

TRABAJO DE GRADO

**PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA GESTIÓN DE PAGO OPORTUNO EN
EL ÁREA DE CUENTAS POR PAGAR DE AMERICAS BUSINESS SERVICES -
HOLCIM**

Presenta:

Marisol Gómez Ospina



Asesor temático:

Martín Alonso Mora Rendón

Asesor metodológico:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN

2023

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que contribuyeron de manera significativa en la realización de este trabajo de grado.

En primer lugar, quiero agradecer a mi asesor temático, Martín Alonso Mora Rendón, por su orientación constante, apoyo y paciencia a lo largo de todo el proceso. Sus consejos y dedicación fueron fundamentales para el éxito de este trabajo. Además, quiero reconocer a Isis Miosotis Álvarez Flórez por su contribución a través de su experiencia en metodología de investigación. Sus comentarios y sugerencias fueron invaluable.

También deseo agradecer a mi familia por su inquebrantable apoyo y comprensión. Sin su amor y aliento, este logro no habría sido posible. Agradezco además a la compañía Holcim por permitirme realizar mi trabajo de grado con ellos y por medio de esto contribuir en la mejora de los procesos que realizamos. Agradezco a todas las personas que participaron en las entrevistas y encuestas que proporcionaron los datos necesarios para este trabajo. Su disposición a compartir su tiempo y conocimientos fue esencial.

Finalmente, agradezco a todos aquellos que de alguna manera brindaron su apoyo, aliento y comprensión a lo largo de este proceso.

Resumen

El trabajo de grado se enfoca en proponer un plan de mejoramiento para la gestión de cuentas por pagar en la organización Holcim, una empresa dedicada al diseño y fabricación de materiales para la construcción. Este plan de mejoramiento se basa en la aplicación de los principios del ciclo Deming (planificar, hacer, verificar y actuar) y tiene como objetivo mejorar los indicadores de pago oportuno. Para llevar a cabo este proyecto, se utilizaron entrevistas semiestructuradas con el supervisor del área y los analistas de procesamiento para recopilar datos e información sobre los procesos existentes en el área de cuentas por pagar. El resultado principal del estudio es una caracterización detallada de estos procesos y una evaluación de la situación actual en el área de cuentas por pagar. El plan de mejoramiento propone acciones concretas basadas en este diagnóstico inicial para lograr una gestión más eficiente y efectiva de las cuentas por pagar en la organización Holcim.

Palabras clave: *pago oportuno, indicadores, cuentas por pagar, procesamiento.*

Abstract

The degree work focuses on proposing an improvement plan for the management of accounts payable in the Holcim organization, a company dedicated to the design and manufacture of construction materials. This improvement plan is based on the application of the Deming cycle principles (plan, do, check and act) and aims to improve timely payment indicators. To carry out this project, semi-structured interviews with the area supervisor and processing analysts were used to collect data and information on the existing processes in the accounts payable area. The main result of the study is a detailed characterization of these processes and an evaluation of the current situation in the accounts payable area. The improvement plan proposes concrete actions based on this initial diagnosis to achieve a more efficient and effective management of accounts payable in the Holcim organization.

Key words: *timely payment, indicators, accounts payable, processing.*

Contenido

	Pág.
Agradecimientos	2
Resumen	3
Introducción	1
1. Formulación	2
1.1 Planteamiento de problema	2
2. Justificación	7
3. Objetivos	8
3.1 Objetivo general	8
3.2 Objetivos específicos	8
3.3 Alcance	8
4. Marco de referencia	9
4.2.1 Indicadores	11
4.2.2 Tipos de indicadores	12
5. Metodología	13
5.1 Método: Análisis de Pareto	13
5.2 Enfoque del plan de mejora	13
5.3 Técnicas para la recolección y el análisis de la información	14
5.4 Consideraciones éticas	15
6. Plan de Mejoramiento	16
6.1 Momento Uno	16
6.2 Momento Dos	20
6.3 Momento tres	24
Plan de acción	24
7. Recomendaciones	30
8. Conclusiones	31
Referentes Bibliográficos	32

Anexos	35
--------------	----

Índice de figuras

	Pág.
Figura 1: Causas de retraso en el pago.....	5
Figura 2: Flujograma del proceso de cuentas por pagar.	17
Figura 3. Pagos antes de fecha de vencimiento.....	21
Figura 4. Indicador de calidad.....	22
Figura 5. Indicador de productividad.....	23
Figura 6. Relación en calidad y productividad entre enero y septiembre del 2023.	24

Índice de tablas

	Pág.
Tabla 1. Matriz de proceso cuentas por pagar (AP).....	19
Tabla 2. Plan de mejora para la gestión de pago oportuno en el área de cuentas por pagar de Américas business services -Holcim.....	25

Introducción

La gestión de cuentas por pagar juega un papel crítico en la administración financiera de las empresas, afectando diversos aspectos esenciales, como la liquidez, las relaciones con proveedores, la rentabilidad, el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa. Mantener pagos oportunos no solo fortalece las relaciones comerciales, sino que también contribuye a la reducción de costos financieros y evita posibles sanciones legales.

Por lo tanto, la gestión de cuentas por pagar es vital para la salud financiera y el éxito operativo de las empresas en el entorno empresarial actual. El presente plan de mejora se enfoca en el área de cuentas por pagar de la organización Holcim, con el propósito de mejorar la eficiencia en la ejecución de las actividades, reducir los retrasos en los pagos y elevar la calidad del proceso de pago. La implementación de este plan de mejora contribuye a una estrategia fundamental para garantizar el éxito a largo plazo de la organización, reconociendo la importancia crítica de esta área en la gestión global de la empresa.

Para llevar a cabo este proyecto de grado, se sigue un proceso en el cual se ejecuta un diagnóstico organizacional enfocado en la recopilación de información sobre el área de cuentas por pagar en Holcim. El objetivo primordial es entender el estado actual de esta área. Posteriormente, se desarrolla una propuesta para la implementación de acciones de mejora destinadas a mejorar los indicadores de pago oportuno. Para este propósito, se utilizan herramientas de recolección de datos, como entrevistas semiestructuradas, revisión de literatura y observación participante.

Los componentes de la estructura para la realización de este trabajo son los siguientes: El primero, llamado *formulación*, se enfoca en la caracterización de la organización, su problemática y la incorporación de un marco teórico que facilita la comprensión del ejercicio y proporciona contexto. El segundo presenta el 'plan de mejora', incluyendo la caracterización del proceso de cuentas por pagar y la propuesta de un plan de acción. El tercer y último capítulo, denominado *plan de acción*, detalla las actividades a realizar para llevar a cabo la implementación del plan de mejora.

1. Formulación

1.1 Planteamiento de problema

La compañía Américas Business Services - Holcim, es resultado de la fusión realizada en el año 2013 entre la compañía francesa Lafarge y la suiza Holcim, bajo la denominación de Holcim ABS. Se estableció en el sector de servicios compartidos en la economía colombiana, con domicilio principal en el departamento de Antioquia. La empresa cuenta con dos sedes, una en la ciudad de Medellín (Ruta N) y otra en el municipio de Sabaneta (Latitud sur), y se especializa en productos relacionados como cemento, agregados, asfaltos y hormigón. Actualmente está posicionada como una de las compañías líderes a nivel mundial en el diseño y fabricación de materiales para la industria de la construcción.

En la definición de la estructura organizacional, se determinó que Lafarge continuara con la responsabilidad del proceso de producción, mientras que Holcim se dedica a la administración de los procesos de servicio claves para el negocio, gestionados por los siguientes departamentos administrativos:

- **Order to Cash (O2C):** Encargado de realizar los procesos comerciales, gestión de la prospección de oportunidades, programación de fidelización, toma y seguimiento de pedidos, análisis de créditos, facturación, control de despachos y recuperación de cartera.
- **Hire to Retire (H2R):** Área de gestión humana encargada del reclutamiento, capacitación, administración, pago de nómina, gestión de la información de los trabajadores, contratación y desvinculación.
- **Record to Report (R2R):** Centro de procesamiento de reportes financieros y contables de la operación.
- **Purchase to Pay (P2P):** Encargado de la creación, administración de datos y pago a proveedores, así como también el proceso de análisis y gestión de las compras necesarias para la operación del grupo.

El departamento de P2P está conformado por las siguientes áreas:

- **Master data y suppliers prequalification:** Encargado de administrar los datos maestros de los proveedores para modificación o mantenimiento.
- **MRP y inventory mgmt:** encargado de la administración de los inventarios

- ***Operational procurement y imports:*** Encargado de compras operativas e importaciones.
- ***Credit cards T&E/P-card:*** Encargado de la administración de tarjetas de crédito para viajes de negocios y administración de tarjetas personales.
- ***Accounts payable y payments (AP):*** Encargado de procesamiento y resolución de facturas, pago a proveedores locales y extranjeros, reconciliación de cuentas y administración de usuarios.

El área de cuentas por pagar (AP) gestiona directamente los pagos a los proveedores y de esta forma permite que la multinacional cumpla sus obligaciones de pago y no se afecte la operación del negocio, por lo cual la ejecución a cabalidad de este proceso representa un aporte importante en el cumplimiento de las metas principales de la compañía ya que el pago oportuno a los proveedores es uno de los 3 objetivos misionales contemplados en el Plan Estratégico de la compañía, el cumplimiento en el pago oportuno depende en gran medida de la gestión realizada desde P2P, puntualmente del área cuentas por pagar (AP) lo que hace que esta área sea clave dentro de la organización.

La compañía decidió en el año 2021 implementar la automatización como medida de agilización del proceso de facturación de cuentas por pagar, sin embargo, el acoplamiento de este sistema requirió un periodo de cuatro a cinco meses para el ajuste y en consecuencia, solo pudo establecerse hasta el primer trimestre del año 2023, con una efectividad del 70%. Aunque se evidencia la disminución del número de facturas sin procesar, aun se siguen presentando inconvenientes relacionados con la gestión y procesamiento.

Debido a la escala masiva de transacciones financieras que deben gestionarse surgen inconvenientes en el procesamiento, algunas relacionadas con la naturaleza misma del proceso, considerando la complejidad y volumen de la documentación. En un entorno empresarial extenso, la recepción y verificación de facturas a menudo involucra una ingente cantidad de documentos en papel y electrónicos. La diversidad en la presentación de facturas, así como las diferencias en los sistemas contables utilizados por proveedores, añaden capas de complejidad al proceso. Por ello, la necesidad de una entrada de datos precisa y la conciliación eficiente con los registros internos pueden resultar desafiantes, aumentando el riesgo de errores y retrasos en la contabilización de las transacciones.

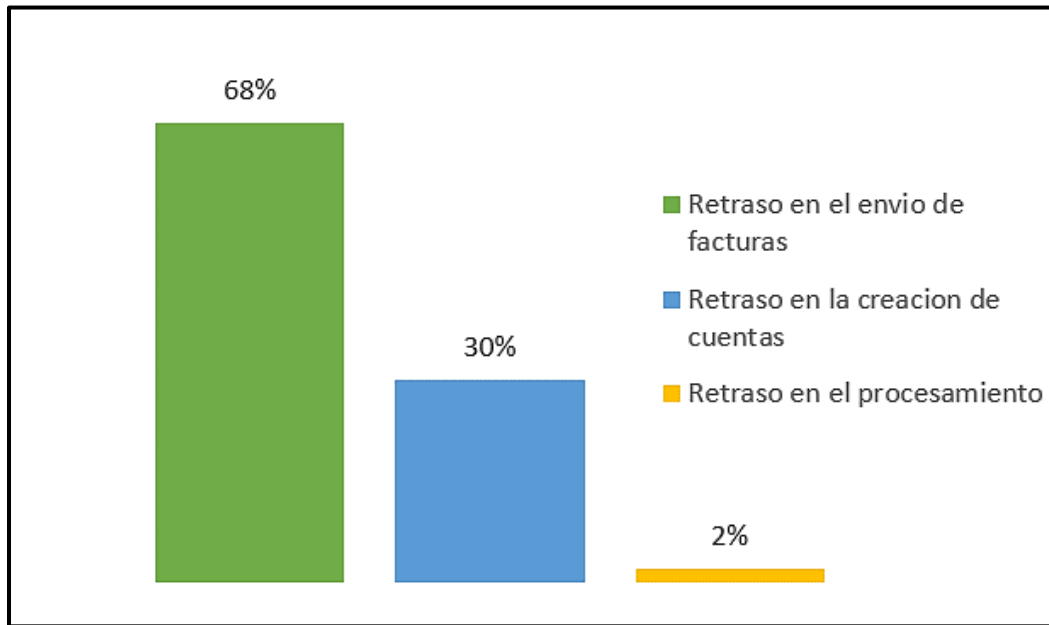
Otro desafío importante reside en la gestión del tiempo, dado que el procesamiento manual de facturas consume recursos significativos, desde la recepción hasta la aprobación final del pago.

En ocasiones, cuando existen carencias en la automatización en este proceso , se pueden generar demoras considerables y a una menor eficiencia operativa. Por tanto, siempre es necesario agilizar este procedimiento para mejorar la velocidad de respuesta a proveedores, evitar penalizaciones por pagos tardíos y, en última instancia, optimizar la gestión financiera. La introducción de sistemas de automatización y tecnologías de captura de datos avanzadas se presenta como una solución clave para superar estos desafíos y mejorar la eficiencia en el procesamiento de facturas en entornos empresariales de gran envergadura.

Estos desafíos deben abordarse, pues de lo contrario puede derivar en un impacto negativo para el negocio, dados los sobrecostos por intereses de mora que genera un pago atrasado, y en el contexto comercial, puede generar perjuicios a la reputación de la compañía y en consecuencia, en la percepción del cliente. Se evidencian falencias en la gestión idónea de los procesos de facturación, esto en consideración de los indicadores de facturas vencidas y reprocesos. Actualmente, el nivel de procesamiento alcanzado es el 76% con cierre al corete de julio de 2023, respecto a la meta general establecida en el 90%, con un déficit del 14% lo que muestra que aún deben encaminarse esfuerzos para el logro de los objetivos estratégicos de la compañía, en términos del cierre de brechas entre lo logrado y lo planeado.

Lo anterior tiene diversos factores implicados los cuales se miden en porcentajes. De acuerdo con su impacto en el procesamiento de facturas tenemos, retrasos en el procesamiento (2%), retrasos en la creación de entradas contables (30%) y el no envío de facturas a tiempo (68%). En esto se ven involucradas tres instancias, los proveedores, el usuario comercial y finalmente P2P, como departamento encargado de las cuentas por pagar.

Figura 1. Causas de retraso en el pago



Fuente: Elaboración propia, con información suministrada por la organización Holcim.

El proceso que realizan los proveedores implica la generación de la factura con información completa, la verificación de requisitos legales y fiscales para posteriormente realizar el envío de la factura por correo electrónico. Por su parte, el retraso en la creación de cuentas corresponde a la gestión que realiza el usuario comercial, desde esta instancia una persona (requisitioner) o entidad dentro de la organización se encarga de identificar y solicitar la adquisición de bienes o servicios necesarios para el funcionamiento de la empresa. Esta solicitud, llamada requisición de compra, se envía al departamento de compras para su evaluación y posible adquisición. Cuando se adquiere el material o servicio se procede a crear las entradas contables para el procesamiento del pago de la factura.

Finalmente, el retraso en el procesamiento de facturas. Las acciones que se realizan son responsabilidad de los auxiliares del equipo de cuentas por pagar. Corresponde al proceso de verificar, recibir y registrar facturas, obtener aprobaciones internas, llevar un control contable, gestionar los pagos, mantener relaciones con proveedores y asegurar el cumplimiento fiscal y legal.

Se evidencia que la falta de pago oportuno afecta de manera negativa las metas organizacionales de cara a lo que requiere el negocio, porque no se logra manejar un equilibrio

entre la cantidad de facturas que se reciben y la cantidad de facturas que se procesan en el tiempo requerido para evitar documentos vencidos.

Los proveedores no solo actúan como proveedores de bienes y servicios, sino como socios estratégicos que influyen directamente en la calidad, la eficiencia y la innovación de los productos finales. La creación de relaciones de valor con los proveedores resulta una práctica esencial para establecer conexiones más allá de las transacciones comerciales tradicionales ya que permite compartir conocimientos y fomentar la innovación conjunta en la compañía.

La confianza y la colaboración profundizada con los proveedores no solo mitigan riesgos en la cadena de suministro, sino que también allanan el camino para una mayor flexibilidad y capacidad de respuesta a los cambios del mercado. En última instancia, la construcción de relaciones de valor con los proveedores no solo fortalece los cimientos de una cadena de suministro robusta, sino que también se constituye como un componente importante para la excelencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.

De acuerdo con lo planteado, resulta necesario generar un plan de mejora a American services Holcim que le permita impactar de manera positiva los indicadores del área, este plan de mejora debe contemplar las acciones necesarias para disminuir el nivel de facturas vencidas en cuentas por pagar.

2. Justificación

Las cuentas por pagar son todas las deudas contraídas por una empresa con sus proveedores y corresponden a la adquisición de bienes y/o servicios, las cuentas por cobrar se generan como obligación contable una vez la empresa ha aceptado la factura que el proveedor expide por el bien o servicio adquirido y dentro de la política contable de la empresa debe estar documentado todo lo relacionado con el reconocimiento y pago.

Por consiguiente, los retrasos en los pagos a proveedores suelen resultar en gastos adicionales bajo la forma de intereses y penalizaciones. Al realizar pagos de manera oportuna, la empresa evita estos costos innecesarios, lo que directamente incide en una mejora de la rentabilidad y una mayor eficiencia financiera.

Dado el incumplimiento del indicador de Pago oportuno en Holcim, la adopción de un plan de mejora en el área de cuentas por pagar que incida en el pago oportuno permitirá impactar positivamente en la salud financiera y competitividad de la organización. Optimiza la liquidez, reduce costos financieros, fortalece relaciones comerciales, mantiene una reputación positiva, asegura el cumplimiento normativo y facilita la captura de oportunidades comerciales. En conjunto, estos beneficios respaldan la estabilidad y el éxito de la empresa en un entorno empresarial desafiante.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

- Proponer un plan de mejoramiento al área de cuentas por pagar que impacte positivamente los indicadores de medición de desempeño del pago oportuno en Américas Business Services-Holcim.

3.2 Objetivos específicos

- Identificar el estado del proceso de facturación en el equipo de cuentas por pagar de la empresa Américas Business Services-Holcim.
- Caracterizar las causas que afecta los indicadores del pago oportuno en el equipo de cuantas por pagar de la empresa Américas Business Services-Holcim.
- Diseñar el plan de acción para intervenir las causas que afectan los indicadores del pago oportuno para el equipo de cuantas por pagar de la empresa Américas Business Services-Holcim.

3.3 Alcance

Presentar un documento que contenga la propuesta de plan de mejora al área de cuentas por pagar de la empresa Holcim, con su respectivo plan de acción para la implementación de este.

4. Marco de referencia

En el presente marco teórico se describen las bases que sustentan la creación y ejecución efectiva del plan de mejora, con enfoque en su papel fundamental en el logro de los objetivos organizativos y la excelencia operativa.

4.1 Marco teórico

Un "Plan de Mejora" según la ISO 9000 se refiere a un enfoque o conjunto de acciones planificadas diseñadas para mejorar la eficiencia, la eficacia y la calidad de los procesos y productos dentro de una organización (ICONTEC, 2006). El principal objetivo de un plan de mejoramiento es elevar el desempeño y el rendimiento de la organización, esto se logra identificando las áreas específicas que requieren optimización y desarrollando acciones concretas para lograrlo (Nava & Jiménez, 2005).

Estas acciones deben estar documentadas en un plan de acción. En este sentido, la mejora de un proceso implica modificarlo con el propósito de aumentar su efectividad, eficiencia y capacidad de adaptación. La naturaleza y el alcance de estos cambios varían según la perspectiva individual del empresario y las particularidades del proceso en cuestión.

El ciclo PHVA conocido como ciclo de Deming, es una de las herramientas más utilizadas en el plan de mejora. Está compuesto por cuatro fases: planear, hacer, verificar, actuar. Según Castillo (2019) se definen así:

- **Planificar:** En esta etapa se establecen objetivos, se diseñan estrategias y se definen indicadores para la mejora. Durante este proceso, se recopilan datos y se analiza la situación actual de la organización para comprender plenamente los procesos y áreas que requieren mejoras.
- **Hacer:** Aquí se ejecutan las acciones y cambios planificados. Durante esta etapa, se implementan las acciones y cambios planificados en los procesos o procedimientos.
- **Verificar:** En esta fase se evalúan los resultados y se cotejan con los objetivos establecidos. Los datos recopilados se valoran respecto a los indicadores clave de rendimiento establecidos en la fase de planificación para determinar si se han alcanzado los objetivos o metas de mejora.

- **Actuar:** Se toman decisiones basadas en la evaluación, ya sea para mantener o ajustar las acciones y mejorar continuamente. Si se han alcanzado los objetivos, las acciones implementadas pueden mantenerse sin cambios o ajustarse ligeramente para mantener la mejora continua. Debe formular el plan de mejoramientos según el resultado de las mediciones a comparación con lo esperado y el análisis de causas.

Este ciclo representa una herramienta centrada en resolver desafíos y promover mejoras constantes. Comienza con un diagnóstico inicial que detecta las deficiencias para su posterior mejora mediante la comparación de los planes con los resultados obtenidos. Luego, se examina el resultado no deseado y se plantea un nuevo conjunto de medidas diseñadas para eliminar el problema y prevenir su recurrencia, todo con el objetivo de lograr un resultado satisfactorio (Castillo, 2019).

Respecto al planteamiento de mejora en el área de cuentas por pagar de Holcim, Flores (2019) ha considerado que los proveedores son factores determinantes en la cadena de suministro, ya que influyen en métricas como el coste de adquisición, la calidad de los productos y la puntualidad en las entregas. Por lo tanto, cuando un proveedor puede actuar en sintonía con los objetivos estratégicos de la organización, es decir, cuando trasciende como una extensión eficaz de esta se transforma en un factor determinante fundamental para el éxito de la cadena de suministro.

Por su parte, Farfán (2014) ha considerado que “la gestión de proveedores es un elemento vital en la administración moderna de las organizaciones, sobre todo si se considera que a partir de la calidad de las entradas se puede garantizar la calidad de las salidas”(pp.121). Uno de los aspectos más apreciados por los proveedores de cualquier empresa es el riguroso cumplimiento de los compromisos de pago. La falta de puntualidad en los pagos, especialmente si se convierte en un patrón repetido, puede resultar en la pérdida de proveedores fundamentales y crear una imagen negativa frente a aquellos que han depositado su confianza en la empresa. Incluso podría llevar a que la empresa sea incluida en una lista de morosos, lo que podría obstaculizar la obtención de bienes y servicios esenciales para sus operaciones comerciales en el futuro (Fernández, 2014, como se citó en Salamanca, 2018).

Respecto a las cuentas por pagar, estas hacen referencia a la suma adeudada a los proveedores por la adquisición de bienes destinados a la reventa o transformación, como es el caso

de las materias primas en la industria manufacturera. También, son obligaciones que surgen a raíz de salarios pendientes a los empleados, montos debidos a empresas de servicios públicos, intereses acumulados en documentos pendientes de pago y obligaciones fiscales (Arteaga, 2020). El manejo de las cuentas pendientes de pago tiene un impacto significativo en la integridad de los estados financieros, y esto representa un desafío global para las empresas (Toralva Monzón, 2020, como se citó en Vélez & Rodríguez, 2021).

En otras palabras, la forma en que una organización gestiona sus obligaciones a corto plazo, que deben pagarse en un año o menos, refleja su capacidad para hacer frente a estas responsabilidades. Una gestión inadecuada puede dar lugar a problemas sustanciales, no solo en términos económicos, sino también en la posible terminación de relaciones comerciales.

4.2 Marco conceptual

4.2.1 Indicadores

Dentro del marco de la administración de responsabilidades y la supervisión de medidas, se encuentran los indicadores. Estos constituyen herramientas fundamentales que posibilitan la medición y la valoración del logro de metas. Los indicadores están íntimamente relacionados con los objetivos específicos de la organización, con notable incidencia en la toma de decisiones basadas en datos objetivos y en la obtención de una perspectiva imparcial sobre su funcionamiento (Jaramillo, 1992).

La creación de indicadores se establece dentro del contexto del pensamiento estratégico de la organización. Este enfoque estratégico debe guiar la realización de cada uno de sus procesos y la gestión de quienes son responsables de ellos. En los procesos organizativos, se encuentran datos que solamente proporcionan información destinada a la toma de decisiones administrativas o para la presentación de informes ante juntas directivas u organismos de control. Sin embargo, existen otros datos que forman la base para evaluar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos (Jaramillo, 1992).

Según Jaramillo (1992), la clasificación de los indicadores se determina con la relación del uso de recursos, el logro de los objetivos y la calidad pertinencia de los procesos, En tal sentido propone la siguiente clasificación:

4.2.2 Tipos de indicadores

Según el autor referenciado, se identifican tres tipos de indicadores, a saber:

- **Los indicadores de eficiencia:** Se enfocan en evaluar cómo se aprovechan los recursos en relación con los resultados obtenidos. En otras palabras, miden la habilidad para llevar a cabo una cantidad específica de trabajo o producción utilizando la menor cantidad posible de recursos, como tiempo, dinero o esfuerzo. Esto se suele expresar como una relación, como el costo por unidad producida o el tiempo empleado por unidad (Jaramillo, 1992).
- **Los indicadores de eficacia:** Tienen como objetivo principal determinar si se logran los objetivos establecidos. Evalúan en qué medida se cumplen los resultados esperados en comparación con las metas previamente definidas. Por ejemplo, si una organización se plantea reducir el desperdicio de recursos en un cierto porcentaje, la eficacia se evalúa según si se alcanza o no ese objetivo específico (Jaramillo, 1992).
- **Los indicadores de efectividad:** Se centran en la capacidad de un proceso, programa o proyecto para obtener resultados deseables y beneficios reales en un contexto más amplio. La efectividad va más allá de la consecución de objetivos individuales y considera la calidad y la sostenibilidad de esos logros. Evalúa si lo que se está llevando a cabo realmente genera un impacto positivo en el contexto general y si los resultados son valiosos y beneficioso (Jaramillo, 1992).

5. Metodología

La ejecución del plan de mejora se apoya en el Ciclo Deming, también conocido como el ciclo PDCA (Planificar-Hacer-Verificar-Actuar). Este método de mejora continua comienza con la formulación de objetivos y estrategias, seguido de la implementación de acciones planificadas. Luego, se procede a evaluar el progreso y analizar los resultados en relación con los objetivos establecidos. Finalmente, se toman medidas para revisar y mejorar de manera constante el proceso. Este ciclo se repite de manera continua, impulsando la excelencia y la eficacia en la organización a lo largo del tiempo (Castillo, 2019).

La aplicación de la metodología Deming puede derivar a futuro una serie de ventajas significativas para Holcim. Primero, impulsaría una cultura de mejora continua en la empresa, lo que significa que Holcim estará constantemente identificando áreas de mejora y perfeccionando sus procesos y operaciones. Así mismo, permitirá orientar sus procesos en una mayor eficiencia, calidad mejorada, mayor satisfacción del cliente y una mayor capacidad de adaptación y competitividad en la industria. Esta metodología Deming promueve la innovación y la reducción de costos, lo que contribuye al éxito sostenible de Holcim en el mercado.

5.1 Método: Análisis de Pareto

El análisis de Pareto es una herramienta de valoración y evaluación de datos ampliamente reconocida y beneficiosa en el proceso de identificar la causa principal durante la resolución de problemas. Una de sus más notables ventajas estriba en su capacidad de identificación de los problemas de mayor envergadura, lo que simplifica la tarea de los equipos al establecer sus prioridades. Al enfocar los elementos críticos, podemos lograr el máximo beneficio de los esfuerzos por mejorar la calidad (Sales, 2013).

5.2 Enfoque del plan de mejora

El enfoque de investigación mixta, también reconocido como investigación combinada, fusiona componentes tanto de la investigación cuantitativa como de la cualitativa en un solo estudio. Esto se realiza con el propósito de lograr una comprensión más abarcadora y completa del fenómeno o problema objeto de estudio. Dentro de la investigación mixta, se recolectan datos de naturaleza cuantitativa, que son de naturaleza numérica y pueden someterse a análisis estadísticos, así como

datos cualitativos, que son de carácter descriptivo y se enfocan en profundizar en las experiencias y significados del fenómeno . Los investigadores pueden emplear estos dos tipos de datos en diferentes fases del estudio o integrarlos con el fin de obtener una comprensión más enriquecedora y contextualizada de su área de investigación (Ortega, 2018).

Resultó pues necesario en este estudio, considerar las dimensiones humanas en la investigación sobre planes de mejoramiento; por tanto, considerando como las experiencias individuales, las interacciones y las dinámicas organizativas tienen incidencia en el éxito o fracaso de dichas iniciativas. La metodología empleada oficia como un vehículo para capturar y contextualizar estas experiencias, arrojando luz sobre los matices cualitativos que enriquecen la comprensión global de la eficacia de los planes de mejora.

Con el desarrollo de la investigación se identificaron las áreas de oportunidad en los planes de mejoramiento, asimismo, se consolidó una visión más completa de los factores que influyen en su implementación y sostenibilidad. Así, este trabajo no solo se presenta como un ejercicio académico, sino como una contribución significativa para informar estrategias organizativas más efectivas, sustentadas en una comprensión profunda de las experiencias y significados que subyacen en la metodología de investigación aplicada.

5.3 Técnicas para la recolección y el análisis de la información

En la elaboración del plan de mejora, se emplea la técnica de entrevistas semiestructuradas, la cual se caracteriza por su mayor flexibilidad en comparación con las entrevistas estructuradas. Estas entrevistas se inician con preguntas previamente diseñadas, las cuales pueden ser modificadas según las necesidades de los entrevistados.

Una ventaja clave de esta técnica es su capacidad para adaptarse a los participantes, lo que brinda amplias oportunidades para estimular la comunicación, aclarar conceptos, resolver ambigüedades y minimizar formalidades en la interacción (Folgueiras, 2016). Así mismo para definir los procedimientos en el plan de mejora, se emplea la matriz de información, la cual se presenta como una herramienta metodológica que facilita la organización, el análisis y la comprensión de los procesos y avances en una investigación que involucra fenómenos, eventos y situaciones sujetas a los temas centrales de estudio (Giesecke, 2020).

También se implementa la observación participante, una técnica en la cual el investigador no solo observa a un grupo, sino que también se involucra activamente en sus actividades. Dentro

de esta metodología de observación cualitativa, el investigador se sumerge en las acciones de los participantes con el propósito de registrar comportamientos en una amplia variedad de situaciones, manteniendo una interacción directa tanto con los participantes como con el entorno (Anguera, 1995).

Además, se lleva a cabo la revisión documental, la cual se basa principalmente en la información que se obtiene o consulta en documentos. Estos documentos se refieren a cualquier material que pueda utilizarse como fuente de referencia sin que se modifique su esencia o significado. Estos documentos proporcionan datos o testimonios relacionados con una realidad o evento específico, lo que facilita la definición del objeto de estudio, la construcción de premisas iniciales y la consolidación de autores para establecer una base teórica (Sánchez et al, 2021).

5.4 Consideraciones éticas

Para el presente trabajo de grado se tuvo en cuenta el cumplimiento de la ley 1266 del 2008 que hace constar el consentimiento informado de las personas involucradas, mantener la confidencialidad de la información, usar los datos solo con fines educativos, reconocer la colaboración de manera adecuada y de esta forma cumplir con las leyes y regulaciones manteniendo la supervisión constante para garantizar el cumplimiento de estas pautas éticas. Estos principios son esenciales para asegurar una colaboración ética y respetuosa a lo largo de este trabajo (CP, 1991).

6. Plan de Mejoramiento

6.1 Momento Uno

Identificar el estado del proceso de facturación en el equipo de cuentas por pagar de P2P.

6.1.1 Procesamiento y facturación

El objetivo de este proceso es la recepción de las facturas, verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos y entregarlo al área de tesorería para el pago a los proveedores.

El proceso de facturación se inicia con la recepción de facturas procedentes de proveedores ubicados en Canadá y Estados Unidos. Estas facturas son ingresadas en la herramienta de gestión financiera conocida como Basware. Una vez en la plataforma de Basware, comienza una serie de pasos automatizados destinados a agilizar y mejorar la precisión de la contabilización de estas facturas.

La clave de este proceso de automatización es el uso de la tecnología de Reconocimiento Óptico de Caracteres (OCR). Esta tecnología permite a la herramienta Basware "leer" y extraer información relevante de las facturas en formato PDF. Esto incluye datos como números de factura, fechas, cantidades y detalles de los productos o servicios proporcionados.

Una vez que la información clave se ha extraído exitosamente de las facturas, Basware procede a "indexar" la factura. Esto significa que la herramienta organiza y registra los datos en un formato adecuado para su contabilización. Esta etapa inicial sienta las bases para la posterior contabilización y pago de la factura.

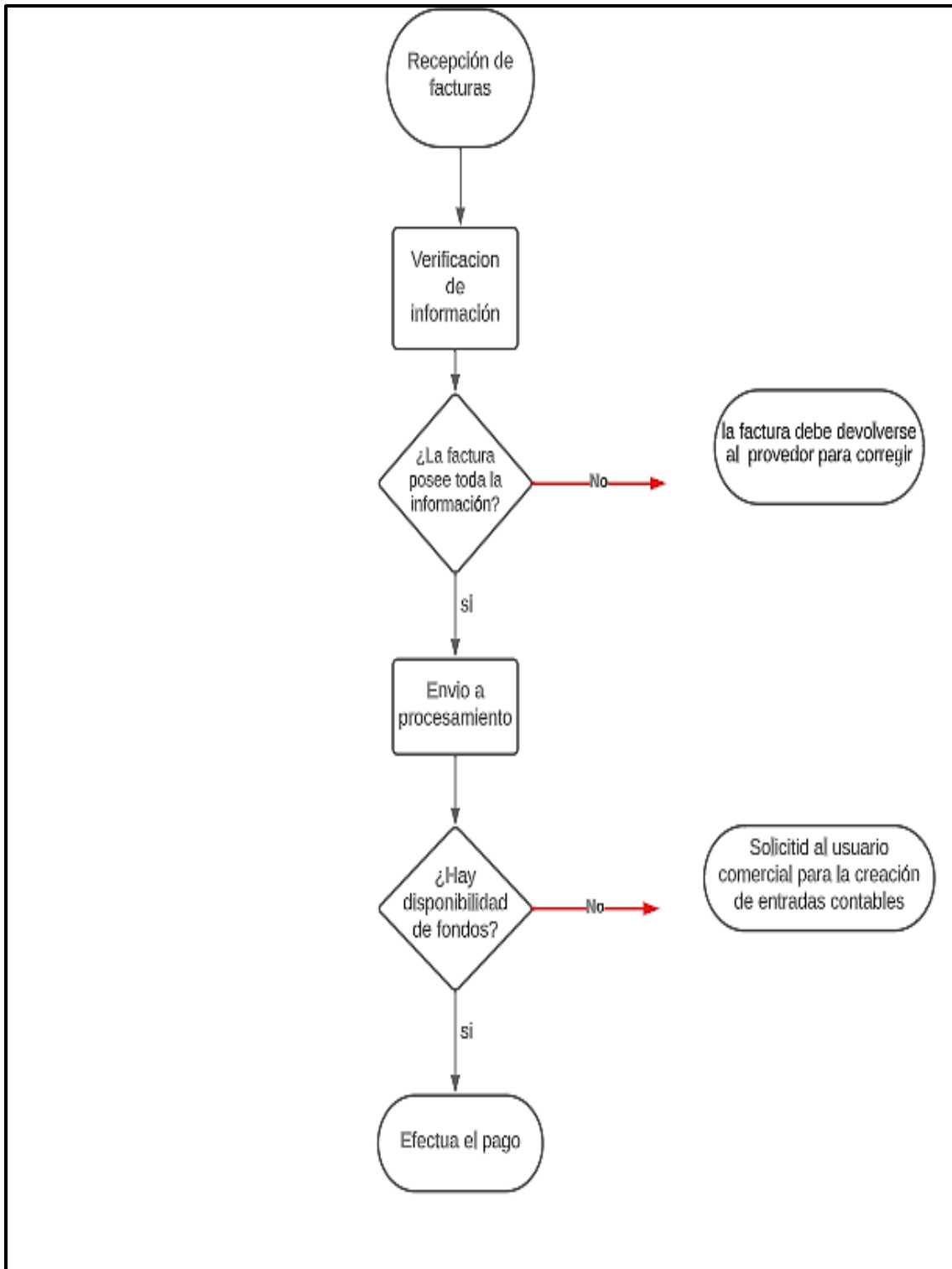
En este punto, se debe corroborar que la información extraída de la factura brindada por el proveedor sea correcta y adicionalmente este completa. El sistema Basware debe haber tomado toda la información necesaria de la factura que permita relacionarla con las entradas contables generadas para su pago en SAP. Cuando la información está incompleta debe haber intervención por parte de los auxiliares de procesamiento para identificar cual es la información faltante en la indexación.

Después de completar la indexación, la herramienta Basware inicia una conexión con el sistema SAP de la empresa. SAP es un software de planificación de recursos empresariales ampliamente utilizado que gestiona diversas operaciones empresariales, incluida la gestión financiera. En este contexto, Basware busca información específica relacionada con la orden de

entradas contables en SAP. Cuando en el sistema no registra información relacionada con la orden de entrada contable o está incompleta, se debe también realizar gestión por parte de los auxiliares de procesamiento, aquí deben identificar cual es la información que se requiere para continuar el proceso de pago correctamente y gestionarlo con el área encargada de creación de entradas contables en SAP.


La coincidencia de la información extraída de la factura con los datos de la orden de entrada en SAP es un paso crítico. Esta coincidencia verifica que la factura corresponde a una transacción legítima y permite la contabilización automática de la factura por parte de Basware. Una vez que la factura es contabilizada correctamente, se procede a enviarla de vuelta a SAP, donde se registra oficialmente en el sistema contable. Finalmente, después de todo este proceso híbrido entre manipulación manual y automatización, se procede al pago de la factura al proveedor correspondiente.

Figura 2: Flujograma del proceso de cuentas por pagar.



Fuente: Elaboración propia con la herramienta Lucidchart.

Tabla 1. Matriz de proceso cuentas por pagar (AP)

	MACROPROCESO DE CUENTAS POR PAGAR		Codigo	PR-001	
	CARACTERIZACION DEL PROCESO: CUENTAS POR PAGAR (AP)		Versión 1	V-01	
Objetivo	Garantizar el pago oportuno a proveedores				
Alcance	Inicia	Definición y aplicación del proceso correcto para el pago oportuno			
	Termina	Realización de pagos en el tiempo y los terminos establecidos			
Proveedor	Entradas	Procedimientos	Salidas	Responsable	
Proveedores de Estados Unidos y Canada	Recepción de facturas	Planear	Pago oportuno	Auxiliares de procesamiento Analistas del proceso Supervisor de equipo	
		Revisar y evaluar regularmente el rendimiento actual del proceso de cuentas por pagar.			
		Identificar de manera continua oportunidades de mejora y áreas problemáticas			
		Establecer objetivos de mejora basados en el análisis del rendimiento actual			
		Hacer		Analistas del proceso Supervisor de equipo	
		Implementar las acciones para mejorar la eficiencia y la precisión en el proceso de pago			
		Continuar automatizando el flujo de trabajo de cuentas por pagar			
		Capacitar al personal en el uso de herramientas y sistemas actualizados.			
		Supervisar la implementación y realizar ajustes en tiempo real.			
		Verificar			Analistas del proceso Supervisor de equipo
		Recopilar y analizar regularmente datos sobre el rendimiento del proceso			
		Comparar datos actuales con los indicadores clave de rendimiento (KPI)			
		Identificar tendencias y patrones en los datos que indiquen áreas de mejora adicionales			
		Actuar		Supervisor de equipo Cooordinador de area Gerente del area	
		Analizar medidas basadas en los resultados de la fase de verificación			
Consolidar las mejoras exitosas en los procedimientos estándar de la multinacional					
Establecer un sistema de auditorías internas regulares para mantener y mejorar la calidad del proceso.					
Riesgos					
Errores en la gestión de facturas Incumplimiento de acuerdos contractuales. Dependencia de sistemas tecnológicos Rotación y capacitación insuficiente de personal Falta de cumplimiento de auditorías internas Retrasos en los pagos a proveedores					

Fuente: Elaboración propia

6.2 Momento Dos

Caracterizar las causas que afecta los indicadores del pago oportuno en el equipo de cuantas por pagar de la empresa Américas Business Services-Holcim.

El pago oportuno a los proveedores es una parte importante de la gestión financiera de una empresa, ya que tiene un impacto significativo en las relaciones con los proveedores, la reputación de la empresa y el flujo de caja. En Holcim, los indicadores de pago a tiempo se ven afectados negativamente por aspectos antes mencionados como el retraso en envío de facturas, el retraso en creación de cuentas contables y los errores de procesamiento.

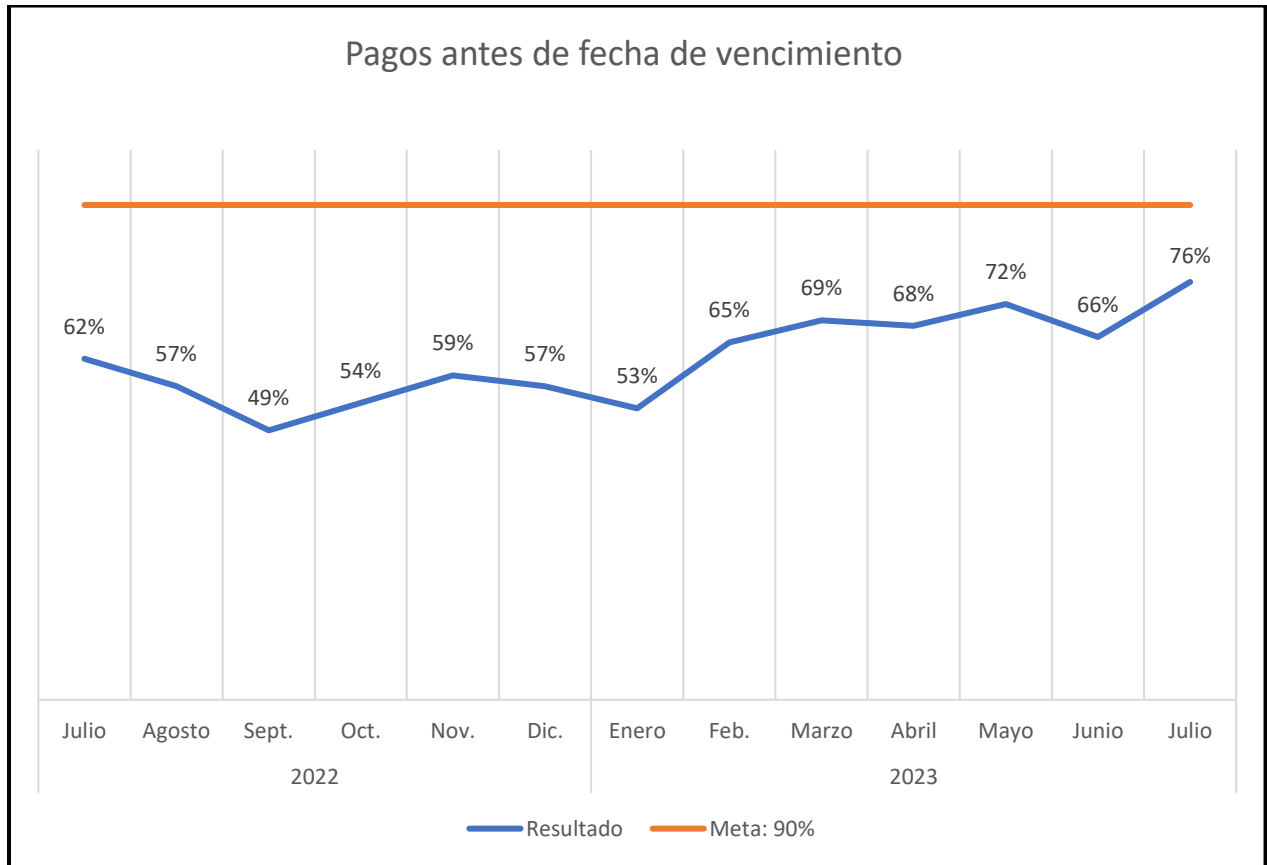
El retraso en creación de cuentas contables puede darse principalmente porque la documentación proporcionada por el área comercial puede contener errores, discrepancias o información incompleta, lo que requiere tiempo adicional para corregir y reconciliar antes de que se puedan crear las cuentas contables. Además, el área comercial a menudo requiere revisión y aprobación interna antes de enviar la documentación a cuentas por pagar. Si este proceso interno es lento o ineficiente, puede causar retrasos en el flujo de información.

Asimismo, los proveedores cometen errores en la documentación, como proporcionar información incompleta o incorrecta en las facturas debido a procesos internos ineficientes o desorganizados, lo que a su vez resulta en retrasos en el envío oportuno de las facturas. Por su parte, los errores en el procesamiento generalmente se deben a la naturaleza manual y repetitiva del trabajo como la fatiga y falta de atención, ya que a menudo el procesamiento implica tareas monótonas lo que puede llevar a una disminución de la concentración y aumentar la propensión a cometer errores.

Además, las facturas a veces pueden ser confusas o mal estructuradas lo que sumado al desconocimiento del tratamiento que se da a algunos proveedores dificulta la interpretación y el registro adecuado de la información.

Los aspectos mencionados influyen directamente en el desempeño del proceso de cuentas por pagar. El pago oportuno es un punto crítico dentro de la gestión de esta área y hace referencia a la gestión de las facturas en el tiempo adecuado (antes de vencerse el documento) y con la mayor calidad posible. En cuanto a métricas, la compañía ha establecido una meta del 90% en pago a tiempo con una calidad del 100%.

Figura 3. Pagos antes de fecha de vencimiento.

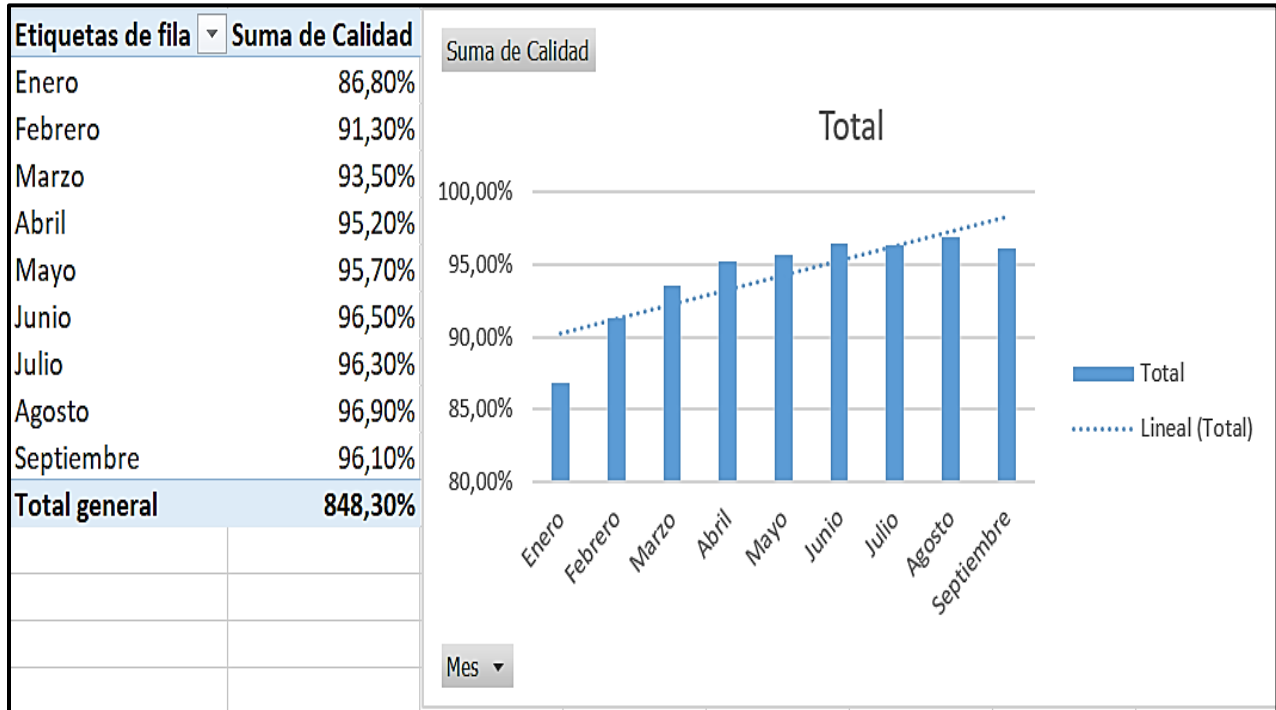


Fuente: Holcim (2023).

La grafica anterior muestra el flujo de pagos oportunos que se llevaron a cabo entre julio de 2022 a julio de 2023. En esta se evidencia que el flujo ha tenido diferentes variaciones y muestra aumento a partir del período de enero a julio del 2023. Sin embargo, es importante destacar que, a pesar de la tendencia al aumento, la meta deseada de cumplimiento total de plazos aún no se ha alcanzado por completo ya que el mayor porcentaje alcanzado de *posted before due date* o pago a tiempo es del 76%, lo cual no cumple la meta trazada por la compañía del 90%.

Esto sugiere que, aunque se están realizando mejoras, aún existen desafíos que deben abordarse para llegar a la meta establecida. En relación con esto, el monitoreo que se lleva a cabo permite evidenciar de que forma se esta desempeñando el proceso para lograr la meta a partir de indicadores de calidad y productividad. Estos indicadores proporcionan una visión clara del proceso y permite identificar oportunidades de mejora.

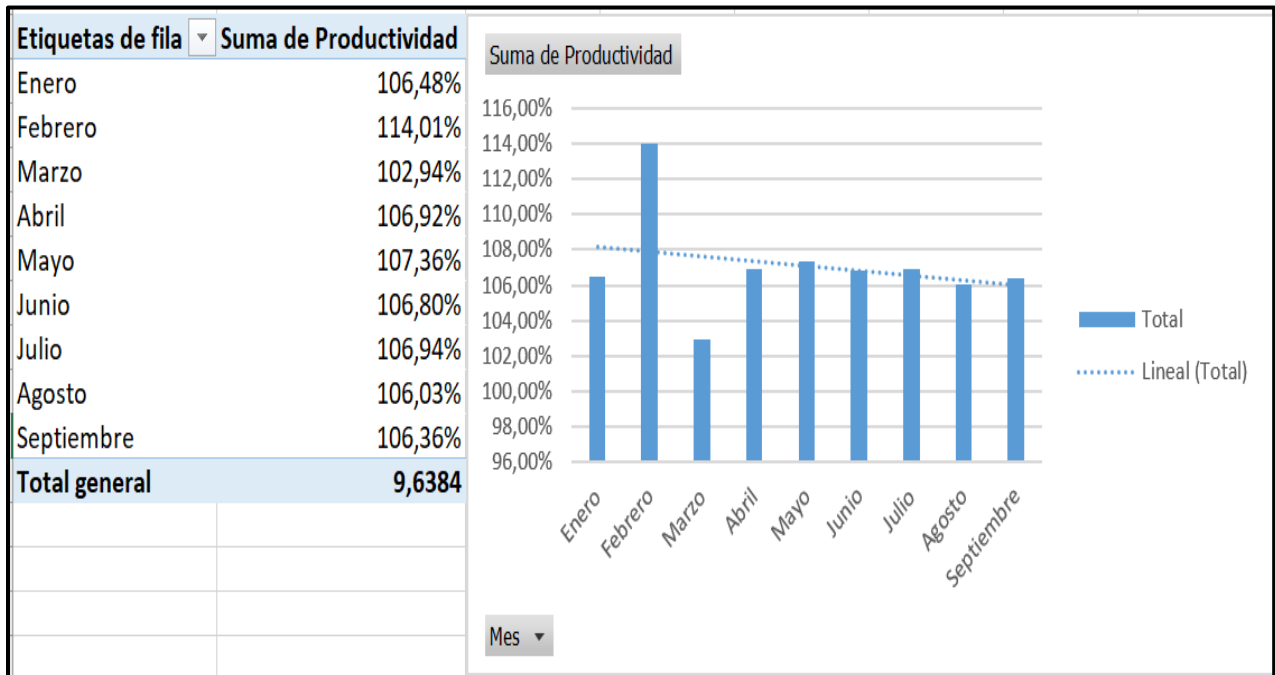
Figura 4. Indicador de calidad.



Fuente: Holcim (2023).

De acuerdo con la gráfica anterior, el aumento en el porcentaje de calidad es considerable al estar en 6.9% por debajo de la meta pasando de un 86.80% a un 96.10% como muestra significativa de mejora en el proceso. Esto como resultado de la gestión de mejora en capacitación y refuerzo que se han implementado a lo largo del año como parte de la estrategia para alcanzar mayor calidad en el proceso.

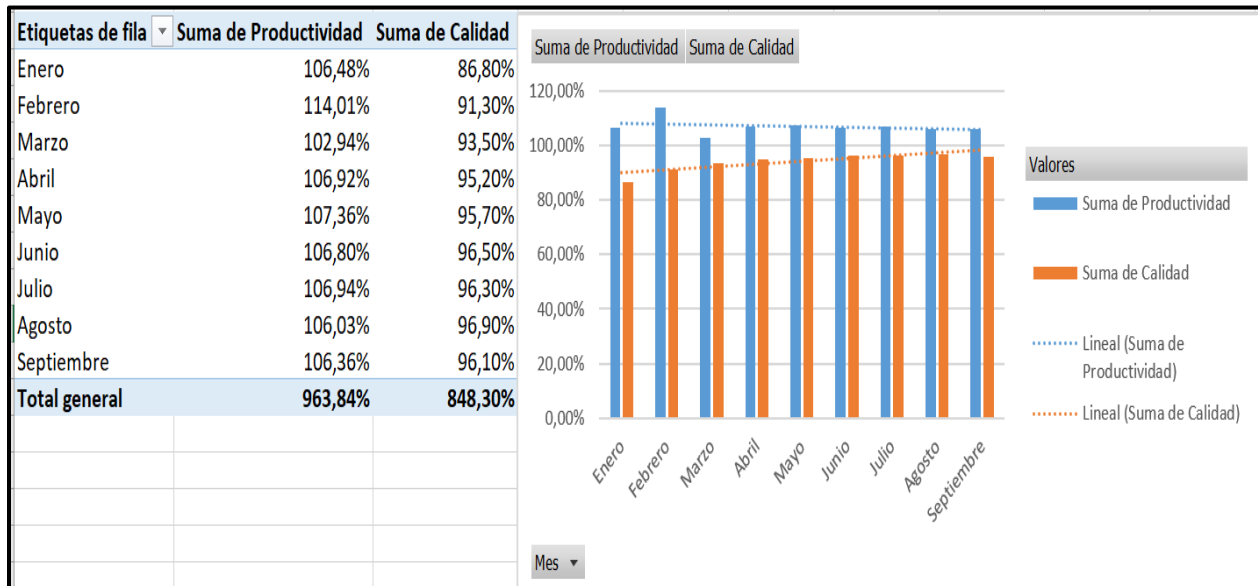
Figura 5. Indicador de productividad.



Fuente: Holcim (2023).

Según la gráfica anterior, la productividad alcanzada en el procesamiento ha superado la meta del 100%. Esto gracias a que la empresa ha adoptado una estrategia para impulsar la productividad en el procesamiento de facturas. Una de las medidas clave implementadas es la introducción de incentivos diseñados para motivar a los equipos y empleados a aumentar su eficiencia en el manejo de las facturas. Estos incentivos están diseñados específicamente para incentivar un mayor número de procesamientos de facturas dentro de un período de tiempo determinado.

Figura 6. Relación en calidad y productividad entre enero y septiembre del 2023.



Fuente: *Holcim (2023).*

Según la gráfica anterior, el nivel de productividad y calidad es alto, además se mantiene en una constante de aumento; Sin embargo, es importante señalar que, a pesar de estos logros notables, la empresa aún no ha alcanzado la meta que se había establecido internamente de calidad y productividad del 100%. Esta discrepancia entre el rendimiento actual y la meta deseada puede deberse a factores específicos que requieren atención y ajustes adicionales.

6.3 Momento tres

Diseñar el plan de acción para intervenir las causas que afectan los indicadores del pago oportuno para el equipo de cuantas por pagar de la empresa Américas Business Services-Holcim.

Plan de acción

Un plan de acción es un conjunto organizado de pasos y estrategias diseñados para abordar y resolver desafíos o deficiencias identificadas en un proceso, proyecto o área específica. Este plan se centra en la implementación de acciones concretas y medibles que conducirán a mejoras sustanciales en términos de eficiencia, calidad o cumplimiento de objetivos preestablecidos. Un plan de acción detalla qué actividades se llevarán a cabo, quién será responsable de ejecutarlas,

cuándo ocurrirán y cómo se medirá su éxito, con el fin de lograr un resultado más efectivo y eficiente en la organización (Corrales, 2014).

El plan de acción a continuación muestra lo expuesto anteriormente haciendo parte de un plan de mejora para el área de cuentas por pagar de la compañía Holcim.

Tabla 2. Plan de mejora para la gestión de pago oportuno en el área de cuentas por pagar de Américas Business Services -Holcim.

Plan de mejora										
Oportunidad de Mejora	Causas del problema	Acciones de Mejora	Objetivo	Meta	Indicador	Fecha de Inicio	Fecha de terminación	Responsable	Seguimiento (Periodicidad de la medición)	Estado de la acción
Retraso en el envío de facturas	Procesos internos ineficientes o desorganizados	<ul style="list-style-type: none"> *Crear un equipo dedicado a la comunicación con los proveedores para resolver problemas de documentación y facturación de manera más eficiente *Ofrecer capacitación a los proveedores sobre cómo interactuar con su sistema de cuentas por pagar (Basware) y cómo presentar facturas de manera eficiente. 	Aumentar el número de facturas enviadas a tiempo	Disminuir al 30% del retraso en el envío de facturas	Cantidad de facturas enviadas a tiempo/Total de facturas	Nov/30/2023	Ene/30/2023	Supervisor Analistas	1 mes	Abierta
Retraso en la creación de cuentas contables	La documentación proporcionada por el área comercial puede contener errores, discrepancias o información incompleta, lo que requiere tiempo adicional para corregir y reconciliar antes de que se puedan crear las cuentas contables, además requiere revisión y aprobación interna antes de enviar la documentación a cuentas por pagar	<ul style="list-style-type: none"> *Programar reuniones periódicas de revisión con el usuario comercial. *Utilizar herramientas de colaboración en línea que permitan una comunicación y colaboración más eficiente entre el área comercial y cuentas por pagar en tiempo real. 	Mejorar la comunicación para obtener las entradas contables a tiempo o saber como proceder con las facturas antes del vencimiento	2 Reuniones al mes	Reuniones programadas/ Reuniones realizadas	Nov/30/2023	Ene/30/2023	Supervisor Key user	1 mes	Abierta
Retrasos en el procesamiento	las facturas a veces pueden ser confusas o mal estructuradas lo que sumado al desconocimiento del tratamiento que se da a algunos proveedores dificulta la interpretación y el registro adecuado de la información.	<ul style="list-style-type: none"> *Implementar un proceso de verificación cruzada en el que otra persona revise las facturas procesadas para detectar errores. *Establecer un sistema de inducción en los procesos. Utilizar esta retroalimentación para implementar cambios positivos 	Realizar retroalimentación a los auxiliares respecto al proceso	3 reuniones por mes	Reuniones programadas/ Reuniones realizadas	Nov/30/2023	Dic/30/2023	Supervisor Analistas	1 mes	Abierta

Fuente: Elaboración propia.

7.1 Retraso en envío de facturas

- *Crear un equipo dedicado a la comunicación con los proveedores para resolver problemas de documentación y facturación de manera más eficiente.*

Para llevar a cabo la propuesta en primer lugar, se debe identificar y seleccionar cuidadosamente al personal para formar parte de este equipo. Es esencial que estos miembros cuenten con habilidades de comunicación sólidas, un buen conocimiento en asuntos financieros y contables, y la capacidad de entender y aplicar regulaciones relacionadas con la documentación y facturación. Una vez conformado el equipo, se deben definir claramente los roles y las responsabilidades de cada miembro.

Esto asegura que cada uno tenga una tarea específica y sepa cuáles son sus responsabilidades en la comunicación con los proveedores, la gestión de la documentación y la resolución de problemas. Además, se deben establecer procedimientos y políticas claras que guíen la comunicación y la resolución de problemas con los proveedores. Estos procedimientos deben estar alineados con las regulaciones y normativas pertinentes.

Es importante establecer un sistema de monitorización y seguimiento para supervisar la eficiencia del equipo y medir los resultados. Esto permitirá realizar ajustes a medida que se identifiquen áreas de mejora. Finalmente, la retroalimentación tanto de los proveedores como del equipo interno debe ser recopilada y utilizada para mejorar continuamente los procesos y la eficiencia de comunicación.

- *Ofrecer capacitación a los proveedores sobre cómo interactuar con su sistema de cuentas por pagar (Basware) y cómo presentar facturas de manera eficiente.*

En primer lugar, se debe identificar a los *critical vendors* o proveedores críticos con la mayor afectación en los indicadores por retraso en el envío de facturas. Luego, diseñar un programa de capacitación específico que aborde las necesidades de los proveedores. Esto implica definir el contenido del curso y programar las sesiones en horarios y ubicaciones convenientes para los proveedores.

Es importante mantener un seguimiento continuo y brindar apoyo a medida que los proveedores implementan lo aprendido en sus procesos diarios. Realizar revisiones periódicas para evaluar el progreso y realizar ajustes en el programa de capacitación según sea necesario.

7.2 Retraso en la creación de cuentas contables

- *Programar reuniones periódicas de revisión con el usuario comercial.*

Para llevar a cabo esta propuesta se debe asignar un encargado de la comunicación directa con el usuario comercial por medio del cual se manejará la información bilateral con el objetivo de conocer cuáles son las dificultades que manifiesta el usuario y de qué forma se puede abordar cada situación. De esta manera, se tendría la información con inmediatez frente al procesamiento y la creación de cuentas contables para evitar el retraso y la acumulación que se genera cuando se detiene el proceso de pago desde Basware hasta obtener la información de las cuentas contables.

- *Utilizar herramientas de colaboración en línea que permitan una comunicación y flujo de información eficiente entre el área comercial y cuentas por pagar en tiempo real.*

Para iniciar el proceso, se debe evaluar las herramientas de colaboración en línea disponibles en el mercado, como Slack, Microsoft Teams o Google Workspace, para identificar la más adecuada para las necesidades de la organización. Posteriormente, designar un administrador o coordinador encargado de gestionar y supervisar la herramienta de colaboración en línea. Luego, proporcionar capacitación a los miembros de los departamentos involucrados sobre cómo utilizar eficazmente la herramienta seleccionada y definir reglas o procedimientos claros para el uso de la herramienta de colaboración en línea, incluyendo protocolos de comunicación, horarios de disponibilidad y la forma segura de compartir documentos.

7.3 Retraso en el procesamiento

- *Implementar un proceso de verificación cruzada en el que otra persona revise las facturas procesadas para detectar errores.*

Este proceso implica la asignación de responsabilidades donde se distribuyan encargados del procesamiento inicial de las facturas y otros encargados de la revisión. Se deben establecer criterios de revisión específicos que se deben seguir durante su gestión, lo que incluye la verificación de montos, fechas, códigos de cuentas, autorizaciones y otros detalles relevantes. En tal sentido, la documentación será fundamental para el aseguramiento de que todos los involucrados comprendan los procedimientos y las pautas a seguir.

La capacitación adecuada del personal encargado de la revisión cruzada es esencial para que estén bien preparados y sean capaces de identificar errores comunes y corregirlos de manera efectiva. Además, se deben definir plazos claros para la verificación cruzada, lo que determinará cuándo se realizará la revisión, ya sea de forma diaria, semanal o siguiendo un horario específico que se ajuste a las necesidades de cumplimiento en métricas de la organización.

- *Establecer un sistema de reinducción es en los procesos periódicamente y utilizar la retroalimentación para implementar cambios positivos.*

En primer lugar, es necesario identificar los procesos específicos de procesamiento de facturas que requieren revisión y mejora en la organización. Esto implica examinar la cadena de actividades que van desde la recepción de facturas hasta su contabilización y pago. Una vez identificados los procesos, es fundamental documentar en detalle cómo se están llevando a cabo en la actualidad. Esto incluye la descripción de los flujos de trabajo, la asignación de roles y responsabilidades a los auxiliares involucrados, los pasos específicos que se siguen y los sistemas o herramientas utilizados en el proceso.

El siguiente paso implica establecer un programa de reinducción que determine con qué frecuencia se realizarán las revisiones y mejoras en los procesos de procesamiento de facturas. La periodicidad de estas reinducciones puede variar según la complejidad de los procesos y las necesidades del área. En esto, la retroalimentación de los auxiliares resulta fundamental para el proceso. Por lo tanto, es necesario implementar un sistema efectivo para recopilar sus opiniones y sugerencias. Esto puede lograrse a través de encuestas, entrevistas, reuniones de retroalimentación y canales abiertos de comunicación.

7. Recomendaciones

Teniendo en cuenta la relevancia que tiene el pago oportuno en el área de cuentas por pagar, se presentan las siguientes recomendaciones para mantener la mejora continua en este aspecto.

Al implementar el plan de mejora que tiene como fin impactar en las causas del retraso en los pagos se debe considerar que este proceso se fundamente por acciones que puede estar sujetas a cambios dado que se pensaron con base en la situación actual del área cuentas por pagar. Si el panorama cambia y se ve afectado por otras nuevas instrucciones en el proceso de pago de debe adaptar este plan de mejora a la situación del momento, por lo que es importante el constante monitoreo.

Así mismo, se recomienda incentivar a los colaboradores en la ejecución del plan de mejora e invitarlos a ser parte de las acciones y demás propuestas de mejora dentro de las labores que se realizan a diario ya que son conocedores en primera mano de los desafíos que presenta el proceso y cuáles son las falencias que tienen dentro de gestión cotidiana y posiblemente sus ideas incidan en que el proceso fluya a la mejora continua.

8. Conclusiones

La gestión del pago oportuno es esencial en cualquier empresa y es por ello por lo que tiene tanta relevancia en el contexto actual tan competitivo, ya que impacta en la salud financiera, las relaciones comerciales y la eficiencia operativa. Pagar a tiempo fortalece la confianza, evita costos adicionales y garantiza la continuidad en la cadena de suministro. Además, mejora la imagen de la empresa y su competitividad en el mercado.

El plan de mejora propuesto surge a partir de identificar causas de retraso en los pagos que impide la gestión oportuna. Hasta el momento son persistentes a pesar de la gestión constante, revisión por parte de supervisores y coordinadores del área de cuentas por pagar. Esto permite concluir que, se requiere además de constancia en la revisión, la implementación de acciones que impacten directamente la raíz de las causas.

Considerando el plan de mejora propuesto y el diagnóstico que nos permitió identificar las causas a abordar en este plan de mejora y sobre todo las acciones a seguir para generar impacto, se puede concluir que el área de cuentas por pagar de la compañía Holcim posee retos importantes en el logro de llegar al pago oportuno al 100% de acuerdo a los procesos que realiza y conociendo además que es un área que depende de diversas minucias y detalles por lo cual se complejiza el proceso de pago, sin embargo, tiene la capacidad de lograr mejoras significativas en su proceso de pago con la implementación de este plan de mejora.

Referentes Bibliográficos

- Argilaga, M. T. A. (1995). La observación participante. Aguirre, AB Etnografía: metodología cualitativa em la investigación socio cultural, 73-83.
- Arteaga Zapata, N. A. (2020). Elaboración de documento para el procedimiento de cuentas por pagar de la compañía Grupo Nethexa SAS. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/716/Cuentas%20por%20pagar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Carbellido, V. M. N., & Valadez, A. R. J. (2005). ISO 9000: 2000: Estrategias para implementar la norma de calidad para la mejora continua. Editorial Limusa. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=urhIhU9eOcYC&oi=fnd&pg=PA111&dq=iso+9000&ots=0WbjQJHYxq&sig=HiFl2UCa8F53I95umA7P8CPxZD0#v=onepage&q=mejora%20continua&f=false>
- Castillo pineda, L. (2019) El modelo Deming (PHVA) como estrategia competitiva para realzar el potencial administrativo. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/34875/CastilloPineda%20LadyEsmeralda2019.pdf.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chaparro, B. N. (2014). Importancia del control interno en el proceso de compras y cuentas por pagar de las empresas multinacionales en Colombia. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/13185>.
- Corrales, M. (2014). 4. El plan de acción. <https://repositorio.uned.ac.cr/bitstream/handle/120809/1159/4%20-%20Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- De Colombia, C. P. (1991). Constitución Política De La República De Colombia 1991. Santa Fé de Bogotá: Gaceta Constitucional.
- Farfán Bernales, R. (2014). La Gestión de Relación con los Proveedores en la Cadena de Abastecimiento. Sinergia e Innovación, 2(2), 118-12

- Flores Martínez, C. A. (2019). Modelo de evaluación y gestión de proveedores (Doctoral dissertation, Universidad Autónoma de Nuevo León). <https://eprints.uanl.mx/17958/1/1080288702.pdf>
- García, M., Quispe, C., & Ráez, L. (2003). Mejora continua de la calidad en los procesos. *Industrial data*, 6(1), 89-94. <https://www.redalyc.org/pdf/816/81606112.pdf>
- Giesecke Sara Lafosse, M. P. (2020). Elaboración y pertinencia de la matriz de consistencia cualitativa para las investigaciones en ciencias sociales. *Desde el sur*, 12(2), 397-417.
- Icontec (2006) NORMA TÉCNICA NTC-ISO COLOMBIANA 9000. sistemas de gestión de la calidad. fundamentos y vocabulario. <https://www.guadalupanolasalle.edu.co/sgc/ISO9000-2015-Fundamentos-y-vocabulario.pdf>
- Jaramillo, C. M. P., & Jesús, M. (1992). *Los indicadores de gestión*. España. https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=EaDovpo6HF4C&oi=fnd&pg=PA95&dq=que+son+indicadores+de+gesti%C3%B3n&ots=_y6JV6FzwY&sig=lquQ0NX4ymLJ4ZVbLozSai7ZCqo#v=onepage&q=que%20son%20indicadores%20de%20gesti%C3%B3n&f=false
- Ortega, A. O. (2018). Enfoques de investigación. Métodos para el diseño urbano–Arquitectónico, 1. https://www.researchgate.net/profile/Alfredo-Otero-Ortega/publication/326905435_ENFOQUES_DE_INVESTIGACION/links/5b6b7f9992851ca650526dfd/ENFOQUES-DE-INVESTIGACION.pdf
- Salamanca, h. O. (2018). Control y seguimiento a las cuentas por pagar de la empresa r&c contadores asociados s.a.s. Asignatura: in universidad uniminuto. https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/7940/1/UVD-TCP_OstosSalamancaHerney_2018%20.pdf
- Sales, M. (2013). Diagrama de pareto. EALDE Business School, 7. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/44144377/Diagramde_pareto-libre.pdf?1459094480=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDiagrama_de_Pareto.pdf&Expires=1695955199&Signature=RKpKZsk7UFrLeFcMIwpRyfNANEIS5BY-

[MNn9lRc6A9VMcm0OZmHSfv4eMR9x2kjr3fJxOCjByzjr7BYIT7KbSLj9G~IuBTSxKa
GRT2ABQWo2DuMOmXkVtNWf2AzJwNC-
uJ56bdEPBsm5c6U13Y9eeoA5sWArusIXz9pUOARcimqvNPq9vom7O1Hj4yXk5S08mw
NFnNtzMaVMhYHkQ2sLQ99nDERFSuLCq9rjYO2XiQeJWkRJ7K4YTy3fLB1DBVqNu
Ia5a9ulxlN5hlVp6kt868Y8fcxcDd-8tP-
2MLB~Qlha0BXIAdi0AEFwa~5gfHuUlIKQFeLK~qRVt2M921d~aA &Key-Pair-
Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://doi.org/10.1111/1471-6708.14716)

Sánchez, M. J., Fernández, M., & Diaz, J. C. (2021). Técnicas e instrumentos de recolección de información: análisis y procesamiento realizado por el investigador cualitativo. *Revista científica UISRAEL*, 8(1), 107-121. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/rcuisrael/v8n1/2631-2786-rcuisrael-8-01-00107.pdf>

Vélez Guzmán, C., & Rodríguez Gómez, L. F. (2021). *Herramienta de identificación (señal de alerta) que permita el pago oportuno de las cuentas por pagar a los proveedores de la empresa Conciencia del Ser SAS* (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios). http://uniminuto-dspace.scimago.es:8080/bitstream/10656/16645/1/T.CP_VelezGuzm%c3%a1nCarolina_2021.pdf

Anexos

Anexo 1: Entrevista semiestructurada aplicada al supervisor y analista de un grupo del área cuentas por pagar.



ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

La entrevista realizada tuvo como función principal obtener información detallada del área cuentas por pagar de la organización Holcim y de esta forma lograr realizar un diagnóstico de la organización y el área en cuestión.

Preguntas:

1. ¿Cual es el proceso que se realiza desde el área cuentas por pagar?
2. ¿Cuáles son las herramientas utilizadas para medir el rendimiento?
3. ¿Cuáles son los objetivos y metas establecidas para el área de cuentas por pagar?
4. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta el área de cuentas por pagar?
5. ¿Qué esfuerzos se están realizando para mejorar los procesos?

Anexo 2: Acta de propuesta de implementación



Acuerdo para la Implementación de propuesta de mejora para el área cuentas por pagar de americas business services -Holcim

El día 31 de octubre de 2023, en la ciudad de Sabaneta, se llevó a cabo una reunión entre el asesor del proyecto, el supervisor y el analista del equipo ECAN del área de cuentas por pagar. La finalidad de esta reunión fue debatir y formalizar la propuesta para la implementación del plan de mejora con el propósito de mejorar los indicadores de pago oportuno en el área en cuestión.

El objetivo primordial de este plan de mejora es impactar en el pago oportuno a partir de las tres principales causas de retraso identificadas en el proceso y de esta forma lograr el aumentar el cumplimiento en las metas establecidas en el área de cuentas por pagar.

Para alcanzar exitosamente este propósito, se ha establecido la siguiente metodología de trabajo:

Analizar las causas identificadas : Se realizará una exhaustiva revisión de los procesos y procedimientos actualmente en vigencia en el área de cuentas por pagar, con el objetivo de comprender en detalle su funcionamiento.

Desarrollo las propuestas de mejora en las causas de mayor impacto: Se proceder a dar inicio a las diferentes acciones de mejora sugeridas con el objetivo impactar positivamente en el retraso de pago en el área de cuentas por pagar.

Inducción o capacitación al personal: Se ejecutará un programa de formación diseñado para dotar a los miembros del equipo de los conocimientos y competencias esenciales requeridos para la correcta implementación de los procedimientos establecidos en el plan de mejora

Seguimiento y Mejora Continua: Se implementará un sistema de monitoreo para supervisar la ejecución de los procesos y procedimientos de forma constante.

En consecuencia, se considera aprobar la propuesta de implementación del plan de mejora.

Sarah Vásquez Restrepo

Supervisora

Anexo 3: Acta de consentimiento informado supervisora



Consentimiento informado

Yo, Sarah Vasquez Restrepo, identificado con número de cédula 1.036.667.976, en mi calidad de supervisora de equipo en el área de cuentas por pagar de la organización Holcim, manifiesto mi voluntaria participación en el proceso de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado dirigido por el investigador Marisol Gómez Ospina.

Acepto participar y me comprometo a responder de manera honesta a las preguntas que se me formulen. Asimismo, estoy dispuesto a colaborar en cualquier actividad relacionada con el proceso, en caso de ser requerido. Autorizo expresamente que las conversaciones y sesiones de trabajo sean grabadas, y otorgo mi consentimiento para que los datos recopilados durante el proceso de investigación sean utilizados con el fin de sistematizar y publicar los resultados finales de la investigación.

Confirmando que el investigador me ha proporcionado previamente una explicación detallada acerca del objetivo y alcance de dicho proceso de investigación.

Sarah Vásquez Restrepo

Supervisora

Anexo 4: Acta de consentimiento informado analista



Consentimiento informado

Yo, Jeffrey Aular, identificado con número de cédula 685.307, en mi calidad de analista de equipo en el área de cuentas por pagar de la organización Holcim, manifiesto mi voluntaria participación en el proceso de recolección de datos correspondiente al trabajo de grado dirigido por el investigador Marisol Gómez Ospina.

Acepto participar y me comprometo a responder de manera honesta a las preguntas que se me formulen. Asimismo, estoy dispuesto a colaborar en cualquier actividad relacionada con el proceso, en caso de ser requerido. Autorizo expresamente que las conversaciones y sesiones de trabajo sean grabadas, y otorgo mi consentimiento para que los datos recopilados durante el proceso de investigación sean utilizados con el fin de sistematizar y publicar los resultados finales de la investigación.

Confirmando que el investigador me ha proporcionado previamente una explicación detallada acerca del objetivo y alcance de dicho proceso de investigación.

Jeffrey Aular Brito

Analista