

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA  
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL**



**GESTION DE LA LIQUIDEZ DE UN OPERADOR  
LOGISTICO**

**INFORME DE SUFICIENCIA  
PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE  
INGENIERO INDUSTRIAL**

**JUAN ALEJANDRO ORTEGA SACO**

Lima – Perú  
2012

## **DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS**

Eterna gratitud:

A Dios que con sus bendiciones y amor me permite logros humanos y profesionales.

A mi madre divina La Virgen María de Guadalupe, quien me acompaña permanentemente con sus bendiciones y que está a mi lado dándome fortaleza y entusiasmo, con los cuales he logrado culminar con éxito mis estudios en el PTAC y el trabajo que aquí se expone.

A Raquel, mi Madre, la mujer que me trajo al mundo y que con su ejemplo y esfuerzo me inculco valores y me inspiro a ser un buen hombre. Ya no está aquí, pero sé que me sigue acompañando en el recorrido de la vida por la que transito recordándola con amor y gratitud por su ejemplo y amor por mí.

A Carolina y a Martin, mis hijos, mis fuentes de motivación que con su juventud y entusiasmo inspiran mis esfuerzos para ser un padre que los guíe y facilite en ellos cualidades y hábitos que necesitaran para enfrentar la vida en este mundo de grandes avances y a la vez de grandes riesgos y desafíos.

A Betssy, mi compañera incondicional y madre de mis hijos, quien lucha por dar lo mejor de sí

venciendo muchas dificultades y dando a mis hijos su gran amor con gran sentido del humor.

A mi Alma Mater, la UNI – Facultad de Ingeniería Industrial, escuela donde logre empezar mi formación profesional, donde adquirí hábitos indispensables para el buen ejercicio profesional, el lugar donde conocí a tantos buenos amigos y donde recibí magistrales enseñanzas de Maestros, algunos que ya partieron, otros que siguen sosteniendo el prestigio de nuestra Facultad.

A mis profesores del PTAC XXI, los Ingenieros B. Zarate, V. Leyton, R. Valencia, V. Ibañez. J.C. Sotelo y a mi asesor el Ingeniero C. Ponce quienes me motivaron con sus enseñanzas, exigencia y disciplina a lograr mi Objetivo de titularme.

## INDICE

DESCRIPTORES

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

<b>CAPÍTULO I: PENSAMIENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>01</b>
1.1 DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....	01
1.1.1 BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA.....	01
1.1.2 ORGANIZACIÓN.....	02
1.1.3 PRODUCTOS, PROCESOS Y TECNOLOGÍA.....	07
1.1.4 CADENA DE VALOR DE PORTER.....	08
1.1.5 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	10
1.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	20
1.2.1 ANÁLISIS FODA.....	21
1.2.2 MATRICES DE ESTRATEGIAS.....	24
1.2.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	29
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO</b> .....	<b>35</b>
2.1 ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS Y DE TESIS.....	35
2.2 TEORÍA Y METODOLOGÍA DE REFERENCIA.....	36
<b>CAPÍTULO III: PROCESO DE TOMA DE DECISIONES</b> .....	<b>55</b>
3.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	55
3.2 CAUSAS Y EFECTOS.....	57
3.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL.....	58



3.4	PLANTEAMIENTO Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	61
3.5	EVALUACIÓN Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN .....	62
3.6	ESTRATEGIAS ADOPTADAS PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN SELECCIONADA.....	64
3.7	TOMA DE DECISIONES .....	80
<b>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO .....</b>		<b>84</b>
4.1	SELECCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN .....	84
4.2	INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL .....	86
4.3	RESULTADO.....	87
<b>CAPÍTULO V: EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....</b>		<b>88</b>
5.1	RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA .....	88
<b>CONCLUSIONES .....</b>		<b>122</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>		<b>127</b>
<b>GLOSARIO .....</b>		<b>132</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>146</b>
<b>ANEXOS</b>		

## RELACION DE CUADROS

1. Evolución del Operador Logístico
2. Organigrama General de la Empresa
3. Organigrama General de la Tesorería
4. Arquitectura Organizacional
5. Arquitectura de los Procesos fundamentales
6. Cadena de Valor de los Procesos Operativos
7. Servicio Integral de Logística Aduanera
8. Evolución de las Importaciones y Exportaciones Perú (2011)
9. Grafico de las Fuerzas Competitivas de Porter
10. Análisis Externo (Matriz EFE)
11. Análisis Interno (Matriz EFI)
12. Matriz F.O.D.A.
13. Matriz PEYEA
14. Matriz Boston Consulting Group
15. Objetivos según perspectivas del modelo Balanced Score Card
16. Objetivos Específicos
17. Principales ratios situacionales
18. Esquema de presentación del flujo de caja
19. Registro de transacciones
20. La función financiera
21. Diagnóstico Financiero
22. Ratios financieros
23. Causas y Efectos (Ichikawa)
24. Balance General de la UEN Courier Internacional

25. Estado de Ganancias y Pérdidas de la UEN Courier Internacional
26. Tabla de evaluación de alternativas de solución.
27. Ciclo de Edwards Deming PHVA.
28. Perspectivas y Objetivos estratégicos
29. Calendario de Actividades
30. Balance General UEN ADUANA
31. Balance General UEN ALM / DISTB
32. Balance General UEN CARGA
33. Análisis estructural del Balance General de las UEN bajo estudio.
34. Análisis estructural de las UEN Almacenamiento y Distribución
35. Análisis estructural de las UEN Carga
36. Estado de Resultados UEN Aduanas
37. Estado de Resultados UEN Almacenamiento y Distribución
38. Estado de Resultados UEN Carga
39. Indicadores claves de UEN
40. Matriz Why – Why?
41. Acciones generales propuestas
42. Matriz What – How do
43. Criterios Evaluación Beneficio / Costo
44. Ratios de situación actual
45. Estimados del Impacto del Beneficio / Costo
46. MODELO CLASICO. Flujos de Registros contables
47. MODELO FINANCIERO. Flujos de información
48. Responsabilidades de la Tesorería versus las de Contabilidad
49. Análisis Why – Why?
50. Responsabilidades para cumplir los objetivos identificados
51. Proceso de Pago a Proveedores
52. Elaboración, Actualización y Seguimiento de Calendario de Obligaciones
53. Solicitud y Giro de Cheques
54. Flujo Consolidado Perú en USD Diciembre – Enero 2011
55. Flujo Consolidado Diciembre – Enero

56. Flujos de Tesorería
57. Indicadores de actividad causales y de efecto
58. Flujo de Caja proyectado 2010 - 2014 (UEN Aduanas)
59. Flujo de Caja proyectado 2010 - 2014 (UEN Almacenamiento y Distribución)
60. Formato de Flujo de Caja mensual
61. Flujo de Caja UEN Aduanas
62. Flujo de Caja UEN Almacenamiento y Distribución
63. Flujo de Caja UEN Carga
64. Ratios de liquidez financiera de cada UEN
65. Formato de Cronogramas de Pago para los UEN
66. Control de Saldos Grupo Operador Logístico
67. Saldos por Empresa / Localidad
68. Programación de Pagos
69. Sistema financiero líneas de crédito
70. Posición de utilización de las líneas de crédito UEN Aduanas
71. Posición de uso de las líneas de crédito UEN Almac / Distrib
72. Análisis de la utilización de las líneas de crédito concedidas a las UEN (Aduanas y Almacenamiento / Distribución).
73. Impacto (%) de la carga financiera mensual
74. Impacto (%) de las Líneas usadas vs Ventas
75. Banderas rojas para los indicadores
76. Ratios de los UEN

## **RELACION DE ANEXOS**

- I. Procedimiento de la Organización: Pago a Proveedores
  - II. Procedimiento de la Organización: Calendario de Obligaciones
  - III. Procedimiento de la Organización: Pago a Filiales
  - IV. Procedimiento de la Organización: Giro de Cheques
  - V. Análisis del Sector Comercio Exterior Perú 2009
  - VI. Ranking Agentes para Importaciones - 2009
  - VII. Ranking Agentes para Exportaciones – 2009
  - VIII. Relación de principales Competidores del Operador Logístico
  - IX. Los Estados Financieros: conceptos y formatos
  - X. El manejo de la Tesorería de una empresa.
  - XI. Matriz de Objetivos y Actividades \_ Planeamiento
  - XII. Calendario de ejecución de las Actividades
  - XIII. Política de Tesorería
  - XIV. Artículo
  - XV. Artículo
- Glosario de términos

## DESCRIPTORES

Deming

Mejora Continua

Fuerzas competitivas de Porter

Calidad de procesos

Logística Comercio exterior

Comercio Exterior

Finanzas

Estados Financieros

Análisis Financiero

Ratios financieros

Estrategias financieras

Flujo de caja

Presupuesto de Efectivo

Indicadores de gestión

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo se ha desarrollado orientado a proponer una solución a una problemática común a muchas empresas cual es el manejo de los fondos disponibles que genera la actividad del negocio. Si bien existen técnicas de diagnóstico financiero, estas se basan en cifras contables que se muestran en los Estados Financieros (Balance General y Estado de Resultados), con tales cifras las decisiones que se toman se ven limitadas porque no se emplean indicadores que den a la Gerencia información sobre los saldos de efectivo y menos aun sobre la capacidad de la empresa para generar liquidez real.

El trabajo realizado lo hemos aplicado a un negocio integrado por varias empresas que pertenecen al sector del comercio exterior, en particular a la logística de entrada (importaciones) o de salida (exportaciones) a través de 3 empresas: un agente de Carga internacional (Freight Forwarding), un agente de aduanas y una empresa de almacenamiento y distribución de mercancías. Sus clientes están localizados principalmente en Lima y cuenta con un grupo de proveedores de diversos sectores de servicios: transportes, combustible, imprentas, energía, comunicaciones, etc.

En el primer capítulo se describe con el detalle necesario las actividades de estos negocios, se muestran matrices de su desempeño estratégico como las matrices EFE, EFI, FODA, PEYEA y la BCG.

Asimismo y para facilitar el diagnóstico operativo se muestran los análisis estructurales y de ratios aplicados a los estados financieros de las 3 empresas bajo estudio, en base a lo cual y junto a otros hallazgos encontrados con el uso de la metodología de la mejora continua nos han

permitido elaborar una propuesta orientada a dar solución a lo que identificamos como el problema, cual es la inadecuada gestión de la liquidez. Así veremos en el Capítulo V el desarrollo de la solución propuesta la cual incluye un conjunto de herramientas, instrumentos, formatos y procedimientos que soportan la gestión financiera de un negocio, en particular la gestión de la liquidez financiera.

El resultado consideramos es de utilidad pues incluye los procedimientos básicos, los modelos de flujos de caja utilizados, los formatos para el seguimiento y control del día – día de los flujos de ingresos y de egresos y un cuadro de indicadores contables y de liquidez que están alineados con el planeamiento estratégico (que también forma parte de la investigación y se muestra en detalle en los anexos).

Nuestro trabajo es un aporte útil para la gestión de un negocio considerando que existe insuficiente literatura y menos investigaciones de la realidad local para la gestión de un factor clave en todo negocio cual es el manejo de los recursos líquidos y porque mostramos que esta, la liquidez financiera, es un concepto distinto a la liquidez contable (ratio estático e histórico), y que tiene un alcance mucho mayor al control de los saldos en las cuentas bancarias.

La solución la hemos enfocado hacia la mejora de la gestión mediante el uso de procedimientos soportados con herramientas y formatos típicos de la operativa de manejo de los flujos de efectivo de un negocio, mostrando adicionalmente un conjunto de indicadores ad-hoc que combinan las mediciones contables con las financieras obteniéndose una propuesta que integra las cifras económico – financieras que todo negocio genera como consecuencia de su actividad.



## INTRODUCCIÓN

En el mundo empresarial local se toman decisiones que impactan en los resultados económicos de la empresa, estas decisiones, en su alcance financiero, se toman en base a indicadores clásicos como son la rentabilidad del ejercicio, la disponibilidad de fondos y en no pocos casos en base, únicamente, a la experiencia del decisor, usualmente el dueño o gerente.

En ocasiones tales decisiones son sustentadas con prolijos estudios o análisis de beneficio costo que se elaboran con cifras proporcionadas por los registros contables y no por indicadores que consideren el proceso integral del negocio.

En cuanto a la experiencia del decisor, esta se aplica cuando se trata de empresas familiares en las cuales existe un dueño o pocos dueños que empezaron el negocio y que lograron hacer crecer el negocio considerando que sus estrategias que en el pasado les dieron éxito serán suficientes para sostener la evolución de la empresa en el largo plazo.

El Proceso Integral de gestión financiera tiene como objetivo el incrementar el valor del negocio por lo que consideramos importante ver los procesos integrantes de la administración financiera con una perspectiva más horizontal (de procesos) que vertical (funcional).

Como se afirmaba antes, en tales modelos de gestión las decisiones se toman con base cuantitativa en cifras contables, por ejemplo la utilidad neta o el crecimiento de las ventas, útiles para propósitos legales y tributarios, mas no tanto para decisiones donde la expectativa del dueño es principalmente el retorno en efectivo de sus inversiones o la capacidad para reinvertir utilidades reales en el crecimiento del negocio.

Realizamos este trabajo pues hemos encontrado en la empresa en estudio ineficiencias en la gestión de la liquidez lo cual ha generado sobrecostos financieros y una pérdida de credibilidad ante los acreedores así como subvención de fondos entre las empresas (UEN) del Grupo.

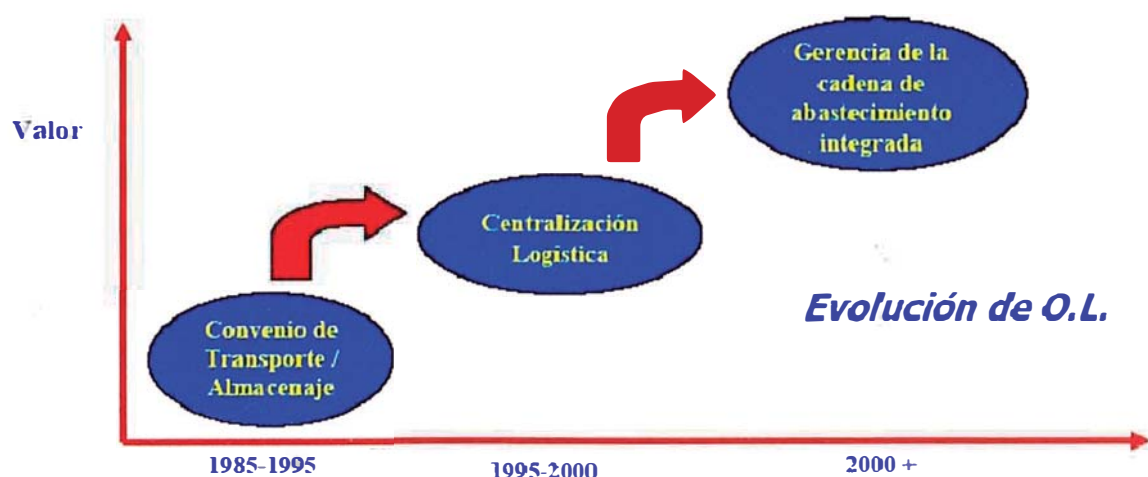
En el presente trabajo analizamos los resultados económicos y procesos financieros de un operador logístico para lo cual nos basaremos en el diagnóstico por evaluación de ratios y aplicaremos técnicas de mejora de la calidad de procesos basados en indicadores de gestión alineados con el Plan Estratégico del Negocio.

Un operador logístico es una organización que realiza operaciones por cuenta de un cliente a fin que este logre ventajas competitivas en base a la optimización de sus costos logísticos y la reducción de tiempos facilitándole así una mejor gestión de sus recursos.

Empresas, como los operadores logísticos, han evolucionado en el Perú como se muestra a continuación:

**Cuadro N° 1**

**Evolución del Operador Logístico en el Perú (Modelos)**



Fuente: [http://www.e-camara.net/revista/actual/comercio\\_exterior3.htm](http://www.e-camara.net/revista/actual/comercio_exterior3.htm)

En el medio local (Lima) aún subsisten los 3 modelos de la actividad logística tercerizada existiendo aun un gran potencial para el desarrollo del mercado para operadores de logística integral (el tercer modelo).

La empresa objeto de este trabajo pertenece a un sector caracterizado por la competencia agresiva en algunos de los rubros de sus servicios (aduana, transporte, distribución) y por prácticas cuasi oligopólicas en otros (almacenamiento, Courier internacional).

Esta empresa está conformada por 4 negocios vinculados (cada uno con su respectiva razón social), de los cuales tres de ellos están relacionados y conforman una cadena de valor integrada por servicios de aduana, carga internacional, almacenamiento y distribución.

En esta empresa se ha observado un notable y constante crecimiento económico (aumento de su facturación) en los pasados años, a la par del ritmo al que el sector de comercio internacional ha impulsado a los operadores logísticos, sector (el de Comercio Exterior) que inicio su impulso a partir del año 2003 / 2004) con las políticas gubernamentales de promoción y en sinergia con la actividad comercial de otros países, entre los cuales destacan los Tratados de Libre Comercio (TLCs) suscritos en los últimos años con EEUU, Chile, Colombia y China.

Veremos en los Estados Financieros que las utilidades consolidadas (de las 4 UEN) han aumentado de - S/. 285 M (perdida) en el 2008 a S/. 526 M en el 2010, sin embargo experimenta limitaciones para un mayor crecimiento por un desordenado uso de los fondos disponibles (liquidez financiera), habiéndose mantenido el ratio general de liquidez en el orden de 0.95 durante los años 2008 al 2010, es decir sin mejora, situación derivada del modelo de gestión aplicado, recordemos que se trata de una empresa familiar, así como de la ausencia de indicadores que vinculen las estrategias operativas –comerciales con las estrategias financieras relacionadas con la gestión de los fondos en efectivo, lo cual (la vinculación de estrategias) permitiría mejorar la toma de decisiones de la organización.

# **CAPÍTULO I**

## **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **1.1. DIAGNOSTICO FUNCIONAL**

#### **1.1.1. BREVE HISTORIA DE LA EMPRESA**

La Organización (Grupo Scharff) es un conglomerado de 4 empresas de distinta razón social, con accionistas comunes, que brinda servicios de logística integral, entendidos, en esencia, como:

- a. Importación – Desaduanaje – almacenamiento. transporte y distribución, ò
- b. Exportación (Freight Forwarding) – Entrega en Puerto hasta Door to Door, y
- c. Courier internacional

Las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) son:

UEN 1: Courier Internacional – mensajería y paquetería de menos de 50 Kg.

UEN 2: Carga internacional, de importación y de exportación.

UEN 3: Agencia de Aduana

UEN 4: Almacenamiento y Distribución a nivel local (solo en Lima).

Sus actividades operativas las desarrolla en Perú con oficinas a nivel nacional en el Norte, Centro y Sur del país para los servicios antes referidos como a. y b.

Para los servicios de Courier Internacional tiene oficinas en Lima y Arequipa (Perú) y desde el año 2009 en La Paz (Bolivia). Estos servicios los presta en su calidad de representante (franquiciado) de FEDEX, conocido Courier de alcance internacional.

En 1985 inicia sus operaciones como Agente de Aduana (Agencia Paino), posteriormente cambia su razón social y un grupo de accionistas asume la gestión.

En 1994 obtiene la representación (Franquicia) en Perú para representar a FEDEX como Agente Courier en el Perú, en el 2007 el contrato se amplía hacia las operaciones en Bolivia.

En 1997 forma una agencia de carga (freight forwarding) que se dedica al traslado de carga desde Perú hacia otros destinos en el exterior y viceversa. En el 2000 incursiona en el negocio de Almacenamiento, Distribución y transporte de carga y de Courier Nacional y Metropolitano.

En el 2007 se hace cargo de la Estación Fedex Bolivia, fue su primera experiencia internacional.

En el 2009 suscribe un convenio con FTN (Fedex Trade Network) que le posibilita la movilización de carga hacia y desde Perú con estándares internacionales.

En este trabajo nos enfocaremos en las UEN que integran la cadena de valor del Operador Logístico, es decir, la carga internacional, los servicios de agente de aduana y el almacenamiento – distribución.

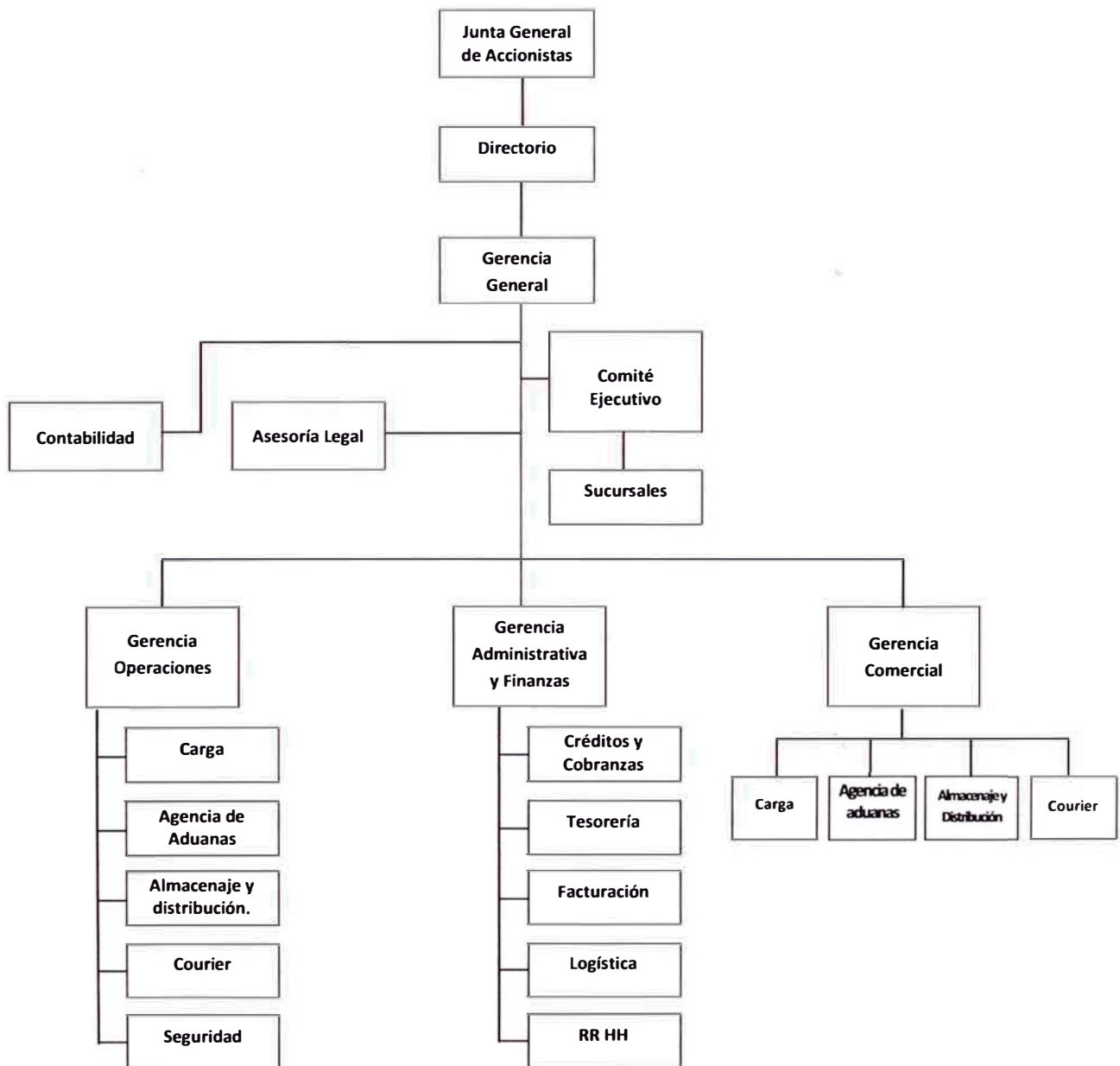
### **1.1.2. ORGANIZACIÓN**

Organización con estructura funcional típica, es decir con órganos de línea jerarquizados dependientes de una Gerencia General (Estructura convencional) y

con una organización al interior de cada Gerencia de Línea mixta (funcional y matricial).

A continuación se muestra el Organigrama de la Organización Corporativa al 31/12/2010:

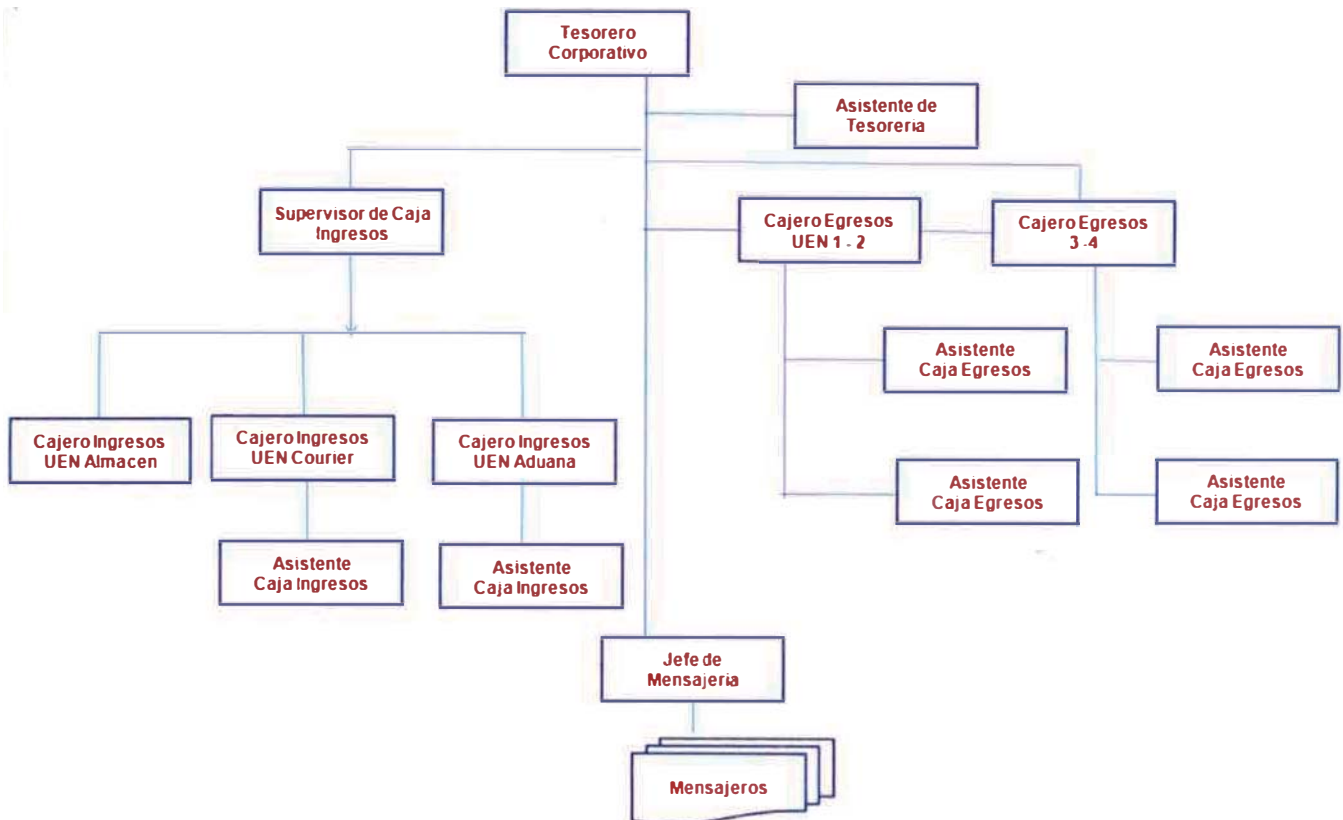
**Cuadro N° 2**  
**Organigrama General de la Organización**



Fuente: registros de la empresa

Cuadro N° 3

Organigrama General de la Tesorería



Fuente: registros de la empresa

Vemos en el cuadro precedente que la estructura es típica de una organización funcional sin vinculación directa o formal con otras instancias como son las oficinas a nivel nacional en lo referente a las áreas que administran los fondos de las filiales.

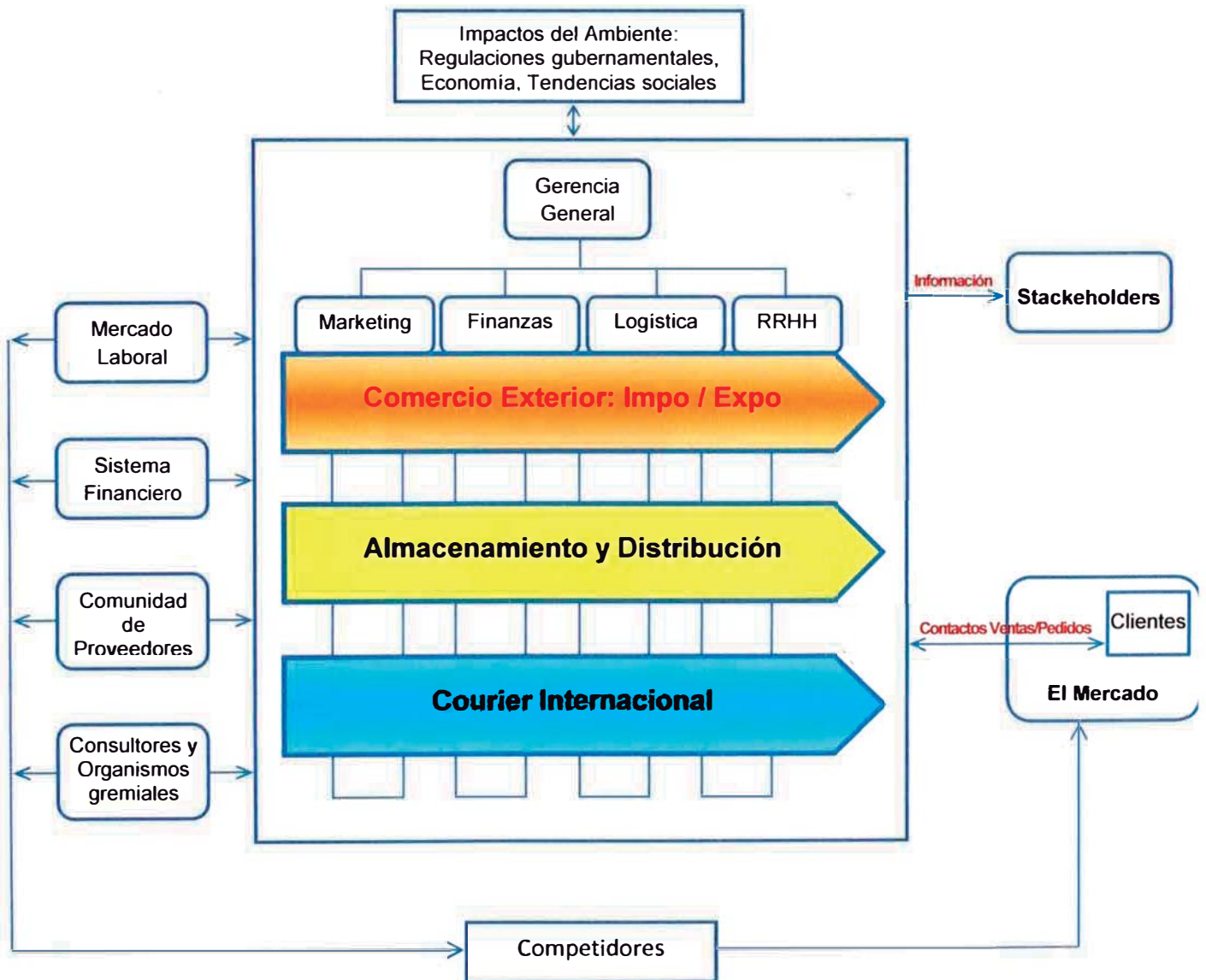
Este modelo de organización es uno de los factores que originan distorsiones en el manejo de los recursos líquidos del negocio pues el enfoque funcional limita la rapidez y calidad de las decisiones.

Asimismo hemos elaborado los diagramas de negocios y de procesos que a continuación se exponen:

Diagrama Arquitectura del negocio: Operador Logístico

**Cuadro N° 4**  
**Arquitectura Organizacional**

**ARQUITECTURA DE LOS PROCESOS DE NEGOCIOS DEL GRUPO**



Elaboración: propia

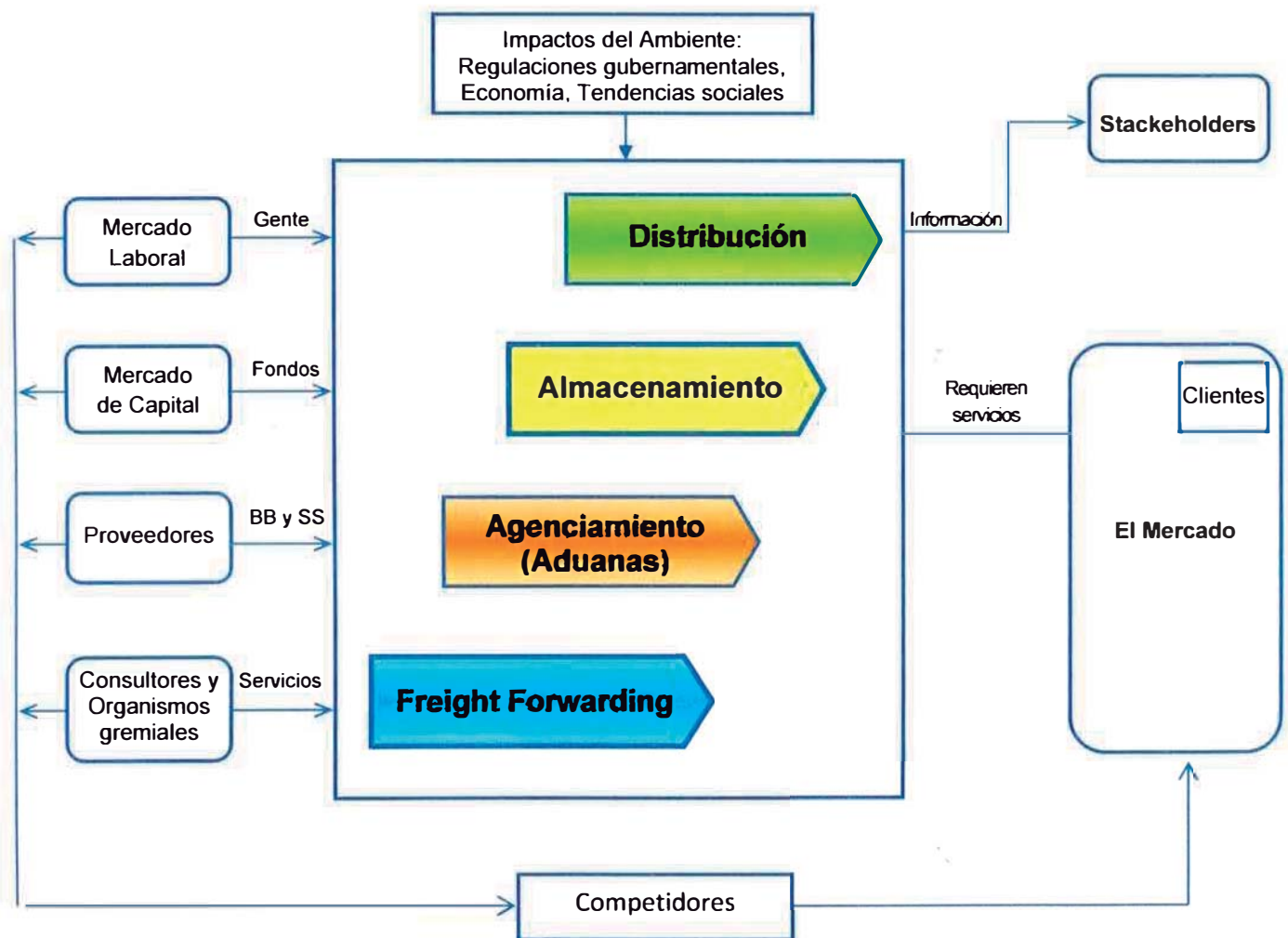


## Diagrama Arquitectura de los Procesos Clave del Operador Logístico

**Cuadro N° 5**  
**Arquitectura de los procesos clave**

### **DIAGRAMA DE LOS PROCESOS DE LA UEN DEL GRUPO**

#### **PROCESOS DE LOGÍSTICA DE COMERCIO EXTERIOR**



Elaboración: propia

### 1.1.3. PRODUCTOS, PROCESOS Y TECNOLOGÍA

#### Procesos

La empresa como parte de la mejora de los procesos internos desarrollo a partir del año 2009 un conjunto de Políticas y de Procedimientos algunos de los cuales se describen en los Anexos nros. I, II, III y IV.

El desarrollo de los procedimientos fue una acción estratégica derivada de los primeros esfuerzos de planeamiento (año 2008), proceso truncado debido a cambios de decisiones en la Alta Dirección la cual nombro a partir del 2009 un Directorio (integrado por familiares o allegados) y que no entro en funciones sino hasta el 2010. Tal sucesión de eventos retraso o minimizo la ejecución del planeamiento 2008.

Es a partir del 2009 que la organización refuerza la profesionalización de sus cuadros medios principalmente en las áreas de Operaciones y Comercial. Con el nuevo Equipo (más numeroso también) se replanteo el proceso de planeamiento que más adelante se expondrá en gráficos elaborados por los Comités de Planeamiento.

#### Productos (los principales)



Agencia de Aduanas  
1986



Courier Int'l Representando  
a FedEx 1994



Freight Forwarding  
1997



Almacenamiento, Distribución y transporte de carga  
2000



Courier Nacional y  
Metropolitano 2000

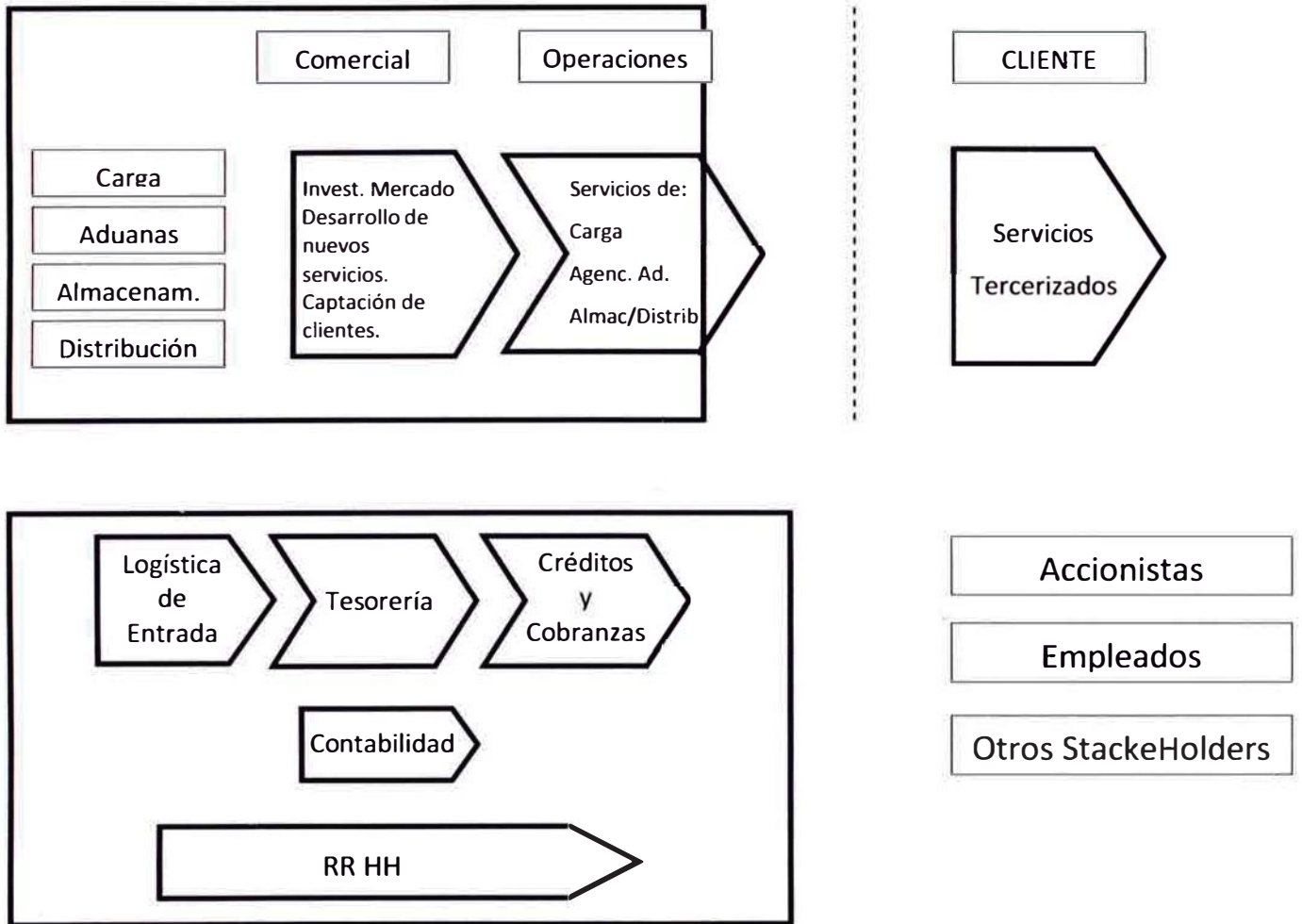
- Courier Internacional: (mensajería de documentos y paquetes hasta 50 Kilogramos o hasta US \$ 2,000.
- Agenciamiento de Aduana para importación y exportación de bienes y servicios.
- Carga internacional (Freight Forwarding), traslado de carga suelta o en contenedores por vía aérea, marítima y terrestre.
- Almacenamiento de mercancías en local propio.
- Distribución de mercancías a nivel nacional.
- Transporte de las mercancías tanto las importadas como las para exportación.
- Mensajería nacional, servicio de entrega de documentación y paquetería que se brinda a clientes locales.
- Mensajería Metropolitana, servicio de entrega de documentación para clientes con operaciones en Lima.

#### **1.1.4. CADENA DE VALOR DE PORTER**

El Operador Logístico consolida un conjunto de servicios tercerizados por el cliente con el propósito de obtener ventajas competitivas basadas en las economías de escala que brinda el Operador y la especialización en las tareas logísticas.

El Grupo provee servicios integrados de la Logística de Comercio Exterior a sus clientes mediante la venta cruzada de los mismos, su oferta incluye el transportes local e internacional (Freight Forwarding), el agenciamiento de aduana para las exportaciones e importaciones, el almacenamiento y la distribución de bienes.

**Cuadro N° 6**  
**Cadena de Valor de los Procesos operativos**

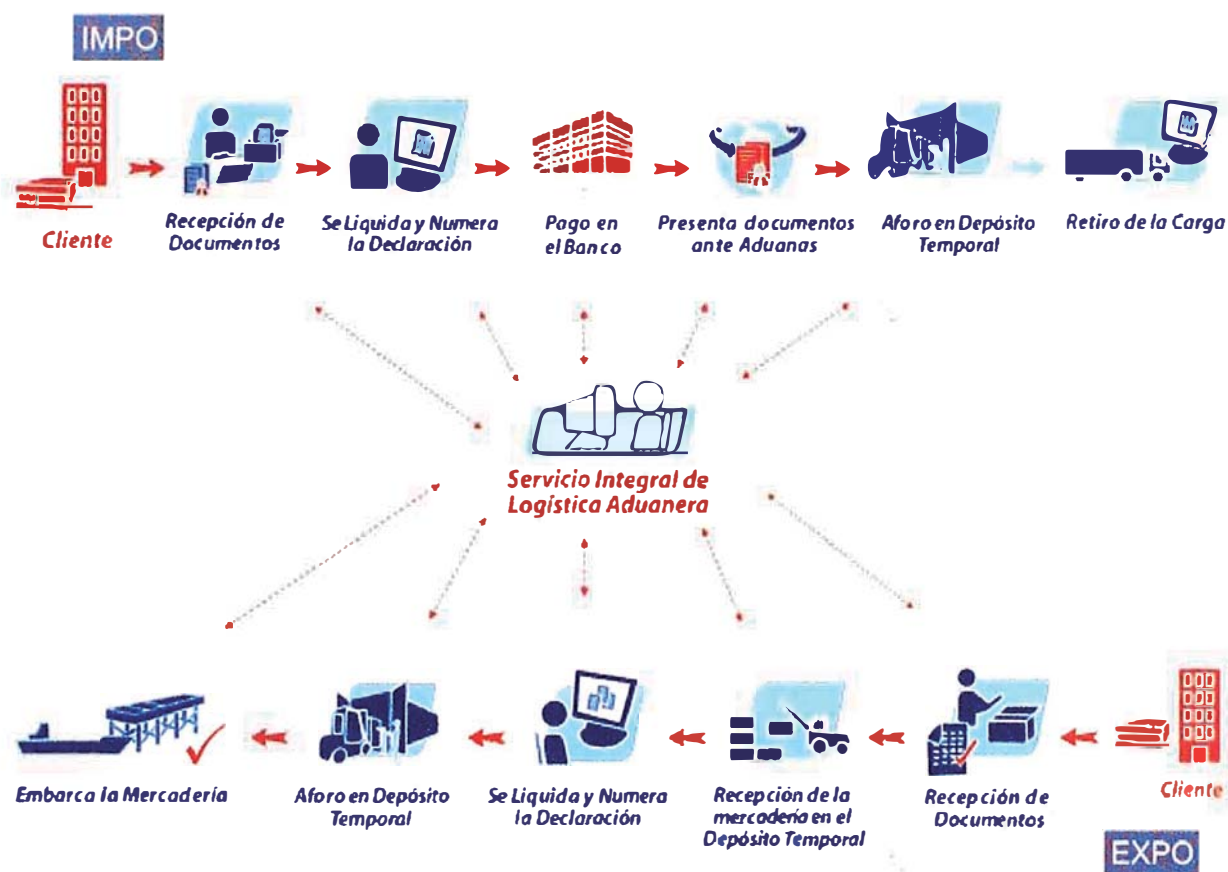


Elaboración: propia

### 1.1.5. CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Empezamos este capítulo con el análisis económico de los factores relativos al comercio exterior. A continuación un resumen gráfico del documento fuente que se muestra en el Anexo N° 5 Análisis del Sector Comercio Exterior Perú 2009.

**Cuadro N° 7**  
**Servicio Integral de Logística Aduanera**



Fuente:

[http://www.agenciasransa.net/es/seccionweb.php?1/nuestra\\_empresa/nuestra\\_empresa.htm](http://www.agenciasransa.net/es/seccionweb.php?1/nuestra_empresa/nuestra_empresa.htm)

|



## Cuadro N° 8

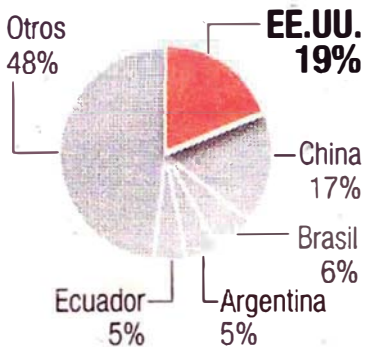
### Evolución de las Importaciones y Exportaciones del Perú

## Impacto electoral

El ruido electoral afectó las compras al exterior, que hasta el mes de junio venían mostrando un crecimiento extraordinario.

### Importaciones

Por país de origen. Ene-Oct 2011



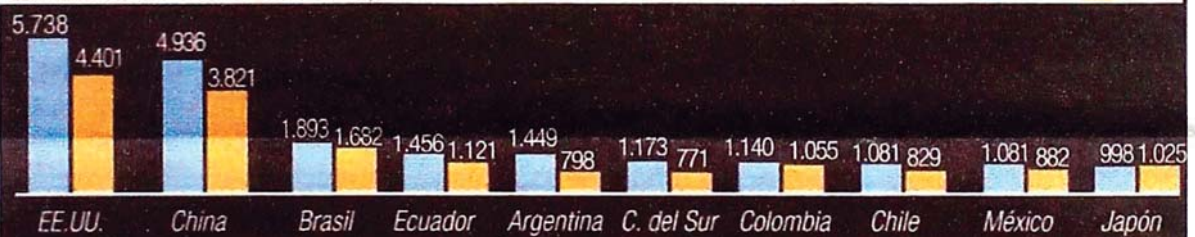
### Importaciones totales Ene-Oct 2011/2010

En millones de US\$ CIF

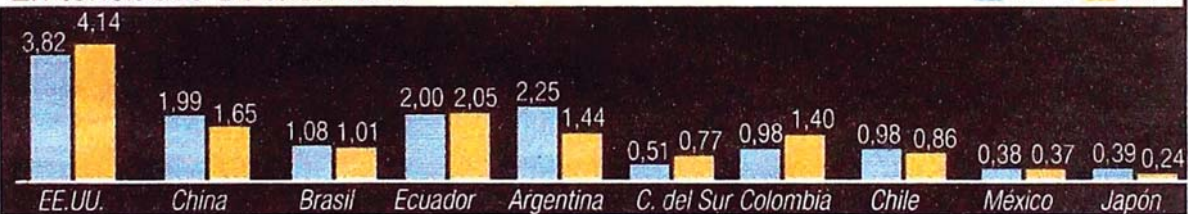
	2011	2010	Var. %
Total	31.376	24.432	28,42%
Bienes de consumo	5.600	4.644	20,59%
Bienes intermedios	15.140	11.791	28,40%
Bienes de capital	10.602	7.987	32,74%
Diversos	34	10	234,25%

### Importaciones peruanas

En millones de FOB US\$ Ene-Oct 2011/2010



En toneladas Ene-Oct 2011/2010



Fuente: Cámara de Comercio de Lima (CCL) y Cómex

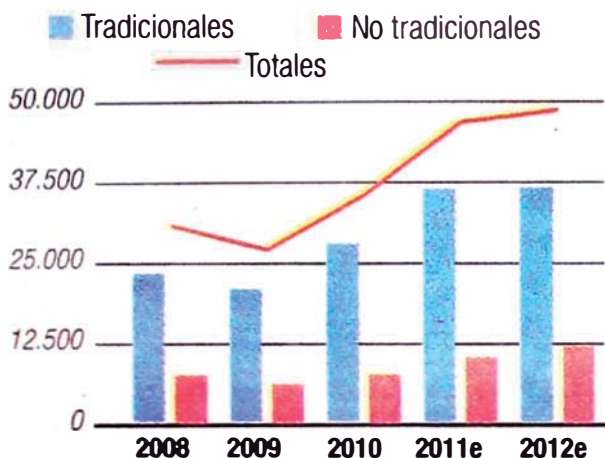
EL COMERCIO

# Ventas al mundo

El año 2011 ha sido considerado por los exportadores como un período excepcional, el cual ha servido para prepararnos ante una posible crisis en el mundo.

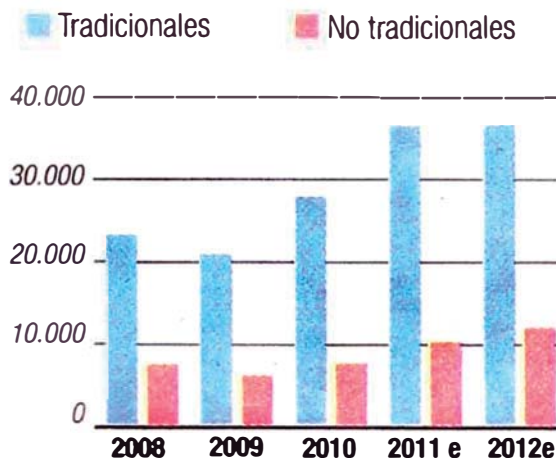
## Exportaciones totales, tradicionales y no tradicionales

Millones de US\$



## Exportaciones tradicionales y no tradicionales

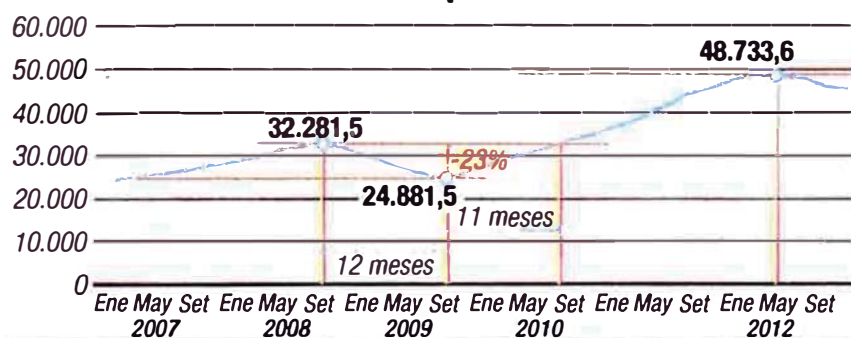
Millones de US\$



## Exportaciones peruanas: 2008-2012

Sectores	Millones de US\$					Variación %			
	2008	2009	2010	2011e	2012e	2009/2008	2010/2009	2011/2010	2012/2011
<b>Total</b>	<b>30.628</b>	<b>26.885</b>	<b>35.417</b>	<b>46.598</b>	<b>48.455</b>	<b>-12,2%</b>	<b>31,7%</b>	<b>31,6%</b>	<b>4,0%</b>
<b>Sector tradicional</b>	<b>23.153</b>	<b>20.752</b>	<b>27.773</b>	<b>36.327</b>	<b>36.468</b>	<b>-10,4%</b>	<b>33,8%</b>	<b>30,8%</b>	<b>0,4%</b>
Agro tradicional	679	626	968	1.554	1.974	-7,8%	54,7%	60,5%	27,0%
Pesca tradicional	1.750	1.666	1.864	2.092	2.242	-4,8%	11,9%	12,2%	7,2%
Petróleo	2.821	2.036	3.261	5.027	5.689	-27,9%	60,2%	54,2%	13,2%
Minería tradicional	17.903	16.424	21.680	27.654	26.562	-8,3%	32,0%	27,6%	-3,9%
<b>Sector no tradicional</b>	<b>7.475</b>	<b>6.133</b>	<b>7.644</b>	<b>10.271</b>	<b>11.987</b>	<b>-18,0%</b>	<b>24,6%</b>	<b>34,4%</b>	<b>16,7%</b>
Agropecuaria y agroindustrias	1.876	1.799	2.163	2.818	3.147	-4,1%	20,2%	30,3%	11,7%
Textil	393	337	383	490	529	-14,3%	13,6%	28,1%	7,7%
Prendas de vestir	1.613	1.146	1.157	1.427	1.553	-28,9%	1,0%	23,2%	8,8%
Pesca	620	520	642	1.103	1.414	-16,2%	23,6%	71,7%	28,2%
Metalmeccánico	324	364	395	475	528	12,6%	8,4%	20,2%	11,2%

## Ciclo de la crisis de las exportaciones totales

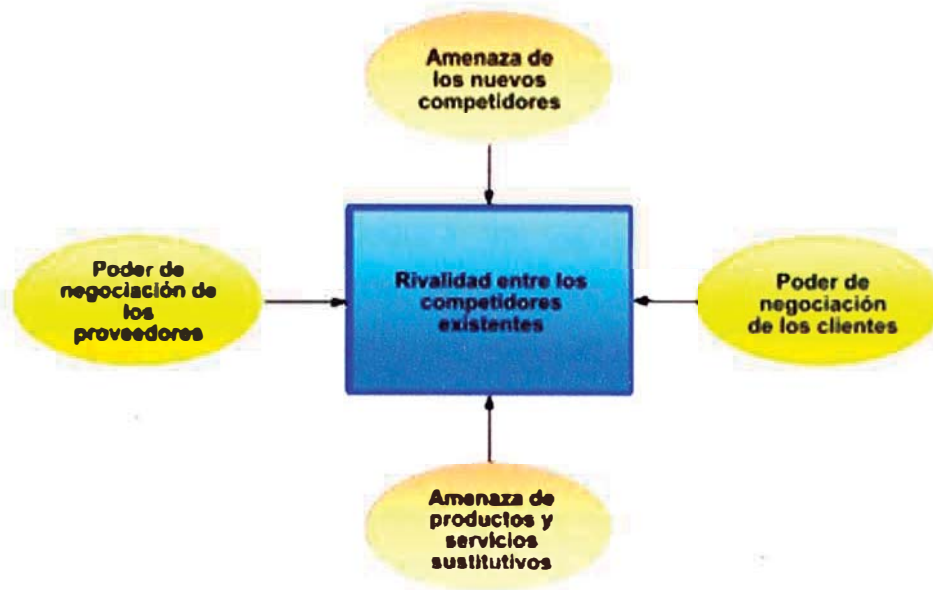


Fuente: Asociación de Exportadores (ADEX)

EL COMERCIO

## Análisis de los Operadores Logísticos

**Cuadro N° 9**  
**Fuerzas Competitivas de Porter**



Fuente: es.wikipedia.org

Los operadores logísticos – de comercio exterior - son empresas independientes que gestionan la cadena de servicios que requieren para abastecerse de suministros y/o atender la entrega a tiempo a sus clientes. El factor de diferenciación clave entre estas empresas y aquellas proveedoras de servicios aislados en la cadena de suministros es que el valor agregado de un operador logístico está basado en el manejo de la información y el know how de la operación versus ofrecer un servicio indiferenciado al menor costo.

En el año 2009 la economía peruana se expandió 0,9%, al haber sido afectada por la crisis financiera internacional; crecimiento que se registró a pesar de la contracción del PBI mundial en 0,6%. Por su parte, la demanda interna disminuyó 2,9%, reflejó del menor gasto privado en inversión (-15,1%) y la desaceleración del crecimiento del consumo privado (2,4%).



El comercio del Perú con el resto del mundo se contrajo 20,3% durante el 2009, la primera caída desde el año 2001. Este comportamiento negativo se da a la par de la caída de 10,7% que también registró el comercio mundial. Cabe señalar que el deterioro de la economía mundial afectó el volumen y precio de nuestras exportaciones.

En el 2009 la caída de las importaciones fue de 27,0%, explicado por una menor demanda interna; según rubros, el retroceso fue liderado por las materias primas y productos intermedios, seguido de los bienes de capital y materiales de construcción y bienes de consumo. Por su parte, las exportaciones disminuyeron 13,8%, al reducirse las ventas al exterior de productos con mayor valor agregado, así como de productos tradicionales.

## 1. LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES EN EL SECTOR INDUSTRIAL.

En el sector de operadores logísticos existen un gran número de participantes para cada una de las UEN del Grupo. Recordemos que el Grupo está integrado por 4 empresas una de las cuales brinda servicios de Courier Internacional y no es materia de nuestro estudio.

Nos centraremos en las otras 3 UEN de la logística de comercio internacional (Freight Forwarding, Agenciamiento aduanero, almacenamiento y distribución).

En este Sector destacan los señalados en el Anexo VIII.

## 2. LA AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.

Si bien en apariencia los competidores no son muchos debemos diferenciarlos por los servicios que brindan. Así tenemos que la principal amenaza proviene del rubro de transporte local, sub – sector caracterizado

por la alta informalidad y la competencia en base a bajos costos. Siendo el transporte local un factor clave de la cadena de valor, el Grupo ofrece la venta cruzada subvencionando en algunos casos las tarifas de transporte, siendo el margen promedio de rentabilidad bruta, para estos servicios, del 15%. La subvención es un factor que lo decide la Gerencia Comercial en base a la importancia percibida dentro de la cartera comercial, le llaman decisiones estratégicas pero no se conocen los criterios de evaluación.

### 3. LA AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS EN EL SECTOR.

#### *3.1 Carga Internacional (Freight Forwarding)*

Esta Unidad tiene una participación de mercado del orden del 2% de la facturación del sector con ingresos por \$ 1, 000,000 anuales. Compiten en Lima (Centro de operaciones de la UEN del Grupo) aproximadamente 120 empresas. La competencia se da por costos.

La inversión para nuevos ingresantes es bastante alta, demanda contactos en el exterior ante los cuales se requiere credibilidad y experiencia en el rubro, asimismo a nivel local requiere alianzas o vinculaciones comerciales solidas con las navieras, ofertantes clave de la movilización de la carga. En el medio hay aproximadamente en actividad alrededor de 100 agentes de Carga Internacional.

#### *3.2. Agenciamiento de Aduana:*

Está ubicada entre las primeros 30 agencias en el medio respecto al valor CIF de sus clientes. Factura anualmente aproximadamente S/. 4, 500,000 y compite a nivel nacional con oficinas en el Norte (Piura – Tumbes) y el Sur (Arequipa – Desaguadero).

Requiere la presentación ante SUNAT de una carta fianza que garantice el cumplimiento de las obligaciones aduanero – tributarias, el importe para un nivel de movimientos económicamente rentable es de aproximadamente S/.1'000,000.

En el medio existen más de 250 agencias siendo la competencia por costos. Amenaza Media.

Se adjunta en Anexos VI y VII los rankings de operadores para movimientos de importación y de exportación, en tales ranking se observa para el año 2009 que la UEN de Agenciamiento de Aduanas esta en el puesto número 9 para las importaciones del año 2009 con un valor CIF de S/.38,084,969 que representaron el 2.03 % del movimiento total, para las exportaciones esta UEN ocupa el puesto nro 30 para las exportaciones del año 2009 con un valor FOB de S/.10,947,759 que representaron el 0.59 % del movimiento total.

### *3.3. Transporte local*

La estrategia en el sector se divide en Operadores con Flota propia, Operadores con Flota alquilada y Operadores con Flota mixta.

El Grupo tiene convenios para alquilar camiones a empresas formales y con experiencia y calidad de sus servicios, lográndose sinergias para la venta con rentabilidad, aun cuando las tarifas deben ser revisadas mensualmente para mantener capacidad de respuesta para negociaciones ante clientes.

### *3.4. Almacenamiento*

Requiere una elevada inversión económica y fuentes propias y/o de financiamiento bancario disponibles para contar con un almacén con capacidad competitiva. En el Sector hay varias empresas dedicadas al almacenamiento con amplias áreas que les facilitan la movilización de contenedores (“insumo” común en el comercio internacional).

El Grupo realizo una fuerte inversión entre los años 2009 – 2010 para la construcción y habilitación de un Almacén que aunque de limitada capacidad, posibilita dar al cliente un mejor valor agregado con lo que busca mejorar la rentabilidad en el corto plazo y la fidelizacion comercial en el mediano plazo.

Un almacén de 10,000 M2 con instalaciones básicas demanda una inversión total, incluyendo el terreno, del orden de los \$ 3,000,000 monto que constituye una barrera de entrada a este sub sector.

### *3.5. Distribución*

El Grupo brinda este servicio atado al almacenamiento o mediante la búsqueda de clientes potenciales identificados mediante estudios de mercado que realiza al contar con un Área especializada de apoyo para la gestión comercial.

Este servicio potencia el almacenamiento que se le da a los clientes pues con el mix estos tercerizan totalmente la gestión de custodia y entrega a los consumidores finales o intermedios.

### 3.6. Mensajería Local: (no es del rubro de Comercio Exterior).

En este rubro el Grupo es líder por el alto valor agregado que brinda al cliente en base al know how y a la tecnología disponible habiendo realizado desarrollos a la medida de los servicios que demanda el mercado. La Tarifa esta sobre el promedio de \$ 1 por sobre o documento, existiendo empresas cuasi formales que facturan S/.1 por documento.

El Grupo mantiene una cartera selecta de organizaciones incluyendo algunos bancos, generando una rentabilidad arriba del 50%.

## 4. EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.

En general la empresa peruana busca servicios por el menor costo no reconociendo siempre el valor agregado que da la calidad de un servicio. Ante ello los operadores logísticos compiten en lo fundamental, en dos niveles, clientes de baja rentabilidad y clientes de alta rentabilidad.

El cliente tiene un gran poder de negociación en los servicios de transporte local y agenciamiento de aduana, mas reconoce la calidad como justificación del precio en los servicios de almacenamiento y de distribución,

de allí la importancia de tener a la venta cruzada como su estrategia comercial líder.

El Grupo se caracteriza por dar servicios con valor agregado habiendo organizado su cadena de valor en base a la calidad de los procesos internos, lo cual es una paradoja pues si bien sus resultados contables han mejorado, la disponibilidad de fondos (inmediata) no destaca por la mala gestión de sus procesos los que están descoordinados de los procesos financieros.

Entre los principales clientes de la organización a los que se prestan los servicios logísticos, se cuentan los siguientes:

Gloria	Indubras
Multilatina	Lauga
Ulexandes	Cotton Mix
Gasei	Drogueria
Scania	La Victoria
Alprosa	Itessa
Global	M&M
Group	Rico Pollo
Incalpaca	3M
Leoandes	Andes Film
Crosland	Hitepima
Coats	ASA
Gayer	Nextel
Kabel	Servosa
Max Import	ManPower
Molino las	
Mercedes	
Almacenes	
Santa	Ibope time
Clara	
Cartavio	Lima Tours
Devanlay	

## 5. EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.

Los proveedores también están divididos en los de bajo costo y los valor agregado, debiendo diferenciarse a aquellos que proveen de insumos o servicios críticos para la prestación de los servicios (por ejemplo: transporte, servicios navieros, jabs, bolsas, precintos, comunicaciones, combustible, etc.) de aquellos que dan otros servicios que podemos clasificar como generales o administrativos.

Los primeros tienen un mayor poder de negociación ante el Grupo que se refleja en las tarifas y plazos de pagos en los cuales el Área financiera no interviene por política de la alta dirección.

ABA SINGER & CIA SAC  
ASOCIACION CULTURAL PERUANO BRITANICO  
BUSTAMANTE CANO CORZO JAIME  
INNOVACION Y SERVICIO EMPRESARIALES S.A  
JOSE ALBERTO CARNERO CASUSOL  
PESANTES GOYCOCHEA SONIA AURORA  
SERVICIOS DE ALIMENTACION Y NUTRICION DE ALTO NIVEL  
BUSTAMANTE CANO CORZO JAIME  
COESTI S.A  
SERVICENTRO AGUKI  
T.C.I. S.A TRANSPORTE CONFIDENCIAL DE INFORMACION  
SANUT DAN  
ABA SINGER  
ALFREDO SALAS RIZO PATRON  
BUSTAMANTE CANO CORZO JAIME  
COESTI  
ITTSA  
LAN PERU  
PETROCORP  
PESANTES GOYCOCHEA SONIA AURORA  
SANUT DAN  
WAYRA Y SERV. MENSAJERIA  
AGENTES NACIONALES

## 1.2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

**Visión:** Ser la mejor opción de Logística Integral.

**Misión:** "Agregar valor a nuestros clientes en sus diferentes necesidades de servicios, locales y globales, con negocios rentables para los accionistas y en la búsqueda del desarrollo integral de nuestros colaboradores. "

Perú se coloca como el tercer país más grande de Sudamérica, con un área territorial de 1'285,261 Km<sup>2</sup> después de Brasil y Argentina, cuenta con una población aproximada de 27'219,264 de habitantes, según el censo realizado en el 2005.

En cuanto a su infraestructura posee 3,079.5 Km. de costa en el océano pacífico, de los cuales se encuentran ubicados 19 puertos: Solo 10 Puertos son para tráfico internacional y cabotaje.

El país cuenta con 54 aeropuertos y aeródromos. De esta infraestructura solo 10 se convierten en puertas de entrada al país. Del total 8 aeropuertos manejan flujo de operaciones, 10 aeropuertos manejan tráfico de pasajeros y 5 aeropuertos manejan carga proveniente de todo el mundo.

La red ferroviaria peruana se encuentra constituida por ocho tramos cuya longitud conjunta alcanza los 1,876 km. De los tramos operativos, cinco son de uso público y los tres tramos restantes son parte de los activos de las mineras.

Existe una red fluvial poco explotada pero cada vez más difundida con la conexión hacia el Brasil.

La red vial del Perú tiene en la actualidad una longitud de 75,727 Km. de carreteras existentes, de los cuales el 12% están asfaltados. Las principales

vías son la Carretera Panamericana, que recorre 2,800 km. a lo largo de la costa, y la Carretera Central, que une Lima con el interior del País.

Sólo se invierte aproximadamente 0.5% del PBI en transporte.

De acuerdo con las estimaciones del Instituto Peruano de Economía (IPE), existe una brecha de más de 22 millones de dólares en inversión de infraestructura, siendo las zonas rurales las más afectadas.

### **1.2.1. ANÁLISIS FODA**

El sector logístico en el Perú se encuentra en constante desarrollo y ha evolucionado desde su concepción como función de transporte y distribución hasta una función más amplia que abarca la cadena de producción y abastecimiento. La tercerización logística es considerada como la delegación de toda o parte de la actividad logística de una compañía a otra especializada. La compañía proveedora del servicio es la que aporta la experiencia y habilidad para realizar una administración eficaz y eficiente de la actividad traspasada. Los procesos logísticos implican tres ámbitos de la actividad empresarial:

- La infraestructura: almacenes, medio de transporte, etc.
- Los procesos: métodos de organización, sistemas de información, etc.
- La organización: equipos de personas implicadas en la logística de la empresa.

Sin duda que la clave está en la organización, que es quien decide la planificación, la implementación y la práctica de la mejora continua de las actividades logísticas.

Los principales aspectos que deben afrontar las empresas de hoy y que las sitúa en un entorno más competitivo son:



- Maduración de los mercados.
- Mercados cada vez más caprichosos e impredecibles.
- Globalización: ampliación de mercados.
- Mayor exigencia de los clientes tanto en producto como en servicio.

En un marco cada vez más competitivo, se incrementa la presión por mejorar el servicio al cliente a la vez que se persigue la reducción de costos.

Si bien lo que las empresas de hoy buscan la reducción de costos, hay otros aspectos que son importantes anotar en la tercerización logística y que de manera indirecta conlleva al mismo objetivo que son los costos:

- Incremento de la calidad del servicio (reducción en los plazos y mayor cumplimiento).
- Reducción de stocks.
- Reducción del personal administrativo.
- Reducción del riesgo de inversión.
- Mayor y mejor calidad de información.
- Mayor rapidez para adaptarse a los cambios del mercado.

Ante ello, las empresas deben entender las situaciones internas que podrían afectar su propia gestión logística y las ventajas que origina una tercerización logística.

Dentro de los proveedores de servicios logísticos, se puede tener a proveedores de transportes (empresarios que alquilan flota de unidades de transporte para distribución), proveedores de equipos de carga (empresas que alquilan equipos de manipuleo de carga), proveedores de personal (empresas contratistas que proveen de personal de estiba, desestiba, etc), proveedores de repuestos e insumos, etc., sin embargo existen empresas dedicadas a brindar todos los servicios de la cadena de suministros, estas empresas son los operadores logísticos.

El operador logístico es un proveedor integral de servicios que identifica y satisface las necesidades del cliente final, coordina e integra el flujo físico de bienes desde el abastecimiento de materiales hasta el punto final de consumo, optimiza la cadena de suministros maximizando el valor generado.

El alcance de un operador logístico depende del cliente que contrata los servicios debido a que de acuerdo con las actividades a subcontratar se coloca el límite de las operaciones a ser entregadas al operador. Sin embargo el operador puede sugerir otras actividades que él puede asumir, tales como facturación de la mercancía que se va a entregar y el recaudo de la misma.

La presión del mercado hacia los operadores logísticos se dirige hacia los aspectos de mejora continua sobre su desempeño, mayor gama de servicios y mayor valor agregado. Estas exigencias implican una importante inversión en infraestructura y tecnología.

Un estudio de Latin America Logistic Center (LALC) señala que en América Latina el “pedido perfecto” se encuentra en 56% de eficiencia, indicador que mide el nivel de servicio al cliente y establece si la carga fue entregada a tiempo, de forma completa y sin problemas en la documentación.

En este entorno se desenvuelve un Operador Logístico pues brinda los servicios antes aludidos excepto los de aprovisionamiento (compras y gestión) de bienes o mercancías, limitándose a dar los servicios que posibilitan que el cliente reciba insumos o productos y entregue productos finales pasando por la distribución local.

Entre las ventajas que brinda un Operador Logístico de Comercio Internacional podemos mencionar:

- Reducción del Costo Logístico Global.
- Sinergia Operativa.

- Flexibilidad de Cambio
- Experiencia y Especialización del Recurso Humano.
- Know-how de la Compañía.
- Conversión de Costos Fijos a Variables.
- Fuente de Financiación.
- Control Externo de Stocks.
- Aplicación de Normas de Técnicas.
- Comparten Riesgos.

Mientras que entre las desventajas se señalan:

- Pérdida de Control de una parte del Proceso de la Compañía.
- Falta de Reglamentación y Normatividad sobre los O.L.
- Pérdida de Conocimiento de la Estructura de Costos Logísticos para el Desarrollo Completo de las Operaciones.
- Existe un Riesgo para el Cumplimiento del Servicio y la Promesa que se tiene con el Cliente.
- Cambio en las Reglas de juego por parte del Operador.
- Cumplimiento de los Indicadores y Estándares Fijados.

### **1.2.2. MATRICES DE ESTRATEGIAS**

En base a la información contenida en el Anexo V hemos identificado factores internos y externos de la empresa.

**Cuadro N° 10**  
**Análisis Externo (Matriz EFE)**

Factor externo	Peso	Clasificación	Punt. Pond.
<b>Oportunidades</b>			
Demanda por tercerización de servicios	0.12	3	0.36
Comercio exterior en auge	0.07	2	0.14
Maduración de los mercados	0.04	4	0.16
Mayor y mejor calidad de información	0.06	2	0.12
Limitados espacios de almacenamiento	0.14	4	0.56
Presión por mayor gama de servicios	0.08	3	0.24
Tercerización en Perú debajo del std LA	0.08	3	0.24
<b>Amenazas</b>			
Mercados turbulentos	0.09	4	0.36
Mayor exigencia de cliente por la calidad	0.08	3	0.24
Presión por reducción de costos	0.10	3	0.3
Inestabilidad economías europeas	0.07	2	0.14
Insuficiencia de personal especializado	0.04	3	0.105
Sector Transportes informal	0.04	3	0.105
			<b>3.07</b>

Elaboración: Propia

Puntaje de la Matriz EFE: 3.07 es decir la competencia se da en un entorno atractivo y con grandes oportunidades. A nuestro juicio es oportuno el momento para mejorar los procesos financieros que permitan soportar el crecimiento del negocio y la generación de valor que el cliente espera en un mercado local que continúa madurando.

Respecto a otros factores y dado que el tema materia de nuestro estudio se enfoca en la mejora de la gestión de los fondos disponibles que el negocio genera u obtiene, continuaremos el análisis en los factores internos del Área Financiera del Grupo:

**Cuadro Nº 11**  
**Análisis Interno (Matriz EFI)**

Factor interno	Peso	Clasificación	Punt. Pond.
<b>Fortalezas</b>			
Aumento sostenido de los ingresos operativos	0.12	3	0.36
Gestion por Objetivos	0.13	4	0.52
Buenas relaciones con sistema financiero	0.10	3	0.3
Accionistas comprometidos	0.06	3	0.18
Cartera de proveedores diversificada	0.05	2	0.1
Bajo ratio de morosidad clientes	0.08	2	0.15
<b>Debilidades</b>			
Accionistas enfocados en utilidad contable	0.12	4	0.48
Elevado endeudamiento con Bancos y Terceros	0.12	4	0.48
Debil credibilidad ante proveedores	0.08	3	0.225
Plazo de pago desalineado de plazo de cobro	0.09	2	0.18
Carencia de aplicativos operativos y de gestion	0.06	3	0.18
	1.00		3.155

Elaboración: Propia

El puntaje que da la Matriz EFI es de 3.16 lo que se interpreta como que el negocio tiene un conjunto de fortalezas (económico – financieras) que superan a las debilidades, es decir la empresa tiene potencial para implementar mejoras.

Asimismo se ha elaborado la Matriz FODA, la Matriz PEYEA y la BCG, las cuales se exponen a continuación.

**Cuadro N° 12**  
**Matriz FODA**

Oportunidades		Amenazas
O1	Demanda por tercerización de servicios	A1 Mercados turbulentos
O2	Comercio exterior en auge	A2 Mayor exigencia de cliente por la calidad
O3	Maduración de los mercados	A3 Presion por reduccion de costos
O4	Mayor y mejor calidad de informacion	A4 Inestabilidad economias europeas
O5	Limitados espacios de almacenamiento	A5 Insuficiencia de personal especializado
O6	Presion por mayor gama de servicios	A6 Sector Transportes informal
O7	Tercerizacion en Peru debajo del std LA	

Fortalezas			
F1	Aumento sostenido de los ingresos operativos		
F2	Gestion por Objetivos	D4-D6-F3-F4	Obtener nuevas fuentes financiamiento para sostener el crecimiento
F3	Buenas relaciones con sistema financiero	D1-D3-F5	Establecer Alianzas con proveedores claves
F4	Accionistas comprometidos	D2-D7-F1-F6	Servicios diferenciados para clientes TOP (mayor valor)
F5	Cartera de proveedores diversificada		
F6	Bajo ratio de morosidad clientes		
		A3-F2-F6	Uso de Indicadores de gestion operativo - financieros
		A2-A5-F2-F4	Implementar Capacitacion in -house para formar competencias

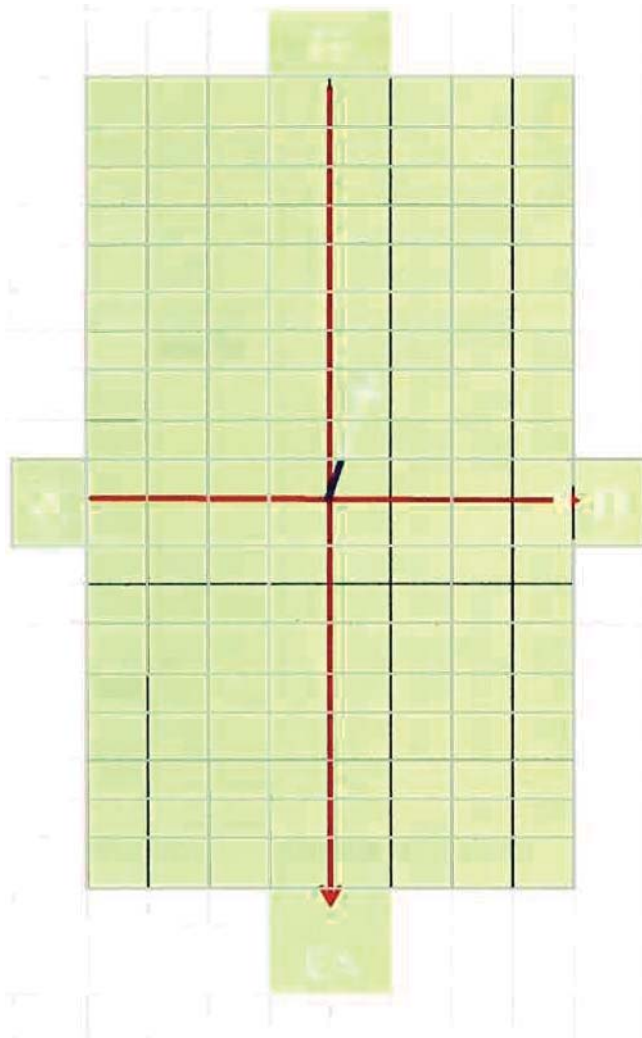
Debilidades			
D1	Accionistas enfocados en utilidad contable	D4-D1-D5	Uso de indicadores financieros para la gestion de fondos
D2	Elevado endeudamiento con Bancos y Terceros	D1-D4-D2-D4	Reducir el costo financiero de los pasivos
D3	Debil credibilidad ante proveedores		
D4	Plazo de pago desalineado de plazo de cobro		
D5	Carencia de aplicativos operativos y de gestion		
		A2-A3-D2-D3	Negociar mejores condiciones en sistema financiero
		A3-A6-D3-D4	Incorporar Ffola camiones propia (financiada)

Elaboración: Propia



**Cuadro N° 13**  
**Matriz PEYEA**

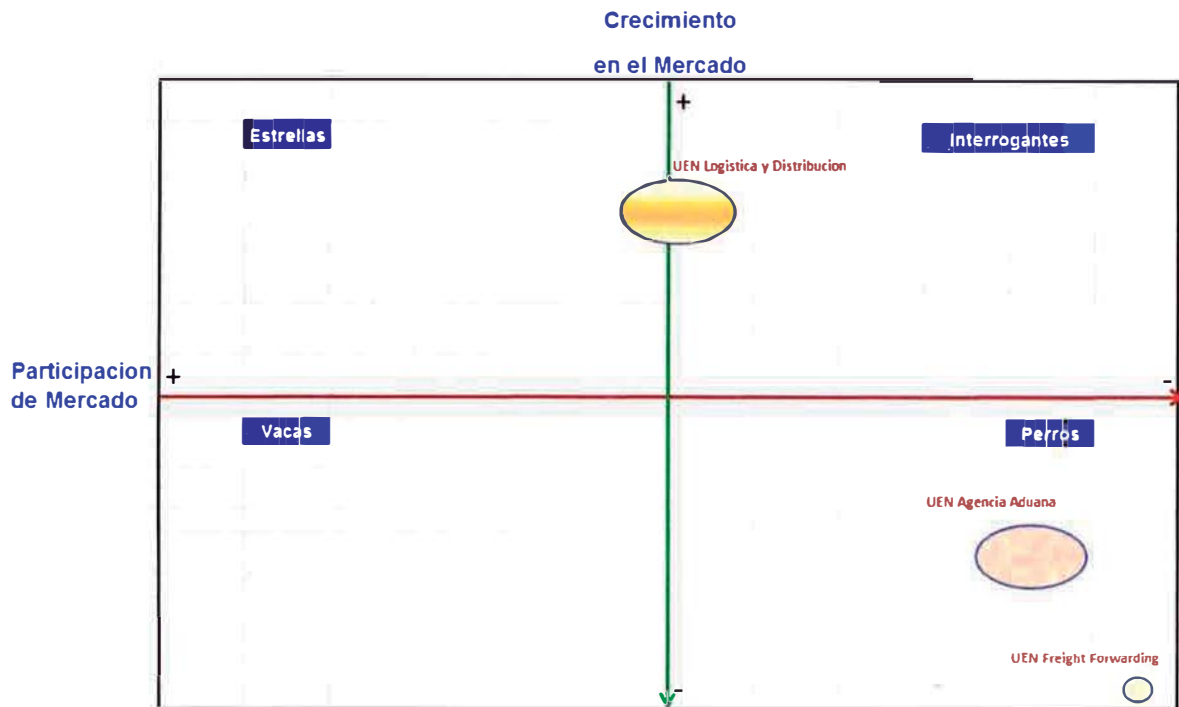
### MATRIZ PEYEA



Estrategia Agresiva que le permitira a la empresa el aprovechar las oportunidades externas usando sus fuerzas internas

Elaboración: Propia

**Cuadro N° 14**  
**Matriz Boston Consulting Group**



Elaboración: Propia

### 1.2.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN.

Respecto al trabajo de investigación:

#### 1. Objetivos

General: "Determinar criterios financieros para la gestión de los fondos en efectivo de la empresa"

Específicos:

- a. Identificar los ratios contables que afectan o miden la capacidad de pago de corto plazo.



- b. Identificar ratios financieros que ayuden a mejorar la toma de decisiones en base al flujo de caja.

## 2. Alcances

- ✓ El trabajo se ha realizado en una empresa local, de capitales nacionales, con facturación del orden de los \$ 15 MM anuales.
- ✓ La organización está compuesta por 4 UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) de las cuales la investigación abarca a 3 de ellas por corresponder a la cadena de valor de los servicios logísticos que prestan.
- ✓ El estudio abarca información confidencial de la empresa correspondiente a los años 2008, 2009 y 2010.
- ✓ La información se ha obtenido de fuentes oficiales de la empresa y de fuentes secundarias relacionadas.
- ✓ También se ha utilizado información actualizada al 2012 del entorno macroeconómico para sustentar las recomendaciones propuestas.
- ✓ Los Indicadores elegidos se han determinado sobre la base de criterios de sostenibilidad del negocio basada en su capacidad para generar fondos en efectivo (liquidez financiera).
- ✓ Esta investigación solo toma en cuenta la información contable proveniente de los Estados Financieros y es utilizada para la toma de decisiones de la organización.
- ✓ A través de la investigación se encontró que la empresa no utilizaba sistemáticamente la información financiera, en particular el flujo de caja.
- ✓ Asimismo se evidenció el uso inadecuado de los fondos en efectivo por basar la toma de decisiones en urgencias de los dueños o en criterios contables.
- ✓ Encontramos que el sistema financiero apoyaba a la organización con líneas de crédito cuyo uso era destinado a necesidades de varias unidades estratégicas de negocios que integran la organización (operador logístico) y en consecuencia sus déficits eran cubiertos con préstamos o refinanciamientos de créditos lo cual genera el ocultamiento de crisis de liquidez pero a la vez compromete (afecta) la rentabilidad del negocio.

Respecto a la Organización bajo estudio se obtuvo información del plan estratégico la cual citaba:

**OBJETIVO GENERAL: “Sostenibilidad económica y presencia en mercados internacionales antes del año 2015”**

La gestión del Grupo se basa en la ejecución de estrategias elaboradas en base al planeamiento el cual considera cuatro perspectivas estratégicas como se muestra en el siguiente Cuadro.

**Cuadro N° 15**  
**Objetivos según perspectivas del modelo Balanced Score Card**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS GENERALES</b>
<b>Financiera</b>	⇨ Crecer con rentabilidad y liquidez
<b>Comercial</b>	⇨ Diferenciación por calidad en servicios ⇨ Crecimiento de operaciones logísticas ⇨ Diversificar mercados
<b>Procesos</b>	⇨ Desarrollar procesos interconectados ⇨ Alinear a los socios estratégicos con estándares Grupo
<b>Desarrollo del Capital Humano</b>	⇨ Generar una estructura que de viabilidad al crecimiento

Fuente: registros de la empresa

En el Cuadro anterior se observa la relativa mayor importancia que se le da a los procesos comerciales / operativos en relación a los financieros, limitándose a proponer un solo Objetivo financiero.

**Cuadro N° 16**  
**Objetivos Especificos**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>OBJETIVOS ESPECIFICO</b>
<b>Financiero</b>	Optimizar los recursos sin afectar la operatividad.
<b>Comercial</b>	Implementar las mejores prácticas del el servicio logístico en el mercado. Contar con infraestructura que soporte el nivel de servicio logístico que el Grupo oferta.
<b>Procesos Internos</b>	Asegurar la continuidad de la operativa de la empresa en el largo plazo. Integración de Procesos Estandarización de procesos e integración de los sistemas.
<b>Desarrollo del Capital Humano</b>	Lograr una plataforma orientada al servicio logístico.

Elaboración: Registros de la Empresa

Vemos que para cada perspectiva se han planteado estrategias que buscan orientarse hacia el logro de la Visión del Grupo cual es “Ser la mejor opción de Logística Integral”, buscando optimizar recursos en la perspectiva financiera, objetivo para el cual es necesario implementar mediciones que las obtendremos a través de los indicadores.

Debemos añadir que la gestión del negocio ha ido profesionalizándose gradualmente a partir del año 2003, en el que se tomo la decisión de incorporar mandos medios y gerencias a cargo de funcionarios ajenos a la

familia. Es así como se contratan profesionales con experiencia que aplicaron técnicas y herramientas modernas, una de ellas el Planeamiento estratégico en base al tablero de gestión, parte del cual se muestra en el Cuadro anterior (Nº 19).

Sin embargo las decisiones finales las tomaban aun los dueños del Grupo, lo que en algunos casos genero interrupciones en la ejecución de acciones o cambio brusco de metas que afectaban los resultados empresariales, esto sobre todo debido a la alta rotación de ejecutivos. Por ejemplo el otorgamiento de créditos a clientes vinculados a la familia o el destinar recursos de corto plazo (capital de trabajo) a inversiones imprevistas o gastos no presupuestados. Tales eventos generaron perdidas en algunas unidades de negocio (recordemos que son 4) y sus impactos no estaban previstos como medirlos pues se carece de indicadores apropiados (de la liquidez).

Los Gerentes participan en reuniones interminables que les restan tiempo para la dirección en el campo, confiando en los ejecutivos operativos de cada unidad muchas de las decisiones vía una delegación informal y sin retroalimentación de resultados. Sin embargo la rotación de personal es notablemente elevada pues la dinámica del negocio (logística de comercio exterior) genero imprevistos reflejados en alta insatisfacción laboral, pérdidas económicas y desorden administrativo.

Los principales esfuerzos se orientaban a la Unidad más grande: el Courier Internacional, pues se obtenían mejores márgenes económicos y notables saldos de efectivo, lo que ha permitido sostener la cadena de valor del Grupo. Veamos la evolución de utilidades 2009 al 2010.

**Cuadro N° 17**  
**Principales Ratios situacionales**

Indicador	Consolidado			las 3 UEN / junio 2010		
	2008	2009	6 /2010	Ag. Aduana	Carga	Almacen y Distrib.
Ingresos en miles USD	14,207	16,219	8,369	2,253	261	713
Liquidez general	0.95	0.92	0.95	1.01	0.91	0.65
C. x Cobrar / Ingr	0.20	0.15	0.25	0.23	0.45	0.18
C. x Pagar /Ingr.	0.22	0.16	0.40	0.22	1.10	0.74
Endeudam CP	3.57	2.67	1.78	3.62	-31.17	1.01
PPC	72	59	98	94	227	67
Rentabilidad Ventas	-2.0%	2.5%	6.3%	9.0%	-5.0%	9.0%

Fuente: Estados Financieros de la Organización

Elaboración: propia

En el Cuadro anterior se observa que los ratios consolidados muestran una situación financiera con liquidez contable aceptable pero con elevados niveles de endeudamiento y de Cuentas por Cobrar a junio 2010. Este efecto también se observa al analizar a las otras 3 UEN en particular en la UEN de Carga (Freight Forwarding) la que arroja una rentabilidad negativa (-5%).

El Grupo ha venido realizando, entre el 2009 y 2010, importantes inversiones en infraestructura como hardware y software para las unidades operativas, adquisición de flota vehicular y la construcción de un almacén por cifras del orden de los US \$ 3, 000,000 entre los años 2008 al 2010 las cuales se derivaron principalmente a la UEN de Logística (Almacenaje y Distribución).

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

#### **2.1. ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS Y DE TESIS E INFORMES DE SUFICIENCIA**

Centro de Información UNI – FIIS

Informes de Suficiencia:

- ✓ IS 1548 Análisis estratégico para el proceso de cobranza de multiproductos de una empresa de telecomunicaciones. Autor: Marchena Medina, Julio Cesar.
  
- ✓ IS 2075 Mejora de procesos y seguimiento a través de indicadores de gestión a través de indicadores de gestión. Autor: Blanco Blas, José Antonio.
  
- ✓ IS 1328 BSC para un Centro de Formación y Capacitación Superior empresarial. Autor: Méndez La Torre, Julio Cesar.

No se han encontrado trabajos similares en contenido u objetivos en otros Centros de Información: Universidad Ricardo Palma, P. Universidad católica del Perú, Instituto Peruano de Acción Empresarial.

Consideramos que este trabajo es un aporte novedoso al tema de la gestión de la liquidez sobre el cual se han encontrado títulos de autores del exterior que se detallan en el acápite de bibliografía al final de este trabajo.

## **2.2. TEORÍA Y METODOLOGÍA DE REFERENCIA**

- ✓ **Marco conceptual de la Contabilidad.**
- ✓ **Definición de los Estados Financieros.**
- ✓ **Marco Conceptual del Flujo de Caja.**
- ✓ **Marco conceptual de los resultados financieros.**

### **MARCO CONCEPTUAL DE LA CONTABILIDAD**

#### **A. DEFINICIÓN DE CONTABILIDAD**

La contabilidad ha sido definida como un sistema de información que clasifica, registra, resume, y presenta las transacciones financieras de las empresas, siempre y cuando dichas transacciones correspondan a ingresos y egresos de dinero o bienes representados en dinero, con el fin de establecer los resultados de un período determinado.

De acuerdo con lo anterior, la contabilidad es la principal herramienta para cuantificar, interpretar y analizar los resultados financieros de las empresas, elaborar la planeación (a través de los presupuestos y las proyecciones financieras), realizar el seguimiento para evaluar los resultados y controlar la veracidad de las operaciones realizadas y de los registros efectuados.

En este punto, la contabilidad financiera, con la ayuda de la contabilidad de costos, establece cuánto le cuesta el sistema de gestión de la calidad a la empresa y, en relación con las fallas, también se determina su costo y el impacto en las utilidades.

## **B. FUNCIONES DE LA CONTABILIDAD**

La función principal de la contabilidad consiste en la administración de un sistema de información basado en los registros codificados de las entradas y salidas de dinero o transacciones que representen dinero, a partir de la creación de unos documentos llamados libros auxiliares.

Todo lo anterior conlleva a realizar las siguientes tareas:

1. Creación, clasificación y codificación de cuentas.
2. Registro en un sistema de información (software).
3. Resumen y presentación de las cuentas.
4. Determinación de estados financieros periódicos.

La creación, clasificación y codificación de las cuentas es la más importante de estas tareas y consiste en crear los documentos que sustentan las transacciones y anotar en ellos las cuentas que se deben afectar, con sus códigos y cuantías, para que sean registradas en la contabilidad. Esta codificación se hace de acuerdo con el plan contable de la empresa.

Para realizar esta tarea se requiere tener muy bien definidos los criterios, las políticas y los procedimientos para afectar en forma exacta las cuentas que correspondan. Todo ello debe realizarse según el manual de procedimientos contables de la empresa.

El objetivo primordial de la contabilidad - saber cómo está la situación financiera y realizar pronósticos- solo se cumple cuando la información es confiable y se utiliza adecuadamente.

Una vez que se cumple con este requisito y se cuenta con información confiable y oportuna, es necesario realizar una serie de tareas para sacar provecho de esta información y prestarle a la gerencia de la empresa un soporte vital en la proyección de los negocios y la toma de decisiones.



Las siguientes tareas forman parte de la administración financiera:

## **1. PLANEACIÓN**

Todos los procesos de planeación de la empresa giran alrededor de los recursos financieros, tanto en ingresos como en los egresos.

La viabilidad de una planeación estratégica para cualquier empresa, descansa en la realidad de sus presupuestos. La planeación financiera valida las fortalezas y permite evaluar y solucionar las debilidades de la compañía.

En estas condiciones, el elemento financiero es fundamental en cualquier plan de calidad para un proyecto o empresa. Se trata del punto esencial de los recursos necesarios para implementar y mantener un sistema de la calidad.

La proyección o planeación financiera consiste, principalmente, en evaluar las necesidades de recursos para hacer viables las estrategias de la organización en cuanto a los ingresos (ventas) y egresos (costos y gastos) totales. Las estrategias incluyen la obtención de utilidades que hagan rentable la inversión.

## **2. ORGANIZACIÓN**

La función financiera debe tener una organización definida en las empresas. Esta organización corresponde a una serie actividades especializadas divididas en áreas, secciones, departamentos o simplemente tareas o funciones.

Generalmente, la función financiera se compone de los siguientes procesos:

- Planeación financiera y presupuesto.
- Contabilidad.
- Cartera (cuentas por cobrar) y cobranza.

- Control financiero o control de gestión.
- Contabilidad de costos.
- Cuentas por pagar.
- Tesorería.

En las grandes y medianas empresas estas tareas están repartidas en departamentos o secciones. En empresas pequeñas estos procesos pueden estar a cargo de unas pocas personas sin ser necesario que estén divididos en áreas especiales.

En cualquier caso, lo más importante es tener en cuenta, siempre, que estas funciones deben estar debidamente organizadas y controladas, lo que significa dedicarles un espacio definido en la gestión gerencial de la empresa, ya que de ello puede depender el éxito o fracaso de la organización.

Las tareas mencionadas hacen parte de lo que se denomina como la *gerencia financiera*. Resulta una equivocación pensar que con el simple hecho de llevar una contabilidad ya todo está resuelto. La contabilidad es un aspecto fundamental, pero es solo el punto de partida.

Si la empresa es muy pequeña, es necesario que el gerente y el contador tengan una formación básica para realizar por lo menos el análisis elemental de los estados financieros y poder evaluar de alguna forma la calidad de los resultados y las perspectivas del negocio.

### **3. DIRECCIÓN**

Se ha dicho repetidamente que la función financiera es el elemento primordial para la toma de decisiones en una empresa. El asunto es muy sencillo: todo depende de los resultados financieros y de la disponibilidad de los recursos.

Para dirigir una organización se debe tener claridad en cuanto a la rentabilidad del negocio y su nivel de productividad. Estos dos conceptos son claves para medir la eficiencia y evaluar la calidad de los resultados; de esto puede depender la supervivencia de la empresa.

En este punto se debe hablar de la calidad de los procesos financieros de la empresa. Si bien es cierto que no es suficiente el hecho de llevar una contabilidad, también es cierto que existen muchas organizaciones que cuentan con grandes departamentos y áreas financieras, en las que gran parte de sus procesos son ineficientes y demasiado costosos.

Lo fundamental es que la empresa debe contar con procesos financieros eficientes, seguros, confiables y oportunos, que le permitan evaluar su desempeño en forma permanente, para tomar las acciones correctivas en el momento indicado.

Si esto se cumple, se puede decir, entonces, que los procesos financieros están creando valor, es decir, no solo están haciendo lo que se debe hacer sino que lo están haciendo bien.

La norma ISO 9000:2000 llama la atención para que las organizaciones incluyan todos sus procesos en el sistema de gestión de la calidad. Esta invitación también va para las áreas financieras de las empresas en las que, por una parte, seguramente se obtendrían muy buenos resultados de mejoramiento y reducción de costos de fallas y de otros costos que no aportan valor y, por otra parte, se desvirtuaría la creencia de quienes pensaban que lo financiero no tiene que ver con los sistemas de la calidad.

Nota del autor: el párrafo precedente lo consideramos de importancia clave para la mejora de los procesos de un negocio y en particular para la gestión de la gestión de la liquidez.

Un último aspecto relacionado con el anterior es el atinente a los objetivos de calidad y mejoramiento en los sistemas de gestión de la calidad.

Cada vez se hace más evidente la necesidad de medir y evaluar financieramente los resultados de un sistema de la calidad. En el caso de ISO 9000, tanto los gerentes como los consultores necesitan demostrar los beneficios del sistema de la calidad en términos cuantitativos pero representados, preferiblemente, en dinero y para ello se requiere que los mejoramientos se reflejen en la reducción de los costos -eliminación de las fallas y aumento de la productividad.

#### **4. CONTROL**

Una gestión financiera adecuada permite mantener un control efectivo de los recursos de la organización. En este aspecto se debe tener en cuenta que los recursos de la empresa están representados en las inversiones (recursos físicos para la operación) y en los costos de los procesos de administración y producción.

En esta forma se podría decir que el control tiene dos enfoques principales:

- a) Verificar la veracidad de las operaciones, de los registros y de la ejecución de las operaciones, las cuales deben ajustarse a las políticas y los procedimientos de la empresa.
- b) Evaluar y controlar la ejecución de la planeación. Comparar- resultados contra los objetivos de mejoramiento.

El control es otro de los aspectos importantes de la contabilidad y se realiza a través de la auditoría interna o externa, de la contraloría, de la revisoría fiscal o por la intervención de entidades de control estatales interesadas en proteger los intereses de los accionistas, ya sean públicos o privados.

El control se relaciona con el buen manejo de los fondos, con la veracidad del registro de las operaciones, con la ejecución de los planes y presupuestos y con otros aspectos solicitados por personas que tengan intereses comprometidos en la empresa.

## **DEFINICIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS**

### **Estados financieros**

#### **1. Definición**

Los estados financieros son informes contables que resumen la situación económica y financiera de la empresa, ya sea durante un período determinado o en un momento específico.

Los estados financieros son los siguientes:

- El balance general
- El estado de ganancias y pérdidas
- El estado de cambios en el patrimonio neto
- El estado de flujos de efectivo.

En este capítulo se estudiarán los primeros tres estados; el último será materia de otro curso.

#### **2. Balance General**

El propósito del balance general es presentar la situación financiera de la empresa en un momento específico. Muestra los bienes, derechos y obligaciones que tiene una compañía en ese momento.

#### **3. Estado de Ganancias y Pérdidas**

Este estado financiero también es llamado estado de resultados o estado de ingresos y gastos. Como hemos visto hasta ahora, el balance general es un estado financiero acumulativo, es decir, las cuentas existen desde que la compañía se creó y van aumentando o disminuyendo conforme se efectúan

las transacciones. En cambio, el estado de ganancias y pérdidas es uno de los estados que se elabora por un período de tiempo específico.

## **MARCO CONCEPTUAL DEL FLUJO DE CAJA O FLUJO DE EFECTIVO O PRESUPUESTO DE EFECTIVO.**

Junto con el balance general y el estado de resultados, se debe elaborar y presentar el flujo de caja.

La finalidad del flujo de caja es conocer cómo se utilizaron los recursos de efectivo, cuando se trata de analizar los resultados de un periodo. También es una herramienta de gran utilidad cuando se hacen proyecciones financieras, y en el estudio y evaluación de proyectos de inversión.

Cuando se van a proyectar estados financieros, el primer paso consiste en proyectar el estado de resultados. Esto mostrará si el proyecto es viable o factible, de acuerdo con las utilidades y la rentabilidad que muestren los resultados.

Seguidamente se proyecta el flujo de caja, con el fin de saber cuáles son las necesidades de efectivo y cómo se van a financiar estos recursos. Esta es una de las formas de establecer, también, las necesidades de capital de trabajo para una empresa o proyecto. Con los resultados anteriores se procede a elaborar el balance proyectado.

En el flujo de caja solo se registran las transacciones que involucran dinero en efectivo. Aunque puede resultar muy similar en su composición al estado de resultados, la gran diferencia radica en que el flujo de caja no puede contener registros de causación, tales como la depreciación, las amortizaciones, diferidos o ciertas provisiones como el caso de las cesantías o protección de la cartera de dudoso recaudo.

## A. FORMATO DEL FLUJO DE CAJA

### Cuadro N° 18 Esquema de Presentación del Flujo de Caja

1.	Saldo de caja anterior	\$xxxxxxx
2.	INGRESOS	
	Ventas de contado	\$xxxxxxx
	Recaudo de cartera	\$xxxxxxx
	Préstamos bancarios	\$xxxxxxx
	Aportes de capital	\$xxxxxxx
	Ingresos por intereses	\$xxxxxxx
	Ingresos por liquidación de inversiones	\$xxxxxxx
	Otros ingresos	\$xxxxxxx
3.	Ingresos totales	\$xxxxxxx
4.	Total disponible (1+3)	\$xxxxxxx
5.	EGRESOS	
	Saldo anterior de cuentas por pagar	\$xxxxxxx
	Costos de producción (costo ventas)	
	Gastos de administración	
	Gastos de ventas	
	Intereses de obligaciones financieras	\$xxxxxxx
	Obligaciones financieras (abonos de capital)	\$xxxxxxx
	Impuestos	\$xxxxxxx
	Compra de activos	\$xxxxxxx
	Inversiones transitorias	\$xxxxxxx
	Inversiones permanentes	\$xxxxxxx
	Otros egresos	\$xxxxxxx
6.	Egresos totales	\$xxxxxxx
	Saldo flujo de caja (4 - 6)	\$xxxxxxx

Al igual que el balance y estado de resultados, el flujo de caja también maneja un esquema propio para su presentación.

## **MARCO CONCEPTUAL DE LOS RESULTADOS FINANCIEROS Y LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD**

Se ha dicho que los resultados financieros de una empresa son el producto de su sistema de gestión de la calidad. Por otro lado, se sabe que para implementar un sistema de gestión de la calidad hay que hacer inversiones y, por lo tanto, a la alta gerencia le interesa saber cuál será el retorno de la inversión y del esfuerzo realizado para alcanzar una certificación.

En primer lugar, cuando una empresa se va a embarcar en un proyecto de gestión de la calidad, con seguridad a la gerencia le gustaría saber en cuánto tiempo lo puede lograr, cuánto le va a costar, cómo lo va a financiar y cómo va a recuperar la inversión. En estas condiciones, el consultor en calidad debería presentar un proyecto evaluado financieramente, para explicarle a la alta gerencia de la empresa la viabilidad financiera, las ventajas y desventajas del proyecto y los beneficios finales.

Este aspecto es muy importante; muchos gerentes de PYMES que en un momento dado están en serias dificultades, pueden creer que ISO 9000 es como una fórmula mágica que les va a solucionar todos sus problemas. La seriedad y honestidad de un consultor o asesor consistirá, entonces, en decirle la verdad a la empresa. Para esto, el consultor deberá tener una visión lo más completa posible sobre la situación comercial, administrativa y financiera de la empresa.

En segundo lugar, cuando una empresa ya tiene un sistema de gestión de la calidad, también es factible proyectar los objetivos de calidad y las inversiones en el sistema para saber, finalmente, cómo se van a afectar los estados financieros de la compañía. Esto es muy importante porque los



objetivos de calidad están relacionados con la disminución de las fallas internas, tales como: reprocesos, desperdicios, paradas de producción, accidentes, productos defectuosos, etc., y con las fallas externas: pérdida de ventas, concesiones, pago de garantías, devoluciones, rebajas, pago de indemnizaciones, pérdida de clientes, etc.

Un tercer aspecto está relacionado con la evaluación de las utilidades. La pregunta es: ¿las utilidades actuales de la empresa son las que deberían ser? Una revisión de los costos directos e indirectos puede poner al descubierto una serie de fallas que antes permanecían ocultas, o que no se consideraban representativas en los costos. Se debe recordar que muchas fallas se ocultan como un mayor costo.

Esto se puede analizar en tres escenarios:

- a. ¿Cuál es la utilidad y rentabilidad actual del producto?
- b. ¿Cuál debería ser la utilidad y rentabilidad del producto, si se produjera con cero fallas?
- c. ¿Cuáles son los objetivos de calidad para mejorar la utilidad y rentabilidad del producto?

Finalmente, hay que hacer el análisis de los resultados del sistema de gestión de la calidad. En esta parte se revisan los objetivos de calidad y los logros alcanzados. Como lo anota la norma, ésta es, quizás, la tarea más importante, ya que no se trata únicamente de evaluar los resultados cualitativos del sistema de gestión de la calidad sino, también, de evaluar su relación con los resultados financieros.

Es aquí en donde las recomendaciones de la ISO 9004 tienen vigencia, cuando dice que la eficacia y eficiencia del sistema de gestión de la calidad debería influir positivamente en los resultados financieros.

## **LAS BANDERAS ROJAS Y LOS COSTOS DE LA NO CALIDAD**

En el diagnóstico financiero, las denominadas "Banderas Rojas" provienen principalmente de los indicadores operacionales, los de rentabilidad, los de creación de valor y los relacionados con la liquidez y el endeudamiento. Cuando existen problemas en las empresas, estos indicadores son una alerta para tomar medidas correctivas.

A pesar de que su enfoque es casi exclusivamente financiero, no se puede olvidar que el origen de muchos de los problemas tiene que ver con los procesos de planeación, dirección y control en toda la empresa y que posiblemente muchas de las fallas pueden estar precisamente en los procesos financieros, por ejemplo la administración de las cuentas por cobrar, el control de los activos fijos, la eficiencia de la tesorería, etc.

De la misma forma que se pierde dinero en los procesos de producción de bienes y servicios por causa de fallas internas y externas, en los procesos administrativos y financieros también se pueden desperdiciar importantes recursos, igualmente por fallas internas o externas, causadas por la falta de eficiencia y productividad, lo cual se refleja principalmente en el incremento de los costos indirectos.

En los siguientes cuadros se puede ver la relación que existe entre los indicadores financieros y los problemas de la mala calidad (fallas internas y externas), incluyendo los procesos administrativos y financieros. Allí se han analizado, con base en las cuentas M balance general y del estado de resultados, las principales fallas que pueden ocasionar pérdidas en todas las áreas de la organización.

## **¿POR QUÉ ES INDISPENSABLE ASEGURAR LOS PROCESOS FINANCIEROS?**

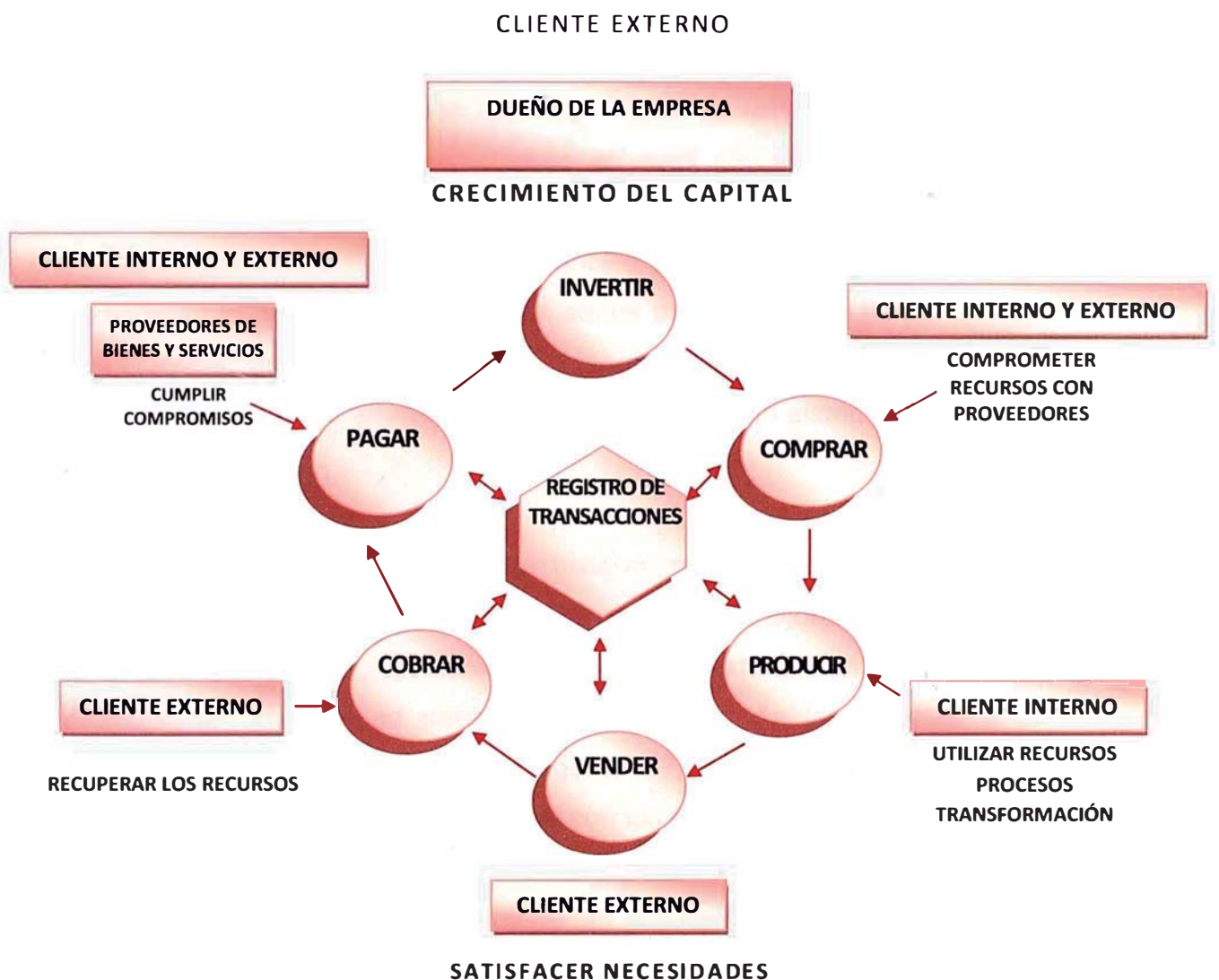
Desde cualquier punto de vista, la Función Financiera es la base de cualquier negocio. La adecuada organización, funcionamiento y control del sistema financiero de una empresa, permitirá conocer a tiempo la situación del negocio y así mismo, tener y mantener el control y el rumbo de los objetivos programados. De otra forma, sólo existiría el caos y la iniciativa empresarial no tendría ningún sentido.

Considerar los procesos financieros como un punto clave de la gestión de la calidad, no sólo tiene que ver con evaluar el retorno de la inversión, es decir, la relación beneficio-costos, como resultado de invertir recursos en la implementación de un sistema de gestión de la calidad. También tiene que ver con el desarrollo de una infraestructura que genere indicadores sobre el desempeño del sistema y el valor agregado en los resultados del negocio. Aquí se podría plantear la siguiente condición: Los resultados financieros de una empresa no son otra cosa que el reflejo o el producto de su sistema de gestión de la calidad.

Por todo esto, la necesidad del aseguramiento en los procesos que conforman el sistema financiero de una empresa es un asunto prioritario, ya que de allí saldrán los principales indicadores sobre los problemas de calidad y es allí también, en donde se evalúa y cuantifica la eficiencia y la productividad de cualquier negocio. Esto se evidencia fácilmente cuando el diagnóstico financiero se complementa con la determinación de los costos de fallas y de aquellos que no crean valor. Lo que significa que las llamadas banderas rojas en los estados financieros probablemente no son otra cosa que el indicio de fallas relacionadas con la calidad de los procesos y los productos.

Como se vio anteriormente, este enfoque es diferente a la rutina contable y legal, con la que los revisores y auditores financiero externos designados por los socios, verifican los resultados finales, en cumplimiento de disposiciones contables y financieras. Con ello no se quiere decir que se desconozca la importancia de cumplir con tales requerimientos. Lo que se debe tener claro es que un dictamen de la revisoría externa sobre un balance sin salvedades, es muy diferente a la evaluación sobre la eficiencia y calidad de los resultados obtenidos durante un mismo período.

**Cuadro N° 19**  
**Registro de Transacciones**



Es claro que el objetivo de los auditores o revisores financieros externos será siempre diferente al objetivo de las auditorías de calidad. El problema radica en que las auditorías de calidad casi nunca llegan al área financiera, simplemente porque en la mayor parte de estas áreas no existe un sistema de gestión de la calidad.

### **¿ES CONSISTENTE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD QUE NO TIENE RELACIÓN CON LOS RESULTADOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA?**

¿Qué sucede cuando una empresa que está certificada en ISO 9000 arroja pérdidas o simplemente tiene un desempeño financiero deficiente?

Algunos consultores en calidad podrían responder que eso no es problema de la norma, ya que ésta no exige nada en relación con los resultados financieros. Sin embargo, cuando se está hablando de sistemas de la calidad, tal afirmación suena contradictoria o inconsistente, máxime cuando en las cifras de los estados financieros se encuentran indicadores que señalan la probable existencia de serios problemas que tienen que ver con eficiencia, productividad, control, planeación, organización, etc., y que no son otra cosa que elementos fundamentales de un sistema de gestión de la calidad.

Si los resultados financieros no tuvieran nada que ver con el modelo de gestión ISO 9000, entonces ¿en qué consiste el mejoramiento continuo?, ¿a quiénes beneficia?, ¿solamente al cliente externo en detrimento de la empresa? Es calidad satisfacer necesidades de los clientes a precios razonables, pero ¿a costos exagerados?, ¿o se trata solamente de un formulismo que cumple en el papel con los requerimientos de la norma?

Todos los procesos productivos de las empresas se reflejan en sus costos y cuando se habla de costos de no calidad, se hace referencia a aquellos costos que se producen por desperdicio, ineficiencia, reprocesos, falta de

control, mal servicio y, desde luego, mala calidad del producto final. Entonces, estos problemas necesariamente deben reflejarse en los resultados económicos, siempre y cuando el sistema financiero, a su vez, tenga la capacidad e infraestructura para registrar, controlar e informar sobre tales fenómenos. Esta guía también es una reflexión sobre la responsabilidad que se tiene al asesorar y certificar el sistema de gestión de la calidad de una empresa. Se trata de crear conciencia sobre la objetividad de un sistema que debe cubrir al máximo todas las posibilidades, que le asegure a la empresa que está haciendo una importante inversión en un sistema, que este esfuerzo le ayudará a prevenir, afrontar y controlar cualquier crisis, en mejores condiciones que otra organización que no cuente con esta herramienta.

Un ejemplo de mejoramiento en un proceso financiero podría ser el aumento de la rotación de la cuentas por cobrar, como consecuencia de la implementación de un sistema de calidad en la División de cartera y cobranzas.

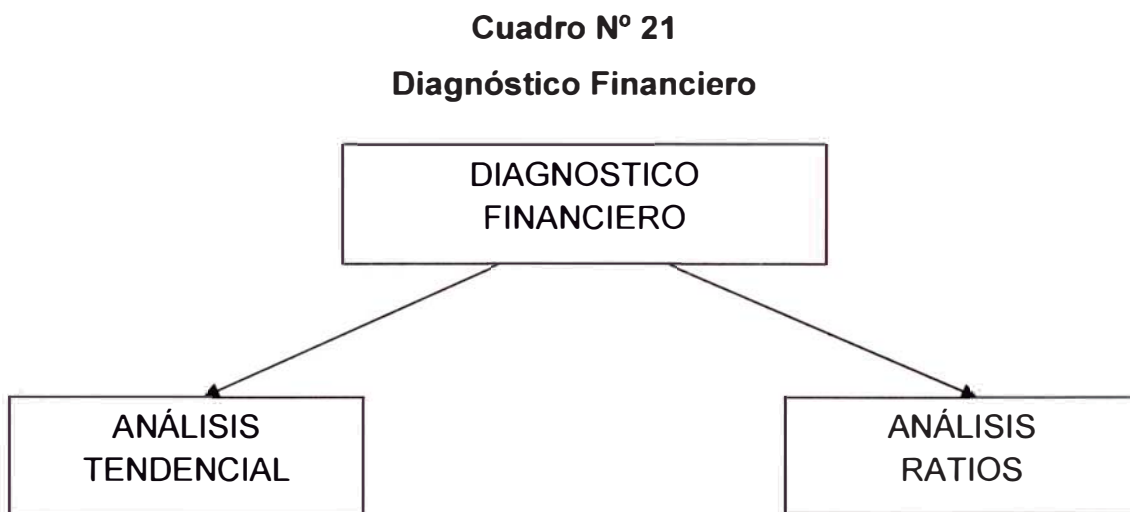
**Cuadro N° 20**  
**LA FUNCION FINANCIERA**



## EL DIAGNOSTICO -FINANCIERO

Además de conocer la estructura de flujos en la empresa, la información financiera necesaria y haber establecido los objetivos a cumplir, debemos añadir el análisis de la situación en la que nos encontramos como punto de partida para la toma de decisiones.

El análisis económico-financiero de la empresa, o simplemente análisis financiero, tiene como objetivo fundamental el análisis de la situación económica de la empresa y la medición de la rentabilidad de los capitales invertidos. El análisis financiero hace suyos los objetivos de la gestión financiera activa y pasiva y de los flujos financieros de la empresa (ver Figura 8.7).



El análisis financiero debe contemplar todos los aspectos significativos de la actividad financiera. No basta con que una empresa sea económicamente rentable, necesita, además, que su estructura financiera se corresponda con su estructura económica, no sólo en el momento presente, sino también en el momento futuro. El director financiero debe asegurarse de que esto se cumple. Al mismo tiempo, el análisis financiero debe anticipar y prevenir los estados de insolvencia que se dan cuando la estructura financiera no es la adecuada para ayudar a la dirección financiera en la toma de decisiones.

El análisis financiero utiliza fundamentalmente los documentos contables de síntesis:

- Balance.
- Cuenta de explotación.
- Cuenta de pérdidas y ganancias.

Se utilizan también en el análisis financiero, y cada vez más, otros dos estados contables de síntesis: el "estado de origen y aplicación de fondos" y el "estado de orígenes y aplicaciones de cash flow".

Como procedimiento de análisis, el método de los ratios es uno de los más utilizados, si bien en el análisis financiero se emplean también otras técnicas más modernas, técnicas estadísticas y econométricas, cuyo grado de complejidad no siempre se corresponde con la bondad de los resultados, en comparación con los obtenidos aplicando el método de los ratios. Entre estas técnicas, podemos citar, por ejemplo, el análisis tendencial.

Ratio es una palabra anglosajona, derivada del latín, que significa razón, relación o proporción. Los ratios se obtienen normalmente a partir de los datos de los estados contables de la empresa (aunque también se utiliza a veces como información extracontable) y son la relación por cociente, expresada en tanto por uno o en tanto por cien, entre dos partidas o magnitudes, cualquiera que sea su grado de agregación.

Entre los ratios más utilizados podemos destacar los que aparecen en el cuadro de la página siguiente.

Para que mediante el método de los ratios se puedan extraer conclusiones realmente útiles, los ratios calculados para una determinada empresa han de ser comparados con ratios medios sectoriales, o con los ratios de esta misma empresa en períodos anteriores (en cuyo caso habrán de corregirse por el efecto de la inflación, la estacionalidad...), o con los ratios-meta o



ratios deseados. Es así como el analista puede formarse una opinión acerca de la situación y marcha de la empresa por comparación con otras empresas del mismo sector (de ahí su carácter relativo) y según su propia evolución temporal.

## Cuadro N° 22

### Ratios financieros

<b>1. RATIOS FINANCIEROS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LIQUIDEZ           <ul style="list-style-type: none"> <li>{ Liquidez general: Activo circulante/Pasivo Circulante (AC/AP)</li> <li>{ Liquidez inmediata: (AC-Stocks)/PC</li> <li>{ Liquidez de los créditos { Cobros</li> <li>{ Pagos</li> <li>{ Liquidez de los stocks { MP</li> <li>{ Productos en curso</li> <li>{ PT</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SOLVENCIA           <ul style="list-style-type: none"> <li>{ Activo total real/ Recursos ajenos</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ESTRUCTURA           <ul style="list-style-type: none"> <li>{ Inmovilización: Inmovilizado/Activo total</li> <li>{ Endeudamiento: Recursos ajenos (deuda)/Recursos propios (D/RP)</li> <li>{ recursos propios/Recursos permanentes</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• FINANCIACIÓN           <ul style="list-style-type: none"> <li>{ Propia: Recursos propios/Inmovilizado neto</li> <li>{ Del inmovilizado: Recursos permanentes/inmovilizado</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AMORTIZACIONES           <ul style="list-style-type: none"> <li>{ Económica: Amortización anual/Inmovilizado bruto</li> <li>{ Amortización anual/Cash flow</li> <li>{ Amortización acumulada/Inmovilizado bruto</li> </ul> </li> </ul>
<b>2. RATIOS ECONÓMICOS</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDAD FINANCIERA           <ul style="list-style-type: none"> <li>{ Beneficio neto/Recursos propios (BN/RP)</li> <li>{ Cash flow/Recursos propios (CF/RP)</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDAD ECONOMICA           <ul style="list-style-type: none"> <li>{ Beneficio a.d.i./Activo total (BAI/AT)</li> <li>{ Beneficio a.d.i.i./Activo total (BAII/AT=ROI)</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RENTABILIDAD VENTAS           <ul style="list-style-type: none"> <li>{ Beneficio/Ventas</li> <li>{ Beneficio a.d.i.i./Ventas (BAII/Ventas)</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ROTACIÓN ACTIVO           <ul style="list-style-type: none"> <li>{ Ventas /Activo Total { Rot. inmovilizado</li> <li>{ Rot. circulante</li> </ul> </li> </ul>

## **CAPÍTULO III**

### **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

#### **3.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA**

Se han identificado varios eventos sintomáticos de la inadecuada gestión de la liquidez de la organización, como a continuación se detallan:

- Ingresos en el 2010 aumentaron pero ratio de liquidez general continúa debajo del estándar de 1 (Pasivos corrientes mayores a su Activos corrientes).
- Incidentes de suspensión de créditos de proveedores críticos: combustible, formularios continuos, transportes, etc.
- Desatención a clientes para financiarles créditos corrientes por importes dentro de sus líneas de crédito por insuficiencia de fondos disponibles.
- Frecuentes transferencias entre cuentas corrientes de empresas vinculadas para cubrir déficits de liquidez. Recordemos que la empresa mas solida es la UEN de Courier internacional (no está dentro de la cadena de valor del operador logístico).
- Incumplimiento de procedimientos de pagos a proveedores.

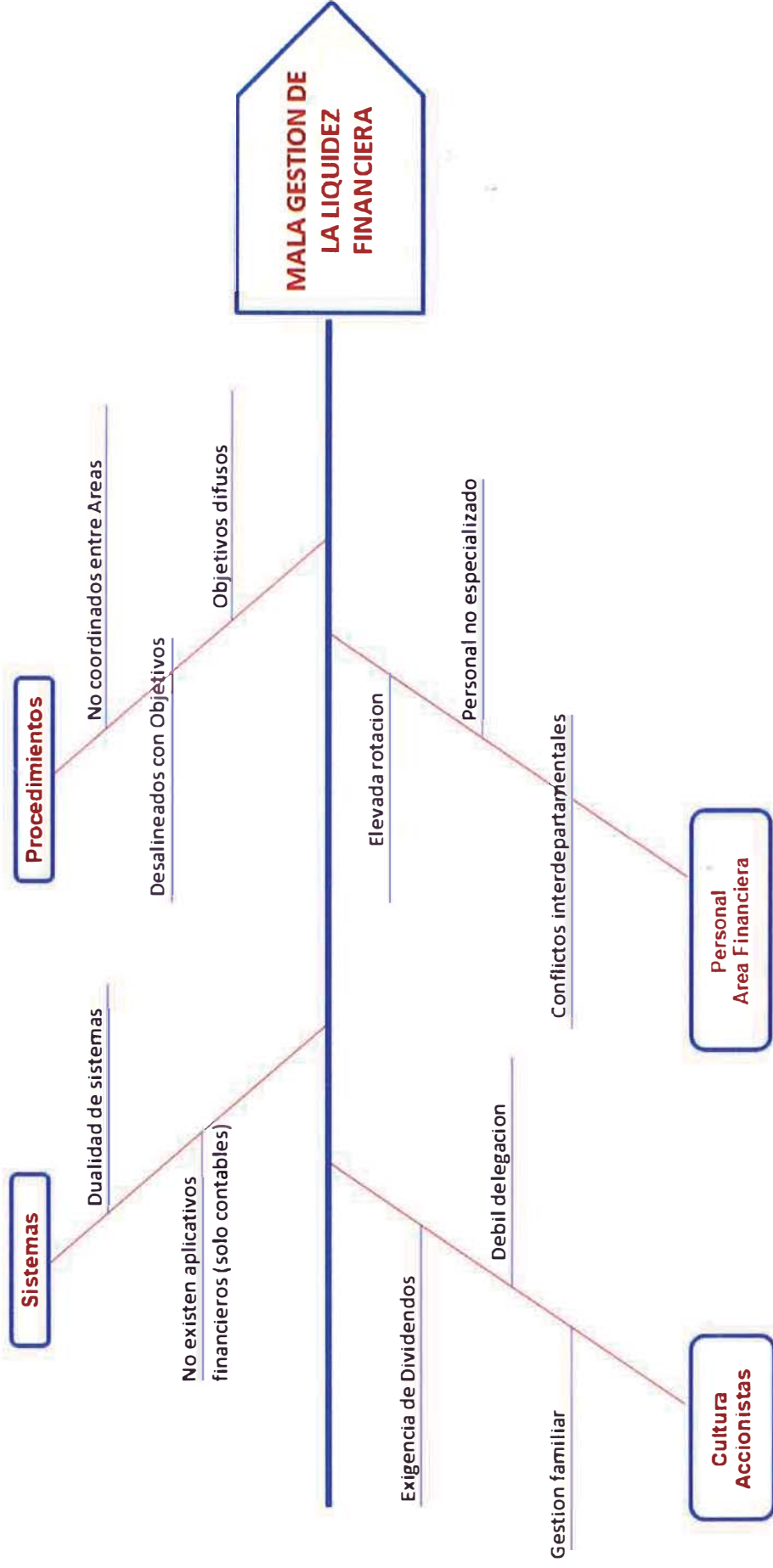
- Incremento de precios de compras de bienes (logística interna) debido a la demora en pagos.
- Restricción para la compra por Volumen (rapport)
- Préstamos bancarios de urgencia o no presupuestados.
- Mayor esfuerzo en cobranzas para agilizar pronto pagos.

Considerando las técnicas actuales que se utilizan para la gestión de los negocios tal y como se aluden y describen en los Informes de Suficiencia IS N°1548, IS N° 1328 y IS N° 2075 referidos al análisis estratégico, la mejora de proceso y los criterios del Balanced Score Card, es que consideramos que para mejorar la gestión de la liquidez del Operador Logístico, el problema es:

**Que Indicadores de Gestión financiera permitirán la mejora de la gestión de la liquidez en la empresa Operador Logístico.**

### 3.2. CAUSAS Y EFECTOS (ICHIKAWA)

Cuadro Nº 23



Elaboración: propia

### **3.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL**

El Problema Central es la mala gestión de los fondos líquidos debido a que la toma de decisiones se efectúa en base a cifras contables de los estados financieros de las UEN de la operación logística (Freight Forwarding, Aduana y Logística), unidades en las que se observa la limitada liquidez contable y el notable grado de endeudamiento en las empresas logísticas (Ver cuadro N° 172), situación derivada de las exigencias de caja por el alto grado de competitividad en el sector aunado al estilo de toma de decisiones en la organización la cual se basa en indicadores obtenidos en base a la información contable principalmente y a una estrategia de crecimiento agresiva pero sin contar con proyecciones de la liquidez financiera para el corto / mediano plazo.

Estas ineficiencias se cubren debido a la política de recurrir a préstamos (sin intereses) de la principal filial del Grupo (UEN 1), como se observa en el saldo de la cuenta "Cuentas por cobrar a Filiales" del Activo Corriente de dicha UEN (Ver Cuadro N° 24), saldo que representa al 30/06/2010 el 14.68 del activo corriente y el 89.5% de la Utilidad neta.

## Cuadro N° 24

### Balance General de la UEN Courier Internacional

BALANCE GENERAL	2008	2009	JUNIO 2010
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>
CAJA Y BANCOS	159,756	116,576	399,472
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	1,640,885	1,400,136	1,366,155
CTAS.POR COBRAR A ACC./PERSONA	13,730	18,323	42,982
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	112,591	60,812	331,538
CUENTAS POR COBRAR A AFILIADAS	347,863	334,387	406,547
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	415,843	286,206	222,869
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2,690,668</b>	<b>2,216,440</b>	<b>2,769,562</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>			
INMUEBLES MAQUINARIAS Y EQUIPO	3,287,165	3,227,213	3,411,119
INTANGIBLES	76,410	72,858	79,478
DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUM	-1,908,367	(1,664,025)	-1,828,861
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>1,455,209</b>	<b>1,636,046</b>	<b>1,661,736</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4,145,877</b>	<b>3,852,486</b>	<b>4,431,299</b>
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
SOBREGIROS Y PRESTAMOS	52,400	58,480	406
TRIBUTOS POR PAGAR	390,251	325,923	133,277
REMUNERAC. Y PART.POR PAGAR	232,569	267,176	423,340
CUENTAS POR PAGAR COMERC.	357,492	-	374,021
CUENTAS POR PAGAR AFILIADAS	159,719	905,730	-
SERVICIOS DEVENGADOS	77,790	69,241	95,142
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1,540,730	835,176	1,522,388
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2,810,952</b>	<b>2,461,726</b>	<b>2,548,574</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
PASIVOS DIFERIDOS	-	111,568	116,271
OTRAS CUENTAS POR PAG. LARGO PLAZO	651,849	250,242	282,613
BENEFICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES	30,301	26,583	29,139
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>682,151</b>	<b>388,393</b>	<b>428,023</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
CAPITAL	1,050,872	1,002,009	1,044,245
RESERVAS	17,038	36,806	38,357
RESULTADOS ACUMULADOS	151,018	(221,484)	-82,005
RESULTADO DEL PERIODO	-566,154	185,036	454,105
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>652,775</b>	<b>1,002,367</b>	<b>1,454,702</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>4,145,877</b>	<b>3,852,486</b>	<b>4,431,299</b>

Fuente: registros contables de la empresa

Se muestra este Estado Financiero para mostrar la importancia de esta UEN como principal proveedor de fondos liquidos para las otras 3 UEN que integran la cadena de valor del Operador Logistico.

**Cuadro N° 25**  
**Estado de Ganancias y Perdidas**  
**de la UEN Courier Internacional**

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	2008	2009	JUNIO 2010
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>8,516,399</b>	<b>10,074,843</b>	<b>5,141,342</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>8,516,399</b>	<b>10,074,843</b>	<b>5,141,342</b>
<b>COSTO DE VENTAS DIRECTO</b>	<b>(2,583,538)</b>	<b>(5,358,775)</b>	<b>(2,514,983)</b>
OUT BOUND	(2,583,538)	-	-
MENSAJERIA INTERNACIONAL	-	(5,358,775)	-2,514,983
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>5,932,860</b>	<b>4,716,068</b>	<b>2,626,359</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>2,822,767</b>	<b>959,219</b>	<b>479,347</b>
CARGAS DE PERSONAL	1,425,162	617,151	316,549
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	1,108,923	194,094	90,806
CARGAS DIVERSAS DE GESTION	77,855	32,225	17,415
OTROS	210,827	115,748	54,576
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>1,693,660</b>	<b>2,224,425</b>	<b>1,116,502</b>
CARGAS DE PERSONAL	855,097	1,542,877	791,373
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	665,354	485,236	227,016
CARGAS DIVERSAS DE GESTION	46,713	80,563	43,537
OTROS	126,496	115,748	54,576
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>1,129,107</b>	<b>1,265,206</b>	<b>637,155</b>
CARGAS DE PERSONAL	570,065	925,726	474,824
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	443,569	291,142	136,209
CARGAS DIVERSAS DE GESTION	31,142	48,338	26,122
OTROS	84,331	-	-
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION</b>	<b>287,326</b>	<b>267,218</b>	<b>393,355</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS, NETO</b>	<b>(681,508)</b>	<b>70,562</b>	<b>60,750</b>
OTROS INGRESOS ( EGRESOS ) NETO	123,221	177,339	106,034
INGRESOS (EGRESOS) FINANCIEROS NETO	(148,573)	(183,855)	-43,563
INGRESOS (EGRESOS) EXCEPCIONALES NETO	(656,156)	77,078	-1,721
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTOS</b>	<b>(394,182)</b>	<b>337,780</b>	<b>454,105</b>
Rei del Ejercicio	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>(394,182)</b>	<b>337,780</b>	<b>454,105</b>
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	25,667	14,880	-
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES DIFER	-	4,849	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(419,849)</b>	<b>318,051</b>	<b>454,105</b>
IMPUESTO A LA RENTA	146,304	84,816	-
IMPUESTO A LA RENTA DIFERIDO Y RESERVA	-	48,199	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(566,154)</b>	<b>185,036</b>	<b>454,105</b>

Fuente: registros contables de la empresa

En este Estado Financiero se muestra la magnitud de la utilidad contable generada por esta UEN, la cual representa al 31.12.2009 el 46% del total de utilidades consolidadas y al 30.06.2010 el 86%.

### 3.4. PLANTEAMIENTO Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

A la vista de la problemática observada y basados en el análisis de la información obtenida de los estados financieros podemos plantear las siguientes alternativas:

1. Mejoramiento de Procesos

Requiere el acopio de información y de mediciones para revisar, actualizar o rediseñar los principales procesos de la organización, demanda inversión en personal, capacitación y tiempo de implementación.

Existe un Área de OYM la cual destina sus recursos y tiempos principalmente a elaborar diagramas y flujogramas sin previamente revisar su eficiencia o aportes a la generación de valor, una debilidad adicional por la omisión del enfoque por procesos.

2. Plan de Gestión de Tesorería con indicadores operativos y de gestión.

Actualmente no existen indicadores específicos de la gestión de la liquidez (financiera) de las empresas del Grupo, las decisiones de corto plazo se toman en base a los saldos disponibles en cuentas bancarias, las de mediano plazo en base a los ratios contables de rentabilidad, margen bruto y endeudamiento.

Esta alternativa comprende la identificación de ratios adecuados y de una propuesta de gestión que soporte la toma de decisiones.

3. Adquisición de un software que integre los indicadores financieros con los operativos.

Esta alternativa requeriría la adaptación de los procesos internos del negocio a los requerimientos del software a adquirir lo que podría obligar a que las estrategias ya existentes se tengan que reenfocar en recursos y en plazos, siendo una buena solución pero con la restricción que genera la necesidad de actuar rápidamente en un entorno muy competitivo como el de un operador logístico.



Por el tipo de negocio, operador logístico, existe el sesgo en la Dirección de la organización de darle más prioridad a los procesos de las áreas de operaciones.

### **3.5. EVALUACIÓN Y ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Hemos identificado 4 aspectos o factores que reflejan los impactos de cada una de las soluciones propuestas, si bien consideramos que todas son factibles, al evaluarlas con puntaje en cada factor hemos determinado que una de ellas nos permite cumplir el objetivo de este trabajo en las condiciones más adecuadas de esfuerzos, tiempo y recursos.

Las opciones de solución se determinaron en consenso con los integrantes de los equipos de trabajo a los cuales la empresa encomendó el planeamiento estratégico del 2010 – 2011.

Los criterios para seleccionarlas fueron:

Costo: factor fundamental en toda decisión empresarial. La empresa tenía previsto una suma que destinaria a la implementación de la solución pero el Comité Ejecutivo (órgano delegado de la Gerencia General) prefería que la opción a aplicar demandara la menor cantidad de gastos adicionales a las Hrs-H de los ejecutivos de planeamiento y otros recursos logísticos (energía, comunicaciones, refrigerios, etc.).

Tiempo: factor crítico pues la ejecución de actividades del planeamiento tendría que realizarse a partir de enero 2011 y con antelación la empresa tendría que tener aptos y disponibles los recursos a utilizarse (personal, procedimientos, líneas de crédito, etc).

Procedimientos y capacitación: se requirió al Grupo de Planeamiento que la propuesta previera la necesidad de protocolos, procedimientos y documentación en general que facilitara la ejecución del planeamiento, lo

cual incluía algunas previas actividades de capacitación internas y externas al personal clave.

Impacto en la mejora financiera: se considera en este tipo de procesos (planeamiento) que la ejecución de los mismos permita o facilite el cumplimiento de metas alineadas a la Misión y Visión de la organización. En el caso de este Operador Logístico y considerando sus limitaciones de liquidez real para sostener un crecimiento más rápido, el Comité Ejecutivo estableció como indicadores de referencia la rentabilidad y la liquidez, factores vinculados al desempeño económico y financiero por ser ratios típicos.

Los criterios para evaluar las alternativas de solución fueron elegidos por el Comité de Planeamiento por su incidencia en las mismas, existiendo entre ellas una interdependencia (Costo – Tiempo implementación – Procedimientos / capacitación) los mismos que influyen en el desempeño financiero de la organización.

A continuación se expone el Cuadro de evaluación para elegir la alternativa más conveniente de solución al problema:

**Cuadro N° 26**

**Tabla de evaluación de alternativas de solución.**

<b>Puntaje / Alternativa</b>	<b>Costo</b>	<b>Tiempo implementación</b>	<b>Requiere Proced. y capacitac</b>	<b>Impacto en la mejora financiera</b>	<b>Puntaje total = Impacto / Esfuerzo</b>
Mejoramiento de Procesos	7	7	6	8	0.4
Plan de Gestión de Tesorería con indicadores operativos y de gestión.	4	3	2	7	0.78
Adquisición de un software	6	5	5	5	0.31

Elaboración: propia.

Puntaje: 1 bajo impacto o esfuerzo – 10 alto impacto o esfuerzo

El criterio de elección se tomara en base al ratio de Impacto / Esfuerzo interpretándose que un mayor cociente es el más conveniente para la solución.

Se elige la alternativa de realizar un Plan de Tesorería con indicadores operativos y de gestión lo cual nos permitirá solucionar el problema de “Identificación de Indicadores de Gestión financiera y de herramientas financieras para la mejora de la liquidez en la empresa GS”.

### **3.6. ESTRATEGIAS ADOPTADAS PARA DESARROLLAR LA SOLUCIÓN SELECCIONADA**

Para el desarrollo de la solución identificada en el numeral 3.5 anterior utilizaremos la metodología basada en el Ciclo de Edwards Deming PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar).

## Cuadro N° 27

### Ciclo de Edwards Deming PHVA.



Se proponen las acciones de mejora que faciliten la estandarización y comunicación de las acciones que coadyuven a la mejora de los procesos financieros y en particular a la mejora de la gestión de la liquidez.

#### Fase I: Planeamiento

##### Planear

- Establecer los objetivos de mejora.
- Detallar las especificaciones de los resultados esperados.
- Identificar los puntos de medición.

En la primera Fase se identificaron los Objetivos estratégicos de la Organización orientado a dar soporte al crecimiento para los ejercicios 2010

– 2011, lo cual se logro mediante una previa fase preparatoria en la que se empleo la técnica de Brain Storming en reuniones con los principales ejecutivos de la empresa.

Con el resultado de esta fase previa se dio inicio a la Fase de Planeamiento en la cual se identificaron los Objetivos operativos a partir de los cuales cada Área funcional de la organización procedió a determinar las actividades que en conjunto posibilitaran el logro de cada objetivo.

Para mayor ilustración sobre esta fase se muestran en el Anexo N° XI el detalle de actividades y responsabilidades para el periodo 2010 -2012 establecidos por un Comité de Planeamiento.

A continuación – Cuadro N° 27 – se muestra una versión resumida de los Objetivos más relevantes para cada perspectiva estratégica (según el Modelo del Balanced Score Card).

**Cuadro N° 28**  
**Perspectivas y Objetivos**  
**Modelo del Balanced Score Card**

<b>Perspectiva Estratégica</b>	<b>Objetivos Macros (estratégicos)</b>	<b>Objetivos Específicos (Operativos)</b>
Perspectiva Financiera	Crecer con rentabilidad y liquidez	Minimizar el riesgo y asegurar rentabilidad mínima requerida. Contar con indicadores de liquidez, rentabilidad y rotación de capital. Obtener fondos que permitan financiar inversiones logísticas rentables.
Perspectiva de Mercado	Diferenciarse por ser los mejores en calidad de servicio.	Asegurar recursos necesarios para un servicio exitoso y rentable. Rapidez en la evaluación financiera de la propuesta logística.
	Crecimiento de operaciones logísticas	Brindar Asesoría Financiera en el Servicio Logístico.
	Diversificar Mercados	Determinar márgenes de contribución por mercados potenciales propuestos.
Perspectiva de Procesos Internos	Desarrollar procesos interconectados	Optimizar los procesos administrativos
	Alinear a los socios estratégicos con los estándares Scharff	Estandarizar políticas que alineen los procesos administrativos de los agente a los de Scharff.
Perspectiva de Desarrollo de Capital Humano	Generar una estructura que de viabilidad al crecimiento.	Contar con una plataforma profesional acorde con la nueva propuesta logística.

Fuente: la empresa

Observamos en la matriz expuesta que existe únicamente un Objetivo Financiero Estratégico cual es “Crecer con liquidez y rentabilidad” a partir del cual se plantearon 3 Objetivos de mejoramiento:

- ✓ Minimizar el riesgo y asegurar rentabilidad mínima requerida  
Indicador: Rentabilidad anual mínima de 14%  
Medición: Estado de Resultados de cada cierre mensual
  
- ✓ Contar con indicadores de liquidez, rentabilidad y rotación de capital  
Indicador: Incorporación de Indicadores de liquidez  
Medición: Matriz de Indicadores en Excel

Estos Objetivos se han establecido a nivel preliminar y servirán como referentes para determinar otros más. Esta consideración la planteamos dado que a nuestro juicio estos objetivos son aun ambiguos en su definición y no están principalmente orientados a la mejora de la gestión de liquidez sino a sostener una posición financiera basada en data contable.

## **Fase II: Hacer**

### **Hacer**

- Aplicar soluciones.
- Documentar las acciones realizadas.

La matriz se completo con las actividades para cada objetivo operativo en cada Perspectiva Estratégica y la versión final se muestra en el Anexo N° VIII y en el se puede observar el detalle de las actividades para cada una de las perspectivas: Comercial – Operaciones – Finanzas. En cada una los Objetivos son los mismos, pero las Áreas funcionales aportan a cada uno de ellos con las actividades que desde su rol funcional considera que podrá realizar en concordancia con las propuestas de las otras Áreas.

Para este fin (la concordancia) se realizaron alrededor de 20 reuniones con participación de todas las Jefaturas clave de la organización, lo que facilito la discusión de criterios y la adopción de acuerdos debatidos y consensuados.

Asimismo se observa el calendario de ejecución para las actividades antes aludidas.







Asimismo es importante tener en cuenta la situación contable expresada a través de los Estados Financieros de la organización, los cuales se muestran a continuación y corresponden a las otras 3 UEN (Operador Logístico).

**Cuadro N° 30**  
**Balance General UEN Aduana**

BALANCE GENERAL - UEN ADUANAS	2008	2009	JUNIO 2010	PASIVO Y PATRIMONIO	2008	2009	JUNIO 2010
ACTIVO	US\$	US\$	US\$		US\$	US\$	US\$
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
CAJA Y BANCOS	378.391	426.578	259.579	SOBREGIROS Y PRESTAMOS	1.838	3.136	3.122
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	927.242	707.027	467.836	TRIBUTOS POR PAGAR	97.500	97.955	72.506
CTAS POR COBRAR A ACC./PERSONA	23.190	396	4.783	REMUNERAC Y PART POR PAGAR	88.138	116.121	162.296
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	40.666	149.502	73.595	CUENTAS POR PAGAR COMERC.	640.186	482.732	215.198
CUENTAS POR COBRAR A AFILIADAS	128.967	63.130	133.008	CUENTAS POR PAGAR AFILIADAS	221.072	-	-
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	186.712	314.711	305.397	SERVICIOS DEVENGADOS	82.426	50.467	48.328
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>1,665,169</b>	<b>1,651,344</b>	<b>1,244,197</b>	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	264.362	614.839	432.105
				<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>1,395,523</b>	<b>1,365,251</b>	<b>933,556</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>							
INMUEBLES MAQUINARIAS Y EQUIPO	285.656	343.149	386.046	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
INTANGIBLES	3.362	3.206	3.341	PASIVOS DIFERIDOS	-	4.540	4.731
DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUM	(106.342)	(130.516)	-164.041	OTRAS CUENTAS POR PAG. LARGO PLAZO	77.019	38.569	40.252
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>182,677</b>	<b>215,839</b>	<b>225,347</b>	BENEFICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES	9.333	10.607	12.103
				<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>86,352</b>	<b>53,717</b>	<b>57,086</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1,867,845</b>	<b>1,877,183</b>	<b>1,469,544</b>				
				<b>PATRIMONIO</b>			
				CAPITAL	217.111	207.016	215.742
				RESERVAS	-	8.343	8.695
				RESULTADOS ACUMULADOS	65.766	159.428	231.412
				RESULTADO DEL PERIODO	103.094	83.429	23.053
				<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>385,971</b>	<b>458,216</b>	<b>478,902</b>
				<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,867,845</b>	<b>1,877,183</b>	<b>1,469,544</b>

Fuente: la empresa / Elaboración: propia

Cuadro N° 31

Balance General UEN Almacenamiento/Distribución

BALANCE GENERAL - UEN ALM/DISTRIB	2008	2009	JUNIO 2010	2008	2009	JUNIO 2010
ACTIVO	PASIVO Y PATRIMONIO			2008	2009	JUNIO 2010
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
CAJA Y BANCOS	25,724	53,101	198,106	SOBREGIROS Y PRESTAMOS	2,490	426
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	116,051	137,768	126,453	TRIBUTOS POR PAGAR	88,322	(56,670)
CTAS POR COBRAR A ACC./PERSONA	261	4,605	6,017	REMUNERAC. Y PART POR PAGAR	47,260	32,858
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	377	204,359	11,788	CUENTAS POR PAGAR COMERC.	118,014	67,640
CUENTAS POR COBRAR A AFILIADAS	322,671	369,313	-	CUENTAS POR PAGAR AFILIADAS	-	8,671
PROVISION CTAS DE COBRANZA DUDOSA	-	(924)	-	SERVICIOS DEVENGADOS	22,967	13,168
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	42,305	130,329	433,551	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	5,255	462,879
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>507,388</b>	<b>898,551</b>	<b>775,915</b>	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>281,818</b>	<b>578,768</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>				<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
INMUEBLES MAQUINARIAS Y EQUIPO	104,340	145,360	1,572,623	OTRAS CUENTAS POR PAG. LARGO PLAZO	31,790	1,209,896
INTANGIBLES	10,142	19,544	20,368	BENEFICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES	2,294	3,169
DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUM	(67,658)	(89,366)	-102,130	<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>34,084</b>	<b>1,212,478</b>
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>46,824</b>	<b>75,538</b>	<b>1,490,861</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>554,212</b>	<b>974,089</b>	<b>2,266,776</b>	CAPITAL	132,182	393,877
				RESERVAS	-	17,148
				RESULTADOS ACUMULADOS	(62,936)	(49,729)
				RESULTADO DEL PERIODO	169,064	171,482
				<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>238,309</b>	<b>525,325</b>
				<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>554,212</b>	<b>2,266,776</b>

Fuente: la empresa / Elaboración: propia

**Cuadro N° 32**

**Balance General UEN Carga**

BALANCE GENERAL - UEN CARGA		2008	2009	JUNIO 2010	2008	2009	JUNIO 2010
ACTIVO					PASIVO Y PATRIMONIO		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>US\$</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
CAJA Y BANCOS	8,233	4,734	2,884	183	41,072	11,513	
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES	164,548	210,782	118,133	9,280	11,151	-2,570	
CTAS POR COBRAR A ACC./PERSONA	3,570	2,656	2,806	7,607	12,408	14,895	
CUENTAS POR COBRAR DIVERSAS	41,376	238,583	188,041	32,317	35,507	15,347	
CUENTAS POR COBRAR A AFILIADAS	6,231	-	-	-	5,426	26,277	
GASTOS PAGADOS POR ADELANTADO	12,916	10,596	16,900	2,784	25,774	5,308	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>236,874</b>	<b>467,350</b>	<b>328,765</b>	<b>159,408</b>	<b>340,636</b>	<b>271,248</b>	
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					<b>211,580</b>	<b>471,974</b>	<b>342,019</b>
INMUEBLES MAQUINARIAS Y EQUIPO	32,572	42,657	42,387				
DEPRECIACION Y AMORTIZACION ACUM	(4,762)	(10,974)	-14,860	12,989	24,327	24,173	
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>27,810</b>	<b>31,683</b>	<b>27,528</b>	<b>898</b>	<b>1,533</b>	<b>1,071</b>	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>264,683</b>	<b>499,033</b>	<b>356,292</b>	<b>13,887</b>	<b>25,860</b>	<b>25,245</b>	
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>					<b>PATRIMONIO</b>		
OTRAS CUENTAS POR PAG. LARGO PLAZO				34,498	32,894	32,686	
BENEFICIOS SOCIALES DE LOS TRABAJADORES				(3,442)	4,459	-31,495	
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>				<b>8,161</b>	<b>(36,154)</b>	<b>-12,161</b>	
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>				<b>39,217</b>	<b>1,198</b>	<b>-10,971</b>	
				<b>264,683</b>	<b>499,033</b>	<b>356,292</b>	

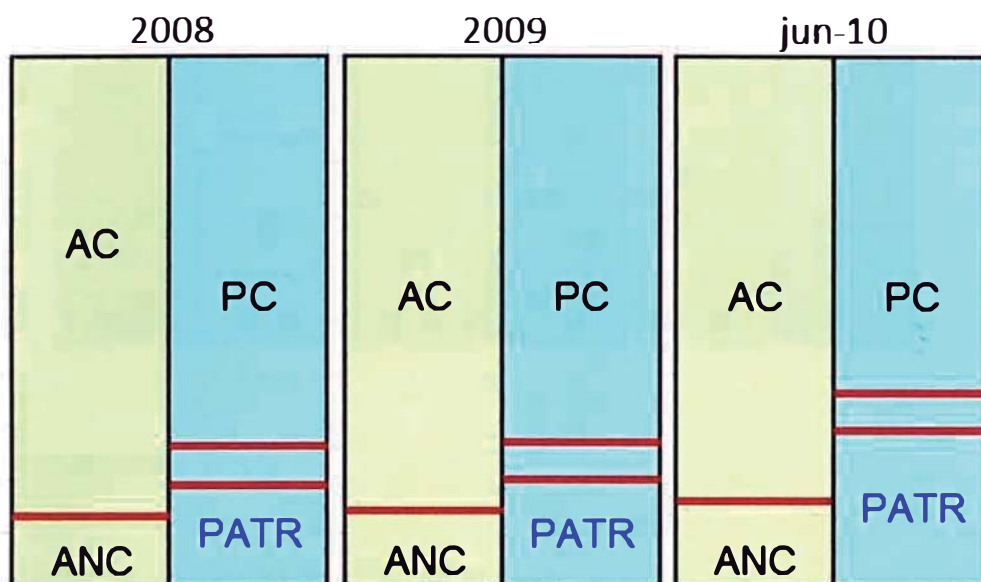
Fuente: la empresa / Elaboración: propia

A continuación se muestra el análisis estructural de cada Balance General antes mostrado:

**Cuadro N° 33**

**Análisis Estructural del Balance General de cada UEN**

**UEN Aduanas**



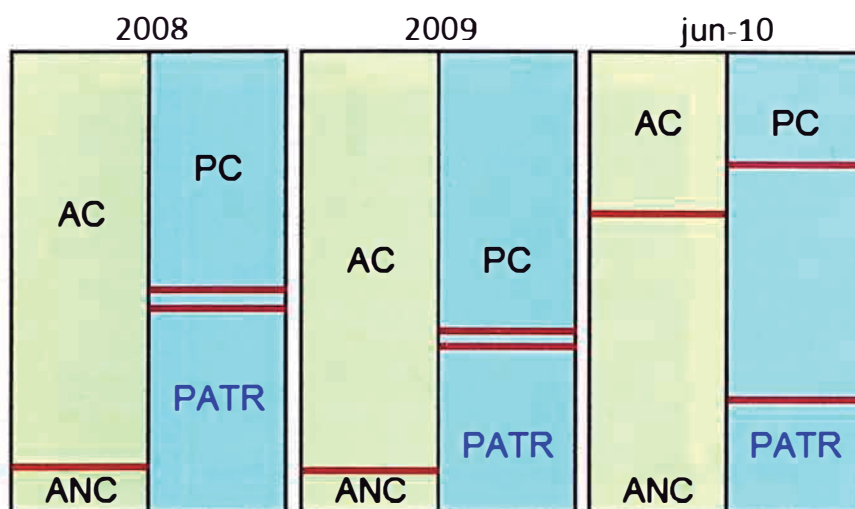
Elaboración: propia

Se observa una estructura con baja inversión en activos fijos y con una relación de deudas a capitales propios (patrimonio) del orden de 3 a 1 que resulta inadecuada por el impacto en la carga financiera y en consecuencia en los flujos de caja.

Cuadro N° 34

Análisis Estructural de las UEN Almacenamiento y Distribución

UEN Almac. y Distrib.



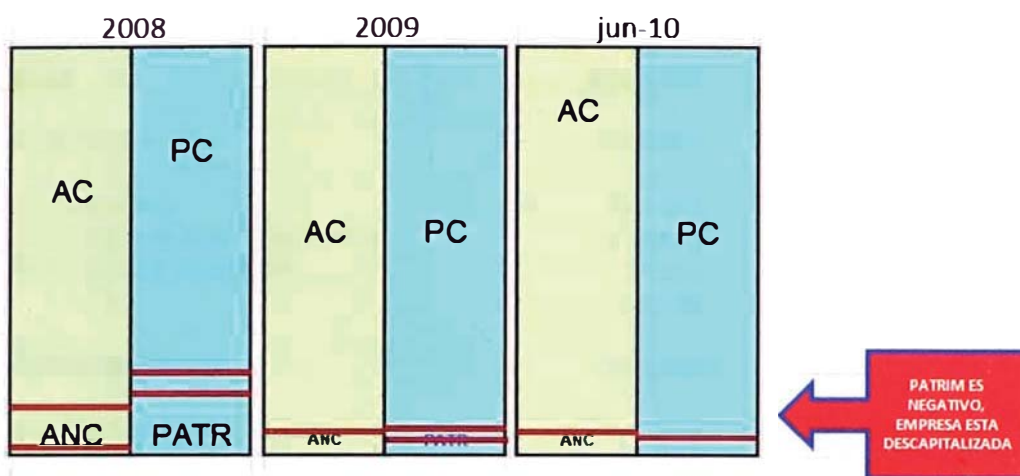
Elaboración: propia

Se observa que hasta el 2009 la UEN tenía una estructura con un capital de trabajo desequilibrado ( $AC / PC \gg 1$ ) y que la relación deuda / capitales propios está en el orden de 1.3 a 1.7 veces lo cual es un nivel adecuado.

En el 2010 (a Junio) se observa una recomposición estructural, pues el pasivo no corriente creció de \$32,600 a \$ 1'212,000 como consecuencia del financiamiento bancario para la adquisición del terreno del nuevo Almacén, activo fundamental para el crecimiento del Grupo como Operador Logístico.

**Cuadro N° 35**  
**Análisis Estructural de las UEN Carga**

**UEN Carga**



Elaboración: propia

En esta UEN se observa una situación deficiente con una posición de subcapitalización (Patrimonio representa apenas el 4% del total de fuentes de financiamiento, para los ejercicios 2008 – 2009). Se puede afirmar que esta UEN es subvencionada por la principal UEN (Courier Internacional).



**Cuadro N° 36**  
**Estados de Resultados UEN Aduanas**

UEN ADUANAS	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		
	2008	2009	JUNIO 2010
INGRESOS POR SERVICIOS	4,036,382	4,066,941	2,253,767
UTILIDAD BRUTA	4,036,382	4,066,941	2,253,767
COSTO DE VENTAS DIRECTO	-	(2,162,193)	(1,350,557)
	-	(2,162,193)	-
COSTOS OPERATIVOS	-	-	(1,350,557)
UTILIDAD BRUTA	4,036,382	1,904,749	903,210
GASTOS OPERATIVOS	1,935,503	344,799	180,117
CARGAS DE PERSONAL	449,853	204,022	114,953
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	1,419,095	109,004	48,102
CARGAS DIVERSAS DE GESTION	31,266	13,874	8,337
OTROS	35,289	17,898	8,726
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1,161,302	861,997	450,294
CARGAS DE PERSONAL	269,912	510,056	287,382
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	851,457	272,510	120,254
CARGAS DIVERSAS DE GESTION	18,760	34,685	20,842
OTROS	21,173	44,746	21,815
GASTOS DE VENTAS	774,201	517,198	270,176
CARGAS DE PERSONAL	179,941	306,034	172,429
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	567,638	163,506	72,152
CARGAS DIVERSAS DE GESTION	12,507	20,811	12,505
OTROS	14,115	26,848	13,089
UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION	165,377	180,754	2,623
OTROS INGRESOS Y EGRESOS, NETOS	7,557	(38,330)	20,431
OTROS INGRESOS ( EGRESOS ) NETO	17,583	40,914	24,491
INGRESOS (EGRESOS) FINANCIEROS NETO	156	(38,296)	-8,276
INGRESOS (EGRESOS) EXCEPCIONALES NETO	(10,182)	(40,948)	4,216
UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTO	172,934	142,423	23,054
Rei del Ejercicio	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	172,934	142,423	23,054
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	10,424	8,805	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	162,510	133,618	23,054
IMPUESTO A LA RENTA	59,416	50,189	-
UTILIDAD NETA	103,094	83,429	23,054

Fuente: la empresa / Elaboracion: propia

**Cuadro N° 37**

**Estados de Resultados UEN Almacenamiento y Distribución**

UEN ALMAC / DISTRIB	ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS		
	2008	2009	JUNIO 2010
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>1,161,654</b>	<b>1,325,942</b>	<b>712,925</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,161,654</b>	<b>1,325,942</b>	<b>712,925</b>
<b>COSTO DE VENTAS DIRECTO</b>	<b>-</b>	<b>(407,661)</b>	<b>(263,687)</b>
COSTOS OPERATIVOS	-	(407,661)	(263,687)
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,161,654</b>	<b>918,281</b>	<b>449,238</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>437,248</b>	<b>142,395</b>	<b>75,348</b>
CARGAS DE PERSONAL	147,970	68,819	35,889
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	272,446	54,187	30,907
CARGAS DIVERSAS DE GESTION	6,313	3,659	1,626
OTROS	10,519	15,731	6,926
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>269,903</b>	<b>332,392</b>	<b>177,982</b>
CARGAS DE PERSONAL	89,943	172,047	89,723
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	165,604	135,468	77,267
CARGAS DIVERSAS DE GESTION	3,838	9,147	4,066
OTROS	10,519	15,731	6,926
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>150,610</b>	<b>189,997</b>	<b>102,633</b>
CARGAS DE PERSONAL	52,225	103,228	53,834
SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS	96,157	81,281	46,360
CARGAS DIVERSAS DE GESTION	2,228	5,488	2,439
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION</b>	<b>303,893</b>	<b>253,497</b>	<b>93,275</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS, NETOS</b>	<b>(39,299)</b>	<b>20</b>	<b>(31,438)</b>
OTROS INGRESOS ( EGRESOS ) NETO	(25,320)	5,016	419
INGRESOS (EGRESOS) FINANCIEROS NETO	(16,448)	(12,862)	(27,528)
INGRESOS (EGRESOS) EXCEPCIONALES NETO	2,469	7,866	(4,329)
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTO</b>	<b>264,594</b>	<b>253,517</b>	<b>61,837</b>
Rei del Ejercicio	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>264,594</b>	<b>253,517</b>	<b>61,837</b>
PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES	14,258	12,244	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>250,336</b>	<b>241,273</b>	<b>61,837</b>
IMPUESTO A LA RENTA	81,273	69,791	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>169,063</b>	<b>171,482</b>	<b>61,837</b>

Fuente: la empresa / Elaboracion: propia



**Cuadro N° 38**  
**Estados de Resultados UEN Carga**

<b>UEN CARGA</b>	<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>		
	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>JUNIO 2010</b>
<b>INGRESOS POR SERVICIOS</b>	<b>493,318</b>	<b>751,941</b>	<b>261,203</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>493,318</b>	<b>751,941</b>	<b>261,203</b>
<b>COSTO DE VENTAS DIRECTO</b>	-	<b>(496,370)</b>	<b>(149,182)</b>
<b>COSTOS OPERATIVOS</b>	-	<b>(496,370)</b>	<b>-149,182</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>493,318</b>	<b>255,571</b>	<b>112,021</b>
<b>GASTOS OPERATIVOS</b>	<b>224,481</b>	<b>54,400</b>	<b>20,181</b>
<b>CARGAS DE PERSONAL</b>	50,579	30,146	14,222
<b>SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	169,995	18,635	5,044
<b>CARGAS DIVERSAS DE GESTION</b>	978	2,178	654
<b>OTROS</b>	2,929	3,441	261
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>134,689</b>	<b>136,001</b>	<b>50,452</b>
<b>CARGAS DE PERSONAL</b>	30,347	75,364	35,555
<b>SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	101,997	46,589	12,610
<b>CARGAS DIVERSAS DE GESTION</b>	587	5,446	1,635
<b>OTROS</b>	1,758	8,602	652
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	<b>89,792</b>	<b>81,600</b>	<b>30,271</b>
<b>CARGAS DE PERSONAL</b>	20,231	45,219	21,333
<b>SERVICIOS PRESTADOS POR TERCEROS</b>	67,998	27,953	7,566
<b>CARGAS DIVERSAS DE GESTION</b>	391	3,267	981
<b>OTROS</b>	1,172	5,161	391
<b>UTILIDAD (PERDIDA) DE OPERACION</b>	<b>44,356</b>	<b>(16,431)</b>	<b>11,118</b>
<b>OTROS INGRESOS Y EGRESOS, NETOS</b>	<b>(32,155)</b>	<b>(19,723)</b>	<b>(23,279)</b>
<b>OTROS INGRESOS ( EGRESOS ) NETO</b>	(28,175)	-	-20,658
<b>INGRESOS (EGRESOS) FINANCIEROS NETO</b>	(3,592)	(21,415)	-2,497
<b>INGRESOS (EGRESOS) EXCEPCIONALES NETO</b>	(388)	1,692	-125
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. E IMPUESTO</b>	<b>12,201</b>	<b>(36,154)</b>	<b>(12,162)</b>
<b>Rei del Ejercicio</b>	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>	<b>12,201</b>	<b>(36,154)</b>	<b>(12,162)</b>
<b>PARTICIPACIÓN DE TRABAJADORES</b>	-	-	-
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>12,201</b>	<b>(36,154)</b>	<b>(12,162)</b>
<b>IMPUESTO A LA RENTA</b>	4,040	-	-
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>8,161</b>	<b>(36,154)</b>	<b>(12,162)</b>

Fuente: la empresa / Elaboracion: propia

Destacando que la UEN Aduana es la que mayor participación muestra respecto a los ingresos, siendo la UEN Alm / Distrib la que genera la mejor rentabilidad en el periodo enero – junio 2010 resultado de las inversiones realizadas en el 2009.

Asimismo se observa el pobre rendimiento de la UEN Carga que no muestra mejora en sus ingresos y un detrimento en sus resultados netos.

Calculo de los ratios financieros:

En el Anexo 9 se muestran los cálculos realizados en base a los Estados Financieros de las 3 UEN para los ejercicios 2008 – 2009 y de situación al 30/06/2010.

### Cuadro N° 39

#### Indicadores claves de UEN

Indicador	Consolidado			las 3 UEN / junio 2010		
	2008	2009	6 /2010	Ag. Aduana	Carga	Almacen y Distrib.
Ingresos en miles USD	14,207	16,219	8,369	2,253	261	713
Liquidez general	0.95	0.92	0.95	1.01	0.91	0.65
C. x Cobrar / Ingr	0.20	0.15	0.25	0.23	0.45	0.18
C. x Pagar /Ingr.	0.22	0.16	0.40	0.22	1.10	0.74
Endeudam CP	3.57	2.67	1.78	3.62	-31.17	1.01
PPC	72	59	98	94	227	67
Rentabilidad Ventas	-2.0%	2.5%	6.3%	9.0%	-5.0%	9.0%

Fuente: la empresa / Elaboracion: propia

En conclusión, respecto al análisis previo se observan diferentes desempeños económicos financieros en las UEN bajo estudio, vemos una Agencia de Aduanas con capital de trabajo negativo y elevado endeudamiento, a la UEN de Almacenamiento y Distribución con una mejora hacia junio 2010 en la que se observa un cambio notorio en su estructura de activos y de pasivos como resultado de la inversión para la construcción de su nuevo almacén y con una tendencia hacia el equilibrio en sus ratios

claves, y por último la UEN de Carga continua con un pobre desempeño reflejado en la mala calidad de todos sus ratios que la ha llevado, a junio 2010, a una descapitalización técnica, consecuencia de su baja participación de mercado y sus elevados costos fijos.

### **3.7. TOMA DE DECISIONES**

Continuando con el análisis de la información reunida a continuación se expone, como parte de esta fase II: Hacer, la matriz Why – Why? para tomar las decisiones sobre la gestión de la liquidez.

Como problema identificado nos basamos en la ineficiente gestión de la liquidez como se refleja en los resultados económicos financieros de los 3 UEN que se muestran en el Cuadro N° 38 anterior.

A continuación emplearemos como herramienta de análisis la matriz “Why – Why”:

**Cuadro N° 40**  
**Matriz Why – Why**  
**Ineficiente gestión de la liquidez**

	1ra causa	2da causa	3ra causa
Why ?	Incumplimiento de Políticas y Procedimientos	Falta de Indicadores operativos	Elevado endeudamiento en UEN de las Ops. Logísticas
Why ?	Descoordinación entre Gerencias	Concentración de esfuerzos a Areas de Operaciones	Inversiones en nuevo Almacén no se planificaron
Why ?	Conflictos interdepartamentales	Sesgo hacia Presupuesto de Ventas y de Rentabilidad Operativa	Se privilegian pagos a los accionistas
Why ?	Gerencia Financiera con débil liderazgo interorganizacional	Planeamiento no vinculado a resultados económicos y financieros (intuitivo)	Se realizan gastos no presupuestados en base a expectativas de ingresos únicamente

Elaboración: propia

En base a esta Matriz hemos elaborado una propuesta básica de acciones (toma de decisiones) a realizar y que a continuación mostramos:

**Cuadro N° 41**

**Acciones generales propuestas**

	1ra causa	2da causa	3ra causa
Why ?	Incumplimiento de Politicas y Procedimientos	Falta de Indicadores operativos	Elevado endeudamiento en UEN de las Ops. Logisticas
Accion 1	Constituir Comites interdepartamentales para revision de EEFF e Indicadores de la propuesta	Determinar Objetivos especificos de la Tesoreria	Monitoreo mensual de ratio Pagos de Créditos / Ingresos Operativos.
Accion 2		Elaborar matriz de indicadores de liquidez alineados con los ratios financieros	Identificar instrumentos de financiamiento operativo mas convenientes para la gestion de la liquidez

Elaboracion: propia

Las acciones arriba propuestas las derivamos del análisis de la matriz Why – Why? como antes se indico.

Tales acciones nos permiten determinar las actividades que mostramos en el Cuadro que sigue (What – How?) muestra un plan básico de tales acciones con las explicaciones que sustentaran la solución para la mejora de la gestión de la liquidez.

## Cuadro N° 42

### Matriz What – How do

What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?
Determinar Objetivos específicos de la Tesorería	Para alinear la estrategia y su ejecución	Tesorería Corporativa	Tesorero	2011	En base a los Objetivos Generales de la Organización.
Elaborar matriz de indicadores de liquidez alineados con los ratios financieros	Mejorar la información para la toma de decisiones más conveniente para las operaciones logísticas.	Tesorería Corporativa	Equipo Tesorería / Contabilidad	2011	En base a los Objetivos específicos. Data: Estados Financieros y el Presupuesto de Efectivo.
Monitoreo mensual de ratio Pagos de Créditos / Ingresos Operativos	Para buscar reducir el impacto en la disponibilidad de fondos.	Tesorería Corporativa	Asistente de Tesorería	2011	Registros en Excel de avisos del banco y seguimiento de las ventas.
Identificar instrumentos de financiamiento operativo más convenientes para la gestión de la liquidez	Mejora la gestión de líneas de crédito para el capital de trabajo.	Tesorería Corporativa	Tesorero	2011	Negociar con bancos las mejores alternativas disponibles (tasa y condiciones).

Elaboración: propia

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS BENEFICIO – COSTO**

#### **4.1. SELECCIÓN DE LOS CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

##### **Fase III: Vigilar / Controlar**

- Vigilar los cambios que se hayan realizado.
- Obtener retroalimentación.

En base a la información de los criterios a utilizar haremos una propuesta de Indicadores que a nuestro juicio permitirán hacer seguimiento a la gestión de la liquidez, objetivo fundamental de nuestro trabajo.

Con tal propósito se evalúan los ratios resultantes para los ejercicios 2008 – 2009.

La Buena Calidad produce utilidades. Las ganancias de una empresa pueden ser altas o mostrar una tendencia de crecimiento pero usualmente en el medio y en particular en la organización bajo estudio, no se toma en cuenta los costos de la “no calidad”. Tales costos en este caso están asociados con la ausencia de indicadores que muestren la calidad de la liquidez financiera (disponibilidad oportuna de fondos) para la atención de obligaciones operativas, financieras y de inversiones.

El marco teórico nos brinda argumentos sobre la importancia de considerar a los procesos financieros dentro de los sistema de calidad, pues se sabe que estos agregan valor a la organización debido a que los flujos de ingresos y de egresos están directa e indirectamente relacionados con todas las actividades de una organización, por ello cuando se evalúan resultados contables es común que en el ámbito financiero se aludan a los denominados costos ocultos que no son sino la consecuencia de no gestionar el aseguramiento integral de los procesos.

Si bien este trabajo no se basa en las normas de calidad existentes, consideramos que para una organización moderna con aspiraciones de presencia competitivas y con capacidad para generar valor, resulta fundamental que oriente todos sus procesos bajo la filosofía de la calidad total.

La propuesta que se expondrá se orienta en tal sentido y estimamos que tendrá los siguientes Impactos:

**Cuadro N° 43**  
**Criterios Evaluación Beneficio / Costo**

Criterio de evaluación B/C	Mejora imagen ante Stakeholders	Reducción de financiamientos	Mejora posición para nuevas fuentes de financiamiento	Mejora rentabilidad de las UEN	Mejora interacción con otras Areas	Propicia la gestión de calidad en los procesos.	Demanda de personal entrenado	Demanda Aplicativos informaticos
<b>Impactos</b>								
<b>Economicos</b>		Menor gasto financiero	Reducción de tasas	Incremento de ganancias			Gastos de capacitación	Inversion
<b>No Economicos</b>	Mejora el valor de las UEN				Mejora clima organizacional	Mejora el valor de las UEN		

Elaboracion: propia



Resultados que satisfacen nuestras expectativas de beneficio favorable pues en general estos aportaran a la mejora de la calidad de los procesos y a la generación de valor de la organización.

#### 4.2. INFORMACIÓN DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA ACTUAL

Se presenta un Cuadro de los principales ratios para los periodos 2008 y 2009 que se comparan versus ratios de una empresa logística líder en el sector.

**Cuadro N° 44**  
**Ratios de situación actual**

	Ratios	Aduana	Carga	Alm / Distrib	Sector
2008	Liquidez Corriente	0.99	1.06	1.65	1.03
	Prueba Acida	0.99		1.65	0.95
	Margen Bruto	100%	100%	100%	15.86%
	Margen Operativo	4.10%	9%	26%	11.47%
	Endeud Patrim	7.51	0.35	1.33	0.4
	Endeud LP	0.47	0.85	0.57	0.45
	Rentab Patrim	27%	21%	71%	10.90%
	Rentab Ventas	3%	2%	15%	16.89%
	2009	Liquidez Corriente	1.07	0.97	1.33
Prueba Acida		1.07	0.97	1.33	1
Margen Bruto		47%	34%	69%	14.39%
Margen Operativo		4.40%	-2.10%	19%	8.44%
Endeud Patrim		5.49	21.58	1.7	0.28
Endeud LP		0.248	1.00	0.63	0.43
Rentab Patrim		18%	-3017%	47%	9.34%
Rentab Ventas		2%	-5%	13%	19.08%

Fuente: la empresa / Elaboracion: propia

Se observa que la organización bajo estudio muestra en general un desempeño competitivo (ver Cuadro N° 13 Matriz PEYEA y Cuadro N° 14

Matriz BCG) respecto al líder del sector pero adolece de debilidad notable en sus ratios de solvencia (endeudamiento) y de rentabilidad, ambos son considerados ratios de efecto (consecuencia) y por lo tanto reflejan la toma de decisiones que más adelante veremos en los ratios llamado de causa.

#### 4.3. RESULTADO (DEL BENEFICIO – COSTO)

En base a nuestro conocimiento del negocio, de los resultados de los analisis antes expuestos y considerando los aspectos que a nuestro juicio son los mas relevantes para la mejora de la organización, a continuacion exponemos nuestros estimados:

**Cuadro N° 45**  
**Estimados del Impacto del Beneficio/Costo**

Estimados economicos:	Actual	Esperada
Menor gasto financiero US \$ ( las 3 UEN)	51,000	30,000
Reduccion de tasas	10%	6%
Incremento de rentabilidad:		
UEN Aduana	2%	10%
UEN Alm y Distrib.	13%	30%
UEN Freight Forw.	-5%	5%
Gastos de capacitacion	2% Ventas	4% Ventas
Inversion anual en US\$	20,000	40,000

Elaboracion: propia

## **CAPÍTULO V**

### **EVALUACIÓN DE RESULTADOS**

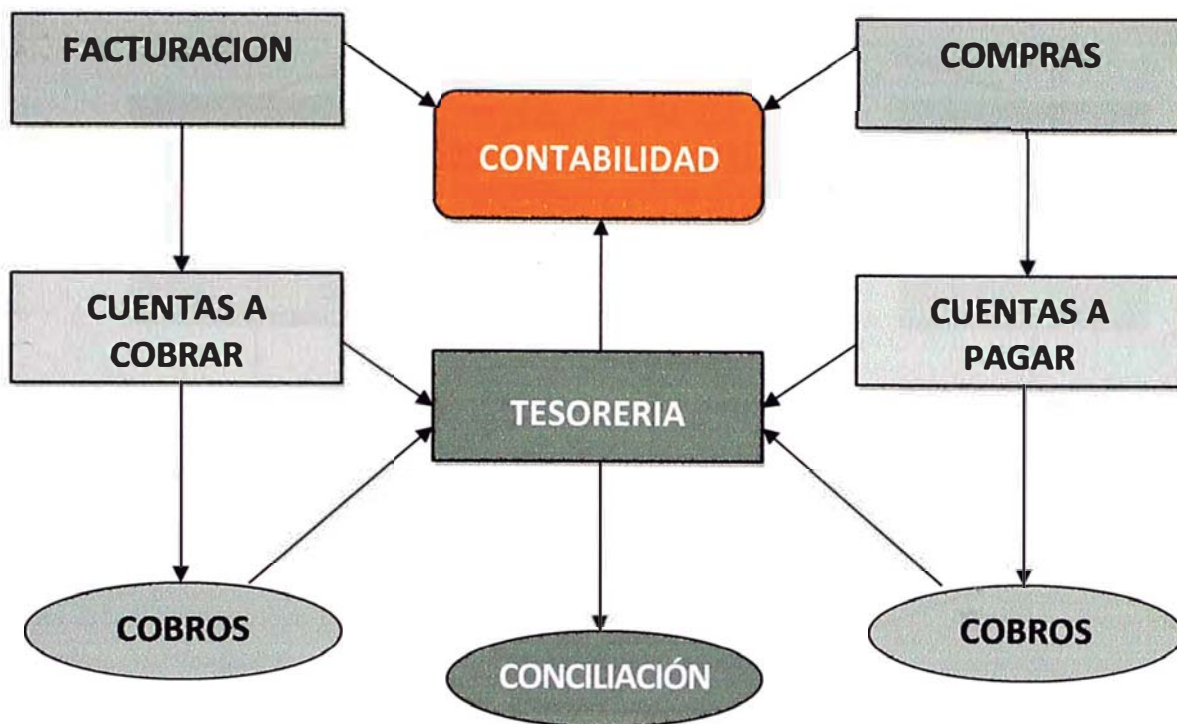
#### **Fase IV: Actuar**

- Realizar los ajuste necesarios.
- Aplicar nuevas mejoras.
- Documentar.

#### **5.1. RESULTADOS DE LA SOLUCIÓN PLANTEADA**

Al iniciar este trabajo señalamos como una debilidad que la toma de decisiones se realizara con base en las cifras contables que mostraban los Estados Financieros, ese estilo corresponde al llamado Modelo Clásico para el manejo de los fondos líquidos de una empresa, el cual deviene en obsoleto para la organización bajo estudio debido a que el entorno en que opera (logística integral) se caracteriza por la alta competitividad la cual demanda respuestas rápidas y eficientes para mantener la posición comercial lograda.

**Cuadro N° 46**  
**MODELO CLASICO. Flujos de Registros contables**

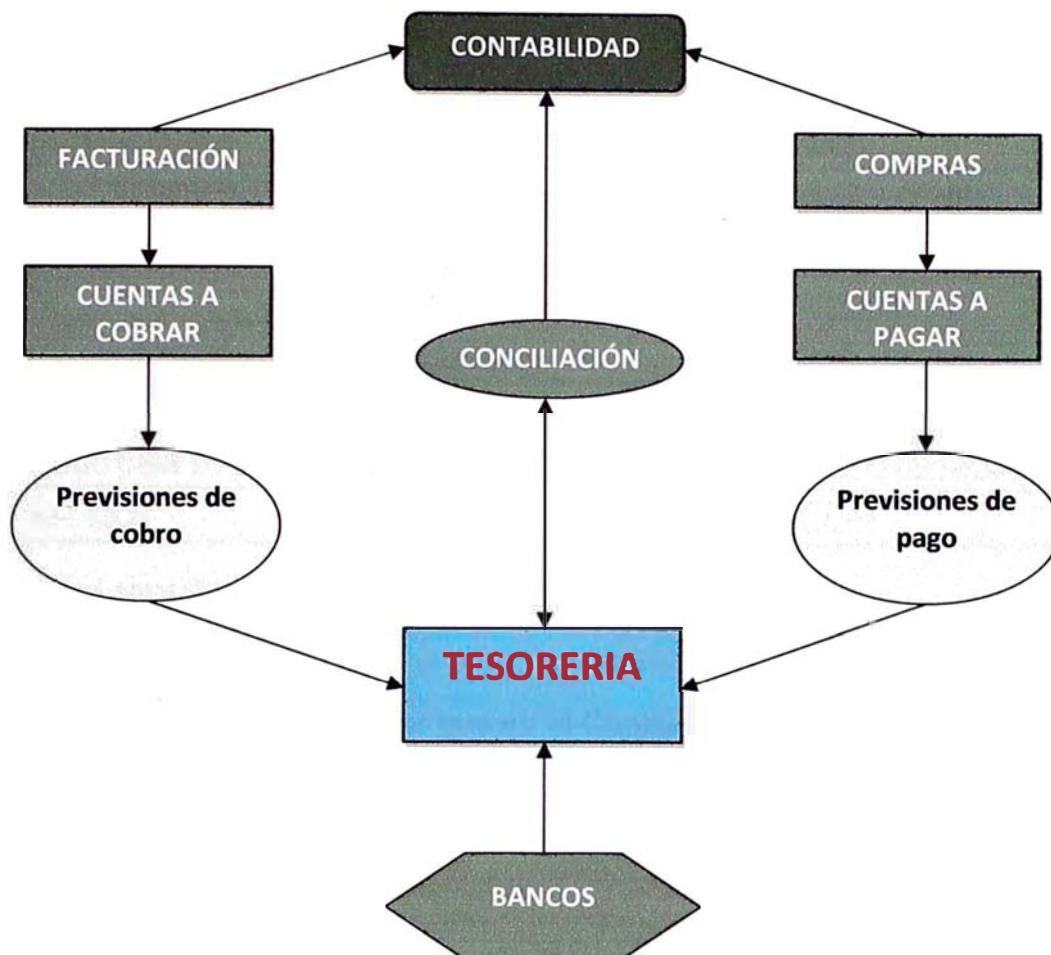


Fuente: Ortega Francisco (2011). Gestión de la Tesorería. ESIC Editorial.

Ante ello la solución planteada está orientada a identificar / determinar los indicadores que faciliten la mejora de la gestión de la liquidez financiera de la organización, sistema que será apoyado con medidas y acciones para la gestión propiamente de la Tesorería entendida bajo el modelo financiero que se muestra a continuación.

Para este propósito nos basaremos en las acciones y resultados de nuestros análisis expuestos en el Capítulo IV anterior de este trabajo.

**Cuadro N° 47**  
**MODELO FINANCIERO. Flujos de información**



Fuente: Ortega Francisco (2011). Gestión de la Tesorería. ESIC Editorial.

El nuevo Modelo permitirá que el enfoque a las actividades para gestionar los fondos de las 3 empresas logísticas se oriente a facilitar las tareas de la Tesorería y no como en el Modelo clásico en el cual la Conciliación (contable) era una demanda crítica para tales funciones burocratizando y restándole flexibilidad y rapidez a las decisiones financieras.

Para reforzar el enfoque moderno de gestión de la Tesorería a continuación mostramos un cuadro comparativo de las diferencias entre las responsabilidades de la Tesorería versus las de Contabilidad:

### Cuadro N° 48

#### Responsabilidades de la Tesorería versus las de Contabilidad

Criterio	Tesorería	Contabilidad
Horizonte temporal	Futuro	Pasado
Magnitud numerica	Miles / centenas de miles	Unidades / centavos
Trato de los movimientos	Agrupado	Individual
Fecha	Valor	Operación
Entorno de gestion	Incertidumbre	certeza
Finalidad	Toma de decisiones	Registro
Resultado para empresa	Beneficio (genera recursos)	Consumo de recursos
Rol de Flujos	Cash manager	los EEFF

Fuente: Oriol Amat (2009). Gestión de Tesorería. Ediciones Deusto.

Para empezar debemos recordar que en el Capítulo III: Proceso de Toma de Decisiones, se analizo la información reunida y se identificaron algunos factores u objetivos que es importante tenerlos en consideración como base de las mejoras propuestas.

Recordemos los 2 Objetivos de mejoramiento:

✓ **Minimizar el riesgo y asegurar rentabilidad mínima requerida**

Indicador: Rentabilidad anual mínima de 14%

Medición: Estado de Resultados de cada cierre mensual

✓ **Contar con indicadores de liquidez, rentabilidad y rotación de capital**

Indicador: Incorporación de Indicadores de liquidez

Medición: Matriz de Indicadores en Excel

Asimismo en base al análisis Why – Why? Propusimos un conjunto de acciones que se detallan a continuación:

**Cuadro N° 49**  
**Análisis Why – Why?**

	1ra causa	2da causa	3ra causa
Why ?	Incumplimiento de Políticas y Procedimientos	Falta de Indicadores operativos	Elevado endeudamiento en UEN de las Ops. Logisticas
Accion 1	Constituir Comites interdepartamentales para revision de EEFF e Indicadores de la propuesta	Determinar Objetivos especificos de la Tesoreria	Monitoreo mensual de ratio Pagos de Créditos / Ingresos Operativos.
Accion 2		Elaborar matriz de indicadores de liquidez alineados con los ratios financieros	Identificar instrumentos de financiamiento operativo mas convenientes para la gestion de la liquidez

Elaboración: propia

Estas acciones muestran la necesidad de 1) identificar objetivos específicos de la tesorería y 2) contar con ratios o indicadores más idóneos para la gestión de la liquidez.



**Cuadro N° 50**

**Responsabilidades para cumplir los objetivos identificados**

What?	Why?	Where?	Who?	When?	How?
Determinar Objetivos específicos de la Tesorería	Para alinear la estrategia y su ejecución	Tesorería Corporativa	Tesorero	2011	En base a los Objetivos Generales de la Organización.
Elaborar matriz de indicadores de liquidez alineados con los ratios financieros	Mejorar la información para la toma de decisiones más conveniente para las operaciones logísticas.	Tesorería Corporativa	Equipo Tesorería / Contabilidad	2011	En base a los Objetivos específicos. Data: Estados Financieros y el Presupuesto de Efectivo.
Monitoreo mensual de ratio Pagos de Créditos / Ingresos Operativos	Para buscar reducir el impacto en la disponibilidad de fondos.	Tesorería Corporativa	Asistente de Tesorería	2011	Registros en Excel de avisos del banco y seguimiento de las ventas.
Identificar instrumentos de financiamiento operativo más convenientes para la gestión de la liquidez	Mejora la gestión de líneas de crédito para el capital de trabajo.	Tesorería Corporativa	Tesorero	2011	Negociar con bancos las mejores alternativas disponibles (tasa y condiciones).

Elaboración: propia

Por ello las mejoras a proponer las dividimos, para fines didácticos, en tres ámbitos:

**I. La Gestión de la Tesorería**

**a. Política**

**1. OBJETIVO**

Establecer los lineamientos que regulen las actividades comprendidas en el Proceso de Tesorería, con la finalidad de cumplir nuestras obligaciones con los Proveedores, el Sistema Financiero y el Estado.



## **2. ALCANCE**

El presente documento es de aplicación para el personal del área Tesorería y del personal involucrado en esta operativa del Grupo Scharff.

## **3. RESPONSABILIDADES**

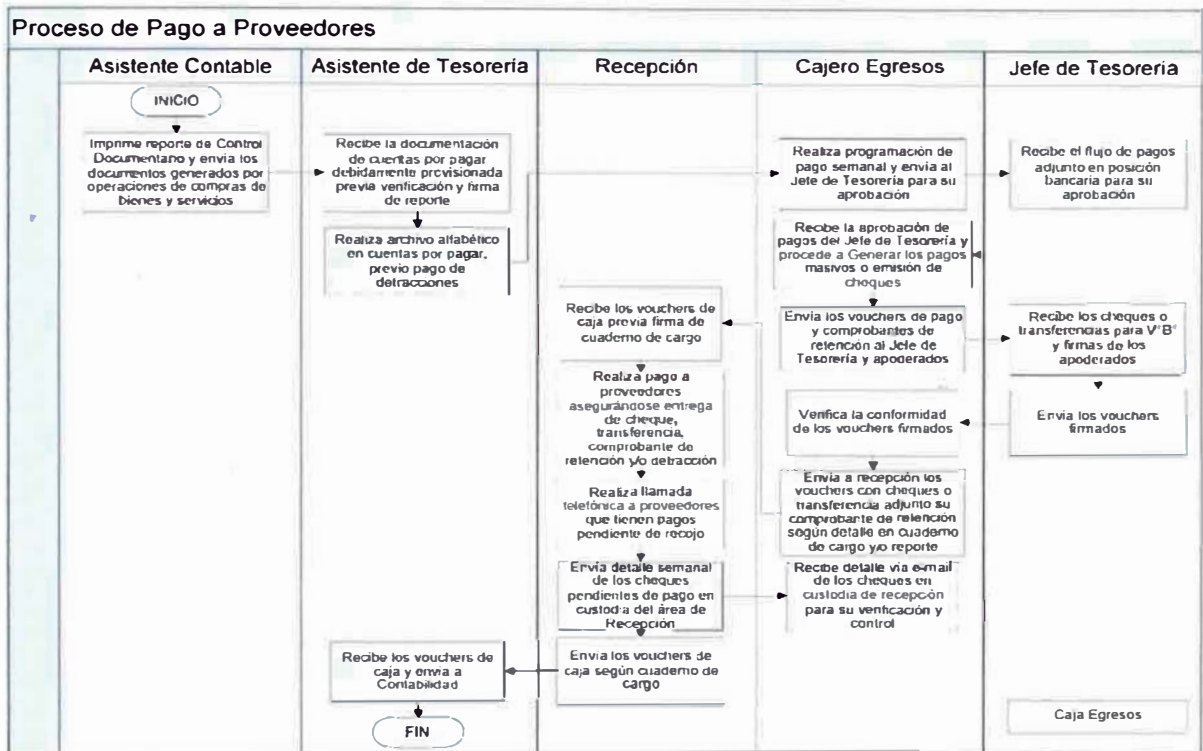
- Es responsabilidad del Gerente de Administración y Finanzas aprobar la presente Política.
- Es responsabilidad del Gerente de Finanzas y del Jefe de Tesorería hacer de conocimiento al personal involucrado en los lineamientos establecidos.
- Es responsabilidad de los involucrados en cumplir la presente política.
- El Área de Tesorería Corporativa será la única responsable de la Administración y Control de los Fondos del Grupo Scharff en Lima.
- Las filiales en otros países deberán administrar y controlar su propia tesorería, y reportar su uso a la Tesorería Corporativa de Lima en forma mensual.
- Las Oficinas Sucursales en Perú deberán administrar sus propias tesorerías y su control será responsabilidad de la Tesorería Corporativa en Lima.
- La Tesorería Corporativa tendrá la potestad de auditar las Tesorerías de las Sucursales o Filiales en otros países, en forma periódica y sin previo aviso.

Una versión más detallada se encuentra en el Anexo Nro. X "Política de Tesorería" y debe tomarse como un documento de referencia pues las Políticas se establecen a la medida de cada Negocio y deben estar alineadas con los objetivos estratégicos de la UEN.

**b. Procedimientos fundamentales**

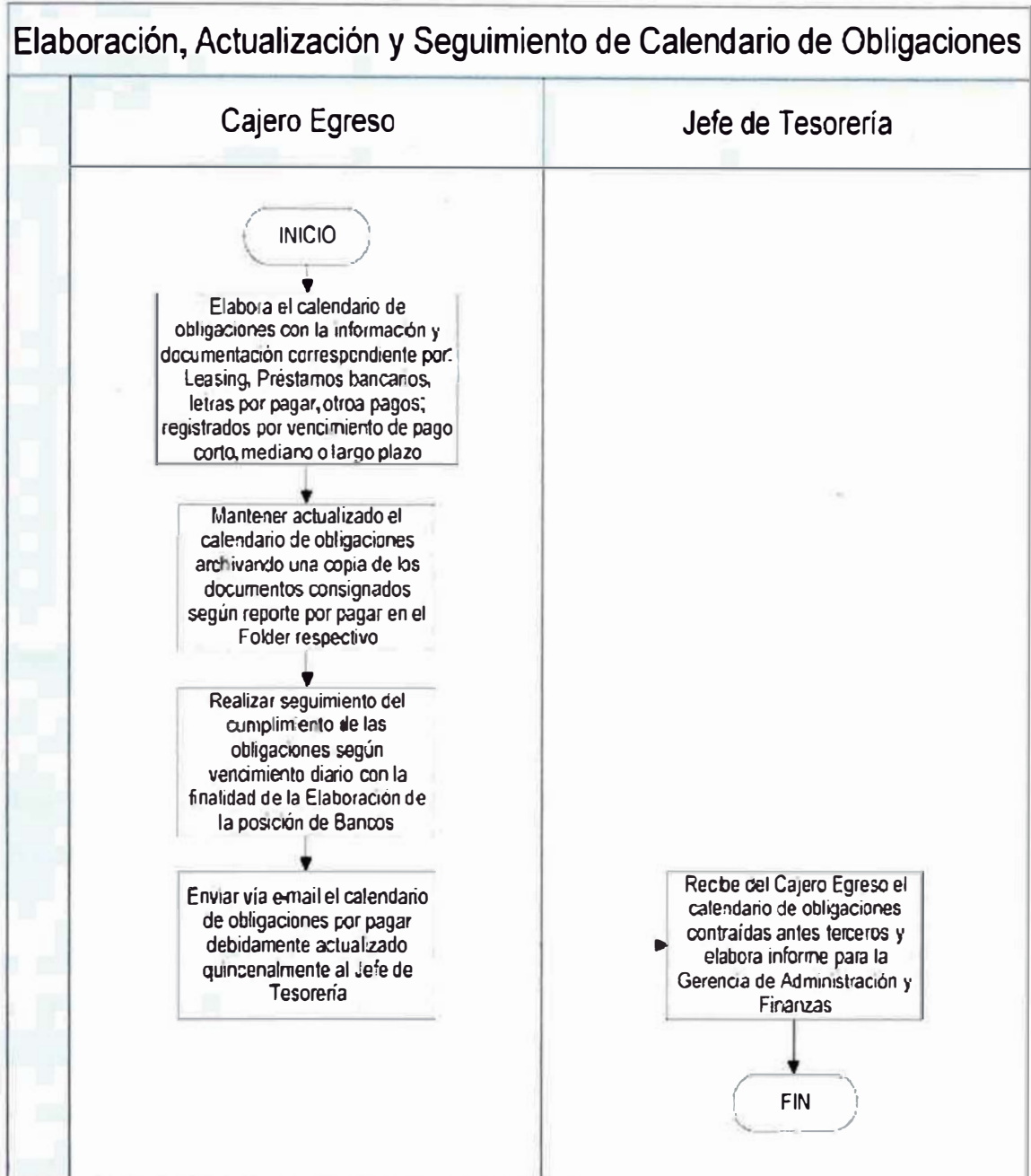
A continuación se muestran 3 de los Procedimientos básicos para la gestión de la tesorería de un negocio.

**Cuadro N° 51  
Proceso de Pago a Proveedores**



Fuente: registros de la empresa

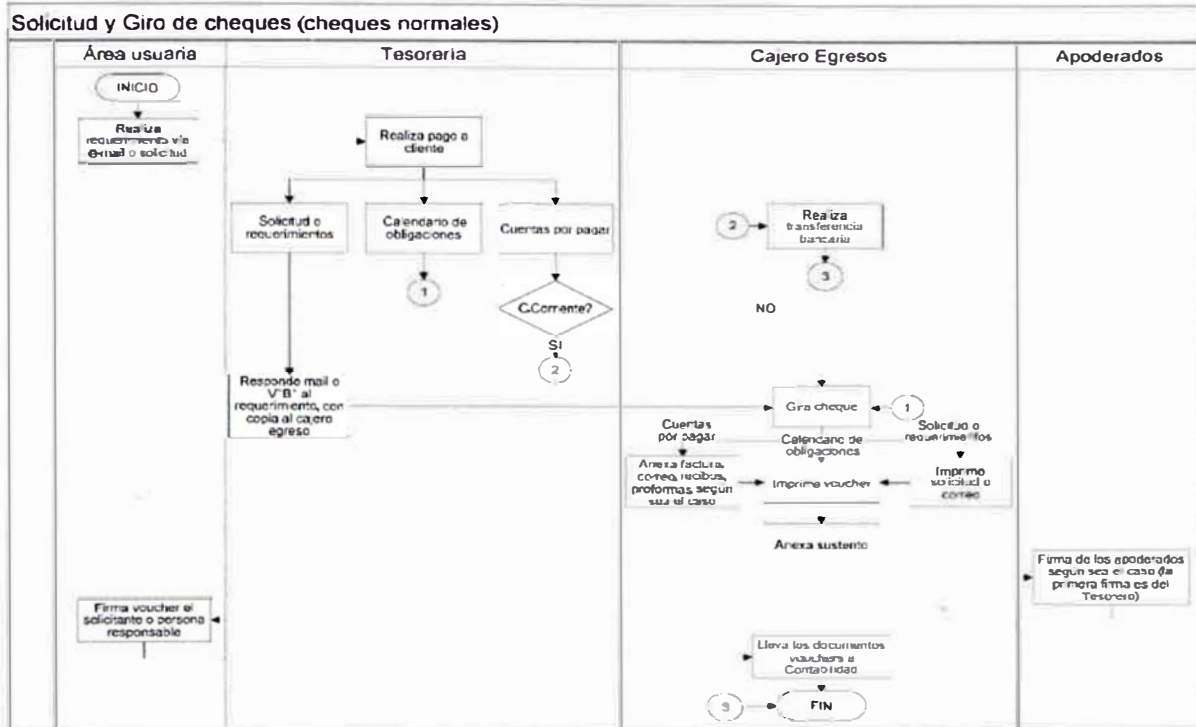
**Cuadro N° 52**  
**Elaboración, Actualización y Seguimiento de**  
**Calendario de Obligaciones**



Fuente: registros de la empresa

## Cuadro N° 53

### Solicitud y Giro de Cheques



Fuente: registros de la empresa

Asimismo se incluyen otros procedimientos básicos de las actividades de la Tesorería, entre ellos:

- Emisión de posición de bancos y compra – venta de Moneda extranjera
- Administración de Caja Chica
- Reembolsos de caja chica
- Recepción de reportes de cobranzas
- Pagos entre Filiales
- Arqueo de Cajas

### c. Funciones de la Tesorería

#### Estratégicas

##### De Planificación:

- a. Proponer, revisar, actualizar las Políticas del circulante.
- b. Evaluar el impacto en el corto plazo de las decisiones de inversión (en activos fijos).
- c. Evaluar los riesgos financieros derivados de la variación de tipos de cambio, tasas de interés, aspectos comerciales)

##### De Gestión:

- a. Obtener los recursos financieros (líneas de crédito bancarias y otras fuentes legítimas).
- b. Inversión de los excedentes temporales
- c. Negociaciones con entes financieros
- d. Optimizar recursos para realizar sus actividades, por ejm uso intensivo de tecnología para recepción de ingresos y programación de egresos.

##### De Control:

- a. Evaluar las desviaciones de las proyecciones de los flujos de caja.
- b. Evaluar los costos financieros visibles y ocultos (costos de oportunidad)
- c. Evaluar el cumplimiento de las condiciones crediticias pactadas.

##### De las cuales devienen tareas operativas, entre ellas:

- ❖ A primera hora obtener la posición de saldos en cuentas bancarias y fondos en caja chica y en tránsito.
- ❖ Verificar los calendarios de obligaciones corrientes y no corrientes.
- ❖ Autorizar / firmar los cheques y transferencias
- ❖ Compra / Venta de moneda extranjera
- ❖ Aprobación de instrumentos financieros a emplear en la gestión de los fondos.

- ❖ Seguimiento de cargos y abonos no identificados en cuentas bancarias.
- ❖ Emisión de posiciones financieras diarias y de flujos de caja semanales y periódicos.
- ❖ Propiciar las buenas relaciones con proveedores y con bancos.
- ❖ Revisar contratos relacionados con uso de medios electrónicos bancarios para inversiones o para financiamientos.
- ❖ Tomar acciones para controlar los riesgos por tipo de cambio (swats) o de moneda (forwards).

d. El Presupuesto de Efectivo proyectado

Está compuesto por el reporte de proyecciones mensuales y por el reporte de control diario de los saldos operativos de las UEN.

Proyección mensual: se muestra como ejemplo la proyección de dos meses realizada para evaluar el cierre anual.

### Cuadro N° 54

#### Flujo Consolidado Perú en USD Diciembre – Enero 2011

<b>Flujo Consolidado Perú - en USD</b>										
<b>Periodo Diciembre - Enero 2011</b>		<b>Diciembre</b>				<b>Enero</b>				
<b>Dólares</b>										
<b>TC</b>	<b>2.8</b>	<b>06-10 DIC</b>	<b>13-17 DIC</b>	<b>20-24 DIC</b>	<b>27-31 DIC</b>	<b>03-07 ENE</b>	<b>10-14 ENE</b>	<b>17-21 ENE</b>	<b>24-31 ENE</b>	<b>Total</b>
<b>INGRESOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS PERU</b>										
SICCSA		105,591	762,278	210,058	280,111	216,000	392,146	276,993	457,437	2,700,615
ADUANAS		105,331	279,338	195,000	163,000	80,000	149,000	82,000	175,000	1,228,669
SLI		135,865	165,094	12,500	62,500	12,500	12,500	12,500	75,000	488,459
CARGO		39,871	15,000	60,000	20,284	35,284	22,254	55,284	25,284	273,261
<b>Total Ingresos Operativos</b>		<b>386,659</b>	<b>1,221,710</b>	<b>477,558</b>	<b>525,895</b>	<b>343,784</b>	<b>575,900</b>	<b>426,777</b>	<b>732,721</b>	<b>4,691,004</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS PERU</b>										
SICCSA		257,644	668,393	339,089	296,705	227,662	507,287	290,442	514,098	3,101,321
ADUANAS		234,975	266,989	140,493	230,601	115,825	194,133	107,500	208,093	1,498,609
SLI		129,230	46,550	53,743	63,906	41,617	70,104	34,350	124,406	563,906
CARGO		37,560	37,865	42,602	27,506	49,800	22,123	53,582	26,573	297,611
<b>Total Ingresos Operativos</b>		<b>659,409</b>	<b>1,019,797</b>	<b>575,927</b>	<b>618,718</b>	<b>434,904</b>	<b>793,648</b>	<b>485,875</b>	<b>873,170</b>	<b>5,461,447</b>
<b>Ingresos menos Egresos</b>		<b>-272,750</b>	<b>201,914</b>	<b>-98,369</b>	<b>-92,823</b>	<b>-91,120</b>	<b>-217,747</b>	<b>-59,098</b>	<b>-140,449</b>	<b>-24,794</b>
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>745,649</b>	<b>472,899</b>	<b>674,813</b>	<b>576,443</b>	<b>483,621</b>	<b>392,501</b>	<b>174,753</b>	<b>115,655</b>	
<b>SALDO FINAL ACUMULADO</b>		<b>472,899</b>	<b>674,813</b>	<b>576,443</b>	<b>483,621</b>	<b>392,501</b>	<b>174,753</b>	<b>115,655</b>	<b>-24,794</b>	
<b>Saldos netos por empresas, al 31/01/2010:</b>										
<b>Saldo Neto SICCSA</b>		199,682	293,568	164,536	147,942	136,280	21,139	7,689	<b>-48,971</b>	
<b>Saldo Neto Aduanas</b>		150,493	162,842	217,350	149,749	113,924	68,790	43,290	10,197	
<b>Saldo Neto SLI</b>		95,422	213,966	172,724	171,318	142,201	84,597	62,746	13,341	
<b>Saldo Neto Carga</b>		27,301	4,436	21,834	14,612	96	227	1,929	640	
		<b>472,899</b>	<b>674,813</b>	<b>576,443</b>	<b>483,621</b>	<b>392,501</b>	<b>174,753</b>	<b>115,655</b>	<b>-24,794</b>	

Fuente: registros de la empresa / Elaboración: propia

Dicha proyección se complementa con el pronóstico diario de los flujos de las UEN, se muestra a continuación dicha versión, nótese que el saldo acumulado al 31 de enero es de (\$ 24,794) y es igual al de la versión mensual anterior.

## Cuadro N° 55

### Flujo Consolidado Diciembre – Enero

Flujo Consolidado							
Flujo de Caja diario Dic - Ene							
Dólares							
TC	2.8	06 dic	31 dic	03 ene	28 ene	31 ene	Total
<b>INGRESOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS</b>		<b>Lunes</b>	<b>Viernes</b>	<b>Lunes</b>	<b>Viernes</b>	<b>Lunes</b>	
	SICCSA	-11,066	41,200	38,200	43,200	38,200	2,700,615
	ADUANAS	18,879	25,000	15,000	20,000	65,000	1,228,669
	SLI	6,841	2,500	2,500	2,500	2,500	488,459
	CARGO	5,954	8,284	3,000	3,000	3,000	273,261
	<b>Total Ingresos Operativos</b>	<b>20,608</b>	<b>76,984</b>	<b>58,700</b>	<b>68,700</b>	<b>108,700</b>	<b>4,691,004</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS Y FINANCIEROS</b>							
	SICCSA	40,460	55,683	40,186	46,583	133,803	3,101,321
	ADUANAS	35,500	66,500	18,825	87,905	47,196	1,498,609
	SLI	1,500	56,106	1,500	9,500	48,906	563,906
	CARGO	17,376	15,250	0	19,800	6,773	297,611
	<b>Total Ingresos Operativos</b>	<b>94,836</b>	<b>193,538</b>	<b>60,511</b>	<b>163,788</b>	<b>236,677</b>	<b>5,461,447</b>
<b>FLUJO TOTAL</b>		<b>-74,229</b>	<b>-116,554</b>	<b>-1,811</b>	<b>-95,088</b>	<b>-127,977</b>	<b>-24,794</b>
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>745,649</b>	<b>600,175</b>	<b>483,621</b>	<b>198,271</b>	<b>103,183</b>	
<b>SALDO FINAL</b>		<b>671,420</b>	<b>483,621</b>	<b>481,810</b>	<b>103,183</b>	<b>-24,794</b>	

Fuente: registros de la empresa / Elaboración: propia

Obviamente el saldo negativo equivale a un déficit de caja y no es una cifra a lograr como meta. El sentido del déficit, estimado con la anticipación de dos meses, nos permitirá tomar decisiones con oportunidad.

Se propone que la Tesorería desarrolle sus responsabilidades a partir de los siguientes objetivos antes identificados (ver Cuadro N° 48):

#### Objetivos específicos

- ❖ Identificar indicadores estratégicos y operativos.
- ❖ Definir acciones para la mejora de los indicadores actuales.
- ❖ Consolidar la obtención de líneas de financiamiento que aseguren la marcha operativa de la empresa.



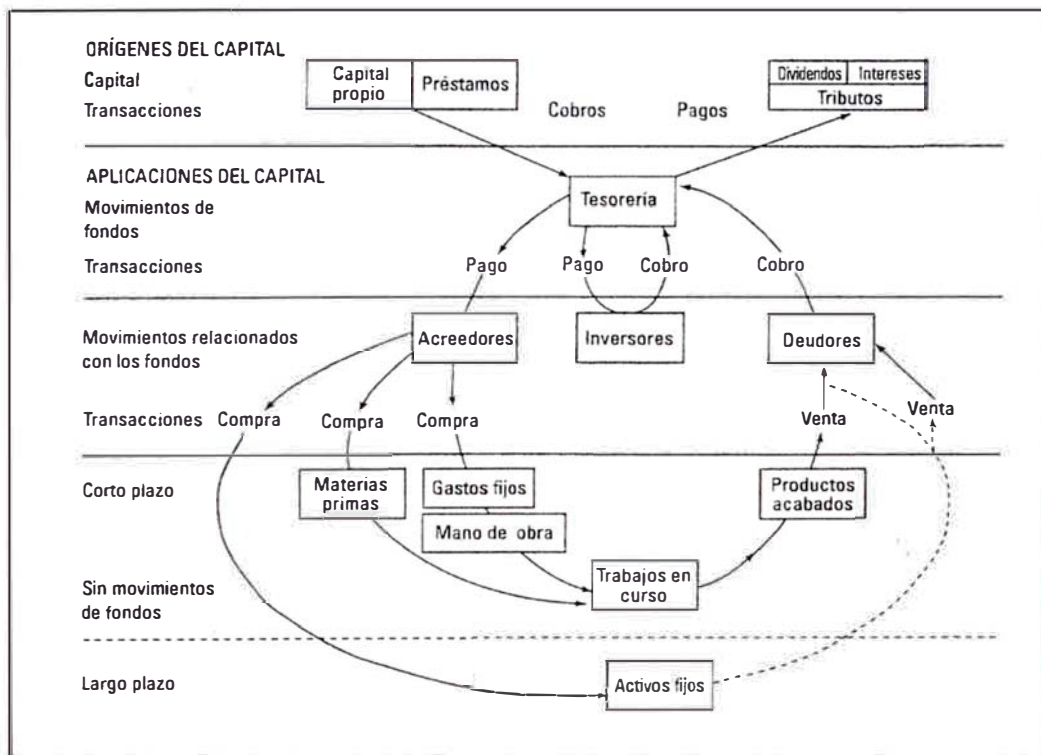
En base a tales Objetivos hemos generado una solución que busca integrarlos a través de acciones que a continuación se describen:

## II. Los Indicadores de actividad basados en los estados financieros:

### a. Estratégicos o Causales

Ratios cuyas cifras de cálculo provienen de decisiones tomadas por el negocio, porque el monto de activos fijos, el nivel de patrimonio, el presupuesto de ventas (nivel de actividad),

**Cuadro Nº 56**  
**Flujos de Tesorería**



Fuente: Ortega Francisco (2011). Gestión de la Tesorería. ESIC Editorial.

**b. Operativos o de Efecto.**

Ratios cuyas cifras de cálculo provienen de la actividad y/o gestión del negocio, es decir expresan (monetariamente) la consecución de la gestión por ejemplo: el saldo de caja y bancos, el saldo de créditos por cobrar, el nivel de endeudamiento, etc.

**Cuadro N° 57**

**Indicadores de actividad causales y de efecto**

	Ratios	Aduana	Carga	Alm/Distrib	Sector
<b>2011 Ratios Causales</b>	Activo Fijo / Patrimonio	0.47	26.44	0.21	1.16
	Periodo promedio cobranzas	72.00	89.85	67.00	60.00
	Ventas / Patrimonio	8.88	627.58	3.66	0.49
	Rentabilidad neta	2.1%	-4.8%	12.9%	19.1%
	Cuotas bancos / Ventas	32%	0%	16%	10%
	Morosidad	15%	10%	5%	6.50%
	Porc Ctas x Cobrar mayor a 90	22.30%	27.80%	12.40%	5%
<b>2011 Ratios Efecto</b>	Liquidez Corriente	0.99	0.97	1.33	1.09
	Ctas x Cobrar / Capital Trabajo	2.39	-97.18	1.59	6.23
	Ventas / Activo Fijo	18.84	23.73	17.55	1.22
	Margen Operativo	4.4%	-2.2%	19.1%	8.4%
	Endeud Patrim	5.49	415.50	1.69	0.28
	Endeud LP	0.25	0.82	0.43	0.43
	Utilidad Neta / Patrimonio	18.2%	-3017.5%	47.3%	9.3%
	Ventas netas / Capital Trabajo	13.74	-162.61	4.15	42.42

Elaboración: propia

III. La implementación de un Presupuesto de Efectivo con indicadores de su calidad de ejecución.

a. Planeamiento estratégico: proyecciones anuales, mínimo un periodo (año)

Cuadro N° 58

Flujo de Caja proyectado 2010 – 2014 (UEN Aduanas)

FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2010 - 2014		UEN Aduanas				
	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>						
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>						
COBRANZA NACIONAL	3,605,903	3,696,050	3,788,451	3,864,220	3,941,505	18,896,130
REMESAS NACIONALES	759,682	778,674	798,141	814,103	830,385	3,980,985
REMESAS DEL EXTERIOR	-	-	-	-	-	-
COMPENSACIONES FACTURAS	20,000	20,500	21,013	21,433	21,861	104,807
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>4,385,584</b>	<b>4,495,224</b>	<b>4,607,604</b>	<b>4,699,757</b>	<b>4,793,752</b>	<b>22,981,921</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
OPERATIVO	2,071,500	2,123,288	2,176,370	2,219,897	2,264,295	10,855,349
PERSONAL	895,058	917,434	940,370	959,178	978,361	4,690,401
PROVEEDORES	703,298	720,881	738,903	753,681	768,754	3,685,516
IMPUESTOS	375,692	385,084	394,711	402,606	410,658	1,968,751
SERVICIOS	5,000	5,125	5,253	5,358	5,465	26,202
ADMINISTRACION	211,468	216,755	222,173	226,617	231,149	1,108,162
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>4,262,016</b>	<b>4,368,566</b>	<b>4,477,780</b>	<b>4,567,336</b>	<b>4,658,683</b>	<b>22,334,381</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>123,568</b>	<b>126,658</b>	<b>129,824</b>	<b>132,421</b>	<b>135,069</b>	<b>647,539</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO E INVERSION</b>	<b>123,568</b>	<b>126,658</b>	<b>129,824</b>	<b>132,421</b>	<b>135,069</b>	<b>647,539</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>						
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>						
FINANCIAMIENTO CORTO PLAZO	1,167,301	1,196,484	1,226,396	1,250,924	1,275,942	6,117,046
FINANCIAMIENTO LARGO PLAZO	-	-	-	-	-	-
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>1,167,301</b>	<b>1,196,484</b>	<b>1,226,396</b>	<b>1,250,924</b>	<b>1,275,942</b>	<b>6,117,046</b>
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>						
AMORTIZACION FINAN. CORTO PLAZO	1,249,735	1,249,735	1,249,735	1,249,735	1,249,735	6,248,675
AMORTIZACION FINAN. LARGO PLAZO	25,111	25,111	25,111	25,111	25,111	125,554
PROYECCION LEASING	4,323	3,528	3,528	2,423	-	13,802
FONDO DE CONTINGENCIA	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>1,279,169</b>	<b>1,278,374</b>	<b>1,278,374</b>	<b>1,277,268</b>	<b>1,274,846</b>	<b>6,388,031</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-111,868</b>	<b>-81,890</b>	<b>-51,978</b>	<b>-26,345</b>	<b>1,096</b>	<b>-270,985</b>
<b>FLUJO DE CAJA MENSUAL</b>	<b>11,700</b>	<b>44,767</b>	<b>77,846</b>	<b>106,076</b>	<b>136,165</b>	<b>487,109</b>
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>110,554</b>	<b>122,254</b>	<b>167,022</b>	<b>244,868</b>	<b>350,943</b>	<b>487,109</b>

Montos en dólares americanos

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

**Cuadro N° 59**  
**Flujo de Caja proyectado 2010 – 2014**  
**(UEN Almacenamiento y Distribución)**

<b>UEN Almacenamiento y Distribucion</b>						
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2010 - 2014</b>						
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>TOTAL</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>						
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>						
COBRANZA NACIONAL	1,475,687	1,549,472	1,626,945	1,708,293	1,793,707	8,154,104
REMESAS NACIONALES	-	-	-	-	-	-
REMESAS DEL EXTERIOR	205,000	215,250	226,013	237,313	249,179	1,132,754
PRESTAMOS DE AFILIADAS	207,356	217,724	228,610	240,040	252,043	1,145,773
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>1,888,043</b>	<b>1,982,446</b>	<b>2,081,568</b>	<b>2,185,646</b>	<b>2,294,929</b>	<b>10,432,632</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
OPERATIVO	391,753	411,341	431,908	453,504	476,179	2,164,685
PERSONAL	372,550	391,178	410,736	431,273	452,837	2,058,574
PROVEEDORES	129,000	135,450	142,223	149,334	156,800	712,806
IMPUESTOS	185,888	195,182	204,941	215,188	225,947	1,027,146
SERVICIOS	0	0	0	0	0	-
ADMINISTRACIÓN	81,918	86,013	90,314	94,830	99,571	452,646
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>1,161,109</b>	<b>1,219,164</b>	<b>1,280,122</b>	<b>1,344,128</b>	<b>1,411,335</b>	<b>6,415,858</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>726,935</b>	<b>763,282</b>	<b>801,446</b>	<b>841,518</b>	<b>883,594</b>	<b>4,016,774</b>
<b>EGRESOS DE INVERSIÓN Y CAPITAL</b>						
INVERSIONES	151,903	-	-	-	-	151,903
DIVIDENDOS Y PARTICIPACIONES PAGADOS	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS DE INVERSIÓN Y CAPITAL</b>	<b>151,903</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>151,903</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN Y CAP</b>	<b>-151,903</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-151,903</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO E INVERSIONES</b>	<b>575,032</b>	<b>763,282</b>	<b>801,446</b>	<b>841,518</b>	<b>883,594</b>	<b>3,864,871</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>						
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>						
FINANCIAMIENTO CORTO PLAZO	10,381	10,900	11,445	12,017	12,618	57,359
FINANCIAMIENTO LARGO PLAZO	100,000	-	-	-	-	100,000
OTROS INGRESOS	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>110,381</b>	<b>10,900</b>	<b>11,445</b>	<b>12,017</b>	<b>12,618</b>	<b>157,359</b>
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>						
AMORTIZACIÓN FINAN. CORTO PLAZO	-	-	-	-	-	-
AMORTIZACIÓN FINAN. LARGO PLAZO	239,472	254,177	254,177	210,060	210,060	1,167,946
PROYECCION LEASING	417,232	173,929	173,929	173,929	173,929	1,112,949
FONDO DE CONTINGENCIA	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>656,704</b>	<b>428,107</b>	<b>428,107</b>	<b>383,989</b>	<b>383,989</b>	<b>2,280,896</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-546,323</b>	<b>-417,207</b>	<b>-416,662</b>	<b>-371,972</b>	<b>-371,372</b>	<b>-2,123,536</b>
<b>FLUJO DE CAJA MENSUAL</b>	<b>28,709</b>	<b>346,075</b>	<b>384,784</b>	<b>469,545</b>	<b>512,222</b>	<b>1,736,407</b>
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>55,073</b>	<b>83,782</b>	<b>429,858</b>	<b>814,640</b>	<b>1,284,185</b>	<b>1,736,407</b>

*Montos en dólares americanos*

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

**b. Planeamiento operativo – Mensual**

**Cuadro N° 60  
Formato de Flujo de Caja mensual**

<b>SCHARFF LOGISTICA INTEGRADA S.A.</b>													
FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2011	ene-2011	feb-2011	mar-2011	abr-2011	may-2011	jun-2011	jul-2011	ago-2011	sep-2011	oct-2011	nov-2011	dic-2011	TOTAL
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>													
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>													
1-1 COBRANZA NACIONAL													-
1-2 COBRANZA DEL EXTERIOR													-
1-3 REMESAS NACIONALES													-
1-4 COMPENSACIONES FACTURAS FIJALES													-
1-5 PRESTAMO DE FIJALES													-
1-6 OTROS INGRESOS													-
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>													
E-1 OPERATIVOS													-
E-2 PERSONAL													-
E-3 PROVEEDORES													-
E-4 IMPUESTOS													-
E-5 SERVICIOS													-
E-6 ADMINISTRACION													-
E-7 REMESAS NACIONALES													-
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>													
I-1 FINANCIAMIENTO CORTO PLAZO													-
I-2 FINANCIAMIENTO MEDIANO PLAZO													-
I-3 FINANCIAMIENTO LARGO PLAZO													-
I-4 OTROS INGRESOS FINANCIEROS													-
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>													
E-1 SALDO DE DEUDA CORTO PLAZO													-
E-2 SALDO DE DEUDA MEDIANO PLAZO													-
E-3 SALDO DE DEUDA LARGO PLAZO													-
E-4 COMISION GARANTIAS													-
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>													
<b>FLUJO DE CAJA MENSUAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SALDO DE CAJA INICIAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SALDO DE CAJA FINAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

*Montos en dólares americanos*

Elaboracion: propia



A continuación se muestran los Presupuestos de Efectivo mensuales de las 3 UEN logísticas:

**Cuadro N° 61**  
**Flujo de Caja UEN Aduana**

<b>Agente de Aduana</b>													
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2010</b>													
	ene-2010	feb-2010	mar-2010	abr-2010	may-2010	jun-2010	jul-2010	ago-2010	sep-2010	oct-2010	nov-2010	dic-2010	TOTAL
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	2,80	
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>													
I - 1 COBRANZA NACIONAL	166,915	168,049	170,733	186,515	192,058	184,968	195,950	195,548	201,345	204,640	192,711	183,690	2,253,922
I - 4 OTROS INGRESOS													
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>166,915</b>	<b>168,049</b>	<b>170,733</b>	<b>186,515</b>	<b>192,058</b>	<b>184,968</b>	<b>195,950</b>	<b>195,548</b>	<b>201,345</b>	<b>204,640</b>	<b>192,711</b>	<b>183,690</b>	<b>2,253,922</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>													
E-1 OPERATIVOS	18,802	18,870	19,030	20,570	20,351	19,880	20,536	20,512	20,858	21,055	20,343	19,804	240,612
E-2 PERSONAL	48,951	48,829	48,951	48,839	70,486	48,829	90,457	48,829	48,951	48,829	70,486	90,321	712,761
E-3 PROVEEDORES	39,086	38,561	38,995	43,103	42,317	41,503	42,810	42,949	43,880	44,400	42,294	41,293	501,937
E-4 IMPUESTOS	31,088	31,415	31,808	35,939	35,433	34,176	35,887	35,786	36,643	37,130	35,397	33,972	414,773
E-5 SERVICIOS	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	3,124	37,486
E-6 ADMINISTRACIÓN	6,346	6,332	6,332	6,381	6,417	6,381	6,425	6,411	6,367	7,476	6,841	6,641	78,350
E-7 REMESAS NACIONALES													
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>147,497</b>	<b>147,132</b>	<b>148,241</b>	<b>157,956</b>	<b>178,129</b>	<b>153,893</b>	<b>199,239</b>	<b>157,612</b>	<b>159,822</b>	<b>162,014</b>	<b>178,484</b>	<b>195,161</b>	<b>1,985,179</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>19,418</b>	<b>20,917</b>	<b>22,493</b>	<b>28,559</b>	<b>14,730</b>	<b>31,074</b>	<b>-3,289</b>	<b>37,936</b>	<b>41,523</b>	<b>42,627</b>	<b>14,227</b>	<b>-11,471</b>	<b>268,743</b>
<b>EGRESOS DE INVERSIÓN Y CAPITAL</b>													
E-1 INVERSIONES EN ACTIVOS													
E-2 PRESTAMO DE ACCIONISTAS/PERSONAL	909	909	909	909	909	909	909	909	909	909	909	909	10,908
<b>TOTAL EGRESOS DE INVERSIÓN Y CAPITAL</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>909</b>	<b>10,908</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN Y C/P</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-909</b>	<b>-10,908</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO E INVERSIÓN</b>	<b>18,509</b>	<b>20,008</b>	<b>21,584</b>	<b>27,650</b>	<b>13,821</b>	<b>30,165</b>	<b>-4,198</b>	<b>37,027</b>	<b>40,614</b>	<b>41,718</b>	<b>13,318</b>	<b>-12,380</b>	<b>257,835</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>													
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>													
I - 1 FINANCIAMIENTO CORTO PLAZO	82,000	100,000	117,000	50,000	132,000	115,000	82,000	100,000	117,000	50,000	132,000	115,000	1,252,000
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>82,000</b>	<b>100,000</b>	<b>117,000</b>	<b>50,000</b>	<b>132,000</b>	<b>115,000</b>	<b>82,000</b>	<b>100,000</b>	<b>117,000</b>	<b>50,000</b>	<b>132,000</b>	<b>115,000</b>	<b>1,252,000</b>
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>													
E-1 SALDO DE DEUDA CORTO PLAZO	106,624	121,667	103,667	71,667	153,667	71,667	103,667	121,667	103,667	71,667	106,667	71,667	1,254,957
E-3 SALDO DE DEUDA LARGO PLAZO	3,385												3,385
E-5 INTERESES OBLIGACIONES	1,723	2,194	1,725	850	2,831	825	1,659	1,948	1,634	775	2,756	750	19,671
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>111,732</b>	<b>123,861</b>	<b>105,391</b>	<b>72,517</b>	<b>156,498</b>	<b>72,492</b>	<b>105,325</b>	<b>123,615</b>	<b>105,301</b>	<b>72,442</b>	<b>106,423</b>	<b>72,417</b>	<b>1,278,013</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-29,732</b>	<b>-23,860</b>	<b>-11,609</b>	<b>-22,517</b>	<b>-24,498</b>	<b>42,508</b>	<b>-23,325</b>	<b>-23,615</b>	<b>11,699</b>	<b>-22,442</b>	<b>-24,423</b>	<b>42,583</b>	<b>-26,013</b>
<b>FLUJO DE CAJA MENSUAL</b>	<b>-11,223</b>	<b>-3,952</b>	<b>63,192</b>	<b>15,139</b>	<b>-10,677</b>	<b>72,673</b>	<b>-27,524</b>	<b>13,413</b>	<b>82,313</b>	<b>19,275</b>	<b>-11,105</b>	<b>30,203</b>	<b>251,821</b>
<b>SALDO DE CAJA INICIAL</b>	<b>28,000</b>	<b>8,777</b>	<b>4,925</b>	<b>68,117</b>	<b>83,250</b>	<b>72,573</b>	<b>115,246</b>	<b>117,722</b>	<b>131,135</b>	<b>213,448</b>	<b>232,724</b>	<b>221,619</b>	
<b>SALDO DE CAJA FINAL</b>	<b>8,777</b>	<b>4,925</b>	<b>68,117</b>	<b>83,250</b>	<b>72,573</b>	<b>115,246</b>	<b>117,722</b>	<b>131,135</b>	<b>213,448</b>	<b>232,724</b>	<b>221,619</b>	<b>251,821</b>	

*Monedas en dólares americanos*

Fuente: registros de la empresa / Elaboración: propia

**Cuadro N° 62**  
**Flujo de Caja UEN Almacenamiento y Distribución**

<b>Almacenamiento y Distribucion</b>													
<b>FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2010</b>													
	ene-2010	feb-2010	mar-2010	abr-2010	may-2010	jun-2010	jul-2010	ago-2010	sep-2010	oct-2010	nov-2010	dic-2010	TOTAL
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	2,8	
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>													
I-1 COBRANZA NACIONAL	168,196	127,035	215,827	205,876	162,247	151,237	145,527	145,602	179,247	153,356	140,988	120,418	1,921,557
I-4 OTROS INGRESOS													
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>168,196</b>	<b>127,035</b>	<b>215,827</b>	<b>205,876</b>	<b>162,247</b>	<b>151,237</b>	<b>145,527</b>	<b>145,602</b>	<b>179,247</b>	<b>153,356</b>	<b>140,988</b>	<b>120,418</b>	<b>1,921,557</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>													
E-1 OPERATIVOS	12,080	11,343	13,584	13,688	12,432	12,183	10,982	11,619	12,764	11,536	10,832	10,639	143,683
E-2 PERSONAL	21,040	20,749	20,794	20,752	29,213	20,834	36,809	20,749	20,794	20,749	29,213	36,918	298,612
E-3 PROVEEDORES	24,417	23,451	26,387	26,524	24,877	24,552	22,978	23,813	25,314	23,703	22,781	22,529	291,326
E-4 IMPUESTOS	28,063	20,233	37,037	35,121	26,832	24,722	23,637	23,615	29,982	26,183	22,683	18,755	316,846
E-5 SERVICIOS	2,562	2,562	2,562	2,562	2,562	2,562	2,562	2,562	2,562	2,562	2,562	2,562	30,749
E-6 ADMINISTRACION	10,881	10,881	10,881	10,881	10,881	10,881	10,881	10,881	10,881	10,881	10,881	10,881	130,567
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>99,044</b>	<b>89,219</b>	<b>111,245</b>	<b>109,528</b>	<b>106,797</b>	<b>95,734</b>	<b>107,849</b>	<b>93,239</b>	<b>102,277</b>	<b>95,614</b>	<b>98,952</b>	<b>102,285</b>	<b>1,211,782</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>69,153</b>	<b>37,816</b>	<b>104,582</b>	<b>96,348</b>	<b>55,450</b>	<b>55,503</b>	<b>37,678</b>	<b>52,363</b>	<b>76,970</b>	<b>63,742</b>	<b>42,036</b>	<b>18,133</b>	<b>709,775</b>
<b>EGRESOS DE INVERSIÓN Y CAPITAL</b>													
E-1 INVERSIONES EN ACTIVOS/OTROS		9,000											9,000
E-2 PRESTAMO DE ACCIONISTAS/PERSONAL	599	601	47,314	605	607	609	611	613	615	617	619	621	54,030
E-3 INVERSIONES TEMPORALES													
<b>TOTAL EGRESOS DE INVERSIÓN Y CAPITAL</b>	<b>599</b>	<b>9,601</b>	<b>47,314</b>	<b>605</b>	<b>607</b>	<b>609</b>	<b>611</b>	<b>613</b>	<b>615</b>	<b>617</b>	<b>619</b>	<b>621</b>	<b>63,030</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN Y CAPITAL</b>	<b>-599</b>	<b>-9,601</b>	<b>-47,314</b>	<b>-605</b>	<b>-607</b>	<b>-609</b>	<b>-611</b>	<b>-613</b>	<b>-615</b>	<b>-617</b>	<b>-619</b>	<b>-621</b>	<b>-63,030</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO E INVERSIÓN</b>	<b>68,554</b>	<b>28,215</b>	<b>57,268</b>	<b>95,743</b>	<b>54,843</b>	<b>54,894</b>	<b>37,067</b>	<b>51,750</b>	<b>76,356</b>	<b>63,125</b>	<b>41,417</b>	<b>17,512</b>	<b>646,745</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>													
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>													
I-1 FINANCIAMIENTO CORTO PLAZO	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	720,000
I-4 OTROS INGRESOS FINANCIEROS													
<b>TOTAL INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>60,000</b>	<b>720,000</b>
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>													
E-1 SALDO DE DEUDA CORTO PLAZO	145,457	60,000	110,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	855,457
E-2 SALDO DE DEUDA MEDIANO PLAZO													
E-3 SALDO DE DEUDA LARGO PLAZO	23,778	23,901	24,024	24,148	24,271	24,394	24,517	24,641	24,764	24,887	25,010	25,134	293,468
E-4 COMISION GARANTIAS													
E-5 INTERESES OBLIGACIONES	10,612	9,867	10,833	9,621	9,498	9,374	9,251	9,128	9,005	8,881	8,758	8,635	113,462
<b>TOTAL EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>179,847</b>	<b>93,768</b>	<b>144,857</b>	<b>93,768</b>	<b>93,768</b>	<b>93,768</b>	<b>93,768</b>	<b>93,768</b>	<b>93,768</b>	<b>93,768</b>	<b>93,768</b>	<b>93,768</b>	<b>1,262,388</b>
<b>FLUJO DE CAJA FINANCIERO</b>	<b>-119,847</b>	<b>-33,768</b>	<b>-84,857</b>	<b>-33,768</b>	<b>-33,768</b>	<b>-33,768</b>	<b>-33,768</b>	<b>-33,768</b>	<b>-33,768</b>	<b>-33,768</b>	<b>-33,768</b>	<b>-33,768</b>	<b>-542,388</b>
<b>FLUJO DE CAJA MENSUAL</b>	<b>-51,293</b>	<b>-5,553</b>	<b>-27,589</b>	<b>61,975</b>	<b>21,075</b>	<b>21,226</b>	<b>3,299</b>	<b>17,981</b>	<b>42,587</b>	<b>29,357</b>	<b>7,648</b>	<b>-16,256</b>	<b>124,357</b>
<b>SALDO DE CAJA INICIAL</b>	<b>20,000</b>	<b>-31,293</b>	<b>-36,846</b>	<b>-64,435</b>	<b>-2,460</b>	<b>18,615</b>	<b>39,741</b>	<b>43,040</b>	<b>61,021</b>	<b>103,608</b>	<b>132,965</b>	<b>140,613</b>	
<b>SALDO DE CAJA FINAL</b>	<b>-31,293</b>	<b>-36,846</b>	<b>-64,435</b>	<b>-2,460</b>	<b>18,615</b>	<b>39,741</b>	<b>43,040</b>	<b>61,021</b>	<b>103,608</b>	<b>132,965</b>	<b>140,613</b>	<b>124,357</b>	

*Montos en dólares americanos*

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

## Cuadro N° 63

### Flujo de Caja UEN Carga

SCHARFF INTERNATIONAL CARGO S.A.													
FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2010													
	ene-2010	feb-2010	mar-2010	abr-2010	may-2010	jun-2010	jul-2010	ago-2010	sep-2010	oct-2010	nov-2010	dic-2010	TOTAL
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>													
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>	99,732	99,732	102,640	99,732	109,705	111,367	127,573	137,131	136,715	134,638	120,093	101,809	
I - 1 COBRANZA NACIONAL	33,020	33,020	33,983	33,020	36,322	36,873	42,239	45,403	45,265	44,577	39,762	33,708	457,194
I - 4 COMPENSACIONES FACTURAS FIJALES	50,788	50,788	52,269	50,788	55,866	56,713	64,966	69,833	69,621	68,563	61,157	51,846	703,197
I - 5 PRESTAMO DE FIJALES													
I - 6 OTROS INGRESOS													
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>83,808</b>	<b>83,808</b>	<b>86,252</b>	<b>83,808</b>	<b>92,189</b>	<b>93,586</b>	<b>107,204</b>	<b>115,236</b>	<b>114,887</b>	<b>113,141</b>	<b>100,919</b>	<b>85,554</b>	<b>1,160,392</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>													
E-1 OPERATIVOS	52,130	52,130	53,555	52,130	56,995	57,804	65,695	70,349	70,146	69,135	62,053	53,151	715,301
E-2 PERSONAL	6,706	8,318	8,327	8,318	11,158	8,334	13,841	8,318	8,327	8,318	11,158	13,663	114,988
E-3 PROVEEDORES	548	501	501	501	487	517	487	501	501	501	487	517	6,051
E-4 IMPUESTOS	7,539	7,539	7,734	7,539	8,208	8,320	9,408	10,050	10,022	9,883	8,906	7,678	102,826
E-5 SERVICIOS	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	781	9,366
E-6 ADMINISTRACION	3,395	3,377	3,377	3,377	3,377	3,377	3,377	3,377	3,377	3,377	3,377	3,377	40,543
E-7 REMESAS NACIONALES													
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>71,109</b>	<b>72,654</b>	<b>74,275</b>	<b>72,654</b>	<b>81,007</b>	<b>79,134</b>	<b>93,590</b>	<b>93,376</b>	<b>93,154</b>	<b>91,994</b>	<b>86,762</b>	<b>79,367</b>	<b>989,076</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>12,699</b>	<b>11,154</b>	<b>11,977</b>	<b>11,154</b>	<b>11,182</b>	<b>14,452</b>	<b>13,615</b>	<b>21,860</b>	<b>21,733</b>	<b>21,147</b>	<b>14,156</b>	<b>6,187</b>	<b>171,316</b>
<b>TOTAL INGRESOS DE INVERSION Y CAPITAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>EGRESOS DE INVERSION Y CAPITAL</b>													
E-1 INVERSIONES EN ACTIVOS OTROS			4,500										4,500
E-2 PRESTAMO DE ACCIONISTAS PERSONAL													
E-3 INVERSIONES TEMPORALES													
<b>TOTAL EGRESOS DE INVERSION Y CAPITAL</b>	-	-	4,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,500
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA DE INVERSION Y CAPITAL</b>	-	-	4,500	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4,500
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO E INVERSIONES</b>	<b>12,699</b>	<b>11,154</b>	<b>7,477</b>	<b>11,154</b>	<b>11,182</b>	<b>14,452</b>	<b>13,615</b>	<b>21,860</b>	<b>21,733</b>	<b>21,147</b>	<b>14,156</b>	<b>6,187</b>	<b>186,816</b>
<b>FLUJO DE CAJA MENSUAL</b>	<b>12,699</b>	<b>11,154</b>	<b>7,477</b>	<b>11,154</b>	<b>11,182</b>	<b>14,452</b>	<b>13,615</b>	<b>21,860</b>	<b>21,733</b>	<b>21,147</b>	<b>14,156</b>	<b>6,187</b>	<b>186,816</b>
<b>SALDO DE CAJA INICIAL</b>	<b>28,800</b>	<b>32,699</b>	<b>43,853</b>	<b>51,330</b>	<b>62,484</b>	<b>73,666</b>	<b>88,118</b>	<b>101,732</b>	<b>123,593</b>	<b>145,326</b>	<b>166,472</b>	<b>180,629</b>	
<b>SALDO DE CAJA FINAL</b>	<b>32,699</b>	<b>43,853</b>	<b>51,330</b>	<b>62,484</b>	<b>73,666</b>	<b>88,118</b>	<b>101,732</b>	<b>123,593</b>	<b>145,326</b>	<b>166,472</b>	<b>180,629</b>	<b>186,816</b>	

Montos en dólares americanos

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia



### Análisis de los Presupuestos de Efectivo de las UEN

En el siguiente Cuadro se muestran los ratios propuestos para monitorear la liquidez financiera de cada UEN, corresponden a calculos con cifras del periodo 2009 y se comparan versus niveles esperados dentro de un rango de aceptacion.

Estos ratios deben ser evaluados a la par que los ratios cuasales propuestos en el numeral previo pues los mismos, si bien son historicos, permiten anticipar la evolucion de la disponibilidad futura de los fondos. Asi por ejemplo la evolucion de la rentabilidad es un factor clasico para avizorar la calidad de la liquidez en periodos venideros (meses).

**Cuadro N° 64**  
**Ratios de Liquidez Financiera de cada UEN**

<b>RATIO / UEN</b>	<b>Aduanas</b>	<b>Almac y Distrb</b>	<b>Carga</b>	<b>Esperado</b>
Egresos Op. / Ingr. Op.	97.2%	61.5%	95.3%	65% - 75%
Saldos Op. / Ingr. Op.	2.8%	38.5%	4.7%	10% - 30%
Egres. Financ. / Ingr. Op.	27.8%	21.9%	0.0%	5% - 18%
Saldo Mes / Ingr. Mes	2.1%	17.2%	3.0%	5% - 25%

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

#### c. Los Calendarios de Obligaciones

Como parte de la gestión de los fondos líquidos cada UEN debe tener reportes, en el sistema o en hoja de cálculo, que le permitan realizar la programación de los pagos a bancos y terceros que no están provisionados contablemente en los sistemas. Tales obligaciones (no registradas) son comúnmente el servicio de deuda a entesé financieros y otros como por ejemplo el servicio de agua, teléfono y hasta pagos a terceros (por ej. por prestamos realizados a la UEN).

A continuación se muestran dos formatos calendarios sobre esta actividad:

**Cuadro N° 65**  
**Formato de Cronogramas de Pago para las UEN**

**CRONOGRAMA DE PAGO ADUANAS - SLI (Marzo a Setiembre)**

DESCRIPCION	marzo-07		abril-07		mayo-07		junio-07		julio-07		agosto-07		Setiembre-2007	
	Vcto	US\$	Vcto	US\$	Vcto	US\$	Vcto	US\$	Vcto	US\$	Vcto	US\$	Vcto	US\$
<b>OPERACIONES BANCARIAS</b>														
Leasing N° 155345 (Local App)	US \$	28-mar	1,638.58	28-abr	1,638.58	28-may	1,638.58	28-jun	1,638.58	28-jul	1,638.58	28-ago	1,638.58	28-sep
Prestamo Bco Continental \$23,000	US \$	18-mar	7,815.07											
Prestamo Bco Continental \$14,000	US \$	15-mar	4,755.51	15-abr	4,755.51									
Prestamo BCP \$50,000	US \$			19-abr	50,000.00									
<b>OPERACIONES CON TERCEROS</b>														
Intereses Prestamo Zoila Flor Fernandez	US \$	01-mar	130.00	01-abr	130.00	01-may	130.00	01-jun	130.00	01-jul	130.00	01-ago	130.00	01-sep
Diplomado en Fundamentos (Sr. Irving Calderon)	US \$	30-mar	150.00											
Intereses Prestamo Sr Quevedo	US \$							15-jun	750.00					
Letras SECREX Polizas S.A.A.A	US \$	01-mar	2,756.97	01-abr	2,716.44	01-may	2,675.92	01-jun	2,635.39	01-jul	2,594.84			
Letras SECREX Polizas S.L.I.	US \$	01-mar	1,558.48	01-abr	1,537.70	01-may	1,516.93							
Letras ASCINSA	US \$			03-abr	525.00	01-may	525.00	01-jun	525.00	03-jul	525.00	01-ago	525.00	03-sep

Fuente: registros de la empresa / Elaboración: propia

DESCRIPCION		ABRIL 2007																			
		Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4				
		Sr.	U\$S	Sr.	U\$S	Sr.	U\$S	Sr.	U\$S	Sr.	U\$S	Sr.	U\$S	Sr.	U\$S	Sr.	U\$S	Sr.	U\$S	Sr.	U\$S
<b>OPERACIONES BANCARIAS</b>																					
Vence	Moneda																				
15	S/	18.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Leasno N° 1553245 (Locar Asa)																					
11	S/	7.815,07	0,00	0,00	0,00	7.815,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Presupono Bco Comercio 823.000																					
15	S/	18.800,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	10.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Presupono Bco Comercio 314.000																					
11	S/	7.815,07	0,00	0,00	0,00	7.815,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Presupono Bco Comercio 314.000																					
15	U\$S	4.735,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4.735,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>OPERACIONES CON TERCEROS</b>																					
Intereses Presupono Zona Por Fomentar																					
1	U\$S	600,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Debitado en Fundamentos (Sr. Ivring Calderon)																					
31	S/	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Presupono Bco Comercio 823.000																					
20	U\$S	360,00	0,00	0,00	0,00	360,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Intereses Presupono Sr. Quiroga																					
5	S/	4.584,00	0,00	0,00	0,00	4.584,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Leasno SECUREX Polizas S.A.A																					
31	S/	1.558,48	0,00	0,00	0,00	1.558,48	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Leasno SECUREX Polizas S.L.L																					
30	S/	2.556,00	0,00	0,00	0,00	2.556,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Leasno ASCANSA																					
10	U\$S	3.478,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.478,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
Leasno SECUREX Polizas S.L.L																					
10	S/	5.478,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5.478,80	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
<b>TOTAL</b>																					
		0,00	0,00	0,00	0,00	360,00	0,00	0,00	0,00	4.584,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
		0,00	0,00	0,00																	

Con la informacion precedente la UEN procede a realizar la programacion real del dia, para tal tarea se emplean formatos de registro que facilitan las decisiones del dia – dia. Entre tales reportes se tienen los siguientes:

**Cuadro N° 66**  
**Control de Saldos Grupo Operador Logistico**

<b>Saldos por Empresa / bancos (*)</b>			
2.870	Saldos		14-dic
	<b>M.N.</b>	<b>M.E.</b>	
	<b>Siccsa</b>		
Conti	1,898	11,037	11,698.90
Scotia	3,208	3,654	4,771.72
BCP Lima	24,404	1,180	<b>26,154</b>
<b>BCP Aqp</b>	<b>11,235</b>	<b>22,599</b>	<b>26,514</b>
	<b>Carga</b>		
BCP	30,204	50,950	<b>61,474</b>
	<b>Agentes</b>		
BCP + otros	<b>64,128</b>	<b>24,490</b>	<b>46,834</b>
BCP Aqp	56,466	11,679	
BCP Paita	23,687	25,302	
BCP Tacna	31,787	2,494	<b>78,479</b>
	<b>SLI</b>		
BCP	<b>13,532</b>	<b>2,458</b>	<b>7,173</b>
	<b>Bolivia</b>		
BCP	22,120	35,759	<b>38,883</b>
			7.080

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

**Cuadro N° 67**  
**Saldos por Empresa / Localidad**

	<b>Viernes</b>	<b>14-dic</b>	
<b>Empr / Loc</b>	<b>M. Local</b>	<b>US \$</b>	<b>Equiv US \$</b>
Siccsa	29,510	15,871	26,154
Carga	30,204	50,950	61,474
Agent Lima	64,128	24,490	46,834
SLI	13,532	2,458	7,173
Sucursales	123,175	62,075	104,993
<b>Total Peru</b>	<b>260,549</b>	<b>155,844</b>	<b>246,628</b>
Miami	-	679,515	679,515
Bolivia	22,120	35,759	38,883
<b>Total Exterior</b>	<b>22,120</b>	<b>715,274</b>	<b>718,398</b>
<b>Totales Grales:</b>	<b>543,218</b>	<b>1,026,962</b>	<b>965,026</b>

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia



d. Programacion de pagos: (Flujo de Caja del dia)

**Cuadro N° 68**  
**Programación de Pagos**

Programacion de pagos al 01 de Diciembre del 2010

		saldos netos		soles = Bcos - x Cobrar		dólares = Bcos - x cobrar	
		soles	dólares	ch/x cobrar	Banco	ch/x cobrar	Banco
Banco de Credito CARGA	LIM	4,943.19	10,985.98	3,739.15	8,682.34	56207.77	67,193.75
Banco de Credito Ral Corp.	LIM	7,092.70	1,983.79		7,092.70		1,983.79
Banco de Crédito del Perú	LIM	68,411.49	60,086.20	115,929.59	184,341.08	38,659.19	98,745.39
Banco de Crédito del Perú	AQP	9,573.27	59,897.51		9,573.27		59,897.51
Banco Scotiabank	LIM	20,391.21	21,083.99	4,006.81	24,398.02	15,578.30	36,662.29
Banco Continental	LIM	3,424.32	12,864.31		3,424.32		12,864.31
<b>SICCSA</b>		<b>101,800.29</b>	<b>153,932.01</b>				

2.89

BANCO DE CREDITO		
<b>PAGOS DEL DÍA</b>		
DERECHOS	45,000.00 <sup>a</sup>	
CAMBIO DE REGIMEN	9,588.00 <sup>a</sup>	
<b>PAGO DE PROVEEDORES</b>		
DEV.A CLIENTES	1,596.60	
REEMB CAJA CHICA LOGISTICA	713.50	
REEMB CAJA CHICA LEGAL	629.55	
REEMB CAJA CHICA NACIONAL	2,124.15	
ALQUILER DPTO LA MOLINA	130.00	855.00
CREDITO LEASING		844.35
CREDITO LEASING		1,068.26
OCR ADUANAS- DEV ERRADA		63.24
EMP. TRANSP PERU BUS	903.66	
	-60,685.46	-2,830.85
SALDO BCO. DE CREDITO	68,411.49	60,086.20
SALDOS CONTABLES	1,186.70	87,117.77
	8,912.73	65,967.12
REMESA AQP		57,000.00
VENTA \$ T/C = 2.89	28,900.00	-10,000.00
<b>POSICION FINANCIERA AL CIERRE BCP</b>	<b>37,812.73</b>	<b>112,967.12</b>

SICCSA

2.86

SCOTIABANK		
SALDO SCOTIABANK	20,391.21	21,083.99
VENTA \$ ,000 T/C = 2.875	0.00	0.00
<b>POSICION FINANC SCOT</b>	<b>20,391.21</b>	<b>21,083.99</b>

2.86

BANCO CONTINENTAL		
VENTA \$ ,000 T/C = 2.875	0.00	0.00
SALDO BCO. CONTINENTAL	3,424.32	12,864.31
<b>POSICION FINANCIERA AL CIERRE</b>	<b>3,424.32</b>	<b>12,864.31</b>

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

e. Gestión de los déficits:

En paralelo se gestionaron recursos para apoyar la marcha operativa con recursos de financiamiento que se utilizan cuando los saldos operativos (Caja) no cubren las demandas de obligaciones a pagar. Para este fin es usual gestionar en el sistema financiero Líneas de Crédito, las que se gestionaron para la Organización y se detallan a continuación:

**Cuadro N° 69**  
**Sistema Financiero Líneas de Crédito**

SICCSA		
	Actual	Monto Propuesto
Capital de Trabajo		
Autodesembolso	-	\$150,000.00
FED	-	\$100,000.00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$70,000.00</b>	<b>\$250,000.00</b>
<b>Cartas Fianzas garantía SUNAT</b>	<b>\$64,000.00</b>	<b>\$64,000.00</b>
<b>Cartas Fianzas Licitaciones</b>	<b>\$130,000.00</b>	<b>\$350,000.00</b>
<b>Leasing</b>	<b>\$30,000.00</b>	<b>\$240,000.00</b>
Tarjeta Empresarial		
Sra Manela	S/. 35,000.00	S/. 50,000.00
Sr. Diego	S/. 7,500.00	S/. 15,000.00
<b>Total Tarjeta Empresarial</b>	<b>S/. 42,500.00</b>	<b>S/. 65,000.00</b>
<b>Descuento de Letras</b>	<b>\$20,000.00</b>	<b>\$40,000.00</b>

AGENTES		
	Actual	Monto Propuesto
Capital de Trabajo		
Autodesembolso	-	\$100,000.00
FED	-	\$50,000.00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>\$50,000.00</b>	<b>\$150,000.00</b>
<b>Cartas Fianzas garantía</b>	<b>\$450,000.00</b>	<b>\$450,000.00</b>
<b>Cartas Fianzas</b>	<b>\$45,000.00</b>	<b>\$950,000.00</b>
<b>Leasing</b>	<b>-</b>	<b>\$10,000.00</b>
<b>Descuento de Letras</b>	<b>\$400,000.00</b>	<b>\$400,000.00</b>

SLI		
	Actual	Monto Propuesto
Capital de Trabajo		
Autodesembolso	-	\$100,000.00
FED	-	\$50,000.00
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>-</b>	<b>\$150,000.00</b>
<b>Cartas Fianzas garantía SUNAT</b>	<b>20,000.00</b>	<b>\$20,000.00</b>
<b>Cartas Fianzas</b>	<b>-</b>	<b>\$250,000.00</b>
<b>Leasing</b>	<b>-</b>	<b>\$340,000.00</b>

Fuente: registros de la empresa / Elaboración: propia

Observamos en el cuadro anterior que las líneas se les otorgan a dos de las tres empresas de la cadena de servicios logísticos, debido a que la tercera empresa (Freight Forwarding) no califica como sujeto de crédito en el sistema debido a su pobre desempeño financiero, recordemos que su

participación en el mercado (su sub sector) representaba en el 2009 el 0.59%.

La meta operativa es contar con líneas y saldos en cada una que apoyen la marcha operativa de la organización. Las tasas son pre aprobadas cuando se otorgan estas líneas y se determinan en base a criterios como los movimientos de la empresa en la entidad financiera, la apreciación de riesgo sobre la empresa, las proyecciones de crecimiento y otras condiciones relacionadas como las garantías y la solvencia moral /económica de accionistas y ejecutivos.

A continuación se presentan las posiciones de uso de las líneas de crédito otorgadas a dos de la UEN logísticas (la tercera es la UEN Freight Forwarding que no es aun sujeto de crédito para las entidades financieras).

**Cuadro Nº 70**  
**Posición de utilización de las líneas de crédito UEN Aduanas**

OPERACIONES BANCARIAS UEN ADUANAS

ITEM	INSTRUMENTO	BANCO O INST. FINANCIERA	Nº OPERACIÓN	USO DEL FINANCIAMIENTO	TASA EFEC. ANUAL	FECHA DE DESEMBOLSO	IMPORTE AUTORIZADO	SALDO DE DEUDA	GARANTIA	CUOTAS		
										VCTO.	IMPORTE	VENCIMIENTO DE DEUDA
1	LEASING	AMERICA LEASING	0135042008	ACTIVOS FIJOS	12.50%	11/06/2008	\$68,279.12	\$14,768.71	GARANTIA MOBILIARIA Y FIANZA SOLIDARIA	20/12/2009	\$2,876.23	02/06/2010
2	LEASING	AMERICA LEASING	0025052009	ACTIVOS FIJOS	11.00%	16/06/2010	\$21,008.40	\$15,848.21	GARANTIA MOBILIARIA Y FIANZA SOLIDARIA	10/12/2009	\$711.03	10/06/2012
3	LEASING	BBVA	0011-0362-0100002301	ACTIVOS FIJOS	9.50%	02/02/2010	\$75,000.00	\$20,108.12	GARANTIA MOBILIARIA Y FIANZA SOLIDARIA	28/12/2009	\$1,638.58	28/03/2011
TOTAL DOLARES US\$							<b>\$164,287.52</b>	<b>\$50,725.04</b>		Total Mensual	<b>\$5,225.84</b>	
5	PAGARE	BBVA	0011-0362-96-00096493	CAPITAL DE TRABAJO	6.37%	01/10/2010	\$147,250.08	\$147,250.08	FIANZA SOLIDARIA	29/01/2010	\$150,318.06	29/01/2010
6	PAGARE	BBVA	0011-0362-96-00096498	CAPITAL DE TRABAJO	6.38%	07/10/2010	\$143,250.00	\$143,250.00	FIANZA SOLIDARIA	07/01/2010	\$145,537.62	07/01/2010
7	PAGARE	BBVA	0011-0362-96-00096582	CAPITAL DE TRABAJO	11.50%	02/10/2010	\$50,000.00	\$50,000.00	FIANZA SOLIDARIA	02/01/2010	\$51,411.94	02/01/2010
8	PAGARE	BCP	019200230999	CAPITAL DE TRABAJO	11.50%	13/11/2010	\$50,000.00	\$50,000.00	FIANZA SOLIDARIA	14/12/2010	\$50,455.62	14/12/2010
TOTAL DOLARES US\$							<b>\$100,000.00</b>	<b>\$100,000.00</b>				
TOTAL SOLES S/.							<b>S/ 790,500.08</b>	<b>S/ 790,500.00</b>				

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia



**Cuadro N° 71**  
**Posición de uso de las líneas de crédito**  
**UEN Almacenamiento / Distribución**

OPERACIONES BANCARIAS UEN ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION

ITEM	INSTRUMENTO	BANCO O INST. FINANCIERA	N° OPERACIÓN	USO DEL FINANCIAMIENTO	TASA EFEC.	FECHA DE DESEMBOLO	MOPORTE AUTORIZADO	SALDO DE DEUDA	GARANTIA	CUOTAS		
										VCTO.	IMPORTE	VENCIAMIENTO DE DEUDA
1.	LEASING	BCP	22230AFB	ACTIVOS FIJOS	9%	31/03/2010	\$1,297,671.72	\$858,497.00	GARANTIA MOBILIARIA Y FIANZA SOLIDARIA	01/12/2009	\$17,505.44	01/04/2016
TOTAL DOLARES US\$							<u>\$1,297,671.72</u>	<u>\$858,497.00</u>				

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

**Cuadro N° 72**

**Análisis de la utilización de las líneas de crédito concedidas a las UEN**  
**(Aduanas y Almacenamiento / Distribución).**

**Saldos de uso de Lineas de Credito**

UEN	Corriente	No Corriente	Total	Part (%)
Courier Int.	313,029.64	354,410.65	667,440.28	37.4%
Aduana	205,636.39	50,725.04	256,361.43	14.4%
Alm / Distrib.	-	858,497.00	858,497.00	48.2%
Carga	-	-	-	
<b>Total</b>	<b>518,666.03</b>	<b>1,263,632.69</b>	<b>1,782,298.72</b>	
<b>Part (%)</b>	<b>29.1%</b>	<b>70.9%</b>		

**Cuadro N° 73**  
**Impacto (%) de la carga financiera mensual**

UEN	Cuotas / Mes	Ventas / Mes	Cuotas / Ventas
Courier Int.	252,688.21	839,570.00	30%
Aduana	107,093.40	338,911.00	32%
Alm / Distrib.	17,505.44	110,495.00	16%
Carga	-	62,661.00	0%

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

**Cuadro N° 74**  
**Impacto (%) de la Línea usada vs Ventas**

UEN	Línea Utiliz.	Ventas	Cuotas / Ventas
Courier Int.	667,440.28	10,074,840	7%
Aduana	256,361.43	4,066,932	6%
Alm / Distrib.	858,497.00	1,325,940	65%
Carga	-	751,932	0%

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

f. Gestión de los excedentes:

En el sistema existen actualmente instrumentos para facilitar el manejo de los excedentes de caja de una empresa, entre estos los mas comunes son los Forwards para intercambio de moneda extranjera y los Over Night para excedentes mayores a \$ 50,000 a plazos menores a 30 días.

La organización utiliza ambos instrumentos como parte de su gestión cotidiana de los fondos. La meta es contar a lo largo del ejercicio (el año) con disponibilidad de tales productos en las mejores condiciones del mercado (tasa, rapidez, flexibilidad, etc).

En el siguiente Cuadro se muestra un reporte en Excel en el cual se registran los movimientos de los instrumentos antes referidos para el manejo de los excedentes o la previsión de necesidades de caja en moneda nacional.

g. Banderas Rojas para los Indicadores

**Cuadro N° 75**  
**Banderas rojas para los indicadores**

	Ratios	Aduana	Carga	Alm/Distrib	Sector
<b>2011 Ratios Causales</b>	Activo Fijo / Patrimonio	0.47	26.44	0.21	1.16
	Periodo promedio cobranzas	72.00	89.85	67.00	60.00
	Ventas / Patrimonio	8.88	627.58	3.66	0.49
	Rentabilidad neta	2.1%	-4.8%	12.9%	19.1%
	Cuotas bancos / Ventas	32%	0%	16%	10%
	Morosidad	15%	10%	5%	6.50%
	Porc Ctas x Cobrar mayor a 90	22.30%	27.80%	12.40%	5%
<b>2011 Ratios Efecto</b>	Liquidez Corriente	0.99	0.97	1.33	1.09
	Ctas x Cobrar / Capital Trabajo	2.39	-97.18	1.59	6.23
	Ventas / Activo Fijo	18.84	23.73	17.55	1.22
	Margen Operativo	4.4%	-2.2%	19.1%	8.4%
	Endeud Patrim	5.49	415.50	1.69	0.28
	Endeud LP	0.25	0.82	0.43	0.43
	Utilidad Neta / Patrimonio	18.2%	-3017.5%	47.3%	9.3%
	Ventas netas / Capital Trabajo	13.74	-162.61	4.15	42.42

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

**Cuadro N° 75**  
**Ratios de los UEN**

<b>RATIO / UEN</b>	<b>Aduanas</b>	<b>Almac y Distrb</b>	<b>Carga</b>	<b>Esperado</b>
Egresos Op. / Ingr. Op.	97.2%	61.5%	95.3%	65% - 75%
Saldos Op. / Ingr. Op.	2.8%	38.5%	4.7%	10% - 30%
Egres. Financ. / Ingr. Op.	27.8%	21.9%	0.0%	5% - 18%
Saldo Mes / Ingr. Mes	2.1%	17.2%	3.0%	5% - 25%

<b>Ratio</b>	<b>Fuente</b>	<b>Bandera Roja</b>	<b>Responsable</b>
Activo Fijo / Patrimonio	BG	menor a 1	Gerente de Finanzas
Periodo promedio cobranzas	BG / EGP	mayor a 75 días	Jefe de Creditos y Cobranzas
Ventas / Patrimonio	BG / EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Rentabilidad neta	EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Liquidez Corriente	BG	menor a 1	Gerente de Finanzas
Ctas x Cobrar / Capital Trabajo	BG	menor a 0.5	Gerente de Finanzas
Ventas / Activo Fijo	BG / EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Margen Operativo	EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Endeud Patrim	BG	mayor a 1.5 veces	Gerente de Finanzas
Endeud LP	BG	Cap Tbjto menor a 0	Gerente de Finanzas
Utilidad Neta / Patrimonio	BG / EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Ventas netas / Capital Trabajo	BG / EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Cuotas bancos / Ventas	FCAJA - EGP	mayor al 15%	Tesorero
Morosidad	CTA CTE CLIENTE	Std Sector	Jefe de Creditos y Cobranzas
Porc Ctas x Cobrar mayor a 90	CTA CTE CLIENTE	mayor a 15% de CxC	Jefe de Creditos y Cobranzas
Egreso Op. / Ingresos Op.	FCAJA	65% - 75%	Tesorero
Saldo Op. / Ingresos Op.	FCAJA	10% - 30%	Tesorero
Egresos Financ. / Ingresos Op.	FCAJA	5% - 18%	Tesorero
Saldos mes / Ingresos mes	FCAJA	5% - 25%	Tesorero

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### CONCLUSIONES:

1. Aun cuando el 2012 se prevé impactos de la crisis europea en las economías mundiales, el sector de comercio exterior peruano continúa experimentando un crecimiento sostenido lo que brinda mayores oportunidades de negocios en particular en el sub sector de la logística.
2. La organización bajo estudio mantiene un enfoque funcional de sus actividades lo que limita el adecuado manejo de los aspectos financieros, este se basa en la revisión mensual de los estados financieros. Dicho enfoque no le permite considerar los flujos de efectivo en su análisis estratégico.
3. Los negocios logísticos bajo estudio (son 3 UEN) han crecido en ingresos sin que exista una mejora de la rentabilidad en dos de ellos (Aduanas y Freight Forwarding).
4. La UEN Freight Forwarding (Carga de Importación y de Exportación) es la de más pobre desempeño pues continua arrojando pérdidas contables y para sostener su marcha operativa demanda prestamos frecuentes a la empresa matriz (UEN Courier Internacional).
5. El puntaje de la Matriz de Factores Externos EFE es de 3.07 lo cual indica que la competencia de esta Organización se da en un entorno

atractivo y con grandes oportunidades. A nuestro juicio es oportuno el momento para mejorar los procesos financieros que permitan soportar el crecimiento del negocio y la generación de valor que el cliente espera en un mercado local que continua madurando.

6. El puntaje que da la Matriz de Factores Internos EFI es de 3.16 lo que se interpreta como que el negocio tiene un conjunto de fortalezas (económico – financieras) que superan a las debilidades, es decir la empresa tiene potencial para implementar mejoras.
7. Sus UEN Aduanas y Freight Forwarding están clasificadas en la categoría de “Perros” según la matriz BCG, posición competitivas concordante con los resultados económicos - financieros que vienen mostrando (rentabilidad pobre).
8. La UEN Almacenamiento y Distribución esta en tránsito hacia producto “Estrella” como consecuencia de su buen posicionamiento comercial y operativo y la demanda del mercado, mostrando un desempeño económico financiero con potencial para seguir mejorando. Por lo pronto tiene elevado endeudamiento que se destino a la inversión en un Almacén.
9. En el siguiente Cuadro se observa que los ratios consolidados muestran una situación financiera con liquidez contable aceptable pero con elevados niveles de endeudamiento y de Cuentas por Cobrar a junio 2010. Este efecto también se observa al analizar a las otras 3 UEN en particular en la UEN de Carga (Freight Forwarding) la que arroja una rentabilidad negativa (- 5%).



Indicador	Consolidado			las 3 UEN / junio 2010		
	2008	2009	6 /2010	Ag. Aduana	Carga	Almacen y Distrib.
Ingresos en miles USD	14,207	16,219	8,369	2,253	261	713
Liquidez general	0.95	0.92	0.95	1.01	0.91	0.65
C. x Cobrar / Ingr	0.20	0.15	0.25	0.23	0.45	0.18
C. x Pagar /Ingr.	0.22	0.16	0.40	0.22	1.10	0.74
Endeudam CP	3.57	2.67	1.78	3.62	-31.17	1.01
PPC	72	59	98	94	227	67
Rentabilidad Ventas	-2.0%	2.5%	6.3%	9.0%	-5.0%	9.0%

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

Destaca, en terminos favorables, los ratios de la UEN Almacenamiento y Distribucion por reflejar una situacion conveniente para su evolucion comercial.

10. Se observan diferentes desempeños económicos financieros en las UEN bajo estudio, vemos una Agencia de Aduanas con capital de trabajo negativo y elevado endeudamiento, a la UEN de Almacenamiento y Distribución con una mejora hacia junio 2010 en la que se observa un cambio notorio en su estructura de activos y de pasivos como resultado de la inversión para la construcción de su nuevo almacén y con una tendencia hacia el equilibrio en sus ratios claves, y por último la UEN de Carga continua con un pobre desempeño reflejado en la mala calidad de todos sus ratios que la ha llevado, a junio 2010, a una descapitalización técnica, consecuencia de su baja participación de mercado y sus elevados costos fijos.
11. De las 3 soluciones evaluadas se eligió la de elaborar un Plan de Gestión de tesorería con indicadores operáticos y de gestión, como se muestra en el siguiente cuadro:

<b>Puntaje / Alternativa</b>	<b>Costo</b>	<b>Tiempo implementación</b>	<b>Requiere Proced. y capacitac</b>	<b>Impacto en la mejora financiera</b>	<b>Puntaje total = Impacto / Esfuerzo</b>
Mejoramiento de Procesos	7	7	6	8	0.4
Plan de Gestión de Tesorería con indicadores operativos y de gestión.	4	3	2	7	0.78
Adquisición de un software	6	5	5	5	0.31

12.El análisis de Beneficio / Costo lo realizamos en base a variable cuantitativas y cualitativas vinculadas a lo que consideramos como de impacto en la generación de valor. Mostramos la matriz de tales factores:

<b>Estimados economicos:</b>	<b>Actual</b>	<b>Esperada</b>
<b>Menor gasto financiero US \$ ( las 3 UEN)</b>	51,000	30,000
<b>Reduccion de tasas</b>	10%	6%
<b>Incremento de rentabilidad:</b>		
<b>UEN Aduana</b>	2%	10%
<b>UEN Alm y Distrib.</b>	13%	30%
<b>UEN Freight Forw.</b>	-5%	5%
<b>Gastos de capacitacion</b>	2% Ventas	4% Ventas
<b>Inversion anual en US\$</b>	20,000	40,000

13.La solución propuesta incluye la identificación de indicadores más específicos para la gestión de los recursos económicos y financieros, en particular los que muestran los flujos de efectivo. A continuación se exponen los mismos:



RATIO / UEN	Aduanas	Almac y Distrb	Carga	Esperado
Egresos Op. / Ingr. Op.	97.2%	61.5%	95.3%	65% - 75%
Saldos Op. / Ingr. Op.	2.8%	38.5%	4.7%	10% - 30%
Egres. Financ. / Ingr. Op.	27.8%	21.9%	0.0%	5% - 18%
Saldo Mes / Ingr. Mes	2.1%	17.2%	3.0%	5% - 25%

Fuente: registros de la empresa / Elaboracion: propia

Ratio	Fuente	Bandera Roja	Responsable
Activo Fijo / Patrimonio	BG	menor a 1	Gerente de Finanzas
Periodo promedio cobranzas	BG / EGP	mayor a 75 dias	Jefe de Creditos y Cobranzas
Ventas / Patrimonio	BG / EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Rentabilidad neta	EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Liquidez Corriente	BG	menor a 1	Gerente de Finanzas
Ctas x Cobrar / Capital Trabajo	BG	menor a 0.5	Gerente de Finanzas
Ventas / Activo Fijo	BG / EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Margen Operativo	EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Endeud Patrim	BG	mayor a 1.5 veces	Gerente de Finanzas
Endeud LP	BG	Cap Tbjto menor a 0	Gerente de Finanzas
Utilidad Neta / Patrimonio	BG / EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Ventas netas / Capital Trabajo	BG / EGP	Std Sector	Gerente de Finanzas
Cuotas bancos / Ventas	FCAJA - EGP	mayor al 15%	Tesorero
Morosidad	CTA CTE CLIENTE	Std Sector	Jefe de Creditos y Cobranzas
Porc Ctas x Cobrar mayor a 90	CTA CTE CLIENTE	mayor a 15% de CxC	Jefe de Creditos y Cobranzas
Egreso Op. / Ingresos Op.	FCAJA	65% - 75%	Tesorero
Saldo Op. / Ingresos Op.	FCAJA	10% - 30%	Tesorero
Egresos Financ./ Ingresos Op.	FCAJA	5% - 18%	Tesorero
Saldos mes / Ingresos mes	FCAJA	5% - 25%	Tesorero

Elaboracion: propia

## RECOMENDACIONES

1. La Organización debe aprovechar la bonanza del comercio exterior más aun considerando la diversificación de sus destinos. América es el más importante socio comercial del Perú, al explicar el 48% del total del comercio con el resto del mundo registrado durante el 2009. El comercio con América se ha visto favorecido por la suscripción de acuerdos comerciales con los principales socios comerciales de la región, principalmente en el marco de la Comunidad Andina de Naciones, MERCOSUR, sumados al reciente Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos y el Tratado de Libre Comercio con Canadá, que entraron en vigencia en el 2009.

Asia, se ubica en el segundo lugar con una participación del 27% del intercambio comercial del Perú registrado en el 2009. Las importaciones decrecieron 23,0%, por las menores compras de celulares, computadoras y televisores, entre otros; mientras las exportaciones se redujeron 4,9%, por la desaceleración en las ventas de minerales y harina de pescado.

China fue el más importante socio comercial de Asia, al concentrar el 55% del total del comercio realizado con este continente, seguido de comercio con Japón (17% del total) y Corea del Sur (10% del total).

En el 2009, el 22% del comercio del Perú se registró con Europa. Tradicionalmente el comercio con este continente siempre nos ha sido favorable, debido a que nos consideran proveedores de materias primas

(constituyen el segundo mercado de destino de las exportaciones) y no, mercado de destino de sus exportaciones. Suiza, y los países integrantes de la Unión Europea como Alemania España e Italia, fueron los principales socios comerciales.

2. La Empresa debería enfocarse hacia una organización por procesos lo que facilitaría la integración e interdependencia de los indicadores de la gestión, aspecto clave para un negocio que opera en un entorno altamente competitivo.
3. Respecto a la UEN Freight Forwarding recomendamos se le integre como un Área funcional dentro de la estructura de la Agencia de Aduanas o dentro de la UEN de Almacenamiento y Distribución. Esto con el propósito de reducir los costos fijos y coadyuvar a la venta cruzada de los servicios de la organización.  
Igualmente consideramos que la UEN Agencia de Aduana debería fusionarse, junto a la UEN Freight Forwarding, a la UEN Almacenamiento y Distribución, con lo que se tendría una sola organización jurídica que actúe como operador logístico integral.
4. Debe recapitalizarse la UEN Freight Forwarding para mejorar sus posición económica y principalmente sus flujos financieros (liquidez). Con esta recomendación junto a la anterior (3.) se busca que esta UEN sea auto sostenible. Este requerimiento podría obviarse o reducirse en caso la UEN se fusione (ver recomendación 3. anterior).
5. Considerando la favorable capacidad (externa e interna) de la organización en su conjunto, recomendamos que se negocien alianzas específicas en las áreas de aprovisionamiento de servicios de transportes y de agentes navieros para la carga internacional.

6. La clasificación de “Perros” de las UEN Aduanas y Freight Forwarding puede convertirse en una oportunidad para repotenciar ambos negocios a través de la generación de una capacidad distintiva como es la calidad de servicios dirigidos a clientes de primer orden en el mercado local, lo cual podría verse facilitado con la reorganización por procesos antes propuesta.
7. Debe diversificarse la cartera comercial de la UEN Almacenamiento y Distribución a fin de sostener su desempeño económico – financiero. Actualmente dependen de 3 clientes importantes (SONY, Samsung y dos entidades bancarias)
8. El bajo desempeño de las UEN Aduanas y Freight Forwarding podría revertirse con el aporte de capital sugerido en el numeral 4. Anterior y con la fusión de ambas UEN. Para ello es recomendable que las actividades operativas se reorganicen por procesos de importación y por procesos de exportación con un departamento descentralizado de Finanzas debido a la rapidez en la atención de los requerimientos que demanda la operativa de este tipo de negocios. La reorganización aludida debe basarse en un enfoque de Procesos para un Operador Logístico.
9. Para mejorar la efectividad de la solución propuesta “Plan de Gestión de tesorería con indicadores operativos y de gestión” se recomienda automatizar al máximo las tareas de las áreas contables y financieras, en particular sugerimos un software a la medida (desarrollo interno).
10. Debe implementarse un seguimiento de los costos y beneficios de la propuesta a fin de mantener bajo monitoreo las tareas de implementación y poder realizar acciones correctivas en cuanto se necesiten.

11. Los manuales o procedimientos de la organización deben incorporar las responsabilidades que se detallan en la matriz de Ratios y banderas Rojas que se expuso en el Capítulo V. Evaluación de resultados.
12. Se propone evaluar como política la adopción de un sistema de incentivos respecto al cumplimiento de los ratios propuestos para la gestión de la tesorería.
13. Se propone incorporar como indicador de medición el EVA (Economic Value Added) a fin de medir la generación de valor de los negocios y poder mantener informados a los accionistas que actualmente miden los resultados basados en la utilidad neta del EGP.
14. Se propone que el trabajo aquí expuesto sea difundido académicamente para propiciar investigaciones en empresas locales que se orienten a la mejora de los procesos financieros con particular énfasis en la gestión de la liquidez financiera como soporte de la generación de valor antes propuesta (EVA).
15. Este estudio muestra un análisis financiero integral que posibilita un diagnóstico coherente y que permite sentar bases para nuevos estudios sobre el manejo de la liquidez en empresas micro, pequeñas y medianas.

Tales estudios pueden orientarse hacia dos enfoques: el primero como toman decisiones los empresarios o gerentes con relación a los aspectos financieros de sus negocios y el segundo sobre la sistematización de los indicadores para las decisiones del día – día en las áreas de créditos, de cobranzas y de tesorería de una empresa.

16. Asimismo se propone el estudio vía investigaciones de mayor alcance basadas en la aplicación de las normativas ISO a los procesos

financieros de un negocio y como estos (procesos) deben dar apoyo efectivo al resto de procesos de la organización.

17. Asimismo los estudios antes aludidos pueden orientarse a la edición de literatura (cuadernillos académicos o libros) que incorporen la gestión de la liquidez en los cursos de gestión que se dictan a nivel superior.

## GLOSARIO ECONÓMICO FINANCIERO BÁSICO

1. **Activos Financieros:** Títulos que incorporan derechos sobre activos reales.
2. **Activos Intangibles:** Activos inmateriales, marcas, patentes.
3. **Activos Reales:** Activos tangibles e intangibles utilizados en el desarrollo del negocio.
4. **Activos Tangibles:** Activos físicos como edificios, maquinaria, mobiliario,...
5. **Amortización:** Este término tiene dos acepciones:
  - ✓ Devolución de un préstamo a plazos.
  - ✓ Dotaciones realizadas para compensar la depreciación.
6. **Apalancamiento financiero:** Utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio.
7. **Apalancamiento Operativo:** Costes fijos de explotación, así llamados porque acentúan la variabilidad de los beneficios.
8. **Arbitraje:** Compra y venta de un título simultáneamente para obtener un beneficio sin riesgo.
9. **Arrendador:** Propietario de un activo alquilado.
10. **Arrendatario:** Usuario de un activo alquilado.
11. **Beta ( $\beta$ ):** Medida del riesgo de mercado.
12. **Bono:** Deuda no garantizada, con un vencimiento normalmente inferior a diez años.
13. **Bono de cupón cero:** Bono emitido al descuento que no paga intereses hasta el vencimiento.
14. **Capital Riesgo:** Capital para financiar una nueva empresa.



15. **Capital Social:** Valor nominal de las acciones de una sociedad.
16. **Cartera Eficiente:** Cartera que ofrece el menor riesgo en relación con su rentabilidad esperada y la mayor rentabilidad esperada con respecto a su nivel de riesgo.
17. **Coste de Oportunidad del Capital:** Rentabilidad esperada de la inversión financiera a la que se renuncia por invertir en un proyecto económico de riesgo similar.
18. **Dividendo:** Pago de una empresa a sus accionistas.
19. **Dividendo en Acciones:** Dividendo repartido en forma de acciones en lugar de efectivo.
20. **Dividendo de Capital:** Dividendo que representa una recuperación del capital.
21. **Efectos a Pagar:** Cuentas a pagar.
22. **Emisión con Cotización Previa:** Emisión de un título para el que ya existe un mercado.
23. **Emisión con Derechos (Emisión de Suscripción Preferente):** Emisión de títulos ofrecida a los accionistas ordinarios.
24. **Emisión Infravalorada:** Emisión de títulos por debajo de su valor de mercado.
25. **Emisión Pendular:** Emisiones sucesivas bancarias para conseguir financiación mientras la empresa reemplaza el papel comercial estadounidense por papel eurocomercial.
26. **Emisión Pública Abierta:** Emisión de títulos ofrecida a todos los inversores.
27. **Emisión Secundaria:** Procedimiento para vender conjuntos de títulos de emisiones con cotización previa. En general, venta de títulos ya emitidos.
28. **Emisión sin Cotización Previa:** Emisión de un título para el que no existe ya mercado.
29. **Emisión Totalmente Liberada:** Emisión gratuita de acciones para los actuales accionistas.
30. **Emisor:** Vendedor de una opción.

31. **Flujo de caja** cierto que tiene el mismo valor futuro que un determinado flujo incierto.
32. **Escritura de Constitución:** Documento legal de constitución de una sociedad determinando su estructura y propósito.
33. **Estructura de Capital:** Combinación de los diferentes títulos emitidos por una empresa.
34. **EURIBOR: (European Interbank Offered Rate).** Es el interés al que las entidades financieras se prestan dinero en el mercado interbancario europeo
35. **Ex-derechos:** Compra de acciones en la que el comprador no adquiere el derecho preferente de suscripción de las nuevas emisiones de acciones.
36. **Ex-dividendo:** Término que describe una compra de acciones en la que el comprador no tiene derecho al dividendo.
37. **Factoring:** Contrato por el que una institución financiera compra las cuentas a cobrar de una empresa y se encarga de cobrarlas.
38. **Factoring al Vencimiento:** Contrato de factoring que garantiza el cobro y el seguro de las cuentas a cobrar.
39. **Factoring Clásico:** Contrato de factoring que proporciona el cobro, el seguro y la financiación de las cuentas a cobrar.
40. **FCD:** Flujo de caja descontado.
41. **Fecha de Cierre:** Fecha fijada por los administradores en la que se hace efectivo el pago de dividendos. Los dividendos se envían a quienes están registrados en el libro de accionistas a la fecha de cierre.
42. **Fecha Estacional:** Crédito facilitado a los clientes que solicitan productos fuera de temporada alta.
43. **Financiación de Proyecto:** Deuda que generalmente incorpora un derecho sobre los flujos de tesorería de un proyecto concreto y no sobre los activos totales de la empresa.
44. **Financiación Externa:** Financiación generada en la empresa por beneficios retenidos y amortizaciones.

45. **Financiación fuera de Balance:** Financiación que no se refleja como pasivo en el balance de la empresa.
46. **Financiación Interna:** Financiación generada en la empresa por beneficios retenidos y amortizaciones.
47. **Flujo de Tesorería Descontado (FTD):** Flujo de tesorería futuro multiplicado por los factores de descuento correspondientes para obtener su valor actual.
48. **Flujo de Tesorería Disponible:** Efectivo no retenido ni reinvertido en el negocio.
49. **Folleto de Emisión:** Resumen de la memoria de inscripción que proporciona información sobre una emisión de títulos.
50. **Fondo de Inversión:** Fondo de carácter mutualista cuyas participaciones se venden a los inversores.
51. **Fondo de Maniobra:** Activo circulante menos pasivo circulante, es la parte del activo circulante financiada por pasivo fijo.
52. **Forex (Foreign Exchange):** Tipo de cambio de una divisa.
53. **Forfaiting:** Compra de promesas de pago emitidas por los importadores.
54. **Fusión:** Adquisición en la que el comprador absorbe todos los activos y pasivos de la empresa vendedora. En general, cualquier combinación de dos empresas.
55. **Fusión Horizontal:** Fusión entre dos empresas que no pertenecen a la misma rama de actividad económica.
56. **Fusión Vertical:** Fusión entre un proveedor y su cliente.
57. **Futuro:** Contrato de compra de un título o mercancía en fecha futura a un precio determinado hoy. A diferencia de los contratos forward, las transacciones de futuros se efectúan en mercados organizados y diariamente.
58. **Futuro de banda:** Contrato sobre tipo de cambio futuro que establece límites inferior y superior en el tipo de cambio entre dos divisas.
59. **Garantía:** Derecho de un prestamista sobre activos específicos.
60. **Garantía Prendataria:** Activos aportados en garantía de un préstamo.

61. **Hipoteca Abierta:** Hipoteca contra la que se puede emitir deuda adicional.
62. **Hipoteca Cerrada:** Hipoteca contra la que no puede emitirse deuda adicional.
63. **Índice de Rentabilidad (Ratio Beneficio-Coste):** Relación entre el valor actual de un proyecto y la inversión inicial.
64. **Ingeniería Financiera:** Combinar o modificar instrumentos financieros ya existentes para crear productos financieros nuevos.
65. **Inmunización Financiera:** Formación de una cartera de títulos cuyo valor no se vea afectado por los cambios en los tipos de interés.
66. **Inscripción de un Plan de Emisiones:** Procedimiento que permite a las empresas presentar una memoria de inscripción que cubre emisiones diferentes del mismo título.
67. **Intercambio de acciones:** Adquisición de otra empresa mediante la compra de sus acciones a cambio de efectivo o en acciones.
68. **Intercambio de Activos:** Adquisición de otra empresa mediante la compra de sus activos a cambio de efectivo o en acciones.
69. **Interés Compuesto:** Reinversión de los intereses devengados para obtener más intereses.
70. **Interés Simple:** Interés calculado únicamente sobre la inversión inicial.
71. **Intereses Devengados:** Intereses debidos pero todavía no pagados.
72. **Intermediación:** Inversión a través de instituciones financieras.
73. **Letra de Cambio:** Documento en demanda de pago.
74. **Letra de Cambio a la Vista:** Demanda de pago inmediata.
75. **Letra de Cambio a Plazo:** Demanda de pago en una fecha futura establecida.
76. **Línea de crédito:** Acuerdo entre un banco y una empresa por el que ésta puede endeudarse en cualquier momento hasta un límite establecido.
77. **Liquidez:** Facilidad y certeza de conversión a corto plazo de un activo en dinero.

78. **Margen:** Tesorería o títulos aportados por un inversor como prueba de que puede hacer frente a sus compromisos.
79. **Margen de Cobertura:** Situación en la que el precio al contado de un activo es superior a su precio futuro.
80. **Margen de Mantenimiento:** Margen mínimo que debe mantenerse en un contrato de futuros.
81. **Margen de variación:** Pérdidas o ganancias diarias en un contrato de futuros que se transfieren a la cuenta de márgenes del inversor.
82. **Margen Horizontal:** Compra y venta simultánea de dos opciones que únicamente difieren en la fecha de ejercicio.
83. **Margen Vertical:** Compra y venta de dos opciones que difieren solamente en su precio de ejercicio.
84. **Mercado al alza:** Subida generalizada de los precios de los títulos.
85. **Mercado a la baja:** Disminución generalizada de los precios de los títulos.
86. **Mercado de Capital:** Mercado financiero en el que se negocian títulos a largo plazo.
87. **Mercado Eficiente:** Mercado en el que los precios de los títulos reflejan instantáneamente la información.
88. **Mercado Monetario:** Mercado de activos financieros a corto plazo y de bajo riesgo.
89. **Mercado Primario:** Mercado en el que se emiten por primera vez los títulos.
90. **Mercado Secundario:** Mercado en el que se cotizan, es decir, se puede comprar o vender títulos anteriormente emitidos y ya en circulación.
91. **Montante Único:** Pago final único, por ejemplo, de un préstamo.
92. **Obligación Convertible:** Obligación que puede ser convertida en otro título a opción del poseedor.
93. **Obligación exterior:** Obligación emitida en el mercado de capitales interior de otro país.

- 94. Obligación Hipotecaria:** Obligación garantizada por instalaciones y equipos.
- 95. Obligación prorrogable:** Obligación cuyo vencimiento puede prorrogarse a voluntad del prestamista.
- 96. Obligación Simple:** Obligación no garantizada.
- 97. Obligaciones con Vencimiento Escalonado:** Paquetes de obligaciones que vencen en años sucesivos.
- 98. Obligaciones de Renta:** Obligaciones que sólo producen intereses si la empresa obtiene beneficios.
- 99. Oferta de Adquisición:** Oferta general hecha directamente a los accionistas de la empresa para comprar sus acciones.
- 100. Oferta Pública Inicial (OPI):** Primera emisión pública de acciones ordinarias de una empresa.
- 101. Opción Compuesta:** Opción sobre una opción.
- 102. Opción de Compra:** Contrato por el que el comprador adquiere el derecho de comprar un activo a un precio de ejercicio especificado antes o en la fecha de expiración acordada.
- 103. Opción de Venta:** Opción de vender un activo a un precio especificado en, o antes de una fecha de ejercicio especificada.
- 104. Pagaré:** Promesa de pago.
- 105. Pagaré Financiero:** Pagarés no garantizados emitidos por las empresas con vencimiento inferior a nueve meses.
- 106. Pagarés del Tesoro:** Deuda al descuento con vencimiento inferior a un año, emitida regularmente por el gobierno.
- 107. Pago Final:** Último pago de un préstamo reembolsado a plazos.
- 108. Pasivo:** Valor total de los recursos que financian los activos de la empresa.
- Igual a :
- ✓ Activos totales.
  - ✓ Activos totales menos patrimonio neto.
- 109. Patrimonio Neto:** Valor contable de las acciones ordinarias, excedentes y reservas de una empresa.

- 110. PCGA:** Principios de contabilidad generalmente aceptado.
- 111. Plazo:** Duración de un préstamo.
- 112. Precio al Contado:** Precio de un activo para entrega inmediata.
- 113. Precio de Conversión:** Valor nominal de un título convertible dividido por el número de acciones en las que puede ser convertido.
- 114. Precio de Oferta:** Precio al cual un intermediario está dispuesto a vender.
- 115. Precio de Venta:** Precio al cual un intermediario está dispuesto a vender.
- 116. Precio de ejercicio (Precio Acordado o Strike):** Precio al que puede ejercitarse una opción de compra o una opción de venta.
- 117. Presupuesto de tesorería:** Previsión de fuentes y empleos de tesorería.
- 118. Prima de Riesgo:** Rentabilidad adicional por realizar una inversión arriesgada en lugar de una segura.
- 119. Primera Emisión:** Emisión de nuevos títulos de deuda de una empresa.
- 120. Principal:** Volumen de deuda que debe reembolsarse.
- 121. Punto Base:** 0,01 por ciento.
- 122. Rentabilidad:** Capacidad del título de producir intereses u otro tipo de rendimientos al adquiriente.
- 123. Riesgo:** Posibilidad de pérdida de valor de un activo.
- 124. Sistema Financiero:** Sistema formado por el conjunto de instituciones, medios y mercados que canalizan los recursos desde las unidades de gasto con superávit hacia las unidades de gasto con déficit.
- 125. Ratio de tesorería:** Este ratio tiene por objeto medir la capacidad de una empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo con sus activos disponibles a corto plazo.  $\text{Activos realizables} + \text{[(Caja} + \text{bancos)]} / \text{Deudas a c/p}$
- 126. Ratios de liquidez:** La Liquidez es la capacidad que posee una entidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo, es decir la capacidad potencial de pagar sus obligaciones en el corto plazo.



Atendiendo al grado de liquidez del Activo Circulante, se pueden obtener varios índices según el grado de liquidez de las partidas que se tomen para su confección. Basado en esta escala se puede hablar de cuatro índices de liquidez en una empresa: Ratio de Liquidez a Corto Plazo, Ratio de Liquidez Inmediata, Ratio de Liquidez Media y Ratio de Liquidez Total o General. Estos índices se pueden usar indistintamente según las características de cada empresa, el objetivo que se persigue en determinado trabajo o el grado de profundidad que se desee en la investigación o análisis que se esté llevando a cabo. Si su valor es 1 puede hacer frente a sus deudas pero de ello depende la rapidez con que efectúe los cobros a clientes y de la realización o venta de sus inventarios.

La importancia de estos Índices de Liquidez radica en el grado de realización de los diversos elementos del Activo Circulante que se tomen para su cálculo y del grado de exigibilidad del Pasivo Circulante.

**127. Ratio de liquidez a corto plazo.** Si al efectivo en Caja y Banco le adicionamos las Cuentas y Efectos por Cobrar obtendremos otro índice de liquidez denominado Índice de Liquidez a Corto Plazo o de Tesorería. A este índice también se le suele llamar Prueba del Ácido. El numerador de este índice está formado por la suma del Disponible (Es la suma de las Cuentas de Efectivo en Caja y Banco) más el Realizable (Es la suma de las Cuentas y Efectos por Cobrar).

Un resultado igual a 1 puede considerarse aceptable. Si fuese menor que 1 puede existir el peligro de caer en insuficiencia de recursos para hacerle frente a los pagos. De ser mayor que 1 la empresa puede llegar a tener exceso de Tesorería.

**128. Registro de Caja.** Diario especial utilizado para controlar cronológicamente el movimiento del efectivo en caja por depositar en banco.

**129. Registro de Comprobantes.** Libro de asiento original utilizado para registrar los comprobantes que han sido aprobados para su pago.

- 130. Registro de cheques.** Un diario especial usado para registrar todos los cheques emitidos en un sistema de comprobantes. Versión simplificada del diario de pagos en efectivo, que se utiliza para registrar los pagos en efectivo cuando se lleva un sistema de comprobantes.
- 131. Registro de Nóminas.** Una forma de registro de nómina que muestra en cada período de pago toda la información de nómina para empleados individuales y su total.
- 132. Remesa.** Este término tiene dos aplicaciones. En general, el término se aplica a cualquier forma de pago en efectivo, o su equivalente, en liquidación de un adeudo, que se envía de un lugar a otro. En la práctica bancaria el término se utiliza, con frecuencia, para indicar el envío de depósitos para su crédito (cheques, efectivo, giros postales, cupones vencidos, etc.) por los clientes, a través del correo, aunque limitado más propiamente a un cheque de un banco en pago del producto de los cheques que previamente se le han enviado para su cobro.
- 133. Rentabilidad.** Es la relación entre el Beneficio y la Inversión.
- 134. Saldo.** Diferencia entre los totales del debe y el haber de una cuenta. Suma necesaria para comparar los totales de los débitos y créditos de una cuenta. Un saldo deudor representa el exceso de débitos sobre los créditos, y uno acreedor, el exceso de créditos sobre los débitos.
- 135. Sistema contable.** Los métodos, procedimientos y mecanismos que una entidad utiliza para seguir la huella de las actividades financieras y resumir estas actividades en una forma útil para quienes toman las decisiones.
- 136. Sistema de comprobantes.** Sistema contable diseñado para proporcionar un control interno de los desembolsos de efectivo. Requiere la verificación, aprobación y registro de todas las transacciones. Es una forma de registrar los pagos de efectivo que aumenta el control interno al formalizar el proceso de aprobación y registro de facturas para pago.

- 137. Sistema de información contable.** La combinación de personal, registros y procedimientos que utiliza un negocio para cumplir con su necesidad de información financiera.
- 138. Sistema electrónico de transferencia de fondos.** El sistema electrónico de transferencia de fondos de una cuenta bancaria de un depositante a la cuenta de otro sin tener que girar cheques. En la actualidad se están utilizando muchas aplicaciones para reducir el papeleo en transacciones de efectivo.
- 139. Sistemas de Costo.** El sistema de costo es un conjunto de métodos, normas y procedimientos que rigen la planificación, determinación y análisis del costo, así como el proceso del registro de los gastos de una o varias actividades productivas o de servicio en una empresa, de forma interrelacionada con los subsistemas que garantizan el control de los recursos materiales, laborales y financieros. Este sistema debe garantizar los requerimientos informativos para una correcta dirección de la empresa, así como para los niveles intermedios y superiores de dirección.
- 140. Solvencia.** Situación normal de un negocio – cuando los activos exceden a los pasivos (sin incluir el activo líquido) y las obligaciones se cumplen a medida que vencen. No es más que tener suficiente dinero para pagar deudas a medida que éstas vencen.
- 141. Superávit.** Exceso de los ingresos sobre los gastos.
- 142. Tasa de interés de contrato.** Tasa contractual de interés impresa en los bonos. La tasa de interés contractual, aplicada al valor nominal de los bonos, determina el valor de los pagos anuales de interés en efectivo a los tenedores de bonos. También se llama tasa de interés nominal.
- 143. Tasa de interés efectiva.** Tasa de interés que hará que aumente el valor presente de un documento hasta su valor de vencimiento en la fecha de vencimiento. Tasa real del gasto intereses para la corporación que obtiene el préstamo, teniendo en cuenta los pagos de dinero de los intereses contractuales y el descuento o prima que deban amortizarse.

- 144. Tasa de interés.** La tasa en porcentaje que se multiplica por el importe del principal para calcular el monto del interés sobre un documento.
- 145. Tasa de Rendimiento Sobre la Inversión (ROI).** La prueba general sobre la capacidad de la administración para obtener un rendimiento satisfactorio sobre los activos bajo su control. Se utilizan numerosas variaciones del concepto de tasa, como rendimiento sobre el total de activos, rendimiento sobre el total del patrimonio, etc.
- 146. Tendencia.** Comportamiento oscilatorio a largo plazo de una serie temporal. Su movimiento a corto plazo tiene otras características. Esta dominada fundamentalmente por factores de tipo económico. Incluye los ciclos económicos. Es predecible.
- 147. Tipo de cambio.** Cantidad de unidades de una moneda que se entregan a cambio de un o de cualquier otra moneda o viceversa.
- 148. Trámites aduanales.** Trámites que se realizan en frontera con el objetivo de nacionalizar mercancías que se pretenden importar.
- 149. Transferencia electrónica de fondos.** Sistema que contabiliza las operaciones en efectivo mediante impulsos electrónicos en lugar de hacerlo por documentos de papel.
- 150. Utilidad – Ganancia.** En economía, la utilidad es el concepto de remuneración del empresario por la aceptación de riesgos y la gestión administrativa.
- 151. Utilidad bruta.** El exceso del ingreso por ventas sobre el costo de las mercancías vendidas. También se le conoce como margen bruto.
- 152. Utilidad neta.** El exceso de los ingresos totales sobre los gastos totales. También se le conoce como utilidades netas.
- 153. Utilidad proveniente, de operaciones.** El margen bruto (ingresos por ventas menos costo de las mercancías vendidas) menos los gastos de operación. También se le conoce como utilidad en operación.
- 154. Valor.** Relación a la cual se intercambia un producto o servicio; el poder de un producto o un servicio para demandar, a cambio, otros bienes o servicios. En todos los países, por cuestión de conveniencia, el dinero se utiliza como un denominador común, medio de cambio, o

medida de valor, de modo que los valores de otros bienes y servicios se expresen en relación al dinero patrón. El precio difiere del valor en que el primero representa el valor en términos de dinero; además, una cosa puede tener valor sin que tenga un precio, por ejemplo, algo a lo que no se le ha fijado precio para la venta.

- 155. Valor de mercado.** Precio corriente o usual de un valor o producto según se indica en las cotizaciones corrientes del mercado y, por consiguiente, el precio al cual se presume que se podrán comprar o vender cantidades adicionales. El valor de mercado fluctúa constantemente y puede que cambie con frecuencia durante las operaciones de un mismo día.
- 156. Valor de salvamento.** Otro nombre del valor residual o del valor residual estimado.
- 157. Valor en libros.** El costo de un activo menos el total de depreciación registrada, como se muestra en la cuenta Depreciación Acumulada. El costo no depreciado restante también se conoce como valor en libros.
- 158. Valor en libros de un activo de planta (Activo Fijo).** El costo del activo menos la depreciación acumulada.
- 159. Valor en libros por acción.** Patrimonio representado por cada acción común calculado dividiendo el patrimonio por el número de acciones en circulación.
- 160. Valor presente de una suma futura.** Valor del dinero que un inversionista informado pagaría hoy por el derecho de recibir una suma futura, basado en una tasa de rendimiento específica exigida por el inversionista. El valor presente siempre es inferior al valor futuro, porque el dinero disponible hoy se puede invertir para generar intereses y por tanto se hace equivalente a una cantidad mayor en el futuro.
- 161. Valor según libros.** Valor neto que tiene un activo para un momento determinado. Es la diferencia entre el costo original del Activo y lo que se ha depreciado hasta una fecha dada.

- 162. Valores negociables.** Tipo de inversión altamente líquida que puede venderse en cualquier momento sin interferir con las operaciones normales de la empresa. Generalmente se clasifican como activos corrientes separados por su liquidez sólo por el efectivo.
- 163. Ventas Netas.** Ingreso bruto en ventas menos devoluciones y rebajas en ventas y menos descuentos en ventas. El ingreso por las ventas menos los descuentos y las devoluciones en ventas.
- 164. Vida útil.** (De un Activo Fijo Tangible) Tiempo que se estima que un determinado activo dará servicio útil a la empresa, contribuirá a los ingresos normales de la empresa.
- 165. Vouchers.** Documento de valor que es utilizado para acreditar las prestaciones por parte de un proveedor

## BIBLIOGRAFÍA

- ❑ Pascale Ricardo (2009). Decisiones Financieras – 6ta Edición. Editorial Pearson (Prentice Hall)
- ❑ Rivero Ponce de León, Eduardo (2007). Contabilidad I – 2da Edición. Universidad del Pacifico.
- ❑ Bellido Sánchez, Pedro (1992). Administración Financiera – 3ra Edición. Editorial Técnico Científica.
- ❑ Gómez García Palao, Vincent y Palao Castañeda, J. Antonio (2010). Rentabilidad y Flujo de Caja – Serie 12 pasos para el éxito – Diario La Republica. QG Ediciones SAC.
- ❑ Oriol Amat (2009). Gestión de Tesorería. Ediciones Deusto.
- ❑ Ortega Francisco (2011). Gestión de la Tesorería. ESIC Editorial.
- ❑ Bonilla Elsie y Otros (2010). Mejora Continua de los Procesos. Fondo Editorial de la Universidad de Lima.
- ❑ Perdomo Álvaro (2003). ISO 9000:2000 – Fundamentos Financieros para sistema de Gestión de Calidad. ICONTEC.
- ❑ Apaza Mario (2003). Balanced Score Card – Gerencia Estratégica y del Valor. Pacifico Editores.

### Artículos relacionados:

Taylor Patrick. “Hacia la mejora de los procesos financieros”

Talavera Esteban (2007). “Mejora de los procesos de toma de decisiones paso a paso”



Gestión de Tesorería. (Búsquedas por Internet)

<http://www.diazdesantos.es/wwwdat/pdf/SP0410003512.pdf> (descargado el 01 de enero 2012 a las 17:49 pm)

[http://www.tesoreria.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=44&Itemid=59](http://www.tesoreria.com/index.php?option=com_content&view=article&id=44&Itemid=59) (descargado el 01 de enero 2012 a las 17:52 pm)

# **ANEXO I**

## **PROCEDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: PAGO A PROVEEDORES**

# **PROCEDIMIENTO PAGO A PROVEEDORES**

**NOMBRE**

**CARGO**

**FIRMA**

**ELABORADO  
POR:**

**REVISADO  
POR:**

**APROBADO  
POR:**

	<p><b><u>Procedimiento</u></b></p> <p><b>PAGO A PROVEEDORES</b></p>	<p>Código  <b>Versión 01</b>  <b>Revisión 10/06/10</b>  <b>Vigencia 10/06/10</b>  <b>Página 2/4</b></p>
--	---	---

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos, actividades y puntos de control a seguir para el Pago de Proveedores y emisión de cheques retención, asegurando que cumplan con los requisitos establecidos.

### 2. ALCANCE

El presente procedimiento es de aplicación para el personal de Tesorería incluyendo al Asistente de Contabilidad.

### 3. DEFINICIONES

- **Facturas:** Es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por ley. Este comprobante tiene para acreditar la venta de mercaderías u otros afectos, porque con ella queda concluida la operación.
- **Voucher:** es una constancia que sirve para certificar que se ha pagado por un servicio o producto. A veces también tiene la función de control fiscal. Se encuentran los datos del cheque emitido a favor de una persona o empresa, y el detalle de facturas o servicios que se pagan con este cheque emitido, quien lo opera, quien lo revisa, quien lo recibe conforme a lo descrito, fecha de recibido, descripción de las facturas (números que se pagan), los precios totales, los descuentos y los impuestos.
- **Transferencia Bancaria:** Operación por la que por orden de un cliente de una entidad bancaria se produce el traspaso de una determinada cantidad de dinero que el cliente tiene depositado en una cuenta en ese banco a otra cuenta de la misma institución financiera o de otra distinta, y por lo que la entidad puede cobrar a su cliente una comisión en concepto de gastos de transferencia.
- **Cheque:** Un cheque es un título valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta (el Apoderado), extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria.

### 4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **TES-PO-01** Política de Tesorería.

### 5. RESPONSABILIDADES

- El Gerente de Administración y Finanzas es responsable de aprobar el presente procedimiento y ordenar su implementación.
- El Jefe de Tesorería es el responsable de revisar y asegurar la aplicación del presente procedimiento.
- El Cajero Egresos y el Asistente de Tesorería son los responsables de cumplir estrictamente el presente procedimiento.

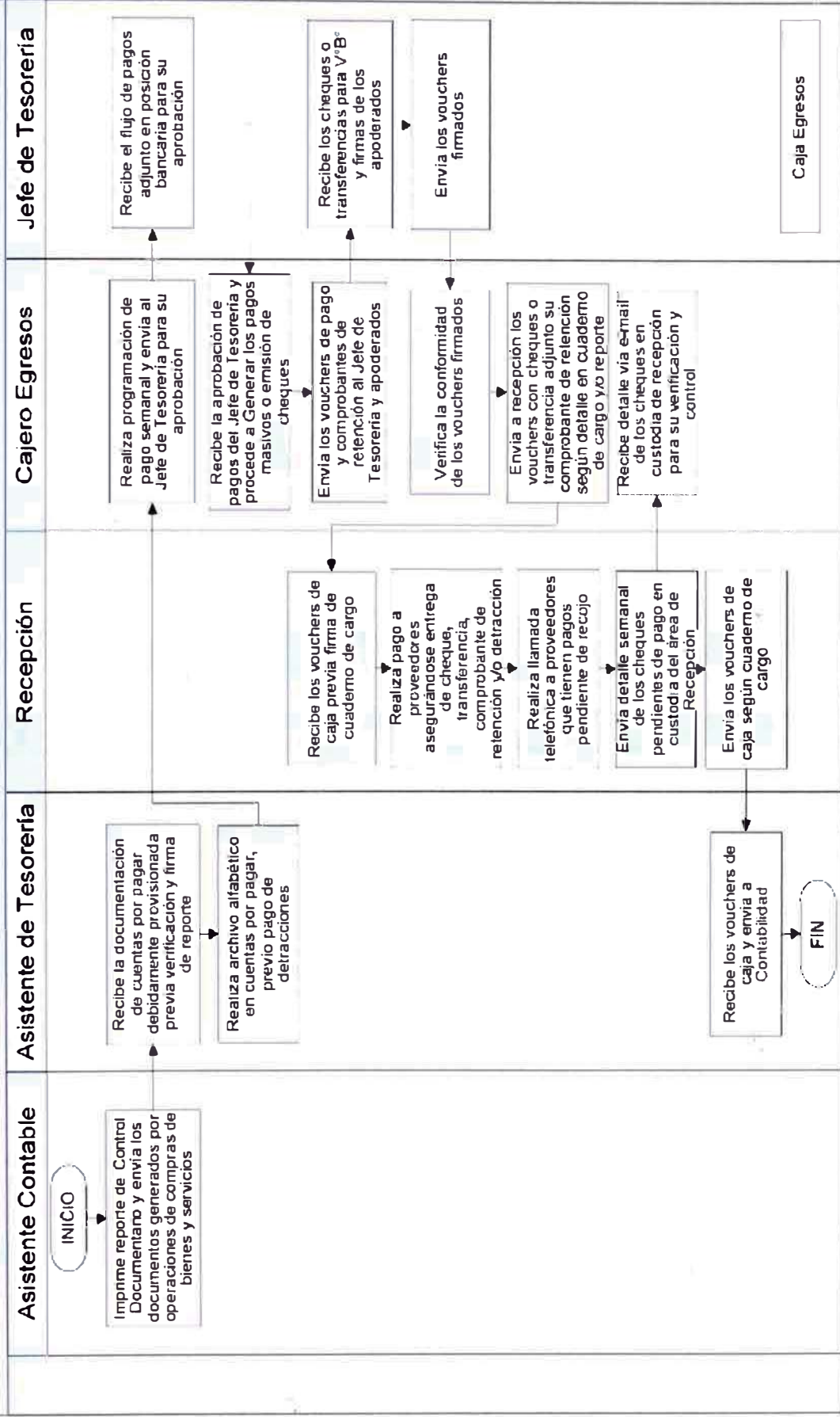
	<b><u>Procedimiento</u></b> <b>PAGO A PROVEEDORES</b>	<b>Código</b> <b>Versión 01</b> <b>Revisión 10/06/10</b> <b>Vigencia 10/06/10</b> <b>Página 3/4</b>
--	--	---

## 6. LINEAMIENTOS

- Las chequeras en stock y en uso deberán guardarse en cajones de muebles bajo llave o en caja fuerte, según la necesidad de cada situación, y su custodia es responsabilidad del Cajero Egresos en Lima o su equivalente en Sucursales o Filial.
- Los cheques para poder ser entregados y cobrados deberán tener al menos la firma de dos apoderados que han sido designados legalmente por el Grupo Scharff.
- Los cheques firmados por los apoderados con el importe en blanco y sin fecha, que son asignados al Área Operativa para el uso de campo, deberán ser custodiados bajo llave y bajo responsabilidad de la persona designada por el Jefe de Operaciones de la UDN, Sucursal o filial respectiva.
- El uso de cada cheque de campo deberá ser comunicado en el día al Cajero de Egresos responsable de la UDN, Sucursal o filial respectiva.
- La caja fuerte deberá tener un acceso dual: clave y llave, y su apertura y cierre son responsabilidad de los funcionarios designados por la Gerencia de Administración y Finanzas.
- Los cheques deberán girarse en orden correlativo y cronológico en cada una de las UDN, Sucursales y Filiales del Grupo Scharff.
- Los cheques emitidos deberán tener el sello de "NO NEGOCIABLE" y cintas protectoras que impidan su adulteración.
- Todo cheque, efectivo y/o voucher de depósito que mantenga el Cajero Ingresos en forma temporal deberá ser guardado en una Caja Fuerte, hasta que sea depositado en las cuentas bancarias del Grupo Scharff.

## 7. DESARROLLO

### Proceso de Pago a Proveedores



## **ANEXO II**

# **PROCEDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: CALENDARIO DE OBLIGACIONES**



# **PROCEDIMIENTO**

## **ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DE CALENDARIO DE OBLIGACIONES**

<u>Procedimiento</u>	<b>ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CALENDARIO DE OBLIGACIONES</b>	Código Versión 01 Revisión 10/06/10 Vigencia 10/06/10 Página 2/4
----------------------	--	--

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos y actividades para la Elaboración, Actualización y Seguimiento del Calendario de Obligaciones.

## 2. ALCANCE

El presente procedimiento es de aplicación para todo el personal Cajero Egreso incluyendo al Jefe de Tesorería.

## 3. DEFINICIONES

- **Leasing:** Es un convenio que celebran un arrendador y un arrendatario, mediante el cual se concede a éste el derecho de uso y goce temporal de un bien particular, sea mueble o inmueble, que pertenece al primero, por un tiempo específico y a cambio de pagos predeterminados, generalmente periódicos.
- **Letra:** La letra de cambio es un documento de crédito que sirve para respaldar las operaciones comerciales realizadas a plazos, la letra de cambio es una orden de pago escrita, por la cual una persona llamada deudor o cargo debe pagar a su vencimiento al tenedor del documento.

## 4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **TES-PO-01** Política de Tesorería.

## 5. RESPONSABILIDADES

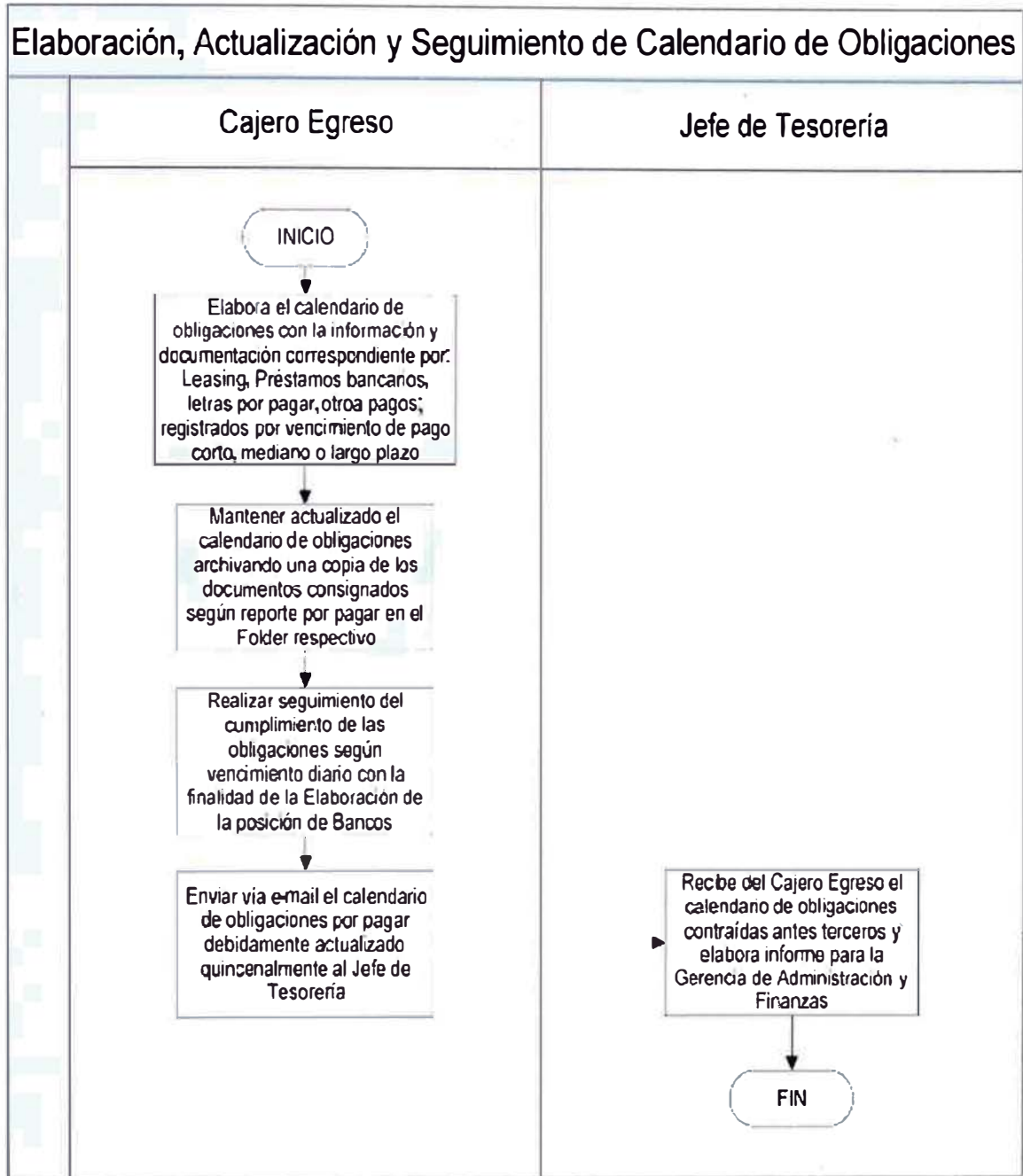
- El Gerente de Administración y Finanzas es responsable de aprobar el presente procedimiento y ordenar su implementación.
- El Jefe de Tesorería es el responsable de revisar y asegurar la aplicación del presente procedimiento.
- El Cajero Egreso es el responsable de cumplir estrictamente el presente procedimiento.

## 6. LINEAMIENTOS

- Las obligaciones con el Sistema Financiero, Terceros o Accionistas, deberán ser realizados en las fechas de pago establecidos según contrato y calendario de pago programados, los cuales deberán ser actualizados permanentemente para su seguimiento y cumplimiento. Los intereses y moras que se generen por un pago fuera de fecha serán asumidos por el colaborador responsable del pago.

<p><b>Procedimiento</b></p> <p><b>ELABORACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL CALENDARIO DE OBLIGACIONES</b></p>	<p>Código  <b>Versión 01</b>  Revisión 10/06/10  Vigencia 10/06/10  Página 3/4</p>
---	--

**7. DESARROLLO**



## **ANEXO III**

# **PROCEDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: PAGO A FILIALES**

**PROCEDIMIENTO**

**PAGO FILIALES**

	<p><b><u>Procedimiento</u></b></p> <p><b>PAGO FILIALES</b></p>	<p><b>Código</b>  <b>Versión 01</b>  <b>Revisión 10/06/10</b>  <b>Vigencia 10/06/10</b>  <b>Página 2/4</b></p>
--	--	--

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos, actividades y puntos de control a seguir para la Gestión de Cobranzas, asegurando que cumplan con los requisitos establecidos.

### 2. ALCANCE

El presente procedimiento es de aplicación para todo el personal de Cobranzas incluyendo a los motorizados y personal courier.

### 3. DEFINICIONES

- **Facturas:** Es un documento tributario de compra y venta que registra la transacción comercial obligatoria y aceptada por ley. Este comprobante tiene para acreditar la venta de mercaderías u otros afectos, porque con ella queda concluida la operación.
- **Voucher:** es una constancia que sirve para certificar que se ha pagado por un servicio o producto. A veces también tiene la función de control fiscal. Se encuentran los datos del cheque emitido a favor de una persona o empresa, y el detalle de facturas o servicios que se pagan con este cheque emitido, quien lo opera, quien lo revisa, quien lo recibe conforme a lo descrito, fecha de recibido, descripción de las facturas (números que se pagan), los precios totales, los descuentos y los impuestos
- **Liquidación:** La liquidación está constituida en saldar y pagar todas las operaciones a una cuenta, que son necesarias y precisas para dar fin a los negocios pendientes, pagar el pasivo, cobrar los créditos y reducir a dinero todos los bienes de la sociedad, para repartirlo entre los socios. Esta pues, dura desde que la sociedad se disuelve, hasta que se hace a los socios liquidación y aplicación de los bienes.
- **Transferencia Bancaria:** Operación por la que por orden de un cliente de una entidad bancaria se produce el traspaso de una determinada cantidad de dinero que el cliente tiene depositado en una cuenta en ese banco a otra cuenta de la misma institución financiera o de otra distinta, y por lo que la entidad puede cobrar a su cliente una comisión en concepto de gastos de transferencia.
- **Cheque:** Un cheque es un título valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta (por ejemplo, el titular), extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria.

### 4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- TES-PO-01 Política de Tesorería.

### 5. RESPONSABILIDADES

- El Gerente de Administración y Finanzas es responsable de aprobar el presente procedimiento y ordenar su implementación.
- El Jefe de Tesorería es el responsable de revisar y asegurar la aplicación del presente procedimiento.
- El Asistente y el Cajero Egresos son los responsables de cumplir estrictamente el presente procedimiento.

	<b><u>Procedimiento</u></b> <b>PAGO FILIALES</b>	<b>Versión 01</b> <b>Revisión 10/06/10</b> <b>Vigencia 10/06/10</b> <b>Página 3/4</b>
--	---	--

## **6. LINEAMIENTOS**

- Los depósitos que realizan los clientes en las cuentas de otras filiales y/o sucursales por pagos o anticipos de servicios, deberán ser transferidas a la Oficina que emitió la factura correspondiente, dentro de las 24 horas de solicitada su transferencia y confirmado el depósito.
- El importe de las planillas e Impuestos, tributos y aportaciones de las Sucursales en Perú que se paga con fondos de la Oficina Corporativa, deberá ser transferido a la Tesorería Corporativa en Lima a la semana siguiente del pago.
- Las Oficinas Sucursales que mensualmente que mantienen fondos excedentes sin obligaciones de pago en el corto plazo, deberán transferir los fondos excedentes a la Tesorería Corporativa en Lima.
- El importe de las utilidades antes de impuestos que obtiene cada Oficina Sucursal y/o filial al final del ejercicio, deberá ser transferida la totalidad o el saldo a Tesorería Corporativa de Lima, todos los meses de abril cada año, después del pago del impuesto a la renta respectivo.
- La Tesorería Corporativa en Lima podrá realizar préstamos temporales a las Oficinas Sucursales o filiales y viceversa, los cuales deberán ser devueltos en los plazos acordados.
- Las operaciones entre empresas del Grupo Scharff sólo se realizarán mediante transferencias electrónicas, cheques o depósitos en cuenta, con la finalidad de tener una constancia o registro.
- La compensación de obligaciones y/o préstamos corrientes entre empresas del Grupo Scharff deberá realizarse entre el décimo y quinceavo día útil del mes siguiente.



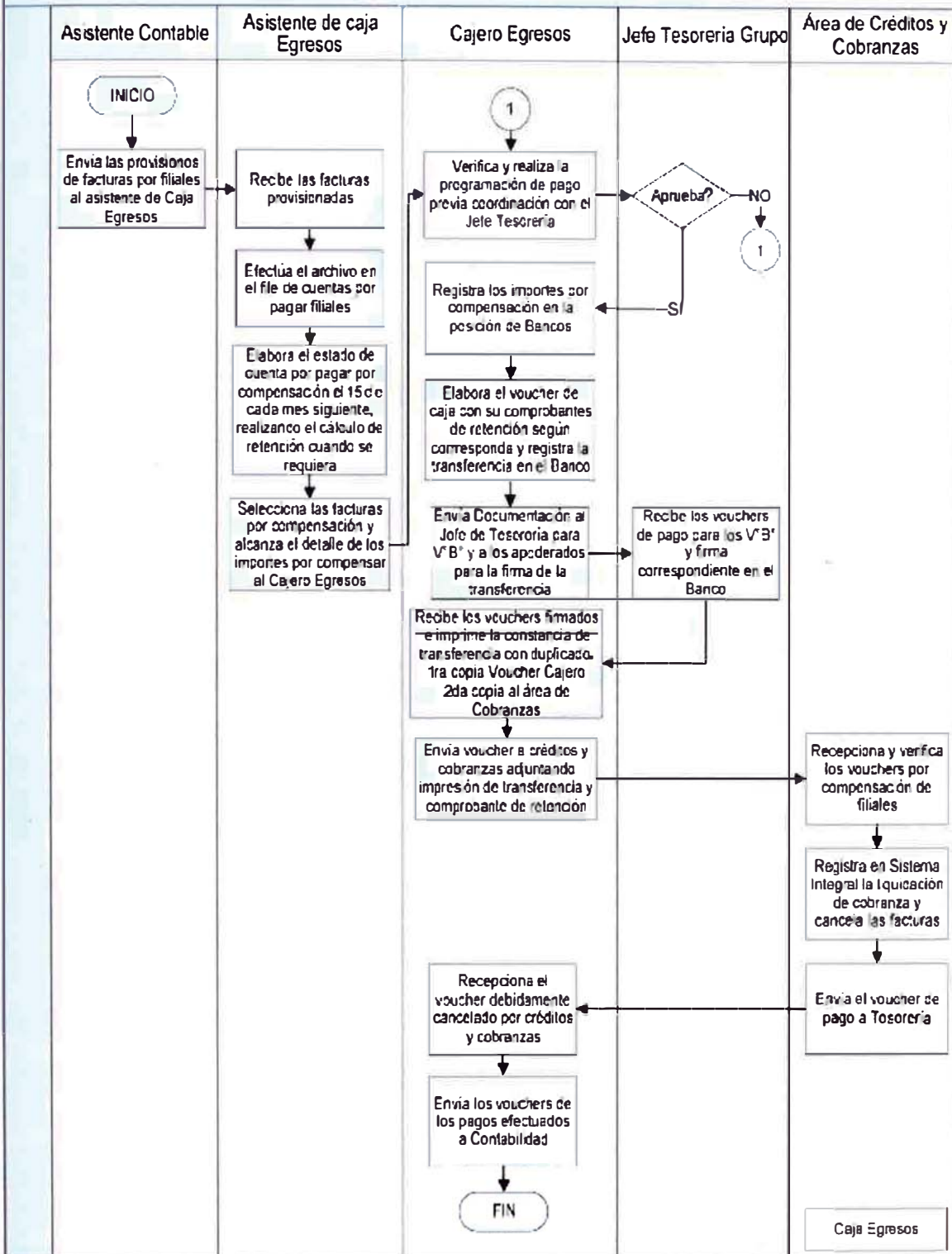
**Procedimiento**

**PAGO FILIALES**

Código  
Versión 01  
Revisión 10/06/10  
Vigencia 10/06/10  
Página 4/4

**7. DESARROLLO**

**Proceso de Pago Filiales**



## **ANEXO IV**

# **PROCEDIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN: GIRO DER CHEQUES**

**PROCEDIMIENTO**

**SOLICITUD, GIRO Y EMISIÓN DE**  
**CHEQUES**

	<p><u>Procedimiento</u></p> <p><b>SOLICITUD, GIRO Y EMISIÓN DE CHEQUES</b></p>	<p>Código  Versión 01  Revisión 18/01/10  Vigencia 12/02/10  Página 2/6</p>
--	--	---

### 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos, actividades y puntos de control a seguir para la Gestión de solicitud, emisión y giro de cheques, asegurando que cumplan con los requisitos establecidos.

### 2. ALCANCE

El presente procedimiento es de aplicación para todo el personal de Tesorería.

### 3. DEFINICIONES

- **Transferencia Bancaria:** Operación por la que por orden de un cliente de una entidad bancaria se produce el traspaso de una determinada cantidad de dinero que el cliente tiene depositado en una cuenta en ese banco a otra cuenta de la misma institución financiera o de otra distinta, y por lo que la entidad puede cobrar a su cliente una comisión en concepto de gastos de transferencia.
- **Voucher:** es la constancia que sirve para certificar que se ha pagado por un servicio o producto, en donde se encuentran los datos de la operación realizada, en donde se encuentra el detalle de facturas o servicios que se pagan y/o cualquier destino de fondos, quien lo opera, quien lo revisa, quien lo recibe conforme a lo descrito, fecha de recibido, descripción de las facturas (números que se pagan), los precios totales, los descuentos y los impuestos. Debe de incluirse también, las regularizaciones de movimiento que forman parte de los registros contables. Adicionamos a este concepto el voucher de provisiones, donde se registra los gastos y/o costos incurridos (devengados y diferidos).
- **Cheque:** Un cheque es un título valor en el que la persona que es autorizada para extraer dinero de una cuenta (el Apoderado), extiende a otra persona una autorización para retirar una determinada cantidad de dinero de su cuenta, prescindiendo de la presencia del titular de la cuenta bancaria.

### 4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- **TES-PO-01** Política de Tesorería.

### 5. RESPONSABILIDADES

- El Gerente de Administración y Finanzas es responsable de aprobar el presente procedimiento y ordenar su implementación.
- El Jefe de Tesorería es el responsable de revisar y asegurar la aplicación del presente procedimiento.
- El Asistente de Operaciones Bancarias, los Asistentes Cajero Egresos y los Cajeros Egresos, son los responsables de cumplir estrictamente el presente procedimiento.

	<p><u>Procedimiento</u></p> <p><b>SOLICITUD, GIRO Y EMISIÓN DE CHEQUES</b></p>	<p>Código          Versión 01          Revisión 18/01/10          Vigencia 12/02/10          Página 3/6</p>
--	--	---

## 6. LINEAMIENTOS

- Todos los días a las 8:30 a.m. se realiza la apertura de caja fuerte por parte del Tesorero y el Cajero Egresos (la llave la maneja el Cajero Egresos y el Tesorero la clave).
- El cambio de la clave de la caja fuerte se realiza anualmente.
- Los cheques normales se basan en 3 tipos de necesidades que lo requieren tanto la empresa, los clientes internos y los clientes externos:
  - ◊ Calendario de obligaciones.
  - ◊ Cuenta corriente a proveedores.
  - ◊ Requerimientos por mail.
- La llave de la bóveda es custodiada por la Asistente Cajero Egresos.
- Dentro de la caja fuerte se manejan 5 cajas chicas según la siguiente distribución.
  - Caja 1.-** SICCSA.
  - Caja 2.-** SICSA.
  - Caja 3.-** Agente Aduana.
  - Caja 4.-** SLI.
  - Caja 5.-** Cheques de campos.
- Los cheques se emiten a nombre de personas jurídicas con sello de “no negociable”, en todos los casos, salvo las siguientes excepciones:
  - ◊ Aquellos autorizados y justificados debidamente por la Gerencia de Administración y Finanzas.
  - ◊ Carta expresa del proveedor o nombre registrado en las facturas.
- Los cheques asignados para el uso de campo deben ser custodiados bajo llave y bajo responsabilidad del Asistente de Caja Egresos (la persona asignada de operaciones).
- Los requerimientos vía e-mail deberán de contemplar los siguientes campos:
  - ◊ Beneficiario.
  - ◊ Monto.
  - ◊ Vencimiento.
  - ◊ Área solicitante
  - ◊ Motivo
  - ◊ Copiados a sus respectivas Jefaturas o Gerencia.
- Los pagos a los proveedores sólo se realizarán los días viernes de cada semana.
 

**Nota:** Por excepción en días distintos con autorización del Tesorero Corporativo.
- La devolución de cheques de clientes no conformes será comunicada inmediatamente al Área de Cobranzas.
- Posterior a la culminación de las operaciones del día, el responsable de cerrar la caja fuerte es el Cajero Egresos Asignado, quien deberá de cerrar y borrar la clave para asegurar el cierre total de la misma.

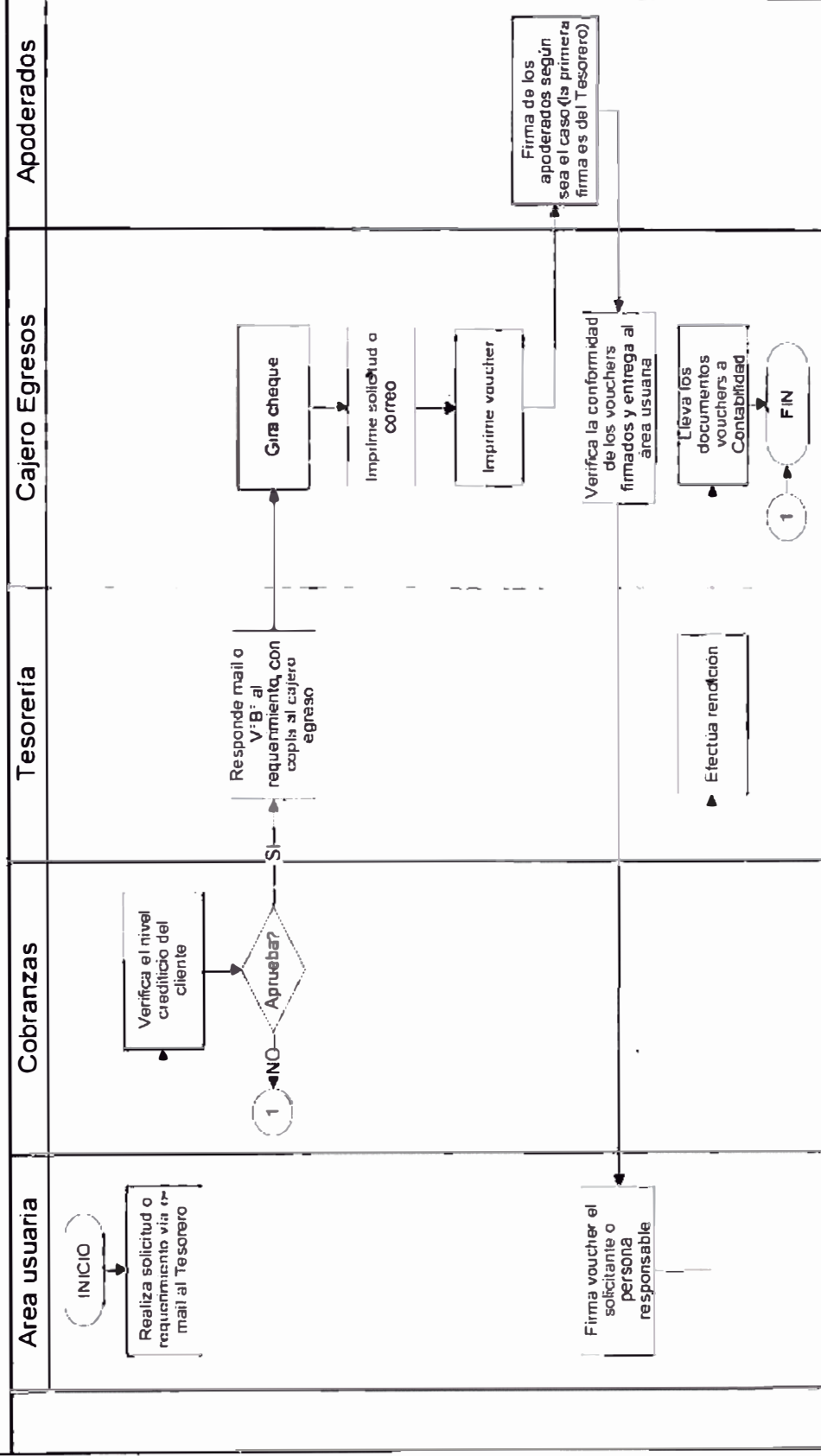
**Procedimiento**

Código  
Versión 01  
Revisión 18/01/10  
Vigencia 12/02/10  
Página 4/6

**SOLICITUD, GIRO Y EMISIÓN DE CHEQUES**

**7. DESARROLLO**

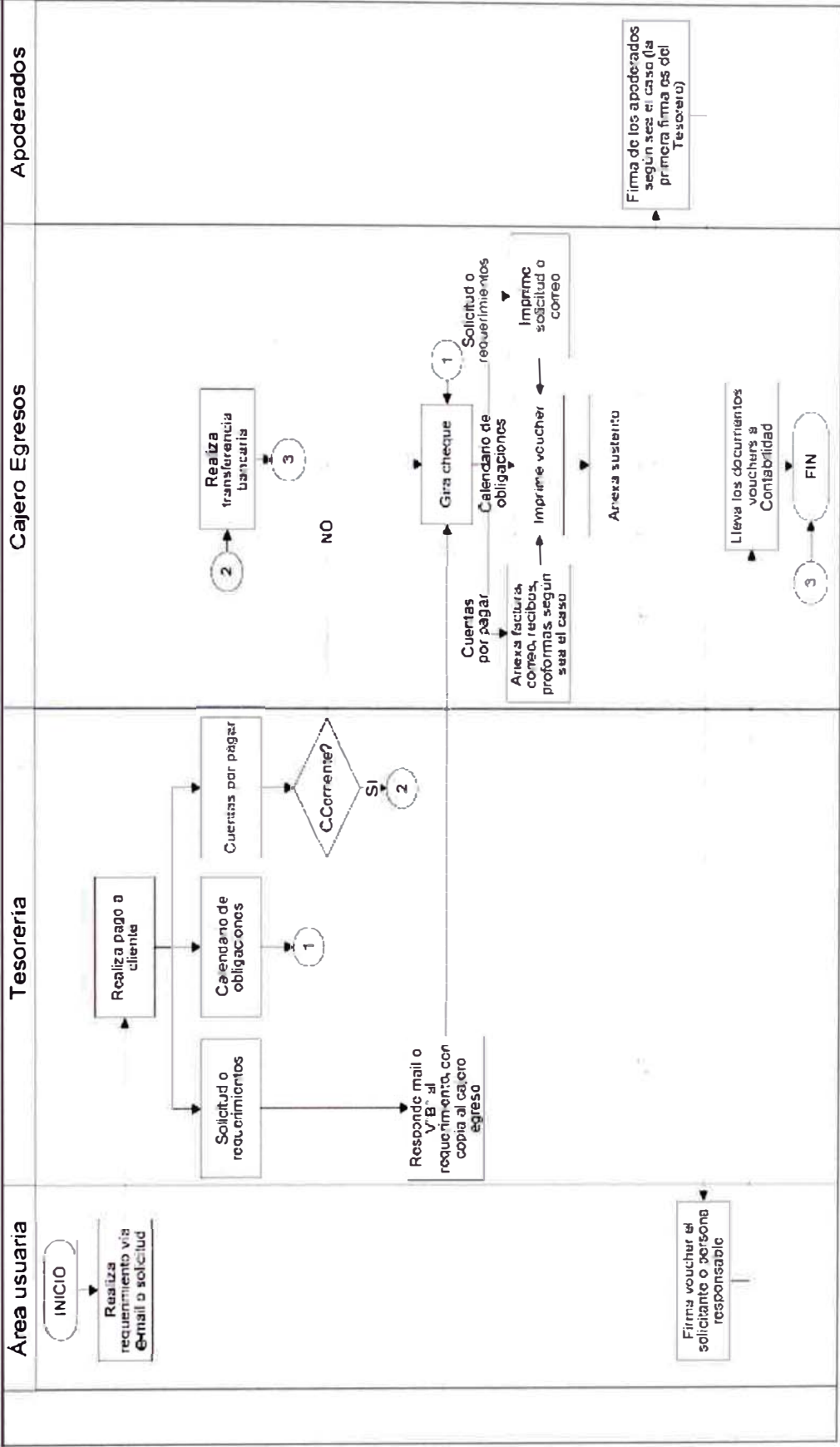
**Solicitud y Giro de cheques (cheques diferidos)**



Procedimiento

**SOLICITUD, GIRO Y EMISIÓN DE CHEQUES**

**Solicitud y Giro de cheques (cheques normales)**



## **ANEXO V**

# **ANÁLISIS DEL SECTOR COMERCIO EXTERIOR PERÚ 2009**



## Evolución del Comercio Exterior 2009

El intercambio comercial del Perú con el resto del mundo ascendió a US\$ 48 552 millones en el 2009, monto que representó una caída de 20,3% en comparación con el año anterior, destacando el mayor retroceso de las importaciones (-27,0%) respecto de las exportaciones (-13,8%); esto debido al contexto internacional desfavorable que caracterizó a la mayor parte del 2009.

Según continentes, el intercambio comercial peruano mantuvo tasas de crecimiento negativas con todos ellos, destacando la mayor caída registrada con los países del África (-25,7%), América (-25,3%), Europa (-15,1%) y Asia (-14,5%).

América es el más importante socio comercial del Perú, al explicar el 48% del total del comercio con el resto del mundo registrado durante el 2009. El resultado desfavorable con estos países, estuvo marcado tanto por el retroceso de las importaciones (-28,1%) y exportaciones (-22,0%).

El comercio con América se ha visto favorecido por la suscripción de acuerdos comerciales con los principales socios comerciales de la región, principalmente en el marco de la Comunidad Andina de Naciones, MERCOSUR, sumados al reciente Acuerdo de Libre Comercio con Estados Unidos y el Tratado de Libre Comercio con Canadá, que entraron en vigencia en el 2009.

Asia, se ubica en el segundo lugar con una participación del 27% del intercambio comercial del Perú registrado en el 2009. Las importaciones decrecieron 23,0%, por las menores compras de celulares, computadoras y televisores, entre otros; mientras las exportaciones se redujeron 4,9%, por la desaceleración en las ventas de minerales y harina de pescado.

China fue el más importante socio comercial de Asia, al concentrar el 55% del total del comercio realizado con este continente, seguido de comercio con Japón (17% del total) y Corea del Sur (10% del total).

En el 2009, el 22% del comercio del Perú se registró con Europa. Tradicionalmente el comercio con este continente siempre nos ha sido favorable, debido a que nos consideran proveedores de materias primas (constituyen el segundo mercado de destino de las exportaciones) y no, mercado de destino de sus exportaciones. Suiza, y los países integrantes de la Unión Europea como Alemania España e Italia, fueron los principales socios comerciales.

Finalmente, el comercio con África representó sólo el 2% del intercambio comercial del Perú con el resto del mundo. Cabe señalar que las importaciones explican el 83% del comercio con este continente, las mismas que se componen principalmente de combustibles.



Fuente:

[http://www.agenciasransa.net/es/seccionweb.php?1/nuestra\\_empresa/nuestra\\_empresa.html](http://www.agenciasransa.net/es/seccionweb.php?1/nuestra_empresa/nuestra_empresa.html)

## EXPORTACIONES

La recuperación de las exportaciones desde octubre no logró revertir el comportamiento desfavorable de los primeros nueve meses del 2009. De esta forma, en el acumulado enero-diciembre de 2009 las exportaciones peruanas sumaron US\$ 26 738 millones y disminuyeron 13,8% respecto de similar período del año 2008.

Según categorías de productos, las exportaciones no tradicionales (-18,3%) decrecieron más que las exportaciones tradicionales (-12,3%). A excepción del sector metal-mecánica, el resto de sectores no tradicionales presentaron resultados negativos, debido a una menor demanda mundial. Por su parte, la disminución de las cotizaciones internacionales de nuestros principales productos de exportación, afectó a las exportaciones tradicionales.

En el 2009 las exportaciones tradicionales sumaron US\$ 20 402 millones, monto que representó un retroceso de 12,3% en comparación con el año anterior. Todos los sectores tradicionales disminuyeron sus valores exportados, destacando la caída del sector petróleo y derivados (-28,4%), minero (-10,7%), agrícola (-7,3%) y pesquero (-6,4%).

El minero fue el más importante sector tradicional, con una participación del 79% del total. El retroceso de las exportaciones mineras se sustentó por las menores ventas de todos sus productos, con excepción del oro.

Por su parte, las exportaciones no tradicionales sumaron US\$ 6 181 millones durante el 2009, monto inferior en 18,3% en comparación con el año anterior, por la desaceleración de la actividad económica mundial.

Según sectores, las ventas del sector siderúrgico-metalúrgico (-38,6%) fueron las que más retrocedieron en el 2009, seguido del textil (-26,2%), el sector denominado otros (-22,5%), químico (-19,6%), pesquero (-15,9%), minería no metálica (-15,9%) y agropecuario (-4,6%); mientras que las ventas del sector metal-mecánico crecieron 8,0%.

Según países de destino, en el 2009 Estados Unidos siguió liderando la lista de principales mercados de las exportaciones peruanas con una participación del 17% del total; sin embargo, en términos relativos, las exportaciones dirigidas a este mercado decrecieron 23,0%, explicado por las menores ventas de minerales y combustibles. Le siguen en orden de importancia China (15% del total) y Suiza (15% del total), entre otros. En el caso de China, las exportaciones aumentaron 9,1%, por las mayores ventas de minerales; en la misma tendencia, aumentaron las exportaciones a Suiza (15,9%), al incrementarse las ventas de oro.

## **IMPORTACIONES**

En el período enero-diciembre de 2009 las importaciones sumaron US\$ 21 813 millones, cifra inferior en 27,0% respecto del mismo período del año anterior. Este resultado es explicado por una menor demanda interna, como consecuencia de la crisis financiera internacional.

Según rubros, las materias primas y productos intermedios disminuyeron 31,3%, los bienes de capital y materiales de construcción lo hicieron en 26,7%; y los bienes de consumo se redujeron 13,4%.

Las importaciones de bienes de consumo totalizaron US\$ 4 043 millones, monto que representa una disminución de 13,4% respecto de similar período del 2008, debido a las menores compras de máquina y aparatos de uso doméstico, vehículos de transporte particular, alimentos y otros bienes de consumo no duradero.

Por su parte, las importaciones de materias primas y productos intermedios sumaron US\$ 10 472 millones, registrando un descenso de 31,3% respecto del 2008, siendo el rubro más afectado por la menor demanda interna.

Las compras de combustibles fueron las que más se redujeron en el 2009, seguido por las materias primas y productos intermedios para la industria y materias primas y productos intermedios para la agricultura.

Las importaciones de bienes de capital y materiales de construcción sumaron US\$ 7 284 millones durante el 2009, monto que representa una contracción de 26,7% respecto del 2008, en línea con el retroceso de la inversión privada.

Al interior de este rubro, se tiene que la caída fue liderada por las importaciones de materiales de construcción. También destacaron las menores importaciones de equipos de transporte, bienes de capital para la agricultura y bienes de capital para la industria.

De otro lado, Estados Unidos se mantuvo como el principal proveedor de bienes al mercado nacional con una participación del 20% sobre el total importado, seguido por China (15% del total) y Brasil (8% del total), entre los más importantes.

Las importaciones originarias de Estados Unidos disminuyeron 22,6%, al reducirse las compras de combustibles, insumos orientados a la industria alimenticia y productos químico farmacéuticos. También se redujeron las importaciones originarias de China (-19,6%), por las menores compras de celulares, computadoras, motocicletas, televisores, entre otros. En la misma tendencia, las importaciones desde Brasil retrocedieron 30,4%, explicado por un retroceso en las compras de aceite crudo de petróleo, teléfonos móviles celulares, vehículos para el transporte de personas, barras de hierro o acero, entre otros.

A nivel global en el mundo también se avizoran algunas tendencias como por ejemplo:

**Globalización:** Cada día más, los actores importantes del mercado organizan sus operaciones con criterios europeos, incluso globales, lo que provoca estrategias cada vez más homogéneas de servicio multi-país. El inevitable global sourcing y los procesos de deslocalización confieren un nuevo escenario para los Operadores, que les lleva a responder ante este nuevo escenario con adquisiciones de actores locales para luego integrarlos en su red.

**Fragmentación del mercado:** La enorme fragmentación del mercado, que es una consecuencia de las casi inexistentes barreras de entrada (con un camión y un pequeño almacén se puede empezar), provoca que los precios sean excesivamente agresivos y que el coste del cambio sea muy bajo.

**Liberalización de los mercados / nuevos actores:** la liberación de los mercados postales ha sido el gran detonante de los grandes movimientos de consolidación vividos en los últimos meses. La cuestión está en si los recientes movimientos de desregulación del ferrocarril va a suponer la entrada de otros actores en la carrera de la concentración y por consiguiente en la creación de los mega operadores.

**Diferenciación en la oferta de servicios:** los bajos márgenes de los elementos tradicionales de la oferta de servicios, transporte y almacén, han forzado a buscar, a través de servicios complejos y sofisticados, más valor y, como consecuencia, márgenes más altos.

**Tecnología:** Son cada vez mayores las peticiones de los cargadores a los Operadores para que se encarguen de poner en marcha soluciones de gestión de Cadena de Suministro complejas y sofisticadas, lo que exige, además de una alta capacidad de inversión, una demostrada experiencia para llevar a cabo estos proyectos y un enfoque en Innovación que no genere dudas en el interlocutor.

**Capital:** la creciente demanda tanto de nuevos servicios como de mayor cobertura requieren del Operador la necesidad de disponer de recursos que soporten este continuo crecimiento. Los fracasos del pasado demuestran que algunos de ellos, con independencia del coraje y la visión empresarial, adolecieron de falta de inversión.

**Estas tendencias tienen sus efectos:**

**Efecto 1:** Los últimos movimientos y los que podemos hoy adivinar que van a suceder en los próximos meses, apuntan a un oligopolio en la sombra, especialmente en los proyectos globales.

**Efecto 2** - La presión de precios continuará sobre los Operadores. Los clientes siguen queriendo más, pero pagando menos. Por lo tanto, tendrán que dedicar sus esfuerzos a una gestión basada en actividades que les permitan conocer la rentabilidad por cliente, de este modo asistiremos a un proceso continuo e imparable de terminaciones de contratos por falta de rentabilidad, donde el criterio de gestión cambie de primar los Ingresos.

**Efecto 3** - Creciente Integración, el ritmo y el porcentaje de grandes clientes que comparten Operador son cada vez mayores. Puede cifrarse en más del 50 %. Esta tendencia ayudará, en la medida que aumente el porcentaje, en facilitar la integración de diferentes cadenas de suministro con los beneficios que se derivan de esta colaboración.

**Efecto 4** - Los Operadores estarán bajo una importante presión para crecer o ser comprados. Será muy difícil para la mayoría de los Operadores independientes sobrevivir sin acuerdos con socios estratégicos más globales.

**Efecto 5** - Asistiremos a dificultades en la ejecución de las operaciones, como consecuencia de las múltiples integraciones y problemas asociados a ellas como diferentes culturas, integración de tecnologías y de redes.

**Efecto 6** - Geografías como la peruana necesitarán impulsar la internacionalización de las compañías logísticas mediante acuerdos, unión de fuerzas y visiones empresariales comunes que faciliten la presencia activa en los teatros de operaciones, fomentando al mismo tiempo la creación de un polo de desarrollo de talento logístico exportable y aprovechando al máximo el potencial de los puertos como puerta de entrada a la costa sur del Pacífico.

## **ANEXO VI**

# **RANKING AGENTES PARA IMPORTACIONES - 2009**



NRO.	DESPACHADOR DE ADUANA	VALOR FOB US\$	VALOR CIF US\$	PORCENTAJE	NRO. DUAS	PESO NETO (Kg)	PESO BRUTO (Kg)	TOTAL DERECHOS E IMP *
1	AUSA ADUANAS S.A	181 313 016	191 466 746	10,20 %	1727	77 671 455	78 783 134	45 478 974
2	BEAGLE AGENTES DE ADUANA S.A.	100 263 621	106 363 574	5,66%	1065	32 676 857	33 336 030	23 197 553
3	AGENCIAS RANSA S.A.	72 147 912	78 537 820	4,18%	447	69 442 397	69 774 022	16 134 118
4	INTERAMERICAN SERVICE CO. S.A.C.	66 702 183	73 773 795	3,93%	1371	52 060 708	52 786 116	15 898 963
5	CLI ADUANAS S.A.	69 186 994	71 363 525	3,80%	726	8 042 603	8 866 508	15 128 790
6	ADUAMERICA S.A.	51 912 442	56 332 085	3,00%	1131	26 921 157	27 501 572	12 247 364
7	DHL GLOBAL FORWARDING ADUANAS PERU S.A.	43 770 212	45 352 114	2,42%	850	3 335 331	3 637 803	8 886 901
8	PANALPINA ADUANAS S.A.	39 691 241	41 892 456	2,23%	1197	3 610 592	3 900 139	8 813 435
9	SCHARFF AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA S.A.	33 578 516	38 084 969	2,03 %	799	54 838 553	55 022 211	8 026 095
10	SAVAR AGENTES DE ADUANA S.A.	34 621 122	37 012 060	1,97%	938	9 929 978	10 339 145	9 180 370
11	CASOR ADUANEROS S.A.C.	33 332 721	36 098 180	1,92%	1328	8 533 762	8 804 036	8 117 048
12	DESPACHADORA PISCO S.A.	29 490 391	31 982 733	1,70%	63	26 707 907	26 779 253	6 119 586
13	ADUANERA CAPRICORNIO S.A. AGENTES DE ADUANA	29 064 555	31 682 199	1,69%	3819	19 942 104	20 539 012	7 215 991
14	HECTOR GONZALES SANDI AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA. S.A.	29 365 238	31 128 708	1,66%	702	3 909 216	4 106 282	7 104 107
15	ENLACE ADUANERO S.A.C.	28 063 741	30 455 175	1,62%	863	14 089 213	14 299 939	7 330 128
16	LUIS F. BATTIFORA AGENTE DE ADUANA S.A.	28 393 560	29 557 757	1,57%	175	2 580 644	2 809 715	7 128 325
17	TECNIADUANA S.A.C.	24 249 161	26 530 667	1,41%	707	10 843 608	11 181 008	6 246 338
18	AGENCIA DE ADUANA TRANSCONTINENTAL S.A.	23 645 780	25 744 757	1,37%	700	11 123 352	11 773 462	6 093 342
19	CORPORACION LOGISTICA LAS AMERICAS S.A.	20 328 174	22 286 039	1,19%	1153	8 447 682	8 514 564	5 488 090
20	DOGANA S.A. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS	18 874 814	21 045 888	1,12%	299	17 659 693	17 910 725	3 636 651
21	PALACIOS & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A.	19 800 975	20 993 412	1,12%	303	4 501 589	4 667 026	4 641 160
22	AGENTES DE ADUANA BENJAMIN ZEVALLOS-ORTIZ DRAGO S.A.	17 935 329	20 329 584	1,08%	1378	2 106 175	2 106 175	6 077 308
23	COSMOS CALLAO S.A. AGENTES DE ADUANA	17 322 176	18 699 159	1,00%	267	38 853 858	39 270 051	4 422 499
24	AGENCIA DE ADUANA ULTRAMAR S.A.	16 732 701	18 455 672	0,98%	133	18 868 883	19 006 843	3 657 768
25	AGENCIA DE ADUANAS J Y N ASOCIADOS S.A.	16 419 010	18 029 587	0,96%	492	10 287 749	10 598 770	4 239 300
26	ADUAMAR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	15 977 326	17 570 305	0,94%	45	40 743 711	40 842 722	568 301
27	AGENCIA DE ADUANA TRANSOCEANIC S.A.	15 058 551	16 449 079	0,88%	135	17 577 516	17 639 009	3 141 487

28	LORET DE MOLA S.A. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA	15 081 240	15 845 496	0,84%	359	5 436 607	5 679 819	3 448 584
29	KN PERU ADUANAS S.A.	13 848 293	14 947 880	0,80%	385	5 886 002	6 389 804	3 200 124
30	SAN REMO OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	13 805 193	14 804 596	0,79%	335	6 135 500	6 304 173	3 371 193
31	TRANSEL AGENCIA DE ADUANA S.A.	13 146 360	13 856 928	0,74%	195	3 780 953	3 902 774	3 037 552
32	LOGISTIC PARTNERS S.A.C.	12 698 953	13 776 505	0,73%	235	10 466 980	10 597 779	2 826 979
33	MANDATARIOS ADUANEROS S.A.	12 639 476	13 520 905	0,72%	216	5 998 371	6 062 519	2 733 730
34	TECNOSUR S.A.	10 176 972	12 577 758	0,67%	105	48 599 415	48 626 135	2 451 472
35	ADUANDINA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	11 564 183	12 283 376	0,65%	260	1 731 775	1 869 103	2 609 625
36	BOXPOOL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	11 192 247	12 129 294	0,65%	749	2 220 295	2 243 848	3 257 277
37	L.B. GAYOSO S.A.C.	11 255 144	11 587 446	0,62%	121	1 265 167	1 299 164	2 239 246
38	GARCIA PERSICO S.A.C.	9 910 043	10 551 152	0,56%	182	4 504 765	4 665 728	2 229 604
39	SC ZAVALA S.A.C. AGENTES DE ADUANAS	8 273 168	10 044 404	0,53%	848	5 046 956	5 073 818	2 330 578
40	ADUALINK S.A.C.	9 251 613	9 899 750	0,53%	272	2 518 972	2 622 492	2 473 728
41	ORBIS AGENTES DE ADUANA S.A.C.	9 116 220	9 801 146	0,52%	301	3 244 120	3 401 154	2 331 072
42	AGENCIA DE ADUANA LAMA S.A.	8 697 095	9 205 952	0,49%	93	2 749 428	2 852 766	1 832 484
43	DHL EXPRESS ADUANAS PERU S.A.C.	8 104 622	8 881 212	0,47%	675	4 506 827	4 568 229	1 743 208
44	UNIVERSO S.A.C. AGENTE DE ADUANA	7 991 114	8 528 864	0,45%	569	2 068 310	2 213 264	1 547 947
45	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	7 749 458	8 408 516	0,45%	9	14 288 521	14 288 521	1 723 014
46	RODOLFO BUSTAMANTE S.A. AGENTES DE ADUANA	7 210 111	7 655 349	0,41%	267	2 215 740	2 316 118	1 622 982
47	CLP OPERADOR LOGISTICO S.A.C	7 154 058	7 485 796	0,40%	156	3 214 820	3 344 719	1 562 022
48	JOSE ALFONSO SILVA LOPEZ S.A.	6 813 996	7 352 792	0,39%	204	2 292 634	2 374 869	1 613 716
49	AGENTES PROFESIONALES DE ADUANAS S.A.C.	6 719 841	7 242 110	0,39%	117	4 881 155	4 996 485	1 452 401
50	UNIVERSAL ADUANERA S.A.C.	6 567 128	6 957 215	0,37%	244	1 548 074	1 625 035	1 589 635
51	AGENCIA DE ADUANA ANTANA SOCIEDAD ANONIMA	6 499 667	6 934 537	0,37%	931	2 745 248	2 818 024	1 553 779
52	TAIWAN TRADE ADUANA S.A.	6 083 723	6 778 138	0,36%	294	1 104 898	1 147 585	1 275 872
53	CARLOS BELLO S.A.	5 834 436	6 491 859	0,35%	100	13 640 190	13 698 883	1 319 851
54	ESMES S.A. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA	5 651 605	6 455 298	0,34%	237	4 946 824	4 986 401	1 208 134
55	SERVICIOS ADUANEROS NACIONALES S.A.C.	6 278 351	6 446 277	0,34%	57	195 673	202 261	1 204 683
56	AURELIO LUIS SOTO ZEGARRA	5 349 572	6 077 905	0,32%	374	2 396 902	2 446 077	1 511 673
57	POST MAR S.A.	5 612 294	6 064 087	0,32%	432	1 411 737	1 493 250	1 457 221
58	QUELOPANA & CABALLERO S.A.C.	5 632 825	6 030 240	0,32%	245	981 292	1 043 305	1 382 821

59	NEW WORLD ADUANAS S.A.C.	5 452 225	6 028 105	0,32%	284	4 717 256	4 821 476	1 308 131
60	LOGISTICA MUNDIAL S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	5 258 824	5 970 364	0,32%	391	3 165 334	3 285 217	1 408 917
61	JAIME RAMIREZ MC CUBBIN S.R.L.	5 367 938	5 802 980	0,31%	172	2 278 707	2 331 483	1 289 809
62	DESPACHOS ADUANALES S.A.	5 368 721	5 729 834	0,31%	131	1 343 620	1 402 539	1 246 706
63	ALICIA GUZMAN DE CASTILLO S.A.	4 982 415	5 650 391	0,30%	87	8 705 671	8 783 414	1 245 763
64	DESPACHOS ADUANEROS INTERNACIONALES SAC. AGENCIA DE ADU	4 820 866	5 561 464	0,30%	930	3 060 947	3 086 300	1 492 634
65	AGENCIA DE ADUANA RABANAL S.A.C.	4 992 094	5 525 618	0,29%	180	1 339 371	1 404 410	1 128 503
66	AGENCIA DE ADUANA VICMAR S.A.	4 939 523	5 314 732	0,28%	68	3 295 399	3 338 537	1 039 305
67	JORGE RIVVA LOPEZ S.A.	4 842 512	5 295 135	0,28%	90	3 606 311	3 660 863	1 108 103
68	ITURRI AGENTE DE ADUANA SAC	4 269 747	5 222 455	0,28%	4	14 794 420	14 798 956	1 066 575
69	ALEJANDRO ZAVALA S.A.	4 429 915	5 205 849	0,28%	146	10 993 300	11 031 815	781 556
70	AGENCIA VENEGAS S.A.	4 668 678	5 201 561	0,28%	132	4 056 748	4 108 088	802 462
71	J.V.AGENTES DE ADUANA S.A.	4 451 716	5 092 264	0,27%	653	2 372 707	2 414 063	1 574 597
72	EGL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	4 614 247	5 014 658	0,27%	256	1 258 129	1 330 960	1 454 899
73	W. MERCHOR S.A.C.	4 534 785	4 861 313	0,26%	132	1 727 992	1 789 226	1 049 729
74	OUTSOURCING ADUANAS S.A.C.	4 535 906	4 860 547	0,26%	79	3 917 493	4 096 170	939 598
75	DISALTEX S.A.	4 607 246	4 815 908	0,26%	67	1 862 674	1 903 165	783 643
76	ABACUS LOGISTICA INTERNACIONAL S.A.C	4 418 399	4 778 549	0,25%	120	2 038 390	2 074 261	898 447
77	AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.	4 396 392	4 757 169	0,25%	174	2 376 825	2 466 768	968 934
78	ADUANAS Y LOGISTICA S.A.C.	4 194 746	4 695 912	0,25%	81	4 090 408	4 173 259	1 053 873
79	EL PACIFICO AGENCIA DE ADUANAS S.A.	4 360 601	4 535 057	0,24%	30	269 932	271 453	875 410
80	AGENTES Y ASESORES INTEGRALES EN ADUANAS S.A.	4 196 508	4 508 098	0,24%	195	1 259 201	1 327 265	1 014 892
81	JOSE VICENTE SILVA FERNANDEZ S.R.L.	4 164 997	4 485 162	0,24%	131	805 908	848 776	1 078 216
82	LAVALLE SUITO DESPACHADORES ADUANEROS S.A.	4 117 048	4 379 351	0,23%	148	2 695 653	2 923 936	1 093 139
83	AEROADUANA S.A.C.	3 957 919	4 371 114	0,23%	96	2 834 822	2 899 951	941 537
84	LITORAL PACIFICO S.A.	4 020 602	4 362 293	0,23%	72	1 763 557	1 898 110	983 012
85	CHOICE ADUANAS S.A.C.	3 987 054	4 267 202	0,23%	104	439 151	478 047	919 561
86	LUXOR AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	3 885 832	4 235 553	0,23%	186	992 559	1 069 600	1 047 620
87	CORPORACION INTERANDINA S.A. DESPACHADORES ADUANEROS	3 885 450	4 234 740	0,23%	130	1 121 008	1 214 235	1 013 243
88	AGENCIA DE ADUANA SPEED ADUANAS S.A.C.	3 865 887	4 225 537	0,23%	131	1 602 911	1 636 710	977 897



89	TECNOLOGIA EN SERVICIOS AGENTES DE ADUANA S.A.	3 916 286	4 209 539	0,22%	200	834 073	908 059	1 186 275
90	AGENCIA DE ADUANA AQUARIO S.A.C.	3 925 490	4 168 986	0,22%	260	954 198	988 035	807 482
91	GEMINIS ADUANAS S.A	3 696 335	4 019 975	0,21%	12	414 584	469 950	776 745
92	AGENTES DE ADUANA CRISMAR S.A.C.	3 631 381	3 973 603	0,21%	151	961 949	1 019 427	857 643
93	INTERNATIONAL CUSTOMS CORPORATION S.A.C.	3 604 776	3 788 914	0,20%	84	633 257	664 291	876 262
94	CESAR ANIBAL PEREZ BARTRA S.A.	3 511 672	3 783 933	0,20%	85	760 799	825 720	433 956
95	AG. DE AD. JESUS GUTIERREZ TORREBLANCA S.R.L.	3 511 977	3 763 899	0,20%	34	430 663	486 159	1 090 731
96	PEDRO A. ARANIBAR ORTIZ	3 373 913	3 690 041	0,20%	164	1 160 750	1 205 371	1 036 377
97	OLIMPEX AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	3 462 820	3 681 459	0,20%	156	1 915 166	2 099 086	447 182
98	R&R LOGISTICA INTEGRAL S.A.C.	3 410 984	3 680 772	0,20%	51	5 655 734	5 816 082	728 897
99	CONCORDE S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	3 063 848	3 522 234	0,19%	147	1 870 511	1 922 075	797 594
100	JOSMAR AGENTES DE ADUANA S.A.	2 940 376	3 458 291	0,18%	194	1 653 872	1 776 426	935 217
101	AGENCIA PORTUARIA S.A.	3 115 805	3 435 080	0,18%	44	2 423 897	2 448 335	686 930
102	MANEJOS INTEGRALES ADUANEROS S.A.	3 131 981	3 355 876	0,18%	149	592 627	632 216	765 191
103	FERNANDO GUTIERREZ T.E HIJOS S.R.L	3 044 041	3 287 691	0,18%	61	1 427 370	1 546 567	671 469
104	JENNIE ZOILA VASQUEZ TORRES	3 074 693	3 286 329	0,18%	498	1 849 376	1 991 320	618 871
105	SERVICIOS ADUANEROS ANDINA INTERNACIONAL S.R.L.	2 835 224	3 234 354	0,17%	54	4 515 136	4 517 930	318 421
106	FAZIO ADUANAS S.A.C.	2 996 928	3 214 896	0,17%	117	925 814	978 622	672 415
107	B & C ADUANAS S.A.C	2 677 586	3 199 645	0,17%	437	858 278	871 441	856 371
108	MIASA INTEGRACION ADUANERA S.A.C.	2 904 708	3 184 477	0,17%	69	2 038 560	2 233 822	971 554
109	AUGUSTO BEDOYA S.A.	2 863 097	3 167 020	0,17%	32	4 501 717	4 553 890	615 963
110	ADM ADUANAS S.A.C.	2 941 021	3 118 319	0,17%	80	423 612	440 937	636 546
111	ALEJANDRO ESTRADA E HIJOS S.A.	2 910 625	3 109 361	0,17%	70	836 939	920 294	725 910
112	PASSALACQUA S.A.	2 880 859	3 106 782	0,17%	106	928 393	959 910	617 219
113	SEDASA AGENTES DE ADUANA S.A.C.	2 914 463	3 095 066	0,16%	76	558 042	607 000	413 773
114	HANSA ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA	2 896 580	3 080 703	0,16%	65	2 252 003	2 476 792	603 247
115	LUMEN S.A.C AGENCIA DE ADUANA	2 806 012	2 991 884	0,16%	146	216 595	230 823	698 174
116	DANIEL ALVARADO AGENTE DE ADUANA S.A.	2 548 099	2 989 905	0,16%	448	851 475	868 060	769 629
117	RF INTERNATIONAL ADUANAS S.A.C.	2 717 458	2 955 873	0,16%	142	422 845	450 411	599 832
118	E. FALCON ADUANAS S.A.C.	2 712 756	2 894 273	0,15%	145	435 376	449 141	676 208
119	AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.	2 371 171	2 846 818	0,15%	423	724 932	735 157	689 560
120	JULIO ABAD S.A. AGENTES DE ADUANA	2 475 795	2 664 083	0,14%	59	858 812	904 008	552 201

121	AGENCIA DE ADUANA INTERAMERICANA S.A.	2 559 810	2 643 092	0,14%	59	6 870 002	6 885 130	424 144
122	CARLOS NUDEZ JENKINS S.A.	2 466 929	2 630 842	0,14%	103	286 629	299 617	572 675
123	LOGISTICA LOS OLIVOS S.A. AGENCIA DE ADUANA	2 288 707	2 586 603	0,14%	188	705 192	721 204	629 210
124	FRANCISCO PICCO VIEIRA S.A. AGENCIA DE ADUANA	2 451 186	2 556 868	0,14%	29	647 197	654 194	543 131
125	ECOADUANAS S.A.C.	2 243 110	2 555 327	0,14%	272	1 317 846	1 380 801	658 856
126	TRANSGLOBAL CUSTOMS LOGISTIC AGENCIA DE ADUANAS SOCIEDA	2 174 126	2 550 936	0,14%	342	1 087 380	1 106 706	981 256
127	FOX ADUANAS S.A.C	2 379 019	2 544 326	0,14%	759	386 186	419 999	596 294
128	ADUANAS & LOGISTICA INTEGRAL S.A.C.	2 282 841	2 454 727	0,13%	75	582 134	611 700	652 460
129	A. HARTRODT ADUANAS S.A.C.	2 315 515	2 449 544	0,13%	89	444 438	488 866	523 165
130	AGENCIAS UNIDAS ASOCIADAS S.A.C.	2 156 683	2 418 758	0,13%	78	1 255 597	1 342 264	469 912
131	CORPORACION LA NOIRE S.A.C.	2 143 728	2 367 817	0,13%	61	1 161 525	1 212 238	566 029
132	TRAMITES ADUANEROS S.A.C.	2 124 685	2 364 262	0,13%	132	646 908	666 795	585 053
133	AVM ADUANERA S.A.C. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS	2 174 049	2 346 488	0,12%	309	835 746	855 662	491 874
134	CONSORCIO GLOBAL PERU S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	2 012 586	2 300 330	0,12%	84	862 352	908 610	532 685
135	JAIME CHENEFFUSSE S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS	2 159 643	2 257 353	0,12%	55	215 513	227 405	558 333
136	AGENCIA DE ADUANA SANTA ISABEL S.A.C.	2 073 501	2 231 254	0,12%	75	402 888	426 238	497 479
137	ADUATECNICA POSTAL S.A.	1 963 872	2 231 005	0,12%	151	729 746	754 053	489 367
138	DESPACHOS INTERCONTINENTALES S.A.	2 033 884	2 180 804	0,12%	64	112 861	129 370	585 002
139	HUGO IGNACIO GADEA VILLAR S.A.	1 948 890	2 177 754	0,12%	204	1 437 458	1 451 532	517 336
140	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S.A. "D.A.A.S.A."	2 043 528	2 152 097	0,11%	30	475 974	487 892	487 837
141	PIRAMIDE AGENCIA DE ADUANAS S.A.	2 032 036	2 141 402	0,11%	52	271 534	286 090	518 159
142	LOS PILARES S.A. AGENCIA DE ADUANA	1 815 031	2 095 622	0,11%	278	579 937	624 717	572 465
143	JOSE ANTONIO LA NOIRE URQUIZO	1 876 670	2 063 905	0,11%	60	684 488	717 683	422 882
144	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS SOCIEDAD COMERCIAL	1 885 427	2 046 910	0,11%	203	440 488	496 930	599 898
145	JAL ADUANAS SAC	1 874 975	2 008 260	0,11%	80	249 694	266 342	385 992
146	RBK AGENTES DE ADUANA S.A.C.	1 696 392	2 006 319	0,11%	97	1 159 092	1 214 155	505 048
147	MARIÑO HNOS. S. A. AGENTE DE ADUANAS	1 934 421	2 000 120	0,11%	138	838 129	892 585	610 994
148	LIMATAC S.R.L.	1 856 598	1 990 899	0,11%	159	791 138	832 843	589 400
149	EFRINSA AGENTES DE ADUANA S.A.	1 844 310	1 975 490	0,11%	107	127 075	139 211	414 138

150	AGENCIA DE ADUANA ATLANTA S.A.	1 765 477	1 942 234	0,10%	145	667 345	699 153	515 399
151	AGENCIA DE ADUANA JEAN S.A.C.	1 668 290	1 922 060	0,10%	183	740 937	785 086	438 282
152	MUNDO ADUANERO S.A.C.	1 781 454	1 921 256	0,10%	74	399 537	417 486	389 011
153	AGENCIA DE ADUANA PEGASO S.A.	1 740 096	1 904 080	0,10%	57	491 114	506 318	389 963
154	ALFONSO SEBASTIANI S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	1 792 617	1 903 490	0,10%	44	123 351	136 435	744 088
155	GESTIONES ADUANERAS TACNA S.A.C.	1 659 586	1 890 526	0,10%	638	588 862	609 609	514 025
156	IBERICA ADUANERA S.A	1 547 682	1 863 700	0,10%	65	634 061	665 992	614 041
157	C.D.D.C.TECNICOS ADUANEROS S.A.	1 716 106	1 850 945	0,10%	117	375 188	436 595	544 641
158	ADUAEXPRESS S.A.C.	1 626 121	1 806 524	0,10%	118	367 115	386 705	380 948
159	BUENA VISTA S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	1 723 035	1 805 876	0,10%	43	226 956	230 820	195 783
160	MONTEVERDE ADUANERA S.A.C.	1 620 323	1 786 884	0,10%	92	215 386	238 891	418 322
161	GEP S.A. AGENCIA DE ADUANA	1 644 313	1 768 644	0,09%	56	608 973	646 380	461 593
162	ALFA AGENCIA DE ADUANA S.A.C	1 638 386	1 763 538	0,09%	25	1 344 856	1 363 033	342 201
163	AGENCIA DE ADUANA SAN BORJA S.A.	1 600 306	1 692 823	0,09%	68	306 261	332 562	376 440
164	MAGNO AGENCIA DE ADUANAS SAC	1 532 200	1 683 165	0,09%	79	470 420	489 132	341 302
165	E-ADUANAS S.A.C.	1 501 216	1 667 851	0,09%	143	252 838	256 682	447 104
166	GRUPO ADUANERO S.A.C.	1 415 857	1 650 191	0,09%	142	1 013 698	1 034 814	532 491
167	BROKERS ADUANEROS S.A.C.	1 487 913	1 601 332	0,09%	90	283 661	304 914	350 062
168	ADUATEC S.R.L. AGENTES DE ADUANA	1 461 240	1 574 918	0,08%	70	621 289	649 003	254 042
169	YLAURICOCHA S.A. AGENCIA DE ADUANA	1 428 198	1 549 880	0,08%	37	782 793	807 748	290 830
170	AGENTES DE ADUANA SAN NICOLAS S.A.	1 411 500	1 522 251	0,08%	54	390 924	412 503	346 971
171	IKE S.A AGENCIA DE ADUANA	1 374 143	1 510 184	0,08%	45	1 122 573	1 174 281	340 371
172	Q.MAR S.A.C. AGENTE DE ADUANA	1 320 336	1 499 907	0,08%	57	703 624	740 624	324 472
173	LOGISTICA NOHAT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA AGENCIA DE ADU	1 247 342	1 470 971	0,08%	85	870 917	890 901	332 230
174	AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA J. K.M. S.A .C.	1 226 494	1 385 274	0,07%	60	136 149	142 833	256 372
175	ISLAY AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA S.A.	1 282 066	1 366 140	0,07%	29	431 208	442 603	290 273
176	SERVICIOS EN ADUANAS S.C.R.L.	1 285 564	1 345 699	0,07%	49	192 442	206 234	274 654
177	RIGER AGENTE AFIANZADO DE ADUANA S.A.C.	1 198 818	1 311 507	0,07%	36	146 253	151 432	315 847
178	WORLD COMPANY CUSTOMS S.A.C.	1 183 570	1 302 352	0,07%	79	157 498	163 968	275 560
179	TERRA ADUANERA S.A.C.	1 187 228	1 296 861	0,07%	126	223 821	238 993	328 709
180	GLOBAL CUSTOMS SERVICE S.A.C AGENTES DE ADUANAS	1 104 296	1 209 340	0,06%	44	403 785	426 145	369 726



181	GRUPO PML S.A.C AGENTES DE ADUANAS	1 039 128	1 153 976	0,06%	63	470 855	482 115	264 508
182	FAR ADUANAS S.A.C.	1 031 404	1 118 767	0,06%	33	564 511	580 471	262 369
183	FERRIVA ADUANAS S.A.C.	998 740	1 110 771	0,06%	114	262 603	275 058	242 012
184	TRABAJOS ADUANEROS S. A. - TRADSA	905 766	1 095 323	0,06%	356	424 133	428 043	473 027
185	NEOCORP S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	892 027	1 040 731	0,06%	99	540 453	568 404	262 427
186	AGENCIA DE ADUANA SANTAMARIA S.A.C.	901 766	1 017 184	0,05%	99	461 081	466 502	318 479
187	R.R. ROMERO POGGI E HIJOS S.A.C.	945 637	1 011 724	0,05%	39	187 072	203 487	296 062
188	DESPACHOS ADUANEROS UNIVERSO S.A.C.	951 891	1 006 453	0,05%	23	209 154	215 072	287 108
189	AGENCIA DE ADUANA PONCE S.A.C.	931 867	990 946	0,05%	35	212 736	219 585	178 409
190	AGENCIA DE ADUANAS CRISTEC SERVICE SOCIEDAD ANONIMA CER	910 193	990 628	0,05%	31	266 378	288 724	352 973
191	GUILLERMO MAS S.A.	860 776	939 853	0,05%	44	273 295	292 887	202 848
192	INVERSIONES ADUANERAS S.A.	887 373	939 700	0,05%	31	25 045	29 594	162 081
193	NAVASA AGENTES DE ADUANA S.A.	861 029	929 553	0,05%	45	134 015	140 481	185 248
194	BARRON & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A.C.	796 055	898 114	0,05%	34	392 492	399 599	207 964
195	OPERADORES LOGISTICOS MERCURIO S.C.R.L.	824 574	896 383	0,05%	11	1 049 432	1 053 550	173 063
196	STAR 10 SOCIEDAD ANONIMA - STAR 10 S.A	820 617	869 020	0,05%	14	148 040	157 651	189 744
197	SERVICIOS AERO MARITIMOS S.A.C.	772 221	860 776	0,05%	33	377 974	403 500	225 666
198	SOCIEDAD VALDERRAMA S.A.C. AGENTES DE ADUANA	772 907	831 121	0,04%	35	157 306	173 122	251 424
199	KSS OPERADOR DE COMERCIO EXTERIOR S.A.C.	725 666	815 263	0,04%	92	591 745	599 058	167 052
200	PEDRO DONGO SORIA S.A. AG. DE AD.	788 736	814 276	0,04%	22	39 360	41 655	229 308
201	LOGISTICA DEL PACIFICO AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS SO	730 714	790 059	0,04%	85	191 306	200 929	192 149
202	AGENCIA DE ADUANA MIRAFLORES S.A.	716 089	786 854	0,04%	21	305 848	315 722	172 293
203	JOSE V. MOLFINO S.A.	730 840	786 597	0,04%	29	231 959	243 503	188 662
204	AGENCIA DE ADUANA OCEANO ANTARTICO S.A	694 906	785 840	0,04%	49	398 398	421 947	185 223
205	D & S ASESORES DE ADUANA S.A.	707 970	778 737	0,04%	184	159 736	171 144	124 544
206	URANO GROUP S.A.C.	638 462	760 108	0,04%	84	767 824	775 662	191 569
207	SALINAS & CASARETTO AG. ASOC. DE AD. S.A.	669 555	741 646	0,04%	47	263 824	271 931	195 844
208	OPERACIONES Y TRAMITES ADUANEROS S.A.	701 007	740 280	0,04%	48	143 044	149 892	147 450

209	AGENCIA DE ADUANA RRR DEL PACIFICO S.A.C	683 497	726 497	10,04%	16	161 678	171 277	124 550
210	AIROCEAN ADUANAS S.A.C	644 425	708 537	0,04%	59	119 341	122 481	157 764
211	MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C.	640 704	701 276	0,04%	58	69 122	73 687	140 184
212	RAMSEY S.A. AGENTES DE ADUANA	638 202	691 203	0,04%	25	218 366	228 444	153 484
213	CAPITAL AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	633 707	687 846	0,04%	31	72 603	77 445	167 431
214	D & E CHAINS AGENCIA DE ADUANAS S.A.C	579 516	686 517	0,04%	50	189 553	197 581	179 424
215	A.E. SMITH S.A.C. AGENTES DE ADUANA	638 982	682 502	0,04%	34	74 150	83 018	140 900
216	LUIS BETETA S.A. AGENTES DE ADUANA	608 995	666 282	0,04%	33	337 853	364 629	95 590
217	BLOG ADUANAS .A.C.	532 827	654 454	0,03%	26	375 947	387 529	124 942
218	Z LOGISTIC GROUP ADUANAS S.A.C.	582 361	635 320	0,03%	24	151 542	155 623	128 434
219	CYOPEX ADUANAS SAC	532 704	614 380	0,03%	22	325 342	329 213	252 795
220	HANDELZOLL S.A.C.	578 958	607 315	0,03%	20	17 517	18 967	140 579
221	AURIEL AGENTES DE ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	534 366	604 210	0,03%	25	148 945	154 580	111 794
222	RAFAEL EDUARDO GARCIA SILVA	538 239	602 679	0,03%	12	50 575	50 850	105 929
223	M.C.L.M. AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	558 451	594 288	0,03%	29	365 303	395 320	101 851
224	NEW CUSTOMS S.A.C.	520 028	593 713	0,03%	29	130 342	131 822	158 408
225	CHUNG & ASOCIADOS AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	501 791	570 771	0,03%	19	148 466	149 614	163 138
226	SERVICIOS INTERNACIONALES ZETA S.A.	523 708	565 236	0,03%	71	50 138	52 521	29 627
227	TLI ADUANAS S.A.C.	512 602	559 380	0,03%	7	252 517	252 944	91 759
228	SEACER S.R.L. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA	526 149	554 949	0,03%	25	40 593	45 439	141 550
229	INTERNATIONAL BUSSINES CORPORATION S.A. AGENTE DE ADUAN	452 851	552 306	0,03%	47	269 799	270 777	168 144
230	AXIS GL AGENCIA DE ADUANA S.A.C	506 479	542 609	0,03%	22	93 864	97 847	185 324
231	NORCAM S.A.	492 523	523 413	0,03%	33	41 386	42 722	63 879
232	JEM LOGISTIC S.A.C	490 161	521 339	0,03%	32	55 061	58 917	133 832
233	TRASLADOS ADUANEROS S.A.C.	482 198	510 843	0,03%	8	125 932	126 730	97 135
234	AGENTES CORPORATIVOS S.A.	473 223	503 036	0,03%	22	54 861	56 788	100 347
235	AGENCIA DE ADUANA HUMBOLDT S.A.C.	365 958	434 106	0,02%	25	335 702	347 912	88 928
236	ENRIQUE AMPUERO S.A.	342 716	397 488	0,02%	64	155 840	155 840	189 678
237	INVERSIONES ADUANERAS AGENTE DE ADUANA SAC	296 541	370 374	0,02%	24	321 312	333 421	77 430
238	DISCOVERY LOGISTICA ADUANERA S.A.C.	321 252	342 881	0,02%	67	161 732	164 723	69 022
239	TOP EXPRESS AGENTES DE ADUANA	267 951	340 933	0,02%	23	219 725	220 877	76 592



	S.A.C.							
240	TECNOLOGIA Y LOGISTICA COMERCIAL S.A.C.	303 000	340 010	0,02%	7	297 020	301 640	101 017
241	S&S CORPORACION ADUANERA S.A.	308 999	331 601	0,02%	11	130 484	137 784	57 777
242	AGENCIA DE ADUANASION S.A.C.	309 548	323 308	0,02%	19	8 858	9 212	53 229
243	OMEGA S.A.C. AGENTE DE ADUANA	255 483	273 412	0,01%	17	103 011	109 529	66 312
244	MILLENNIUM AGENTES DE ADUANA S.A.C.	244 208	268 849	0,01%	15	53 233	55 533	72 455
245	GLOBAL ADUANERA S.A.C. LOGISTICA INTEGRAL	221 577	268 595	0,01%	16	166 641	170 843	80 398
246	JORGE OTTINIANO S.A.	237 826	253 825	0,01%	7	58 541	62 297	66 686
247	LOBATO OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	234 320	250 718	0,01%	11	53 826	55 284	49 922
248	GAMARRA & CIA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	205 992	241 831	0,01%	23	38 000	39 140	91 975
249	PINTO DEL ROSARIO LEONOR NURY / AGP CUSTOMS SERVICE	218 572	237 128	0,01%	19	39 925	46 583	50 160
250	CLAUSSEN & FERRETTO S.A.C. AGENTES DE ADUANA OPERADOR L	209 259	231 247	0,01%	16	31 331	31 563	64 219
251	GALAXY AGENCIA DE ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	188 495	226 981	0,01%	13	216 876	231 948	41 650
252	AS-LINE AGENTES DE ADUANA S.A.C.	180 201	213 193	0,01%	21	48 357	48 661	86 876
253	ROBLEDO AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	191 609	207 766	0,01%	20	140 429	142 255	61 625
254	GRUPO EMPRESARIAL DE COMERCIO EXTERIOR S.A.	159 190	167 578	0,01%	17	16 319	17 509	29 830
255	FLORES & ASOCIADOS S.A. AGENCIA DE ADUANA	126 590	167 026	0,01%	16	113 285	113 706	62 041
256	JUAN E. MADICO M. AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	140 990	152 689	0,01%	9	4 208	4 468	32 102
257	IMEX S.A. AGENTE DE ADUANA	136 087	147 924	0,01%	6	57 380	60 013	43 146
258	CONTINENTAL AGENCIA DE ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	137 629	144 805	0,01%	3	6 083	6 321	27 977
259	ASUNTOS ADUANEROS TRAMEXIM S.A.	60 315	68 226	0,00%	6	32 755	34 110	12 391
260	GESTION LOGISTICA INTEGRAL S.A.	52 308	55 769	0,00%	1	2 422	2 750	21 878
261	SOPORTE ADUANERO SOCIEDAD ANONIMA CERRADA - SOPORTE ADU	36 639	44 263	0,00%	3	18 110	18 160	16 699
262	ADUANAVES S.A.	37 609	39 955	0,00%	3	2 162	2 415	9 135
263	REAL COMPANIA DE SERVICIOS AD. S.A.	25 290	28 176	0,00%	3	880	929	8 074
264	MIGUEL VASQUEZ RUIZ S.A.C. AGENTES DE ADUANA	7 635	8 444	0,00%	2	335	510	517
265	C&C DESPACHOS S.A.C. AGENTE DE ADUANA	5 085	7 256	0,00%	2	3 033	3 033	1 467

266	BROKERS VERA ADUANEROS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	103	3 626	0,00%	1	288	413	1 902
	<b>SUB-TOTAL</b>	<b>1 738 036 478</b>	<b>1 877 840 894</b>	<b>1</b>	<b>52 891</b>	<b>963 931 700</b>	<b>982 899 924</b>	<b>413 560 991</b>

## **ANEXO VII**

# **RANKING AGENTES PARA EXPORTACIONES – 2009**

1	AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA J. K.M. S.A .C.	414 938 899	22,23 %	270	182 534	200 147
2	AGENCIAS RANSA S.A.	239 690 876	12,84 %	656	444 655 187	466 832 338
3	BEAGLE AGENTES DE ADUANAS S.A.	119 713 123	6,41 %	146	166 290 467	178 447 536
4	AGENCIA DE ADUANA ULTRAMAR S.A.	98 951 099	5,30 %	1 430	75 987 866	80 233 198
5	AGENCIA DE ADUANA ATLANTA S.A.	94 932 804	5,09 %	1 271	1 500 621	1 565 817
6	YURICOCHA S.A. AGENCIA DE ADUANA	74 739 182	4,00 %	148	23 210 200	23 870 079
7	AUSA ADUANAS S.A	52 280 510	2,80 %	187	58 740 733	63 763 420
8	JOSE V. MOLFINO S.A.	46 840 255	2,51 %	47	92 442 185	100 570 008
9	PALACIOS & ASOCIADOS AGENTES DE ADUANA S.A.	40 854 054	2,19 %	1 076	32 648 290	34 392 486
10	AGENCIA DE ADUANA TRANSOCEANIC S.A.	35 864 525	1,92 %	139	37 409 216	37 601 784
11	AURELIO LUIS SOTO ZEGARRA	32 086 077	1,72 %	46	10 162 068	10 242 438
12	SAN REMO OPERADOR LOGISTICO S.A.C.	27 037 867	1,45 %	153	26 900 467	27 099 195
13	TECNOSUR S.A.	26 941 500	1,44 %	42	44 449 224	46 047 096
14	ADUAMERICA S.A.	26 175 923	1,40 %	204	37 666 345	41 262 945
15	UNIVERSO S.A.C. AGENTE DE ADUANA	25 306 484	1,36 %	93	40 195 292	41 368 850
16	JAIME RAMIREZ MC CUBBIN S.R.L.	18 051 685	0,97 %	10	7 419 677	8 034 496
17	DOGANA S.A. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS	17 828 982	0,96 %	321	10 853 845	12 504 893
18	GARCIA PERSICO S.A.C.	17 643 825	0,95 %	366	14 888 436	15 267 210
19	TRANSEL AGENCIA DE ADUANA S.A.	17 310 912	0,93 %	66	14 766 692	15 610 596
20	M.C.L.M. AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	16 357 239	0,88 %	279	14 820 424	15 609 335
21	SERVICIOS INTERNACIONALES ZETA S.A.	15 980 385	0,86 %	971	23 940 350	23 950 615
22	AGENCIA DE ADUANA MACROMAR S.A.	15 707 438	0,84 %	268	12 285 871	12 929 821
23	ASUNTOS ADUANEROS TRAMEXIM S.A.	15 693 197	0,84 %	154	5 220 692	5 361 436
24	AGENTES DE ADUANA SAN NICOLAS S.A.	14 682 886	0,79 %	15	325 514 214	353 138 790
25	EGL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	12 695 486	0,68 %	338	3 507 220	3 908 520
26	SALINAS & CASARETTO AG. ASOC. DE AD. S.A.	12 503 013	0,67 %	932	7 722 139	8 711 488
27	ADUAMAR SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	12 473 524	0,67 %	53	16 568 972	25 369 966
28	CARLOS BELLO S.A.	12 257 183	0,66 %	46	1 372 397	1 418 526
29	TECNIADUANA S.A.C.	10 999 568	0,59 %	172	4 604 208	4 695 185
30	SCHARFF AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA S.A.	10 947 759	0,59 %	253	6 392 383	6 728 050
31	CAPITAL AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	8 501 432	0,46 %	265	718 897	791 934
32	GEMINIS ADUANAS S.A	8 459 406	0,45 %	715	3 523 327	3 933 796
33	PASSALACQUA S.A.	7 759 255	0,42 %	107	489 529	523 186
34	CHOICE ADUANAS S.A.C.	6 735 183	0,36 %	102	329 416	352 637
35	CLI ADUANAS S.A.	6 653 164	0,36 %	115	3 445 601	3 669 421
36	LOGISTIC PARTNERS S.A.C.	6 424 009	0,34 %	134	3 393 078	3 500 983
37	ADUANERA CAPRICORNIO S.A.	6 335 131	0,34 %	121	2 393 466	2 468 291

	AGENTES DE ADUANA					
38	PANALPINA ADUANAS S.A.	6 275 862	0,34 %	214	766 733	813 778
39	MANDATARIOS ADUANEROS S.A.	6 173 112	0,33 %	910	8 762 328	8 770 906
40	JOSE ALFONSO SILVA LOPEZ S.A.	6 118 039	0,33 %	64	1 290 954	1 351 202
41	ALEJANDRO ZAVALA S.A.	5 541 141	0,30 %	175	1 888 252	1 957 698
42	UNIVERSAL ADUANERA S.A.C.	5 393 618	0,29 %	118	2 454 952	2 551 383
43	SC ZAVALA S.A.C. AGENTES DE ADUANAS	5 339 051	0,29 %	165	6 087 600	8 696 782
44	ADUATEC S.R.L. AGENTES DE ADUANA	5 257 719	0,28 %	77	152 852	171 733
45	AVM ADUANERA S.A.C. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANAS	5 215 586	0,28 %	23	2 136 554	2 145 380
46	AGENCIA DE ADUANA AQUARIO S.A.C.	5 142 658	0,28 %	169	360 093	372 147
47	RBK AGENTES DE ADUANA S.A.C.	5 105 022	0,27 %	154	308 036	313 824
48	AGENCIAS UNIDAS ASOCIADAS S.A.C.	4 882 202	0,26 %	62	2 091 375	2 164 970
49	MAGNO AGENCIA DE ADUANAS SAC	4 847 668	0,26 %	122	2 074 510	2 288 099
50	DESPACHOS ADUANALES S.A.	4 764 365	0,26 %	14	1 345 928	1 366 326
51	INTERAMERICAN SERVICE CO. S.A.C.	4 711 361	0,25 %	124	3 963 824	4 166 980
52	CASOR ADUANEROS S.A.C.	4 455 115	0,24 %	43	872 069	938 847
53	TRAMITES ADUANEROS S.A.C.	4 239 209	0,23 %	73	946 714	1 025 916
54	AGENCIA DE ADUANAS J Y N ASOCIADOS S.A.	4 092 459	0,22 %	53	4 315 157	4 414 290
55	JENNIE ZOILA VASQUEZ TORRES	4 013 796	0,22 %	172	7 222 539	7 271 107
56	PIRAMIDE AGENCIA DE ADUANAS S.A.	4 000 289	0,21 %	81	1 325 854	1 455 950
57	DISALTEX S.A.	3 915 161	0,21 %	31	2 065 334	2 085 027
58	KN PERU ADUANAS S.A.	3 905 582	0,21 %	225	1 234 694	1 301 105
59	AGENCIA DE ADUANA INTERAMERICANA S.A.	3 846 328	0,21 %	112	3 372 923	3 396 160
60	DHL EXPRESS ADUANAS PERU S.A.C.	3 791 381	0,20 %	248	624 517	647 136
61	AXIS GL AGENCIA DE ADUANA S.A.C	3 769 658	0,20 %	73	1 147 214	1 243 003
62	INTERNATIONAL CUSTOMS CORPORATION S.A.C.	3 707 225	0,20 %	22	429 711	438 902
63	ITURRI AGENTE DE ADUANA SAC	3 636 727	0,19 %	12	9 480 983	9 695 745
64	AGENCIA DE ADUANA SAN BORJA S.A.	3 607 856	0,19 %	49	971 807	1 028 990
65	DHL GLOBAL FORWARDING ADUANAS PERU S.A.	3 594 516	0,19 %	174	108 309	121 970
66	ENLACE ADUANERO S.A.C.	3 577 645	0,19 %	58	2 988 381	3 197 258
67	SEDASA AGENTES DE ADUANA S.A.C.	3 550 487	0,19 %	123	2 058 985	2 218 659
68	FLORES & ASOCIADOS S.A. AGENCIA DE ADUANA	3 544 009	0,19 %	3	4 503 310	4 503 310
69	ISLAY AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA S.A.	3 458 735	0,19 %	64	270 369	293 320
70	DESPACHADORA PISCO S.A.	3 248 734	0,17 %	46	87 754 566	87 790 109
71	CONCORDE S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	3 204 378	0,17 %	11	79 108	83 028
72	LITORAL PACIFICO S.A.	3 087 455	0,17 %	97	2 684 266	2 827 257
73	AGENCIA DE ADUANA TRANSCONTINENTAL S.A.	2 987 507	0,16 %	51	1 225 948	1 269 592



74	TAIWAN TRADE ADUANA S.A.	2 978 665	0,16 %	45	246 873	259 695
75	SOCIEDAD VALDERRAMA S.A.C. AGENTES DE ADUANA	2 678 024	0,14 %	11	507 062	545 091
76	L.B. GAYOSO S.A.C.	2 665 670	0,14 %	229	1 319 920	1 677 172
77	HANSA ADUANAS SOCIEDAD ANONIMA	2 434 987	0,13 %	31	943 865	1 018 392
78	AEROADUANA S.A.C.	2 253 241	0,12 %	17	2 519 466	2 527 234
79	ADUALINK S.A.C.	2 211 924	0,12 %	98	1 338 353	1 398 484
80	RAFAEL EDUARDO GARCIA SILVA	2 203 881	0,12 %	136	3 929 631	3 955 490
81	CORPORACION INTERANDINA S.A. DESPACHADORES ADUANEROS	2 155 981	0,12 %	27	1 040 282	1 154 225
82	ALICIA GUZMAN DE CASTILLO S.A.	2 144 832	0,11 %	33	520 306	611 980
83	OLIMPEX AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	1 989 276	0,11 %	74	2 125 791	2 143 664
84	MIGUEL VASQUEZ RUIZ S.A.C. AGENTES DE ADUANA	1 929 459	0,10 %	56	2 638 183	2 643 135
85	AGENCIA DE ADUANA HUMBOLDT S.A.C.	1 883 575	0,10 %	37	2 596 020	2 596 020
86	BOXPOOL AGENCIA DE ADUANAS S.A.C.	1 803 518	0,10 %	70	1 176 583	1 349 204
87	R&R LOGISTICA INTEGRAL S.A.C.	1 744 909	0,09 %	84	49 099	58 694
88	AGENCIA DE ADUANA PRISMA S.A.C.	1 681 254	0,09 %	40	629 803	735 785
89	J.V.AGENTES DE ADUANA S.A.	1 672 868	0,09 %	107	791 064	835 638
90	CORPORACION LA NOIRE S.A.C.	1 620 900	0,09 %	30	2 462 575	2 462 575
91	MANEJOS INTEGRALES ADUANEROS S.A.	1 381 912	0,07 %	64	49 916	54 380
92	FRANCISCO PICCO VIEIRA S.A. AGENCIA DE ADUANA	1 378 225	0,07 %	32	143 518	148 951
93	COSMOS CALLAO S.A. AGENTES DE ADUANA	1 370 602	0,07 %	9	28 019 569	28 022 093
94	AGENCIA DE ADUANA JEAN S.A.C.	1 327 728	0,07 %	121	831 302	912 741
95	ALFA AGENCIA DE ADUANA S.A.C	1 318 569	0,07 %	6	28 935	29 517
96	CLP OPERADOR LOGISTICO S.A.C	1 269 180	0,07 %	48	307 995	346 297
97	CESAR ANIBAL PEREZ BARTRA S.A.	1 260 061	0,07 %	18	2 004 288	2 004 288
98	RODOLFO BUSTAMANTE S.A. AGENTES DE ADUANA	1 236 780	0,07 %	17	228 654	237 383
99	NEOCORP S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	1 231 697	0,07 %	49	78 693	82 685
100	AGENTES DE ADUANA CRISMAR S.A.C.	1 216 590	0,07 %	33	616 226	638 106
101	OUTSOURCING ADUANAS S.A.C.	1 196 120	0,06 %	60	766 488	1 110 631
102	LOGISTICA MUNDIAL S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	1 178 724	0,06 %	56	1 819 461	1 827 804
103	ECOADUANAS S.A.C.	1 177 680	0,06 %	118	231 861	245 111
104	D & E CHAINS AGENCIA DE ADUANAS S.A.C	1 085 173	0,06 %	17	377 116	379 770
105	MIASA INTEGRACION ADUANERA S.A.C.	990 922	0,05 %	19	298 171	345 835
106	AGENCIA DE ADUANA MIRAFLORES S.A.	981 031	0,05 %	28	645 840	773 017
107	LUIS F. BATTIFORA AGENTE DE ADUANA S.A.	903 493	0,05 %	50	136 431	150 248
108	MONTEVERDE ADUANERA S.A.C.	881 048	0,05 %	9	92 849	99 996
109	SERVICIOS ADUANEROS ANDINA INTERNACIONAL S.R.L.	858 874	0,05 %	38	200 206	212 280
110	GESTIONES ADUANERAS TACNA S.A.C.	843 389	0,05 %	42	438 239	568 065

111	ORBIS AGENTES DE ADUANA S.A.C.	783 356	0,04 %	21	255 992	280 116
112	ROBLEDO AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	781 057	0,04 %	48	1 063 961	1 066 742
113	LAVALLE SUITO DESPACHADORES ADUANEROS S.A.	766 793	0,04 %	21	266 365	273 685
114	DESPACHOS ADUANEROS INTERNACIONALES SAC. AGENCIA DE ADU	744 343	0,04 %	77	2 225 111	2 438 790
115	AGENCIA DE ADUANA VILCAPOMA HERMANOS SOCIEDAD COMERCIAL	740 539	0,04 %	35	100 837	102 682
116	GRUPO PML S.A.C AGENTES DE ADUANAS	707 866	0,04 %	14	141 911	144 967
117	TECNOLOGIA EN SERVICIOS AGENTES DE ADUANA S.A.	692 269	0,04 %	24	345 266	385 485
118	AGENTES PROFESIONALES DE ADUANAS S.A.C.	665 326	0,04 %	7	46 810	54 397
119	WORLD COMPANY CUSTOMS S.A.C.	596 711	0,03 %	13	153 958	176 929
120	W. MERCHOR S.A.C.	579 227	0,03 %	24	154 602	169 628
121	NEW WORLD ADUANAS S.A.C.	557 192	0,03 %	32	398 287	402 464
122	CONTINENTAL AGENCIA DE ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	547 994	0,03 %	82	168 357	192 629
123	DESPACHOS ADUANEROS CHAVIMOCHIC SAC	547 898	0,03 %	11	1 211 997	1 281 830
124	POST MAR S.A.	512 875	0,03 %	11	383 208	447 815
125	A. HARTRODT ADUANAS S.A.C.	509 422	0,03 %	19	356 950	357 571
126	URANO GROUP S.A.C.	483 197	0,03 %	20	614 171	634 614
127	ADUANDINA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	479 978	0,03 %	6	3 854	4 423
128	E. FALCON ADUANAS S.A.C.	466 541	0,02 %	19	55 203	55 775
129	AGENCIA DE ADUANA SPEED ADUANAS S.A.C.	444 504	0,02 %	14	275 961	282 550
130	SAVAR AGENTES DE ADUANA S.A.	442 769	0,02 %	11	517 834	543 147
131	PEDRO A. ARANIBAR ORTIZ	367 519	0,02 %	11	196 220	196 421
132	JOSMAR AGENTES DE ADUANA S.A.	362 029	0,02 %	22	181 348	189 325
133	OPERADORES LOGISTICOS MERCURIO S.C.R.L.	357 696	0,02 %	17	182 242	196 490
134	AGENCIA DE ADUANA RABANAL S.A.C.	341 547	0,02 %	16	34 438	34 740
135	LOGISTICA NOHAT SOCIEDAD ANONIMA CERRADA AGENCIA DE ADU	338 331	0,02 %	97	387 986	392 819
136	D & S ASESORES DE ADUANA S.A.	337 868	0,02 %	41	32 062	34 942
137	FAZIO ADUANAS S.A.C.	337 787	0,02 %	5	33 858	35 820
138	TRASLADOS ADUANEROS S.A.C.	333 317	0,02 %	8	270 440	273 740
139	B & C ADUANAS S.A.C	321 374	0,02 %	14	101 417	108 333
140	ADUAEXPRESS S.A.C.	316 937	0,02 %	9	115 106	116 671
141	CONSORCIO GLOBAL PERU S.A.C. AGENCIA DE ADUANA	311 941	0,02 %	3	359 241	364 775
142	DESPACHOS ADUANEROS ARUNTA S.A. "D.A.A.S.A."	306 838	0,02 %	12	219 768	338 844
143	MARIÑO HNOS. S. A. AGENTE DE ADUANAS	294 106	0,02 %	52	325 310	325 726
144	REAL COMPANIA DE SERVICIOS AD. S.A.	289 274	0,02 %	9	9 154	10 000
145	FERRIVA ADUANAS S.A.C.	286 357	0,02 %	4	18 775	20 186



146	IKE S.A AGENCIA DE ADUANA	267 863	0,01 %	4	4 508	5 039
147	INVERSIONES ADUANERAS S.A.	264 150	0,01 %	2	19 800	21 280
148	LORET DE MOLA S.A. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA	260 375	0,01 %	3	19 650	20 092
149	ADM ADUANAS S.A.C.	258 851	0,01 %	11	49 487	51 278
150	GLOBAL ADUANERA S.A.C. LOGISTICA INTEGRAL	258 146	0,01 %	4	12 097	12 790
151	AURIEL AGENTES DE ADUANA SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	245 744	0,01 %	4	66 480	72 950
152	JAIME CHENEFFUSSE S.A.C. AGENCIA DE ADUANAS	224 170	0,01 %	4	2 744	2 824
153	GRUPO ADUANERO S.A.C.	221 902	0,01 %	3	169 095	170 170
154	LUXOR AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	202 969	0,01 %	12	64 379	66 399
155	TOP EXPRESS AGENTES DE ADUANA S.A.C.	197 034	0,01 %	23	6 904	7 512
156	AGENCIA PORTUARIA S.A.	191 024	0,01 %	4	55 128	62 171
157	E-ADUANAS S.A.C.	188 482	0,01 %	7	146 345	155 001
158	AGENCIA VENEGAS S.A.	183 490	0,01 %	3	21 041	21 680
159	LOGISTICA LOS OLIVOS S.A. AGENCIA DE ADUANA	182 657	0,01 %	10	1 098 010	1 110 693
160	ADUANAS & LOGISTICA INTEGRAL S.A.C.	176 028	0,01 %	15	28 999	32 901
161	JORGE OTTINIANO S.A.	165 056	0,01 %	6	19 984	22 645
162	LOS PILARES S.A. AGENCIA DE ADUANA	143 055	0,01 %	7	84 658	89 117
163	Q.MAR S.A.C. AGENTE DE ADUANA	138 519	0,01 %	9	200 197	212 885
164	AGENCIA DE ADUANA SION S.A.C.	137 172	0,01 %	4	12 545	20 608
165	LIMATAC S.R.L.	118 032	0,01 %	13	16 729	23 205
166	JAL ADUANAS SAC	117 029	0,01 %	6	39 486	43 901
167	TERRA ADUANERA S.A.C.	105 739	0,01 %	2	67 370	78 642
168	AUGUSTO BEDOYA S.A.	101 154	0,01 %	1	138 000	139 590
169	ADUATECNICA POSTAL S.A.	98 293	0,01 %	4	54 918	55 218
170	TRANSGLOBAL CUSTOMS LOGISTIC AGENCIA DE ADUANAS SOCIEDA	79 942	0,00 %	2	134 258	134 258
171	JOSE ANTONIO LA NOIRE URQUIZO	77 265	0,00 %	4	48 938	49 580
172	AGENTES Y ASESORES INTEGRALES EN ADUANAS S.A.	75 013	0,00 %	3	26 051	27 540
173	AGENCIA DE ADUANA PONCE S.A.C.	74 092	0,00 %	1	16 000	16 480
174	AGENCIA DE ADUANA RRR DEL PACIFICO S.A.C	70 637	0,00 %	1	9 789	10 260
175	TLI ADUANAS S.A.C.	69 142	0,00 %	3	3 560	4 279
176	AGENCIA DE ADUANAS CRISTEC SERVICE SOCIEDAD ANONIMA CER	69 102	0,00 %	2	1 498	1 531
177	RAMSEY S.A. AGENTES DE ADUANA	65 127	0,00 %	3	2 592	2 762
178	DESPACHOS ADUANEROS UNIVERSO S.A.C.	59 162	0,00 %	3	5 813	5 900
179	AGENCIA DE ADUANA PEGASO S.A.	56 248	0,00 %	4	24 604	24 810
180	GAMARRA & CIA AGENCIA DE ADUANA S.A.C.	55 299	0,00 %	5	1 146	1 160
181	SERVICIOS ADUANEROS NACIONALES S.A.C.	54 181	0,00 %	6	468	494

182	AGENCIA DE ADUANA SANTAMARIA S.A.C.	48 200	0,00 %	2	27 000	44 010
183	FOX ADUANAS S.A.C	43 897	0,00 %	1	5 200	5 390
184	ABACUS LOGISTICA INTERNACIONAL S.A.C	41 767	0,00 %	3	3 132	3 307
185	HECTOR GONZALES SANDI AGENCIA AFIANZADA DE ADUANA. S.A.	40 106	0,00 %	3	1 639	2 005
186	HUGO IGNACIO GADEA VILLAR S.A.	39 944	0,00 %	4	3 800	4 444
187	MUELLES AGENTES DE ADUANAS S.A.C.	35 130	0,00 %	7	7 755	8 549
188	GUILLERMO MAS S.A.	33 600	0,00 %	2	2 740	2 740
189	RIGER AGENTE AFIANZADO DE ADUANA S.A.C.	30 000	0,00 %	1	500	629
190	NAVASA AGENTES DE ADUANA S.A.	23 549	0,00 %	5	4 554	8 479
191	AGENTES CORPORATIVOS S.A.	21 813	0,00 %	1	400	440
192	EL PACIFICO AGENCIA DE ADUANAS S.A.	21 499	0,00 %	1	380	380
193	ALEJANDRO ESTRADA E HIJOS S.A.	17 718	0,00 %	2	1 164	1 616
194	GRUPO EMPRESARIAL DE COMERCIO EXTERIOR S.A.	17 055	0,00 %	1	31	31
195	CARLOS NUÑEZ JENKINS S.A.	16 842	0,00 %	1	1 690	1 710
196	NORCAM S.A.	12 000	0,00 %	1	1 440	1 520
197	EFRINSA AGENTES DE ADUANA S.A.	11 551	0,00 %	1	43	45
198	QUELOPANA & CABALLERO S.A.C.	10 820	0,00 %	1	2 250	2 300
199	AGENCIA DE ADUANA VICMAR S.A.	8 637	0,00 %	2	2 464	2 560
200	INTERNATIONAL BUSSINES CORPORATION S.A. AGENTE DE ADUAN	7 951	0,00 %	1	47	47
201	ADUANAS Y LOGISTICA S.A.C.	4 829	0,00 %	1	283	283
202	JEM LOGISTIC S.A.C	3 252	0,00 %	1	109	117
203	AIROCEAN ADUANAS S.A.C	3 000	0,00 %	1	180	182
204	SEACER S.R.L. AGENTES AFIANZADOS DE ADUANA	2 458	0,00 %	1	105	113
205	RF INTERNATIONAL ADUANAS S.A.C.	2 280	0,00 %	1	200	214
206	JOSE VICENTE SILVA FERNANDEZ S.R.L.	1 937	0,00 %	1	7	7
207	CYOPEX ADUANAS SAC	650	0,00 %	1	900	950
208	STAR 10 SOCIEDAD ANONIMA - STAR 10 S.A	100	0,00 %	1	760	820
209	AGENCIA DE ADUANA OCEANO ANTARTICO S.A	90	0,00 %	1	90	110
	<b>TOTAL</b>	<b>1 866 201 863</b>		<b>18 958</b>	<b>1 822 079 037</b>	<b>1 935 321 788</b>

## **ANEXO VIII**

# **RELACIÓN DE PRINCIPALES COMPETIDORES DEL OPERADOR LOGÍSTICO**

ALSA - Almacenes y Logística S.A.(Callao, Lima, Perú)

Terminal de Almacenamiento Aéreo, Terminal de Almacenamiento Marítimo, Centro de Distribución y Depósito Autorizado de Aduana. Complejo aduanero con más de 30,000m<sup>2</sup>. Transporte Internacional de Carga.  
<http://www.alsaperu.com.pe/>

Corporación de Logística Integral - (Perú)

Servicio de Logística Integral en comercio exterior: transporte internacional de mercancías, desaduanaje, almacenaje y distribución por medio de un solo interlocutor. Nuestra misión es convertirnos en el socio logístico de nuestros clientes. Multi embarques S.A. Hellmann group of partners. Transportes y Embalajes S.A. Géminis, Agentes Afianzados de Aduanas S.A.  
<http://www.cli.com.pe/>

Asturias Perú SAC. Operador Logístico (Ate Vitarte, Lima, Perú)

Operador logístico integral y líder en transporte terrestre nacional e internacional, ofrece una gama amplia de servicios para responder a cualquier necesidad de sus clientes. Contamos con camiones de carga pesada y camionetas. <http://www.asturiasperu.com/>

Ausa Agente Logístico (Perú)

Agencia de Aduana Perú. Embarque y transporte internacional, Trámites aduaneros, Transporte local y distribución, Almacenaje y control de inventarios, Asesoría legal especializada, Servicios financieros y de seguros, Asesoría en Comercio Exterior. <http://www.ausa.com.pe/>

Grupo Scharff (Perú)

Grupo empresarial peruano cuya finalidad es facilitar las gestiones en el mercado del comercio exterior, cuya misión es ser la mejor opción en Logística Integral en el Comercio Internacional y Nacional. Courier, Carga, Aduanas,

Almacén, Terminal Postal. Son representantes de Federal Express (FedEx) en el Perú. <http://www.scharff.com.pe/>

#### Grupo 12 - Logística, Transporte, Almacenaje (Lima, Perú)

Servicio de almacenaje, distribución y transporte de mercaderías y bienes. Especializados en el servicio de recepción, despacho y distribución del Economato (artículos de oficina, folletería, formatos bancarios, etc.). <http://www.grupo12sac.com/>

#### Aldia Logística - Almacenaje, Almacenamiento (Lima, Perú)

Servicios integrales de almacenaje, transporte, logística y comercio exterior. Transporte de todo tipo de cargas con cobertura nacional e internacional. Servicio de almacenaje, mercaderías y bienes. Almacenes techados y vigilancia todo el día. <http://www.aldialogistica.net/>

#### Grupo Las Américas - Operador Logístico Comercio Exterior (Callao, Perú)

Almacenes Mundo (ALMUSA), depósito temporal y depósito aduanero. Transportes Sobreruedas, empresa de transporte terrestre de carga. Agencia de Aduana, desde el trámite aduanero de su mercadería hasta la entrega final en almacenes. Asesoría legal y comercial. <http://www.lasamericas.com.pe/>.

#### Grupo RANSA- Operador Logístico de Comercio Exterior (Callao, Perú)

Agente de aduanas líder en el Perú, con operaciones en los principales puertos del país y con los equipos más modernos al servicio de la gestión aduanera. Adecuan sus servicios a los requerimientos de cada cliente y ofrecen servicios complementarios en el ámbito aduanero, agregándole valor a los recursos y capacidades de la empresa.

Atienden necesidades en Trámites aduaneros y asesoramiento técnico-legal de clientes de cualquier sector económico, y buscan ser reconocidos como la mejor alternativa de soporte para el crecimiento de sus operaciones, diseñando y ejecutando operaciones seguras y confiables pensadas a la medida del cliente.

# **ANEXO IX**

## **LOS ESTADOS FINANCIEROS: CONCEPTOS Y FORMATOS**

## PRESENTACIÓN DE ESTADOS FINANCIEROS

A continuación, se presenta el balance general de la compañía ABC S.A. al 31 de diciembre de 19X2:

<b>ABC</b>			
<b>BALANCE GENERAL</b>			
al 31 de diciembre de 19X2			
(expresado en miles de soles)			
<b>ACTIVO</b>		<b>PASIVO</b>	
<b>Activo corriente:</b>		<b>Pasivo corriente:</b>	
Caja	180	Sobregiros bancarios	15
Bancos	170	Tributos por pagar	13
Cuentas por cobrar	450	Sueldos por pagar	60
Provisión para incobrables	(50)	Provisión para C.T.S.	400
Existencias	580	Cuentas por pagar	<u>4</u>
Gastos pag. poradel.	<u>200</u>		
		Total pasivo corriente	492
Total activo corriente	1,530		
		<b>Pasivo no corriente:</b>	
<b>Activo no corriente:</b>		Deuda a largo plazo	118
Cuentas por cob. L.P.	60	Ganancias diferidas	<u>16</u>
Inversiones <sup>en</sup> valores	80		
Vehículos	300	Total pasivo no corriente	<u>134</u>
Dep. acum. vehículos	(120)		
Muebles y enseres	500	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>626</u></b>
Dep. acum. mueb. ens.	<u>150</u>		
Total activo no corriente	<b>670</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	
		Capital social	600
		Reserva legal	83
		Otras reservas	28
		Utilidades retenidas	<u>863</u>
		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	<b><u>1,574</u></b>
		<b>TOTAL PASIVO</b>	<b><u>        </u></b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b><u>2,200</u></b>	<b>Y PATRIMONIO NETO</b>	<b><u>2,200</u></b>



## **Descripción**

El balance general tiene un encabezado en el que se presenta el nombre de la compañía (ABC), el nombre del estado financiero (balance general) y la fecha a la cual se está presentando (al 31 de diciembre de 19X2).

Note la fecha a la cual ha sido expresado este informe. Se menciona a/, lo que significa que éste representa todos los recursos que tiene la compañía, las deudas con terceros y los derechos de los propietarios a dicha fecha.

El balance general está constituido por las siguientes partes: el activo, el pasivo y el patrimonio neto, los cuales son definidos a continuación, considerando las "Normas Internacionales de Contabilidad".

### **Activo**

El activo está formado por todos los recursos que controla la entidad y de los cuales se espera obtener beneficios económicos futuros para la entidad. Los recursos pueden ser tangibles (bienes) o intangibles (derechos).

Dentro del balance general, las cuentas del activo se clasifican según la rapidez con que se espera se conviertan en efectivo o sean utilizadas.

Según este criterio, el activo se puede dividir en:

- a) Activo corriente o circulante: Es aquel que se espera sea convertido en efectivo o utilizado, ya sea durante el ciclo normal de operaciones del negocio o dentro del lapso de un año (de los dos criterios, el que sea más largo), contado a partir de la fecha de emisión del balance general.

Este a su vez se subdivide en:

- a.1) Activo disponible: Incluye cuentas como caja, bancos, valores negociables, las cuales son consideradas como dinero o cuasidinero.

- a.2) Activo exigible: Incluye cuentas por cobrar (a clientes, al personal, otras cuentas por cobrar) y documentos por cobrar.
  - a.3) Activo realizable: En el caso de una compañía comercial, incluye mercaderías y en el caso de una compañía industrial, productos terminados, productos en proceso, materias primas y suministros.
- b) Activo no corriente: También llamado permanente. Representa todos los bienes de propiedad de la compañía -pueden ser tangibles o intangibles- que se utilizan para el desarrollo de las operaciones del negocio. En situaciones normales, se espera que no sean vendidos.

Dentro de los activos tangibles (llamados también fijos), se pueden encontrar las siguientes cuentas: muebles y enseres, maquinaria y equipo, vehículos, edificios, terrenos. Los activos tangibles, a excepción de los terrenos, están sujetos a depreciación por su uso a través del tiempo.

Los activos intangibles son bienes utilizados en las operaciones del negocio que no tienen existencia física. Dentro de éstos, se pueden encontrar las siguientes cuentas: concesiones, derechos de marca, patentes, etc. Los activos intangibles están sujetos a amortización.

- c) Existen otros tipos de activos, que pueden ser a corto y largo plazo (y, por tanto, corrientes y no corrientes), tales como los cargos diferidos y los gastos pagados por adelantado.

Los cargos diferidos se refieren a desembolsos hechos por la compañía por servicios que ya se han recibido, pero que generalmente ayudarán a generar ingresos en el futuro. Por ejemplo, el pago a una compañía de consultores por la realización de una investigación de mercado.

Los gastos pagados por adelantado se refieren a desembolsos hechos por la compañía por servicios que aún no se han recibido, como por ejemplo, alquileres pagados por adelantado o seguros pagados por adelantado.

Ambos tipos de partidas de activo tienen la característica de convertirse en gasto:

- A medida que el servicio sea recibido (caso de los gastos pagados por adelantado).
- A medida que transcurra el tiempo durante el cual contribuyen a generar ingresos (caso de los cargos diferidos).

## **Pasivo**

El pasivo está formado por obligaciones presentes de la entidad como resultado de hechos pasados.

Dentro del balance general, las cuentas del pasivo se clasifican según el plazo en que se tenga que cancelar la deuda.

Según este criterio, el pasivo se puede dividir en:

- a) Pasivo corriente o circulante: Está referido a deudas u obligaciones que tienen que ser canceladas dentro del ciclo normal de operaciones o dentro del lapso de un año (el que sea más largo).

De este modo, el pasivo corriente, puede incluir las siguientes deudas:

- Deudas con los bancos (sobregiros bancarios)
- Deudas con el Estado (tributos por pagar)
- Deudas con los proveedores (cuentas por pagar comerciales)
- Deudas con los trabajadores (remuneraciones o sueldos por pagar)
- Deudas con los accionistas, tal como si cada uno de éstos fuera una persona ajena al negocio, es decir un tercero (cuentas por pagar a socios o accionistas).
- Provisión para compensación por tiempo de servicios, que consiste en una deuda que tiene la compañía con sus trabajadores, por los años de servicios que ha recibido de éstos.

b) Pasivo no corriente: Está referido a deudas u obligaciones cuyo plazo de vencimiento es mayor a un año.

Por ejemplo, incluye:

- Deudas a largo plazo.

c) Además, existe otra clase de pasivo, que puede ser corriente o no corriente, según sea a corto o largo plazo, llamado "créditos diferidos", el cual es un cobro efectuado por adelantado, por futuros bienes o servicios, que la compañía tiene la obligación de entregar o brindar.

Por ejemplo, los alquileres cobrados por adelantado, por los cuales la compañía recibió dinero para prestar servicio de alquiler en un futuro.

Este tipo de partida de pasivo tiene la siguiente característica: cuando el bien sea entregado o el servicio sea prestado, entonces el pasivo se convertirá en un ingreso. Así, si la compañía A recibe dinero por adelantado de la compañía B por una mercadería que aún no tiene en almacén, entonces la compañía A tiene una obligación (pasivo) con la compañía B. Cuando la mercadería llegue, la compañía A se la entregará a la compañía B (esta operación perfecciona la transferencia de propiedad), por lo que el pasivo deja de ser tal, para convertirse en un ingreso (originado por la venta).

Además, hay que mencionar las "ganancias diferidas", que son ganancias recibidas por adelantado aunque todavía no se haya recibido el efectivo correspondiente. El ejemplo más claro es el caso de las letras que incluyen intereses. Aquí, los intereses ya han sido "cobrados", puesto que ya es un derecho para la empresa, pero éstos recién serán recibidos al momento del cobro de la letra. Sin embargo, por cada periodo transcurrido habrá que considerar estos intereses como ganancia -al igual que el caso de las ganancias cobradas por adelantado.

Por último, otro tipo de pasivo es el pasivo contingente, el cual se trata de una deuda que se estima se va a contraer (no hay seguridad de que así sea) y que depende de un evento cuyo resultado es incierto.

### **Patrimonio neto**

Representa la participación que tienen los socios o dueños en la compañía. Es el interés residual de los activos de la entidad, después de deducir los pasivos. Dentro del balance general, las cuentas de patrimonio neto se clasifican según su menor restricción de ser repartidas entre los socios.

Las cuentas del patrimonio neto son las siguientes:

- Capital social, que representa el aporte de los socios, que puede ser en efectivo, mercaderías, inmuebles, etc.
- Reservas, que son detracciones de utilidades, las cuales se destinan a fines específicos o a cubrir pérdidas. Estas se pueden clasificar, según la naturaleza que las origina, en:
  - Reserva legal, que está originada por disposiciones legales.
  - Reserva contractual, que está originada por contratos con otras compañías.
  - Reserva estatutaria, que está originada por los estatutos de la compañía.
- Utilidades no distribuidas, conocidas también como utilidades retenidas o utilidades acumuladas, representan la suma de todas las utilidades (o pérdidas, que originan pérdidas acumuladas) desde que la compañía inició sus operaciones, incluyendo los resultados de los ejercicios que posteriormente obtuvo hasta la fecha del balance general.

Además, existen otras partidas como: excedente de revaluación, participación patrimonial de los trabajadores.

## **Ecuación contable**

La ecuación contable está representada por la siguiente fórmula:

$$\text{Activo} = \text{Pasivo} + \text{Patrimonio neto}$$

Esta ecuación se cumple en todos los casos. Por ejemplo, en el caso de la compañía ABC, la ecuación se cumple, y nos indica que los activos (que representan recursos que son de propiedad de la compañía) por S/. 2,200, son financiados por terceros (pasivos) en S/. 626, y por los socios (patrimonio neto) en S/. 1,574.

## **Presentación**

En el Cuadro N° 2 se presenta el estado de ganancias y pérdidas de la compañía ABC, por el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 19X2 inclusive.

**ABC****ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS**

del 1º de enero al 31 de diciembre de 19X2

(expresado en miles de soles)

<b>Ventas</b>		2,460
<b>Costo de ventas:</b>		
Inventario inicial de mercaderías	480	
Compras	1,240	
Fletes sobre compras	180	
Devoluciones y rebajas sobre compras	(300)	
Inventario final de mercaderías	<u>(580)</u>	<u>(1,020)</u>
Utilidad bruta		1,440
<b>Gastos de operación:</b>		
<b>Gastos administrativos:</b>		
Alquiler de oficinas administrativas	80	
Sueldos	40	
Incobrables	15	
Depreciación de muebles y enseres	<u>50</u>	<u>(185)</u>
<b>Gastos de ventas:</b>		
Alquiler de oficinas de ventas	20	
Comisión de vendedores	30	
Depreciación de vehículos	<u>30</u>	<u>(80)</u>
Utilidad de operación		1,175
<b>Otras partidas:</b>		
Descuentos sobre ventas		(18)
Intereses ganados		40
Alquileres ganados		<u>25</u>
Utilidades antes de partidas extraordinarias e impuesto a la renta		1,222
<b>Partidas extraordinarias:</b>		
Pérdida de activo lijopor incendio		<u>(60)</u>
Utilidad antes de impuesto a la renta		1,162
Impuesto a la renta		<u>(465)</u>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<u><b>697</b></u>



## **Descripción**

Al igual que el balance general, el estado de ganancias y pérdidas tiene un encabezado en el cual se presenta el nombre de la compañía (ABC), el nombre del estado financiero (estado de ganancias y pérdidas) y el período por el cual se está presentando la información (del 1° de enero al 31 de diciembre de 19X2).

El estado de ganancias y pérdidas mostrará el resultado obtenido por la compañía en un determinado período. Dicho resultado proviene de la diferencia entre los ingresos y los gastos. Así, tenemos:

- Si los ingresos son mayores que los gastos, entonces existirá utilidad.
- Si los gastos son mayores que los ingresos, entonces existirá pérdida.

A continuación, se van a diferenciar algunos conceptos básicos, que son indispensables para comprender la naturaleza de las partidas de los estados financieros:

### **Conceptos básicos**

- a) **Ingresos:** Representan un aumento de los activos de una compañía, que puede ser en forma de efectivo, cuentas por cobrar u otros, originados por operaciones con clientes (por la venta de mercaderías o de servicios), u otro tipo de operaciones (como por ejemplo, la ganancia de intereses sobre depósitos a plazo).
- b) **Costos:** Representan disminuciones de activos o aumentos de pasivos en que ha incurrido una compañía para adquirir bienes o servicios que en un futuro generarán ingresos. Por ejemplo, si la compañía ABC S.A. adquirió mercadería por S/. 1,000 (ya sea al contado o al crédito), incurrió en un costo por S/. 1,000.

c) Gastos: Son el costo de los bienes o servicios adquiridos por la compañía, los cuales han generado ingresos. El costo se convierte en gasto cuando contribuye a generar un ingreso. La conversión en gasto se realiza con el fin de comparar ingresos con gastos y mostrar un resultado (este último es el objetivo del estado de ganancias y pérdidas). Por ejemplo, si la compañía ABC vendió la mercadería por S/. 1,800, inmediatamente el costo de S/. 1,000 se convertirá en gasto por S/. 1,000, con el objetivo de compararse con el ingreso generado por S/. 1,800. De esta comparación, se obtiene un resultado (utilidad) de S/. 800.

Los gastos se pueden clasificar como:

- Gastos del ejercicio, cuando su uso corresponde directamente al período en cuestión. Por ejemplo, sueldos, consumo de luz, agua, etc., referidos a un determinado período.
- Gastos capitalizables, son originados por activos cuyos costos se convertirán en gasto en un futuro. Por ejemplo, un alquiler pagado por adelantado, que en un primer momento se presenta como activo (gasto pagado por adelantado), se convertirá en gasto a medida que se va recibiendo el servicio de alquiler.

d) Pérdida: Es el costo de los bienes o servicios que no han logrado generar ingresos. Por ejemplo, si la mercadería adquirida por la compañía ABC S.A. estuviera dañada y no se pudiera vender, entonces, se generaría una pérdida por S/. 1,000.

En el estado de ganancias y pérdidas, se compararán ingresos, gastos y pérdidas (estos dos últimos disminuirán las utilidades).

## **Clasificación de los ingresos**

Los ingresos se pueden clasificar en:

- a) Ingresos directos: Son los que provienen de las operaciones normales del giro del negocio. Por lo general se representan mediante la cuenta ventas.
- b) Ingresos financieros: Son los que provienen de operaciones vinculadas con el manejo eficiente del efectivo, como por ejemplo, intereses ganados, ingresos por diferencia de cambio, descuentos obtenidos por pronto pago, etc.
- c) Otros ingresos: Son ingresos que presentan una de las dos características siguientes:
  - Inusual, es decir, la operación que lo generó no es normal con respecto al giro de la empresa.
  - Infrecuente, es decir, la operación que lo generó se presenta muy rara vez.
- d) Ingresos extraordinarios: Son ingresos que presentan las dos características, es decir, son inusuales y a la vez infrecuentes.

## **Clasificación de los gastos**

Los gastos se pueden clasificar en:

- a) Gastos directos: Son los incurridos por una compañía para generar ingresos directos, es decir, aquellos propios del giro del negocio.

Por ejemplo, en una compañía comercial, se llamará costo de ventas (ver Cuadro N° 2). Se calcula de la siguiente manera:

En el caso presentado, el inventario inicial corresponde al monto de mercaderías que se tenía al 1º de enero de 19X2, y el inventario final, al 31 de diciembre de 19X2.

Las compras netas incluyen conceptos relacionados con la compra de mercadería, como por ejemplo: fletes sobre compras (transporte de las mercaderías), seguros sobre compras, devoluciones sobre compras, etc.

b) Gastos de operación: También son llamados gastos operativos. Son los gastos incurridos por una compañía para que pueda desarrollar sus actividades. Pueden ser de dos tipos:

b.1) Gastos generales o de administración: Incurridos por la compañía para que pueda ser administrada. Por ejemplo, gastos de sueldos del personal administrativo, gastos de luz, gastos de alquiler de oficinas administrativas, etc.

b.2) Gastos de ventas: Incurridos por la compañía para poder colocar su producto en el mercado. Se relacionan con las operaciones de venta.

c) Gastos financieros: Proviene del manejo de efectivo ajeno a la compañía. Por ejemplo, gasto de intereses generados por la obtención de un préstamo bancario.

d) Otros gastos: Son gastos que cumplen una de las dos condiciones siguientes: son inusuales o son infrecuentes.

$$\text{Costo de ventas} = \text{Inventario inicial de mercaderías} + \text{Compras netas} - \text{Inventario final de mercaderías}$$

e) Gastos extraordinarios: Son gastos que cumplen con las dos condiciones mencionadas anteriormente.

# **ANEXO X**

## **EL MANEJO DE LA TESORERÍA DE UNA EMPRESA**

## **MANEJO DE LA TESORERÍA EN LA EMPRESA**

El tesorero de la empresa debe determinar cuál debe ser la cantidad de dinero que se mantenga en efectivo, y realizar periódicamente una evaluación del manejo del mismo. Se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

### **¿POR QUÉ TENER EFECTIVO?**

Los motivos que obligan a mantener efectivo son:

- **Transacciones:** generalmente no coinciden las entradas con las salidas, por lo que se requiere mantener una cierta cantidad de efectivo como respaldo.
- **Imprevistos:** en algunas ocasiones se presentan situaciones imprevistas, como el caso de indemnizar a un trabajador que se separa de la empresa.
- **Especulación:** habrá ciertas circunstancias que ofrezcan a la empresa buenas oportunidades de invertir sus utilidades: por ejemplo, la compra de cierta materia prima cuya escasez se prevé.

De los tres anteriores, el motivo que obliga con mayor frecuencia a mantener efectivo es el de las transacciones, ya que constituye la actividad principal de toda empresa; los otros dos casos obedecen a actividades esporádicas.

### **¿QUÉ SALDO DE CAJA DEBE MANTENERSE?**

Uno de los problemas que enfrenta el encargado de las finanzas es el del monto que se debe invertir en cada uno de los activos de la empresa; el efectivo no está fuera de esta regla y por ello se han desarrollado varios modelos para calcular cuánto efectivo debe mantenerse.

Es necesario tomar en consideración lo que cuesta mantener el efectivo, y además lo que cuesta no tenerlo para cubrir los compromisos en el momento oportuno. Es decir, el costo del efectivo faltante y el costo del efectivo sobrante,

y con base en ello, determinar la cantidad óptima que se debe mantener disponible.

Es recomendable mantener el mínimo saldo de caja en efectivo y en la cuenta corriente en los Bancos, y el excedente de dinero colocarlo en diferentes posibilidades de inversión, con el objeto de reducir el riesgo; es decir, poder ganar en algunas inversiones si se pierde en otras.

## **¿QUÉ ES EL FLUJO DE CAJA?**

Al Flujo de Caja se le denomina también Presupuesto de Caja, Presupuesto de Tesorería o Cash Flow. Es un instrumento que permite mantener un adecuado control sobre la disponibilidad del efectivo, e indicador de la posible liquidez de la empresa, de gran ayuda en el manejo financiero empresarial.

El Flujo de Caja, de acuerdo con el tiempo de proyección, puede ser:

- Flujo de Caja a Corto Plazo, generalmente de períodos mensuales presupuestados hasta por el período de un año. Permite evaluar las necesidades financieras a corto plazo.
- Flujo de Caja a Mediano y Largo Plazo. Éstos pueden ser de períodos trimestrales o anuales, que sustentan un estudio de preinversión que permite evaluar la financiación necesaria para el mediano y largo plazo.

Para poder atender las necesidades normales diarias o periódicas, es necesario tener determinados saldos en efectivo o, al menos, la posibilidad de obtenerlos rápidamente. Por ejemplo, la empresa tiene como necesidad periódica el pago mensual o semanal a sus trabajadores. Muchas empresas prefieren, además, mantener un saldo en efectivo superior a las necesidades normales como reserva de urgencia a la cual recurrir en caso de austeridad financiera.

Cuando se tengan significativos excedentes de efectivo, estos recursos financieros se podrán orientar a mejorar o ampliar las líneas de producción,



pagar mayores dividendos, y mejorar la imagen de la empresa ante instituciones financieras y proveedores.

Para una empresa, es útil tener información oportuna acerca del comportamiento de su caja. Esto le permite una administración óptima de su liquidez y así evitar problemas serios por falta de ella, que incluso pueden ocasionar la quiebra y la consiguiente intervención por parte de los acreedores.

Es más factible que una empresa quiebre por falta de liquidez que por falta de rentabilidad, lo que demuestra la importancia de una buena administración de la liquidez, para lo cual es necesario conocer el comportamiento del manejo de los recursos financieros de la empresa. Esto se logra por medio del Flujo de Caja.

El uso del Flujo de Caja en las decisiones que se toman en la empresa se complementan con los Estados Financieros (Balance General y Estado de Ganancias y Pérdidas).

En la práctica, hay diferentes formas de presentar un Flujo de Caja. El modelo más recomendable es el siguiente:

## ESTRUCTURA DE UN FLUJO DE CAJA A CORTO PLAZO

PERÍODOS MENSUALES	1	2	3	N
SALDO INICIAL DE CAJA				
<b>INGRESOS:</b>				
VENTAS CONTADO				
COBRANZAS				
PRÉSTAMOS				
APORTES DE CAPITAL				
OTROS INGRESOS				
TOTAL INGRESOS				
COSTOS DE VENTA (*)				
GASTOS ADMINISTRATIVOS				
GASTOS DE VENTA				
GASTOS FINANCIEROS				
AMORTIZACIÓN DEUDA				
IMPUESTOS				
OTROS EGRESOS				
TOTAL EGRESOS				
SALDO FINAL DE CAJA				
SALDO ACUMULADO				

(\*) SIN CONSIDERAR LA DEPRECIACIÓN

## **OBJETIVOS DEL FLUJO DE CAJA**

Los objetivos que se persiguen con la elaboración del Flujo de Caja son:

- Diagnosticar cuál será el comportamiento del Flujo de Caja a través del período o períodos de que se trate.
- Determinar los períodos en que habrá faltantes de efectivo, y los períodos en que existirán sobrantes de él; y establecer a cuánto ascenderán éstos en cada caso.
- Determinar si las políticas de cobro y de pago son las mejores para la gestión empresarial.

El Flujo de Caja es elaborado normalmente por el tesorero de la empresa, quien depende del gerente financiero, y tiene a su cargo la administración de la liquidez de la compañía.

## **PRINCIPALES USUARIOS DEL FLUJO DE CAJA**

### **USO DEL FLUJO DE CAJA POR LA MISMA EMPRESA**

El Flujo de Caja a corto plazo es un instrumento que sirve a la gerencia financiera de la empresa para medir el comportamiento futuro de la liquidez, por lo que debe mantenerse un adecuado control y administración sobre el efectivo, ya que generalmente los ingresos reales difieren de los presupuestados.

Siendo el Flujo de Caja una herramienta básica en la planeación financiera, permite al encargado de las finanzas de la empresa obtener respuesta a las siguientes interrogantes:

- Respecto a los fondos, ¿la empresa generará superávit o tendrá déficit?
- ¿Es factible alcanzar el nivel de ingresos?
- Las proyecciones de ingresos y egresos, ¿son razonables, pesimistas u optimistas?

- ¿Es coherente el nivel de ingresos con el nivel de egresos?
- ¿Podrán efectuarse las inversiones planeadas?
- ¿Será necesario recurrir a financiamiento externo de la empresa? ¿Por cuánto tiempo?

## **USO DEL FLUJO DE CAJA POR LAS ENTIDADES FINANCIERAS DE CRÉDITO**

Las entidades financieras, entre ellas los bancos, utilizan el Flujo de Caja de sus clientes solicitantes de créditos con el objeto de evaluar la capacidad de pago a corto plazo (Flujo de Caja mensual hasta de un año) o la rentabilidad de la inversión (Flujos de Caja a mediano y largo plazo).

A través del Flujo de Caja se puede determinar cuándo y en qué cantidades necesita fondos la empresa, así como cuándo y en qué cantidades pueden esperar el reembolso ordenado de las facilidades de crédito que se concedan.

En los Flujos de Caja presentados por los clientes de las entidades financieras como requisito para obtener los créditos, se aprecia a lo siguiente:

- El Flujo de Caja presentado a las entidades financieras es elaborado sobre supuestos, tomando como indicios sus propios datos, donde las cifras relativas a los ingresos tienen menor grado de aproximación que las cifras relativas a los egresos.
- La precisión de las cifras está en razón inversa a la proyección del presupuesto en el tiempo; según esto, cuanto mayor sea la duración de una operación bancaria, tanto menos preciso será el presupuesto presentado por el cliente.
- Para una empresa, el mejor modo de plantear su requerimiento financiero a los bancos y otras entidades es sustentándolo con el Flujo de Caja, con el cual se manifiesta cuánto y en qué meses necesita el crédito la empresa, así como cuándo podría la empresa empezar a cumplir ordenadamente con sus obligaciones financieras.

## **LA GESTIÓN DE TESORERÍA EN GRUPOS DE EMPRESAS**

Sólo hay que leer las páginas de información económica para comprobar fenómenos cada día más usuales, como las concentraciones de empresas (con independencia de la forma jurídica que adopten), el aumento de tamaño de las sociedades por la compra o fusión con otras, o bien la internacionalización de las mismas. El resultado de estos movimientos lo podemos incluir en un concepto global que denominaremos «grupos de empresa», y que abre un abanico de nuevas y muy interesantes posibilidades.

La gestión financiera y, en particular, de las tesorerías de los grupos de empresa es extremadamente compleja, puesto que a los habituales frentes de la propia gestión global de la tesorería (obtención de financiación, gestión de una liquidez, gestión conjunta de riesgos) se unen los inevitables cambios organizativos, el incremento de las funciones de control, así como las inevitables incertidumbres en los mercados financieros. Incluso podríamos añadir los de orden legal y fiscal, sobre todo si operan en el extranjero, dadas las distintas reglamentaciones existentes.

### **Centralizar o no centralizar: ésa es la cuestión**

Desde un punto de vista financiero, las concentraciones de empresas y la formación de grupos tienen su razón de ser en la obtención de economías de escala al racionalizar procesos (básicamente organizativos e informáticos), concentrando en un solo punto las decisiones y las negociaciones.

Más en concreto, en el ámbito de tesorería, la matriz o centro de decisión de un grupo (ante factores tan diversos como la complejidad de las operaciones, los distintos ámbitos geográficos, la coexistencia de empresas deudoras con excedentarias, las distintas regulaciones legales y bancarias y los volúmenes que se manejan), se pregunta: «¿qué ganaremos centralizando la tesorería?», pues existen determinados aspectos que pueden frenarla o incluso no adoptarla. Veámoslos:

## ***Centralización de tesorería***

### **Aspectos positivos**

- Menores costes por economías de escala (ahorro de tiempo y de recursos empleados, negociación sobre volúmenes superiores).
- Mayor eficiencia (concentración del poder negociador y de profesionales con conocimientos específicos).
- Liberación de tiempo para concentrarse en los principales aspectos del negocio.
- Sentimiento de «fuerza de grupo», y de que todas las empresas van en una misma dirección, persiguiendo los mismos fines.

### **Aspectos negativos**

- Mayor necesidad de previsiones fiables.
- Desmotivación de las empresas centralizadas.

## ***Descentralización de tesorería***

### **Aspectos positivos**

- Mayor autonomía de cada unidad o centro de tesorería, lo cual incrementa, generalmente, la motivación de las personas.

### **Aspectos negativos**

- Coexistencia de posiciones bancarias dispersas (saldos acreedores y deudores en diferentes cuentas de la misma empresa, o de diferentes empresas de un mismo grupo).
- Escasa flexibilidad operativa, al existir diferentes procedimientos, instrumentos y fechas de pago o de cobro, así como dispersión de condiciones bancarias que requieren mucho tiempo y coordinación.
- Reducido poder negociador ante las entidades financieras (el negocio bancario se reparte entre demasiadas cuentas; además, una misma entidad puede aplicar condiciones distintas a las empresas de un mismo grupo).
- Elevado (e innecesario) número de cuentas bancarias, lo que conlleva un excesivo esfuerzo de control y de gestión operativa, y se producen duplicidades.

- Dificultad para obtener una visión global de la tesorería (lo que hace ineficaz la gestión y la hace incurrir en costosos contrafases o descubiertos, sin necesidad alguna).
- Escasa (o nula) conciencia de pertenencia al grupo, por lo que rara vez llegan bien las directrices o líneas generales de actuación como grupo a todas las empresas, y se dificulta su cumplimiento.

Parece evidente que la mejor decisión es centralizar la gestión de tesorería. Sin embargo, dicha centralización no es tan fácil, y requiere una importante inversión en tiempo y efectivos, tanto personales como de equipos. Por ello, antes de elegir un modelo de centralización de tesorería, habríamos de considerar seriamente las siguientes cuestiones:

- Tipo de grupo: ¿multinacional, de ámbito nacional, regional? Dimensión y complejidad de las operaciones: número de transacciones, importes unitarios y globales, divisas implicadas (existencia de riesgo cambiario).
- En relación a las decisiones: ¿quién las toma?, ¿en centros de decisiones dispersos?, ¿en matriz o en filial importante?, ¿existen factores «políticos»? ¿aparecen interferencias con las características jurídicas del grupo?
- Grado de participación accionaria) y de gestión por parte de la matriz (será difícil la centralización si la participación es, supongamos, inferior al quince por ciento del accionariado de la/s filiales).
- Nivel esperado de internacionalización del grupo (más aconsejable la centralización cuando ésta realiza en un entorno geográfico propio [por ejemplo, con países ámbito U.E.M.1]).
- Estado actual de las tecnologías (banca electrónica, internet, EDI) que permitan un control eficaz y directo de las operaciones y de las comunicaciones entre empresas y matriz.
- «Presión» del entorno (la competencia ya es más grande porque ya ha concentrado, y ya ha obtenido importantes sinergias). Otras consideraciones: grado de «resistencia al cambio» en el seno del grupo; coexistencia de empresas normalmente excedentarias con otras



habitualmente deficitarias, lo que justificaría el recurso a la financiación interempresas.

### **El tesorero: funciones principales**

Generalmente en dependencia de la dirección financiera (aunque está muchas veces en función del tamaño y organización de la misma) el tesorero de una empresa será quien:

- a) Decidirá los mejores instrumentos de gestión: como veremos en apartados posteriores, no es lo mismo, por ejemplo, pagar mediante transferencia que mediante cheque, por —entre otras razones—la diferencia en las fechas valor de cargo. Habrá que considerar, además, aspectos como el coste (tanto financiero como administrativo), la fiscalidad, la flexibilidad y, sobre todo, la seguridad.
- b) Proyectará en el tiempo los flujos monetarios de pagos y cobros (la traducción monetaria de las compras y de las ventas), es decir, la liquidez esperada en el corto plazo. Deberá controlar constantemente la posición (saldos por fecha valor) con el objetivo de evitar tanto saldos ociosos (posiciones acreedoras con poca o, incluso, nula remuneración) como los saldos deudores y, principalmente, los comúnmente conocidos por «números rojos», por los que pagará elevados intereses y comisiones.
- c) Llevará un exhaustivo control de los costes y gastos bancarios: comprobará y aprobará que las condiciones pactadas en los créditos en términos de intereses, valoraciones, comisiones y gastos respondan a servicios efectivamente prestados. Quien lea estas líneas seguramente conocerá empresas en las que deba pasarse un sinfín de aprobaciones y controles internos para realizar o justificar cualquier gasto (comidas, viajes o gastos corrientes) y se requieran autorizaciones a nivel de dirección mientras que, al mismo tiempo, se dejan sin controlar los cargos o liquidaciones bancarias, cuyos importes acostumbran a ser muchísimo más elevados; probablemente porque los primeros acostumbran a ser ex-ante, y los bancarios ex-post, además de basarse en la errónea (y cómoda) idea de que «el Banco no se equivoca». Ésta es una óptica que debe cambiar.

- d) Con las entidades financieras establecerá y mejorará las relaciones mediante un trato honesto, correcto y profesional, negociando las mejores condiciones. No olvidemos que aquéllas proveen a la empresa tanto de fondos monetarios (préstamos, créditos, descuento), como de servicios (transferencias, ingresos, garantías) e información (sobre mercado financiero, nuevos instrumentos o legislación financiera). Estos tres «productos» tendrán más o me-nos importancia para la empresa, y se deberán establecer prioridades en función del momento, pues no es lo mismo negociar en un período de expansión que en uno de estabilidad o en un momento de restricciones crediticias en el mercado financiero.
- e) También medirá el riesgo financiero provocado específicamente por las variaciones en los tipos de cambio y en los tipos de interés, y actuará en consecuencia. La mayoría de las empresas están expuestas a una continua incertidumbre por las variaciones en los tipos de interés (tanto para financiaciones como para futuras inversiones) y de los tipos de cambio (que afectan a toda empresa, sea exportadora o importadora).

# **ANEXO XI**

## **MATRIZ DE OBJETIVOS Y ACTIVIDADES – PLANEAMIENTO**

Perspectiva Estratégica	Objetivos Macro	Objetivos Específicos	Plan de Actividades	Tareas	Recursos Humanos	Responsable	Plazos	Avance	Comentarios	Situación al 30 set 2010
Perspectiva Financiera	Crecer con rentabilidad y liquidez		Plan de Actividades	Tarea 1: Evaluar la rentabilidad actual de Clientes que utilizan el servicio logístico integral. (Operativa y Inve)	- Información disponible en el Sistema Integral. - Acceso a centros contables.			60%	Se realizó la Estructura de Evaluación y se está buscando información actualizada contable y operativa para poder comparar con la actual. (se viene trabajando con datos 2009)	Se ha iniciado el estudio del plan de negocio en febrero 2011. El Sr. Chazo se retiró en junio 2010.
			Evaluar la rentabilidad de todas las propuestas logísticas comerciales en base a tarifas definidas y nuevos costos	Tarea 2: Definir nuevo estatus según paquetes logísticos (Inve) por comercial (Modelo Preliminar)	- Información disponible en el Sistema Integral. - Acceso a centros contables.		1ra. Operación Logística Marzo 2011	35%	El Costeo se realizará por servicio y se ajustará con la Estructura de las LDBs	El Costeo se realizará por Op Logística
				Tarea 3: Propuesta de tarifas preliminares según paquetes logísticos.	- Información disponible en el Sistema Integral. - Data histórica de tarifas			30%	Las Tarifas se definen en base al costeo y la rentabilidad requerida como paquete	Las Tarifas se determinarán por Op Logística.
			Asegurar el retorno de los créditos directos otorgados a clientes mediante contratos de servicios logísticos	Tarea 1: Definir la empresa del Grupo que facturará el servicio logístico	Información Contable y Tributaria			100%	Se definió a SLI como la empresa que facturará al cliente y cada UDN le facturará a SLI por su parte	Por definir
		Perp Financ Crecer con Rent y Lq		Tarea 2: Evaluación de los riesgos y definición de garantías.	- Información de Sistemas de Riesgo dentro y fuera del País (D&B, InformaPeru) - Acceso a la información de SUNARP y SUNAT.		1ra. Operación Logística Ene 2011	90%	Se cuenta con los accesos a Sistemas de Riesgo e información crediticia	Disponible y en uso.
		Minimizar el riesgo y asegurar rentabilidad mínima requerida		Tarea 3: Elaboración de modelo de contrato de servicio logístico.	Información brindada por Comercial y Finanzas			100%	Se elaboró un contrato (modelo tipo integral) para asegurar el retorno del Cliente SAMSUNG.	Disponible y en uso.
			Evaluar la rentabilidad de las operaciones de la actual cartera en base a las tarifas y costos actuales con proyección a operaciones logísticas	Tarea 1: Iniciar evaluación financiera y comercial por Clientes de Aduanas y Carga.	- Información del Sistema Integral. - Compra de Base de Datos de Aduanas y Carga.		Febrero 2011	100%	Se realizó el análisis de Margen de Contribución por cliente del 01/01/2009 al 30/04/2010 del Grupo Scharff de base como base los Clientes de Scharff Aduanas Lima.	
				Tarea 2: Seleccionar los Clientes potenciales del servicio logístico.	- Representación Equivos de Cognos			100%	La generación de estadísticas sugeridas se inicia en Abril 2010 con entrega en la segunda semana de mayo	
				Tarea 1: Evaluar la facturación 2009 de los Clientes de Aduanas, Carga y SLI y establecer el Pareto.	- Reporte de Facturación del Sistema Integral			100%	Se ha subcontratado a los clientes que utilizan 2 ó más servicios de la cartera logística y son rentables	
			Análisis estadístico de clientes en función de su facturación anual para definir políticas crediticias con niveles de autorización	Tarea 2: Proponer estructura crediticia preliminar por paquetes logísticos.	- Información del Sistema Integral - Información por UDN. - Implementación de Programa Logística		Junio 2011	30%	Se analizó la facturación 2009 por cliente, la forma de pago y se establecieron políticas crediticias y niveles de autorización. La estructura crediticia continúa definiendo por tipo de servicio debiendo orientarse a la operación logística	En proceso
				Tarea 3: Definir nuevos niveles de autorización crediticia.				100%	Se reformularon Políticas de Créditos y cobranzas a nivel de Lima, Sucursales y Filiales en el Exterior. Lineamientos de Niveles de autorización de créditos directos e indirectos en Lima, Sucursales y Filiales.	Existe Política de Créditos y Cobranzas
			Invertir en instrumentos financieros bancarios (forward, opciones, overnight, etc.)	Tarea 1: Proponer política de Inversiones temporales.	- Información actualizada de Bancos. - Suscripción básica de BLOOMBERG		entre Ene y Jun 2011	80%	Se ha establecido invertir en operaciones de corto plazo como: Overnight, Forward y Fondos Mutuos.	Se formalizará con apoyo de OYM la Política y sus Procedimientos. En la práctica se vienen realizando Inversiones en Over Nights.
		Perp Financ Crecer con Rent y Lq		Tarea 2: Definir cartera de instrumentos de inversión.				75%	La cartera de inversión está orientada al corto plazo, como overnight, forward y fondos mutuos.	Estamos en búsqueda de información del entorno para elaborar propuesta en base a excedentes proyectados a partir del 2011

Perspectiva Estratégica	Objetivos Macro	Objetivos Específicos	Plan de Actividades	Tareas	Recursos Necesarios	Responsable	Plazos	Avance	Comentarios	Situación al 30 set 2010
		Obtener ganancias por inversiones financieras y de capital	Invertir en operaciones buratiles y/o comprar acciones en empresas rentables con fondos excedentes	Tarea 1: Identificar fuentes de información para la evaluación buratili. Tarea 2: Proponer políticas de riesgo de inversión por sector económico.	- Compra de información sobre inversiones por sectores económicos - Información actualizada de BVL. - Contar con Corredores inmobiliarios.		A partir de Abril 2010	100%	Se tiene información actualizada de la Bolsa de Valores de Lima y de Sociedades Agentes de Bolsa. Se mantiene como proyecto a revisar.	Se participo en reuniones con ejecutivos de Avanza - BVL para evaluar requisitos para cotizar en Bolsa. Se mantiene como proyecto a revisar.
		Compra-Venta de bienes de capital como inversión con fondos excedentes		Tarea 1: Identificar oportunidades de inversión inmobiliaria.			A partir de Abril 2010	100%	Se ha consultado el Area inmobiliaria en Scharrf dentro del Area Legal.	En proceso
		Definir estructura de costos e ingresos para registrar los servicios logísticos		Tarea 1: Analizar el flujo operativo por paquetes de procesos logísticos. Tarea 2: Implementación en el sistema integral del proceso logístico. Tarea 3: Formulación de la estructura de costos a nivel de reporte.	- Flujoograma otorgado por Operaciones - Personal In-house de TIC en Contabilidad. - Nuevas PCs		Tercer y Cuarto Trimestre 2011			
		Implementar sistemas de información integrada que permita obtener indicadores de gestión		Tarea 1: Definir los formatos de indicadores de gestión. Tarea 2: Implementar los indicadores de gestión del servicio logístico.			Cuarto Trimestre 2011			
		Diseñar una matriz de indicadores financieros que facilite la evaluación según perfil del cliente.		Tarea 1: Definir los formatos de indicadores financieros. Tarea 2: Implementar los indicadores financieros del servicio logístico.			Cuarto Trimestre 2011		en proceso	
		Mantener líneas de crédito disponibles en las instituciones financieras en base a negociaciones de plazos y tasas de interés competitivo		Tarea 1: Identificar los tipos de líneas de crédito necesarios para las operaciones logísticas en concordancia con el FC. Tarea 2: Negociar con los bancos las líneas y mejora de condiciones.	- Información del FC - Reporte de Líneas de Crédito Reales		Marzo - Abril 2010	100%	Se han negociado renovación de líneas 2010 con bancos adicionando fianzas para licitaciones e incrementando pagares para capital de trabajo.	
		Buscar fondos de terceros o inversionistas a tasas de interés competitivas		Tarea 1: Proponer paquetes de captaciones de fondos de terceros de acuerdo al plazo	- Información del FC - Contacto con inversionistas		En base a 1ra. Operación Logística Marzo 2010	30%	La primera operación logística con Samsung no requirió de fondos considerables y se manejó con fondos propios.	
		Mantener un control del flujo de caja actualizado para tener fondos disponibles		Tarea 1: Mantener actualizado el FC Tarea 2: Desarrollo e implementación del Módulo Caja y Bancos.	- Información actualizada del SI y del Calendario de Obligaciones - Personal In-house de TIC en Finanzas - Procesos Documentados.		A partir de Enero 2010	100%	Modelo implementado en uso con revisiones semanales y actualizaciones para la prevision de necesidades. El Area TIC está trabajando en la automatización del sistema de Caja Bancos que permitirá tener el flujo de caja en forma automática. Se viene trabajando manualmente.	Estamos usando banca electronica con mejora de tiempos notables: desembolsos en el día.
		Capacitación en Operativa de Servicios Logísticos al personal administrativo.		Tarea 1: Realizar talleres de operativa en servicio logístico.	- Expositor interno de Operaciones y Legal.		Primer Trimestre 2010	100%	Se dieron cursos de Servicios Logísticos.	Política se adecua a recomendación de Auditoría BDO
		Contar con los medios de información financiera para evaluar clientes (Infocorp, Sunat, Sunarp, etc.) Formalización del uso del Formato de "Solicitud de Crédito Corporativo"		Tarea 1: Actualizar los sistemas de información financiera (INFOCORP, SUNAT, RENIEC, ETC) Tarea 2: Incorporar al sistema integral la opción de acceso al formato de Solicitud de Crédito Corporativo.			feb-11	90%	Se cuenta con los medios de información existentes en el Peru. Estaría fallando un Módulo avanzado para conocer mayor detalle de las empresas en cuanto a su desempeño economico financiero y riesgo. Se cotizara el INFOCORP mejorado para uso exclusivo del Area de Creditos	Se solicitara TIC la incorporación al SI del formato de Solicitud Corporativo. Se gestionara la suscripción a reportes de Informa Peru.





Perspectiva Estratégica	Objetivos Macro	Objetivos Específicos	Plan de Actividades	Tarea	Recursos Requeridos	Responsable	Plazos	Avance	Comentarios	Situación al 30 sept 2010
		Estandarizar políticas que alineen los procesos administrativos de los agente a los de Sharff	Establecer políticas administrativas en los contratos	Tarea 2: Establecer un modelo de contrato para los agentes y socios estratégicos.	- Información brindada por Operaciones		Operación Logística Marzo 2010	100%	Elaborado en base al modelo del primer servicio logístico Cliente Samsung	
		Perseguir el Desarrollo Humano Generar Estructura que permita el crecimiento	Identificar necesidades de Capacitación especializada del personal de GAF	Tarea 1: Evaluar el nivel de conocimiento de las variables financieras del personal Administrativo.  Tarea 2: Realizar talleres de cursos financieros y contables.	- Expositor interno y Extemo de Finanzas.		A partir de Enero 2010	50%	En proceso de capacitación sobre temas de créditos, cobranzas y tasas de interés.	
		Contar con una plataforma profesional acorde con la nueva propuesta logística	Capacitación en Operativa de Servicios Logísticos al personal administrativo financiero.	Tarea 1: Realizar talleres de operativa en servicio logístico.	- Expositor interno de Operaciones y Legal.		Primer Trimestre 2010	100%	En el Area de Créditos y Cobranzas se identifico la necesidad de cursos de comunicación efectiva y Administración del tiempo.  En el Area de Tesorería se identifico la necesidad de uso de medios electronicos y mejora de procesos de Tesorería Se inicio la capacitación de Servicios Logísticos a través de los Cursos y seminarios SCC	



## **ANEXO XII**

# **CALENDARIO DE EJECUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES**

Perspectiva Estratégica	Objetivos Macros	Objetivos Específicos	Plan de Actividades	Tarea	REQUERIMIENTO	Responsable	
Perspectiva Financiera	Crecer con rentabilidad y Liquidez	Rentabilizar el recurso financiero de la compañía	Implementar las nuevas políticas y directivas del área financiera asignadas al área comercial para operaciones logísticas.	Reasignar líneas de crédito según evaluación por cliente	Información de Finanzas		
			Ejecución y control del presupuesto asignado con herramientas adecuadas, que serán otorgados por el área financiera y alineadas con los indicadores de gestión de Regiones.	Controlar el uso correcto de las líneas asignadas tanto a clientes como la ejecución de eventos diversos.	Evaluación Financiera		
			Instituir El Comité de operaciones logísticas para aprobar propuestas de negocios logísticos con rentabilidad mínima requerida	Conformar el comité con personas claves de cada Área comprometida en la aprobación de las propuestas de negocios logísticos	Coordinación con Finanzas		
		Minimizar el riesgo y asegurar rentabilidad mínima requerida	Evaluar la rentabilidad de las operaciones de la actual cartera, en base a las tarifas y costos actuales con proyección a operaciones logísticas	Elaborar con la actual cartera de clientes (a nivel PE y BO, todos los servicios) la cartera de prospectos logísticos.	Compra de Base de Datos del mercado		
Perspectiva de Mercado	Diferenciarse por ser los mejores en calidad de servicio.	Generar propuestas logísticas innovadoras y personalizadas	Generar tracking de la operación logística	Implementar el servicio de web site para seguimiento de operaciones logísticas.	Trazabilidad operativa logística		
			Diseñar campañas y mecanismos de post venta que colaboren con la fidelización del cliente.	Indagar las actividades que ejecutan nuestros clientes en sus respectivos sectores. Crear un CRM de los encargados en la toma de decisiones.	Coordinación con la fuerza de ventas		
			Identificar necesidades del mercado y de clientes	Recabar información mediante visitas de los Ejecutivos.	Implementar un formato que permita recabar información en cada visita		
		Transmitir al cliente y al mercado alto valor de la compañía	Identificar las variables mas importantes para los prospectos del mercado.				
			Identificar los estándares que definen y dirigen el servicio logístico en el mercado comparados con empresas afines locales e internacionales				
			Realizar propuestas que signifique innovaciones en procesos logísticos	Seleccionar un mercado objetivo (target) Elaborar encuestas que nos permitan, conocer las necesidades de soluciones de los clientes. Jerarquizar la variables.	Suscripciones a base de datos de empresas, informativos. Compra de información existente en el mercado. Contar con el apoyo de un practicante que nos permita analizar el		
	Diversificar mercados	Identificar oportunidades de proyectos logísticos en diferentes sectores y regiones	Realizar presentaciones esquematizadas de la empresa, de los servicios logísticos que ofrecemos, infraestructura y redes regionales	Elaborar Un ppt sobre la empresa que contenga pautas genéricas para todas las presentaciones y una parte elaborada a la medida del sector y cliente. Elaborar el video institucional	Empresa productora de videos institucionales.		
			Concretar operaciones logísticas en los corredores interoceánicos Sur y Norte	Buscar negocios que nos permitan desarrollar servicios regionales	Coordinar con Regiones		
			Generar oportunidades de negocio teniendo como base la múltiple variedad de servicios logísticos a ofertar en el mercado.	Investigar cuales son las oportunidades concretas en este sector geografico, puertos, comercio bilateral, etc	Base de Datos y coordinar con areas.		
		Crecimiento de Operaciones Logísticas	Incrementar cartera de clientes logísticos	Realizar estudio de las industrias presentes en las regiones de interés para entender sus necesidades logísticas.	Implementar paquetes de servicio logístico.		
				Completar la red de oficinas necesarias para cada Macro Región	Investigar cuales son las regiones, comercio y demanda potencial para el servicio logístico.	Suscripciones a base de datos de empresas, informativos .....	
				Generar base de datos de clientes de las diversas unidades de negocios detectando posibles logísticos	Investigar el mercado y demanda potencial antes de la apertura de locales. Estudio de factibilidad.	Suscripciones a base de datos de empresas, informativos .....	
Realizar trazabilidad de rutas logísticas en el marco de los corredores interoceánicos Sur y Norte	Proporcionar información de clientes courier identificando los que utilizan otros servicios con la competencia	Retroalimentación de los AE Courier.					
	Establecer alianzas estratégicas con líneas navieras, agentes marítimos y operadores logísticos	Negociar con Líneas Marítimas alianzas que nos permitan desarrollar mejor el servicio.	Sala de reuniones disponibles y agendar citas.				
	Ampliar cobertura de operaciones con presencia del Grupo en puertos, fronteras y reemplazar actuales agentes con redes propias de Scharff en las regiones	Investigar qué Agentes tenemos y qué beneficio adicional para ambos podemos sacar	Coordinación con Nacional				

Perspectiva Estratégica	Objetivos Macros	Objetivos Específicos	Plan de Actividades	Tarea	REQUERIMIENTO	Responsable
Perspectiva de Procesos Internos	Alinear a los socios estratégicos con los estándares Scharff	Transmitir a los socios estratégicos las ventajas competitivas de Scharff	Realizar programación de visitas ida y vuelta con nuestros Agentes.	Preparar material publicitario para estas visitas.	Contratar servicios de empresas de publicitarias	
				Concretar reuniones en conjunto con nuestros agentes a los principales clientes.	Preparar con anticipación cronograma de reuniones y agenda de reuniones	
			Realizar workshops con agentes	Preparar material publicitario para estas visitas.	Contratar servicios de empresas de publicitarias	
Perspectiva de Desarrollo de Capital Humano	Generar una estructura que de viabilidad al crecimiento.	Contar con colaboradores con capacidad de venta logística e innovadores	Intenozar y apasionar el servicio logístico en cada colaborador	Apoyo desde marketing, en armar campañas persuasivas, informativas para expandir el sentir de la importancia de nuestra organización, su envergadura y sobre toda la pasión por el servicio logístico que brindamos.	Presupuesto	
				Evaluar conocimientos y puntos a profundizar sobre servicios logísticos para solicitar capacitación de toda la fuerza de ventas.	Coordinaciones con RRHH	
				Plantear una estructura de remuneración variable	Coordinar con RRHH	
				Clinica de Ventas sobre servicios logísticos, en forma mensual.	Sala de reuniones disponibles, equipo para filmar	
				Talleres de motivación, Liderazgo.	Solicitar a RRHH realizar talleres grupales	
				Convencion Anual de Ventas		



















## **ANEXO XIII**

# **POLÍTICA DE TESORERÍA**

# POLITICA DE TESORERIA

**NOMBRE**

**CARGO**

**FIRMA**

**ELABORADO  
POR:**

**REVISADO  
POR:**

**APROBADO  
POR:**

	<b><u>Política de Tesorería</u></b>	<b>Código</b> : <b>Versión</b> : 02 <b>Revisión</b> : 15/03/10 <b>Vigencia</b> : 28/09/06 <b>Página</b> : 2/8
--	-------------------------------------	---

## 1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos que regulen las actividades comprendidas en el proceso de Tesorería, con la finalidad de cumplir nuestras obligaciones con los Proveedores, el Sistema Financiero y el Estado.

## 2. ALCANCE

El presente documento es de aplicación para el personal del área Tesorería y del personal involucrado en esta operativa del Grupo Scharff.

## 3. DEFINICIONES

- Ninguno

## 4. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

- Ninguno

## 5. RESPONSABILIDADES

Es responsabilidad del Gerente de Administración y Finanzas aprobar la presente política.

Es responsabilidad del Gerente de Finanzas y del Jefe de Tesorería hacer de conocimiento al personal involucrado en los lineamientos establecidos.

Es responsabilidad de los involucrados en cumplir la presente política.

El Área de Tesorería Corporativa será la única responsable de la Administración y Control de los Fondos del Grupo Scharff en Lima.

Las filiales en otros países deberán administrar y controlar su propia tesorería, y reportar su uso a la Tesorería Corporativa de Lima en forma mensual.

Las Oficinas Sucursales en Perú deberán administrar sus propias tesorerías y su control será responsabilidad de la Tesorería Corporativa en Lima.

La Tesorería Corporativa tendrá la potestad de auditar las Tesorerías de las Sucursales o Filiales en otros países, en forma periódica y sin previo aviso.



	<b><u>Política de Tesorería</u></b>	<b>Código</b> : <b>Versión</b> : 02 <b>Revisión</b> : 15/03/10 <b>Vigencia</b> : 28/09/06 <b>Página</b> : 3/8
--	-------------------------------------	---

## 6. LINEAMIENTOS

### 6.1

#### De los Pagos

1. Todo pago a un proveedor se realizará una vez que el Comprobante de Pago (Factura, Boleta de Venta, Recibo, etc.) haya sido provisionado en la cuenta contable respectiva.
2. Los pagos a proveedores se realizarán los viernes de cada semana, desde las 11.00a.m. a 5.00p.m. de acuerdo al calendario de obligaciones programado y a los plazos de crédito obtenidos
3. El pago de Facturas, Boletas de Venta, Recibos, etc. que sea solicitado directamente por un colaborador de la empresa a la Tesorería, deberá contar con el visto bueno (firma) del Gerente del Área responsable o de un miembro del Comité Ejecutivo, indicando el concepto del gasto. En el caso de Sucursales o Filiales el Gerente o responsable de la Oficina deberá colocar su visto bueno.
4. El pago a un proveedor se realizará mediante cheque, depósito en cuenta o transferencia bancaria a nombre de la entidad o persona natural que presto el servicio, salvo que la entidad o persona natural haya otorgado poder o carta notarial a un tercero para cobrar en su nombre. No se deberá realizar pago a proveedores con dinero en efectivo, excepto los atendidos con fondos de caja chica.
5. Las obligaciones con el Sistema Financiero, Terceros o Accionistas, deberán ser realizados en las fechas de pago establecidos según contrato y calendario de pago programados, los cuales deberán ser actualizados permanentemente para su seguimiento y cumplimiento. Los intereses y moras que se generen por un pago fuera de fecha serán asumidos por el colaborador responsable del pago.
6. Los fondos que requieran las Áreas Operativas para pagar por cuenta del cliente deberán ser solicitados por escrito vía e-mail o a través de las incidencias en el Sistema Integral o en Ascinsa. No se deberán aceptar solicitudes de pago verbales o telefónicas.
7. Los pagos por cuenta del cliente se harán efectivos, una vez que la Tesorería haya verificado el depósito anticipado, la disponibilidad de crédito del cliente o que la letra aceptada por el cliente cuente con aprobación de descuento del Banco.
8. Los pagos se realizarán utilizando los medios operativos vigentes concordantes con la normativa legal y tributaria de la localidad donde tenga Oficina el Grupo Scharff, principalmente cheque, deposito en cuenta o transferencia electrónica.



## Política de Tesorería

Código :  
Versión : 02  
Revisión : 15/03/10  
Vigencia : 28/09/06  
Página : 4/8

### **6.2 De las Operaciones con Bancos**

9. Las cuentas corrientes que mantienen las empresas del Grupo Scharff en los Bancos e Instituciones Financieras del Perú y el Extranjero deberán mantener saldos acreedores. Los sobregiros temporales de las cuentas podrán ser autorizados solamente por la Gerencia de Administración y Finanzas o la Gerencia General del Grupo Scharff, de generarse un sobregiro sin autorización, el costo financiero será asumido por el colaborador responsable.
10. La compra y venta de moneda extranjera sólo se deberá realizar en los Bancos o Instituciones Financieras al mejor tipo cambio del día, principalmente antes del medio día, las cuales se utilizarán para atender las operaciones del negocio.
11. Para la transferencia de fondos entre empresas, pago de proveedores, pago de planillas y otros, se podrán utilizar los medios electrónicos que proporcionan los Bancos (Telecrédito y otros), los cuales deberán estar sustentados con los comprobantes que emite el sistema electrónico del banco utilizado.
12. De acuerdo a la necesidad financiera del negocio, se realizaran operaciones crediticias con los Bancos, que podrán ser de corto plazo (capital de trabajo), mediano plazo y largo plazo (operaciones de Leasing e inversiones), a la tasa de interés más conveniente del mercado financiero.
13. Las líneas de créditos para capital de trabajo otorgados por los bancos, deberán ser utilizados según la necesidad de caja del negocio, establecida en el flujo de caja proyectado.
14. Los "fondos ociosos" podrán ser colocados temporalmente en alternativas de inversión, como Overnight y otros disponibles en el mercado de muy corto plazo.
15. Los excedentes de caja podrán ser invertidos en instrumentos financieros de los bancos (forward, opciones, swaps y otros), con la autorización de la Gerencia de Administración y Finanzas o Gerencia General, buscando la mayor rentabilidad económica con el menor riesgo posible.
16. Los Contratos o Pagarés bancarios por operaciones crediticias serán firmados por dos apoderados legales designados por el Grupo Scharff, previa revisión y visto bueno del Área Legal.

## Política de Tesorería

Código :  
Versión : 02  
Revisión : 15/03/10  
Vigencia : 28/09/06  
Página : 5/8

### **6.3 Operaciones entre Filiales**

17. Los depósitos que realizan los clientes en las cuentas de otras filiales y/o sucursales por pagos o anticipos de servicios, deberán ser transferidas a la Oficina que emitió la factura correspondiente, dentro de las 24 horas de solicitada su transferencia y confirmado el depósito.
18. El importe de las planillas e Impuestos, tributos y aportaciones de las Sucursales en Perú que se paga con fondos de la Oficina Corporativa, deberá ser transferido a la Tesorería Corporativa en Lima a la semana siguiente del pago.
19. Las Oficinas Sucursales que mensualmente que mantienen fondos excedentes sin obligaciones de pago en el corto plazo, deberán transferir los fondos excedentes a la Tesorería Corporativa en Lima.
20. El importe de las utilidades antes de impuestos que obtiene cada Oficina Sucursal y/o filial al final del ejercicio, deberá ser transferida la totalidad o el saldo a Tesorería Corporativa de Lima, todos los meses de abril cada año, después del pago del impuesto a la renta respectivo.
21. La Tesorería Corporativa en Lima podrá realizar préstamos temporales a las Oficinas Sucursales o filiales y viceversa, los cuales deberán ser devueltos en los plazos acordados.
22. Las operaciones entre empresas del Grupo Scharff sólo se realizarán mediante transferencias electrónicas, cheques o depósitos en cuenta, con la finalidad de tener una constancia o registro.
23. La compensación de obligaciones y/o préstamos corrientes entre empresas del Grupo Scharff deberá realizarse entre el décimo y quinceavo día útil del mes siguiente.

### **6.4 De la Caja Chica**

24. Los fondos de caja chica se utilizarán sólo para atender gastos menores a S/. 200.00 o urgentes, necesarios para la operatividad de cada una de las UDN y Oficinas Sucursales y/o filiales. Gastos mayores a S/. 200.00 deberán ser atendidos con cheque o transferencia electrónica, salvo excepciones que serán autorizadas por la Gerencia de Administración y Finanzas.
25. Los gastos de caja chica deberán ser sustentados por el colaborador solicitante con Facturas, Boletas de Venta o Recibos Scharff con detalle del concepto, dentro de las 48 horas posteriores a la entrega de los fondos, siendo responsable del correcto sustento el encargado de la administración y custodia de cada caja chica.

**ANEXO XIV**

**ARTICULO**

# Hacia la mejora de los procesos financieros

**Patrick Taylor**

Consejero delegado de Oversight Systems.

La supervisión continua puede detectar errores que se cometen habitualmente en las transacciones, así como infracciones de control que una revisión manual puede pasar por alto.



El actual entorno empresarial plantea a muchas organizaciones financieras el desafío de reforzar sus controles internos y, al mismo tiempo, servir de base para cumplir los requisitos impuestos por la legislación. No obstante, los directivos financieros no deben perder el enfoque con respecto a cuál es su verdadero objetivo: poner en práctica procesos financieros eficientes que proporcionen resultados exactos.

El impulso para alcanzar la excelencia operativa exige que los directivos financieros evalúen repetidamente sus procesos para apreciar si existen áreas en las que se necesitan mejoras, como, por ejemplo, ciertos procesos subordinados que sean propensos

a sufrir errores, tareas con gran contenido de intervención manual y controles deficientes. El *software* para realizar la supervisión en tiempo real y la auditoría continua puede facilitar a los interventores y a los gestores de procesos financieros una forma automatizada de reforzar su entorno de control interno, de modo que éste no sólo se limite a cumplir los requisitos de la ley, sino que también permita mejorar la eficacia y efectividad de las operaciones financieras.

La supervisión en tiempo real y la auditoría continua pueden adoptar muchas formas, como la supervisión continua de la configuración de los sistemas de tecnologías de la información y los accesos y privilegios de los usuarios dentro de esos sistemas. No obstante, como los directivos financieros suelen estar más interesados por las actividades y los resultados de los sistemas financieros, este artículo se centra en sus funciones y en las ventajas de analizar las transacciones dentro de los sistemas financieros.

Aunque la supervisión en tiempo real y el *software* de auditoría continua pueden servir como controles preventivos y como medidas de detección, es más sencillo apreciar las ventajas de estas soluciones en su dimensión de comprobación de la garantía de calidad en todas las transacciones que se llevan a cabo en los procesos financieros. Imagine la ventaja que supondría contar con un “auditor virtual” que comprobara todas las etapas de cada una de las transacciones que tienen lugar en todo el sistema financiero. A diferencia de las implantaciones de los programas de planificación de recursos empresariales (ERP) o del cumplimiento de los requisitos de la ley, la supervisión de transacciones en tiempo real no impone un cambio perturbador en las operaciones existentes. Operará en paralelo a los procesos cotidianos para detectar errores a medida que éstos se produzcan.

### **Sistemas de planificación de recursos empresariales y controles preventivos**

Los directivos financieros que deseen impulsar mejoras dentro de sus organizaciones deberán ser conscientes de que los sistemas de ERP nunca han servido para evitar los errores de transacciones cotidianas y de que los controles recientemente implantados para cumplir los requisitos de la ley Sarbanes-Oxley (entre otras) socavan buena parte de las mejoras de eficiencia obtenidas a lo largo de la última década.

Antes de la ley Sarbanes-Oxley, la última gran transformación que tuvo lugar en los procesos finan-

**E**l impulso para alcanzar la excelencia operativa exige que los directivos financieros evalúen repetidamente sus procesos para apreciar si existen áreas en las que se necesitan mejoras

cieros se produjo hace diez años, cuando las empresas llevaron a cabo la reingeniería de sus procesos financieros, de modo que pudieran ser realizados con paquetes informáticos como SAP, PeopleSoft, JD Edwards y Oracle Financials. La implantación y el lanzamiento de estos sistemas de ERP llevaron a muchas empresas a adoptar “mejores prácticas”.

Aunque su implantación resultó farragosa y costosa, los sistemas de ERP optimizaron varios procesos, como la triple conciliación de pedidos de compra, facturas y recibos en el proceso “de compra a pago”, lo cual hizo posible que las organizaciones financieras tramitaran el doble de ingresos sin tener que incrementar el tamaño de su plantilla. Sin embargo, estos sofisticados y complejos sistemas financieros no podían eliminar la introducción manual de datos, la revisión manual y las aprobaciones manuales, ni tampoco eran capaces de evitar los errores en las transacciones. Incluso después de la implantación de avanzados sistemas de ERP, los errores en las transacciones financieras cotidianas con

frecuencia dan lugar a la necesidad de realizar ajustes, reversiones y modificaciones.

Por ejemplo, una importante empresa de energía del Medio Oeste de Estados Unidos implantó las mejores prácticas en sus procesos “de compra a pago”; no obstante, seguía necesitando una plantilla de tres empleados a jornada completa para llevar a cabo la comprobación de garantía de calidad. Este equipo de garantía de calidad realiza informes con el sistema de la empresa PeopleSoft y examina manualmente las transacciones con un importe superior a 10.000 dólares para identificar errores de pago. Cada error de pago requiere una hora de investigación y de medidas para su resolución, pero la identificación y la prevención manual han permitido a la empresa ahorrar una buena cantidad de dinero.

El cumplimiento de la ley exige otra revisión de los procesos financieros para reforzar los controles. En la mayoría de los casos, el centro de atención de estos controles más estrictos se fija en la segregación de tareas para garantizar que una única persona

**L**os directivos financieros que deseen impulsar mejoras dentro de sus organizaciones deberán ser conscientes de que los sistemas de ERP nunca han servido para evitar los errores de transacciones cotidianas

no pueda llevar a cabo los dos extremos de una transacción, con el propósito de cometer un fraude, como, por ejemplo, la contabilización indebida de las ventas o la aprobación de un pago a un proveedor ficticio. Para reforzar los controles sobre la segregación de tareas, las empresas han aplicado unos criterios más estrictos a la hora de conceder derechos y privilegios de uso en sus sistemas financieros y han introducido comprobaciones manuales en las áreas en las que se consideran necesarias.

Por ejemplo, una oficina remota de un fabricante con un volumen de 3.000 millones de dólares no contaba con una plantilla de suficiente tamaño para poner en práctica en sentido estricto la segregación de tareas en su proceso “de compra a pago”. La plantilla era demasiado reducida para poder asignar a una persona la responsabilidad de aprobar los pedidos de compra, a otra la de firmar las autorizaciones a la recepción de los pedidos, y a una tercera la aprobación de los pagos. Aunque la naturaleza dinámica de la actividad muchas veces exigía que estos empleados y directivos llevaran a cabo diferentes funciones durante el proceso, no debía haber ninguna transacción en la cual una sola persona pudiera ejecutar más de una de esas etapas.

Para cumplir los requisitos impuestos por la ley en materia de controles efectivos de esos procesos, la empresa puso en práctica un control manual de atenuación de las consecuencias. Después de cada etapa, la persona responsable de esa etapa firmaba manualmente la transacción. Para garantizar el cumplimiento de este control manual, los auditores internos visitaban cada oficina remota una vez al mes o una vez al trimestre para revisar la documentación manual de la segregación de tareas. La documentación manual y la posterior revisión de cada transacción volvían a introducir deficiencias en el proceso financiero. Muchas de las ventajas conseguidas con los sistemas de ERP se perdían de nuevo.

### **La aparición de la supervisión continua**

Para satisfacer las exigencias de exactitud y eficiencia, las soluciones de supervisión continua ofrecen la posibilidad de automatizar las pruebas de garantía de calidad en todas las transacciones. Estos programas recopilan información de manera pasiva de la base de datos del sistema financiero, mantienen un historial de las modificaciones experimentadas por cada registro y posteriormente comprueban todas las transacciones en busca de errores e infracciones del control. Se envían alertas de error a cada res-



ponsable de procesos de negocio, como, por ejemplo, al gestor de las cuentas por pagar, y las violaciones del control pueden ser enviadas a los auditores internos para que las revisen.

El valor de cualquier *software* de inspección de las transacciones en tiempo real deriva de las comprobaciones de las transacciones individuales y del proceso definido para resolver todas las excepciones identificadas. Las comprobaciones de las transacciones deberían conectarse directamente con todas las etapas del proceso de negocio, apoyarse en toda la información conocida sobre la transacción y en los correspondientes registros e identificar los errores relativos a transacciones en las que no se deban realizar valoraciones o decisiones, como, por ejemplo, transacciones duplicadas y sin cuadrar que no requieran la interpretación de un socio de auditoría.

En el proceso “del pedido al efectivo”, las comprobaciones de las transacciones deberían tratar de identificar errores habituales e infracciones de control como, por ejemplo, los siguientes:

- La concesión de crédito a clientes que no deberían recibirlo.
- Los descuentos no autorizados o no merecidos que se conceden en pedidos de venta.
- Los envíos que no cuadran con los registros del cliente o de los pedidos.
- Los pagos de devoluciones que no cuadran con las facturas originales.
- Los recibos en efectivo con respecto a los cuales no consta la aplicación o el destino de ese efectivo.

Éstas son simplemente algunas de las comprobaciones habituales que un auditor *junior* aplicaría a una muestra de transacciones. La inspección de las transacciones en tiempo real automatiza todas estas comprobaciones y las lleva a cabo en todas las transacciones, de modo que los directivos financieros puedan intervenir al primer signo de error o de infracción del control. Por ejemplo, un director de ventas de una empresa de bienes de consumo con un volumen de negocio de 7.000 millones de dólares trató de contabilizar una venta para un cliente que había superado su crédito. Como el sistema de ERP no permitía que el pedido fuera contabilizado en el registro existente del cliente, el director de ventas creó una nueva cuenta del cliente con una nueva línea de crédito. Sin embargo, la supervisión en tiempo real identificó esta creación de un cliente duplicado antes de que se pudiera tramitar el pedido.

**P**ara satisfacer las exigencias de exactitud y eficiencia, las soluciones de supervisión continua ofrecen la posibilidad de automatizar las pruebas de garantía de calidad en todas las transacciones

En el proceso “de compra a pago”, las comprobaciones de las transacciones deberían tratar de detectar errores habituales e infracciones del control como, por ejemplo, los siguientes:

- Proveedores no válidos.
- Pedidos de compra duplicados.
- Comprobantes que no cuadran con los recibos o con los pedidos de compra.
- Pagos duplicados.
- Pagos que no cuadran con los comprobantes.

Para comprobar la eficacia de la supervisión en tiempo real, la empresa de energía del Medio Oeste estadounidense utilizó el *software* de supervisión en conjunción con su equipo de garantía de calidad, compuesto por tres personas, durante una comprobación de prueba para supervisar sólo sus pagos finales. A lo largo de un mes, el sistema “de compra a pago” de la empresa tramitó más de 40.000 transacciones por un valor superior a 150 millones de dólares. El *software* de supervisión en tiempo real determinó que el 99,83% de los pagos había respta-



# Se pueden realizar comprobaciones más complejas sobre las transacciones “de compra a pago” en las cuentas en depósito, como los recibos sin comprobante o los “bienes recibidos, pero todavía no facturados”

do todas las políticas y estaba exento de defectos. Sin embargo, también identificó una transferencia por importe de un millón de dólares que era un error de pago, un pago duplicado de 367.000 dólares y 67 errores de pagos de menor entidad que en total ascendían a 42.000 dólares.

El equipo de garantía de calidad de la empresa identificó el error de pago de un millón de dólares y dedicó toda una tarde a corregir el problema y a realizar una reversión de la transacción. El equipo también detectó el pago duplicado por importe de 367.000 dólares y posteriormente se puso en contacto con el proveedor para solicitar la pertinente compensación. No obstante, el supervisor reconoció que la empresa nunca habría identificado las 67 transacciones de menor cuantía porque no tenían los recursos necesarios para revisar manualmente las transacciones de importe inferior a 10.000 dólares.

Aunque la empresa logró un ahorro directo de 42.000 dólares gracias a las 67 transacciones de menor cuantía, la verdadera mejora del proceso de negocio tuvo lugar al mes siguiente, cuando utilizó la supervisión en tiempo real en todos los procesos secundarios y detuvo todos los errores de pago en su causa raíz –unos comprobantes no válidos–.

Se pueden realizar comprobaciones más complejas sobre las transacciones “de compra a pago” en las cuentas en depósito, como los recibos sin comprobante o los “bienes recibidos, pero todavía no facturados”. En estas cuentas relativas a ingresos sin comprobante, la empresa contabiliza un pasivo con respecto a los productos que ha recibido, pero con respecto a los cuales no se han procesado facturas. Cuando la factura se tramite, el pasivo se debería trasladar a cuentas por pagar, desde la cuenta de recibos no justificados. Sin embargo, los errores de las transacciones cotidianas suelen tener como consecuencia una duplicación de la contabilización de los pasivos tanto en las cuentas por pagar como en la cuenta de recibos no justificados.

Estos saldos inadecuados de la cuenta de recibos no justificados suelen gestionarse en el proceso de cierre y se corrigen con ajustes y compensaciones en la cuenta. Las comprobaciones de las transacciones avanzadas realizadas por el *software* de supervisión continua pueden supervisar las transacciones de la cuenta de recibos no justificados y ponerlas en conexión con sus correspondientes justificaciones, facturas y pedidos de compra, para alertar a los directivos financieros de los errores concretos que se hayan cometido. Por tanto, los errores de esta cuenta podrían ser resueltos a medida que se produjeran, eliminando los ajustes contables durante el proceso de cierre.

## Controles automáticos

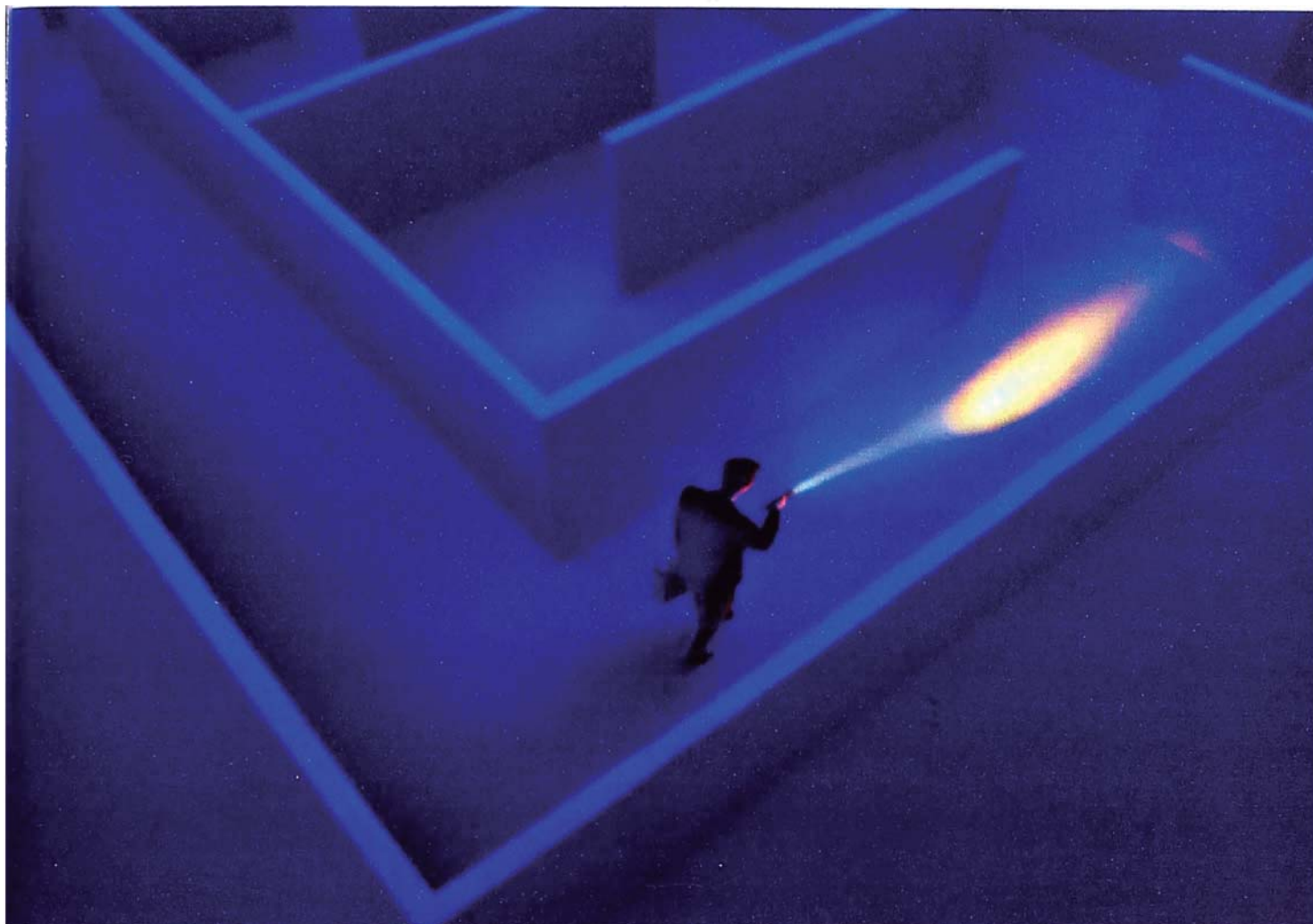
Desde los registros de clientes no válidos hasta los pagos duplicados y los errores en recibos no justificados, las operaciones financieras de las empresas se enfrentan todos los días al desafío de transacciones financieras que provocan ajustes, cancelaciones y reversiones. El *software* de supervisión en tiempo real y de auditoría continua puede desempeñar una importante función en el interés de los directivos financieros para alcanzar la excelencia operativa. Tomando prestado un concepto del movimiento de la calidad en la fabricación, los procesos financieros exentos de defectos pueden llegar a ser una realidad. ■

«Hacia la mejora de los procesos financieros». © by the Institute of Management Accountants. Este artículo ha sido publicado anteriormente en *Strategic Finance* con el título “Driving Financial Process Improvement”. Referencia n.º 3069.

Si desea más información relacionada con este tema, introduzca el código 18042 en [www.e-deusto.com/buscadorempresarial](http://www.e-deusto.com/buscadorempresarial)

**ANEXO XV**

**ARTICULO**



# Mejora de los procesos de toma de decisiones **paso a paso**

Con el **objetivo de mejorar** la toma de decisiones desde un punto de vista cualitativo para incrementar su agilidad y tiempos de respuesta, la **compañía Aperitivos Snack** se propuso modernizar sus modelos de **acceso y gestión de la información**. En este caso de estudio se muestran los pasos llevados a **cabo y la solución adoptada**

 Esteban Talavera  
Director General Aperitivos Snack, S.A.

**A**peritivos Snack, S.A. en las Islas Canarias es distribuidora y fabricante de productos de aperitivos y snack (patata, maíz y pellet) bajo licencia Matutano y distribuidora de productos de confitería (Matutano, Tirma, Cuétara), principalmente en el canal de impulso. Las principales marcas comercializadas son: Lay's, Doritos, Ruffles, Cheetos y Munchitos, productos muy bien posicionados en el mercado de aperitivos y con alta rotación.

Aperitivos Snack, S.A. con una facturación anual de 21,6 millones de euros, tiene la sede central en Arinaga (Agüimes) Gran Canaria y sucursales en Tenerife, Lanzarote, Fuerteventura y La Palma, cuenta con alrededor de 9.000 puntos de venta, con una plantilla superior a las 100 personas, 30 de ellas son vendedores propios y 35 distribuidores autónomos.

## LAS NECESIDADES INICIALES

En el área comercial, la necesidad fundamental era disponer de información, en tiempo real, relevante y fidedigna, de las ventas realizadas a los clientes, tanto por distribuidores autónomos como por nuestros vendedores propios.

Por ese motivo, Aperitivos Snack decidió integrar, en un cuadro de mando comercial, las principales variables comerciales que afectan al volumen de venta, con el objetivo final de controlar y determinar las acciones de mejora sobre la actividad de la fuerza de ventas, así como reducir el tiempo de reacción en la toma de decisiones en el ámbito comercial.

De la misma manera, en el área financiera se tenía la necesidad de poder realizar el seguimiento de los ratios financieros más tradicionales, así como analizar la evolución de la deuda de clientes y la posibilidad de segmentar los mismos según nivel de riesgo. También se quería disponer del análisis de los estados económico-financiero y análisis de costes de una manera cómoda y automática.

Por esos motivos, se decidió integrar un cuadro de mando financiero que permitiera:

1. Monitorizar los indicadores de gestión financiera (KPI's) más relevantes de la compañía
2. Obtener de manera automática la situación de balance, cuenta de explotación y crédito a clientes. La cuenta de explotación debía darnos no sólo una visión de empresa sino de isla, mercado y cliente.
3. Simplificar al máximo la obtención y el cruce de información procedente de la contabilidad, sistema de facturación, otros aplicativos externos y la contabilidad analítica de Aperitivos Snack S.A. integrándolos en un entorno consolidado de forma automática.
4. Y por último, conseguir que toda la información, fuera de acceso restringido según perfil de usuarios: gerencia, dirección financiera y otras áreas de dirección de la organización (ventas y operaciones).

(1) La herramienta tecnológica BOARD ha sido implantada por la empresa SDG Consulting.

## LA SOLUCIÓN PLANTEADA

El proyecto global tuvo una duración aproximada de un año, y se realizó en varias fases con los objetivos de:

- Tener una situación de riesgo controlado durante la implantación.
- Que Aperitivos Snack S.A. fuera tomando el control del proyecto y disponiendo de un alto grado de autonomía en el mantenimiento reactivo y proactivo.

Desde el punto de vista de negocio, la solución planteada contiene tres grandes puntos, cada uno de ellos dispone de elementos de análisis, *dashboard* para dirección y simulación/presupuestación.

### Controlling comercial

El primer proyecto abordado en la compañía fue el análisis de la información de la fuerza de ventas monitorizando los principales indicadores de la actividad comercial (número de pedidos, número de visitas, valor del pedido, etcétera).

Una vez realizado este proyecto, la dirección comercial, incorporó en el modelo los datos que no provienen de los terminales de ventas (HHC) de los vendedores, (pedidos telefónicos, distribución directa...), para poder disponer de un cuadro de mando que integrará toda la información comercial de la empresa a diferentes niveles (nivel de agregación mayor para dirección, mayor desglose para los *key account*).

Una vez que el área comercial disponía de toda la información comercial y valiéndose de las funcionalidades técnicas de BOARD(1), en el área de planificación y simulación (*data entry, What-if What-for, flowchart...*) se decidió implantar el proyecto de planificación comercial, módulo que daba soporte para realizar el *annual plan*:

- Definiendo el flujo de planificación comercial (fases, responsables, niveles de detalle).

### Ficha Técnica

**AUTOR:** Talavera, Esteban

**TÍTULO:** Mejora de los procesos de toma de decisiones paso a paso

**FUENTE:** Estrategia Financiera, nº 244. Noviembre 2007

**LOCALIZADOR:** 87/2007

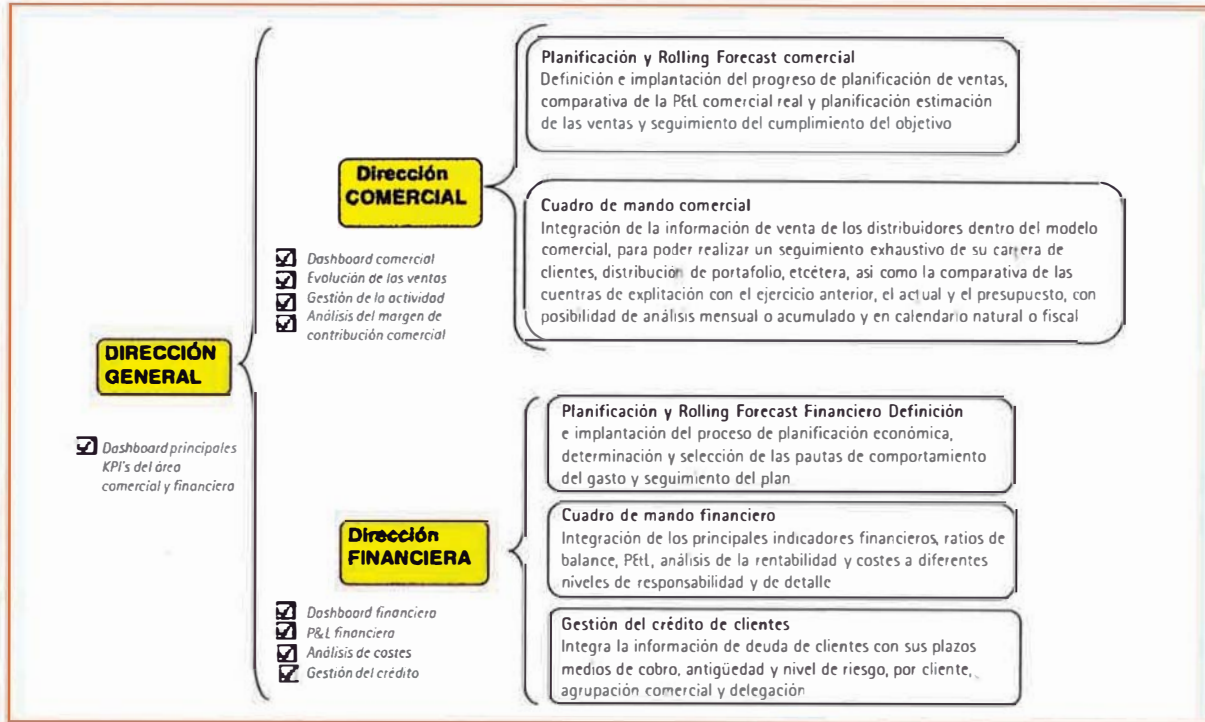
**RESUMEN:** Con el objetivo de potenciar y maximizar todas las áreas de análisis hasta conseguir la integración total de la compañía y una visión corporativa de grupo, Aperitivos Snack S.A. empresa fabricante y distribuidora de productos de aperitivos y snacks bajo licencia Matutano en las islas Canarias, mejora su toma de decisiones para la dirección de la compañía gracias a la implantación de la herramienta Board. Gracias a su implementación se consigue mejorar el soporte de ayuda a la toma de decisiones en las áreas comercial y financiera mediante la integración de cuadros de mando y sistemas de planificación y *rolling forecast*, así como implantando un modelo para la gestión del crédito de clientes.

**DESCRIPTORES:** Caso de estudio, control de gestión, toma de decisiones, cuadro de mando, gestión del conocimiento, *business intelligence*.





**Figura 1. Cuadro de mando financiero**



- Facilitando las tareas de seguimiento y negociación a diferentes niveles de responsabilidad.
- Dando coherencia y consistencia a la información, tarea muy complicada anteriormente, ya que no existía una normalización de la información (se realizaba en Excel lo que provocaba un difícil control y cuadro de las variables y procesos...)
- Proporcionando flexibilidad al proceso ante variaciones en el entorno (diferentes escenarios de simulación).

Ahorrando trabajo operativo de realización del presupuesto, se reduce en un 50% el tiempo de realización.

### Controlling Financiero

Implantados los modelos anteriores se dotó al departamento financiero de un cuadro de mando financiero que permitiese tener visibilidad de manera sencilla y automática de los principales indicadores y que debía aportar:

1. **Optimización del tiempo** dedicado al análisis, ya que la obtención de la información se realiza de manera automática.
2. **Independencia** del departamento financiero respecto del departamento de IT.

3. **Facilidad** en la depuración de la información contable y cuadro a diferentes niveles de jerarquía.

También se implementa y define dentro del cuadro de mando financiero un módulo de gestión del crédito de clientes, donde se analiza, a diferentes niveles de profundidad dependiendo del usuario, la situación actualizada de la deuda de cada cliente, determinando un sistema de alertas de seguimiento.

Teniendo desarrollado el proceso de planificación comercial, era necesario integrar la planificación financiera en el mismo entorno con el objetivo de conseguir:

1. Agilidad en la realización del proceso de planificación reduciendo de manera sustancial el tiempo de ejecución en la realización del presupuesto financiero.
2. Aportar una mayor flexibilidad a la hora de crear diferentes entornos de planificación, definiendo varios niveles, con sus *drivers* de reparto de ciertas cuentas contables.

### Herramienta tecnológica

Se decidió que Board fuese la herramienta de planificación y control corporativa por las siguientes características:

- Board es excelente para realizar proyectos basados en un método de "Definición durante la implantación".

- Es la "herramienta óptima" por su sencillez de utilización y de re-programación
- Hace que sea muy sencillo desarrollar proyectos de reparto y simulación de costes y sobre todo que sea fácil realizar las pruebas unitarias e integradas.
- La curva de aprendizaje de los usuarios es relativamente baja y pueden ser independientes de servicios externos de manera muy rápida.
- No es necesario pagar extra-costes para desarrollar proyectos sobre los que se necesiten funcionalidades de producto del ámbito que sea, ni para incorporar cualquier módulo estándar que sirva de base para realizar un proyecto fuera del ámbito de uso inicial.

Todas estas características hacen que se facilite el desarrollo del proyecto y garantiza el éxito del mismo reduciendo en definitiva el coste total del proyecto.

### PRINCIPALES BENEFICIOS OBTENIDOS

Los logros conseguidos, después de todas las tareas realizadas de definición e implantación de los procesos de *controlling* y toma de decisiones de Aperitivos Snack S.A., se resumen en los siguientes puntos:

- Integración de la información del proceso de planificación comercial y económica en un mismo entorno, lo que facilita y agiliza la realización del mismo y obliga a interactuar a todos los agentes bajo las mismas premisas. Se han integrado informaciones de diferentes orígenes en un mismo entorno presupuestario.
- El flujo presupuestario definido asegura la integridad del proceso mediante aprobaciones de cada una de las etapas del presupuesto por el responsable de cada una de las tareas. También facilita el cuadro del proceso de planificación a todos los niveles.
- Flexibilidad: diseño del modelo sin necesidad de modificar la estructura de información de Aperitivos Snack S.A.
- Visibilidad completa de la cuenta de explotación presupuestada de la compañía en cualquier momento del proceso Reducción del tiempo para la generación del presupuesto global, aproximadamente en un 50%.
- Obtención de forma automática de la situación de balance, ratios financieros, cuenta de explotación por distintos niveles de agregación y ratios de costes de variables críticas determinadas, en un entorno común de trabajo que permita la comparativa con la información presupuestaria.

- Con los módulos de *rolling forecast*, se obtiene una visión más real de cómo va a terminar el ejercicio, no sólo en términos de ventas sino también en los resultados de empresa (EBITDA), permitiendo tomar medidas para ajustarse lo máximo posible al objetivo inicial.
- Autonomía. Cada responsable realiza sus propios informes sin necesidad de la actuación del departamento de sistemas.
- Disposición automáticamente de información de deuda de clientes, con sus plazos medios de cobro, antigüedad y nivel de riesgo, por cliente, agrupación comercial y delegación, proporcionando un tiempo de gestión de cobro que antes empleábamos en la obtención de la información.

### PROYECTOS FUTUROS

El objetivo para este año de Aperitivos Snack S.A. es trabajar sobre su departamento de operaciones, más concretamente en el área de producción y distribución (*Supply Chain*). Será necesario definir e implementar para el departamento de operaciones un cuadro de mando para seleccionar los principales indicadores del departamento y así controlar:

- *Cost to serve*, cálculo del coste de distribución completo.
- Costes de consumos de materias primas y otros costes del proceso de fabricación.
- *Customer Service level*, servicio que se le da al cliente, tanto para los distribuidores propios como por la distribución.
- Análisis de los consumos preferentes de producto ya vencidos.

También se tiene previsto implementar un *demand planning*, apoyado por el *rolling forecast* actual, del proceso de revisión de la planificación comercial. Realizar el cálculo de la planificación comercial y realizar el cálculo de la planificación de la demanda para optimizar los pedidos y el coste de distribución de la compañía.

Y por último, se acordó diseñar un cuadro de mando corporativo para la dirección general que recoge los principales indicadores de gestión de la compañía. Actualmente se usa la herramienta Board como elemento en las reuniones del consejo de administración para reportar resultados. Siendo necesario crear un entorno de análisis a alto nivel, con el resumen de los principales KPI's que faciliten la toma de decisiones en el entorno del consejo de administración. ■

