

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

**FCAS**

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL**

**BRITISH AMERICAN TOBACCO CENTROAMÉRICA**

**SUSTENTADO POR:**

**CARLOS ENRIQUE TALBOTT BAHR**

**21811132**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN FINANZAS**

**SAN PEDRO SULA, CORTÉS**

**HONDURAS, C. A.**

**FECHA: ABRIL, 2021**

## Índice de Contenido

Dedicatoria.....	I
Agradecimientos .....	II
Resumen Ejecutivo .....	III
Introducción .....	V
1. 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. Generalidades de la Empresa .....	2
1.2.1. Reseña Histórica .....	2
1.2.1. Misión.....	3
1.2.3. Visión.....	3
1.2.4. Valores.....	3
1.2.5. Organigrama .....	4
2. Capítulo II.....	5
2.1. Actividades realizadas en la empresa.....	5
2.1.1. Integración y reclasificación de cuentas del Balance General. ....	6
2.1.2. Gestión de pago impuestos municipales. ....	7
2.1.3. Identificar órdenes de compra abiertas.....	8
2.1.4. Revisión y registro de entradas y salidas IHSS.....	10
2.1.5. Reclasificación e Identificación de casos cuenta Anticipo. ....	10
2.1.6. Realización de Diarios contables. ....	11
2.1.7. Actualización de Base de Datos tarjetas recargables departamento de ventas. ....	11

3. Capítulo III.....	12
3.1. Propuesta de mejora implementada.....	12
3.1.1. Propuesta 1: Provisión integral impuestos municipales anuales. ....	12
3.2. Propuestas de Mejora .....	20
3.2.1. Propuesta 1: Reportes semanales Órdenes de Compra abiertas y Fechas de pago facturas registradas. ....	20
4. Capítulo IV.....	26
4.1. Conclusiones .....	26
4.2. Recomendaciones.....	27
4.2.1. Recomendaciones para la empresa.....	27
4.2.2. Recomendaciones para la institución. ....	28
4.2.3. Recomendaciones para los estudiantes.....	29
Referencias.....	30
Glosario.....	31

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. ....	4
Ilustración 2. ....	7
Ilustración 3. ....	9

## Índice de Tablas

Tabla 1. ....	14
Tabla 2. ....	17
Tabla 3. ....	18
Tabla 4. ....	19
Tabla 5. ....	23
Tabla 6. ....	24
Tabla 7. ....	24

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar la realización de este proceso tan importante en mi vida, a dos de las personas más importantes en mi vida, quienes han ejercido de guía y de apoyo incondicional en cada uno de los tramos que conforma este trayecto de formación integral.

A mi madre Gloria Bahr, es a ella a quien le reconozco el compromiso y confianza depositada en todos estos años, moviendo montañas por darle lo mejor a sus hijos y quien sé que está orgullosa de mi producto de una buena labor inculcándome de valores y principios en todo momento.

De igual forma, dedico este proyecto a mi hermana Alyce Talbott, quien además de ser mi hermana mayor, ha sido mi mentora en mi trayectoria profesional y mi formación integral, personalidad a la cual admiro profundamente y veo como fiel modelo en las acciones morales y profesionales, ejerciendo su rol protagónico en mi vida y llevándome a obtener logros que en su momento serían inverosímiles de alcanzar para mi persona pero que gracias a la confianza y compromiso otorgado han permitido que este y múltiples proyectos más se pudiesen materializar, dejando en mí un legado innegable y valioso de experiencias que formaran parte de mí y tendré presente en mi vida.

**Carlos Enrique Talbott Bahr**

## Agradecimientos

Agradezco en primera instancia a Dios por las múltiples bendiciones derramadas en mi vida a lo largo de estos años, quien siempre ha sido fiel conmigo y mi familia; Permitiéndome alcanzar logros inimaginables y que son puntos de inflexión a la hora de manifestar los cambios positivos que se producen a partir de ellos; Gracias Dios, ya que me has dado la fortaleza, discernimiento y sabiduría en cada uno de las etapas de mi vida y que has puesto en mi camino a las personas idóneas en relación a aportar un granito de arena en mi formación profesional.

A mi padre, Carlos, por apoyarme y creer siempre en mí, a pesar de los altibajos que se pudiesen producir en materia de rendimiento académico y por ayudarme a sobrellevar los cambios ocurridos en mi vida; A mis hermanas, Blanche y Stephanie, quienes me brindaron su apoyo incondicional en todo momento y estuvieron presentes en esta montaña rusa de emociones a la hora de tomar decisiones que marcarían mi vida de manera irreversible, siendo pilares y modelos para mí.

A mis amigos, en especial a Jacky y Faris; quienes han sido parte fundamental en esta ecuación ya que consolidaron en esta linda y autentica amistad, un apoyo tanto en términos académicos, como de desarrollo en materia personal.

A mis catedráticos quienes han ejercido como guías, en la formación profesional de manera fundamental, creando en mi ese deseo y sed de aprender múltiples temas en ámbitos académicos y haciendo énfasis en la ética y valores que deben estar presentes en cada una de las actividades que desarrollemos en nuestra vida.

Finalmente agradezco a British American Tobacco por darme la oportunidad de realizar mi práctica profesional en una empresa tan prestigiosa y repleta de desafíos que consolidan los conocimientos adquiridos, complementándolos con la operatividad de sus procesos y quienes abrieron mi mente en la realidad laboral, haciendo especial mención a la Lic. Gissela Castellanos quien me apoyó en todo el proceso anteriormente mencionado, confiando en mi potencial y animándome a seguir creciendo.

**Carlos Enrique Talbott Bahr**

## Resumen Ejecutivo

En Honduras, el mercado del tabaco ha crecido exponencialmente y con implicaciones positivas en términos de generación de empleo a nivel nacional, donde según datos oficiales La industria del tabaco genera unos 100.000 empleos, entre 20.000 y 25.000 de ellos directos, en los cinco departamentos, de los 18 que tiene Honduras, donde está asentada: Copán (oeste), El Paraíso y Olancho (este), y Comayagua y Francisco Morazán, los dos en el centro. (Martínez, 2011).

Partiendo de una premisa como la expuesta anteriormente, se puede apreciar la dimensión que implica el tabaco en un país cuya economía no es precisamente versátil y donde la demanda de los productos derivados al tabaco es alta y con presencia significativa de manera nacional e internacional; Siendo en este sentido British American Tobacco (BATCA) el principal distribuidor de Tabaco proveído por su empresa hermana Tabacalera Hondureña quien se encarga de la producción, Teniendo una participación del mercado a nivel nacional alrededor del 95% (Nielsen, 2020.)

Es preciso que cada uno de los elementos que compone la operatividad de la organización, sean desarrolladas de manera eficiente y procurando implementar mejora continua en los procesos de manera que todas las partes interesadas se beneficien y obtenga un grado mayor tanto de rentabilidad como de satisfacción en términos generales.

Es acá donde se refleja el trabajo realizado en el área de contabilidad de BATCA, durante las diez semanas de práctica profesional, como Asistente de Tesorería, que consta de gestionar los saldos generados en las diferentes cuentas balance, donde además de identificarlos se debe limpiar y reclasificar según sea el caso; además de otros elementos eventuales tales como la gestión de pago de impuestos municipales a nivel nacional; actualización de base de datos a nivel general, gestión de pago de planillas del Instituto Hondureño de Seguridad Social y el Régimen de Aportaciones Privadas.

Donde se gestiona no solamente el área de San Pedro Sula, sino que los 8 puntos de venta principales a nivel nacional donde además tienen planillas y gastos asociadas a ellas.

El desarrollo de la práctica profesional estuvo repleto de identificar oportunidades de mejora en materia de otorgamiento de fondos provisionales a empleados a razón de gastos eventuales y mejorar procesos ligados a gestión de pago de impuestos como tal.

En este sentido, es importante recalcar que el departamento de contabilidad tiene contacto directo con todas las áreas de BATCA y con las empresas hermanas que forman parte a nivel nacional y también a nivel mundial, particularmente aquellos mercados ligados a la gestión de cuentas por pagar y otras solicitudes generadas por los sistemas contables manejados por la empresa.

El dominio de las herramientas básicas tales como Excel, constituye el día a día en los procesos elaborados en la empresa y los procesos eventuales que puedan surgir.

Esto es importante recalcar ya que a pesar de que se bajen los reportes mediante sistemas como SAP, a la hora de interpretar, ordenar y modificar algún dato el Excel permite realizar estas tareas.

Además de desarrollar una labor en el área de tesorería se brindó apoyo en diferentes roles dentro del departamento de contabilidad tales como la creación de órdenes de compra indirectas que son adquisición de productos o servicios no relacionados a la producción del tabaco y sus derivados, siendo estas solicitudes provenientes de los diferentes departamentos de la organización y que se deben gestionar de la manera más eficiente posible tanto para que se entreguen los bienes y servicios en tiempo y forma sin ocasionar algún retraso para la operatividad de los departamentos.

El otro rol ejercido fue asistente del AP (Account Payable), quien era la encargada de gestionar el pago las facturas generadas por las órdenes de compra y aquellos contratos preestablecidos con los proveedores con las entidades de BAT encargadas de este proceso en Costa Rica y Rumania, donde contando con el último país mencionado una diferencia horaria de ocho horas, se debía reducir el margen de error para evitar retrasos en términos de pago o cualquier problema que involucre un mal registro de documentos.

## Introducción

En el presente informe se abordará el desarrollo de la práctica profesional junto con el conjunto de experiencias y conocimientos adquiridos en el transcurso de las diez semanas de duración; práctica profesional realizada en British American Tobacco S.A, en la ciudad de San Pedro Sula, Cortés, Honduras.

Se describirán las actividades realizadas en el área de contabilidad, desempeñando el puesto de asistente de tesorería, gestionando tareas tales como limpieza de saldos, impuestos municipales, planillas, alimentación de base de datos, entre otros, presentando de esta manera las propuestas de mejora en los procesos planteados anteriormente para buscar la eficiencia en términos generales, cuantificando el alcance de los procesos y el impacto positivo una vez se implementen los nuevos métodos orientados a buscar rentabilizar al máximo las operaciones y reducir los gastos innecesarios.

British American Tobacco es una empresa orientada a la comercialización del tabaco a nivel nacional y por tanto dispone de una logística en materia de ventas y planilla a nivel general en 8 puntos importantes distribuidos de manera nacional, es por esto que es imprescindible que la operatividad siga su curso normal en todas sus instancias y que además se busque efficientizar los procesos que se deriven de la actividad contable, tales como otorgamiento de fondos para administrativos de las diferentes áreas o el pago oportuno de los impuestos municipales por mencionar algunos casos.

Por otra parte, se hace énfasis en la gestión de pago a los diferentes proveedores mediante las órdenes de compra y demás procesos preestablecidos que forma parte del día a día de las asignaciones.

Una retroalimentación constante con todos los departamentos de la organización minimiza los errores en estos términos y favorece a desarrollar los procesos operativos de la empresa de manera oportuna y eficiente.

El presente informe está organizado en cuatro capítulos, los cuales consisten en:

Capítulo I: Conformado por los objetivos generales y específicos de la práctica profesional y los datos generales de la empresa.

Capítulo II: Describe el funcionamiento del departamento de contabilidad en la organización y su relación con el resto de departamentos. Asimismo, detalla las actividades realizadas durante el periodo de práctica.

Capítulo III: Presenta las propuestas de mejora identificadas y su impacto para la empresa en materia de reducción de costos y cambio de sus procesos.

Capítulo IV: Se muestran las conclusiones obtenidas en base a los resultados de la práctica e incluye recomendaciones para la empresa y para los futuros practicantes.

# **1. Capítulo I**

## **1.1. Objetivos de la práctica profesional.**

### **1.1.1. Objetivo General**

Aplicar los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Finanzas, desarrollando las actividades designadas en el departamento de contabilidad; esto con la finalidad de generar propuestas de mejora para la organización, partiendo de un análisis integral de los procesos actuales y el alcance de estos.

### **1.1.2. Objetivos específicos**

- Implementar los conocimientos adquiridos en programas contables básicos y complementar estos con los sistemas manejados por la organización para obtener información contable de una forma más ágil y oportuna.
- Determinar la efectividad de los procesos ligados al área de cuentas por pagar, para identificar oportunidades de mejora en esta división.
- Analizar oportunamente las gestiones de pagos municipales a nivel nacional, para determinar la eficiencia de este proceso en términos de provisionar adecuadamente los impuestos de cada municipalidad, en función de realizar planificaciones lo más apegadas a la realidad.
- Identificar los procesos adoptados por la organización en relación al área fiscal, para generar propuestas de mejora en los aspectos que se requieran.

## **1.2. Generalidades de la Empresa**

### **1.2.1. Reseña Histórica**

British American Tobacco Centroamérica es parte de British American Tobacco (BAT), un grupo tabacalero líder, con marcas que se venden en alrededor de más de 180 mercados.

Son el resultado de la integración de varios países, que se unieron con el objetivo de maximizar sus ventajas competitivas y consolidar la calidad en los procesos y la satisfacción al cliente.

Los orígenes de la compañía en Honduras se remontan a 1914, cuando se estableció la fábrica de cigarrillos King Bee, en San Pedro Sula. Esta empresa se transformó luego en Tabacalera La Bohemia, beneficiada por la concesión tabacalera otorgada por el Gobierno en 1921.

Tabacalera Hondureña S.A fue fundada en la ciudad de San Pedro Sula, el 28 de febrero de 1928, luego de la adquisición de la Tabacalera La Bohemia, por parte de un primer grupo de inversionistas constituido por ciudadanos hondureños e ingleses, asociados al Grupo British American Tobacco.

A inicios de la década de los 90, el entorno empresarial experimentó profundos cambios en las tendencias, la globalización y el libre comercio se convirtieron en la tónica de la economía mundial, desarrollándose los principales bloques económicos, eliminándose las barreras comerciales y acrecentándose la presencia de marcas globales.

Las empresas del Grupo en la región, conscientes de esta tendencia, determinaron que la mejor forma de asegurar la competitividad, era formando un equipo gerencial que integrara las estrategias, estructuras y operaciones en el área.

El proceso inició en el 2001, cuando nació British American Tobacco Centroamérica (BATCA), que integraba a Republic Tobacco Company de Costa Rica, Tabacalera Nicaragüense de Nicaragua, Tabacalera Hondureña, Cigarrería Morazán de El Salvador, Tabacalera Nacional de Guatemala y Tabacalera Istmeña de Panamá.

En la actualidad, Honduras alberga a British American Tobacco Sucursal Honduras con oficinas centrales en San Pedro Sula, y que se encarga de distribuir los cigarrillos a lo largo y ancho del país, también, es la sede de la fábrica de TAHSA, ubicada en San Pedro Sula, que se encarga de la fabricación de los cigarrillos para los mercados de Centroamérica, República Dominicana, y las Islas del Caribe. (British American Tobacco, 2021)

### **1.2.1. Misión**

Construir un mejor mañana al reducir el riesgo en la salud, al ofrecer una mayor variedad de productos que sean más agradables y menos riesgosos para nuestros consumidores con un portafolio de producto que van más allá del tabaco y la nicotina. (British American Tobacco, 2021)

### **1.2.3. Visión**

Un Mejor Mañana al estimular los sentidos de las nuevas generaciones de adultos, nuestro propósito es crear un futuro mejor para todos nuestros accionistas. (British American Tobacco, 2021)

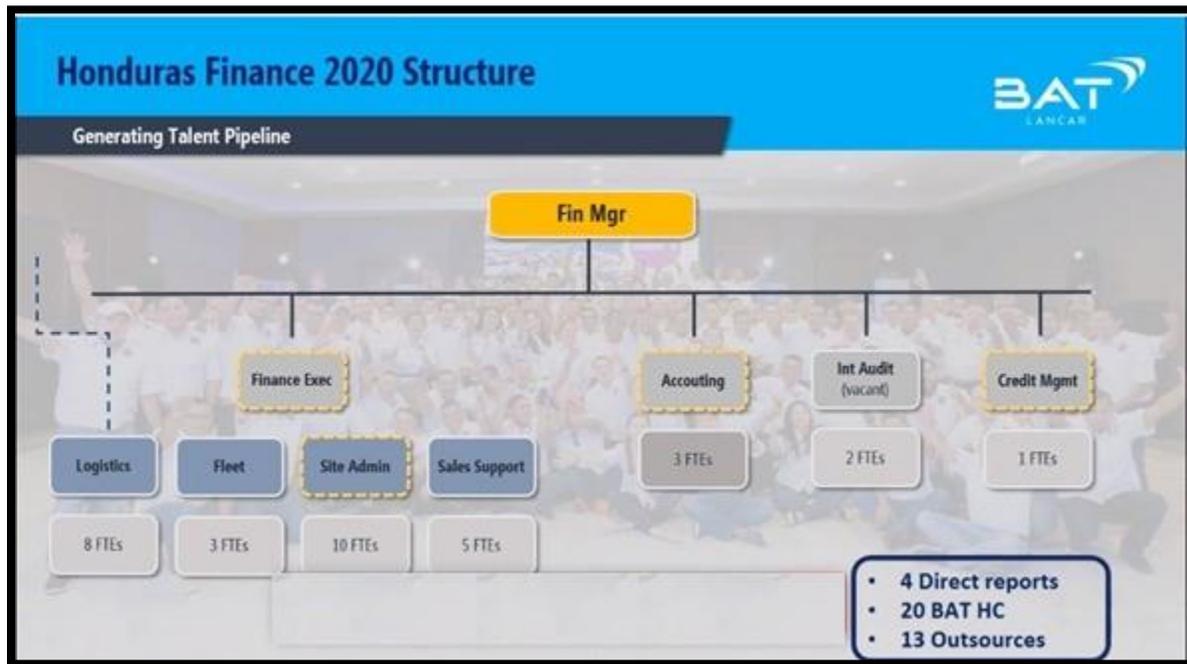
### **1.2.4. Valores**

- Honestidad
- Integridad
- Transparencia
- Responsabilidad
- Empoderamiento
- Audaces
- Igualdad

## 1.2.5. Organigrama

### *Ilustración 1.*

Organigrama Departamento de Finanzas de British American Tobacco



Fuente: Gissela Castellanos, Departamento de Contabilidad BATCA (2021)

## **2. Capítulo II**

### **2.1. Actividades realizadas en la empresa**

En el presente capítulo se abordará la temática de las actividades realizadas en British American Tobacco Company S.A durante el periodo de duración de la práctica profesional en el departamento de contabilidad.

El departamento de Contabilidad al formar parte del equipo de división de Finanzas y por la naturaleza del mismo posee un papel crucial en la integración de la actividad económica de la empresa, implicando una comunicación permanente con las diferentes áreas de la organización; así como los mercados (Empresas hermanas, que forman parte de la misma entidad comercial distribuidas a nivel internacional) en los cuales deben de reportar sus actividades y deben obtener la aprobación de los mismos para efectuar transacciones y procesos inherentes a las asignaciones del departamento.

Por consiguiente, este departamento posee una serie de asignaciones distribuidas en los diferentes equipos consolidados en el área de finanzas, mencionados para una mejor comprensión del desarrollo de la práctica profesional y entender las implicaciones generales de las actividades tales como la generación de órdenes de compra para proveedores, gestión de pago hacia las diferentes partes interesadas, asuntos tributarios de carácter municipal y estatal; procesos internos de auditoría, integración de cuentas contables, conciliaciones entre otras actividades que forman parte del departamento.

Es preciso conocer, que además se maneja una serie de elementos tales como las planillas de empleados de la organización con sus respectivas deducciones, prestamos, presupuestos de las diferentes áreas y un seguimiento general de los diferentes casos que puedan surgir en términos de pago a proveedores o mantenimiento de las órdenes de compra según sea oportuno.

Un ejemplo claro, de la relación del área de contabilidad con los diferentes departamentos es el manejo de los centros de costos de cada uno de ellos, para asignar el

costo y los gastos correspondientes a los periodos establecidos, de manera que pueda llevarse un seguimiento de los presupuestos aprobados por la organización.

### **2.1.1. Integración y reclasificación de cuentas del Balance General.**

La empresa maneja un sistema integrador llamado SAP<sup>1</sup> para llevar el control de las diferentes transacciones contables que se registran en los periodos, SAP le permite a la organización obtener informes de los diferentes años fiscales y periodos, según los parámetros que el usuario desee, tomando en cuenta que se debe gestionar esta información en relación a que los diferentes ajustes contables sean aplicados en manera oportuna.

Es por esto que se bajan los reportes de los movimientos del catálogo de cuenta con el que dispone la organización para identificar los saldos finales del periodo y compararlos con los movimientos del mes y buscar una conciliación dentro de estos, que en la teoría siempre coinciden, el problema surge cuando utilizan una cuenta de manera provisional para registrar un gasto o un costo del cuál desconocen la naturaleza del mismo o es temporal y por ende se busca conciliar dentro del mismo periodo de su generación.

Cabe resaltar que los informes son generados en formato Excel, donde se descargan dos diferentes archivos; uno que muestra los saldos totales del periodo evaluado, arrastrando los respectivos saldos de periodos anteriores y un Excel que genera los movimientos de cada cuenta contable para que se concilien con el saldo total o acumulado, integrando estos archivos en un general que lleva registro de meses anteriores y donde se identifican los casos pertinentes de ajuste y reclasificación de acuerdo a la naturaleza de cada cuenta.

---

<sup>1</sup> **SAP** (2021): Sistemas, Aplicaciones, Productos en procesamiento de datos por sus siglas en inglés; Es un software que permite gestionar las diferentes acciones de una empresa; cómo las áreas de logística, producción, inventario y la contabilidad.

**Ilustración 2.**

*Balance de saldos generales del catálogo de cuentas Sistema SAP.*

Period	Debit	Credit	Balance	Cumulative balance
Bal. Carryfor...				generic number
1				generic number
2	generic number			generic number
3				generic number
4	generic number		generic number	generic number
5				generic number
6				
7				
8				
9				
10				
**				

Fuente: SAP (2021).

### 2.1.2. Gestión de pago impuestos municipales.

La gestión de los pagos a las diferentes municipalidades a nivel nacional, producto de las actividades económicas de la empresa, son realizadas de manera anual, tomando en cuenta que en promedio se gestiona el pago a 247 municipalidades distribuidas a lo largo del territorio nacional, saldo que es generado según los planes de arbitrio de cada municipalidad y tomando en cuenta saldos adicionales generados partiendo de los diferentes impuestos de servicios o elementos que entren en cada uno de los casos.

Es preciso mencionar que para esta asignación el apoyo de los administrativos en los diferentes departamentos de Honduras, es fundamental para que se lleve a cabo cada uno de estos pagos en tiempo y forma; para esto se utiliza el sistema SAP donde se lleva registro de ventas dentro de cada municipio a nivel nacional y consolidándose con las declaraciones del impuesto sobre venta mensuales hacia el Servicio de Administración de Renta (SAR), para cumplir con las normativas legales.

Para esta asignación se descargan informes de los periodos fiscales a pagar, y se realiza un desglose en Excel con la información provista, enlazando las municipalidades con un código único para su identificación y el cálculo del monto a pagar, distribuyendo las diferentes municipalidades a cada administrativo con las cifras a cancelar.

El pago de estas gestiones es realizado mediante cheques que se les hace llegar a los administrativos de cada departamento y que, bajo una ruta establecida asignada, se les encarga pagar cada municipalidad; adicionalmente se les crea un fondo municipal para pagos de los demás impuestos generados por las diferentes municipalidades ya que en el cálculo del impuesto municipal generado por nuestra parte solo se contempla el volumen de ventas anual y por ende su respectivo saldo.

Posteriormente, al emitirse los cheques y asignarse los fondos, se debe realizar un seguimiento para conocer el estatus de pago de cada una de las municipalidades, esto con la finalidad de evitar caer en recargos, multas y otras situaciones que imposibiliten la actividad comercial normal de la organización.

### **2.1.3. Identificar órdenes de compra abiertas.**

En este proceso se lleva un seguimiento general de las diferentes áreas que solicitan productos o servicios dependiendo el caso, donde las órdenes de compra son generadas por el “creador de órdenes de compra”, proceso esencial para que los proveedores de la empresa, generen sus respectivas facturas de los servicios o productos solicitados y que por tanto se creen los asientos contables correspondientes en el sistema SAP, llevando un seguimiento en términos de recepción de los bienes, así como su ingreso para el pago a los proveedores, llevando un proceso amplio, donde en ocasiones una misma orden de compra puede contener una serie de líneas que aborden múltiples facturas o servicios, según sea el caso, creadas de manera provisional, donde se van afectando en tiempo real de acuerdo a la recepción de documentos fiscales que respalden estos procesos comerciales.

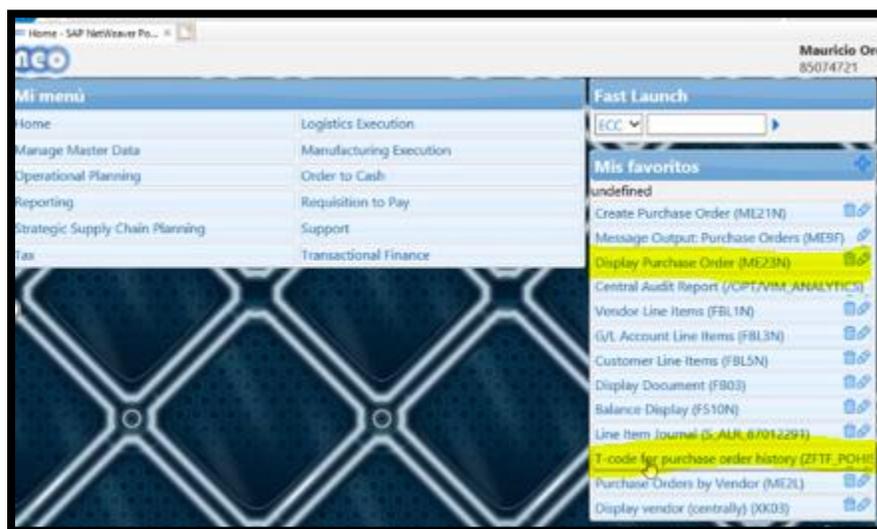
La actividad consiste en revisar que las líneas con mayor antigüedad aún abiertas en el sistema SAP, puedan ser eliminadas oportunamente para llevar un control de las órdenes de compra que si están siendo utilizadas para los diferentes departamentos de la entidad.

Para esto se descarga un reporte en el sistema, donde se identifica en principio por fecha y por la solicitud del encargado del área, para consultarle la validez o utilización de las ordenes en función de que, si recibirá o recibió el producto o servicio, o que simplemente nunca haya llegado una factura que afecte las respectivas líneas de la orden.

Una vez consolidando el Excel con las órdenes de compra abiertas y obsoletas, estas serán enviadas a un proceso de limpieza, donde se eliminarán para evitar la saturación del sistema y llevar al día este proceso; Es importante tomar en cuenta que se debe llevar una antigüedad de máximo dos meses desde el momento que se hace la revisión ya que en ocasiones, los proveedores pueden presentar demoras en el proceso de entregas de facturas, o es necesario una revisión de la situación contractual con los mismos, debido a que por políticas de la empresa este contrato debe estar en vigencia, o se debe presentar otras condiciones para que se registre y se siga el proceso de manera normal.

### *Ilustración 3*

*Interfaz SAP, descarga de órdenes de compra abiertas.*



Fuente: SAP (2021)

#### **2.1.4. Revisión y registro de entradas y salidas IHSS.**

Esta actividad consta de revisar las diferentes planillas recibidas de parte del Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) de cada departamento donde se tiene afiliación; asignación que exige tener una comunicación directa con el departamento de Recursos Humanos, para que nos suministre la información de entradas y salidas de los empleados en cada periodo; para esto se lleva un registro en Excel para hacer las provisiones correspondientes en el SAP y hacer los ajustes correspondientes según sea el caso, con la planilla enviada por el IHSS; Ya que una vez se consolide ambas partes se traslada a la persona encargada de realizar las deducciones a los empleados de manera mensual.

Es preciso mencionar que se debe enviar un correo mensual notificando los cambios ocurridos en ese periodo para que actualicen la planilla en el próximo mes, aplicando los mismos.

#### **2.1.5. Reclasificación e Identificación de casos cuenta Anticipo.**

En el sistema SAP, existe una cuenta contable en la cual se registran múltiples transacciones de manera provisional y que además debe llevarse un control en archivos de Excel para darle seguimiento a los diferentes casos que surjan en los periodos y que estos se cancelen entre sí, ya que cómo se mencionó anteriormente la naturaleza de la cuenta 1553109000 conocida de manera genérica como: “Anticipo a Empleados Varios”; desembocan asignaciones de fondo, pagos de facturas de empresas relacionadas, deducciones de faltantes, préstamos a empleados, liquidaciones, seguros, entre otros.

Para esta actividad se descargan un reporte en SAP, para ver los movimientos de esta cuenta y la naturaleza de estos, refiriéndose si se genera un débito o crédito según sea el caso, y que este coincida y cancele el monto del documento original, eliminando y limpiando la partida contable provisional; o en los casos que se requiera se reclasifican las partidas asignándolas a las cuentas contables correctas y con su respectivo centro de costos.

En esta partida, se puede llevar un seguimiento de algunas deducciones generales a empleados tales como las realizadas por prestamos o por deducciones donde será apoyo principal para validar la situación actual del empleado ya que se registra de manera mensual y por tanto se lleva un histórico de estas transacciones.

### **2.1.6. Realización de Diarios contables.**

Al momento de realizar las reclasificaciones de partidas contables tal y como se mencionó anteriormente este proceso es fundamental para ajustar los saldos en el sistema SAP, de manera que se cargue y debite a las cuentas correctas según sean los casos, este proceso se realiza para diversas cuentas provisionales y carga de los cheques bancarios emitidos, en los diferentes escenarios.

Para esto se baja el formato de “Journal” en el SAP en el cual se hace la limpieza de las diferentes partidas y una vez se plasme la información solicitada de las partidas a afectar se sube el consolidado para que se apliquen los cambios.

### **2.1.7. Actualización de Base de Datos tarjetas recargables departamento de ventas.**

El departamento de ventas recibe un incentivo por parte de la empresa, otorgándoles tarjetas recargables para su utilización de manera periódica; Tarjetas las cuales se lleva un registro en Excel en términos de los números de estas y el saldo con el que cuentan cada una de ellas, enlazándolas con los empleados a quienes se les otorgó y las fechas de estas.

Es preciso tomar en cuenta, que estas tarjetas pueden ser bloqueadas según la situación del empleado, en escenarios de robo o de culminación de la relación laboral con la organización; estas tarjetas en ocasiones se emiten nuevamente y cambian de numeración por lo que es necesario llevar y actualizar la base de datos de manera oportuna para que estas sean canceladas a fin de mes y se recarguen respectivamente.

### **3. Capítulo III**

#### **3.1. Propuesta de mejora implementada**

##### **3.1.1. Propuesta 1: Provisión integral impuestos municipales anuales.**

###### **3.1.1.1. Antecedentes.**

Con el objetivo de cumplir con las normativas fiscales tanto a nivel de entidades como el SAR y las diferentes figuras municipales dentro de las cuales abordan el ámbito tributario, siendo BATCA una empresa cuyas ventas poseen presencia a nivel nacional, es fundamental que se dispongan de todos los elementos legales que no impidan la actividad económica de distribución de cigarrillos y productos relacionados, es por ello que el hecho de pagar los tributos generados a raíz de esta actividad económica es fundamental para que la distribución ocurra sin ningún obstáculo o imprevisto que represente un retraso en las ventas y además ocasione sanciones legales y operativas a la empresa.

En términos de impuestos enterados y pagados al máximo ente fiscal el cuál es el SAR, la empresa cuenta con asesoría del departamento de impuestos y legal de México, donde el personal administrativo es el encargado de realizar las respectivas declaraciones de venta y demás impuestos a pagar dentro de los cuales se pueden mencionar: Retenciones en la fuente, Retenciones por Honorarios, Impuesto sobre la renta, Impuesto sobre capital, Impuesto solidario, entre otros. En este punto la empresa se encuentra cubierta por la gestión oportuna de este departamento, pero por otra parte existen otros impuestos locales que son gestionados por los administrativos de manera nacional, los cuales son los impuestos municipales que son definidos como aquellos impuestos que se pagan de manera anual en cada una de las municipalidades donde la empresa obtuvo ventas y por tanto debe pagar según cada plan de arbitrio en las ya mencionadas entidades.

El precedente surge a partir de que en la organización y específicamente en el departamento de contabilidad y finanzas como tal existe una política de rotación donde a medida surgen nuevas plazas como parte de una propuesta de crecimiento para los

colaboradores, estos son trasladados y donde si bien es cierto motivan a que el desempeño de estos sea mayor, no existe una continuidad en los procesos de gestión de pagos de impuestos municipales ya que, estos son generados de manera anual, pero donde los encargados de este proceso utilizan diferentes estrategias para la cancelación de estos, ahora bien, para este proceso es preciso recalcar que los pagos son realizados por medio de Cheques o fondos asignados a los administrativos de los principales SITES (Puntos de venta distribuidos a nivel nacional), y que adicionalmente se les asignan los municipios aledaños, que en ocasiones muchos de ellos son remotos y requieren una logística que deriva a que el gasto sea considerable y además existan otros percances tales como el hecho de no contemplar todos los impuestos municipales que surgen en los diferentes planes de arbitrio en las principales áreas a nivel nacional.

Esto crea que una vez que los administrativos se desplacen a las municipalidades a cancelar los impuestos, deban regresar ya que no fueron contemplados las demás tasas y servicios particulares en cada una de estas zonas, incurriendo en que se solicite un estado de cuenta actualizado, que no es posible solicitarlo de manera electrónica para que el proceso sea más amigable para el encargado en el departamento de contabilidad, donde los gastos asociados se derivan desde el costo de emisión por cheque, el cuál en ciertas zonas este no podrá ser aceptado ya que existe el siguiente escenario:

1- El monto del cheque no concuerda con el valor a pagar y, por tanto, estas municipalidades tengan políticas donde no se realicen notas de crédito en caso de que el monto del cheque sea mayor o por el contrario no se acepte pagar parcialmente los impuestos.

Donde el proceso de gestión de pago de las diferentes municipalidades que oscila en un promedio de 247 municipios distribuidos a nivel nacional, comienza a principios de cada año, y que además este debe culminar idealmente antes del 31 de enero, por razones que involucran el descuento por pronto pago del 10% de 8 meses de los impuestos y tasas municipales a cancelar, además del permiso de operación que se requiere para que la actividad comercial continúe sin ningún obstáculo legal de por medio.

A raíz de esto se recomienda, crear un formato donde se contemplen los demás impuestos y tasas municipales donde el proceso de logística de pago a los diferentes

municipios será más eficiente en términos de tiempo y costos de traslado, recargo y multas otorgadas consecuencia del pago tardío de esto.

*Tabla 1.*

*Distribución de municipalidades a los administrativos de BAT.*

<b>Distribución de Municipalidades a pagar a los administrativos de BAT</b>		
<b>Administrador</b>	<b>Número de Municipios asignados</b>	<b>SITE DEL ADMINISTRATIVO</b>
Allan Gonzalez	26	SAN PEDRO SULA
Daniel Rodriguez	37	COMAYAGUA
Daysi Berrios	22	TEGUCIGALPA
Edgardo Jose Castro	21	OLANCHO
Jose Roberto	13	DANLI
Julio Bourdeth	22	LA CEIBA
Marlon Saavedra	24	CHOLUTECA
Orlando Caceres	82	COPAN
<b>Total de municipios</b>	<b>247</b>	

Fuente: Elaboración propia (2021)

### ***3.1.1.2. Descripción de la propuesta.***

La propuesta consiste en establecer formatos y procesos que permitan simplificar la logística y provisionar los impuestos municipales a pagar en enero de cada año, partiendo de los ingresos percibidos el año anterior en cada uno de los municipios distribuidos a nivel nacional, siguiendo los planes de arbitrios de cada municipalidad para obtener un dato real, donde anteriormente solo se contemplaba el impuesto de industria, comercio y servicios, omitiendo las demás tasas e impuestos que indica cada plan de arbitrio.

El proceso como tal implica que los primeros días de enero se bajen reportes de los sistemas predefinidos como SAP y Odyssey donde se obtienen las ventas anuales y detalladas para cada área, donde el proceso consiste en realizar tablas dinámicas para plasmar los ingresos percibidos en cada uno de los municipios y partir con el cálculo de las tasas e impuestos a pagar en ese periodo fiscal.

Es preciso tomar en cuenta que el proceso debe comenzar la primera semana de enero ya que a medida transcurra el tiempo, existirá una brecha corta de tiempo en la cual el envío

de los cheques y declaraciones juradas elaboradas por los encargados en el departamento de contabilidad a los diferentes administrativos de cada uno de los principales SITES, donde se depende de factores externos tales como empresas de logística que en el caso de BAT utilizan los servicios de encomiendas proporcionados por CAEX (Cargo Expreso) que disponen de su propia ruta y que adicionalmente existe una organización por parte de los administrativos en materia de pagar en promedio 3 municipalidades diarias.

Es preciso tener como punto de partida que la fecha límite de pago para que no se incurra en moras ni recargos, los cuales en los últimos 2 años se han pegado debido a un atraso en el pago de los impuestos municipales y sus tasas es el 31 de enero de cada año, posterior a esa fecha se incurre en recargos por mora con una tasa de interés del 15.72% anual cuyos recargos son diarios, además de las multas que se derivan de cada caso particular de cada municipalidad, por tanto, a la fecha en que se solicite el nuevo recibo de las diferentes municipalidades ya incluirá el saldo actualizado con sus respectivos recargos y multas.

En resumen, el proceso será el siguiente:

1. Descargar los reportes de ventas anuales por medio del sistema SAP de manera que se realice una tabla dinámica por medio de Excel donde se plasmen los ingresos percibidos en cada municipio.
2. Descargar el plan de arbitrio vigente para el periodo fiscal a cancelar, con la finalidad de revisar que las tasas e impuestos no hayan cambiado ni la forma de su cálculo, en caso de algún cambio, realizar las correcciones pertinentes.
3. Se utiliza el formato de cálculo de impuestos y tasas municipales donde se arrastran los ingresos plasmados en el paso anterior y se provisiona de acuerdo a los planes de arbitrio y los resultados de la actividad económica en el periodo a cancelar los impuestos; donde además se distribuyen las municipalidades a cada administrativo de acuerdo al sitio principal de ellos para que puedan cancelar los saldos pendientes de manera más eficiente; siendo este paso el más importante ya que acá surge la modificación donde se contemplan las demás tasas e impuestos municipales que no han sido considerados en los años anteriores y que ha significado un retraso en el pago de estos impuestos.

4. La información reunida de los impuestos a pagar se resume en la hoja principal, donde por medio de Macros de Excel, se podrán realizar las hojas de cálculo de manera masiva de cada una de las municipalidades, donde cada una de ellas tiene un código SAP que permitirá hacer las gestiones de pago internas y que además se cargará contablemente la provisión del gasto en concepto de impuestos y tasas municipales, reduciendo el tema de ajustes contables a finales de periodo y obteniendo datos reales.

5. Una vez la gestión sea aprobada por los encargados locales del área de finanzas y el equipo de Account Payable (AP) de Costa Rica/ Rumania (Según sea el caso), se redacta una carta al banco comercial de la empresa para que le emita los cheques de las diferentes municipalidades a pagar, esto con la finalidad de que se exista una gestión y aprobación por todas las partes.

6. Se aprueba un fondo adicional temporal de L.15,000 en caso de que surjan gastos imprevistos o impuestos no contemplados y además se cubran los gastos de movilización y viáticos del administrativo en caso de ser necesario, dicho fondo es gestionado por medio del sistema SAP y se requiere de la aprobación de la persona encargada localmente y de AP Costa Rica/Rumania, tal como sucede en el paso anterior.

7. Una vez se reciban los cheques por parte del banco comercial, estos son enviados por bolsa (mediante CAEX), a los diferentes administrativos de las 8 áreas principales de distribución a nivel nacional.

8. Los administrativos al recibir los cheques se encargan de realizar su ruta de manera más conveniente para pagar las municipalidades asignadas y utilizan los fondos que se les confirió en caso de ser necesario.

9. Una vez se cancelen los saldos pendientes, los recibos son enviados al departamento de contabilidad en San Pedro Sula, donde se cargan a la nube de la empresa para que se registren oportunamente.

10. Los fondos temporales son liquidados por los administrativos, teniendo como respaldo los recibos otorgados por las municipalidades y facturas con sustento legal en caso de algún gasto producto de la gestión logística.

### ***3.1.1.3. Impacto de la propuesta.***

El cambio de la provisión integral de los impuestos municipales es una solución efectiva para contemplar oportunamente la cantidad total real de los impuestos y tasas municipales que en años anteriores han pasado por alto en primeras instancias, ya que únicamente consideraban el impuesto de industria, comercio y servicios que tiene el 70% del peso de los impuestos a pagar, pero que sin lugar a dudas ese 30% trasladado a la práctica se plasma en un monto significativo el cuál debe ser ajustado contablemente posteriormente con los procesos actuales de la empresa.

Por tanto, aportará una reducción de costos en temas de logística de los administrativos y disminuirá la brecha de tiempo que se traduce en multas y recargos por el pago tardío de los impuestos, cuyos resultados en los últimos años ha significado que el saldo a pagar sea significativamente mayor.

En términos generales, mejorará el proceso actual para que este sea más eficiente y que se evite caer en problemas y sanciones legales de cualquier índole a la hora de desarrollar la actividad económica de distribución de cigarrillos.

#### **3.1.1.3.1. Costos de la propuesta**

Los costos adicionales producto de esta propuesta, no variarían en términos generales ya que el proceso pretende reducir recursos innecesarios y volverse más eficiente siguiendo la filosofía de la mejora continua y con el enfoque de solventar y eliminar cualquier barrera y sanción legal producto del retraso de pago derivado de estos impuestos y tasas municipales que actualmente son 247 municipalidades a nivel nacional.

Los costos operativos actuales y de la propuesta de mejora se detallan en las siguientes tablas:

***Tabla 2.***

***Costos operativos proceso de pago Municipalidades.***

<b>Costos de logística Actuales</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Envío a los Sites De documentación y cheques	16	L120,00	L1.920,00
Total de cheques emitidos (Promedio contando complemento de impuesto restante)	300	L150,00	L45.000,00
Gastos de tasas de seguridad, Fondos otorgados	8	L30,00	L240,00
Promedio diario gasolina (Días totales por administrativo) Según Versatec	164	L134,12	L21.995,84
<b>Total</b>			<b>L69.155,84</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Tabla 3 Costos operativos*

*Propuesta implementada proceso pago Municipalidades.*

<b>Costos de Logística con Mejora implementada</b>	<b>Unidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Envío a los Sites De documentación y cheques	8	L120,00	L960,00
Total de cheques emitidos	247	L150,00	L37.050,00
Gastos de tasas de seguridad, Fondos otorgados	8	L30,00	L240,00
Promedio diario gasolina (Días totales por administrativo) Según versatec	82	L134,12	L10.997,92
<b>Total</b>			<b>L49.247,92</b>

<b>Ahorro</b>	<b>L19.907,92</b>
<b>Costo/Beneficio</b>	<b>1,40</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

### **3.1.1.3.2. Beneficios de la Propuesta.**

A través de la implementación de esta propuesta de mejora se pretende, alcanzar la eficiencia en materia de tiempo y recursos en la actividad del pago de impuestos municipales a nivel nacional.

Contemplando un ahorro para los próximos 5 años tal y como se describe en la siguiente tabla:

**Tabla 4.**

**Proyección de Ahorro Flujos**

<b>BATCA</b>					
<b>Proyección de Ahorro Proceso Actual // Propuesta de Mejora</b>					
<b>2021 AL 2025</b>					
<b>PROCESO ACTUAL</b>					
	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
<b>Egresos de Efectivo</b>					
Tasas e Impuestos municipales a pagar	9.147.893,74	9.376.591,08	9.611.005,86	9.851.281,01	10.097.563,03
Recargo 9 días (Aprox 2019-2020) Tasa 0,4% diaria	35.951,22	36.850,00	37.771,25	38.715,53	39.683,42
Multas permiso de operación	123.500,00	123.500,00	123.500,00	123.500,00	123.500,00
Descuento 7 meses 10%	(533.627,13)	(546.967,81)	(560.642,01)	(574.658,06)	(589.024,51)
Envío a los Sites De documentación y cheques	1.920,00	1.996,80	2.076,67	2.159,74	2.246,13
Total de cheques emitidos (Promedio contando complemento de impuesto restante)	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00	45.000,00
Gastos de tasas de seguridad, Fondos otorgados	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Promedio diario gasolina (Días totales por administrativo) Según Versatec	21.995,84	22.875,68	23.790,70	24.742,33	25.732,03
<b>Total Egresos</b>	<b>8.842.873,67</b>	<b>9.060.085,75</b>	<b>9.282.742,48</b>	<b>9.510.980,55</b>	<b>9.744.940,10</b>
<b>PROPUESTA DE MEJORA</b>					
	2.021	2.022	2.023	2.024	2.025
<b>Egresos de Efectivo</b>					
Tasas e Impuestos municipales a pagar	9.147.893,74	9.376.591,08	9.611.005,86	9.851.281,01	10.097.563,03
Descuento 8 meses 10%	(609.859,58)	(625.106,07)	(640.733,72)	(656.752,07)	(673.170,87)
Envío a los Sites De documentación y cheques	960,00	998,40	1.038,34	1.079,87	1.123,06
Total de cheques emitidos (Promedio contando complemento de impuesto restante)	37.050,00	37.050,00	37.050,00	37.050,00	37.050,00
Gastos de tasas de seguridad, Fondos otorgados	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Promedio diario gasolina (Días totales por administrativo) Según Versatec	10.997,92	11.437,84	11.895,35	12.371,17	12.866,01
<b>Total Egresos</b>	<b>8.587.282,08</b>	<b>8.801.211,25</b>	<b>9.020.495,82</b>	<b>9.245.269,97</b>	<b>9.475.671,24</b>
<b>Ahorro</b>	<b>255.591,59</b>	<b>258.874,50</b>	<b>262.246,66</b>	<b>265.710,58</b>	<b>269.268,86</b>
<b>Ahorro VNA Tasa Bancaria activa 13,72%</b>	<b>903.709,70</b>				

Fuente propia (2021).

## **3.2. Propuestas de Mejora**

### **3.2.1. Propuesta 1: Reportes semanales Órdenes de Compra abiertas y Fechas de pago facturas registradas.**

#### ***3.2.1.1. Antecedentes:***

El modelo seguido por la empresa BAT, en relación a la compra de materia prima, solicitud de servicios y demás necesidades en los diferentes departamentos, son gestionados vía órdenes de compra, las cuales son propiamente la solicitud formal elaborada por el departamento de contabilidad en el cual se toma en cuenta las cantidades y el producto a recibir, donde además se debe identificar internamente quien solicita la orden y el centro de costos el cuál se afectará; esto se lleva a cabo debido a que se debe seguir un presupuesto anual para las diferentes áreas y las aprobaciones respectivas con el superior de cada una de ellas.

Cabe destacar que estas órdenes de compra son creadas en el sistema SAP, donde previamente es necesario que el proveedor tenga creado un “Vendor” (base del proveedor con todos sus respectivos datos), el cuál especifica los términos de pago negociados y las cuentas a transferir una vez se cumplan los plazos, en este sentido es preciso establecer que la política de pago de la empresa consta de dos “corridas” mensuales las cuáles suceden los viernes tanto de la semana del 15 como la semana del 30 de los respectivos meses y consecuentemente es preciso mencionar que los proveedores normalmente brindan 45 días de crédito a BATCA para el pago de las facturas generadas en términos generales, con ciertas excepciones según la negociación en algunos casos.

Para las órdenes de compra que son creadas por el PO creator (Purchase Order) o creador de órdenes de compra, cuya labor principalmente se centra en la creación de estas y una constante retroalimentación con los encargados de cada área para llevar un seguimiento de la misma, ya que en una orden de compra se pueden generar múltiples líneas en caso de aquellas empresas que brinden un servicio o entrega de productos predeterminado bien sea según estipulaciones de contratos u otros factores a considerar.

El problema surge que la empresa tiene una política que una línea creada no debe tener más de 3 meses de antigüedad en el momento que se realiza la revisión, es por ello que es preciso realizar un reporte semanal a cada uno de los encargados para que estos informen de la situación actual de ese proveedor y expliquen si se recibirá o no el producto o servicio tal y como era contemplado en el sistema.

Por otra parte, una vez se genere la orden de compra y se consiga la aprobación por parte del administrativo encargado de acuerdo al régimen DOA (Delegation of Authority), donde se establecen los aprobadores de acuerdo al monto de cada orden de compra y su frecuencia en términos generales y se apruebe por parte del equipo de Rumania.

Una vez se aprueben las órdenes de compra, estas son enviadas automáticamente al proveedor debido a que está automatizado, y son enviados al contacto que contiene el vendor en el sistema SAP, pero para cerciorarse de que este proceso se cumpla el PO creator manda al correo de la empresa la orden compra generada y luego pasa al puesto de AP también parte del equipo de contabilidad, para que una vez que el proveedor recibiendo la orden de compra genere la factura y esta sea ingresada al sistema por el encargado de AP, donde principalmente se revisan aspectos puntuales, comprobando si la factura reúne los elementos preestablecidos en la orden de compra y afectando las líneas que correspondan de acuerdo a la lógica del producto o servicio que se reciba, es preciso mencionar que en este momento se enlaza las cuentas, centros de costos y demás elementos que registran la transacción como tal y donde el monto de la orden, bien sea la línea a afectar o en su totalidad puede variar en relación a la factura un máximo de 1% más o 1% menos de su valor original.

Una vez culminado este proceso sucede de manera similar al paso anterior para crear las órdenes de compra, ya que al momento de aplicar los pasos de GR (Goods Receipt, recepción del bien o servicio) se provisiona el gasto tal y como se mencionó; luego el IR (Invoice Receipt, recepción de factura) juega el papel final para las aprobaciones donde de igual forma sufre un proceso similar de manera local y luego en el equipo de Rumanía/Costa Rica según sea el caso, quienes son los encargados de programar y efectuar el pago de acuerdo a los términos del vendor.

Es por esto que surge la necesidad de los reportes semanales para analizar los estados de pago y las órdenes de compra abiertas que no han sido afectadas, tomando en consideración el punto de que transcurran al menos 2 o 3 meses en relación a la fecha esperada en que sería afectada.

Siendo 13 departamentos, los que recurrentemente realizan órdenes de compra y más de 24 personas los interesados encargados de su seguimiento para cada área, es indispensable buscar una manera de realizar reportes semanales para que se mantenga la retroalimentación en cada caso, para evitar problemas con los proveedores y generar que no otorguen más crédito y por tanto los procesos operativos y demás aspectos generales se vean retrasados o se sancione a la empresa en este sentido.

### ***3.2.1.2. Descripción de la propuesta.***

La solución presentada al problema citado anteriormente consta de un formato de reporte de órdenes de compra semanales y fechas de pago para aquellas facturas que ya fueron registradas exitosamente, programándolas en las corridas correspondientes. Este reporte que es actualizado y alimentado por los formatos del sistema SAP donde se obtienen todos aquellas órdenes de compra y facturas a pagar; creando una tabla dinámica a partir de estos datos, donde además se realizó una base que contiene a que departamento pertenecen cada una de las personas que solicita órdenes de compra y su respectivo correo electrónico para facilitar el envío final del mismo.

En este se pueden apreciar tanto aquellas facturas que se tenía previsto pagar en alguna corrida antigua, y por tanto identificar el error, para que esta vuelva a ser enviada y se salde la deuda con los proveedores; Así como las órdenes de compra abiertas y que deben ser eliminadas para evitar que el sistema se sature y que se hagan los ajustes contables correspondientes en caso de que el gasto se haya provisionado en un mes y nunca se recibió el producto o servicio.

Consiguientemente, el PO creador se encargará de alimentar este reporte partiendo de las bases anteriormente mencionadas.

Esto permitirá a la empresa cumplir con los créditos otorgados por sus proveedores y que se suministren oportunamente sin ningún problema en este escenario y que por ende los procesos sean más eficientes a nivel general.

Esta propuesta se enfoca directamente en mejorar los procesos seguidos en el departamento de contabilidad y delega a cada uno de los responsables a retroalimentar los casos con cada uno de sus proveedores, cumpliendo con las métricas establecidas y las políticas generales de la organización.

### ***3.2.1.3. Impacto de la propuesta***

La implementación de esta propuesta generará que las provisiones y los términos de pago de las facturas se cumplan, en tiempo y forma, consolidando de esta manera las relaciones con los proveedores y permitiendo la actividad normal en cada una de las áreas, particularmente aquellas que son indispensables para la actividad económica de la organización, tales como el equipo de TMD (equipo de venta) con la flota de vehículos que se encarga de distribuir los cigarros y sus productos asociados a nivel nacional, por mencionar un caso en específico.

Además de tener un panorama general de las solicitudes de cada departamento y detectar cualquier tipo de anomalía de forma oportuna.

#### ***Tabla 5***

***Formato Excel Facturas a pagar Tabla dinámica.***

Facturas a ser Pagadas en la Proxima Corrida de Pago					
Vendor	03/12/2021	04/16/2021	No salio Pago	Error Factura	Grand Total
AVOXI Inc.	1				2
CAR HAND SA DE CV	2	2			8
Corporacion Flores S.A.	7				8
CSI LEASING HONDURAS					8
Excell, Publicidad y Mercadeo, SA d	1				1
FUMIGADORA ENAMORADO	1				1
HOTEL COPANTL	3				4
INVERSIONES ALIMENTICIAS S. DE R.L.		4	1		5
Inversiones Potrillo Molina	1	2			3
JMT SRL	1				1
MAYAB DISTRIBUIDORA S.A.DE C.V	1		1		2
Producciones Editoriales, S. DE R.L	3				3
SYCOM S.DE R.L.	7	3			10
UTILES DE HONDURAS S.DE R.L.	3				3
VERY EXCITING THINGS LIMITED	1				1
VITATRAC SA DE CV	6	1			10

Fuente propia (2021).

**Tabla 6**

*Formato Excel Listado de órdenes de compras abiertas por departamento.*

Listado por Departamento			
Departamento	A tiempo	Vencidas	Total
Administracion Ventas	102	18	120
Business Development	25	31	56
Customer Manager	4	6	10
EH&S	57	21	78
Flota	104	26	130
Gerencia	14	8	22
IDT	42	28	70
LEX	2	2	4
Procurement	2		2
Recursos Humanos	30	28	58
Seguridad	98	13	111
TM&D	11	10	21
Logistica	1	1	2
<b>Total</b>	<b>492</b>	<b>192</b>	<b>684</b>

Fuente propia (2021).

**Tabla 7**

*Formato Excel Listado de órdenes de compras abiertas por Usuario.*

Listado por Usuario			
Responsable	A tiempo	Vencidas	Total
Bessy Mejia	57	21	78
Cintia Garza		6	6
Josselyn Leiva	42	28	70
Mayra Ramirez		7	7
Ricardo Cruz	2		2
Tamy Diaz	3	3	6
Vianny Montoya	33		33
Herman Castro	98	13	111
Nivida Hernandez	2	2	4
Wil Garcia	17	10	27
Ronald Sarmiento	66	26	92
Daniel Canahuati	4	6	10
Valeria Fiallos	22	22	44
Florencia Torres	19	11	30
Maria Schrunder	14	8	22
Joao Larios	9	9	18
Andrea Zuniga	2		2
Henry Martinez		1	1
Ahilin Rodas	8		8
Julio Bourdeth		1	1
Daysi Berrios	77		77
Cesar Pavon	5		5
Michelle Martinez	11	17	28
David Avila	1	1	2
<b>Total</b>	<b>492</b>	<b>192</b>	<b>684</b>

Fuente propia (2021).

En las tablas expuestas anteriormente se aprecia el proceso simplificado que es enviado por correo a cada departamento y usuario, complementando en el Excel con la orden de compra especifica que puede ser buscada con los filtros de los nombres del usuario para facilitar el uso de este formato y que sea más amigable a la hora de plasmar los comentarios.

## 4. Capítulo IV

### 4.1. Conclusiones

- British American Tobacco es una empresa internacional que labora bajo una cultura y política en cierta instancia estática ya que depende en algunos procesos fundamentales tales como procesos de pago, aprobación de documentos contables u otros elementos, de figuras externas al país que debido a la diferencia horario y aspectos relacionados a la disponibilidad ocasionan retraso en algunos procesos, Punto que ha sido retomado por las figuras administrativas encargadas de retroalimentar las funciones ejercidas en el área contable, donde han hecho en el último trimestre cambios que reduzcan los tiempos de espera y se solucionen problemas a casos específicos que puedan surgir en el día a día.
- Los sistemas contables manejados por la organización son herramientas imprescindibles a la hora de obtener información que respalden los procesos y que acompañen al personal administrativo en cada una de sus funciones, por lo que se puede concluir que existe un control eficiente de la información que, sumado a los reportes realizados a partir de ellos, se comunican los percances, escenarios y demás elementos de manera oportuna a cada uno de las partes interesadas.
- En términos de impuestos municipales se pudo comprobar que existe una gestión inadecuada en el pago de los mismos ya que los procesos adoptados anteriormente no contemplan el total de impuestos causados según los planes de arbitrio de cada municipalidad, generando que el pago del principal sea rechazado y se deba emitir nuevamente los cheques para su cancelación e implementar la logística que conlleva el desplazamiento a estas áreas; Por lo que se realizó un formato que contempla estos impuestos para evitar que se incurra en gastos adicionales.

- El proceso de reportes de órdenes de compra abiertas y de pagos programadas en las próximas corridas, brindará visibilidad a la empresa y sus administrativos de las facturas a pagar y además identificar aquellos productos o servicios que no se han recibido por algún motivo que será aclarado a partir de la retroalimentación que tenga el personal encargado con la empresa, simplificando de esta manera el proceso y volviendo más amigable para todas las partes.

## **4.2. Recomendaciones**

### **4.2.1. Recomendaciones para la empresa.**

- Al ser una empresa con una política de cambios frecuentes en las diferentes áreas administrativas, producto de la motivación a sus empleados según el rendimiento recibido de estos, se deben crear manuales para cada puesto en el área de contabilidad, donde este contenga en términos generales lo siguiente: Descripción de las tareas desarrolladas, formas de descargar los reportes, manera de realizar algún proceso, administrativo a avocarse en caso de que suceda algún escenario, personal de asesoría, entre otros elementos a considerar.
- Realizar los reportes de ordenes de compra abierta y las facturas a pagar en las próximas corridas de manera semanal, esto con la finalidad de identificar oportunamente con los administrativos los casos que puedan ir surgiendo en función de los escenarios que se presenten de los cuales se pueden derivar bloqueo a proveedores, error en el pago, facturas rechazadas, ordenes de compra a cancelar, etc.
- Establecer fechas de gestión de pagos municipales como objetivos primordiales la primera semana de enero para evitar cualquier imprevisto en materia de logística para la cancelación de este impuesto, en las diferentes municipalidades a nivel nacional.

- Implementar medidas de reducción de fondos temporales a los diferentes administrativos para seguir con la política prevista de la organización en términos de los pagos de factura a proveedores y de esta manera provisionar los gastos que puedan surgir para llevar un mejor control en este aspecto.

#### **4.2.2. Recomendaciones para la institución.**

- Generar junto con las planillas de cada carrera, más actividades para obtener horas de vinculación y brindar alternativas reales en función de la situación actual de emergencia producto del COVID-19, que limita a los estudiantes a buscar por cuenta propia opciones que les ayude a obtener las horas requeridas.
- Realizar actividades orientadas a la naturaleza de la carrera donde además se incluyan como talleres complementarios tales como seminarios impartidos de impuestos impartidos por el SAR, seminarios de impuestos municipales que son excluidos en muchas ocasiones y que poseen relevancia para el contexto nacional; esto particularmente para los estudiantes cursando el pensum de Licenciatura en Finanzas y por otra parte para el pensum de finanzas y economía brindar un enfoque especial en esta área.
- Asignar más proyectos orientados a brindar asesoría financiera a la comunidad de MiPymes y los afectados por los acontecimientos recientes de desastres naturales y pandemia mundial, esto como una oportunidad para que los estudiantes aporten bajo un sentido crítico que les permitirá identificar la relevancia y el papel que puede jugar una reestructuración de gastos y analizar las diferentes alternativas a seguir según el contexto que se presente.

### **4.2.3. Recomendaciones para los estudiantes.**

- Buscar aplicar los conocimientos adquiridos en cada clase, creando formatos interactivos que faciliten ciertas labores cotidianas que puedan ser simplificadas con herramientas a nuestra disposición, esto con un enfoque particular a apoyar a algún familiar o conocido que tenga complicaciones en estas áreas ya que al plasmar estos conocimientos de manera dinámica se comprende de manera integral el alcance que este puede tener y el impacto a la comunidad, genera que se formen profesionales con un sentido más profundo a aportar a las problemáticas que sucedan en nuestro contexto nacional.
- Se recomienda a los estudiantes optar por la práctica profesional, ya que esta permite aprovechar la oportunidad de adquirir experiencia en el ámbito laboral y, además, aplicar oportunamente los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, generando mayor confianza y complementando el aprendizaje de una manera práctica.
- Procurar realizar un promedio de horas de vinculación por trimestre, según la disponibilidad que se tenga, esto en función de evitar sobrecargar los periodos académicos y distribuir de manera más eficiente el tiempo; asegurando de esta manera cumplir con el requisito de graduación.
- Optar por recibir cursos avanzados de Excel, ya que esta herramienta es imprescindible en el área financiera y entre mejor se maneje, mayor facilidad se tendrá a la hora de resolver un problema en particular y desarrollar las asignaciones.

## Referencias

- British American Tobacco Centroamérica—Nuestra empresa.* (n.d.). Retrieved January 24, 2021, from [http://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT\\_AX9FAB.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5K3S](http://www.batcentralamerica.com/group/sites/BAT_AX9FAB.nsf/vwPagesWebLive/DO9T5K3S)
- El tabaco hondureño busca expandir su sabor al mercado europeo: HONDURAS-TABACO. (2011, February 15). *EFE News Service*.  
<https://search.proquest.com/docview/851555971/citation/C1086D20A4514B58PQ/>  
18
- Galiana, P. (2020). ¿Qué es SAP y para qué sirve? *Thinking for Innovation*.  
<https://www.iebschool.com/blog/que-es-para-que-sirve-sap-management/>
- IAIP - Alcaldía Municipal de Villanueva.* (n.d.). Retrieved March 7, 2021, from <https://portalunico.iaip.gob.hn/portal/index.php?portal=102>
- El tabaco hondureño busca expandir su sabor al mercado europeo: HONDURAS-TABACO. (2011, February 15). *EFE News Service*.  
<https://search.proquest.com/docview/851555971/citation/C1086D20A4514B58PQ/>  
18
- Portal Único de Transparencia.* (n.d.). Retrieved March 28, 2021, from <https://portalunico.iaip.gob.hn/>

## Glosario

1. **Conciliación de cuentas:** Es una comparación y revisión que se hace entre los apuntes contables que lleva una empresa en el sistema utilizado, tomando en cuenta aquellas transacciones que coinciden con su naturaleza.
2. **Contribución especial:** Es el tributo exigido por el estado u otro ente público facultado a tal efecto y cuya obligación tiene como hecho, generar beneficios derivados de la realización de obras públicas, actividades o servicios especiales del estado.
3. **Cuentas por pagar:** Son deudas que posee una empresa a sus acreedores y proveedores, como resultado de la adquisición de bienes y servicios.
4. **Deducción:** Acción de rebajar a un ente cierta cantidad de dinero en materia de efectos legales o deuda contraída hacia la empresa.
5. **Descuento por Pago anticipado:** Reducción de la cantidad total a pagar de si este es efectuado de forma anticipada.
6. **Fondos Temporales:** Cantidad de dinero asignados a determinado ente para el pago o cancelación de un producto o servicio de manera puntual.
7. **Impuesto Sobre Industria, Comercio y Servicio:** Es el gravamen que paga toda persona natural, o comerciante individual o social por las actividades lucrativas que realiza, de acuerdo a su volumen de producción, ingresos, servicios o ventas anuales realizadas en las jurisdicciones municipales.
8. **Impuesto sobre la venta:** Es un impuesto sobre las ventas realizadas en todo el territorio de la República, el que se aplicará en forma no acumulativa en la etapa de importación y en cada etapa de venta de que sean objeto las mercaderías o servicios de acuerdo con lo establecido en la Ley de ISV y su Reglamento.
9. **Impuestos Municipales:** Obligación pecuniaria establecida en Ley y cuyo obligado no recibe ninguna contraprestación inmediata, sino que constituye un fondo común que sirve para financiar los gastos generales de las municipalidades,

tienen el carácter de impuestos municipales los determinados por la ley de municipalidades.

- 10. Integración de cuentas:** Acción de bajar los reportes individuales de cada cuenta contable y comparar el balance entre el debe y el haber en relación con el saldo obtenido en el periodo.
- 11. Journal:** Diario contable, subido de manera manual al sistema SAP para realizar los ajustes de cuentas correspondientes.
- 12. Mora:** Es el retraso en el pago de los tributos municipales durante el periodo fiscal establecido.
- 13. Multa:** Sanción económica que se deriva por el incumplimiento de las disposiciones contenidas en los planes de arbitrio, y las leyes, reglamentos, ordenanzas y demás disposiciones municipales y estatales vigentes, así como la falta de cumplimiento puntual de las obligaciones municipales.
- 14. Municipio:** Es una población o asociación de personas residentes en un término municipal gobernado por una municipalidad que ejerce y extiende su autoridad en su territorio.
- 15. Órdenes de compra:** Solicitud emitida por el creador de órdenes de compra (Purchase Order Creator) del departamento de contabilidad, que debe presentar el proveedor a la hora de entregar el producto y generarse el proceso de pago.
- 16. Periodo fiscal:** Lapso de tiempo en el cual se realiza el hecho generador de un impuesto, y sobre el cual se debe reportar, declarar o pagar un determinado impuesto o tributo.
- 17. Plan de Arbitrios:** Es una ley local de ineludible aplicación donde anualmente se establecen los tributos municipales, incluyendo impuestos, tasas, contribuciones por mejoras, así como las sanciones y multas aplicables a los contribuyentes en casos de mora.
- 18. Provisión Contable:** Es una cantidad de recursos que conserva la empresa por haber contraído una obligación, con el objetivo de guardar esos recursos hasta el momento en el que deba satisfacer la factura.

- 19. Reclasificación de cuentas:** Ajustes a asientos contables donde se provisiona temporalmente una cuenta con efectos de afectarla próximamente o reasignarla según su naturaleza real.
- 20. SAR:** Servicio de Administración de Rentas. Es una entidad Desconcentrada adscrita a la Presidencia de la República, con autonomía funcional, técnica, administrativa y de seguridad nacional, con personalidad jurídica propia, responsable del control, verificación, fiscalización y recaudación de los tributos, con autoridad y competencia a nivel nacional y con domicilio en la Capital de la República.
- 21. Solvencia Municipal:** Documento que acredita a las personas naturales o jurídicas estar solvente con todas sus aplicaciones tributarias y además con todos los requisitos solicitados en los diferentes permisos o licencias que emitan las municipalidades.
- 22. Tasas:** Tributo que cobran las municipalidades a las personas naturales o jurídicas por los servicios que presta.
- 23. Tributo:** Ingresos de derecho público que consisten en prestaciones pecuniarias obligatorias, impuestas unilateralmente por el Estado.