

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA  
UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL  
LÁCTEOS DE HONDURAS S.A DE C.V.**

**SUSTENTADO POR:  
NORMA CAROLINA RESTREPO ROBLES  
21451033**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE  
LICENCIATURA EN FINANZAS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C A**

**MAYO, 2020**

# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>IV</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO.....</b>	<b>V</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>VII</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1    OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.....</b>	<b>2</b>
1.1.1    Objetivo General.....	2
1.1.2    Objetivos Específicos.....	2
<b>1.2    DATOS GENERALES DE LA EMPRESA.....</b>	<b>3</b>
1.2.1    Reseña Histórica de la Empresa.....	3
1.2.2    Misión.....	4
1.2.3    Visión .....	4
1.2.4    Valores.....	4
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>5</b>
<b>2.1    ACTIVIDADES REALIZADAS .....</b>	<b>6</b>
2.1.1    Actualización de Métodos de Evaluación Financiera .....	6
2.1.2    Apoyo en Implementación de SAP .....	7
2.1.3    Asistencia con Reporteria Financiera.....	7
2.1.4    Levantamiento de Procesos .....	8
<b>3.1    PROPUESTA DE MEJORA.....</b>	<b>11</b>
3.1.1    Método de Evaluación Financiera.....	12
3.1.1.1    Proceso de Creación del Método de Evaluación Financiera .....	15
3.1.1.2    Costo.....	16

3.1.1.3	Recursos Utilizados.....	17
3.1.1.3.1	Recursos Monetarios y de Tiempo.....	17
3.1.1.3.2	Recursos Materiales y Personal Implicado.....	18
<b>3.2</b>	<b>IMPACTO DE LA PROPUESTA.....</b>	<b>18</b>
3.2.1	Método de Evaluación Financiera.....	19
3.2.1.1	Beneficio.....	20
<b>4.1</b>	<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>24</b>
<b>4.2</b>	<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>25</b>
4.2.1	A LACTHOSA .....	25
4.2.2	A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) .....	26
4.2.3	A los Estudiantes.....	26
	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>27</b>
	<b>GLOSARIO.....</b>	<b>28</b>
	<b>APÉNDICE .....</b>	<b>29</b>
	<b>APÉNDICE A.....</b>	<b>29</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Estimación de perdida mensual.....	20
Tabla 2:	Ahorro estimado febrero 2020.....	21
Tabla 3:	Valor estimado del ajuste de inventario .....	21

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a Dios por darme la oportunidad de realizar este logro en mi vida, un logro que me abrirá las puertas del mundo laboral para sobresalir y tener éxito.

A mis padres por ser mi apoyo incondicional, brindarme cariño, enseñarme que con esfuerzo y perseverancia se llega al éxito, confiar en mí y principalmente por permitirme vivir por segunda vez esta oportunidad proporcionándome la mejor educación.

A mi hermana, por estar ahí en mis altos y bajos, en el estrés diario por sacar buenas notas, dándome la lección que una nota no es nada si no hay conocimiento tras ella, enseñándome a ver la vida de manera feliz siendo responsable y confiando en uno mismo y en las decisiones que tomamos.

A mis amigos por estar a mi lado y que de una u otra forma me ayudaron brindándome su apoyo, motivación y me animaron cuando era necesario.

A todos mis familiares, catedráticos, asesor y todas aquellas personas que me empujaron a culminar, por su apoyo.

Este logro es gran parte gracias a ustedes, he logrado culminar con éxito una vez mas una etapa de mi vida que en su inicio parecía muy difícil y complicada por la situación actual; pero con dedicación y autoconfianza logre superarla.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La elaboración del presente informe tiene como objetivo describir las actividades desarrolladas y los conocimientos empleados en LACTHOSA división SULA, situado en la ciudad de San Pedro Sula. Se debe destacar que la oportunidad de adquirir nuevas experiencias laborales es de gran valor ya que permite conocer los diferentes procesos laborales que se realizan en una organización. Ésta experiencia de práctica profesional brinda la oportunidad de poner en práctica el conocimiento teórico y práctico adquirido, y así relacionarlo con el ámbito laboral, específicamente en el área financiera, para evaluar situaciones en las que existan oportunidades de mejora para la empresa; la práctica profesional es el canal para poder obtener una oportunidad beneficiosa para ambas partes.

La práctica profesional se realizó en Lácteos de Honduras división Sula, es una organización que produce y comercializa productos lácteos, bebidas y jugos.

Sula es una división de pertenece a LACTHOSA y forma parte de “Grupo K” con casa matriz en Tegucigalpa.

Al realizar la pasantía en una compañía de renombre como esta permite que el estudiante obtenga una ventaja, ya que cuenta con un mayor aprendizaje de calidad debido a la experiencia que posee la misma.

La oportunidad de potenciar el conocimiento adquirido para lograr el éxito en esta experiencia laboral, gracias a su notoriedad a nivel internacional, ha generado cierto nivel de

ventaja, pero también un reto, debido al nivel de expectativas y exigencias requeridas para el cumplimiento de tareas sugeridas por LACTHOSA.

La práctica profesional se llevó a cabo en un departamento específico de la empresa, Finanzas; dentro de este departamento hay diferentes áreas, como ser: Costos, Contabilidad, Crédito y Cobranza, Tesorería, Liquidaciones, Impuestos y Presupuestos. El área evaluada es Finanzas como tal, ocupando el puesto de Analista Administrativo que labora de manera directa con la Gerencia Financiera.

Bernal (2013) Afirma: “la administración de una organización y sus directivos tienen como objetivo principal hacer que dichas organizaciones sean eficientes, refiriéndose a eficiencia como el uso óptimo de los recursos e insumos que la organización tiene a su alcance” (p. 17).

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito principal de la práctica profesional es implementar los conocimientos adquiridos durante los años de la carrera universitaria, logrando enfocar estos conocimientos de acuerdo a las actividades a desarrollar. La empresa en la cual se da lugar el desarrollo de la práctica profesional es LACTHOSA en la ciudad de San Pedro Sula, siendo esta una organización que produce, vende y distribuye productos lácteos, bebidas y jugos a nivel local e internacional, durante el periodo de enero 2020 a abril 2020 en el Departamento de Finanzas.

En el informe se presentan los datos principales con respecto a las actividades realizadas en la organización, proporcionadas de manera detallada. Se genera un énfasis en la propuesta de mejora realizada para LACTHOSA.

El informe inicia con una reseña breve de la organización para obtener un conocimiento específico de la misma y se encuentran los objetivos planteados.

A continuación, se encuentran las actividades realizadas durante la práctica profesional, seguidamente, están las propuestas de mejora presentadas al Departamento de Finanzas de la organización.

Para culminar se encuentran las conclusiones obtenidas en la experiencia laboral y las recomendaciones brindadas a la empresa para poder cumplir con el objetivo de mejorar la eficiencia del área.

# **CAPITULO I**

## **1.1 OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL**

### **1.1.1 Objetivo General**

Aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Finanzas ejecutando actividades para generar una propuesta de mejora para el Departamento de Finanzas en LACTHOSA.

### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- Adquirir conocimientos relacionados a la carrera por medio del área de trabajo en la que se realiza la pasantía.
- Aportar una propuesta de mejora que aumente la eficacia de las labores de los empleados del Departamento de Finanzas para generar un mayor nivel de productividad laboral.
- Identificar aquellos aspectos que generen impactos positivos para la empresa por medio de cambios realizables.

## **1.2 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA**

### **1.2.1 Reseña Histórica de la Empresa**

En 1988 se crea LACTHOSA, una empresa hondureña dedicada a la elaboración y comercialización de productos derivados de la leche y jugos a base de frutas. Su estrategia está enfocada en brindar productos inocuos, saludables y de alta calidad al Mercado nacional, así como expandirse hacia otros países. Sus marcas: Sula, Delta, Ceteco, La Pradera, Gaymonts, Chilly Willy y Fristy son reconocidas en la región Centroamericana, y exportados hacia Estados Unidos, Panama, Haití y República Dominicana. Iniciaron sus operaciones de manera privada en 1992, desde entonces han innovado de manera continua en la variedad de productos, el proceso de producción y la adquisición de tecnología de punta con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y posicionarse como líderes en el Mercado Centroamericano. En 1994 LACTHOSA funda e incorpora la empresa Colon Fruit Company, para el procesamiento industrial de naranjas y la elaboración del concentrado a través de una avanzada tecnología con capacidad de procesar 70 mil toneladas de naranjas por año. En 1997, se convirtió en la primera y única planta de leche aséptica en Honduras. A través de maquinaria moderna pueden ofrecerles a sus clientes alimentos comerciales estériles de larga duración, con una vida útil de seis meses. Al contar con esta tecnología elevaron el estándar de la industria láctea en Honduras, siendo el Segundo país de Centro América en implementarlo. En 2002 inauguraron el proyecto más grande en la historia de la industria láctea de Honduras, con la instalación de la planta deshidratadora de leche “La Fortuna”. En 2014, la marca Sula incursiona en el Mercado del Caribe al llegar a República Dominicana con la variedad de néctares y mantequilla amarilla, contribuyendo al crecimiento del PIB que redunda en el desarrollo y estabilidad económica del país. (LACTHOSA 2017)

### **1.2.2 Misión**

Elaborar y comercializar productos lácteos de la más alta calidad que contribuyan al crecimiento y nutrición de una población saludable. (LACTHOSA 2017)

### **1.2.3 Visión**

Ser la empresa de industrias lácteas líder en el mercado centroamericano al satisfacer las necesidades alimenticias de la población ofreciéndoles siempre productos de primera calidad, manteniendo un enfoque en el apoyo a la sociedad. (LACTHOSA 2017)

### **1.2.4 Valores**

- Honestidad
- Trabajo en Equipo
- Transparencia
- Compromiso
- Excelencia
- Integridad

(LACTHOSA 2017)

# **CAPITULO II**

## **2.1 ACTIVIDADES REALIZADAS**

El Departamento de Finanzas de LACTHOSA es una de las áreas vitales para el correcto funcionamiento de la organización.

Finanzas cuenta en total con 89 empleados a nivel nacional, que se dividen en 7 áreas diferentes, Costos, Contabilidad Financiera, Tesorería, Liquidaciones, Créditos, Impuestos y por último Presupuestos.

Dentro de los objetivos principales del Departamento de Finanzas está el cumplimiento de las regulaciones, políticas internas y externas que son las que enmarcan el campo de acción de cada una de las áreas.

Las actividades realizadas durante el periodo de práctica profesional tienen relación con el Departamento de Finanzas de LACTHOSA; haciendo un énfasis en el área de Contabilidad Financiera pero específicamente análisis y elaboración de reporteria.

### **2.1.1 Actualización de Métodos de Evaluación Financiera**

Esta actividad consta de la actualización de 3 diferentes métodos de evaluación financiera. En abril del 2019 la empresa contrato una consultoría externa, la cual realizo distintas implementaciones para mejorar el funcionamiento operativo de la organización.

Las implementaciones deben de ser evaluadas de manera financiera, y se han creado los MEF.

Los MEF que se actualizan tienen relación con el área de Supply Chain de la empresa.

El primero evalúa la optimización de peso en los furgones que se envían a las diferentes agencias a nivel nacional y con los de exportación.

El segundo evalúa el manejo de inventarios de materias primas, material de empaque y material de limpieza.

Por ultimo esta el de venta perdida, la empresa hace una evaluación financiera del margen que deja de obtener por causas extraordinarias como problemas de planning, compras, problemas de forecast y planes de producción.

### **2.1.2 Apoyo en Implementación de SAP**

Debido a los planes de crecimiento que tiene la empresa, los dueños han tomado la decisión de implementar SAP, este Proyecto inicio en abril 2019 y estará en funcionamiento a partir de marzo 2020.

SAP es un Sistema que facilita a los usuarios a realizar sus actividades diarias de manera mas eficiente, sin embargo, SAP debe de ser alimentado con la información pertinente de la compañía.

El apoyo que se le ha dado a la empresa con dicha implementación bajos las normativas establecidas por los consultores de SAP, ha sido con la creación del nuevo plan de cuentas, apoyo con los centros de costo y con temas respecto a los activos fijos.

### **2.1.3 Asistencia con Reporteria Financiera**

Durante la practica profesional el alumno estaba bajo el cargo de la Gerencia Financiera, apoyando de manera directa con reportes requeridos por la gerencia general y la junta directiva.

Se creó el margen por país, se actualizaron análisis de energía, análisis de flujos de efectivo, análisis por SKU específicos, etc.

El formato de creación es un documento Excel brindado por la empresa con las especificaciones requeridas y exigidas por el gerente del Departamento de Finanzas. La información proviene de los reportes generados por otras áreas y por reportes generados directamente del sistema As400.

#### **2.1.4 Levantamiento de Procesos**

Esta actividad consta de la realización del levantamiento de los procesos que se están llevando a cabo en el área. El levantamiento se divide en dos etapas; en la primera etapa se le solicitó al personal la información de las actividades principales que realizan y un tiempo estimado de realización, esta información requerida se ingresó en un formato de Excel llamado LDA, de autoría de la empresa. La segunda etapa está compuesta por el acompañamiento utilizando la metodología de la observación de cada individuo mientras realizan sus procesos diarios, semanales, mensuales y eventuales, para crear los flujos de procesos y resolver cualquier duda con respecto a las actividades.

El propósito principal del levantamiento de procesos es porque se va a implementar un nuevo sistema con el cual muchas de las funciones que actualmente se realizan ya se realizarán de manera automática. La empresa desea evaluar que funciones se hacen actualmente y se continúen realizando para evaluar las funciones de cada uno de los puestos del departamento.

Esto permitirá evaluar si hay procesos actuales que no pertenecen al área e identificar si es necesaria una reestructuración de la misma para que no dé lugar a la duplicidad de funciones

y a la falta de personal capacitado para realizar las funciones que quedaran en el área; la información recabada debido a la observación fue ingresada en el mismo formato anterior.

# CAPITULO III

### **3.1 PROPUESTA DE MEJORA**

Durante la realización de la práctica profesional en el Departamento de Finanzas, área de Contabilidad, se realizaron actividades que permiten identificar áreas de mejora para un óptimo funcionamiento de la organización.

LACTHOSA es una de las empresas productoras y comercializadoras de productos lácteos mas importante a nivel nacional; debido a su crecimiento, el Departamento de Finanzas es uno de los más importantes por las aportaciones que brinda a la organización.

El Departamento de Finanzas cuenta con 89 personas en total a nivel nacional cuya responsabilidad se divide según el área en específico como ser de Costos, Contabilidad Financiera, Tesorería, Liquidaciones, Créditos, Impuestos y por último Presupuestos.

Debido a la importancia de las actividades que realiza el departamento dentro de la organización para un óptimo funcionamiento general de la empresa, es necesario realizar los procesos diarios de manera correcta, haciendo uso eficaz del tiempo y recursos disponibles.

Previamente descrita, una de las actividades realizadas de mayor importancia durante la práctica profesional fue la actualización de ciertos métodos de evaluación financiera, que fueron resultado de una consultoría realizada por la empresa London. Aún teniendo un área de reducción del gasto, la empresa no mostraba los resultados esperados, por lo tanto se contrato la consultoría y se capacito al personal para darle seguimiento a cada una de las implementaciones que dejo el proyecto.

### **3.1.1 Método de Evaluación Financiera**

De manera general un método de evaluación financiera, hace referencia al uso de indicadores como VAN y TIR para evaluar proyectos de una manera factible y optima. En otras palabras, es un indicador que sirve para evaluar continuamente una actividad.

Bernal (2013) Afirma: “la administración de una organización y sus directivos tienen como objetivo principal hacer que dichas organizaciones sean eficientes, refiriéndose a eficiencia como el uso óptimo de los recursos e insumos que la organización tiene a su alcance” (p. 17). En las organizaciones sucede lo mismo, para buscar su correcto funcionamiento y ser eficaz como se describe anteriormente, se debe de buscar la manera mas eficiente para realizar los procesos. “Una vez que se adopta una visión de proceso, debe hacerse explicita, para ello conviene identificar con la mayor precisión posible todos los elementos del proceso de negocios, con los diagramas y documentación necesarios” (Muñoz, 2009, p. 71).

Para poder hacer uso de las herramientas como los MEF se deben de realizar una serie de actividades que permitan mejorar los procesos actuales y poder al final evaluarlos de manera financiera.

La gestión de los procesos de una organización es de suma importancia para sus dirigentes, para así en un futuro poder evaluar la eficiencia y eficacia de su personal.

Proceso: Conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna (ejemplo: elaboración de una factura). Los objetivos clave del negocio dependen de procesos de negocio interfuncionales eficaces, y, sin embargo, estos procesos no se gestionan. El

resultado es que los procesos de negocio se convierten en ineficaces e ineficientes, lo que hace necesario adoptar un método de gestión por procesos.

(Maldonado, 2011, p. 2)

En resumen, un método de evaluación financiera sirve como indicador monetario para evaluar un cambio de mejora en los procesos de una organización.

En los procesos de producción y comercialización de productos perecederos se pueden presentar diferentes factores que afectan los costos y los gastos de la empresa. La necesidad de controlar estos factores ha permitido crear un MEF de las diferencias en los inventarios de producto terminado. Este MEF le afecta de manera directa la gestión gerencial del área de Supply Chain.

El área mencionada solamente cuenta con un control de inventario, lo que sale de producción y entra a cámara fría según lo que producción dice que entrega; y lo que ventas solicita y se carga con lo que cámara fría indica que entrega. En estos movimientos se presentan diferencias y ninguna de las áreas se hace responsable.

Cámara fría lleva su inventario “controlado”, sin embargo, siempre se presentan diferencias de inventario al final de cada mes, afectando de manera directa la buena gestión en la organización.

Para enfrentar la problemática anteriormente mencionada se propone la creación inicial de un MEF para evaluar la situación actual de las diferencias de inventario de producto terminado, para poder presentar de manera monetaria cuanto afecta a la organización la mala gestión y procesos que se están llevando a cabo actualmente.

Los factores y variables a tomar en cuenta para poder realizar el MEF de producto terminado a nivel nacional son:

1. Establecer un periodo base con un historial de un año.
2. Ajuste de inventario por SKU.
3. Costo del inventario por SKU.
4. Confiabilidad del inventario.

Tomando en cuenta lo anterior se ha creado la propuesta de mejora, el MEF de producto terminado.

El MEF presento un desahorro con los datos históricos tomados a partir del mes de abril del 2019, por lo tanto se tomo una acción en conjunto con el área de mejora continua.

Actualmente el MEF, podrá servir no solo para evaluar los proceso que el área esta considerando mejorar si no que también para evaluar el seguimiento del área de mejora continua, ya que son sus propuestas las que se deben de implementar. También servirá como ejemplo de implementación en otras áreas en las que existan oportunidades de mejora como esta.

Este MEF va a permitir controlar estos procesos generando un impacto positivo para la organización, con los ahorros que se lleven a cabo por las diferente implementaciones.

### **3.1.1.1 Proceso de Creación del Método de Evaluación Financiera**

Para la creación del método de evaluación financiera, manual de procesos, la primera actividad a realizar es conocer el proceso que se estaba llevando a cabo y cuales son las implementaciones y políticas que se cambiaron para mejorar los procesos, la siguiente actividad que procede es la de evaluar que factores y variables se van a considerar para poder evaluar de manera correcta los ahorros como consecuencia de las implementaciones antes mencionadas.

El proceso de evaluación de variables se lleva a cabo con el área de mejora continua y con el área de costos; esto porque el área de mejora continua indica los cambios que realizaron en los procesos y el área de costos indica el dato fiable de todo lo que tiene que ver con producto terminado, materia prima, material de empaque, etc.

Para poder determinar la variable principal, que es, el periodo base del ajuste de inventario, se utilizo toda la información pertinente del año fiscal 2018.

La confiabilidad del inventario se saco por medio de inventarios cíclicos y con el historial de los últimos meses.

El valor inventario del año 2018 lo brinda el área de costos, como un valor total y en este caso no es entregado por SKU.

La información histórica se ingresó en un formato de Excel de autoría propia con la idea y orden de los formatos que dejo la consultoría; la segunda etapa está compuesta por el ingreso de la información del año fiscal en curso, con los ajuste de inventario que se realizan cada mes, siendo estos comparados con los ajustes de inventario mensuales del periodo base; esta información es que se utilizo como base para tomar acción y cambiar los proceso ya que se presentaban perdidas alarmantes.

A partir de la implementación de iniciativas por parte del área de mejora continua se presentan los resultados positivos y hay ahorro cuando el ajuste de inventario del mes actual es menor que el ajuste del inventario mensual del periodo base.

En el ejercicio realizado con este MEF se presentó un ahorro a partir del segundo mes (febrero 2020) que se realizaron los cambios en el proceso por el área de mejora continua, de diciembre 2019 para atrás los datos indicaban que del 2018 al 2019 los ajustes de inventario de producto terminado habían aumentado.

Cada una de las variables que lo forman y el MEF como tal fueron revisadas por la gerencia de mejora continua para evaluar su funcionalidad.

### **3.1.1.2 Costo**

El costo de creación del método de evaluación financiera es de aproximadamente \$1,000.00, tomando en cuenta que ese sería el salario mensual, ya incluye carga social, de un analista a contratar para que evalué las variables a tomar en cuenta, darle seguimiento y poder implementar la cultura de MEF en la organización. Este analista iría de la mano con el área de finanzas y de mejora continua, para poder evaluar de manera financiera todas aquellas implementaciones y proyectos nuevos del área antes mencionada.

El gasto en relación al tiempo del consultor en el que se llevó a cabo el montaje del MEF para presentarlo a la gerencia fue de aproximadamente 2 meses porque se tuvo que analizar cada paso de los procesos que se llevaban a cabo y que variables monetarias fiables se iban a presentar.

LACTHOSA utiliza las aplicaciones de Microsoft, por lo tanto se utiliza Excel de manera gratuita y es esta aplicación la que se utiliza para poder hacer el MEF.

El coste monetario para la organización con respecto a la implementación del MEF creado durante la práctica profesional, es \$0.00, ya que se realizó de manera gratuita y el personal que le dará seguimiento será de mejora continua.

### **3.1.1.3 Recursos Utilizados**

Los recursos utilizados para la creación del MEF, son monetarios y de tiempo, personal implicado y materiales.

#### **3.1.1.3.1 Recursos Monetarios y de Tiempo**

Los recursos monetarios utilizados conllevan a un costo de salario para la organización. La cantidad monetaria en total por un mes es de aproximadamente \$1,000.00, los cuales son del salario mensual para el analista que se encargue de evaluar las oportunidades de mejora en procesos, le indique al área de mejora continua que implementaciones realizar y que sea el encargado de evaluar de manera financiera dichas implementaciones.

El recurso del tiempo, se ve en relación al gasto del mismo, el tiempo de la persona que se ve afectado por su utilización es el del consultor, en total es de aproximadamente 2 meses.

### **3.1.1.3.2 Recursos Materiales y Personal Implicado**

Los recursos materiales utilizados son los medios informáticos, dentro de estos esta, el As400, plataformas de Microsoft y el historial de información necesario para poder cuantificar los valores de años anteriores.

El personal implicado ha sido: el analista administrativo, el analista de costos, el gerente financiero, el gerente de mejora continua, el gerente de supply chain y coordinador de mejora continua.

## **3.2 IMPACTO DE LA PROPUESTA**

Evaluar una actividad genera un ambiente tenso en una organización, esto es porque muchas veces los resultados de una gestión llegan a ser importantes en la toma de decisiones gerencial.

Una propuesta de mejora se puede considerar un cambio si esta se realiza, es un cambio que tiene como propósito generar un impacto positivo, en donde se aplique.

El problema identificado durante el período de la práctica profesional tiene relación con los procesos de evaluación de implementación de nuevas actividades, proyectos y mejoras en procesos de LACTHOSA como tal.

Para resolver esta problemática se ha creado un método de evaluación financiera como propuesta de mejora, para el área de supply chain por motivos antes mencionados; haciendo posible evaluar la eficiencia y productividad de los cambios en proceso implementados por el área de mejora continua, permitiendo que sea mas fácil evaluar de manera financiera la

gestión de esta. La propuesta tiene como objetivo principal demostrar con valores monetarios los cambios en procesos.

La propuesta ha sido tomada en cuenta para su implementación y esta ha generado un beneficio y un impacto positivo en la organización y especialmente para las áreas de supply chain y mejora continua ya que de esta manera presentan resultados de su gestión ante la gerencia general.

### **3.2.1 Método de Evaluación Financiera**

Un método de evaluación financiera, sirve como indicador para evaluar proyectos y/o actividades continuamente de una manera factible y optima.

En este caso sirve como un instrumento que permite cuantificar y documentar la información de ahorro a causa de la disminución de los ajustes mensuales de inventarios de producto terminado. Todo como consecuencia de implementaciones de nuevos procesos.

Dentro del MEF, en el Apéndice A, creado se encuentra la estructura del mismo, los valores que se deben de ingresar y la información del periodo base para poder establecer diferencias y evaluar de manera mensual el alcance que han tenido las implementaciones.

La utilización del MEF permitirá una evaluación a realizar de manera cuantitativa.

### 3.2.1.1 Beneficio

La propuesta de mejora permite evaluar el ahorro generado por implementaciones realizadas por el área de mejora continua y supply chain; como beneficio principal utilizando la herramienta, permite que las gerencias que están involucradas se preocupen por que todos los meses exista un ahorro y porque se evalúe y se justifique de manera financiera las implementaciones y proyectos realizados.

Cuando se genero el MEF para poder evaluar los meses anteriores a enero 2020, este presentaba perdidas mensuales. Los valores estimados reflejado en la tabla a continuación, con los que se utilizaron como base para tomar acción y cambiar los proceso ya que se presentaban perdidas alarmantes, con un promedio de L. 171,231.76 en un periodo de 9 meses.

*Tabla 1: Estimación de perdida mensual*

<b>Mes</b>	<b>Valor del Inventario</b>	<b>Ahorro/Perdida</b>
2019-Abril	L 60,420,985.03	L 27,257.39
2019-Mayo	L 65,300,137.88	-L 113,100.76
2019-Junio	L 68,361,903.96	-L 96,588.64
2019-Julio	L 69,885,977.28	-L 10,152.89
2019-Agosto	L 73,987,129.78	L 29,628.92
2019-Septiembre	L 74,239,677.58	L 26,681.08
2019-October	L 82,004,748.92	-L 7,725.50
2019-Noviembre	L 82,763,558.20	-L 14,181.27
2019-Diciembre	L 82,466,037.70	-L 13,050.10

*Autoría: Propia*

A mediados del mes de enero 2020, luego de presentar los valores de la tabla anterior, se realizo un seguimiento de los proceso que se realizaban en el área de cámara fría para evaluar el porque de dichos faltantes. Mejora Continua realizo un plan de cambio de proceso y se

implementaron; para poder evaluar esta implementación se alimento el MEF de producto terminado y se presento un beneficio a partir del mes de febrero 2020.

*Tabla 2: Ahorro estimado febrero 2020*

<b>Mes</b>	<b>Valor del Inventario</b>	<b>Ahorro/Perdida</b>
2020-Enero	L 73,270,017.37	-L 17,592.47
2020-Febrero	L 74,697,687.63	L 16,681.05

*Autoría: Propia*

El ahorro o la perdida mostrada en el MEF depende de los ajustes de inventario que se realicen cada mes, el ajuste de inventario es la diferencia de inventario que se refleja a fin de cada mes.

En el mes de febrero el valor del ajuste de inventario fue menor que el valor de ajuste de inventario del periodo base, L. 37,774.00.

*Tabla 3: Valor estimado del ajuste de inventario*

<b>Mes</b>	<b>Valor del Inventario</b>	<b>Valor del Ajuste</b>	<b>Ahorro/Perdida</b>
2019-Abril	L 60,420,985.03	L 12,004.70	L 27,257.39
2019-Mayo	L 65,300,137.88	L 155,533.36	-L 113,100.76
2019-Junio	L 68,361,903.96	L 141,010.80	-L 96,588.64
2019-Julio	L 69,885,977.28	L 55,565.41	-L 10,152.89
2019-Agosto	L 73,987,129.78	L 18,448.56	L 29,628.92
2019-Septiembre	L 74,239,677.58	L 21,560.51	L 26,681.08
2019-October	L 82,004,748.92	L 61,012.90	-L 7,725.50
2019-Noviembre	L 82,763,558.20	L 67,961.75	-L 14,181.27
2019-Diciembre	L 82,466,037.70	L 66,637.25	-L 13,050.10
2020-Enero	L 73,270,017.37	L 65,203.97	-L 17,592.47
2020-Febrero	L 74,697,687.63	L 31,858.16	L 16,681.05

*Autoría: Propia*

En este comparativo se observa que el posible ahorro que se presenta en el MEF depende del ajuste de inventario del mes en curso, el cual va a depender del cumplimiento de las

implementaciones realizadas por el área de mejora continua al área de cámara fría/supply chain.

Este indicador de cumplimiento de implementaciones se presenta de manera semanal en la junta gerencial, por lo tanto, la gerencia de supply chain y de mejora continua le dan seguimiento de manera directa.

El MEF servirá de informativo en la junta de seguimiento mensual para la junta directiva y gerencia general, en esta el gerente podrá observar los ahorros generados por la gestión del área de mejora continua.

También es funcional para realizar auditorías al área de cámara fría y evaluar el porque la existencia de diferencias de inventario.

Otro de los beneficios principales es que el gerente de supply chain puede realizar un diagnóstico de la gestión de sus colaboradores y del porque al implementar controles nuevos si ha mejorado su gestión.

# CAPITULO IV

## 4.1 CONCLUSIONES

- LACTHOSA es una de las empresas comercializadoras y productoras de productos lácteos mas importantes a nivel nacional y debido a su crecimiento; en esta organización se realizó la de práctica profesional en el Departamento de Finanzas, el departamento cuenta con 89 personas, es un departamento en la que es necesario analizar la información desde distintos puntos de vista para poder identificar oportunidades de mejora en toda la empresa.
- Con la implementación de nuevos procesos y controles por parte del área de mejora continua hacia cámara fría, se creó la necesidad de evaluar de manera financiera esta gestión, indicando cuales han sido los ahorros obtenidos de manera mensual.
- Con la implementación del MEF la gerencia general podrá evaluar con resultados fiables los inventarios de cámara fría y se disminuirá de manera considerable la incertidumbre y desconfianza que se genera ante los colaboradores por las situaciones de diferencias de inventario al final de cada mes.

## **4.2 RECOMENDACIONES**

### **4.2.1 A LACTHOSA**

- Se recomienda realizar una evaluación de todas las nuevas implementaciones y controles de procesos para todas las áreas que pueden ser evaluados con variables financieras, como ser operaciones con combustible, ventas con premios, mantenimiento con energía, compras con proveedores, etc. para así obtener una mejor visión de la gestión de cada área evaluar los cambios implementados por medio de MEF.
- Se recomienda que el área de Mejora Continua tenga una relación directa con Finanzas para que la información fluya de manera mas rápida.
- Se recomienda la contratación de un analista financiero que tenga como objetivo principal darle seguimiento a las implementaciones realizadas por el área de mejora continua y a generar ahorros en las áreas administrativas.

### **4.2.2 A la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)**

Se recomienda a UNITEC que continúe con la perseverancia de impulsar el emprendimiento, la eficiencia, la mejora continua y el conocimiento en sus estudiantes. Sin embargo, se recomienda que se cambie la metodología de enseñanza, aumentando el nivel de análisis y de practica en los estudiantes, no dejando a un lado lo teórico, pero si haciendo énfasis en lo antes mencionado, ya que la vida laboral no se basa solamente en lo teórico; dentro de esto se incluye un aumento en cuanto a la utilización de simuladores de sistemas, por ejemplo, SAP.

### **4.2.3 A los Estudiantes**

Se les recomienda principalmente dar lo mejor de sí en cualquier actividad que realicen ya sea dentro de la Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC) como en su práctica profesional, vida laboral e incluso en el área personal.

Sacar el mayor provecho de sus catedráticos y tener el deseo de adquirir conocimiento; pero siempre viendo más allá de lo aprendido en el aula, poniéndolo en un escenario real y haciendo uso del análisis.

Mirar hacia delante, levantarse luego de un fracaso, ver el lado positivo a todas las situaciones y hacer uso de todas las oportunidades que UNITEC brinda, para así sobresalir y tener el mayor éxito posible.

## **BIBLIOGRAFÍA**

*LACTHOSA*. 2017. <https://www.lacthosa.com/>.

César A. Bernal. (2013). *Proceso administrativo para las organizaciones del S.XXI* (2.<sup>a</sup> ed.). Colombia: Pearson Educación. Recuperado a partir de <https://www.biblionline.pearson.com/Pages/BookRead.aspx>

José Angel Maldonado. (2011). *Gestión de procesos*. B - EUMED.

## **GLOSARIO**

**Método de evaluación financiera:** están caracterizados por determinar las alternativas factibles u óptimas de inversión indicadores.

**Supply Chain:** área de cadena de suministros, como ser, almacenes, distribución, y cámara fría.

**As400:** es un sistema, multiusuario con una interfaz controlada mediante menús y comandos, es de IBM de gama media y alta, para todo tipo de empresas y grandes departamentos.

**SAP:** es un software de planificación de recursos empresariales desarrollado por la compañía alemana SAP SE.

**SKU:** Stock-Keeping unit, en español se denomina código del artículo o número de referencia.

**Efectividad:** Que produce el efecto esperado, que va bien para determinada cosa.

**Eficiencia:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.

**Optimizar:** Conseguir que algo llegue a la situación óptima o dé los mejores resultados posibles.

**Proceso:** Conjunto de fases sucesivas de un fenómeno o hecho complejo.

# APÉNDICE

## APÉNDICE A

PERIODO BASE:		DATOS INFORMATIVOS:							OBJETIVO:	
Meses: Enero - Diciembre 2018 Valor del Inventario Valor del Ajuste de Inventario Promedio Mensual de Ajuste de Inventario % Confiabilidad del Inventario <b>33%</b> % Ajuste de Inventario Producto Terminado TC: Lps. / USD <b>24</b>		El cálculo del ahorro se genera al disminuir el porcentaje de ajuste de inventario (faltante) con relación al valor del inventario vs el periodo base.  <b>ALMACENES:</b> Camara Fria  <b>CONTROLES IMPLEMENTADOS:</b> - Conteos cíclicos de inventario. Día Tipico del Encargado de Camara Fria. Check-List de Supervisión Activa Almacenes, Proceso de Ingreso y Salida de artículos de camara fria.							Projectado Proyecto Objetivo % Confiabilidad de Inventario	
MES / AÑO	Valor del Inventario (Lps)	Valor del Ajuste de Inventario realizado (faltante) (Lps)	% Ajuste de Inventario (%)	% Diferencia vs PB (%)	Valor de la Diferencia (Lps)	Beneficio mensual logrado (usd)	Ahorro Projectado Fin de Proyecto (USD\$)	Ahorro Projectado 12 Meses post proyecto (USD\$)	Ahorro Acumulado y proyectado (USD\$)	BENEFICIO ACUMULADO
<b>PB (Promedio Mensual 2018)</b>			<b>0.000%</b>							
<b>Cierre Anual 2018</b>			<b>0.000%</b>							
2019-Abril						\$ -			\$ -	
2019-Mayo						\$ -			\$ -	
2019-Junio						\$ -			\$ -	
2019-Julio						\$ -			\$ -	
2019-Agosto						\$ -			\$ -	
2019-Septiembre						\$ -			\$ -	
2019-October						\$ -			\$ -	
2019-Noviembre						\$ -			\$ -	
2019-Diciembre						\$ -		\$ -	\$ -	
<b>TOTAL</b>						<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	
						Ejecutado	Projectado Fin Proyecto	Projectado a 12 Meses	Total Projectado	

*Autoría: Propia*

Yo Norma Carolina Restrepo Robles, con número de cuenta 21451033 certifico que el informe elaborado como requisito de mi práctica profesional previo a la examinación del comité evaluador de la carrera de Finanzas ha sido redactado en base a experiencias personales y doy fe que no ha sido copiado parcial o totalmente del trabajos anteriormente presentados, excepto aquellas partes que han sido debidamente citadas y cuyos autores han sido reconocidos dentro del texto de mi informe.

Habiendo dado fe de lo anterior, me someto a las sanciones contempladas en el Reglamento de Disciplina, según lo establecido en el artículo 16: ” *En el caso de fraude en exámenes y plagio en trabajos, tareas, investigaciones o proyectos, se sancionará además con la anulación total de su valor*”. Remitiéndose al Comité de Ética para la firma del acta correspondiente por falta grave, aceptando matricular proyecto de graduación en el período siguiente.

---

Norma Carolina Restrepo Robles

