

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AREA DE CUENTAS POR PAGAR

JAIME GIOVANNY BERNAL MORENO

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIONES

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2017

PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AREA DE CUENTAS POR PAGAR

JAIME GIOVANNY BERNAL MORENO

Plan de mejoramiento para la empresa Filistesco del área de cuentas por pagar

Director: JORGE ROCXO MARTÍNEZ DÍAZ

Magister en Estudios Interdisciplinarios del Desarrollo

Administrador de Empresas

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA MINUTO DE DIOS

SEDE VIRTUAL Y A DISTANCIA

FACULTAD DE POSGRADOS

ESPECIALIZACIONES

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

2017

Resumen

Con este trabajo se presenta la implementación de un plan de mejoramiento del área de cuentas por pagar (CXP), la problemática radica en el pago de proveedores, que se tarda más de dos meses en cancelar las obligaciones adquiridas con estos, desencadenando situaciones adversas para la empresa como mala reputación, iliquidez financiera, bajo capital de trabajo y crisis de sostenibilidad en el mercado, el propósito del estudio es evaluar los acontecimientos de la empresa que dieron origen a la problemática presente, ya que debido a estos no se cuenta con la disponibilidad de recursos, para tener un buen capital de trabajo que permita la solidez y la permanencia en el mercado textil, la empresa presenta déficit de recursos para el pago a proveedores.

Se propone la implementación de un plan de mejoramiento del área de cuentas por pagar, para la empresa Filistesco con las siguientes acciones: mejorar la parte presupuestal de la empresa, realizar diseños de manual de funciones para cada cargo que se tiene dentro del área, se debe realizar un análisis sobre la opción de descuento por pronto pago a los proveedores y actualizar las políticas de la empresa conforme al entorno en que ella se está desarrollando dentro del sector. Para llegar a este plan de mejora se desarrolló un diagnóstico estratégico utilizando la herramienta DOFA del proceso de pago a proveedores, se analizó la última política de rotación de cuentas por pagar y se diseñó una estrategia para sensibilizar a la alta gerencia sobre el impacto de proveedores en la organización y se logró evidenciar los factores interno y externo.

Contenido

Introducción.....	1
Planteamiento del problema	2
Formulación del Problema	3
Justificación	3
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Marco referencial.....	5
Antecedentes	5
Estado del arte	8
Marco teórico y conceptual	12
Diseño metodológico de la investigación.....	16
Tipo de investigación.....	17
Diagnóstico de la situación actual General.....	18
Diagnóstico del área específica.....	19
Plan de mejoramiento	19
Elementos constitutivos del plan de mejoramiento	20
Desarrollo del plan mejoramiento.....	22
Impacto del plan de mejoramiento en la empresa	23
Conclusiones.....	24
Recomendaciones	25
Referencias	26

Introducción

El propósito de esta investigación es la problemática que radica en el pago de proveedores, se tarda más de dos meses en cancelar las obligaciones adquiridas con estos, no se cuenta con la disponibilidad de recursos para tener un buen capital de trabajo que permita la solidez y la permanencia en el mercado textil.

El objetivo es diseñar un plan de mejora para optimizar el manejo de pagos a proveedores. Se aplicaran técnicas del análisis financiero para diagnosticar la situación y las perspectivas de la empresa, este análisis financiero permitirá tomar decisiones para corregir posibles desequilibrios presentes y futuros, donde los principales indicadores que se tuvieron en cuenta fueron los de liquidez, de eficiencia e indicadores financieros, la metodología a desarrollar es exploratoria y descriptiva, para lo cual en la primera se identificarán variables importantes, en la segunda se conocerá la situaciones y costumbres en el área.

El interés del desarrollo de este trabajo de investigación es sugerir acciones para el mejoramiento de la gestión de pago a proveedores fortaleciendo el área de CXP, esto conducirá no solo a una buena administración de los recursos, sino a contribuir en la importancia de los indicadores financieros dentro de la empresa.

Planteamiento del problema

La gerencia tiene a cargo lo relacionado con las finanzas de la empresa, entre sus actividades esta contar con la disponibilidad de recursos, margen de utilidad, herramientas y metodologías que le permitan tener un buen capital de trabajo, la empresa en el último año ha presentado déficit de recursos para el pago a proveedores, con estos antecedentes se corre un alto riesgo de iliquidez.

La problemática radica en el pago a proveedores, que se tarda más de dos meses en cancelar las obligaciones adquiridas con estos, desencadenado situaciones adversas para la empresa como mala reputación, iliquidez, bajo capital de trabajo y crisis de sostenibilidad en el mercado.

Un buen capital de trabajo garantiza la solvencia de la empresa cumpliendo con los proveedores, compromisos actuales y asegura los recursos para poder operar, dichos recursos deben estar disponibles a corto plazo.

Formulación del Problema

¿El retraso de pago a los proveedores estará afectando la situación financiera de la empresa?

Justificación

Se concentra en evaluar los acontecimientos de la empresa que dieron origen a la problemática presente, ya que debido a estos, no se cuenta con la disponibilidad de recursos para tener un buen capital de trabajo que permita la solidez y la permanencia en el mercado textil, la empresa presenta déficit de recursos para el pago a proveedores. Con estos antecedentes se corre un alto riesgo de iliquidez.

Esta investigación se desarrollara de una manera cronológica, permitiendo encontrar variables relevantes en el entorno interno y externo de la empresa, que logren articular el porqué se presenta el retraso de pagos.

Los beneficios de esta investigación son, generar instrumentos muy bien argumentados que le permitan a la alta gerencia tomar decisiones contundentes en pro de una empresa perdurable en el tiempo, el cumplimiento de pagos genera fidelización por parte de los proveedores, esto permitirá exigir insumos y materias primas de alta calidad.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de mejora para optimizar el manejo de pagos a proveedores.

Objetivos específicos

- Realizar el diagnóstico estratégico DOFA del proceso de pago a proveedores.
- Análisis de la última política de rotación de las cuentas por pagar.
- Diseñar estrategia para sensibilizar a la alta gerencia sobre el impacto de proveedores en la organización.

Marco referencial

Antecedentes

Se cuentan con tres investigaciones que están en línea con el proyecto presentado del orden nacional e internacional, donde se realizó un análisis financiero que a continuación se describe.

Análisis financiero a la comercializadora gran señora, para conocer la situación financiera que ayude a la toma de decisiones, algunos de los objetivos de esta investigación fueron; realizar el análisis financiero a la comercializadora Gran señora para conocer la situación financiera que ayude a la toma de decisiones, elaborar un diagnóstico de la empresa para los años 2010 y 2011, con el fin de analizar los componentes de la estructura financiera y el entorno en donde desarrolla su actividad, aplicar las razones e indicadores financieros a los dos estados básicos de los años 2010 y 2011 con los que cuenta la empresa, con el fin de medir la gestión en la administración de los recursos de la misma, establecer estrategias de mejoramiento que le permita a la Comercializadora Gran Señora tomar decisiones certeras.

Las conclusiones más representativas de esta investigación son las siguientes; Los análisis horizontales y verticales de los estados financieros así como la realización de los indicadores financieros mostraron buenos resultados en cuanto al estado de la empresa, de igual manera se pudo conocer que dentro del balance general el activo tiene su mayor concentración en el inventario y en los activos fijos, mientras que el pasivo están en las obligaciones financieros y los proveedores; y el patrimonio con el capital de persona natural. Con relación a los estados de resultados, éstos están compuestos por los ingresos operacionales, no operacionales, los costos de ventas, los gastos operaciones y no operacionales, con la presentación del informe financiero se pudo identificar de una manera clara que la Comercializadora Gran Señora ha realizado un buen manejo de sus cuentas y ha aumentado la utilidad del año 2011 con relación al 2010.

Continuando con las investigaciones revisadas se presenta Análisis financiero en una empresa guatemalteca comercializadora de agua pura envasada en presentación de 5 galones, el objetivo es Conocer la importancia en la realización de un análisis financiero, que permita interpretar correctamente la información que presentan los Estados Financieros de la empresa y a la vez sirva de base para la toma de decisiones, dentro de las conclusiones se destacan; La empresa Bebidas Originales, S.A., no cuenta con una herramienta de análisis financiero que permita medir los resultados, en consecuencia no tiene una base apropiada para emitir una opinión adecuada acerca de las condiciones financieras de la empresa y sobre la eficiencia de su administración en la toma de decisiones.

La situación financiera de Bebidas Originales, S.A., refleja que no cuenta con un adecuado grado de liquidez, sus principales fortalezas están concentradas en la recuperación del período promedio de cobro, el margen de utilidad neta y el rendimiento sobre activos, aunque muestra debilidades en su rotación de activos.

Se analizó la investigación Diagnóstico Financiero de una empresa comercializadora agrícola, algunos de sus objetivos fueron; Realizar un diagnóstico financiero de la empresa El Huerto, S.A., en un período de tres años, determinar si la empresa El Huerto S.A., cuenta con liquidez para operar, Determinar la capacidad de endeudamiento de la empresa El Huerto, S.A.

Algunas de sus conclusiones fueron; La empresa tiene liquidez para cubrir sus pasivos a corto plazo en el caso que estos deban ser cancelados de inmediato, La empresa tiene un alto nivel de rotación de inventario, debido a que los productos que maneja son perecederos. Lo que significa que el movimiento del inventario es rápido, La empresa muestra un periodo promedio de pago muy bajo, lo que representa que tiene pocas cuentas por pagar, debido a que sus compras en la mayoría son en efectivo. (Herzberg, Londoño, Velázquez, 2016)

Estado del arte

A lo largo de la historia, el sector textil ha venido sufriendo de crisis por problemas de diferentes índoles afectando el entorno de la compañía. las variables más relevantes son el aumento de las importaciones a precios muy bajos, el contrabando, los tratados de libre comercio y la ausencia de políticas públicas para proteger el gremio textil. *Fernández, D. (2013)*

Según Carlos Eduardo Botero, presidente ejecutivo del Instituto para la Exportación y la Moda, Inexmoda, el aumento desproporcionado de las importaciones es el ingrediente más dañino en el coctel de males que aquejan a esta industria, ya no es solo el contrabando típico que busca no pagar impuestos, sino el “narcocontrabando” Uno de los casos más escandalosos que ilustra esta problemática es la llegada de toallas desde Panamá a un precio irrisorio de 1,85 dólares el kilo, cuando el solo algodón que hay en el producto vale 1,95.

Según la Organización Mundial del Comercio (OMC), el mercado mundial de textiles y confecciones se regía por cuotas. Una vez se eliminaron, la oferta de productos se disparó en todo el mundo, principalmente con telas y ropa procedentes de Asia –con China a la cabeza– . Como consecuencia los precios se desplomaron en todos los países.

Según la Cámara para el sector de la Asociación Nacional de Industriales (Andi), en el caso de las telas, las importaciones tienen hoy una penetración de 41 por ciento, algo que nunca se había visto en el país. En dos años, las confecciones importadas se duplicaron. Más de la mitad llega de China.

Para el presidente de Fabricato, Juan Carlos Cadavid, otro lastre que arrastra la industria en Colombia es el costo de la energía, pues a pesar del desmonte a la sobretasa que se aplicó hace dos años, sigue siendo muy elevada. “Acá pagamos la energía carísima, más que muchos de nuestros competidores”.

Además, según Edwin Salazar, director de la Cámara Colombiana de la Confección, se está presentando un desequilibrio entre productores y comercializadores. Ante la inundación de prendas importadas a precios muy bajos, muchos han preferido apagar sus máquinas y se han pasado a la comercialización.

Cuando Edwin Salazar menciona, que muchos han preferido apagar sus máquinas, impacta el empleo, Según el Dane, este sector genera 466.000 empleos formales, pero estimativos de expertos indican que puede haber otro tanto de informales vinculados al negocio. En otras palabras, casi 1 millón de personas trabaja directamente en esta industria, lo que equivale a que unos 4 millones de colombianos dependen de la buena marcha de esta actividad.

Rafael Kalach, presidente de Coltejer, compañía que hoy pertenece al grupo textil Kaltex de México, afirma que el año pasado fue especialmente difícil por la masiva importación de telas. Esto se tradujo en una drástica reducción en las ventas y un crecimiento de los inventarios. En 2012 la textilera tuvo que reducir en un 15 por ciento su planta de personal, y este año tendrá que aplicar otro recorte del 10 por ciento. Aunque no hay cifras definitivas de cómo cerró financieramente el año pasado, se prevé que las pérdidas de Coltejer podrían superar los 30.000 millones de pesos.

Kalach considera que la velocidad de la apertura en Colombia fue muy rápida y muchos sectores no tuvieron tiempo de prepararse. “El país tiene que decidir dónde pondrá el énfasis, si en la industria o en el comercio. Esperamos que el gobierno se dé cuenta cómo se está afectando la industria y el empleo”.

Adicional Díaz-Granados considera que a partir del primero de marzo, en el caso de las confecciones se aplicará un arancel mixto compuesto por uno valor del 10 por ciento, más otro específico de 5 dólares por kilo importado. La medida será transitoria por un año, cuando se evaluarán los resultados. También cobija al calzado, con la diferencia de que el pago se hará por par de zapatos. “Buscamos poner freno al contrabando técnico, y a las importaciones que están llegando al país a precios irrisorios, constituyéndose en una competencia desigual para el producto nacional” Díaz, S. (2013, 10 de enero).

Desde hace algunos años, poco a poco y sin que nadie sintiera sus pasos, cientos de ciudadanos chinos han venido asentándose en este populoso sector, ubicado en pleno corazón de Bogotá, lo más preocupante para los comerciantes nacionales no es la presencia de los chinos en el sector sino que -frente ellos- están en desventaja y no tienen cómo competir.

Según sus denuncias, los chinos pagan hasta cuatro veces más el valor comercial de un local en la zona, sin que exista una regulación por parte de las autoridades. De acuerdo con el vocero de la Gran Manzana, en San Victorino hay primas hasta de 500 millones, “pero nunca habíamos visto que pagaran primas por encima de 1.000 millones como las compran los chinos ahora”.

Leonardo Sicard, director de Fiscalización de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (Dian), aseguró que la entidad ha estado muy pendiente en la zona sobre la mercancía que allí se comercializa.

Dice que el problema de la invasión china no es solo por la presencia de los asiáticos sino de productos que provienen de ese país, “Hay colombianos que también comercian productos chinos de forma ilegal. El trabajo de la Dian es fiscalizar que todos los productos que allí se vendan tengan el sello de legalidad de las autoridades”.

De acuerdo con cifras de la Dian, en lo corrido del año se han decomisado unos 120 mil millones de pesos en el sector (exactamente \$120.660.157.860), la mayoría proveniente del sector de las confecciones y textiles (\$22.416.626.248). Acosta, J. (2016, 25 de Mayo).

La revisión de las revistas y editoriales reconocidas permiten ampliar la visión en un nivel más global de la problemática de esta investigación, retraso de pago a los proveedores. Efectivamente los aportes mencionados en párrafos anteriores de los organismos internacionales, expertos en el tema e instituciones gubernamentales coinciden en una crisis del sector textil, repercutiendo en diferentes eslabones de la cadena de producción de este sector.

Marco teórico y conceptual

Concepto de Análisis Financiero

Podemos definir el Análisis Financiero como el conjunto de técnicas utilizadas para diagnosticar la situación y perspectivas de la empresa. El fin fundamental del análisis financiero es poder tomar decisiones adecuadas en el ámbito de la empresa.



El análisis debe aportar perspectivas que reduzcan el ámbito de las conjeturas, y por lo tanto las dudas que planean cuando se trata de decidir. Con el análisis se transforman grandes masas de datos en información selectiva ayudando a que las decisiones se adopten de forma sistemática y racional, minimizando el riesgo de errores. (Juan Domínguez, 2012)

Las razones de liquidez se usan para medir la capacidad de una empresa para cumplir sus obligaciones a corto plazo. Comparan las obligaciones a corto plazo con los recursos disponibles a corto plazo (o actuales) para cumplir con esas obligaciones. A partir de estas razones se puede obtener un panorama de la solvencia de efectivo actual de una empresa y su capacidad para seguir siendo solvente en caso de adversidad. (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010).

Razón de deuda al capital. Otra parte importante de la información que se obtiene del balance de una empresa es su apalancamiento, o grado en que se apoya en su deuda como fuente de financiamiento. Es común utilizar la razón de deuda a capital para evaluar el apalancamiento de una compañía. Esta razón se calcula con la división de la cantidad total de la deuda de corto y largo plazos (incluso los vencimientos actuales) entre el total del capital propio de los accionistas. (Berk & Demarzo, 2008)

Razón entre deuda y capital, evalúa el grado en el que la empresa está usando dinero prestado, podemos usar varias razones de endeudamiento. La razón entre deuda y capital se calcula simplemente dividiendo la deuda total de la empresa (incluyendo los pasivos corrientes) entre el capital de los accionistas. (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010).

Análisis del estado de resultados proporciona información muy útil relacionada con la rentabilidad del negocio de una empresa y la manera en que se relaciona con el valor de las acciones de ésta. (Berk & Demarzo, 2008)

Actividad de cuentas por pagar. En ocasiones, una empresa desea estudiar su propia capacidad de pago oportuno a los proveedores o el de algún potencial cliente candidato a crédito. En esos casos, es deseable obtener la antigüedad de cuentas por pagar. Este método de análisis combinado con el menos exacto de la razón de rotación de cuentas por pagar (CP) (compras a crédito anuales divididas entre las cuentas pagaderas) nos permite analizar las cuentas por pagar casi de la misma manera que analizamos las cuentas por cobrar. (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010).

Principales indicadores financieros y de gestión

Indicadores de liquidez

La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad para saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que éstas se vencen. Se refieren no solamente a las finanzas totales de la empresa, sino a su habilidad para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes. (Razón corriente, Prueba acida, Capital neto de trabajo)

Indicadores de eficiencia

Establecen la relación entre los costos de los insumos y los productos de proceso; determinan la productividad con la cual se administran los recursos, para la obtención de los resultados del proceso y el cumplimiento de los objetivos. Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso, tienen que ver con la productividad. (Rotación de Inventarios, Inventarios en existencia, Rotación de cartera, Periodos de cobro, Rotación de activos, Rotación de proveedores)

Indicadores de diagnóstico financiero

El diagnóstico financiero es un conjunto de indicadores que, a diferencia de los indicadores de análisis financiero, se construyen no solamente a partir de las cuentas del Balance General sino además de cuentas del Estado de Resultados, Flujo de Caja y de otras fuentes externas de valoración de mercado. Esto conlleva a que sus conclusiones y análisis midan en términos más dinámicos, y no estáticos, el comportamiento de una organización en términos de rentabilidad y efectividad en el uso de sus recursos. (EVA, EBITDA, WACC, KTNO) (Camilo Hernández, 2012)

Diseño metodológico de la investigación

El diseño metodológico, según Méndez (2008) es fundamental en la investigación ya que compone la estructura previa de la misma. Permitirá comprender a fondo el objeto de estudio, los alcances y los motivos de la investigación, así como las hipótesis que se quiere probar. Además, sugiere un orden para realizar la investigación que es primero se definirá el tipo de estudio, segundo identificar la población y muestra de la investigación, tercero estructurar el método de investigación que se va a realizar y el que prevalecerá, por último se diseñaran los instrumentos e identificaran las fuentes que permitirán recolectar la información necesaria para la investigación.

La investigación exploratoria tiene como objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación del problema, identifique las variables más importantes, es decir ayuda a obtener ideas y conocimientos de una situación, la investigación descriptiva consiste en llevar a conocer las situaciones y actividades a través de la descripción actividades, procesos y personas. (pág. 227-253).

Tipo de investigación

La metodología a desarrollar es exploratoria y descriptiva, identificando variables importantes como políticas de la empresa y procedimientos, para lo cual se realizó una observación directa en las situaciones y costumbres en el área que aporten al desarrollo de la investigación, al fin de sugerir acciones en la solución del problema.

Para lograr el alcance de esta investigación se propone desarrollar un diagnóstico estratégico utilizando la herramienta DOFA, la cual permite tener enfoques claros en los aspectos positivos y negativos del área de la empresa logrado así una mejora progresiva dentro de las mismas. Adicionalmente se procederá al análisis de la última política de la rotación de las cuentas por pagar, para determinar el manejo adecuado con los proveedores, lo cual impactará directamente en el buen manejo de los recursos que tiene a disposición la empresa.

Conforme a lo anterior se le presentara a la gerencia de la empresa cuales serían las posibles estrategias que deberá abordar para determinar el buen manejo de los recursos humanos y financieros.

Diagnóstico de la situación actual General

Con referente al diagnóstico de los indicadores de liquidez de la empresa Filistesco al corte de 31 de diciembre del 2016, los indicadores más representativos arrojaron los siguientes datos; el indicador de rotación de cuentas por pagar se ubica en 3,8 veces, para lo cual la política financiera de la empresa debió ser 4,8 la rotación de Cuentas por Cobrar se ubica en 5 veces y la política es 6 veces, la rotación de inventarios es de 16 veces, y la política es de 25,7 veces y por último la razón corriente es de 1,3 veces y su política de 1,5 veces. Conforme a los años anteriores no se tiene acceso a la información de los estados financieros y la política que maneja la empresa, esto debido a una reestructuración al interior de la empresa, de igual forma esta reestructuración llevada a cabo impacto negativamente en el pago a los proveedores.

Diagnóstico del área específica

El área de CXP no se encuentra muy sólida y definida, puesto que no cuenta con unas estrategias que estén orientadas al logro de los objetivos de la organización, la de mora en el pago de proveedores se debe por acontecimientos de diferente índole, que a continuación se describen, a nivel nacional el sector textil presenta bajos indicadores de ventas de la producción colombiana, adicional la gerencia toma decisiones que no van acordes a una organización empresarial incurriendo en inadecuados procedimientos. Al interior del área la ausencia de manuales de funciones, sobre carga laboral en el cargo de auxiliar contable y la poca innovación a portan a la de mora en el pago de proveedores.

Plan de mejoramiento

De acuerdo a los hallazgos del diagnóstico se sugieren las siguientes acciones para el mejoramiento de la gestión de pago a proveedores fortaleciendo el área de CXP, que permita un eficiente indicador de liquidez mejorando la rentabilidad y por ende el nivel de endeudamiento.

Elementos constitutivos del plan de mejoramiento

Como primera medida se realizó una DOFA al procedimiento de pagos a los proveedores, por lo tanto esta herramienta dio a conocer cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que están directamente relacionadas con el objetivo general.

Dimensiones internas VS Dimensiones externas	Oportunidades	Amenazas
	O1. Normas de Comercio	A1. Nivel de tecnología
	O2. Descuento por pronto pago	A2. Presupuesto
Fortalezas	ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA FA
F1. Comunicación y control gerencial	F1O1 cumplimiento de código mercantil	F1A2 Incremento presupuestal
F2. Nivel académico del talento humano	F2O1 Diseñar método de acceso a descuentos	F2A1 Actualización de tecnología
Debilidades	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1. Capacidad de innovación	D1 O1 asesoramiento de Normas Comercial	D1A1 capacitaciones a colaboradores
D2. Sobre carga laboral	D2 O2 perfil de cargo orientado a liderar buenas relaciones comerciales.	D2 A1 maximizar herramientas tecnológicas

Este análisis presenta las características particulares que tiene el área de CXP, sus fortalezas en la comunicación, control gerencial y nivel académico del talento humano son de gran utilidad para la incorporación de estrategias, de igual forma las debilidades en capacidad de innovación y la sobre carga laboral son temas que afectan el entorno del área.

Continuando con el análisis de las oportunidades y amenazas donde el área tiene poco control directo de estos factores externos, en la primera de estas se presentan las normas del comercio y los descuentos por pronto pago los cuales son factores que interesan en la mejora de resultados, en la segunda las amenazas se encuentra el nivel de tecnología y el presupuesto asignado, el área se enfrenta a un mercado con restricciones en herramientas que no le permiten estar a la vanguardia en innovación. De acuerdo a esta evaluación del área, se evidencia que la empresa atraviesa por un momento no favorable ubicándola en un terreno complejo, donde las debilidades y amenazas se deben minimizar o anular en lo posible.

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a la empresa se evidencia claramente que los indicadores de liquidez no están cumpliendo con las políticas establecidas, por ende los resultados actuales obtenidos financieramente dentro de la empresa, para lo cual se deben mejorar dichos indicadores y como resultados la empresa cumpliría con sus obligaciones a corto plazo. Con base en lo recomendado el impacto que puede tener en la alta gerencia es significativo, derivando un mejor manejo del crédito con los proveedores.



Desarrollo del plan mejoramiento

Se presenta las siguientes acciones para que con su implementación se pueda contribuir al mejoramiento del área.

- Mejorar parte presupuestal del área trasladando recursos de otras dependencias, con el fin de mejorar el servicio y hacer nuevas inversiones de capital físico que están debidamente sustentados.
- Realizar diseños de manual de funciones, para cada cargo que se tiene dentro del área de CXP acorde a cada uno y se eliminen las falencias encontradas.
- Realizar un análisis sobre la opción de descuento por pronto pago a los proveedores, dado que una buena elección ofrece una mayor utilidad en la disminución en el costo de la materia prima de esta forma se estaría mejorando el costo de oportunidad.
- Actualizar las políticas de la empresa con forme al entorno en que ella se está desarrollando dentro del sector.



Impacto del plan de mejoramiento en la empresa

Con la implementación del plan de mejora en el área de CXP, el impacto repercutirá en las otras áreas de la empresa y en los indicadores financieros, haciendo que se cumplan en la gran mayoría las políticas establecidas por la empresa, este cumplimiento de las políticas permitirá mejorar los resultados al momento de medir el estado de la empresa desde el punto de vista individual.



Conclusiones

Este trabajo de investigación logró evidenciar los factores interno y externo que se presentaron en el análisis DOFA del área CXP, donde los colaboradores trabajan con herramientas que no le permite tener resultados óptimos en su proceso, falta incremento en el presupuesto.

Se percibe la ausencia dentro del área, de un manual de funciones donde se encuentre las especificaciones de cada puesto de trabajo, que sirva de guía para el proceso de cuentas por pagar, lo que genera reprocesos y desgaste para los colaboradores.

No se realiza una debida inducción a los colaboradores, que conlleven a proporcionar conocimientos en las funciones a desempeñar, teniendo claridad en el logro de los objetivos.

Se resalta el compromiso que tiene la gerencia por querer pagar a los proveedores en los tiempos establecidos, pero se reconoce que el sector textil a nivel nacional no está pasando por un buen momento y esto no contribuye a dicho compromiso.



Recomendaciones

- Seguir por la línea de la mejora continua en los procesos en los cuales se tiene deficiencias.
- Implementar sistema de gestión de calidad (ISO) obteniendo numerosas ventajas en su aplicación.
- Capacitación a los colaboradores en temas relacionados a sus diferentes actividades, permitiendo que desarrollen sus funciones de una manera efectiva con los recursos disponibles.

Referencias

Acosta, J. (2016, 25 de Mayo). ¿china town? Comerciantes chinos se adueñan se San Victorino y otros sectores de Bogotá. *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/>

Berk, Jonathan y Peter Demarzo (2008). *Finanzas corporativas*. México: Pearson Education.

Díaz, S. (2013, 01 de enero). El drama de los textileros. *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/>

Domínguez, (2012). *Wikilibro Finanzas*. Recuperado de http://www.eoi.es/wiki/index.php/Introducci%C3%B3n_al_an%C3%A1lisis_financiero_en_Finanzas

Fernández, D. (2013) *¿hacia una nueva crisis? Revista Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/>

Hernández, 2012. *Instituto Nacional de Contadores Públicos*. Recuperado de <http://incp.org.co/Site/2012/agenda/7-if.pdf>

Herzberg, Londoño, Velázquez (2016) *PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA TORNIPARTES DOSQUEBRADAS S.A.S. UNIVERSIDAD LIBRE*. Pereira

Méndez. (2008). *Metodología de la investigación*. 4 ta. Ed. Bogotá: Mc grail.

Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr, J. M. (2010). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Pearson Education.