

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL
AVERY DENNISON**

SUSTENTADO POR:

**BRYAN ALCIDES BARDALES MOLINA
21711255**

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

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C.A.

FECHA: ENERO, 2021

Índice de contenido

Índice de contenido	I
Índice de ilustraciones	III
Índice de tablas.....	IV
Dedicatoria.....	V
Agradecimientos.....	VI
Resumen Ejecutivo.....	VII
Introducción	IX
I. Capítulo I.....	1
1.1. Objetivos de la Práctica Profesional.....	1
1.1.1. Objetivo general.....	1
1.1.2. Objetivos específicos.....	1
1.2. Datos Generales de la empresa	1
1.2.1. Reseña histórica.....	1
1.2.2. Misión.....	2
1.2.3. Visión.....	2
1.2.4. Valores.....	2
1.2.5. Organigrama.....	3
II. Capítulo II	4
2.1 Actividades realizadas dentro de la empresa.....	5
2.1.1 Registro y contabilización de facturas.....	5
2.1.2 Ingreso de facturas sujetas a pago.....	7
2.1.3 Realización de declaración mensual de compras.....	7

2.1.4	Recopilación de facturas pendientes.....	7
2.1.5	Revisión de conciliaciones bancarias.....	8
2.1.6	Actualización semanal de horas extras por tecnología.	8
2.1.7	Realización de estados financieros y boleta del banco central	9
2.1.8	Toma de inventarios cíclicos.	9
III.	Capítulo III.....	10
3.1	Propuesta de mejora implementada.....	10
3.1.1	Propuesta 1: Implementación de Metodología SOX	10
3.2	Propuesta de mejora	26
3.2.1	Propuesta 1: Guía de control interno para departamento de compras	26
3.3	Costo total de propuesta implementada y propuesta de mejora	34
IV.	Capítulo IV.....	35
4.1	Conclusiones	35
4.2	Recomendaciones	37
4.2.1	Recomendaciones para la empresa	37
4.2.2	Recomendaciones para la institución.....	37
4.2.3	Recomendaciones para los practicantes.....	38
V.	Referencias Bibliográficas	39
VI.	Glosario de términos	40
VII.	Anexos.....	43

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama Departamento de Finanzas Avery Dennison	3
Ilustración 2 Subdivisión departamento de Finanzas	4
Ilustración 3 Relación de finanzas con departamentos externos	5
Ilustración 4 Proceso de documentación de respaldo de factura para contabilización	6
Ilustración 5 Entrada principal área administrativa edificio 25 Avery Dennison	43
Ilustración 6 Plantel edificio 25 Avery Dennison	43

Índice de tablas

Tabla 1 Costo de implementación de metodología SOX.....	12
Tabla 2 Detalle de propuesta con actividades realizadas.....	13
Tabla 3 Análisis de vulnerabilidad de riesgos en contabilidad general	23
Tabla 4 Presupuesto de gastos de asesoría para control interno	27
Tabla 5 Guía de control interno para departamento de Supply-Chain.....	28
Tabla 6 Razones financieras de la empresa	32
Tabla 7 CO y CCE de la Empresa.....	33
Tabla 8 Análisis financiero de penalización en días de crédito	33
Tabla 9 Costo total de propuestas de mejora	34

Dedicatoria

Con mucha alegría y orgullo, dedico este trabajo a mis padres, Oscar Bardales y Lesly Molina, quienes iluminaron mi camino y extendieron su apoyo incondicional para convertirme en un profesional exitoso.

Gracias de verdad.

Agradecimientos

Por haberme apoyado y brindado ayuda para culminar con el último escalón de mi carrera universitaria, quiero agradecer a las siguientes instituciones y personas:

Avery Dennison. Agradezco a la empresa por aceptarme como practicante a pesar de la crisis originada por el Covid-19 y apoyarme en mi formación profesional con todas las medidas de bioseguridad para tener una experiencia profesional segura. Menciono y doy gracias con mucho orgullo a mis mentores, Jenny Oviedo, Rodrigo Orellana, Cindy Molina, Larissa Ortega y Demly Ríos, que juntos aportaron grandes cantidades de conocimientos para que mi experiencia y formación dentro de la empresa fuera valiosa.

UNITEC. Agradezco a la universidad por iluminar el camino hacia mi formación profesional con clases importantes, catedráticos extraordinarios y experiencias inigualables que me transformaron en el profesional que soy hoy en día. En especial doy las gracias a los docentes dentro del área de finanzas y al coordinador y licenciado Abel Guevara, cuyo apoyo y soporte incondicional fue de mucha ayuda para hacer de mi experiencia durante la carrera algo increíble.

Resumen Ejecutivo

El presente informe es un detalle de las diferentes experiencias y actividades realizadas por el estudiante dentro del periodo de práctica profesional en la empresa Avery Dennison. Dicha empresa, es una de las compañías más influyentes dentro de la categoría de etiquetado y tecnologías de información pertenecientes a diferentes rubros tales como el área textil, sector farmacéutico y el sector industrial. Es una empresa multinacional con presencia en más de 50 países, siendo el plantel de Honduras uno de los más importantes en el mundo y el más influyente de América.

El objetivo principal del informe yace en la necesidad del practicante por aplicar de forma profesional los conocimientos adquiridos dentro de la licenciatura en finanzas en un ámbito real de trabajo. A pesar de las condiciones ocasionadas por la pandemia del Covid-19, la empresa aceptó de forma cordial la solicitud de práctica profesional y el estudiante fue colocado en el área de cuentas por pagar dentro del departamento financiero. Una vez iniciado el proceso, nace la segunda parte del objetivo, generar soluciones en formas de propuestas que resuelvan problemas dentro de la organización con el fin de compartir de forma recíproca conocimientos y herramientas que mejoren procesos y resultados.

Como parte del puesto de trabajo asignado, el practicante tuvo la oportunidad de formar parte del día a día de las operaciones realizadas en el departamento de cuentas por pagar. Tuvo la oportunidad de participar en el ingreso de facturas, contabilización de los gastos, programaciones de pago, análisis de horas extras, conciliaciones bancarias, seguimiento a facturas pendientes de pago y realización de documentos importantes como lo es la declaración mensual de compras (DMC). A su vez, dicho puesto posee bastante interacción con otros departamentos como inventarios, costos, cuentas por cobrar y el departamento de Supply-Chain. Al ser un empresa multinacional y siendo uno de los principales problemas no contar con un departamento de auditoría interna, nace la necesidad de reforzar los procesos administrativos y financieros dentro del área de contabilidad general. Además de lo mencionado, se presenta la oportunidad de mejora dentro de otro departamento por fallas en los procesos y documentos.

En base a la premisa antes mencionada, el practicante junto al equipo de finanzas y en solicitud a requerimientos internacionales, se decidió implementar una metodología SOX dentro del área de contabilidad general y de forma individual, el practicante decidió crear una guía de control interno para el departamento de compras que funcione como base a la pronta mejora de los procesos

administrativos. Dicha metodología SOX fue creada en base a los requerimientos presentados por la ley Sarbanes-Oxley que procura reducir al máximo los riesgos de fraudes internos que pudieran perjudicar los intereses de todos los colaboradores y posibles inversionistas.

Dentro del proceso de implementación, se descubrieron brechas de seguridad y privacidad que pudieron haber ocasionado fraudes internos y falta de credibilidad antes las entidades externas. Dichos hallazgos forman parte de accesos no autorizados a cierta documentación presentada en Google Drive y Oracle, falta de aprobación de cierta documentación importante, tareas recurrentes que muchas veces son olvidadas e incumplimiento de tareas como conciliaciones y reportes financieros en el tiempo y forma requeridos por los calendarios corporativos. Con la matriz de implementación creada por el practicante en conjunto con el departamento de finanzas, se trabajaron los puntos más vulnerables dentro del área de contabilidad general para brindar pronta solución y así evitar posibles consecuencias.

Así mismo, el estudiante procedió a la creación de una guía de control interno que dejará en manos del departamento de Supply-Chain, con el propósito de mejorar los procesos administrativos, evitar el error humano y asegurar el correcto cumplimiento de los diferentes requerimientos que exigen la documentación de respaldo de cada actividad en particular. Como parte de la propuesta, se realizó un análisis financiero del impacto que tienen todos los retrasos producidos por la mala gestión del departamento de Supply-Chain mediante el planteamiento de un escenario de penalización en los días de crédito a causa de este problema. Dicho análisis se presentó a la empresa junto al documento formal de la guía de control interno para su incorporación en el futuro.

Dentro del último apartado del cuerpo del informe denotado como capítulo IV, se presentan los diferentes resultados en base a los diferentes objetivos planteados por el estudiante. Dicho segmento demuestra que la mejor forma de aprendizaje es el método de aplicación, realizado por medio del proceso de práctica en un puesto formal de trabajo. Además, se demuestra que a pesar de poseer un sistema integral como Oracle, siempre existirán problemas generados por errores humanos que pueden ser resueltos con la implementación de metodologías que generen estándares para mejorar la calidad de procesos y protegerlos de cualquier fraude. Dicha experiencia realizada por el practicante en Avery Dennison culmina con nuevos conocimientos, ideas, herramientas que permitieron crecer de manera profesional al individuo y así obtener una pequeña muestra de lo que se espera en el mundo laboral siendo un profesional en el área financiera.

Introducción

El presente informe tiene como objetivo detallar las experiencias y actividades vividas por el practicante dentro de la empresa Avery Dennison como oficial de cuentas por pagar dentro del periodo comprendido desde el 12 de octubre hasta el 23 de diciembre. La oportunidad nace de forma espontánea debido a las circunstancias originadas dentro del país por la pandemia causada por el Covid-19, a pesar de las condiciones, se le fueron otorgadas todas las medidas de bioseguridad al practicante para poder aprovechar al máximo la experiencia presencial dentro de la empresa y tener un aprendizaje más personalizado. El relato de las actividades y tareas dentro de la empresa se presentarán de forma lineal de acuerdo al proceso de aprendizaje dentro de la misma. Cada capítulo constará de una temática específica y buscará obtener los resultados detallados en los objetivos planteados por el estudiante y las necesidades de la empresa.

Los capítulos se presentan de forma cronológica de acuerdo a lo que el estudiante va aprendiendo y experimentando. El capítulo I contiene la esencia de los logros esperados por el practicante dentro de la práctica profesional. En ellos, el estudiante relata cuáles son los conocimientos que desea adquirir y cuáles serán sus deseos para ayudar a la empresa a resolver conflictos o problemáticas que afectan su rendimiento. En él también se detalla y se brinda un breve panorama de la empresa para brindar una idea de la clase de actividades y productos que se realizan dentro de la empresa.

El capítulo II consta de las actividades y diferentes tareas realizadas por el estudiante. Al estar integrado dentro del departamento de finanzas y contar con el apoyo de diferentes mentores. Dichas actividades se presentarán de acuerdo al área de trabajo que el practicante realice dentro del departamento de finanzas. Siendo oportuno mencionar que puede estar involucrado en diferentes puestos para tener un panorama amplio de los procesos administrativos y contables que se realicen para operar una empresa multinacional.

Dentro del capítulo III se detallarán las diferentes propuestas de mejora que el estudiante incorporará dentro de la empresa. Dichas propuestas nacen a raíz de los problemas encontrados en la realización de las actividades presentadas en el capítulo anterior. La esencia del capítulo tendrá como objetivo aportar un grano de arena dentro de la empresa como forma de agradecimiento por la oportunidad de aprendizaje brindada al estudiante.

Como conclusión a este informe y a la experiencia vivida por el estudiante en Avery Dennison, se integra el capítulo IV. El practicante presentará y detallará los diferentes resultados obtenidos

dentro de la empresa y se encargará de emitir un juicio final acerca del logro de los objetivos antes planteados y el contraste de lo aprendido en la universidad con lo aprendido dentro de un ambiente de trabajo real. También, el capítulo contiene una serie de recomendaciones que el practicante presentará a la universidad y a la empresa con el propósito de mejorar la experiencia y solventar ciertos problemas que los esté afectando. Dicho capítulo será el cierre de la experiencia vivida y de un proceso académico, presentado como logro personal y transformando al estudiante en un profesional acreditado por una academia.

I. Capítulo I

1.1. Objetivos de la Práctica Profesional

1.1.1. *Objetivo general.*

Aplicar los conocimientos adquiridos dentro del proceso de formación universitaria e integrarlos en el área de trabajo asignada, combinando y compartiendo técnicas, datos y procesos para brindar soluciones eficientes a la empresa en conjunto con una propuesta de mejora que permita a dicha institución generar una gestión administrativa y financiera más rentable y eficiente.

1.1.2. *Objetivos específicos.*

- Aprender sobre las diferentes funciones y beneficios de una gestión empresarial integral a través del sistema Oracle para sus diferentes tareas y bases de datos.
- Repasar cada parte del proceso de facturación y evaluar cuáles son los puntos en los que está fallando el departamento de compras con el de finanzas para brindar una solución.
- Encontrar solución a procesos administrativos y contables que perjudiquen los resultados semanales debido al uso ineficientes de recursos y sistemas mediante un análisis de vulnerabilidad.
- Identificar factores y puntos débiles dentro de la gestión contable de la empresa para generar cambios mediante la aplicación de metodologías internacionales.

1.2. Datos Generales de la empresa

1.2.1. *Reseña histórica.*

Es en 1935 cuando surge a través de Ray Stanton una idea para cambiar la forma de promocionar productos por medio de etiquetas adhesivas. Con una humilde idea, una estructura básica y un préstamo de cien dólares, Ray funda en ese año la empresa bajo el nombre de “Avery Adhesives” y un tiempo más tarde terminaría uniéndose con “Dennison Manufacturing” para conformar lo que hoy en día se conoce como Avery Dennison. Una empresa multinacional con fábricas en más de 50 países y con más de 30,000 empleados a nivel mundial.

En 1935 la idea era sencilla pero muy atractiva, crear una etiqueta adhesiva que fuera informativa pero que no dejara residuos al momento de despegarse. Bajo este concepto la empresa emprendió un rumbo hacia una mejor forma de identificar un producto, sin darse cuenta que estaría marcando una tendencia que perduraría hasta nuestros tiempos. En 1948, la empresa construye su primera fábrica,

con mayor capacidad de producción y en consecuencia, mayor oferta para satisfacer la creciente demanda.

Con el pasar de los años y un éxito rotundo, Avery pasa a transformarse en una empresa multinacional, abriendo operaciones en diferentes países en el año 1955. Entre 1958 y 1999, la empresa pasa por diferentes transiciones en cuanto a adquisiciones de nuevos productos y cambios de nombres hasta llegar hasta lo que hoy se conoce como Avery Dennison. En ese lapso, la empresa empieza a cotizar en la bolsa de valores en Estados Unidos con ventas de más de 300 millones de dólares.

Hoy en día la empresa cuenta con presencia en 6 continentes, una amplia variedad de productos dedicados a marcas como Nike, Walt Disney, Gildan y rubros que van desde aplicaciones farmacéuticas, industriales hasta textiles. Con reportes de ventas de más de siete mil millones de dólares para el 2019, Avery ha demostrado que sabe cómo diversificarse y hacer proyecciones que beneficien sus utilidades. Aún con el éxito que los caracteriza, el fruto de la semilla que plantó tiempos atrás su fundador Ray, la empresa tiene muchos planes de mejora que le permitirán seguir siendo protagonistas en un mundo cambiante y lleno de desafíos. Con 3 naves localizadas en ZIP Bufalo en Villanueva, Cortés se puede observar en la **Ilustración 5** e **Ilustración 6** que Avery Dennison en Honduras es una de las más importantes en el continente americano, siendo esa en específico una de las sucursales más rentables en el mundo empleando a más de 800 personas en el 2020. (Avery Dennison, 2019)

1.2.2. Misión.

Hacer los productos que nuestros clientes utilizan más atractivos, marcas que aman más convincentes y los inventarios con los que ellos cuentan más productivos.

1.2.3. Visión.

Lograr que las marcas sean más inspiradoras y el mundo más inteligente.

1.2.4. Valores.

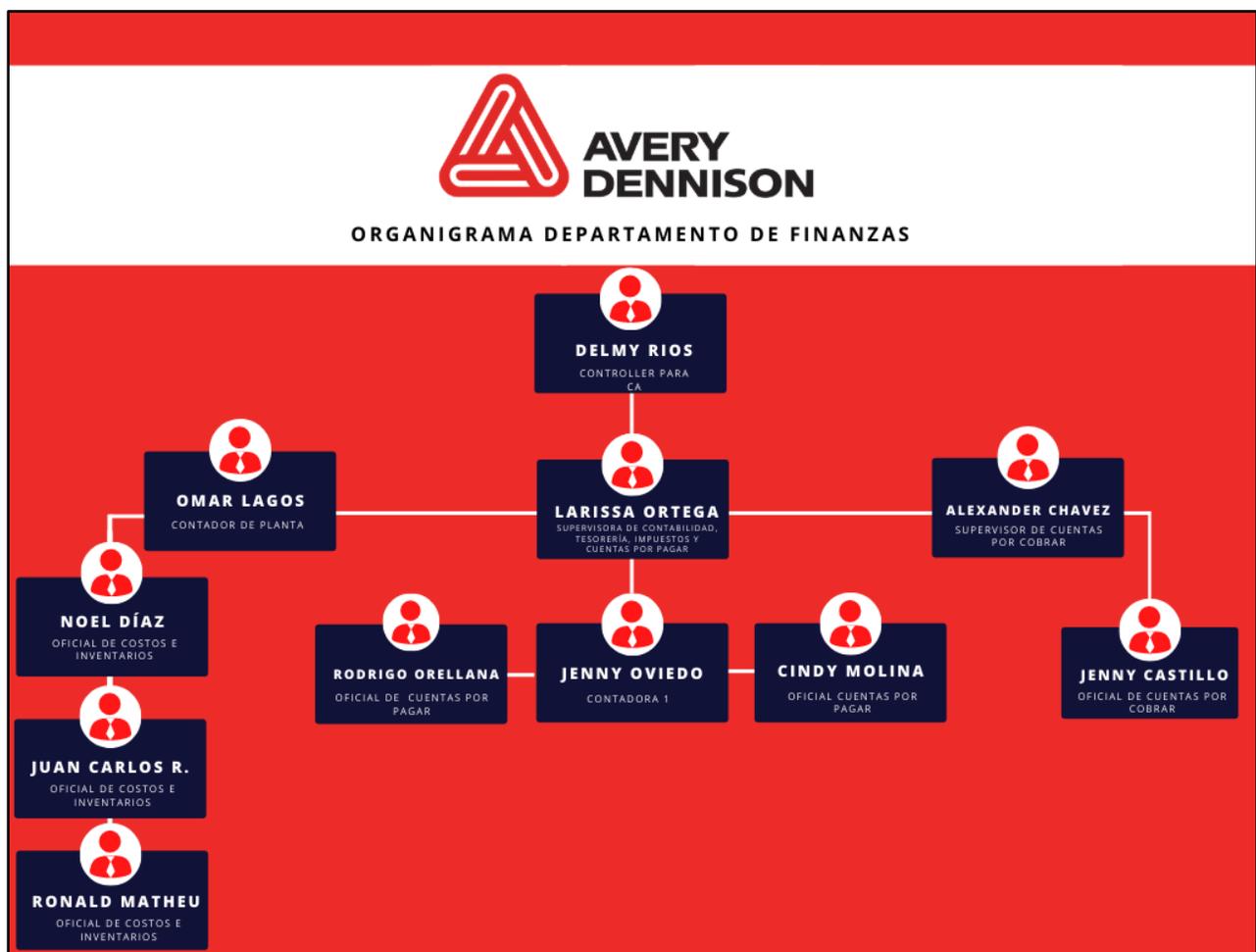
1. Integridad. Nos motiva hacer lo correcto. Siempre.
2. Valentía. Somos valientes frente a la adversidad y lo desconocido.
3. Enfoque externo. Salimos a mejorar.

4. Diversidad. Ganamos fuerza de diversas ideas y equipos.
5. Sustentabilidad. Nos enfocamos en la salud a largo plazo de nuestro negocio, planeta y comunidades.
6. Innovación. Utilizamos la imaginación y el intelecto para crear nuevas posibilidades.
7. Trabajo en equipo Somos mejores cuando trabajamos juntos y antepoemos los otros a nosotros mismos.
8. Excelencia. Esperamos lo mejor de nosotros mismos y entre nosotros.

(Avery Dennison, 2019)

1.2.5. Organigrama.

Ilustración 1 Organigrama Departamento de Finanzas Avery Dennison



Fuente: (Avery Dennison, 2019).

II. Capítulo II

En el siguiente capítulo se enumeran y detallan las actividades realizadas por el practicante dentro del área de finanzas en Avery Dennison. Cabe resaltar que el puesto asignado por los mentores es el de oficial de cuentas por pagar, por lo que gran parte de las actividades mencionadas a continuación pertenecen a dicho puesto. El departamento de finanzas se encuentra conformado por diferentes subdepartamentos que se encargan de gestionar diferentes actividades de las operaciones de la empresa. Este se encuentra subdividido de la siguiente manera:

Ilustración 2 *Subdivisión departamento de Finanzas*

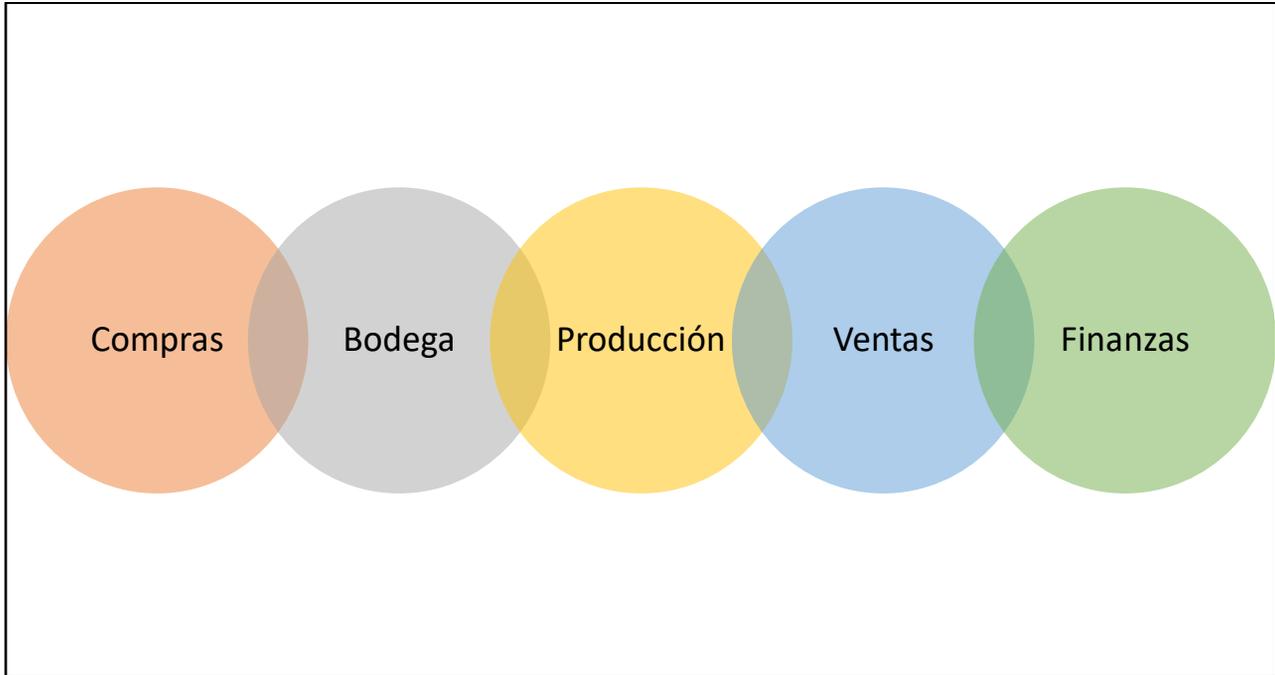


Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, el departamento de finanzas es un punto de encuentro donde muchas de las actividades realizadas en otros departamentos externos terminan. Por lo tanto, existe también una comunicación directa y frecuente entre dichos departamentos ya que suelen existir inconvenientes en los procesos y así se resuelven con más eficiencia. Dichos departamentos se encuentran ubicados en diferentes naves dentro del complejo de Zip Búfalo, por lo tanto, muchas veces no se tiene una interacción directa con los departamentos y se maneja una comunicación por medio de chats y correo electrónico.

Los departamentos ilustrados en la **Ilustración 3** generan un proceso lineal de operación dentro de la empresa y dichas actividades culminan con el departamento de finanzas.

Ilustración 3 *Relación de finanzas con departamentos externos*



Fuente: Elaboración propia.

2.1 Actividades realizadas dentro de la empresa

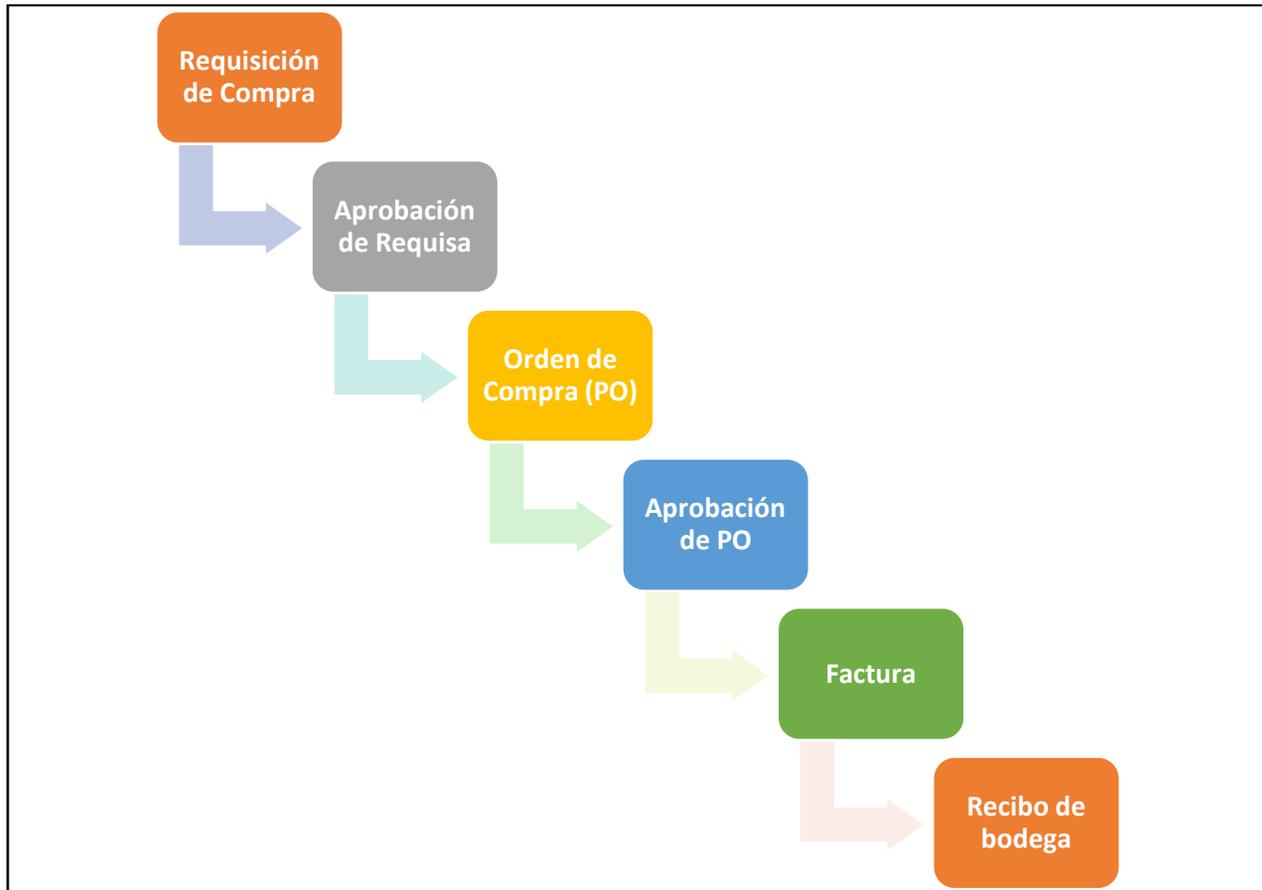
En el detalle de las actividades a continuación, el practicante tiene la oportunidad de relacionarse con diferentes áreas dentro del departamento de finanzas, por lo que muchas de ellas serán correspondientes a su cargo de oficial de cuentas por pagar y otras corresponderán a los departamentos internos ajenos a su puesto. La numeración y explicación de las mismas se realizará en orden de importancia y de acuerdo al departamento interno correspondiente.

2.1.1 Registro y contabilización de facturas.

Esta actividad es una de las más importantes de la empresa y se realiza de forma frecuente cada día de la semana. En ella, se registran todas las facturas que realiza el departamento de compras para abastecer las necesidades de bodega y producción dentro de un periodo determinado. Cuando las facturas llegan al departamento de finanzas, estas deben cumplir con una serie de requerimientos para que el oficial de cuentas por pagar (en este caso el practicante) proceda con el ingreso de las mismas al sistema Oracle. Dicho sistema se encarga de unificar toda la información de las actividades

y documentos generados por diferentes departamentos en una sola base de datos. Para un mejor detalle del proceso de registro de un factura se presenta en la **Ilustración 4** el detalle del proceso y documentos necesarios para el ingreso de un fractura.

Ilustración 4 *Proceso de documentación de respaldo de factura para contabilización*



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que la factura ha sido revisada, cumple con todos los requerimientos necesarios y se ha evaluado si se le hará una retención al proveedor, se procede al ingreso de la misma mediante de un batch de contabilización. Una vez ingresadas todas las facturas de ese día en particular, se procede a la validación de todas las facturas para corroborar que todos los productos estén conectados con la factura, los montos estén cuadrados y que el producto haya sido recibido en bodega. Finalmente si todo dentro del proceso está correcto, se procede con la contabilización en el sistema y se hace un posteo definitivo de todos los movimientos.

2.1.2 Ingreso de facturas sujetas a pago.

Dentro de dicha actividad, se someten a pago las facturas que están a punto de cumplir con el límite del periodo de crédito otorgado por el proveedor. Como una de las opciones del sistema Oracle con el que cuenta la empresa, existe un apartado especial para el registro de las diferentes facturas tanto internacionales y locales que se someterán a pago. El proceso consta de la recolección física de las diferentes facturas y del ingreso al sistema para proceder con la otra parte del registro contable, la cancelación. Se escoge la procedencia de los fondos y se genera un número de cheque electrónico que servirá de respaldo y confirmación de dicho pago. Una vez culminado el proceso de match dentro del sistema, se pasan las facturas al encargado de aprobación y se procede con las transferencias a los proveedores.

2.1.3 Realización de declaración mensual de compras.

Una de las actividades más importantes realizadas por el departamento de finanzas es la DMC (Declaración Mensual de Compras). Dicho documento electrónico detalla y numera las diferentes transacciones con diferentes proveedores que ha realizado la empresa. El practicante está encargado de llenar el reporte y asegurarse que todas las facturas cumplan con los requisitos señalados por el SAR (Servicio de Administración de Rentas) para que no haya ningún problema al momento de la validación que realiza el sistema. Dentro de dichos requerimientos es necesario identificar la fecha de la factura, el CAI, el rango autorizado, el monto de la factura y el RTN del proveedor para después sintetizar la información dentro de una plantilla que ofrece el SAR y proceder con la entrega. Dicho reporte es de suma importancia porque permite al SAR saber qué transacciones ha realizado la empresa, qué proveedores le han cobrado impuesto a pesar de encontrarse en una zona de libre comercio y saber si las facturas cumplen con los requisitos antes indicados.

2.1.4 Recopilación de facturas pendientes

Dentro de las actividades recurrentes en el área de cuentas por pagar se encuentra la conciliación de los estados de cuenta de los proveedores con las facturas pendientes de ingreso de la empresa. Dicha actividad consiste en el manejo de las facturas pendientes que no han sido recibidas en el departamento de finanzas por problemas internos ajenos al proveedor. En este caso, el practicante tuvo la tarea de comunicarse con los distintos proveedores de la empresa y solicitar un estado de cuenta de las facturas pendientes de pago a la fecha. Con el documento recibido y en manos del

encargado, se procede a conciliar las facturas que ya se encuentran registradas en el sistema Oracle con las facturas que todavía no han sido registradas por la empresa. El diferencial entre los saldos de las facturas recibidas con los saldos de las facturas aún no registradas debe ser para asegurarse que se ha hecho de manera correcta y no hay ningún problema interno o con el proveedor. Una vez realizado el proceso antes mencionado, se procede a consultar de manera directa con los compradores específicos de cada factura para dar seguimiento al problema y dar conocer cuál es la razón por la cual la factura no ha procedido al ingreso virtual al sistema para su respectiva programación de pago.

2.1.5 Revisión de conciliaciones bancarias.

Como parte de las operaciones contables de cada empresa, es necesario generar las conciliaciones bancarias correspondientes para que los valores coincidan o cuadren con los montos señalados en las instituciones bancarias. Una de las tareas del practicante fue revisar si dichos montos del año 2019 al año 2020 estaban correctos, ya que la empresa estaba siendo sometida a auditorías contables externas y debía cumplir con toda la información que era solicitada. Como parte del proceso, se tenía que revisar los valores de cada mes de ese año en específico y se comparaban con los valores en las plantillas oficiales de conciliación generadas por la empresa. Como la empresa cuenta con diferentes cuentas en diferentes instituciones financieras locales e internacionales, se tenían que verificar diferentes saldos para proceder con la entrega de la documentación.

2.1.6 Actualización semanal de horas extras por tecnología.

Como parte de las actividades semanales de Avery Dennison, se asigna un presupuesto específico por tecnología para horas extras. Dichos departamentos deben gestionar de forma correcta y eficiente los recursos para cumplir con las metas y generar métricas positivas para cada tecnología. Como parte de las tareas semanales del practicante, se necesita el apoyo para gestionar y proceder con el reporte de dichas horas extras en el sistema que utiliza la empresa. Cada departamento genera el reporte de las horas extras y procede con el envío al departamento de finanzas para gestionar el pago a los colaboradores. Una vez terminado el reporte, se generan gráficos y estadísticas para tener un imagen más clara de la gestión del presupuesto y se procede con la notificación vía email a cada encargado de dichas tecnologías. Con la realización de dicha actividad de forma semanal se trata de mantener un mejor control y gestión del uso de los fondos y se espera que cada encargado realice cambios de manera semanal para cumplir con las métricas establecidas por parte de los inversionistas.

2.1.7 Realización de estados financieros y boleta del banco central

Una de las tareas más importantes por el practicante fue la realización de los estados financieros anuales junto con la boleta de estadística del banco central. Dichos documentos son de suma importancia para mostrar el desempeño que ha tenido la empresa dentro de un periodo determinado. La tarea consistía en recolectar la información de las diferentes cuentas que conforman los estados financieros mediante un reporte que se emite a través de Oracle. Dichos estados financieros necesitan ser presentados tanto en dólares como en lempiras para su finalización. Para la boleta de estadística del Banco Central de Honduras se necesitaba llenar cada uno de los formularios solicitados por el banco con el propósito de dar un panorama general a la institución del sector industrial en el país. Es de suma importancia que todos estos documentos sean presentados en el tiempo y forma requeridos porque la empresa puede sufrir penalizaciones de carácter administrativo y económico.

2.1.8 Toma de inventarios cíclicos.

Dentro de las actividades ajenas al puesto de oficial de cuentas por pagar del practicante, se encuentra la toma de inventarios cíclicos. Dicha actividad consiste en el detalle de una serie de productos encontrados en bodega con la coordinación de los colaboradores de dicho departamento para proceder con la toma de un inventario aleatorio y corroborar el grado de acierto de los productos detallados en el sistema con los productos encontrados en bodega de forma física. El practicante junto a su mentor del área de inventarios fueron los encargados de supervisar el proceso junto a los colaboradores del departamento de bodega, el proceso consistía en el ingreso del reporte generado por bodega al sistema, luego se procede con la inspección y pesaje físico de cada materia prima encontrada en la lista para luego determinar si es necesario un ajuste o se debe reportar algún caso de faltante o sobrante dentro del inventario realizado. Cabe resaltar que dichas actividades se realizan de forma semanal y de manera anual se realiza un inventario general.

III. Capítulo III

Dentro del contenido de este capítulo se detallarán las propuestas de mejora implementadas y sugeridas para la empresa según las experiencias vividas y el análisis crítico profesional. Como parte del proceso, el estudiante inició la práctica con el objetivo de aplicar los conocimientos teóricos y prácticos adoptados en el proceso universitario, dicho aprendizaje fue utilizado para identificar procesos ineficientes dentro de la empresa que pueden ser mejorados mediante nuevas soluciones y metodologías. El detalle de las mismas se muestra a continuación con su respectivo contexto, descripción y resultados.

3.1 Propuesta de mejora implementada

Como parte de este apartado, se introduce la propuesta implementada dentro de la empresa. Esta misma está siendo adoptada por la organización y se están aprovechando los beneficios de su implementación. El problema que fue el origen de la misma está siendo solucionado y en respuesta, se generaron procesos y resultados más eficientes dentro de la organización.

3.1.1 Propuesta 1: Implementación de Metodología SOX

3.1.1.1 Antecedentes

Hoy en día como parte de este mundo globalizado, las empresas tienen diferentes interacciones con mercados internacionales y a su vez buscan diferentes formas de expandirse y generar confianza ante los ojos de posibles clientes e inversionistas. En consecuencia, es mucho más difícil confiar en dichas empresas por casos relacionados con fraudes y estafas, ya que el incremento de dichos actos inmorales ha incrementado exponencialmente en los últimos años a raíz del uso de tecnologías emergentes como sistemas de datos y transacciones electrónicas. Por lo tanto, si se habla de los mercados bursátiles, es de suma importancia generar estándares financieros que garanticen el correcto uso de las diferentes herramientas disponibles para generar estados financieros, procesos y resultados que transmitan confianza y credibilidad a las personas interesadas. Estos cambios tan repentinos e importantes, han provocado necesidades de mejora a las empresas, cuyos procesos y documentos no cumplen con las medidas necesarias para transmitir esa confianza y credibilidad que tanto anhelan los directores de dichas organizaciones.

Siendo Avery Dennison una empresa multinacional que tiene relación con diferentes entidades financieras, empresas internacionales y mercados bursátiles, es de suma importancia que se adapte a

las nuevas metodologías y procesos que demandan otros países para combatir actos de corrupción y fraudes internos que afecten los resultados e intereses de muchas personas. Como principal problema, la empresa no ha adaptado dichos cambios y es de suma importancia que la localidad en Honduras, se incorpore a los procesos y metodologías que demandan los otros países. Son distintos los procesos y documentos que requieren cambio, la empresa opera lo antes mencionado con metodologías y bases locales que no aportan credibilidad en mercados extranjeros, dicha documentación solo se utiliza de forma interna y se presentan los resultados a los directores e inversionistas, esperando que todo esté en orden y que las auditorías externas que se realizan de forma poco frecuente, hayan identificado cualquiera problema que necesitara atención inmediata.

En búsqueda de soluciones que mejoren el estado actual de la empresa a nivel internacional, se convocó a una reunión dentro del departamento de Finanzas junto al practicante para llevar a cabo una nueva metodología que dé respuesta a la problemática actual de la empresa. Después de discutir las diferentes alternativas y como se llevaría a cabo, se tomó la iniciativa de implementar la metodología SOX que se deriva de la ley Sarbanes Oxley publicada en Estados Unidos en el 2002.

3.1.1.2 Descripción de la propuesta

La propuesta nace como un requerimiento externo solicitado por los altos ejecutivos para cumplir con los estándares de control interno estipulados en países extranjeros. Al no contar con un departamento de auditoría interna, resulta indispensable que los procesos y documentos cumplan con medidas de respaldo que protejan los intereses de inversionistas. Los cambios vienen acompañados de la Ley Sarbanes-Oxley, cuyo objetivo principal es evitar cualquier estafa o posible fraude interno que afecté los rendimientos de la empresa y beneficie a individuos en particular. A continuación se presenta de forma más detallada la segmentación de la propuesta y su plan de acción.

a. ¿Qué es la metodología SOX?

Es un modelo que nace a través de las regulaciones impuestas por la Ley Sarbanes-Oxley con el propósito de evitar fraudes, generar procesos más transparentes, emitir documentos que generen mayor credibilidad y procurar un mejor manejo administrativo mediante controles internos exigentes que protejan los intereses de toda la compañía y de posibles inversionistas externos (Espino García, 2017). Tiene como objetivo fortalecer procesos internos que se encuentren vulnerables a manipulaciones por individuos internos y así poder generar mayor confianza y credibilidad externa.

Dicha ley es un requerimiento que deben cumplir las empresas que cotizan en mercados bursátiles, pero hoy en día se ha transformado en una necesidad y un estándar global de metodologías a cumplir.

b. Costo de la implementación.

El costo de propuesta es en base al tiempo requerido para su implementación, varía en función al costo que requerirá entrenar o asesorar al personal dentro del departamento de finanzas. En conjunto con el tiempo de entrenamiento y asesoría, fue necesaria la impresión de ciertas ilustraciones que demostraran de forma gráfica el proceso a seguir para cada requerimiento de la metodología. Como parte de la primera fase de la metodología, los primeros que adoptaran dichos lineamientos son los miembros del departamento de cuentas por pagar de Finanzas en Honduras.

Tabla 1 Costo de implementación de metodología SOX

Presupuesto para reuniones por persona		
Empleado	Tiempo	Costo Asignado
Larissa Ortega	10 horas	L 1,416.67
Jenny Oviedo	10 horas	L 1,083.33
Delmy Ríos	5 horas	L 937.50
Subtotal		L 3,437.50
Material de soporte para implementación		
Materiales e Insumos	Impresiones en papel bond, leizt y folders	L 640.00
Total		L 4,077.5

Fuente: Elaboración propia.

c. Detalle de propuesta con actividades a realizar

Tabla 2 *Detalle de propuesta con actividades realizadas*

 Matriz de Riesgos para Implementación de SOX en la Contabilidad General					
#	Frecuencia	Riesgo identificado	Objetivo del sitio	Descripción	Acciones
1	Quincenal	Las tareas (automatizadas o manuales) no están apropiadamente aisladas, incrementando el riesgo de fraudes internos.	Segregar la tareas y restringir el acceso a personas sin autorización.	Los supervisores deben revisar de forma quincenal la base de datos de “MyAccess” con el propósito de confirmar que el trabajo corresponde a la persona asignada.	Se revisará de manera trimestral los diferentes accesos a Oracle por persona mediante un reporte de revisión que se subirá a Google Drive para documentación. Así mismo, el sistema genera cambios de contraseña cada año con el propósito de evitar que otras personas tengan

					acceso prolongado.
2	Mensual	Las transacciones financieras y balances finales no están siendo identificadas ni registradas al cierre contable del mes.	Controlar las diferentes actividades y transacciones mediante una lista de chequeo que permita visualizar las actividades a realizar.	Es necesario que el equipo de finanzas trabaje en conjunto con una lista de procedimientos y transacciones a realizar al cierre contable para evitar cualquier descuido. Dichas actividades incluyen procesos, contabilización de transacciones, conciliaciones y revisión de estados financieros.	Se creó una lista de chequeo para la revisión de las diferentes tareas a realizar al cierre de mes. Dicho documento contiene las tareas y asignaciones pendientes a realizar por persona. El documento es compartido a través de Google Drive y luego de terminado, se procede a la firma del mismo.
3	Mensual	Los gastos aún no facturados no están siendo registrados en el tiempo y forma apropiados al	Registrar y revisar de forma frecuente todos los gastos aún no facturados para llevar un control de lo pendiente por	Cada supervisor debe asegurarse que dichos gastos estén siendo revisados y actualizados en el tiempo y forma	Para las entradas o ingresos al sistema se imprimen las diferentes partidas realizadas por

		cierre del periodo contable.	ingresar al sistema.	en conjunto con los reportes que genera Oracle, dichas transacciones pendientes deben de cumplir con lo estipulado y cada persona debe asegurarse que vayan acompañadas con la información de soporte requerida. Al final, el gerente financiero debe revisar que dichas transacciones hayan sido registradas e ingresadas al sistema.	cada uno de los colaboradores con la debida documentación de respaldo. Queda pendiente encontrar un reporte que no sea editable para adjuntarlo al Leitz o carpeta realizada para comprobaciones y revisiones.
4	Mensual	Las transacciones en el libro mayor auxiliar no están siendo registradas en el libro mayor.	Conciliaciones entre el libro mayor auxiliar y el libro mayor estarán registradas y aprobadas.	De manera mensual, es necesario que las conciliaciones (incluyendo las bancarias) estén realizadas y	La contadora 1 es la persona encargada de realizar las conciliaciones entre las diferentes

		Los registros son incorrectos o están incompletos.		posteadas de manera correcta y en el tiempo debido. En el caso de montos o transacciones irreconocibles, es necesario investigar, si no se llega a una solución, deben ser anotadas debajo de cada conciliación.	cuentas pendientes. Se ha creado un control interno en forma de lista de chequeo que tiene como propósito llevar de forma más ordenada las diferentes tareas a realizar. Al terminar la gerente financiera es la encargada de firmar lo realizado y dejar cualquier tipo de comentario formal con las que no se han realizado.
5	Mensual	Información incorrecta o incompleta es subida a los reportes financieros en el sistema.	Asegurar que los valores y transacciones en el sistema de ingreso estén en concordancia con lo que dicen los	El supervisor deberá revisar los estados financieros con los reportes generados en el sistema para	La contadora 1 es la persona encargada de realizar la conciliación de forma mensual. A su vez se ha

			reportes automatizados.	asegurarse que las transacciones y montos estén correctos. Las conciliaciones serán preparadas por la supervisora y firmadas por la gerente financiera.	agregado la actividad a la lista de chequeo de actividades a realizar al cierre de mes. Al terminar la tarea, la gerente financiera es la encargada de aprobar y firmar dicha actividad.
6	Mensual	Todas las transacciones financieras no están siendo apropiadamente identificadas ni registradas. Las transacciones inusuales no están siendo reportadas debidamente en el tiempo y forma.	Los estados financieros y reportes deben ser revisados por la gerencia usando las diferentes herramientas de análisis.	Los análisis de ganancias y pérdidas por tecnología deben ser preparados por el equipo de planeo y análisis financiero de manera mensual. Los documentos deberán ser compartidos por Google drive para corroborar su nivel de acierto y crear continuidad en los casos que	En esta actividad, la gerente financiera es la persona encargada de asegurarse que todas las transacciones y reportes estén correctos y completos. Así mismo, si existe algún problema, ella brindará evidencias de respaldo con las debidas razones

				requieren más atención.	a través de Google Drive.
7	Quincenal	Todas las transacciones financieras no están siendo apropiadamente identificadas ni registradas. Las transacciones inusuales no están siendo reportadas debidamente en el tiempo y forma.	Los estados financieros y reportes deben ser revisados por la gerencia usando las diferentes herramientas de análisis.	Las diferencias producidas en los estados financieros serán revisadas por los controladores globales y sus observaciones serán transmitidas a través de Google drive para obtener respuesta de las casos a resolver.	En este punto, la gerente financiera es la persona encargada de obtener explicación de los diferentes puntos de variación que presenta el balance, con el objetivo de explicar mediante un documento de Google Drive las razones y presentar el respaldo a la mesa externa.
8	Quincenal	Las cuentas, balances y transacciones no están siendo agregadas y presentadas en el tiempo y	Los estados financieros y reportes deben ser revisados por la gerencia usando las diferentes	El gerente financiero, el director de operaciones, el gerente de recursos humanos y el gerente	La gerente financiera prepara con ayuda de otros directores la lista de chequeo con el propósito de

		forma. Los estados financieros y reportes no están completos.	herramientas de análisis.	general deben firmar una carta asegurando que la revisión de los estados financieros ha sido realizada por la gerencia y ha sido realizada sin ningún faltante de información. Cualquier excepción deberá ser explicada y documentada para registro.	asegurarse que todos los puntos y actividades están completos y si no, explicar las razones. Cada director firma la carta con la lista para dejar constancia de lo presentado.
9	Quincenal	Las cuentas, balances y transacciones no están siendo agregadas ni presentadas en el tiempo y forma. Los estados financieros y reportes no están completos.	Incorporar nuevos controles y estándares a los estados financieros y reportes.	El gerente financiero preparará una lista de forma quincenal para asegurarse que todas las revisiones pertinentes a los reportes financieros han sido revisadas por la gerencia y hayan sido	Este punto es preparado y revisado por la gerente financiera para asegurarse que cada documento se presente de acuerdo a los últimos estándares de contabilidad requeridos.

				ingresados al sistema de acuerdo a los estándares contables.	
10	Automatizado	Los registros de transacciones entre sistemas están incompletos o incorrectos.	Asegurarse que la estandarización de los procesos se haya mantenido.	Los cambios y delegaciones hechas en el sistema serán revisadas por el gerente financiero y realizada por el equipo de IT. El gerente general se encargará de revisar validez de los cambios.	En el caso que se requieran realizar cambios en las cuentas o adicionar alguna, la supervisora contable informará a la gerente financiera y esperará la aprobación por medio de correo electrónico para dejar constancia del cambio y proceder con el mismo.
11	Quincenal	Las cuentas, balances y transacciones no están siendo agregadas y presentadas en el tiempo y	La información presentada en la calendarización corporativa debe ser correcta y	Toda información de respaldo de las calendarizaciones corporativas y análisis de los estados financieros ha	En este punto, el equipo de AP se encuentra trabajando en formas de mejorar la eficiencia en la

		forma. Los estados financieros y reportes no están completos.	encontrarse completa.	sido revisada y aprobada por gerente general para su ingreso a la base de datos.	entrega de tareas y reportes según los calendarios corporativos. Una de las ideas es colocar una pizarra con el objetivo de recordar dichas tareas y compromisos.
12	Anual	Los registros de transacciones entre sistemas están incompletos o incorrectos.	La información presentada en la calendarización corporativa es correcta y se encuentra completa.	Toda información de respaldo de las calendarizaciones corporativas y análisis de los estados financieros ha sido revisada y aprobada por gerente general para su ingreso a la base de datos.	El equipo está trabajando en nuevas formas de mejorar la eficiencia en la entrega de tareas y reportes según los calendarios corporativos, en este caso, anuales.
13	Mensual	Los riesgos asociados con las hojas de cálculo no han sido identificados. Hojas de	Mantener un registro actualizado de las hojas de cálculo utilizadas para su revisión. Se deben hacer revisiones	El gerente financiero debe revisar las diferentes hojas de cálculo manejadas por la empresa y estas	El equipo pedirá a la gerente financiera que se hagan revisiones de los cálculos mediante las fórmulas y

		cálculo usadas para generar reportes pueden estar corruptas o las formulas pueden no estar correctas.	periódicas para asegurar que las fórmulas e información es la correcta.	mismas deben de ser compartidas mediante Google drive con el propósito de mantener los cambios lo más actualizado posible.	procesos para evitar que se realicen malos criterios o se tomen datos indebidos, esto con el propósito de evitar diferencias en dichos documentos.
14	Trimestral	Cambios sin autorización están siendo realizados en la información financiera.	Se deben mantener restricciones de acceso para el uso de hojas de cálculo críticas con contraseña y permiso de acceso.	El uso y acceso de documentos y hojas de cálculo debe ser supervisado con el propósito de evitar posibles accesos no autorizados por personal interno. Los accesos deben ser manejados por los gerentes y supervisores en conjunto con el departamento de IT.	La gerente financiera y la supervisora contable son las encargadas de revisar el acceso a los diferentes documentos confidenciales localizadas en Google Drive, con el propósito de evitar que personas ajenas accedan a la información confidencial.

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.3 Análisis de Riesgos Identificados

En este apartado se muestra un análisis de los diferentes riesgos que afectan al departamento de contabilidad general. Dichos riesgos fueron identificados por el personal contable y por auditores externos. En la **Tabla 3** se muestra un análisis del impacto de dicho riesgo, la probabilidad que suceda y se torne grave y la capacidad de reacción de la empresa ante dichas consecuencias.

El impacto del riesgo se mide en una escala del 1 al 10, siendo 10 el mayor impacto y por ende las peores consecuencias para la empresa. La probabilidad se mide en decimales en una escala del 0.1 al 1, siendo 1 el 100% de probabilidad que dicho riesgo se torne en consecuencias para la empresa. La reacción ante el riesgo se mide en una escala del 1 al 10, siendo 10 la mayor capacidad de reacción y acceso a soluciones inmediatas. Una vez obtenida la información, se multiplica el impacto con la probabilidad para obtener el valor del eje Y del cuadrante; el valor del eje X está representado por la reacción. Dichas coordenadas ayudan a identificar la vulnerabilidad de la empresa ante el riesgo en un plano cartesiano denotado por cuatro cuadrantes: I Indefensa, II En Peligro, III Preparada; IV Vulnerable. En base a dicho análisis se pudieron resolver los riesgos más inmediatos ante la aplicación de la metodología SOX y así evitar futuras consecuencias en la contabilidad general.

Tabla 3 Análisis de vulnerabilidad de riesgos en contabilidad general

<i>Análisis de Vulnerabilidad en Contabilidad General</i>					
#	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Reacción	Vulnerabilidad
1	Aislamiento de tareas no realizado	10	0.4	7	III Preparada 
2	Actividades al cierre contable sin realizar	9	0.6	9	II En Peligro 
3	Gastos no registrados al cierre contable	8	0.7	6	II En Peligro 
4	Transacciones no registradas al cierre contable	8	0.6	8	III Preparada 

5	Reportes financieros incorrectos	9	0.2	8	III Preparada 
6	Errores en transacciones sin justificación	8	0.5	9	III Preparada 
7	Diferencias en registros sin justificación	9	0.5	8	III Preparada 
8	Falta de apego al calendario corporativo	8	0.8	7	II En Peligro 
9	Falta de controles y estandarización	5	0.7	9	III Preparada 
10	Registros en sistemas incompletos	8	0.5	8	III Preparada 
11	Falta de eficiencia en entregas de tareas	7	0.8	4	I Indefensa 
12	Transacciones entre sistemas incorrectas o incompletas	8	0.7	6	II En Peligro 
13	Riesgos en hojas de cálculo	7	0.6	7	III Preparada 
14	Cambios al sistema o documentos sin autorización	9	0.4	7	III Preparada 

Fuente: Elaboración propia.

3.1.1.4 Impacto de la propuesta

- Desde una perspectiva administrativa, la implementación de la metodología SOX permite a la empresa tener un mejor control de los procesos y en consecuencia, mejorar la eficiencia de los mismos. Los cambios realizados consolidan los procesos, mejoran la segmentación y delegación de las diferentes tareas dentro del departamento de finanzas, colaborando a que los resultados sean mejores y las obligaciones se cumplan en el tiempo y forma estipulado.
- Al ser Avery Dennison una empresa grande, es de suma importancia llevar un control de los sistemas utilizados y controlar quiénes tienen acceso a ellos. Con las mejoras antes mencionadas, se logra evitar cualquier tipo de acceso no autorizado que puede ocasionar posibles fraudes internos o manipulaciones de datos. El cambio es notorio en conjunto con los resultados, la empresa está más protegida y los directores e inversionistas poseen más confianza en los procesos realizados dentro de la misma.
- Antes de SOX, no existía un control sobre las diferentes tareas y reportes que tenían que presentarse en fechas estipuladas para cumplir con los requerimientos antes de los cierres contables de cada mes. Con los cambios realizados, los supervisores saben qué tareas delegar a sus colaboradores para cumplir con las métricas estipuladas, la información está disponible para evitar cualquier error en el cierre y si existe cualquier problema a resolver, se cuenta con el tiempo para encontrar solución y consultar a diferentes departamentos.
- Con las medidas implementadas, la comunicación ha sido mejor entre los diferentes jefes de cada departamento y sus colaboradores. Se tiene un mejor control sobre qué problemas se tienen que analizar con mayor cuidado y cuáles son los requerimientos que hay que cumplir. Al no contar la empresa con un departamento de auditoría interna, la mayoría de las consultas y evaluaciones son realizadas de manera externa por un auditor. Con esta parte SOX implementada, los documentos solicitados por estas personas tendrán mejores resultados debido a las revisiones solicitadas antes de proceder con las entregas. No solo aumenta la confianza de los colaboradores externos, sino que mejora la credibilidad de los resultados presentados en dichos documentos.
- Al ser Google Drive la plataforma donde convergen todos los documentos, es importante mantener una revisión periódica de los documentos y hojas de cálculo subidas en el mismo. La confidencialidad es importante, es por ello por lo que los controles de acceso implementados mejoran la privacidad de la empresa y ayudan a que la base de datos permanezca segura y protegida por diferentes parámetros de seguridad. Asimismo, los requerimientos estipulados en la

metodología ayudan a que los datos se mantengan actualizados y los resultados sean atendidos con mayor rapidez para evitar problemas en los cierres contables.

- Unos de los principales problemas que existía en la empresa, era el ingreso de información al sistema Oracle que no era la correcta ni contaba con el soporte requerido, esto ocasionaba diferencias en las cuentas y balances que luego era muy difícil descubrir donde se había cometido el error. Con la metodología implementada, cada ingreso de información debe ser respaldado por un documento que cuenta con la debida información de soporte y se deben hacer las revisiones y conciliaciones pertinentes para evitar cualquier diferencia causada por errores manuales. Este cambio ayuda a que los procesos de la empresa sean más eficientes y se tenga un mejor control sobre lo que está fallando y lo que funciona.

3.2 Propuesta de mejora

En esta sección en particular se presenta la propuesta de mejora sugerida por el practicante y presentada a la empresa como opción de implementación para dar solución a un problema que presenta retrasos para el departamento de Finanzas de Avery Dennison. A continuación se procede a hacer la evaluación de la propuesta con sus respectivos antecedentes, descripción a detalle y los posibles beneficios que tendría la organización si decide implementarla.

3.2.1 Propuesta 1: Guía de control interno para departamento de compras

3.2.1.1 Antecedentes

La empresa desde hace mucho tiempo ha arrastrado un grave problema dentro de la administración del área de Supply Chain de la empresa. Dicho departamento es el encargado de gestionar todos los insumos que necesita la empresa para funcionar y así mismo, se encarga de enviar todo soporte de dichas transacciones al departamento de Finanzas para rendir cuentas de cualquier movimiento de dinero. Como parte de las tareas diarias dentro de Finanzas, en particular el área de cuentas por pagar, se ingresan, contabilizan y se pagan todas las facturas que provienen de ese departamento. Últimamente, las circunstancias no han sido las ideales y el departamento ha sufrido retrasos debido a la pandemia y a procesos ineficientes. Dichos problemas originarios en el departamento de Supply Chain, repercuten en el departamento de Finanzas dando como consecuencia problemas como la incapacidad para pagar saldos pendientes a los proveedores por la falta de documentación, alteración

de la programación de pagos y en el peor de los casos, proveedores que cierran líneas de crédito, bloqueo de pedidos y reducción de los días de crédito.

A través del análisis crítico profesional y mediante el dialogo y convivencia entre dichos departamentos se ha identificado un problema grave que está afectando indirectamente a todos los departamentos de la empresa. Dichas consecuencias han llegado a afectar la producción en la planta y causan que sea difícil llevar un control eficiente sobre el departamento de AP.

3.2.1.2 Descripción de la propuesta

a. ¿Qué es una guía de control interno?

Es un manual que permite a la organización o a un departamento en particular llevar un control sobre las diferentes actividades que se realizan y cómo se emiten los documentos. Su objetivo principal es guiar a los colaboradores en sus responsabilidades y tareas para que los procesos sean más constantes y los errores se reduzcan.

b. Costo de la propuesta

Gran parte del costo de implementación de la propuesta se gastaría en las asesorías y reuniones con los colaboradores del departamento de Supply-Chain para guiarlos a través de los procesos y tareas que se tendrían que corregir.

Tabla 4 Presupuesto de gastos de asesoría para control interno

Presupuesto para asesoramiento por departamento			
Compras nacionales	8 personas	2 horas	L1,000.00
Compras internacionales	6 personas	2 horas	L800.00
Bodega	12 personas	2 horas	L1,300.00
Importaciones/Exportaciones	6 personas	2 horas	L800.00
Subtotal			L3,900.00
Impresiones varias			L460.00
Total			L4,360.00

Fuente: Elaboración propia.

c. Guía de control interno para departamento de compras

Tabla 5 *Guía de control interno para departamento de Supply-Chain*

 Guía de Control Interno (Supply-Chain)					
Paso No.	Preguntas	Respuestas			Comentarios
		SI	NO	N/A	
1	¿Se discuten las necesidades de inventario o de gasto con los diferentes departamentos y gerentes?				
2	¿Las requisas de compras son revisadas con los productos a ordenar y sus respectivos precios?				
3	Cuando las requisas de compra son aprobadas, ¿se verifica que las firmas de las personas responsables estén en el tiempo y forma requerido?				
4	¿Las requisas de compra solo son enviadas cuando vienen acompañadas de su aprobación?				
5	¿Los precios de los productos son cotizados por 3 diferentes				

	proveedores y la base de datos interna se actualiza?				
6	¿Los precios de las POs coinciden con las requisas de compra, las cotizaciones y la base de datos?				
7	¿Se revisan en las POs las cantidades necesarias de los productos demandados?				
8	¿Las POs son enviadas únicamente a los proveedores cuando han sido debidamente aprobadas por los gerentes?				
9	¿Se hacen de manera correcta los ingresos al sistema de cada una de las POs con las cantidades y precios exactos?				
10	¿Los proveedores hacen el envío de los pedidos en el tiempo y forma pactado?				
11	¿Hay problemas con las cantidades recibidas?				
12	Cuando el proveedor es nacional, ¿se reciben de manera correcta los pedidos en el sistema y se verifican los precios?				

13	¿Se reciben las facturas completas y correctas cuando el proveedor hace envío del producto?				
14	Cuando el proveedor es internacional, ¿se reciben los productos en el tiempo y forma pactados?				
15	El departamento de import/export hace envío de la documentación y las facturas en el tiempo y forma?				
16	¿Se reciben de forma correcta los productos en el sistema y se verifica que los precios son los correctos de acuerdo a las POs?				
17	¿Las facturas son enviadas a compras en el tiempo y forma establecidos?				
18	¿Bodega hace envío de todo el soporte de las facturas a compras?				
19	¿Compras revisa que la documentación de soporte de las facturas esté completa?				
20	¿Se procede a realizar seguimientos con las facturas que presentan problemas y carecen de soporte?				

21	¿Se realiza el envío a finanzas de las facturas solo cuando estas vienen acompañadas de todo el soporte requerido y cuando las facturas no presentan problemas por faltante y precios?				
22	Si existieran problemas con las facturas, ¿se procede a actualizar el documento en Google drive de seguimiento de facturas y se procede a notificar a finanzas sobre el retraso?				

Elaborado por:	Fecha:	Firma:
Supervisado por:	Fecha:	Firma:

Fuente: Elaboración propia.

3.2.1.3 *Impacto de la propuesta*

- Los diferentes beneficios que se producirían si se implementara la propuesta antes mencionada afectarían a 2 departamentos, el departamento de Supply-Chain directamente y el departamento de Finanzas indirectamente. La mayoría de los problemas causados por mala administración en el departamento de Supply-Chain afectan las decisiones y programaciones en Finanzas, si las facturas se envían al departamento de manera incorrecta o en el tiempo no debido, los créditos y pagos se ven afectados. Con la guía de control interno se espera que los procesos sean entendidos de una forma más clara y se realicen las evaluaciones de manera semanal para identificar los problemas que están afectando al departamento.
- El impacto directo de la propuesta yace en el departamento de compras, hoy en día existen muchos problemas en el sistema que se derivan de errores humanos al momento de ingresar pedidos y recibirlos en el tiempo y forma. Existe un descontrol y se tiene más de 500 facturas con problemas,

ya sea porque el proveedor no ha enviado el producto, los precios no son los correctos o simplemente no se ha adjuntado el soporte para hacer envío al departamento de finanzas. Con la guía de control interno se espera que el proceso sea más entendible y se lleve un mejor control de los diferentes procesos administrativos por lo que pasa un pedido y así se logre evitar atrasos en los pagos.

- Desde una perspectiva financiera el impacto sería notable, muchos de los problemas que existen en dicho departamento son relacionados a problemas con las facturas y su soporte. Cuando Finanzas no recibe las factura en el tiempo y forma, la programación de pagos se ve afectada, afectando los días de crédito con los que cuenta la empresa. Es recurrente que los proveedores envíen correos diciendo que bloquearán los pedidos por atrasos e incumplimientos en los pagos de las facturas vencidas. Ya ha ocurrido que la planta de producción se detiene por faltante de producto debido a incumplimientos de pago. Con esta mejora, se espera que los problemas sean corregidos y que el envío de los documentos fluya de manera más natural, causando que se mejore la gestión de pagos y los procesos administrativos.

3.2.1.4 Análisis del impacto en el ciclo de conversión del efectivo al recibir una penalización en los días de crédito

Con el objetivo de analizar de forma cuantitativa el impacto del problema en los recursos que emplea la empresa para operar con determinados días de crédito, se realizó un análisis basándose en la premisa que la mala gestión administrativa cause una penalización en el crédito que brindan los proveedores a Avery Dennison por la compra de material. Mediante el uso de diferentes herramientas de análisis financiero aplicadas a los estados financieros para conseguir resultados objetivos se obtuvieron los siguientes datos con el propósito de obtener el impacto negativo en los recursos necesarios que requiere la empresa para operar. A continuación se presenta en formato de tabla los diferentes resultados del análisis realizado.

Tabla 6 *Razones financieras de la empresa*

Razones Financieras de la Empresa	
Rotación de inventarios	3 veces
Rotación de cuentas por cobrar	3 veces
Rotación de cuentas por pagar	5 veces

Periodo promedio de inventario	136 días
Periodo promedio de cobro	113 días
Periodo promedio de pago	78 días

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7 CO y CCE de la Empresa

Ciclo operativo y Ciclo de Conversión del Efectivo de la Empresa	
Ciclo Operativo (CO)	248 días
Ciclo de Conversión del Efectivo (CCE)	170 días

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8 Análisis financiero de penalización en días de crédito

Impacto económico por penalización en días de crédito			
Crédito normal		Crédito Penalizado	
Días de crédito	60	Días de crédito	45
Ventas diarias	L2,325,157.54	Ventas diarias	L2,325,157.54
Penalización en días	0	Penalización en días	15
Ciclo operativo	248	Ciclo operativo	248
Periodo promedio de pago	78	Periodo promedio de pago	63
Ciclo de conversión del efectivo	170	Ciclo de conversión del efectivo	185
Recursos necesarios	L396,004,777.39	Recursos necesarios	L430,882,140.53
Pérdida por penalización en crédito		-L 34,877,363.14	

Fuente: Elaboración propia.

Mediante el análisis realizado a través de las razones financieras, el ciclo de conversión del efectivo y los recursos que emplea de forma diaria la empresa para operar, se obtuvieron los resultados antes presentados. Se puede observar en el detalle de la **Tabla 8** que la pérdida ocasionada

por la reducción de 15 días en los días de crédito que brindan los proveedores a la empresa es de más de 34 millones de lempiras, esto debido a que la empresa emplea más de 2 millones de recursos diarios para operar y el CCE sufriría un aumento de 15 días, provocando que este sea ahora de 185 días. Con la reducción en el periodo promedio de pago por la penalización, la empresa debe emplear los recursos económicos de forma anticipada para pagarles a los proveedores, dejando como consecuencia menos oportunidad de invertir dichos recursos en otra actividad que genere mayores ingresos.

3.3 Costo total de propuesta implementada y propuesta de mejora

En este apartado se detalla el costo de las dos propuestas ideadas por el practicante. El costo de ambas propuestas está directamente relacionado con el tiempo invertido por cada uno de los colaboradores de cada departamento en base a un salario promedio de sus puestos. Cabe resaltar que el costo se obtiene dividiendo el sueldo promedio entre 30 días y entre 8 que son las horas, luego se multiplica por la cantidad de horas y por las personas involucradas. A continuación se muestran en la **Tabla 9** el total de recursos monetarios necesarios para la implementación de cada propuesta y el unificado entre las dos.

Tabla 9 Costo total de propuestas de mejora

Recursos Monetarios para Implementación de Propuestas de Mejora		
Propuesta Implementada: Implementación de Metodología SOX		
Costo total en horas de trabajo	Insumos y materiales	Subtotal
L3,437.50	L 640.00	L4,077.50
Propuesta de Mejora: Guía de control interno para departamento de compras		
Costo total en horas de trabajo	Insumos y materiales	Subtotal
L3,900.00	L460.00	L4,360.00
Total de ambas propuestas		L 8,437.50

Fuente: Elaboración propia.

IV. Capítulo IV

4.1 Conclusiones

A pesar de las condiciones ocasionadas por la pandemia del Covid-19, el practicante tuvo la oportunidad de desenvolverse y formar parte dentro de un ámbito formal de trabajo y en una empresa prestigiosa como Avery Dennison. Los resultados obtenidos satisfacen de forma satisfactoria los objetivos antes planteados por el estudiante, siendo posible que el estudiante complementara sus estudios con el ejercicio práctico y profesional, la implementación de la metodología SOX, la creación de una guía de control interno para mejorar los procesos dentro del departamento de compras y lo más importante, compartir conocimientos y herramientas de forma recíproca. El detalle de los resultados obtenidos se muestra a continuación de forma más detallada para su comprensión.

Gran parte del aprendizaje tuvo lugar en un área desconocida por el estudiante, el uso de sistemas de bases de datos que controlan de forma integral los diferentes departamentos dentro de la empresa. El uso de sistemas como Oracle demostró al practicante que tareas como contabilizar de forma diaria todos los gastos que entran a la empresa pueden ser realizados con mayor eficiencia cuando son manejados por un sistema como Oracle. La capacidad de consolidar la información en una base de datos que conecte los datos e información no solo permite ahorrar mucho tiempo, sino que evita gran cantidad de errores por parte de los colaboradores. Los beneficios yacen en una administración financiera más efectiva y procesos más eficientes que permiten a la empresa mejorar en la toma de decisiones.

Siendo el departamento de finanzas el área donde culminan gran parte de las actividades realizadas en la empresa, es fácil identificar cuáles son las áreas donde la empresa está fallando. Como parte del proceso de facturación, la mayoría de la documentación de respaldo y actividades yacen en el departamento de compras, el practicante junto al equipo de finanzas identificó que existía un problema en dicha área y debe ser solucionado en un futuro cercano para evitar incumplimiento de pagos y que la producción se detenga a consecuencia de lo mismo. Como solución, se generó un guía de control interno para el departamento de compras que sirva como una herramienta de auditoría interna. Esto con el objetivo de evitar fallas en el proceso de facturación y errores al momento de solicitar producto a los proveedores. Se espera que la implementación de la guía de control interno sirva como base para mejorar los procesos administrativos dentro de dicho departamento.

El manejo de y control del departamento de finanzas muchas veces involucra realizar gran cantidad de actividades y procesos diarios que en la mayoría de los casos más de uno se escapa por la gran cantidad de compromisos. Procesos contables como conciliaciones, actualización de reportes y manejo de documentos en Google drive son tareas imprescindibles que muchas veces no se realizan de forma recurrente. En consecuencia, el practicante junto al equipo de finanzas discutió las necesidades de mantener un mejor control de dichas actividades mediante la implementación de una metodología que ayudara a guiar los diferente procesos administrativos y financieros a realizar. Dicha premisa, fue el incentivo para la implementación de la metodología SOX que ya está demostrando resultados positivos en la empresa.

Al no poseer un departamento de auditoría interna como tal, Avery Dennison presentaba muchos problemas con relación a procesos administrativos y brechas de seguridad financiera que no cumplían con los requerimientos exigidos por las entidad internacionales. Además de lo mencionado y en conjunto a los problemas administrativos por falta de controles mencionado en el enunciado anterior, se decidió implementar la metodología SOX. Los resultados derivados de aplicar dichos estándares y requerimientos en base al mes de noviembre como prueba, dieron resultados positivos para mejor mejorar la eficiencia de los procesos contables y administrativos requeridos. Dichos parámetros detallados en la matriz de implementación hoy en día están siendo implementados y se estarán trabajando en un futuro cercano otras áreas ajenas a la contabilidad general.

En conclusión y dado por finalizado el proceso de práctica, el estudiante tuvo la oportunidad de aplicar sus conocimientos y obtener una experiencia laboral dentro de un ambiente de trabajo formal que complementó los estudios realizados en el ámbito financiero. Dicha experiencia fue enriquecedora, brindando un nuevo de panorama de posibilidades y oportunidades derivadas de las diferentes tareas realizadas en Avery Dennison. Ya sea por la puesta en práctica o simplemente por el aprendizaje de forma visual y auditiva, el proceso de práctica profesional complementó y añadió nuevos conocimientos, herramientas e ideas que ayudaron a que el estudiante se transformara en un profesional de finanzas más íntegro y completo. Además de los beneficios personales, la empresa obtuvo mejoras que hoy en día, colaboran a que los procesos sean más eficientes y en consecuencia, resultados más satisfactorios.

4.2 Recomendaciones

Como parte de este apartado se conforman las diferentes recomendaciones que el practicante aconseja a la empresa, institución educativa (Unitec) y a los futuros practicantes que decidan realizar su práctica profesional en Avery Dennison. El detalle de cada una de las recomendaciones es en base a las experiencias vividas por el practicante y sus consejos forman parte de un análisis subjetivo del tiempo invertido en dichas instituciones. A continuación se muestran la segmentación de las mismas.

4.2.1 Recomendaciones para la empresa

- Se le recomienda a la empresa que el proceso de aceptación de practicantes sea más formalizado, ya que según la experiencia vivida por el practicante, no hubo un control ni planificación de las tareas que estaría realizando dentro del trimestre de incorporación. Así mismo, se recomienda que la comunicación entre el área de recursos humanos y el departamento en búsqueda de practicante sea más formal y exista un plan cuando sea necesario.
- Siendo el practicante una persona más adentro de la empresa con acceso a gran cantidad de información confidencial, se recomienda a la empresa realizar un contrato que establezca en distintos puntos, todas las restricciones, acuerdos de confidencialidad y consecuencias que tendría el practicante, en el caso que decida divulgar o vender información confidencial de la empresa. Con esta medida la empresa se protege contra cualquier persona con intenciones diferentes.

4.2.2 Recomendaciones para la institución

- Como parte del proceso de práctica, se recomienda que la institución posea bases de datos actualizadas con información de empresas que se encuentren de forma activa en búsqueda de practicantes. Dicho proceso haría que los practicantes se preparen con mayor tiempo para las incorporaciones a las empresas. Así mismo, se recomienda mayor comunicación con las empresas, para gestionar planificaciones y asesoramiento para los estudiantes.
- Dentro del proceso educativo dentro de la institución en el área de finanzas, se recomienda que exista una base más sólida con respecto a diferentes clases contables dentro del pensum, esto con el objetivo de tener una mejor comprensión de actividades contables básicas antes de las diferentes introducciones a los análisis financieros. Así mismo, se recomienda una mejor integración de la parte fiscal a la carrera con clases más actualizadas y que trabajen con las normativas y requerimientos del SAR.

- El practicante considera de suma importancia que la universidad tenga una mejor postura con respecto a las diferentes herramientas que utilizan las empresas hoy en día. Se recomienda la incorporación de sistemas como Oracle y SAP que hoy en día, forman parte de la mayoría de grandes empresas y se utilizan dentro de cada departamento de las mismas, tanto desde lo más bajo hasta lo más importante, la toma de decisiones. Es de suma importancia que los estudiantes tengan una base de las diferentes herramientas que se utilizan en un mundo globalizado para poder tener una mejor idea de cómo operan las grandes empresas alrededor del mundo. En muchos casos, el aprendizaje de aspectos contables demostrados por docentes de la vieja escuela y procedimientos antiguos y poco eficientes ha quedado desfazado con el ingreso de nuevas tecnologías y sistemas de datos que facilitan las diferentes tareas y procesos tanto administrativos como financieros.

4.2.3 Recomendaciones para los practicantes

- Se recomienda a los futuros practicantes que decidan realizar su práctica profesional en Avery Dennison una mayor comprensión de las diferentes actividades y productos que realiza la empresa. Es importante que antes de iniciar el proceso de práctica, dichas personas cuenten con un mejor contexto de las diferentes tecnologías que realiza la empresa, esto con el objetivo de tomar mejores decisiones y comprender lo que se está aprendiendo.
- Así mismo, si la práctica será realizada en el departamento de finanzas dentro de la empresa, se recomienda un repaso de las diferentes clases contables y financieras aprendidas dentro del periodo universitario, esto con el objetivo de asimilar mejor la información y tener un mayor entendimiento de los diferentes procesos y decisiones que se toman en la empresa.
- Cabe resaltar que una actitud positiva, entusiasmo, responsabilidad y ganas de aprender son atributos que la mayoría de las empresas solicitan a las personas que se integran a la empresa, por lo que el practicante recomienda que cualquier tarea por mínima e insignificante, sea realizada con el mayor de los agrados y ganas posibles. Por lo tanto, es importante que los futuros practicantes demuestren que son personas profesionales y responsables.

V. Referencias Bibliográficas

Avery Dennison. (2019). *Nuestra Historia*. Obtenido de Avery Dennison:
https://www.averydennison.com/en/home/about-us/our_history.html

Espino García, M. G. (2017). *Fundamentos de la Ley Sarbanes-Oxley* (1 ed.). Ciudad de México, México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

Lugo C., D. (2002). *LEY SARBANES-OXLEY* . Obtenido de United States InterAmerican Community Affairs: <http://interamerican-usa.com/articulos/Leyes/Ley-Sar-Oxley.htm>

NETEC. (2020). *¿Qué es Oracle?* Obtenido de NETEC: <https://www.netec.com/que-es-oracle>

Van Horne, J. C., & Wachowicz Jr, J. M. (2010). *Fundamentos de la Administración Financiera* (13 ed.). Mexico: Pearson.

VI. Glosario de términos

- a. **Oracle.** (NETEC, 2020) define el sistema Oracle como: “Una herramienta cliente/servidor para la gestión de bases de datos que se usa principalmente en grandes empresas, diseñado para que las organizaciones puedan controlar y gestionar grandes volúmenes de contenidos no estructurados en un único repositorio”.
- b. **PO.** Hace referencia a “Purchase Order” en inglés u “Orden de Compra” en español. Es un documento formal que emite la empresa con el propósito de solicitar al proveedor en forma de compromiso una cierta cantidad de productos en una fecha determinada y con precios pactados. Surge luego de la requisita de compra generada de forma interna dentro del departamento.
- c. **Requisita de compra.** Documento generado de forma interna que detalle una cantidad determinada de productos necesaria para las operaciones o actividades que realiza la empresa. Dicho documento es emitido por los compradores internos para luego ser aprobados por los gerentes y así proceder con la orden de compra que se enviará al proveedor.
- d. **Conciliación bancaria.** Es el proceso en el cual se comparan los valores de la cuenta “bancos” y todas las transacciones que la cuenta contiene con los montos y saldos en la cuenta bancaria de la institución financiera, esto con el propósito de cuadrar los valores y asegurarse que no existen diferencias o errores en las transacciones realizadas durante un periodo determinado.
- e. **Google Drive.** Plataforma administrada por Google que permite a sus usuarios subir documentos a la nube con el objetivo de tenerlos disponibles en cualquier momento y en cualquier dispositivo. Una de sus funciones más utilizadas es la capacidad de permitir que varios usuarios interactúen entre sí en los documentos, especialmente en empresas, para así poder mantener datos actualizados en tiempo y forma.
- f. **AP.** Acrónimo para “Accounts Payable” en inglés o en “Cuentas por Pagar” en español. Es una cuenta que registra todos los saldos o facturas pendientes de pago derivados del otorgamiento de un crédito por parte del proveedor.
- g. **SOX.** Acrónimo en inglés para “Ley Sarbanes-Oxley”. Según (Lugo C., 2002) se define como: “una ley que regula las funciones financieras contables y de auditoría y penaliza en una forma severa, el crimen corporativo y de cuello blanco”.
- h. **DMC.** Acrónimo para declaración mensual de compras. Es un documento que se presenta al SAR donde se detallan todas las facturas registradas durante un periodo en específico (cada mes) con el propósito de corroborar los impuestos presentados y las facturas sujetas a impuestos o no.

- i. SAP.** Es un sistema que integra diferentes bases de datos con el objetivo de mantener una gestión administrativa a través de un programa que conecta los diferentes departamentos de una empresa. Es uno de los programas integrales más utilizados alrededor del mundo y colabora para que los procesos sean más eficientes.
- j. Supply-Chain.** Departamento de cadena de suministros en español. Dicho departamento se encuentra conformado por tres áreas dentro de Avery Dennison, el área de compras, bodega y exportación/importación. Se encarga de asegurarse que las necesidades de inventarios y gastos estén satisfechas para que la planta de producción trabaje de forma regular.
- k. Razones financieras.** Según (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010) son: “Un índice que relaciona dos números contables y se obtiene dividiendo uno entre el otro”.
- l. Rotación de inventarios.** Muestra la cantidad de veces que la empresa rota sus inventarios dentro de un periodo en particular. Se obtiene dividiendo el costo de ventas entre el inventario.
- m. Rotación de cuentas por cobrar.** Muestra la cantidad de veces que la empresa rota sus cuentas por cobrar o que tan frecuente le pagan sus clientes dentro de un periodo determinado. Se obtiene dividiendo las ventas al crédito entre las cuentas por cobrar.
- n. Rotación de cuentas por pagar.** Muestra la cantidad de veces que la empresa rota sus cuentas por pagar o cada cuanto suele pagar a sus proveedor en un periodo en particular. Se obtiene dividiendo el costo de ventas entre las cuentas por pagar.
- o. Periodo promedio de inventario (PPI).** Nos muestra la cantidad de días que los inventarios permanecen almacenados antes de ser empleados como parte de una venta y formar parte de una cuenta por pagar. Se calcula dividiendo 365 días entre la rotación de inventarios.
- p. Periodo promedio de cobro (PPC).** Son la cantidad de días que las cuentas por cobrar se encuentran en período de tránsito antes de ser cobradas por la empresa (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010). Se obtiene dividiendo 365 días entre la rotación de cuentas por pagar.
- q. Periodo promedio de pago (PPP).** Muestra la cantidad de días que transcurren antes que la empresa realice el pago de un saldo pendiente a un proveedor. Se obtiene dividiendo 365 días entre la razón de cuentas por pagar.
- r. Ciclo Operativo (CO).** Según (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010) este se define como: “Tiempo que transcurre desde el compromiso de efectivo para compras hasta el cobro de las cuentas por cobrar que resultan de la venta de bienes y servicios”. Este se obtiene sumando el periodo

promedio de inventario con el periodo promedio de cobro de la empresa. Para ser atractivo, es necesario disminuir el PPI y el PPC para lograr una mejor en comparación a años anteriores.

- s. **Ciclo de conversión del efectivo (CCE).** (Van Horne & Wachowicz Jr, 2010) define el CCE como: “El tiempo desde el desembolso real de efectivo para compras hasta el cobro de las cuentas por cobrar que resultan de la venta de bienes y servicios”. Es un indicador que se expresa en días y su objetivo es que sea menor comparado con otro año o con otra empresa del mismo rubro. Se obtiene restando el ciclo operativo con el periodo promedio de pago. Para reducirlo, muchas empresas procuran disminuir su CO o aumentar su periodo promedio de pago a los proveedores.

VII. Anexos

Ilustración 5 *Entrada principal área administrativa edificio 25 Avery Dennison*



Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 6 *Plantel edificio 25 Avery Dennison*



Fuente: Elaboración propia.