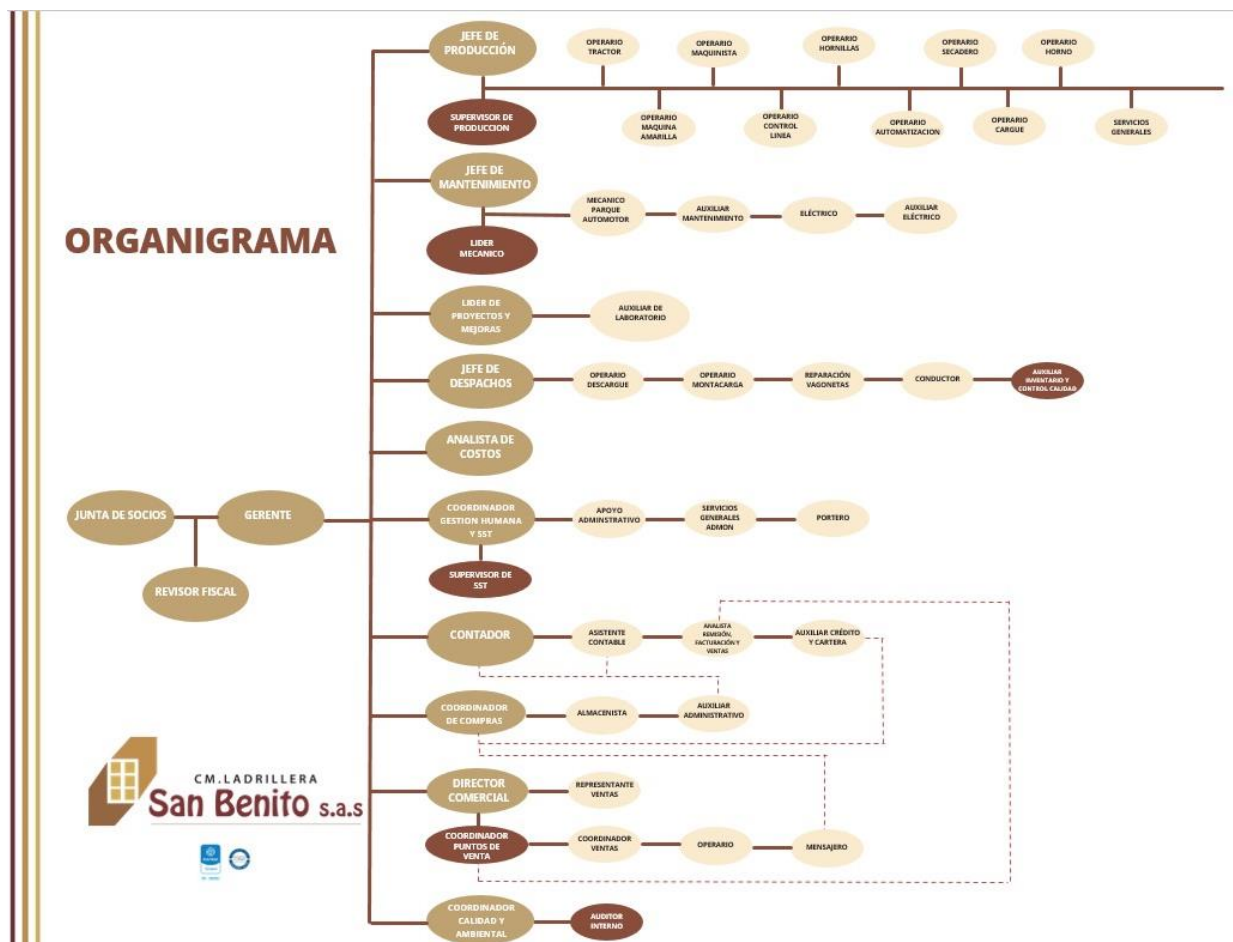
Organigrama

A continuación, se presenta la estructura organizacional de la empresa CM Ladrillera San Benito SAS, donde se evidencia la estructura jerárquica y funcional de la misma, el cual cuenta con un esquema matricial en algunos procesos, es decir, que existen miembros del equipo que

cuentan con más de un líder al mando y sus funciones están divididas entre dos áreas dentro de la misma organización.

Figura 2

Estructura organizacional de la empresa CM Ladrillera San Benito SAS



Fuente. CM Ladrillera San Benito S.A.S

Misión

Fabricar y comercializar productos de arcilla relacionados con el sector de la construcción para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, asegurando así su lealtad y el crecimiento de la empresa.

Visión

Crecer a través del tiempo mediante la administración óptima de nuestros recursos, que nos permita ser una empresa competitiva y líder en el mercado de la construcción de nuestra región.

Alcance de la Agenda Semaforizada

La agenda semaforizada está diseñada para facilitar la programación adecuada de pagos a los proveedores, asegurando así un seguimiento adecuado que se alinee con la fecha de emisión de las facturas y su correspondiente fecha de vencimiento. Este enfoque proactivo tiene como objetivo principal prevenir que el área de compras se vea afectada por retrasos en los pagos, lo que podría comprometer la continuidad operativa de la empresa.

Responsables

La agenda semaforizada se almacenará en una carpeta compartida en Dropbox, lo que permitirá un acceso fácil y seguro a la información por parte de los usuarios autorizados. Los roles que tendrán la capacidad de manipular y consultar esta agenda son:

Asistente Administrativa

Auxiliar de Crédito y Cartera.

Es fundamental resaltar que la coordinadora de compras deberá consultar esta agenda antes de cada reunión con el asistente contable. Este paso es crucial para programar los pagos a proveedores de manera eficiente y oportuna, asegurando que todas las obligaciones financieras se cumplan dentro de los plazos establecidos.

Resultados o Productos Esperados

Tabla 2

Resultados Esperados

Resultado/Producto Esperado	Indicador	Beneficiario
Uso adecuado del procedimiento en el área de compras	90%	
Disminución de los bloqueos por vencimiento de cartera proveedores	85%	Departamento de compras de la empresa CM Ladrillera San Benito. SAS.
Buena relación con los proveedores	90%	
Eficiencia en los tiempos de entrega a las demás áreas	80%	

Nota. Tabla descriptiva de los resultados. *Fuente.* Elaboración propia

Gracias al uso de la agenda semaforizada el departamento de compras de la empresa CM Ladrillera San Benito S.A.S. ha experimentado cambios significativos en la eficiencia operativa de todo su equipo ya que la implementación de la agenda semaforizada permite una clasificación visual de las facturas en estado verde, amarillo y rojo, lo cual facilita un monitoreo efectivo y en tiempo real de las obligaciones financieras de la empresa. Esto ha permitido que se reduzcan los pagos tardíos y mejorar la gestión del flujo del dinero en bancos a la hora de programar pagos, siendo esta una gestión más eficiente y eficaz. El tiempo de la programación o planificación de pagos se ha optimizado en un 80% anteriormente tomaba más de media jornada laboral en realizar la programación de pago a terceros; pero gracias a la agenda semaforizada y al buen manejo de la misma se realiza de manera estratégica la selección de los proveedores teniendo en cuenta que se debe priorizar las facturas que estén a punto de vencer, las que ya se encuentren vencidas y las que pertenecen a esos proveedores críticos para el funcionamiento operativo de la

empresa. Por otro lado, la implementación de la agenda ha tenido un impacto notorio y directo en la disminución en los bloqueos en los despachos de materiales y suministros, asimismo; se ha fortalecido las relaciones con los proveedores ya que se ha demostrado un compromiso con el cumplimiento de las obligaciones financieras.

La implementación de la agenda semaforizada ha transformado positivamente la eficiencia operativa del área de compras al mejorar el monitoreo de los vencimientos, optimizando la programación de los pagos y ha contribuido a la reducción de los bloqueos lo cual indica también que se ha fortalecido las relaciones con los proveedores. Asegurando esto que la empresa CM Ladrillera San Benito SAS recupere la credibilidad de sus aliados estratégicos para su funcionamiento.

Proceso de Creación de la Agenda Semaforizada en Excel

El proceso de creación de la agenda semaforizada se llevó a cabo mediante el desarrollo de una macro en un libro de Excel. Se diseñó una plantilla que incluye dos botones: uno para ordenar las facturas por proveedor y otro para clasificarlas según el color que indica su estado. En la parte superior de la plantilla, se encuentran los estados identificados por colores: verde (8 o más días de vigencia), amarillo (entre 1 y 7 días por vencer) y rojo (0 días o más vencidos). La tabla contiene las siguientes columnas: NIT, Proveedor, Prefijo, Número de la Factura, Fecha de Generación de la Factura, Fecha de Vencimiento de la Factura, Días de Vencimiento y estado.

Cálculo de Días Disponibles y Estado de la Factura

Para calcular los días disponibles hasta el vencimiento de cada factura, se utilizó la siguiente fórmula:

=G12-HOY ()

Esta fórmula permite restar la fecha actual (obtenida con HOY ()) de la fecha de vencimiento registrada en la columna correspondiente.

Para determinar el estado de cada factura, se aplicó una función condicional utilizando la fórmula:

```
=SI(H12>=8; "VIGENTE"; SI(Y(H12>=1; H12<=7); "POR VENCER"; "VENCIDO"))
```

Esta fórmula evalúa el número de días restantes y clasifica la factura como "VIGENTE", "POR VENCER" o "VENCIDO" según corresponda. Posteriormente, se aplicó formato condicional para asignar los colores correspondientes a cada estado, finalizando con el formateo de la tabla para mejorar su presentación visual.

Implementación de Macros para Ordenamiento

Además, se asignaron dos macros que permiten ordenar las facturas ya sea por proveedor o por color, facilitando así el análisis y gestión de las cuentas por pagar. El proceso para crear estas macros es el siguiente:

Acceder a la pestaña Programador o Desarrollador en el libro de Excel.

Seleccionar Grabar Macro.

Asignar un nombre a la macro.

Ir a la pestaña Datos.

Seleccionar Ordenar y elegir el nombre de la columna que se desea ordenar.

Determinar el orden (ascendente o descendente).

Detener la grabación.

Hacer clic derecho sobre el botón correspondiente y asignar la macro creada.

Figura 3

Imagen de la Agenda semaforizada

NIT	PROVEEDOR	PREFIXO FACTURA	NUMERO DE FACTURA	DIAS CREDITO	FECHA DE GENERACION	FECHA DE VENCIMIENTO	DIAS DISPONIBLES	ESTADO
890308587	FERRETERIA BARBOSA SAS	FE	156866	60 DIAS	13/09/2024	13/11/2024	17	VIGENTE
890308587	FERRETERIA BARBOSA SAS	FE	158053	60 DIAS	25/09/2024	25/11/2024	20	VIGENTE
890308587	FERRETERIA BARBOSA SAS	FE	158442	60 DIAS	30/09/2024	30/11/2024	34	VIGENTE
890308587	FERRETERIA BARBOSA SAS	FE	158593	60 DIAS	10/10/2024	10/12/2024	44	VIGENTE
890308587	FERRETERIA BARBOSA SAS	FE	159100	60 DIAS	23/10/2024	23/11/2024	27	VIGENTE
94528692	MELO MUÑOZ JAIRO ANTONIO	FEV	145	30 DIAS	17/10/2024	17/11/2024	21	VIGENTE
890904459	ACEROS MAPA SA	ECAL	36419	60 DIAS	30/08/2024	30/10/2024	3	POR VENCER
890904459	ACEROS MAPA SA	ECAL	36420	60 DIAS	30/08/2024	30/10/2024	3	POR VENCER
800216499	AGOFER SAS	IEO	39886	60 DIAS	30/08/2024	30/10/2024	3	POR VENCER
890907841	ALMACEN RODAMIENTOS SA	CLFE	158683	60 DIAS	30/08/2024	30/10/2024	3	POR VENCER
890907841	ALMACEN RODAMIENTOS SA	CLFE	158281	60 DIAS	30/08/2024	30/10/2024	3	POR VENCER
890904459	ACEROS MAPA SA	ECAL	36115	60 DIAS	12/08/2024	12/10/2024	-15	VENCIDO
890310590	ACEROSCOL SAS	FE	105090	30 DIAS	12/08/2024	12/09/2024	-45	VENCIDO
890310590	ACEROSCOL SAS	FE	106611	30 DIAS	3/09/2024	3/10/2024	-24	VENCIDO
800216499	AGOFER SAS	IEO	39067	60 DIAS	31/07/2024	30/09/2024	-27	VENCIDO

Fuente. Elaboración propia

Variable

Nit del proveedor

Nombre del proveedor

Prefijo y Número de la factura

Fecha de generación factura

Fecha de vencimiento factura

Días de vencimiento

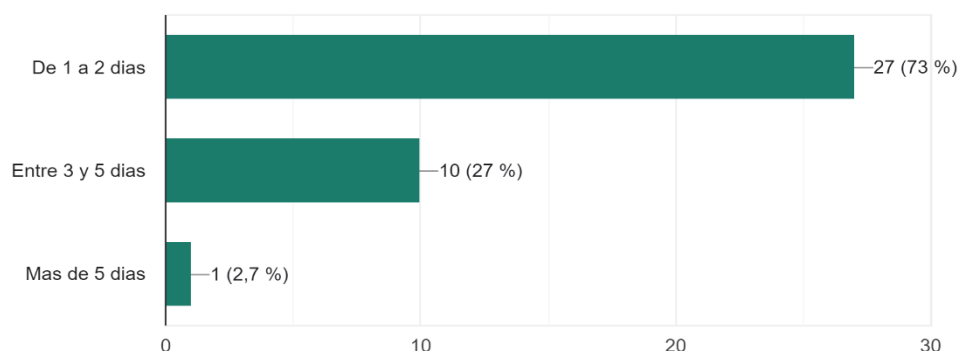
Estado de la factura

Análisis

Resultado Encuesta Pregunta No. 1 de la Encuesta

Figura 4

¿Con que prontitud da respuesta usted ante los pedidos realizados?



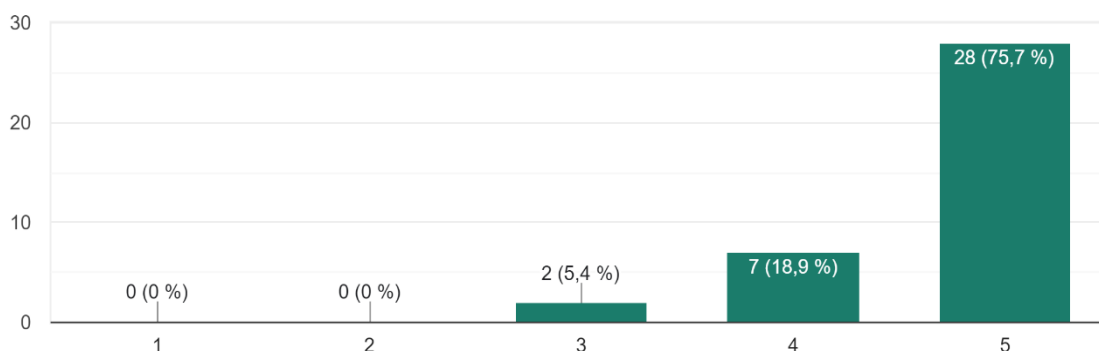
Fuente. Elaboración propia

El análisis gráfico de los resultados obtenidos revela que el 73% de los encuestados indicó que respondieron a los pedidos realizados en un plazo de 1 a 2 días. En contraste, el 27% de los participantes señaló que el tiempo de respuesta oscila entre 3 y 5 días. Solo un 2.7% de los encuestados manifestó que se demoraron más de 5 días en dar respuesta. Estos resultados indican que CM Ladrillera San Benito SAS cuenta con proveedores que ofrecen tiempos de respuesta altamente eficientes, lo cual es fundamental para satisfacer las necesidades del departamento de compras de manera oportuna. La predominancia del 73% en respuestas rápidas sugiere una relación sólida y efectiva con los proveedores, permitiendo a la empresa cumplir con sus requerimientos operativos sin demoras significativas.

Resultado de la Pregunta No. 2 de la Encuesta

Figura 5

Siendo 5 la puntuación más alta y 1 la más baja. ¿Cómo ha sido su experiencia como proveedor de la empresa CM Ladrillera San Benito SAS?



Fuente. Elaboración propia

Para evaluar la experiencia de los proveedores, se utilizó una escala de puntuación donde 5 representa la calificación más alta y 1 la más baja. Este enfoque permite obtener una visión clara y cuantificable sobre la satisfacción de los proveedores con respecto a su relación comercial con CM Ladrillera San Benito SAS.

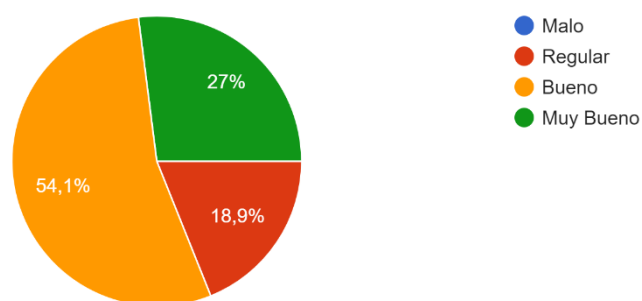
Tras el análisis de los datos recopilados, se observa que el 75.7% de los encuestados calificó su experiencia como proveedores de CM Ladrillera San Benito SAS con la puntuación más alta (5). Además, el 18.9% de los participantes mostró su experiencia como media alta (4), mientras que solo el 5.4% calificó su experiencia como media (3). Estos resultados indican que una abrumadora mayoría de los proveedores tiene una percepción positiva sobre su relación comercial con CM Ladrillera San Benito SAS. La alta proporción de calificaciones máximas sugiere que la empresa ha logrado establecer relaciones sólidas y efectivas con sus proveedores, lo cual es fundamental para mantener un flujo constante de insumos y garantizar la continuidad

operativa; La satisfacción del proveedor es un indicador clave del rendimiento del departamento de compras. Un alto nivel de satisfacción no solo facilita un suministro confiable, sino que también puede traducirse en mejores condiciones comerciales

Resultado de la Pregunta No. 3 de la Encuesta

Figura 6

¿Cómo califica el cumplimiento de los pagos por parte de CM Ladrillera San Benito SAS?



Fuente. Elaboración propia

El análisis de los datos recopilados en la encuesta revela que el 27% de los encuestados calificó el cumplimiento de los pagos como muy bueno. Un 54% considera que el cumplimiento es bueno, mientras que el 18.9% lo califica como regular.

Estos resultados indican que, aunque una mayoría significativa de proveedores tiene una percepción positiva sobre la puntualidad y confiabilidad en los pagos, existe un porcentaje notable (18.9%) que considera que el cumplimiento es solo regular. Esto sugiere la necesidad de implementar estrategias para abordar las preocupaciones de este grupo y mejorar su satisfacción. La percepción de insatisfacción entre un segmento de proveedores puede tener repercusiones en las relaciones comerciales y en la capacidad de la empresa para negociar condiciones favorables. Es fundamental que CM Ladrillera San Benito SAS desarrolle e implemente un plan de acción que incluya:

Análisis de Causas

Investigar las razones detrás de las calificaciones regulares, identificando posibles cuellos de botella en el proceso de cuentas por pagar.

Optimización del Proceso

Mejorar los procedimientos internos para garantizar que los pagos se realicen dentro de los plazos acordados, lo cual podría incluir la implementación de herramientas tecnológicas, como una agenda semaforizada, para gestionar mejor las fechas de vencimiento.

Comunicación Proactiva

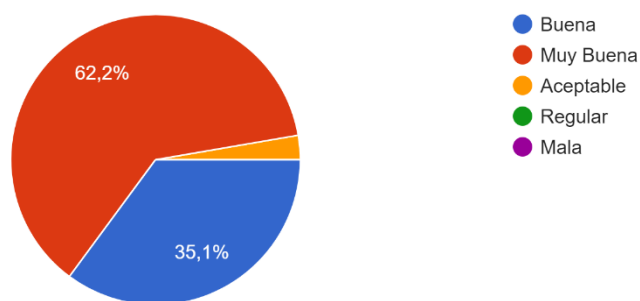
Mantener una comunicación abierta y transparente con los proveedores sobre los plazos y procesos relacionados con los pagos, lo que puede ayudar a gestionar expectativas y fortalecer relaciones comerciales.

Resultado de la Pregunta No. 4 de la Encuesta

Figura 7

¿Cuál es su percepción frente a el procedimiento del departamento de compras de CM

Ladrillera San Benito SAS?



Fuente. Elaboración propia

Tras el análisis de los datos presentados en la Figura 4, se observa que el 62.2% de los encuestados califica su experiencia con el procedimiento del departamento de compras como

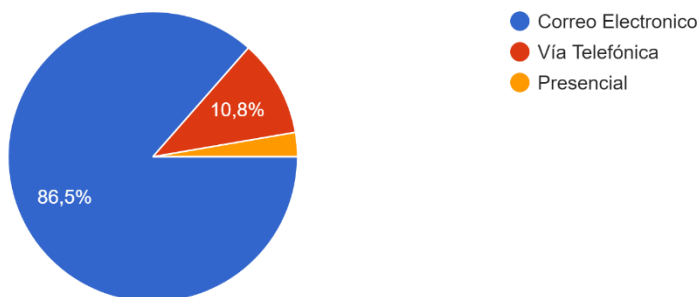
muy buena . Un 35.1% considera que el procedimiento es bueno , mientras que solo un 2.7% lo califica como aceptable.

Estos resultados reflejan una tendencia positiva en la percepción de los proveedores y clientes internos respecto a los procedimientos implementados por el departamento de compras. La alta proporción de calificaciones positivas (97,3% en total) indica que las prácticas adoptadas son bien recibidas y cumplen con las expectativas generales. La percepción favorable sobre el procedimiento del departamento de compras es un indicador crucial para la efectividad operativa y la satisfacción del proveedor. Sin embargo, el pequeño porcentaje que considera el procedimiento como aceptable sugiere que hay áreas que podrían beneficiar de mejoras adicionales.

Resultado de la Pregunta No. 5 de la Encuesta

Figura 8

¿Cómo prefiere contactarse con el departamento de compras o enviar su



Fuente. Elaboración propia

Según los datos presentados en la Figura 5 de la encuesta, un 86.5% de los encuestados prefiere establecer comunicación con el departamento de compras a través del correo electrónico. Esta preferencia solo resalta la importancia de la formalidad en las interacciones comerciales,

sino que también proporciona un registro documentado de todas las solicitudes de compra, pedidos y cotizaciones.

La elección del correo electrónico como medio principal de comunicación ofrece múltiples ventajas:

Formalidad y Profesionalismo

La comunicación por correo electrónico establece un estándar profesional que es fundamental en las relaciones comerciales. Este enfoque fomenta un ambiente de seriedad y compromiso mutuo entre la empresa y sus proveedores.

Registro Documental

El uso del correo electrónico permite mantener un historial detallado de todas las interacciones, lo que facilita el seguimiento y la referencia futura. Esto es especialmente útil para resolver disputas o aclarar malentendidos en el proceso de compra.

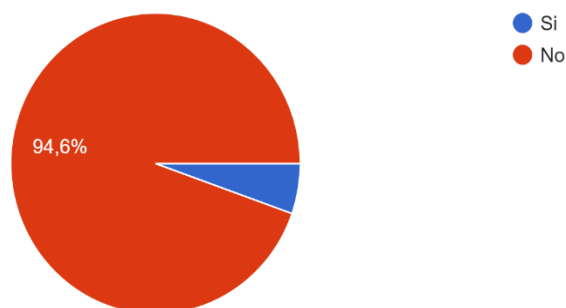
Eficiencia en la Respuesta

La capacidad de enviar y recibir información de manera rápida y organizada contribuye a una mayor eficiencia en la gestión del departamento de compras. Los proveedores pueden enviar cotizaciones y consultas en cualquier momento, lo que optimiza el flujo de trabajo.

Resultado de la Pregunta No. 6 de la Encuesta

Figura 9

¿Hace uso del portal de proveedores de la empresa?



Fuente. Elaboración propia

Según el análisis presentado en la Figura 6, se observa que un 94,6% de los encuestados no utiliza el portal de proveedores de la empresa. Esta situación puede ser un factor determinante en los bloqueos de despacho, ya que el portal está diseñado para facilitar la gestión de pagos y la relación de las facturas pagadas para cada proveedor. La falta de utilización del portal por parte de los proveedores puede tener varias repercusiones:

Falta de Visibilidad

Al no acceder al portal, los proveedores carecen de visibilidad sobre el estado de sus pagos y facturas. Esto puede generar incertidumbre y desconfianza en la relación comercial, afectando la colaboración a largo plazo.

Incremento en Bloqueos

La incapacidad para verificar el estado de los pagos puede resultar en bloqueos innecesarios en los despachos. Si los proveedores no están al tanto de que sus facturas han sido pagadas, pueden asumir incorrectamente que hay problemas con sus cuentas, lo que podría llevar a la suspensión del suministro.

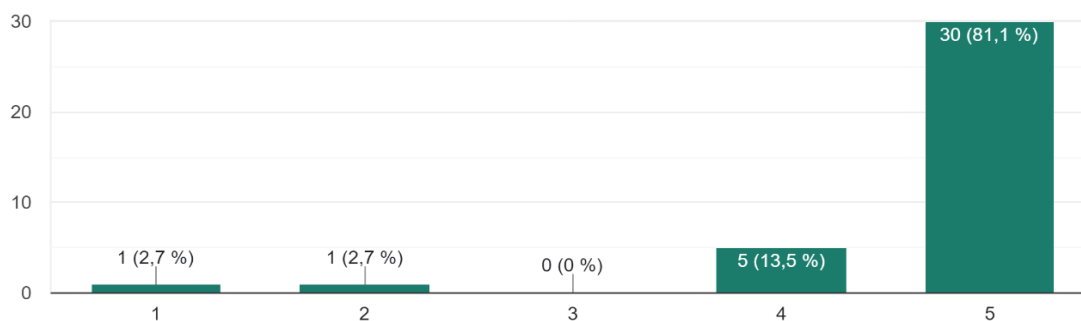
Oportunidades Perdidas para la Mejora

El portal también puede ofrecer información valiosa sobre el rendimiento y las tendencias en las cuentas por pagar, lo que podría ayudar a los proveedores a mejorar su gestión financiera y su planificación.

Resultado de la Pregunta No. 7 de la Encuesta

Figura 10

¿De acuerdo a su experiencia Recomendaría a CM Ladrillera San Benito SAS como cliente?



Fuente. Elaboración propia

El Análisis de los datos presentados en la Figura 7 revela que el 94.6% de los encuestados recomendaría a CM Ladrillera San Benito SAS como cliente. Sin embargo, un 5.4% expresó que no lo recomendaría, lo que representa un dato significativo que merece atención. La alta tasa de recomendación (94.6%) indica una percepción mayoritariamente positiva sobre la relación comercial con CM Ladrillera San Benito SAS. Esto sugiere que la empresa ha logrado establecer vínculos sólidos y satisfactorios con sus proveedores, lo cual es crucial para mantener un flujo eficiente en la cadena de suministro. No obstante, el 5.4% que no recomienda a la empresa plantea una preocupación que debe ser analizada detenidamente. Comprender las razones detrás de esta insatisfacción es esencial para implementar mejoras y fortalecer las relaciones comerciales.

Recomendaciones

Es fundamental considerar que este proyecto aplicado de grado se integra perfectamente con la iniciativa de costos que actualmente está desarrollando CM Ladrillera San Benito SAS. La implementación de la agenda semaforizada no solo optimizará los procesos de compras, sino que también contribuirá a una gestión financiera más eficiente.

Este proyecto cuenta con la autorización del Gerente General de CM Ladrillera San Benito SAS, quien ha expresado su interés en implementar este sistema a la mayor brevedad posible. Este respaldo institucional es crucial para garantizar el éxito del proyecto y su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Se recomienda otorgar el reconocimiento adecuado al área de compras dentro de la organización. Como se ha mencionado anteriormente, esta área desempeña un papel esencial en el funcionamiento general de la empresa, gestionando el abastecimiento de todos los insumos necesarios para las diferentes áreas operativas. La importancia del departamento de compras radica en su capacidad para:

Optimizar Costos

La gestión efectiva de compras puede generar ahorros significativos al seleccionar proveedores que ofrecerán las mejores condiciones económicas y de calidad.

Impulsar la Innovación

El departamento debe estar en constante búsqueda de nuevas oportunidades y proveedores que puedan ofrecer productos innovadores, lo cual es vital para mantener la competitividad en el mercado.

Fortalecer Relaciones Comerciales

Establecer relaciones sólidas y duraderas con los proveedores contribuye a mejorar la calidad del servicio ya asegurar un suministro constante y confiable.

Asegurar el Cumplimiento Normativo

La gestión adecuada del área garantiza que se cumplan las normativas y estándares requeridos, lo cual es esencial para evitar sanciones y mantener la reputación empresarial.

Conclusión

La implementación de la agenda semaforizada permitirá un monitoreo eficiente de las cuentas por pagar, categorizando las facturas según su estado: verde (al día), amarillo (próximo a vencer) y rojo (vencido). Este sistema proporcionará una visualización clara y rápida del estado financiero en relación con los proveedores. Al tener la información organizada, el departamento de compras podrá planificar estratégicamente los pagos, priorizando aquellos que son críticos para mantener relaciones comerciales sólidas y asegurar un suministro continuo de insumos.

Con la agenda semaforizada, se garantizará que los pagos se realicen dentro de los plazos establecidos, minimizando así el riesgo de bloqueos en los despachos de materiales y suministros. Esto contribuirá a una operación más fluida y eficiente. La implementación de esta herramienta no solo optimizará la gestión interna, sino que también fortalecerá las relaciones con los proveedores al demostrar un compromiso firme con el cumplimiento de las obligaciones financieras. La agenda semaforizada permitirá una mejor gestión del flujo de caja, asegurando que la empresa mantenga suficiente liquidez para cumplir con sus operaciones diarias. Como se mencionó en el desarrollo del proyecto, la agenda será un sistema compartido entre el departamento de compras y el departamento de crédito y cartera, fomentando así una colaboración eficiente entre ambos equipos; El almacenamiento y manejo compartido de la agenda semaforizada optimizará el proceso de gestión de cuentas por pagar en CM Ladrillera San Benito S.A.S., estableciendo un flujo claro de información entre el área de compras y contabilidad. Esto garantizará un cumplimiento efectivo de las obligaciones financieras y fortalecerá las operaciones generales de la empresa. El alcance de la agenda va más allá de la simple programación de pagos; se trata de una herramienta integral que optimiza la gestión financiera del área de compras. Al implementar este sistema, la empresa no solo mejorará su

eficiencia operativa, sino que también fortalecerá sus relaciones comerciales y asegurará un crecimiento sostenible en su entorno competitivo.

La agenda semaforizada representa un avance significativo en la gestión financiera y operativa de CM Ladrillera San Benito S.A.S. Su implementación facilitará una administración más efectiva de las cuentas por pagar, promoverá relaciones comerciales más sólidas y contribuirá al desarrollo sostenible de la empresa en el futuro.

La implementación de esta agenda semaforizada en Excel no solo optimiza el seguimiento y gestión de las cuentas por pagar en CM Ladrillera San Benito S.A.S., sino que también proporciona una herramienta visualmente intuitiva que facilita la toma de decisiones informadas. Al utilizar macros para automatizar procesos, se mejora significativamente la eficiencia operativa del departamento de compras, permitiendo una administración más ágil y efectiva de las obligaciones financieras.

Referencias Bibliográficas

- Anticipación y control de riesgos empresariales. (25 de septiembre de 2023). ¿Que son las alertas tempranas? <https://www.anticipacionycontrol.com/alertas-tempranas-efectivas/#:~:text=Las%20alertas%20tempranas%20son%20sistemas,afectar%20negativa%20a%20la%20empresa.>
- Arias, E. R. (19 de marzo de 2024). Economipedia. Investigación Descriptiva, que es, tipos y ejemplos. https://economipedia.com/definiciones/investigacion-descriptiva.html#google_vignette
- Calero, T. (s.f.). Suplos ¿Por qué digitalizar las Cuentas por Pagar? <https://suplos.com/soluciones-financieras/digitalizar-cuentas-por-pagar/>
- Dorado, B. C. (10 de octubre de 2023). 5 claves para una gestión eficiente de las cuentas por pagar; asset.es. Obtenido de <https://asset.es/5-claves-para-una-gestion-eficiente-de-las-cuentas-por-pagar/>
- Fayol, H. (1916). <https://www.euroinnova.com/blog/fases-del-proceso-administrativo/#:~:text=Henry%20Fayol%3A%20Para%20Fayol%20el,para%20la%20buena%20gesti%C3%B3n%20gerencial.>
- Gerencia. (02 de noviembre de 2022). Contabilidad de Causación. <https://www.gerencia.com/contabilidad-de-causacion.html>
- INCAE Business School. (29 de junio de 2019). INCAE Business School, Valor compartido: una nueva forma de éxito empresarial. Obtenido de <https://incae.edu/valor-compartido-una-nueva-forma-de-exito-empresarial/#:~:text=Se%20trata%20del%20Valor%20Compartido,de%20valor%20para%20la%20sociedad.>

Stobierski, T. (21 de abril de 2020). Harvard Business School Online ¿qué es el flujo de caja?

<https://online.hbs.edu/blog/post/cash-flow-vs-profit>

Universidad de las Palmas de Gran Canaria. (2024). Universidad de las Palmas de Gran Canaria,

El Control de Gestión.

https://www2.ulpgc.es/hege/almacen/download/11/11278/4_control_de_gestio.pdf

Westreicher, G. (8 de octubre de 2018). Economipedia.

[https://economipedia.com/definiciones/credito-de-](https://economipedia.com/definiciones/credito-de-proveedores.html#:~:text=Permite%20desarrollar%20la%20actividad%20productiva,emergencias%20en%20el%20corto%20plazo.)

[proveedores.html#:~:text=Permite%20desarrollar%20la%20actividad%20productiva,emergencias%20en%20el%20corto%20plazo.](https://economipedia.com/definiciones/credito-de-proveedores.html#:~:text=Permite%20desarrollar%20la%20actividad%20productiva,emergencias%20en%20el%20corto%20plazo.)

Zaragoza, R. (2024). <https://xepelin.com/> Gestión de cuentas por pagar en una empresa.

<https://xepelin.com/blog/emprendedores/gestion-de-cuentas-por-pagar-en-una-empresa>