



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Fuentes de Financiamiento y el desarrollo de la Empresa  
Agroexportadora Lima 2020**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL PARA OBTENER EL TÍTULO  
PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

**AUTORA:**

Lobaton Delgado, Nancy Luz (código ORCID: 0000-0002-5158-5374)

**ASESOR:**

**DIOS ZARATE, LUIS ENRIQUE** (código ORCID: 0000-0001-5728-3871)

**TEMATICA PROFESIONAL DEL INFORME:**

FINANZAS

Lima – PERÚ

(2021)

## **DEDICATORIA**

A mi abuela y mi madre, las dos mujeres que más han influido en mi formación enseñándome la fortaleza que se necesita para salir adelante en la vida, que nunca debo creer que sé demasiado porque siempre se está aprendiendo, que todo esfuerzo trae una recompensa y que nunca debemos perder la fe porque Dios tiene un plan para nosotros.

## **AGRADECIMIENTO**

A mis jefes en la empresa, que en poco tiempo confiaron en mi persona y en mi profesionalismo, brindándome más allá de la relación laboral una relación amical basada en el respeto mutuo.

A mi asesor en el presente trabajo que en todo momento me brindó confianza y motivación para salir adelante pese a los duros momentos que vivimos en la actual crisis sanitaria.

## **INDICE**

Dedicatoria

Agradecimiento

Índice

Resumen

1.Introducción

1.1.Datos Generales de la Empresa

1.1.1. Reseña Histórica

1.1.2. Actividad principal de la empresa, Razón Social y Objetivo Social.  
Proceso productivo.

1.1.3. Organigrama de la Empresa

1.1.4. Misión, Visión y marco axiológico de la institución

1.1.5. Funciones del área en donde labora

1.2.Análisis de la Empresa

1.2.1. Análisis PESTE

1.2.2. Análisis del Mix de Marketing

1.2.3. Proceso de Reclutamiento, Selección y Desarrollo del Personal

1.3.Problemática

1.3.1.Área donde se encuentra el problema

1.3.2.Diagnóstico del problema

1.3.3.Fundamento del problema

2.Marco Teórico

3.Metodología

4.Resultados

4.1. Conclusiones

4.2. Aportes

5.Recomendaciones

6.Referencias

7.Anexos

## **RESUMEN**

En el capítulo uno se ha descrito el contexto local e internacional en el que la empresa desempeña sus actividades, explicando la realidad que las empresas agroexportadoras afrontan en el Perú. Luego se mencionan los datos básicos de la empresa, Razón Social y Objetivo social según la clasificación CIIU otorgada por Sunat y una breve descripción del proceso productivo que realiza la empresa. También se encuentra el Organigrama funcional, la Visión, la Misión, la Claves del Éxito que rigen la empresa y el detalle de las funciones que realizamos en el área de Administración y Finanzas siendo mi cargo el de Supervisora.

Como siguiente punto se realizó el Análisis PESTE que permite hacer una evaluación de los factores externos que influyen en las actividades de la empresa y la evaluación de las 4 P del Mix de Marketing.

Finalizando el capítulo, se describe la problemática que la empresa afronta por la falta de liquidez y los costos de almacenaje por el sobre stock originado al tener una producción estacionaria.

En el capítulo dos se sustenta con Conclusiones de Tesis Nacionales e Internacionales las estrategias tomadas por la empresa para cumplir los objetivos.

En el capítulo tres se describe cada uno de los financiamientos que se han realizado en la empresa para cumplir los objetivos planteados en el capítulo 1, seguido del capítulo cuatro que detalla las conclusiones obtenidas y aportes que las fuentes de financiamiento han proporcionado.

En el capítulo cinco se observan algunas recomendaciones adicionales para mejoras en la empresa.

En el capítulo seis están las referencias de las fuentes consultadas.

Finalmente, en el capítulo siete figuran los Anexos para complementar la información brindada acerca de la aplicación de las fuentes de financiamiento

## **PALABRAS CLAVES:**

Fuentes de Financiamiento, warrants, Confirming, Factoring Internacional.

## **ABSTRACTS**

Chapter one described the local and international context of the enterprises' activities, explaining the agro-export reality of Peruvian's companies.

Proceeding with the basic data of the company's Social Reason and Social Objective according to the CIU classification given by the Sunat with a short description of the productive process carried out by the company. It is also stating the Functional Organization chart, the Mission and Vision, the Success Keys that rule the company detailing the main functions we perform in the area of Administration and Finance, being my position as Supervisory.

Next point was the realization of the PESTE analysis that allows an evaluation of the external factors that influence the company's activities and the evaluation of the 4P of the Marketing Mix.

The end of the chapter, is describing the problematic situation that the company is facing with the lack of liquidity and the storing costs due to the overstock generated when having a stationary production.

In chapter two, the strategies taken by the company to meet the objectives are supported with National and International Thesis Conclusions.

Chapter three describes each of the financings that have been made realized by the enterprise to meet the requirements exposed in chapter one, followed by chapter four detailing the conclusions and contributions provided by the financing sources.

Chapter five observes additional recommendations for business improvements.

Chapter six states the references of the sources consulted.

Finally, chapter seven provides annexes to complement the information provided about the application of financing sources.

## **KEY WORDS:**

Sources of Financing, warrants, Confirming, Factoring International.

## 1. Introducción

Una de las grandes incertidumbres que enfrentan los emprendedores en el Perú cuando toman la decisión de iniciar un negocio es si deben ser formales o no, la falta de conocimiento hace creer a nuestros nuevos empresarios que obtendrán mejores beneficios si no se formalizan pues evaden impuestos, no pagan sueldos reglamentados, así como otras acciones que pueden dar la falsa imagen de obtener dinero fácil y rápido, lo que no dimensionan es que esta decisión les impide tener acceso a una serie de herramientas financieras que se han desarrollado en los últimos años a nivel internacional, es decir el crear una empresa formal exige cumplir deberes, pero también brinda acceso a derechos y facilidades para su desarrollo y crecimiento aprovechando sus propios recursos.

En su artículo, Ramos Rosas (2020) menciona que en base a las encuestas realizadas a una muestra de 177 empresarios MYPE de distintos rubros en Sullana – Piura –Perú en el año 2016, el 94% consideró que tener una empresa formal le brinda beneficios y el 77% considera que ha mejorado su rentabilidad (p. 82).

Las empresas agroindustriales comprenden las actividades de manufactura del sector agrario, pecuario, forestal y pesquero; estas empresas han desempeñado un rol estratégico en los últimos años en el Perú para formalizar la producción de estos sectores.

El sector agroindustrial en el Perú desde año 2000 ha visto los beneficios de pertenecer al sector formal, la Ley N°27360 que promueve el Sector Agrario, dio como resultado la creación de nuevas empresas. (El Peruano, 2000, p. 194515). Entre estas empresas se encuentra Del Ande Alimentos S.A.C. creada en el año 2001 con el objetivo de producir y/o transformar víveres y productos agrícolas y también comercializarlos a través de la importación y exportación.

La Cámara de Comercio de Lima en su publicación de junio 2020 y febrero 2021, nos muestra que en el periodo 2015 - 2020 las exportaciones peruanas de fruta han tenido un crecimiento constante, a pesar de la Pandemia de Covid-19 la tendencia no ha cambiado. Los principales mercados destino son en primer lugar Estados Unidos, seguido de Países Bajos (uno de los principales distribuidores de Europa), Hong Kong, Reino Unido y España. En la Tabla N°1 podemos observar las principales frutas que el Perú ha exportado entre los años 2015 y 2020. (Posada, 2020, p.25)

**Tabla N°1: Variación enero - abril 2019 vs 2020**

<b>Principales Frutas</b>	<b>FOB</b>	<b>Vol</b>
Uvas Frescas	31%	13%
Mangos	27%	42%
Paltas	5%	5%
Bananas tipo "Cavendish Valery"	-5%	-6%
Arandanos	-52%	-46%
Mandarinas	62%	52%
Nueces del Brasil	-51%	-36%
Fresas	-29%	-33%
Lima Tahiti	41%	34%

Elaboración: IDEXCAM - CCL Fuente: Peru - Sunat

El Estado y su política económica, relacionada con la agricultura, deben tener un pensamiento sostenible de largo plazo, que vaya más allá de un Gobierno de turno, teniendo en cuenta que el componente no tradicional es más dinámico y de tendencia creciente. (Vásquez, 2015) (Barrientos F., 2018, p. 156).

Los países buscan hacer su producción agraria sostenible, compiten a través de su producción con otros, y por eso cada país debe crear su propia ventaja que lo diferencie de los demás. La Estrategia que desarrollen debe contemplar distintos aspectos de Sostenibilidad como Política, Investigativa, Ecológica, humana, en el aspecto de Sostenibilidad Financiera, indica que debe haber acceso crediticio y generación de márgenes de ganancia apropiados que a su vez permitan pagar jornales adecuados en la agricultura de gran escala, y un buen nivel de vida para los agricultores de pequeña escala". (Barrientos Felipa, P., 2018, p. 160).

La sostenibilidad financiera permite a las empresas crecer, ya que no sólo cubre la necesidad económica que puedan tener en el presente, sino que les da la oportunidad de proyectar sus operaciones a futuro, accediendo a financiamientos indirectos de corto plazo para obtención de capital externo, entre estas operaciones se encuentran el Confirming el Factoring y los financiamientos de warrant.

- **Confirming:** Es la operación de cobro y pago entre la empresa y los proveedores a través de un intermediario financiero que asume el riesgo de la operación y la gestión administrativa. En el Perú las operaciones de Confirming están regidas

las Leyes de la SBS (Superintendencia de Banca y Seguros), siendo las mismas que del Factoring.

En la descripción de la operación se encuentran similitudes entre ambos tipos de financiamiento, sin embargo, mientras que en el Confirming se cede facturas de proveedores que representan obligaciones de pago, en el Factoring se cede facturas de clientes que representan derechos de cobro. (Cruz Fernandez, 2015, p.163).

- **Factoring:** Es la Cesión que se da a un intermediario financiero (llamado factor) de los derechos de cobro sobre clientes por parte de su titular, a un precio y porcentaje establecido anteriormente obteniendo a cambio el desembolso adelantado de dicho cobro. El Factoring puede ser Local o Internacional. (Montserrat, Arteaga y Monsalve, 2016), (Logreira, Hernandez y Bonett, 2018, p. 363).
- **Almacenes de Depósito también llamados Warrants.** Los warrants es un instrumento creado por ley en el cuál, a solicitud del dueño, un almacén debidamente autorizado pone bajo su custodia mercaderías, por el cual se emite un Warrant (Garantía) y un Certificado de Depósito que a su vez servirá para avalar un préstamo en instituciones financieras. (Peña Peña, 2018, p. 4).

En el año 2010 se promulgó la Ley N°29623, para promover los financiamientos empleando la factura comercial. (El Peruano 2010, p. 430473). Esta Ley complementa la operatividad del Factoring y dando a las empresas mayores opciones este tipo de financiamientos.

Posteriormente en el año 2015 la Ley N°30308 hizo modificaciones en las normas para continuar promoviendo el Financiamiento a través del Factoring, se estableció que se cree el Registro de Empresas de Factoring no comprendidas en el ámbito de la Ley N° 26702, es decir que empresas no supervisadas directamente por la SBS pueden dar este tipo de Financiamientos. (El Peruano, 2015, p. 1548389).

En la actualidad son más de 60 empresas las que se han acogido a esta Ley según indica la página web de la SBS.

## **1.1.Datos Generales de la Empresa**

### **1.1.2 Reseña Histórica**

Del Ande Alimentos S.A.C., cuyo nombre original fue Ursus Agro S.A.C, fue fundada en 2001 e inicia sus actividades en el año 2002, apostando por la industrialización de los productos agrícolas desarrolla una planta procesadora de Papa Pre Frita Congelada en el Perú (PPFC), incursionando en el año 2005 también en la producción agrícola de la papa y firmando un contrato de maquila con Frito - Lay hasta el año 2009, año que deja de sembrar papa por la alta competencia con el producto importado cuyo costo a la fecha sigue siendo menor que la papa nacional procesada.

En su Ensayo Acosta Cuintaco, menciona que el Perú es el principal productor agrícola de papa en Latinoamérica cuenta con 3000 de las 4000 variedades existentes en la región y 11% de la población se dedican a su cultivo (Clarín, 2018) (Acosta Cuintaco, 2019, p. 4).

Con respecto a las exportaciones y el proceso de industrialización existe una gran oportunidad; actualmente por la irregularidad en la producción de los cultivos, el producto final no es apto para su industrialización y/o comercialización en el extranjero, pues no cumple con los requisitos, por ello opina que el Gobierno debe tomar acciones con el fin de promover la industrialización por parte de aquellas familias campesinas que se dedican a esto, es fundamental permitir el acceso a opciones de micro financiamiento que lleven a la incorporación de nuevas tecnologías en busca de cumplir con los estándares mundiales para el comercio y así generar un crecimiento en escala desde el sector agrícola para la economía del país.” (Acosta Cuintaco, 2019, p. 7, p. 8).

En el periodo de 2005 a 2015 lo productos agropecuarios no tradicionales tuvieron un crecimiento de 335.2%. Para mejorar esta tasa de crecimiento y obtener beneficios compartidos, la Comisión Económica para América Latina, (p.48) afirma que es conveniente que se desarrollen actividades que lleven a reducir los costos logísticos ocasionados por una deficiente infraestructura de distribución: transportación, carreteras y puertos además de otros factores como retrasos. pérdidas y sobornos. (Cepal, 2013) (Barrientos Felipa, 2018, p. 155)

Ante esta nueva coyuntura la empresa adquirió en el año 2006 un Túnel de congelación IQF (Individual Quick Freezing o congelación rápida de manera

individual) de segunda mano y un Terreno de 35,000 m<sup>2</sup> en el Distrito de Chancay, Provincia Huaral, Departamento de Lima (Altura Km 85 de La Panamericana Norte), apostando nuevamente por el agro peruano, inicia el proceso Fresa congelada, logrando su primera campaña de exportación a fines del 2009.

Desde entonces la empresa se enfoca en variedad de frutas y vegetales que el Perú produce, en el 2010 cambia su denominación a Del Ande Alimentos S.A.C. cuyo nombre, como lo describiera su CEO, “evoca nuestra identificación con el producto nacional agrícola por excelencia, relacionándolo con los Andes Peruanos”.

En los años siguientes se amplía la variedad de productos congelados que se ofrecen no solo a nivel internacional sino también al mercado local, entre ellos Fresa, Mango, Lúcumo, Palta, verduras, y en línea precocida Papa Tumbay, Camote, Yuca, entre otros, las presentaciones son diversas ya que se elaboran a pedido de los clientes. La perecibilidad de los productos congelados es de 2 años.

A partir del año 2014 Del Ande Alimentos S.A.C. asume un nuevo reto con el cultivo de 4 hectáreas de fresa en la planta de Chancay, zona que por su clima costero es ideal para el desarrollo de esta fruta, incursionando en el año 2015 en la exportación de la fresa fresca principalmente a Europa, obteniendo el mejor precio del mercado en temporada de escasez y pasada esa temporada la producción se destina al proceso de congelado.

Como menciona el análisis hecho del periodo 2005-2015: El crecimiento del sector agrario está respaldado por la agricultura moderna, con nuevos cultivos de productos que antes no se producían en el Perú. También está el incremento de la producción y la productividad, con los nuevos cultivos se abastece tanto el mercado internacional como el local. La agricultura peruana tiene la ventaja que puede ofrecer productos al Mercado exterior en contra estación y durante todo el año. (Barrientos Felipa, 2018, p.157)

Como observamos en la Figura N°1, Del Ande Alimentos ha organizado el Ciclo de producción aprovechando la temporada de producción y cosecha de cada producto.

El proceso consiste en seleccionar cuidadosamente la materia prima, pesarla, lavarla, desinfectarla, acondicionarla (descascarado, corte y/o despepitado dependiendo del producto) y someterla a un proceso de congelación IQF, para

luego ser empacada, embalada y almacenada a una temperatura de -20°C hasta su despacho en unidades refrigeradas, manteniendo la calidad e inocuidad del producto.



**Figura N°1:** Calendario de Producción de los Principales Productos  
Fuente: Elaboración Propia

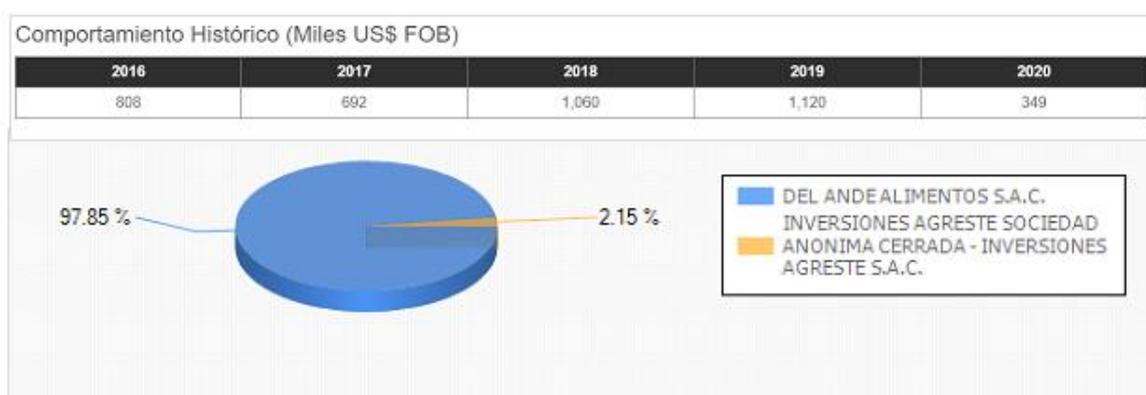
La figura N°2 muestra los principales productos que comercializa la empresa, tanto a nivel local como en la exportación.



**Figura N°2:** Principales productos producidos por Del Ande Alimentos S.A.C.  
Fuente: Elaboración propia

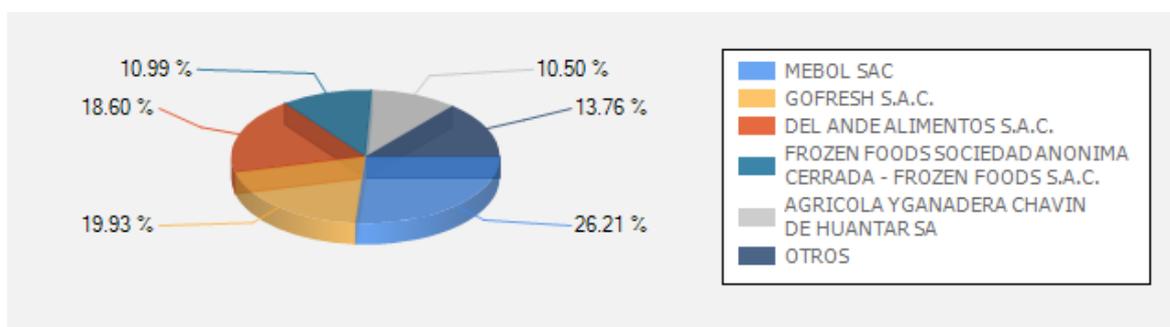
Del Ande Alimentos actualmente cuenta con 50 hectáreas de cultivo de fresa entre campos alquilados y propios y se proyecta a seguir en aumento ya que la alta demanda internacional lo permite. Desde el año 2018 se encuentra en el primer lugar de las exportaciones de Fresa Fresca del Perú como se aprecia en la. Figura N°3 tomada de Adex Data Trade. Su principal destino es España.

En el año 2020 la exportación se vio limitada por la emergencia Covid-19, sin embargo, la producción que no se pudo exportar como fresca se derivó al congelado.



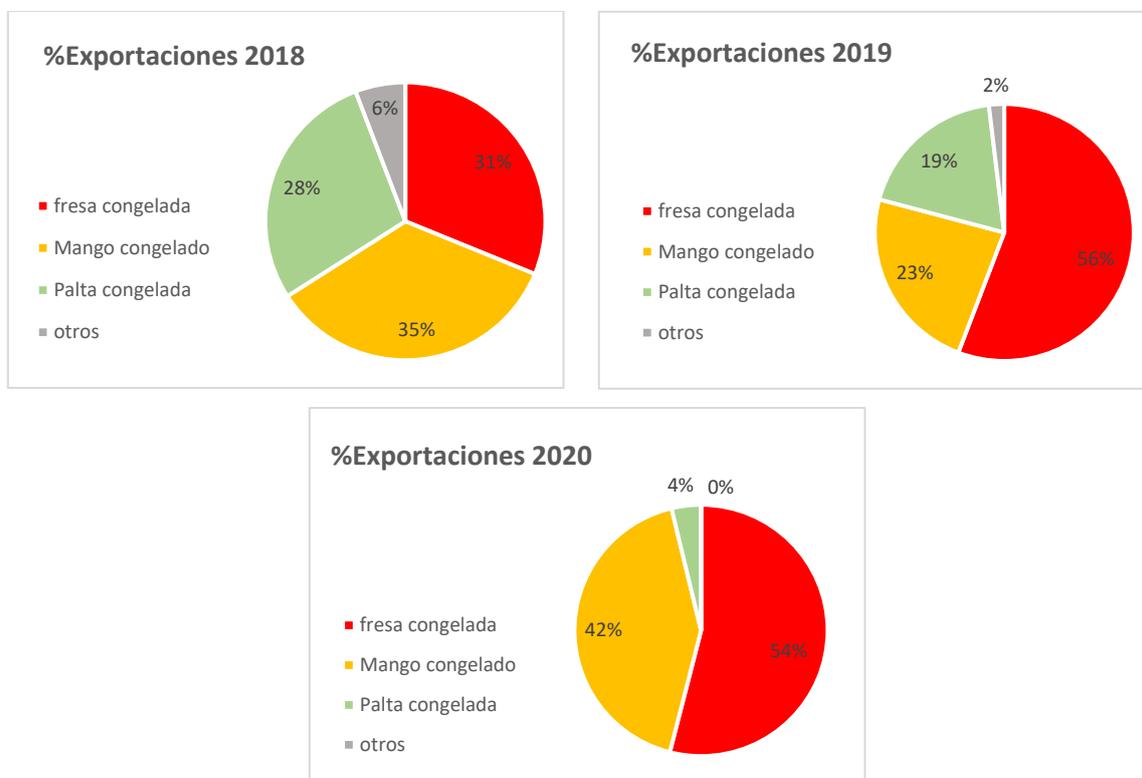
**Figura N°3:** Exportaciones del Perú de fresa (frutillas) fresca a de enero a noviembre 2020  
Elaboración: ADEX DATA TRADE Fuente: Aduanas Perú actualizado al 31 de Diciembre 2020

En cuanto al producto congelado Del Ande Alimentos a noviembre 2020, se encuentra en el tercer lugar de las exportadoras peruanas de Fresa Congelada como se ve en la figura N°4.



**Figura N°4:** Exportaciones de fresa (frutillas) sin adición de azúcar u otro edulcorante, congelados. – noviembre 2020. Elaboración: ADEX DATA TRADE Fuente: Aduanas Perú actualizado al 31 de Diciembre de 2020

Con respecto a las exportaciones de los productos congelados los destinos han sido principalmente Europa, Asia, Norteamérica. En las siguientes gráficas de la figura N°5 se muestra la evolución de los 3 últimos años:



**Figura N°5:** Evolución de las Exportaciones de Del Ande Alimentos de 2018 a 2020  
Elaboración Propia Fuente: Sunat Aduanas

Se puede notar el incremento que ha tenido la fresa año tras año siendo uno de los productos de mayor demanda internacional. La Asociación de Exportadores del Perú, en 2004 indicó el alto potencial que tendría la exportación de Berries, grupo de frutos que forman las fresas, moras, arándanos, frambuesas y grosellas tanto fresco como congelado. Las fresas empezaron a ser consumidas en mercados poco tradicionales como el asiático, por sus múltiples beneficios para la salud como: Alto concentración de vitamina C, ácido Fólico, potasio, contiene fibra dietética y betacaroteno, no contiene colesterol ni grasas saturadas; fortalece el sistema inmune al ser antioxidante y sus ácidos orgánicos poseen efectos desinfectantes y antiinflamatorios.

La exportación de fresa fresca es la que mayor crecimiento ha mostrado entre los años 2017 y 2019. Los principales destinos a los que el Perú ha exportado en

ese mismo periodo son: España, Alemania, Japón, Corea del Sur, Canadá y Estados Unidos. (ADEX, 2020, p.23, p. 49, p. 68)

### **1.1.2 Actividad principal de la empresa, Razón Social y Objetivo Social. Proceso productivo.**

#### **RAZÓN SOCIAL:**

- Del Ande Alimentos S.A.C

#### **OBJETIVO SOCIAL:**

- Compraventa, importación exportación, distribución y comercialización de víveres y productos agrícolas primarios o procesados o cualquier otro tipo de productos.
- Fabricación, elaboración, transformación y congelamiento de víveres y productos agrícolas primarios o procesados u otros productos.

#### **PROCESO PRODUCTIVO:**

De acuerdo con Físico (2020) el Proceso Productivo es el conjunto de tareas con el cual una organización transforma unos ingresos o inputs agregando valor y obteniendo outputs o salidas. (p. 68)

El Proceso productivo puede ser clasificado por el grado de tipificación del producto. La producción por Lotes es el punto medio entre la producción en serie y la producción individualizada, consiste en producir un número reducido de unidades de gran variedad de productos, basándose en la división del trabajo en tareas simples y repetitivas. (p. 69)

El proceso Productivo de los productos de la empresa Del Ande Alimentos es por lotes, ya que se produce según las Órdenes de compra recibidas, planificando la producción con las características de cortes y empaques solicitado por los clientes. A continuación, se describe el Proceso Productivo de los principales productos:

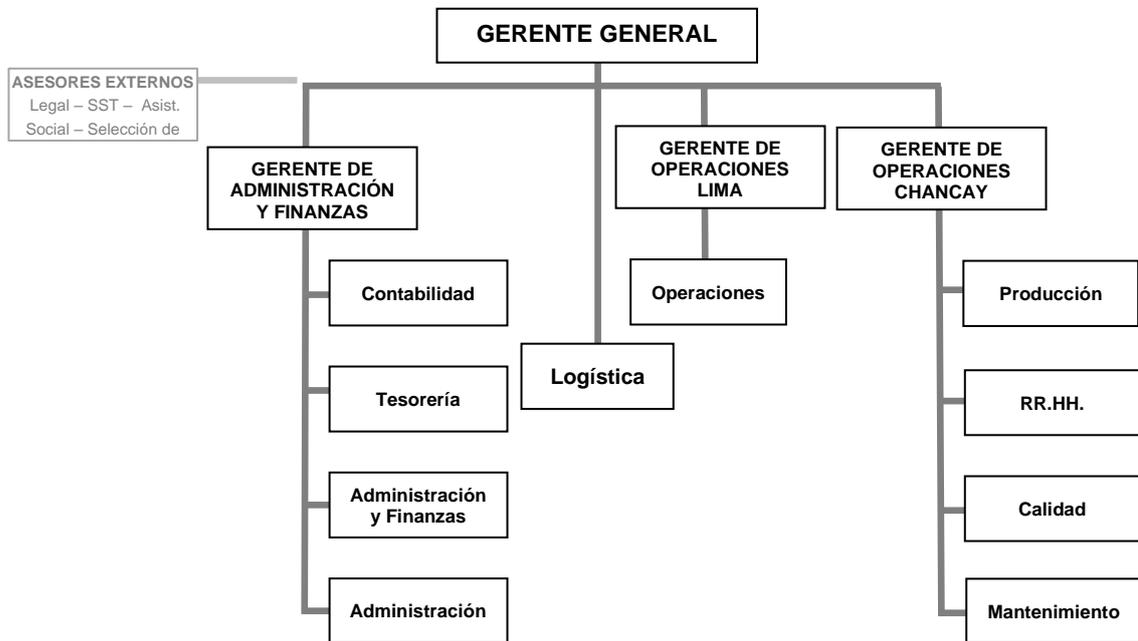
- **Proceso Productivo de la Fresa Fresca**
  - **Recepción:** Materia Prima - Fresas se revisa y pesa.
  - **Almacenamiento:** Se refrigera a temperatura 3°C a 5°C.

- **Selección:** La selección se hace por tamaño y color, las fresas que no cumplan con los estándares serán derivados al proceso de congelado.
  - **Clasificación:** Se clasifica según el color y tamaño en 3 niveles, el nivel 1 es el de mayor calibre que a su vez tendrá mayor precio y se destina principalmente a la exportación. El tamaño 2 es de calibre un poco menor, su principal demanda se encuentra en el canal Horeca y Supermercados locales. El tamaño 3 está conformado por las fresas de menor tamaño y se derivan al almacén de Materia prima de fresa congelada.
  - **Pesado y Empaque:** De acuerdo al pedido recibido se pesa y empaca en el envase final.
  - **Embalado, Pesado y Paletizado:** Cuando el producto llegó a la temperatura adecuada es embalado en cajas de cartón, pesadas y paletizadas para que sean transportadas.
  - **Refrigeración y Almacenaje final:** Para que el producto se conserve requiere un golpe de frío por unos minutos de 0°C a 2°C. Los productos se mantendrán almacenados a esta temperatura hasta que llegue el momento del despacho.
  - **Despacho:** El producto será transportado en camiones refrigerados manteniendo la temperatura de 0°C a 2°C.
- **Proceso Productivo de la Fresa Congelada**
    - **Recepción:** Materia Prima - Fresas se revisa y pesa.
    - **Almacenamiento:** Se refrigera a temperatura 1°C a 7°C.
    - **Despedunculado / Cortado:** Es el proceso por el cual se retira el pedículo y sépalos (parte verde que está sobre la fresa la cual son los restos del cáliz que protege al fruto durante su formación).
    - **Descarte y Lavado:** Se descarta el fruto que no cumpla con los estándares establecidos, se procede al lavado por aspersion y se vuelve a realizar un proceso de descarte.
    - **Selección, Calibrado, Desinfección:** De acuerdo a su tamaño, y características se clasificará para el proceso de pulpa, mitades o entera pasando de inmediato a ser desinfectada con agua clorada.

- **Congelado:** En el caso de la pulpa será empacada previamente, mientras que las otras 2 presentaciones serán aireadas, para luego ingresar al proceso IQF a temperatura de -20°C a -35°C el tiempo será de acuerdo a la presentación.
  - **Selección, Empacado, Pesado y Detección de metales:** Se realiza una selección final en la faja de transportadora, se procede a empacar y pesar, pasando finalmente por el proceso de Detección de Metales según lo exigen las Normas de Calidad Internacional ya que estos pueden aparecer en los alimentos por diversos motivos de contaminación.
  - **Embalado y Almacenaje final:** Los productos son embalados en cajas y llevados al almacén de producto terminado a -18°C.
  - **Despacho:** El producto será transportado en camiones refrigerados manteniendo la temperatura de -18°C.
- 
- **Proceso Productivo del Mango y Palta Congelada**
    - **Recepción y Clasificación:** Materia Prima – Mango se revisa, selecciona y pesa. En caso no cumpla los estándares necesarios para la producción se almacena o descarta.
    - **Pre lavado y Almacenamiento:** La Materia prima se lava y desinfecta con agua clorada y se almacena a temperatura ambiente.
    - **Pelado y Despepado:** Es el proceso por el cual se retira la cáscara y la pepa. De acuerdo a sus características pasará al proceso de pulpa, mitades o cubos.
    - **Congelado:** En el caso de la pulpa será empacada previamente. Los productos ingresan al proceso IQF a temperatura de -20°C a -35°C el tiempo será de acuerdo a la presentación.
    - **Selección, Empacado, Pesado y Detección de metales:** Se realiza una selección final en la faja de transportadora, se procede a empacar y pesar, pasando finalmente por el proceso de Detección de Metales según lo exigen las Normas de Calidad Internacional ya que estos pueden aparecer en los alimentos por diversos motivos de contaminación.
    - **Embalado y Almacenaje final:** Los productos son embalados en cajas y llevados al almacén de producto terminado a -18°C.
    - **Despacho:** El producto será transportado en camiones refrigerados manteniendo la temperatura de -18°C.

### 1.1.3. Organigrama de la Empresa

#### DEL ANDE ALIMENTOS S.A.C.



### 1.1.4. Misión, Visión y marco axiológico de la institución

#### MISIÓN:

“Crecer de Manera Sostenida ofreciendo Alimentos y Servicios de Primer Nivel”

#### VISIÓN:

“Ser un referente en Alimentos y Servicio a Nivel internacional”

#### CLAVES DEL ÉXITO:

- **Integridad:** Somos una empresa que valoramos la integridad, sobre todo.
- **Compromiso:** Nuestro compromiso con nuestros clientes internos y externos es total.
- **Ejecución:** Cuidamos cada detalle para asegurar un producto seguro, de calidad, con llegada en el momento pactada.
- **Aprendizaje Continuo:** Valoramos el conocimiento e incentivamos y apoyamos el desarrollo técnico y profesional de nuestros empleados.

## **CERTIFICACIONES:**

- **BRC Global Standard for Food Safety:** Dentro de las normas ISO es un referente internacional para la calificación de fabricantes o procesadores de alimentos. Este esquema tiene por objetivo salvaguarda la seguridad alimentaria de los alimentos que encontramos en el mercado mediante el establecimiento de requisitos que garanticen su salubridad.
- **BSCI (Business Social Compliance Initiative):** Es un sistema diseñado en base a las normas laborales y de seguridad laboral preparadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT). Su objetivo es fomentar la mejora continua del desempeño social de las empresas en la cadena de suministro. Garantiza que los alimentos cumplen con los niveles establecidos de calidad y seguridad, y han sido elaborado siguiendo criterios de sostenibilidad, respetando la seguridad, higiene y bienestar de los trabajadores, el medio ambiente, y teniendo en cuenta el respeto a los animales.
- **HACCP:** Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control. Es un sistema de base científica que identifica peligros y medidas para su control, con el objetivo de garantizar la inocuidad alimentaria.

### **1.1.5. Funciones del área en donde labora**

El área de Administración y Finanzas canaliza las necesidades de la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF) hacia las demás áreas internas de la empresa y las entidades externas que puedan cubrir dichas necesidades.

- Personal a cargo: Asistente de Administración y Finanzas.
- Las tareas en el aspecto de Finanzas son:
  - Envío de información a los Bancos y Entidades Financieras que se requieran tanto para nuevas operaciones como para renovaciones de líneas pactadas.
  - Búsqueda de nuevas Entidades que brinden Financiamientos, realizar primer contacto, solicitar información y comunicar las necesidades de la empresa, evaluar opciones de operaciones que se puedan realizar y si la Entidad cumple con lo que la empresa requiere se presenta a la GAF para proceder a la negociación.
  - Ejecución de Financiamientos. Coordinar el trámite con Entidad financiera y las áreas internas involucradas como contabilidad y tesorería hasta concluir

con el desembolso y enviar reporte al área de contabilidad de la operación realizada.

- Control del Warrant, envío de informe semanal a la GAF, coordinación con los almacenes, el AGD y Entidad financista.
  - Gestión de las líneas de Seguro de Crédito de Exportación, Ingreso de nuevos clientes coordinación con los mismos, elaboración de la Declaración mensual de exportaciones, y Proceso de Licitación para la renovación bienal.
  - Gestión de Proveedores – Programación de Pago y ser el nexo entre los proveedores y cualquier otra área interna de la Gerencia de Administración y Finanzas.
  - Mantener archivo digital de información financiera
- 
- Las tareas en el aspecto Administrativo:
    - Revisión de Informes de Centrales de Riesgo mensual, aclaración de protestos si lo hubiera o documentos con retraso de pago.
    - Proceso de Licitación de EPS y SCTR anual, envío de información y selección de mejores propuestas a presentar a la GAF.
    - Proceso de Licitación de renovación de Servicios de Telefonía móvil y Servicios de Internet.
    - Coordinación con el Área Legal y Notarias de los trámites requeridos por la GAF y Gerencia General.
    - Coordinación con el Broker de Seguros sobre el cumplimiento de Garantías, y otras coordinaciones acerca de los Seguros Patrimoniales y de Salud.
    - Coordinación con la Empresa de Reclutamiento de Personal para nuevas contrataciones.
    - Coordinación de Actividades para Beneficio del personal, convenios de descuentos, educativos, recreacionales, eventos de festividades, eventos de motivación.
    - Elaboración Informe de AFP mensual para la GAF.
    - Llenado de Fichas de Crédito de nuevos proveedores o renovación de líneas de Crédito.
    - Solicitud de Documentos Registros Públicos.

- Manejo de Caja Chica.
- Otros encomendados por la GAF o la Gerencia General
- 

## 1.2. Análisis de la Empresa

### 1.2.1. Análisis PESTE

Tabla N°2: Matriz PESTE

POLITICO	ECONOMICO	SOCIAL	TENOLOGICO	ECOLOGICO
Con la simplificación arancelaria que se inició en los años '90, se sentó una de las bases del crecimiento económico, el cual ha prosperado gracias a la apertura comercial sostenida en el tiempo.	<b>1991</b> DL N°653, de promoción de inversión en el agro. También se liberalizó la regulación del mercado de tierras agrícolas. <b>1996</b> DL N°885, Ley de Promoción Agraria, norma que incluía a las actividades de cultivo y crianza.	Mundialmente combatir la obesidad es una prioridad: el consumo de frutas, y vegetales se incrementa. Aumentó el consumo de productos altos en Vitamina C como los "Berries", grupo de frutos en los que destacan las fresas y Arándanos.	En el agro el uso intensivo del agua ha ocasionado mayor inversión en infraestructura de riego. Asimismo, la demanda por maquinaria ha incrementado significativamente.	El sector agropecuario utiliza aproximadamente el 90% del agua extraída a nivel nacional. Ello se debe, en parte, al uso de formas de riego ineficientes como el riego por gravedad.
El Perú tiene a la fecha varios TLC, que son medidas necesarias, sin embargo es importante impulsar la firma de protocolos fitosanitarios, ya que los permisos son difíciles de conseguir y muchas veces acuerdos comerciales.	<b>2000</b> Se publicó la Ley N°27360 de Promoción del Sector Agrario en lo laboral y tributario, con normas de promoción del sector y sus beneficios.	Desarrollo de una de la Ferias Alimentarias más importantes a nivel Internacional. La Expoalimentaria Perú habitualmente recibe compradores de más de 70 países.	La paralización de los proyectos de irrigación representa un alto potencial desaprovechado.	Energías renovables de menor costo permitirán potenciar tierras no arables en la actualidad.
<b>2019</b> , se aprobó la construcción de un Megapuerto en Chancay, obra que dará a las empresas agroexportadoras de la zona facilidades para su cadena logística.	<b>2020</b> , se aprobó la ampliación del Régimen de promoción agraria hasta 2031. Entre los principales cambios se incrementó el porcentaje de aporte Essalud, Remuneración diaria, vacaciones, Beneficios en caso de despido arbitrario.	La Empresa no se vio afectada con las huelgas suscitadas a fines de 2020. Ya que el personal contó siempre con los beneficios de Ley y bonos adicionales por producción, se podrá realizar los ajustes que exige la nueva Ley sin perjudicar a ninguna de las partes.	Se requiere adoptar tecnologías digitales para incrementar transparencia e impulsar la productividad.	Las Certificaciones garantizan que la producción ha sido elaborada siguiendo criterios de sostenibilidad, respetando la seguridad, higiene y bienestar de los trabajadores, el medio ambiente, y teniendo en cuenta el respeto a los animales.

Fuente: Elaboración Propia

## 1.2.2. Análisis Del Mix de Marketing



**Figura N°6:** Analisis de las 4 Ps

**Fuente:** Elaboración Propia

## 1.2.3. Proceso de Reclutamiento, Selección y Desarrollo del Personal

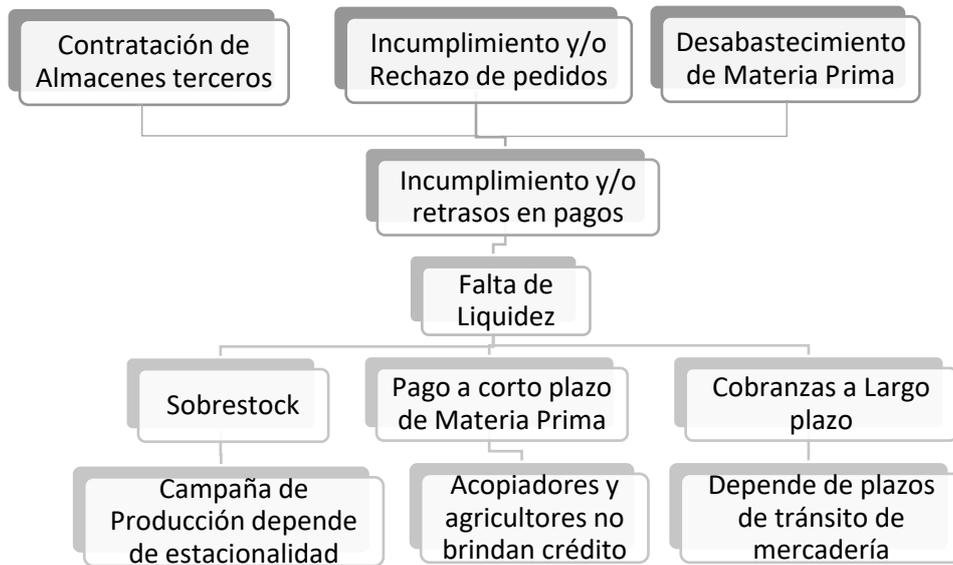
En cuanto al proceso de Reclutamiento, Selección y Desarrollo del personal, este se encuentra tercerizado, por lo que únicamente realizo la función de coordinar el inicio del proceso entre el área que lo solicita y la empresa a cargo.

## 1.3. Problemática

### 1.3.1 Área donde se encuentra el Problema

El problema se encuentra en la Gerencia de Administración y Finanzas, y en las áreas que ésta involucra, Finanzas, Tesorería ya que a la fecha la Empresa aún se encuentra en crecimiento por lo cual aún no ha llegado a una sincronía adecuada entre los ingresos por cobranzas y los pagos a realizar, ocasionando falta de liquidez.

### 1.3.2. Diagnóstico del Problema



**Figura N°7:** Arbol de problemas

**Fuente:** Elaboración Propia

### 1.3.3. Fundamento del Problema

En el desarrollo de sus operaciones y en la medida que éstas han ido incrementando, la empresa Del Ande Alimentos ha identificado como uno de sus principales problemas la falta de liquidez. La falta de Liquidez puede significar que la empresa es incapaz de aprovechar oportunidades que se le presentan, es decir no tiene libertad de acción y limitará las decisiones de la dirección. (Gutiérrez Hernández, Téllez Sánchez, & Munilla González, 2005, p. 3)

También debemos tener en cuenta la importancia de administrar correctamente la liquidez. En la empresa un adecuado manejo de la liquidez de parte de sus administradores ayuda y garantiza la capacidad de pago de sus obligaciones financieras con los socios y terceros, disminuyendo problemas de iliquidez y posible quiebra. (Sánchez Valladolid, 2015, p. 17)

Se pueden resaltar 3 causas principales por las cuales se da esta falta de liquidez:

- Pago a corto plazo de la materia prima
- Cobranzas a largo plazo

- Sobrestock

- **Pago al contado de la materia prima:** Según las definiciones que da el Banco Central de Reserva del Perú (BCR) el crédito es un préstamo de dinero que permite financiar situaciones o actividades fuera del alcance de los recursos ordinarios de una empresa; implica confianza en el futuro comportamiento del deudor, es decir es un riesgo, por lo que requiere en algunos casos la constitución de alguna garantía o colateral, al no tener esa garantía gran parte de los agricultores en el Perú no tiene acceso a este tipo de créditos por lo que se ven en la necesidad de dar plazos de pago a muy corto plazo ya que necesitan recuperar su inversión para continuar produciendo. Según Rojas, L. (2017) las fallas en el sistema financiero afectan a la oferta disminuyendo los fondos disponibles y la demanda reduciendo la disposición y capacidad de la empresa en buscar financiamiento, entre estas fallas están los altos costos de recabación de información ya que hay mucho manejo financiero informal, el bajo retorno para las entidades financieras por préstamos en cantidades reducidas, además del desconocimiento de los beneficios y la carencia de habilidad para presentar la información adecuada a las fuentes de financiamiento. (p. 16-17).

Al iniciar cada campaña de producción DEL ANDE ALIMENTOS invierte una gran cantidad de efectivo principalmente en compra de materia prima ya que es estacional y teniendo como efecto que si no realiza esta inversión se puede perder la oportunidad de compra a bajo precio y/o generar desabastecimiento.

- **Cobranzas a Largo Plazo:** También el BCR define el crédito como una operación económica en la que existe una promesa de pago de dinero en el futuro. La unidad acreedora adquiere un derecho financiero y la unidad deudora tiene la obligación de devolver los recursos.

DEL ANDE ALIMENTOS realiza el 90% de sus ventas al crédito, mediante cobranza simple, siendo el plazo promedio 90 días, dicho plazo incluye el tiempo de tránsito al país destino y descarga de la mercadería. Es decir el retorno de la operación de venta tendrá un plazo mayor al plazo de pago de las obligaciones que la misma generó. De no brindar plazos de crédito se estaría en desventaja frente a la competencia nacional e internacional que sobre todo en los países desarrollados se tiene mayor posibilidad de brindar esta condición de pago.

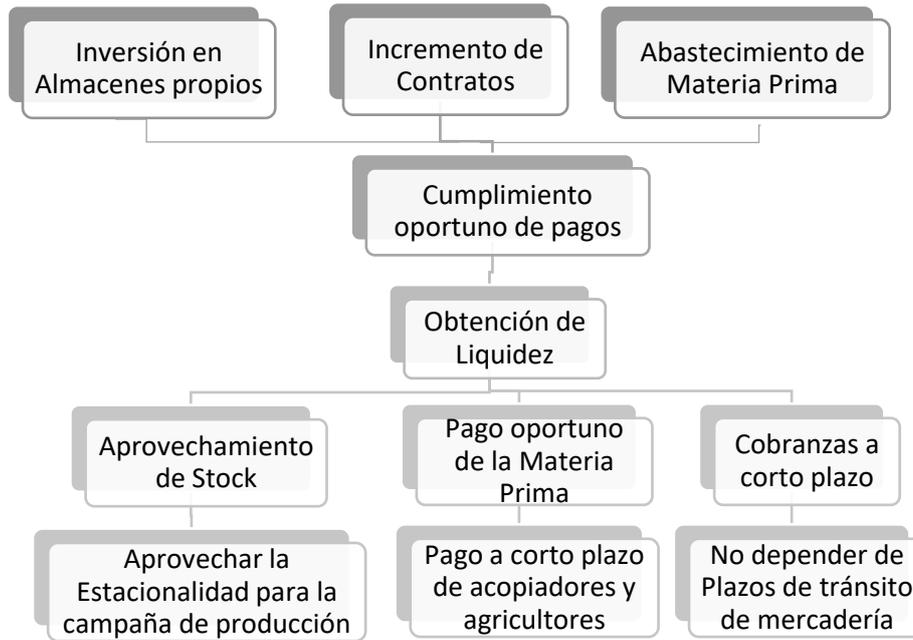
- **Sobrestock:** El Sector agropecuario tiene características muy específicas entre ellas la dependencia del clima haciendo esta que la producción sea estacional, y a su vez que los precios fluctuen según la época del año. (García y Anaya, 2015. p. 161)

Basandose en esa estacionalidad y fluctuación de precios es que la empresa DEL ANDE ALIMENTOS ha desarrollado el calendario de producción, como se mencionó en la Figura N°1, el cual aprovecha la época donde hay una gran oferta de la materia prima y el precio es más bajo. Como consecuencia de ello ya que la materia prima es perecible a muy corto plazo debe pasar por el proceso IQF lo más pronto posible y asegurar el suficiente stock para todo el año, es decir habrá que producir lo suficiente para cubrir las Ordenes de compra ya pactadas y también las proyectadas, generando en el momento un sobrestock que hace incurrir en costos altos de producción y almacenaje propio y de terceros que tendrán retorno a largo plazo.

Teniendo indentificado el problema de Falta de Liquidez y que como consecuencia de ésta se incurriría en falta o retraso de pago a los proveedores la empresa se ha fijado como objetivo obtener liquidez para cumplir oportunamente con su obligaciones de pago.

Como se observa en la Figura N°8 dentro de estos objetivos tenemos:

- **Cumplimiento oportuno de pagos :** El cumplimiento de los pagos de forma oportuna permite mantener una relación sólida con los proveedores. En el transcurrir de los años DEL ANDE ALIMENTOS ha logrado fomentar confianza en las Asociaciones de agricultores que le proveen de materia prima, respetando un precio justo y haciendo el mayor esfuerzo para cumplir con las fechas pactadas. Asegurando un correcto abastecimiento para cubrir la necesidad de la campaña de producción. En la investigación realizada por Barrientos, a un grupo de pequeños agricultores en Lunahaná 73.1% expresó que uno de los compromisos más importantes que deben asumir los exportadores es que le otorguen precios justos, también se refleja que hay una constante preocupación por parte del agricultor ya que sus tierras generan el sustento familiar. (Barrientos Felipa, P. 2019, p 94)



**Figura N°8:** Arbol de objetivos  
Fuente: Elaboración Propia

**Aprovechamiento de Stock:** Debido a que cada campaña obliga a producir en exceso para cubrir los pedidos pactados y proyectados, es decir pedidos que puedan surgir en todo el año, la empresa se planteó como objetivo aprovechar el sobrestock mediante financiamientos pre-embarque que permita obtener capital de trabajo. Crédito pre-embarque es aquel que brinda la oportunidad de financiar actividades previas a la exportación de mercadería, generalmente destinadas a cubrir los costos de producción, la adquisición de materia prima entre otras. (Linklater y Osterling, 2016, p. 35)

**Cobranzas a corto plazo:** Como se menciona en la Figura N°7 uno de los problemas es que la empresa tendría desventaja frente a la competencia al no brindar créditos a sus clientes por lo que también se planteó como objetivo minimizar la brecha entre la fecha de embarque de la mercadería y el pago de la misma incursionando en financiamientos pos-embarque. Un financiamiento pos embarque permite solicitar un anticipo del pago de una venta al exterior. (Linklater y Osterling, 2016, p. 35).

## 2. MARCO TEORICO

- **Título de la Tesis:** Estudio de factibilidad económica financiera para la creación de una Empresa asesora de Factoring para Empresas PYMES con proyección a iniciar proceso de Exportación implementando el Factoring Nacional e Internacional.

**Autor:** Rodríguez Lucio, Verónica Patricia

**Objetivo:** Elaboración de un estudio de factibilidad económica financiera para crear una empresa asesora de Factoring para Pymes que tengan proyección de exportar implementando el Factoring nacional e internacional.

**Población y Muestra:** De la Población 100 empresas privadas de la Provincia del Guayas en la ciudad de Guayaquil se analizó una muestra de: 66 empresas. - Ecuador

**Conclusión:** Las Pymes necesitan recursos financieros para sus actividades, el Factoring es un financiamiento que existe desde hace siglos y que evoluciona en el tiempo. Su ventaja principal es optimizar tiempo y adquirir liquidez.

- **Título de la Tesis:** El Factoring como herramienta financiera para mejorar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas textiles de la zona urbana del Cantón Ambato durante el Año 2015. - Ecuador

**Autor:** Barrionuevo Santa Maria, Enma G.

**Objetivo:** Determinar la relación entre el Factoring como herramienta financiera y la Rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas de la zona urbana del cantón Ambato durante el año 2015.

**Población y Muestra:** Población conformada por 9 compañías activas y en funcionamiento, constituidas desde 2014, del sector textil de sector C: manufactura; ubicadas en la zona urbana de Ambato. Por ser la población un número pequeño no se calculó una muestra.

**Conclusión:** Las empresas del sector textil de Ambato no han aprovechado el Factoring como forma de financiamiento financiera, solo fue utilizado por poco menos de la mitad, únicamente en la ciudad y por necesidad, ya que sus clientes pagan a largo plazo. Las empresas de este sector desconocen el

funcionamiento e incluso la existencia de este instrumento lo cual induce a la baja rentabilidad.

- **Título de la Tesis:** El factoraje como instrumento de financiamiento para impulsar la diversificación de las exportaciones no tradicionales de Bolivia en el Periodo 2005-2017.

**Autor:** Polo Chozzbi, Jose

**Objetivo:** Analizar desde un ámbito del financiamiento, en qué medida el Factoring Internacional, motivaría al sector exportador no tradicional a diversificar su oferta exportable.

**Conclusión:** Si en el sector exportador no tradicional, se incrementan las operaciones de Factoring Internacional como financiamiento, estas tendrán un efecto positivo en la diversificación de las exportaciones no tradicionales.

- **Título de la Tesis:** Factoring y Confirming como alternativa de Financiamiento de Proveedores en la empresa Caña Brava.

**Autor:** Brenis – Baquedano Alejandra

**Objetivo:** Implementar el pago a proveedores a través del factoring y confirming, como alternativa de financiamiento debido al déficit de liquidez que la compañía presenta.

**Conclusión:** Con el ingreso de proveedores a Factoring y Confirming se logró aumentar el plazo de pago a proveedores de promedio 30 días a 70 días, evitar cortes de atención por falta de pago y mejorar la relación comercial con sus proveedores.

- **Título de la Tesis:** Liquidez Empresarial; Warrant como alternativa de Financiamiento: Caso Empresa Ostim. S.A.

**Autor:** Ninamango Rivas, Lucio

**Objetivo:** Evaluar en qué medida contribuyen a resolver problemas de liquidez los Warrants en la empresa, resolviendo simultáneamente el sobreabastecimiento de inventarios debido una inadecuada política de compras y pudiendo prever las ventas.

**Población y Muestra:** La población está conformada por las empresas que pasan por un sobre stock de inventarios y una falta de liquidez financiera, como también aquellas dedicadas a la importación, debiendo emplear el Warrant en sus diversas modalidades y cumpliendo con sus dispositivos legales. La muestra está compuesta por las empresas: Ostim S.A. y la empresa Automotriz Mitsui S.A.

**Conclusión:** Es importante movilizar activos improductivos de la empresa sin tener que venderlos, para obtener un financiamiento a corto plazo mediante warrant solo se deberá demostrar que los activos son de su propiedad. Con el warrant se puede garantizar créditos sin garantías hipotecarias de inmuebles obteniendo liquidez de corto| plazo y agilidad del activo circulante.

- **Título de la Tesis:** El acceso al crédito y su relación con el desarrollo y la competitividad de las PYMES del sector agrícola de Lima - Perú en 2015.

**Autor:** Cumpa Mendoza, Dario y Gutierrez Mendoza, Aldo.

**Objetivo:** Conocer el acceso al crédito con el desarrollo y la competitividad de las pymes del sector agrícola en el año 2015.

**Población y Muestra:** La población está conformada por 175 pymes formales agrícolas, y fueron encuestadas una muestra de 120 pymes de esta característica.

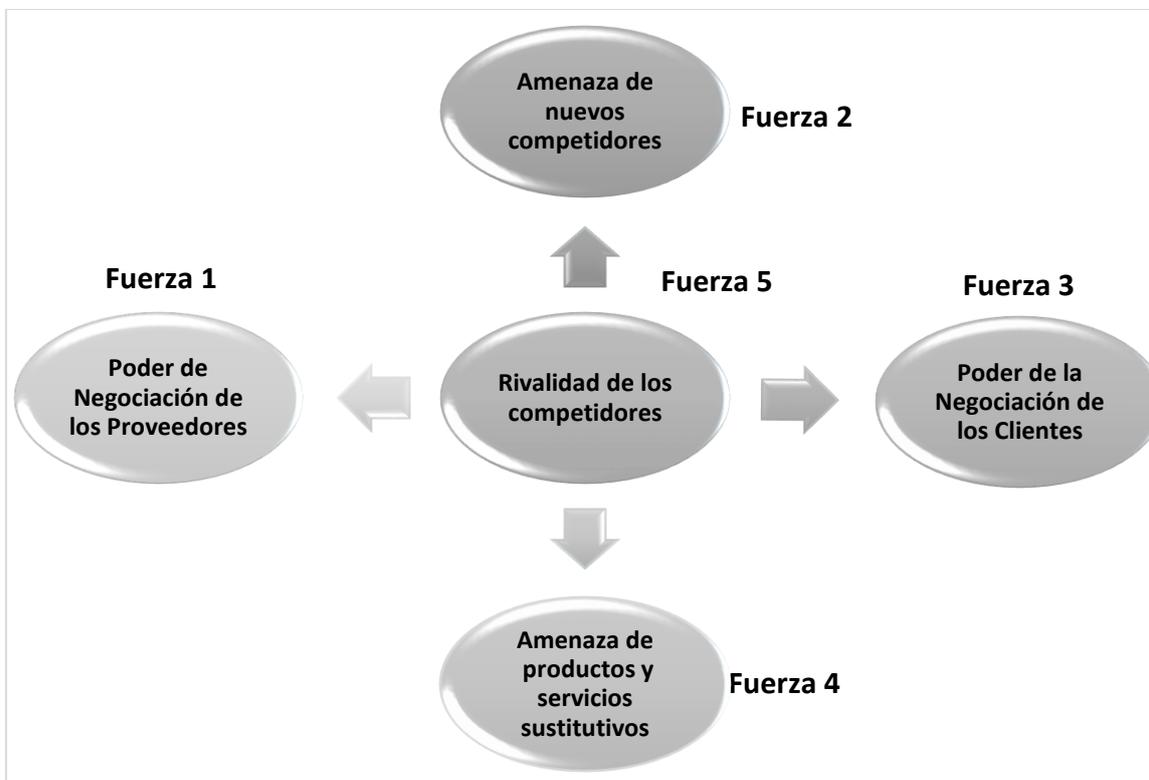
**Conclusión:** Conocer la relación del acceso al crédito con el desarrollo y la competitividad de las pymes permite demostrar la relevancia que el crédito podría tener en la administración eficiente estas. El resultado del análisis de las variables, nos permite reafirmar esta relevancia, sin embargo, el nivel bajo del resultado puede indicar que se necesita del manejo de otros factores para poder tener contundencia en el logro de alcanzar el desarrollo y la competitividad.

### 3. METODOLOGIA

Al identificar los problemas y objetivos de la empresa DEL ANDE ALIMENTOS en este aspecto, podemos realizar un análisis en el Modelo de Competitividad de Michael Porter conocido como las 5 Fuerzas de Porter.

Entender la influencia de las Cinco Fuerzas de Porter sobre una industria, permite tener un marco general para anticipar la competencia y su rentabilidad en

el tiempo. Estudiando cada una de estas fuerzas y su interacción, permite desarrollar una estrategia favorable para una compañía o institución. (Estolano, Berumen, Castillo y Mendoza, 2013, p. 73)



**Figura N°9:** Las 5 Fuerzas de Michael Porter

Fuente: Elaboración Propia- Adaptado para la empresa Del Ande Alimentos

Al analizar la situación en la que la empresa se encuentra conforme aumenta sus operaciones, es notable la dependencia que se tiene directamente de los proveedores, principalmente de Materia Prima (**fuerza 1**), es por ello que se decidió incursionar en el cultivo de fresa, con el objetivo de autoabastecerse en la principal campaña del año; las ventas de fresa (entre congelados y fresco) fueron 48% en el año 2018, 71% en 2019 y 64% a Diciembre 2020 del total de las ventas, pese a ello aún no se ha logrado el autoabastecimiento al 100%.

Así mismo, en 2020 el 27% de las ventas estuvieron concentradas en mango congelado, producto que es 100% abastecido por terceros (cultivos de Piura). Como vimos en la figura N°1, los meses de enero y febrero se cruzan la campaña de fresa con la campaña de Mango, por lo cual la inversión que se hace en materia

prima y otros insumos se eleva representativamente y requiere una disponibilidad de liquidez muy alta.

En cuanto a la **fuerza N°2**, el sector alimentos es uno de los que más se ha desarrollado en las últimas décadas, a nivel internacional los países productores ya no son los únicos que son capaces de abastecer al mundo de alimentos, al respecto Barrientos comenta que los productos en el Perú que tienen una mayor participación en el PIB son los productos primarios, conocidos como materias primas básicas o también llamados Comodities, estos se extraen de la naturaleza y tienen poco valor agregado, es en el país de destino donde se les agrega valor o se transforman, lo que genera a dicho país un mayor beneficio. (Barrientos, P., 2015, p. 132)

Del Ande Alimentos ha establecido la planta de procesamiento al Norte Chico de Lima lo cual le da una ventaja sobre sus competidores locales ya que el Distrito de Chancay se encuentra en una zona estratégica, cuyo clima es apropiado para los cultivos de fresa, además las grandes inversiones que él se están desarrollando como el Megapuerto, el cual contará con un total de 96 has, en Palabras de la Ex Ministra de Transporte y Comunicaciones, Ana Jara: “Este puerto movilizará productos agroindustriales, carga rodante, a granel con productos sólidos y líquidos, en los que no se considera la movilización ni el manejo de minerales. El puerto mejorará la productividad del país”, precisó la ministra Jara.

El desarrollo de nuevas tecnologías para industrializar y conservar alimentos ha permitido que el producto natural y fresco sea sustituido por diversas presentaciones, por lo tanto, no solo se requiere invertir en una buena materia prima, eso sólo será el origen, se requiere tener la suficiente liquidez para invertir en tecnología, insumos y materiales necesarios para estar acorde con las nuevas tendencias y presentaciones y así ofrecer al Mercado internacional los productos que este demanda, lo que nos lleva a abarcar la **fuerza N°3**. Los clientes siempre exigirán excelencia en la calidad, un claro ejemplo de esto es la presentación Chunk (cubos), corte que ofrece Del Ande Alimentos en varios de sus productos como mango o palta, esta presentación debe tener un corte preciso de 20mmx20mm o 25mm x25mm, por lo cual la empresa tuvo que adquirir una Maquina Cortadora de Cubos que permite tener un corte impecable y minimiza la merma, es decir tuvo que adquirir un activo para cumplir con las expectativas de sus clientes.

Con respecto a la **fuerza N°4**, la posibilidad de sustitución es constante, es decir los consumidores finales buscan adquirir alimentos que puedan ser preservados más tiempo que el producto fresco sin perder sus propiedades naturales, en este aspecto el procesamiento IQF (Individual Quick Freezing) congela muy rápido la materia prima de tal manera que mantiene todas sus propiedades intactas, sin embargo, para que el producto se conserve debe estar a -20°C, por lo cual un sector del mercado prefiere los alimentos en conserva por ser más fácil de almacenar.

El Perú es un país con gran ventaja para la producción de frutas y vegetales, en un artículo publicado por la Universidad de Lima se menciona que el Perú tiene varios tratados de libre comercio y destacan entre sus ofertas los productos de agroexportación, estos están en constante crecimiento por la diversidad de productos cultivados en la costa, sierra y selva, lo cual lo constituye como un potencial abastecedor de alimentos. (PromPerú, 2014). También en el mismo artículo se concluye que el Perú ha logrado competir en condiciones de igualdad con los demás países que obtuvieron acceso a tratados comerciales similares obteniendo ventaja frente a los países que no tienen acuerdos comerciales preferenciales. (Arroyo, Rojas y Kleeberg, 2016, p.140).

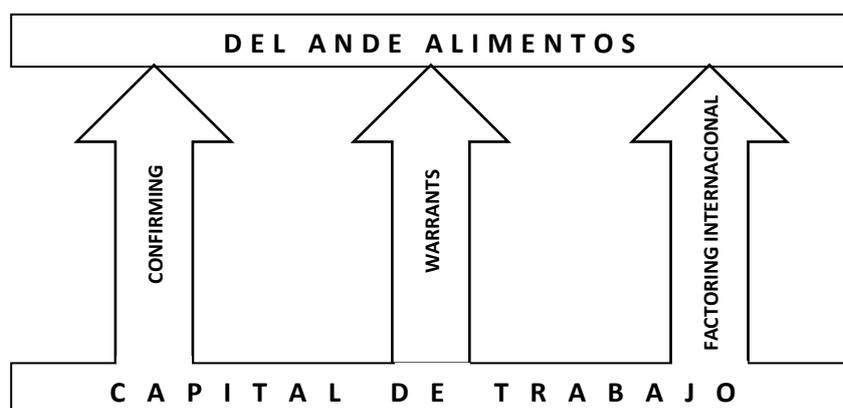
Debido a estas ventajas continúan incrementándose las empresas que se dedican a la agroexportación **fuerza N°5**, generando competencia local y exigiendo que cada vez la oferta de estas sea más atractiva para el mercado internacional. En la Figura N°4, se observa el Ranking de las empresas peruanas que exportan Fresa Congelada, estando Del Ande Alimentos en el tercer puesto a noviembre 2020. El Perú en la actualidad cuenta con la Ventaja Competitivas de contar con gran variedad de frutas y tener un clima que permite su producción en contra estación, por lo cual en las fechas en que en mercados como Europa o Norteamérica el producto escasea, el Perú se encuentra en plena producción.

#### **Financiamientos de corto plazo:**

Como se ha expuesto previamente la falta de Liquidez es una amenaza constante para la continuidad de la producción de la empresa por lo que, dentro de las estrategias adoptadas para superar esta situación se encuentra la Financiación Ajena de Corto Plazo. La Financiación ajena de corto Plazo está compuesta por

fuentes de financiamiento que corresponden a recursos privados que deben ser cancelados en plazos menores a un año. Entre dichas fuentes están:

Mediante estos 3 tipos de Financiamiento de Corto Plazo Del Ande Alimentos obtiene capital de trabajo:



**Figura N°10:** Financiamientos de Corto Plazo

Fuente: Elaboración Propia

### **CONFIRMING:**

Es un sistema integral de gestión de pagos diseñado para proporcionar distintos servicios financieros al cliente y a sus proveedores, en el cual se permite al cliente adelantar el pago de las facturas a sus proveedores y no esperar a la fecha de vencimiento pactado.

Según Barrionuevo (2017), el Confirming se puede definir como una herramienta de financiamiento contraria al Factoring, indica que el proceso consiste en que ante la falta de recursos económicos de un empresario para pagar la(s) factura(s) generada(s) por el proveedor, este acude a la entidad financiera solicitándole cubra el pago de la factura, se genera un contrato de ambas partes estableciendo que una vez que haya vencido el financiamiento, el empresario tiene la obligación de realizar el pago a la entidad financiera junto con los intereses y otros gastos pactados según el contrato que firmaron (p.36).

En el Perú, el Confirming, también llamado Factoring de Proveedores como lo menciona Cruz Fernandez (2015, p. 161); está normado por la Ley N°26702 de la SBS y la Resolución 1021-98, que en el Artículo 1 define al Factoring, en cualquiera de sus modalidades, como la operación mediante la cual un financista, al que se

denominará Factor, adquiere a título oneroso de una persona denominada Cliente, ya sea natural o jurídica, instrumentos de contenido crediticio, en este caso facturas negociables. Prestando en algunos casos servicios adicionales a cambio de una retribución. El Factor asume el riesgo crediticio de los deudores de los instrumentos adquiridos, en adelante Deudores.” (El Peruano, 1998, p. 164649).

En el Confirming principalmente intervienen:

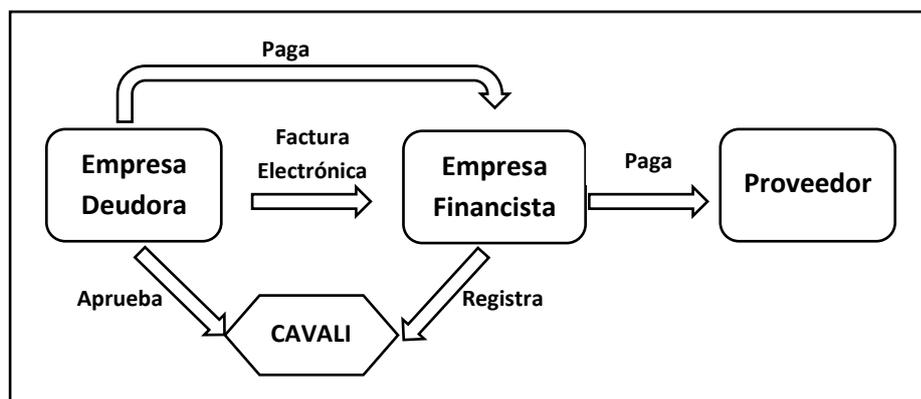
- Empresa deudora
- Entidad Financiera que otorgará el financiamiento.
- CAVALI, es el Registro Central de Valores y Liquidaciones, es decir es una sociedad anónima encargada de la creación, mantenimiento y desarrollo de la infraestructura del mercado de valores nacional. Es la encargada de registrar y verificar a través de Sunat la validez de la factura enviada por la Empresa deudora
- Dependiendo de los Requisitos de la Entidad Financiera puede solicitar la participación más activa del Proveedor emisor de la factura, es decir puede solicitar que mediante algún formato éste confirme sus datos como Razón Social, Número de Cuenta Bancaria, etc. y no que solo se limite a recibir el depósito para cancelar la factura.

Para el financiamiento a través de Confirming se debe seguir los siguientes pasos:

Tiempo estimado desde el inicio del trámite hasta el desembolso 2 días:

- La Entidad Financiera emite un Contrato Marco estableciendo los requisitos y condiciones para otorgar el financiamiento que deberá ser firmado por ambas partes en señal de conformidad y otorga una línea, la cual se irá renovando conforme se vayan cancelando los financiamientos, también se puede solicitar ampliación.
- La Empresa deudora envía mail solicitando a la Entidad Financiera disponer de la línea otorgada, adjunta la Factura Electrónica en formato PDF, información de la cuenta del proveedor y archivo XML (Extensible Markup Language); este archivo se genera al emitir la factura electrónica. El archivo XML es la información requerida por SUNAT, pero oculta a simple vista y que para ser leído necesita un sistema informático determinado.

- La Entidad Financiera ingresa el archivo XML en la plataforma on line Factrack, el cual es el sistema informático de CAVALI que permite validar la información de la factura directamente con SUNAT, plazo máximo 1 día.
- La Empresa deudora ingresa a la plataforma Factrack y da conformidad de la información ingresada por la Entidad Financiera (Nro. de factura, monto, y fecha de pago del financiamiento).
- La Entidad Financiera procede a realizar deposito en un plazo no mayor a 24 horas al Proveedor. El financiamiento puede cubrir entre el 90% al 100% de la factura menos los costos pactados.
- Finalmente, la Entidad Financiera emite una Liquidación donde se especifica la fecha de vencimiento y el monto del financiamiento incluyendo intereses y otros costos previamente pactados.



**Figura N°11:** Etapas Confirming

Fuente: Elaboración Propia

Las operaciones de Confirming que realiza Del Ande Alimentos permite pagar a los proveedores locales principalmente de Materia Prima y Maquila cuyas ventas son al contado y requieren disposición de liquidez inmediata.

### **ALMACEN DE DEPOSITO - WARRANTS:**

Como se ha mencionado anteriormente, uno de los grandes retos que tiene Del Ande Alimentos es el manejo del sobrestock, debido a que la producción es estacional, se debe en un muy corto periodo de tiempo producir todo el producto necesario para cumplir con la proyección de venta del año, es decir no solo cubrir

las Órdenes de compra ya pactadas sino también los posibles pedidos que llegarán entre el término de una campaña y el nuevo inicio de la misma en el siguiente año.

En el Glosario del Banco Central de Reserva del Perú, BCRP, se define warrant en el ámbito mercantil, es una garantía emitida por los Almacenes Generales de Depósito (AGD), cuando en ellos se deposita mercancías propiedad de un deudor. Este documento es entregado al acreedor e implica el traspaso temporal de dicha mercancía, y si en caso el deudor no paga a la fecha de vencimiento del crédito, el acreedor podrá exigir la venta para saldar su deuda en subasta pública y con la intervención un notario". (BCR, 2011)

La palabra "Warrant", en Ingles quiere decir "Garantía", el verdadero nombre del Warrant es: Certificado de depósito y bono de prenda, el cual consta de dos documentos:

- Warrant (garantía)
- Certificado de Depósito emitido por un AGD autorizado por la SBS

En el Certificado de depósito se hace constar la cantidad, clase y el valor recibido en custodia, tiene la calidad de título representativo de las mercaderías.

Para efectos del financiamiento el Depositante de las mercaderías solicita al AGD el endoso de ambos documentos a favor del Financista y se procede al trámite correspondiente.

Según Ninamango (2015) El Warrant es un título apto para constituir prenda sobre las mercaderías depositadas, el cual como fuente de crédito y de financiamiento moviliza económicamente a las mismas. También resalta que el warrant incorpora dos derechos: un derecho real - garantía sobre la mercadería depositada y un derecho personal – crédito frente a los endosantes del documento. Ambos títulos se pueden transmitir por endoso que a su vez traslada todos los derechos, legitimando a su nuevo titular y efecto de garantía como respaldo que fortalece a la función traslativa (p. 23).

En el financiamiento a través de warrants intervienen:

- Depositante – Del Ande Alimentos
- AGD
- Tenedor o Entidad Financista

En el Perú, si bien los antecedentes de los primeros warrants aparecen en 1918 en la Ley N° 2763 (Ninamango, 2015 p.20). La Ley vigente para la constitución de warrants es la Ley N°26702 de la SBS y Ley N°27287 de Títulos y Valores define:

- Almacenes Generales de Depósito (AGD) como Sociedades Anónimas y su objeto social principal es el almacenamiento de bienes y estos son los únicos autorizados a emitir Certificados de Depósito y Warrants. También señala que el plazo máximo de constitución es:
  - **Producto Perecibles:** 90 días
  - **Productos No Perecibles:** 1 año
- Los Tipos de Almacenes:
  - **Propio:** Que de manera exclusiva está en posesión y uso del AGD. Si se diera que el propietario del Almacén es diferente al AGD, entonces el AGD no puede constituir Certificados de depósito y warrants del propietario en dicho almacén.
  - **Principal:** Es el Almacén Propio y cuyo propietario es el AGD, por lo cual no tiene restricciones para la constitución de warrants.
  - **Almacén de Campo:** Es el almacén de posesión y uso del depositante (propietario de la mercadería) el cual es cedido parcial o totalmente al AGD para el almacenamiento de los bienes del depositante que serán los bienes que respalden el Certificado de depósito y warrant.
  - **Almacén de Campo múltiple:** Es el almacén de campo ubicado en planta de procesamiento el cual será de uso del AGD almacenando bienes de distintos depositantes.
  - **Almacén de Campo múltiple Compartido:** Es el almacén de campo en plantas de procesamiento que es usado por más de un AGD y donde se almacena bienes de más de un depositante.
  - **Oficina Administrativas:** Son las oficinas de uso del AGD para las actividades administrativas y que serán señaladas como su domicilio legal.
- También se señala que el valor mínimo de un Certificado de Depósito y warrant equivalente a 5 UIT, Artículo 227°.
- Para cancelar un Certificado de Depósito y warrant y liberar la mercadería se deberá cancelar el monto del financiamiento según lo acordado con el tenedor. Artículo 236°.

Otros aspectos importantes que contempla la Ley es el Derecho a Inspección de Mercadería Artículo 230°, es decir que el Tenedor del Certificado de Depósito y Warrants, puede programar una inspección e incluso puede retirar muestras si la naturaleza del producto lo permite.

En el Artículo 232° se norma el endoso y en el Artículo 233° los derechos que representa dicho endoso, permitiendo que ante el incumplimiento del financiamiento garantizado se proceda al protesto del Título valor y a partir de 2 días hábiles del protesto se puede ordenar la venta de los bienes sin necesidad de mandato judicial, previa publicación de anuncio en el Diario Oficial durante 5 días. (El Peruano, 2000, p. 188175 – 18877).

Del Ande Alimentos tiene un contrato firmado con un AGD bajo la modalidad de Almacén de Campo, y Almacén de Campo múltiple. A pesar de que el tiempo de Perecebilidad de la mercadería es 2 años, debido a lo que indica la Ley cada 90 días se debe renovar los Certificados de depósito y warrants.

Así mismo se llegó a un acuerdo con el AGD y la Entidad Financista para que estos sean emitidos por Lote o Específicos, es decir si se constituye por Lote lo que primará es el valor, pudiendo variar la mercadería entre un listado aprobado por la Entidad Financista, manteniéndose en todo momento el valor de la mercadería. Pocas veces se han emitido los warrants específicos ya que estos exigen que la mercadería ingresada sea de un solo tipo de mercadería sólo puede variar la fecha de producción y no podrá ser reemplazada por ninguna de otro tipo aun cuando tenga el mismo valor. Por ejemplo:

**Warrant por Lote:** Si se constituye el Certificado de depósito y warrant durante la campaña de Fresa, al terminar dicha campaña se puede reemplazar con otro producto, puede ser mango que es la campaña que continua, siempre y cuando se ingrese la cantidad necesaria para mantener el valor del Warrant y Certificado de depósito.

**Warrant Específico** Si se constituye el Certificado de depósito y warrant durante la campaña de fresa y se especifica cómo tipo de mercadería depositada fresa mitades, al terminar la campaña, si empieza a disminuir el stock de fresa mitades al punto que ya no se pueda cubrir el valor del Certificado de depósito y warrant se deberá pagar parcial o totalmente a la Entidad Financista para poder retirar la

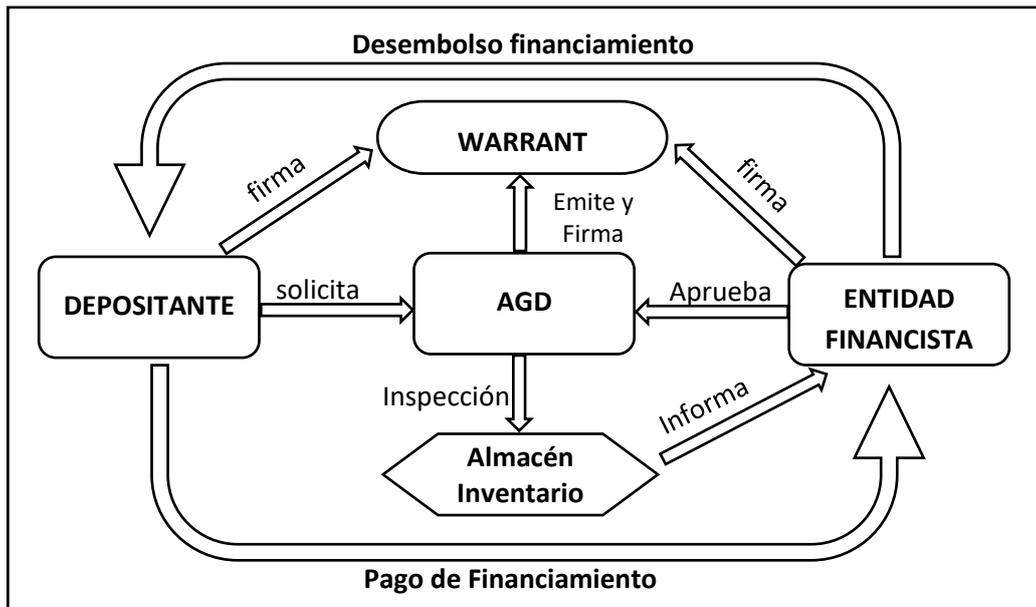
mercadería, ya que este warrant solo puede incluir fresa mitades que no será producida hasta la siguiente campaña.

Los pasos para el financiamiento a través de warrants son:

Tiempo máximo entre el inicio del proceso y el desembolso 4 días:

- Depositante solicita al AGD la constitución de un Warrant indicando valor, tipo de Warrant y Almacén, en paralelo se comunica a la Entidad Financista.
- El AGD envía a un Inspector a constatar que en el Almacén indicado está la mercadería y en las condiciones óptimas, plazo de visita hasta 24 horas.
- El AGD emite un Inventario con los datos que la Ley exige.
- El mismo día o más tardar al siguiente día el AGD envía a la Entidad Financista el inventario valorizado, los precios de la mercadería han sido pactados previamente y se reevalúan cada 3 meses.
- La Entidad Financista da su aprobación al inventario por escrito.
- El AGD ingresa a su plataforma web los datos del Warrant y del Certificado de Depósito y coloca su firma electrónica, al igual que el Depositante y la Entidad Financista, plazo máximo un día.
- El Depositante envía Solicitud, Orden de Compra, warrant y Certificado de Depósito endosado a favor del financista y firmado por el AGD.
- El financista procede al desembolso del financiamiento a la cuenta del depositante, máximo al día siguiente.
- Mientras están vigentes los warrants el AGD envía de forma inopinada a inspectores a los almacenes de campo para supervisar que se esté cumpliendo en tener almacenado el inventario comprometido y en condiciones óptimas.

En los últimos 2 años la oferta de financiamientos de warrant ha disminuido ya que el riesgo es mayor, principalmente cuando el producto es perecible, las empresas que brindaban este tipo de financiamiento han cambiado al Factoring local e internacional.



**Figura N°12:** Etapas Financiamiento Warrant

Fuente: Elaboración Propia

### **FACTORING INTERNACIONAL:**

De acuerdo a la Resolución SBS N°4358-2015, Se define el Factoring como la operación mediante la cual el Factor adquiere, a título oneroso, de un Cliente, instrumentos de contenido crediticio, y que a cambio de una retribución presta en algunos casos servicios adicionales. El Factor asume el riesgo crediticio de los deudores de los instrumentos adquiridos, en adelante Deudores. En la misma Ley se estipula que dichos instrumentos objeto de Factoring pueden ser facturas comerciales, facturas negociables, facturas conformadas, títulos valores representativos de deuda y en general cualquier valor mobiliario representativo de deuda, los cuales se transfieren mediante endoso, anotación en cuenta o cualquier otra forma que permita la transferencia en propiedad del Factor (El Peruano, 2015, p.558245)

Debido a que el 90% de sus ventas son exportaciones Del Ande Alimentos ha optado por el Factoring Internacional como una forma de obtener liquidez a corto plazo, lo cual le permita brindar líneas de crédito a sus clientes.

El Factoring Internacional es un instrumento financiero de corto plazo, que se origina como un servicio de financiamiento a los exportadores, el cual tiene 3 intervinientes:

- Exportador (Cedente)

- Importador (Deudor)
- Factor (Entidad financiera - Cesionario).

El proceso consiste en que las facturas a crédito emitidas por el Exportador son cedidas y aceptadas al Factor, el Importador reconoce al Factor como su nuevo acreedor. El Exportador con esta venta de cartera recibe a cambio liquidez anticipada por las ventas que realizó al Importador, usualmente el porcentaje que se anticipa no supera el 85%.

El Factor se encargará de la gestión de cobranza al Importador al vencimiento de las facturas a cambio percibe un interés y/o una comisión por los servicios administrativos y de cobranzas. Siendo finalmente el objetivo del Factoring Internacional no solo brindar liquidez anticipada al exportador sino reducir el trabajo administrativo y operativo. (Perez, Vera, Diaz & Vera. et al. 2014) (Azúa y Larrea. 2019, p. 5).

Después de citar a varios autores Azúa y Larrea (2019) concluyen que el Factoring Internacional es un instrumento financiero que permite a las empresas obtener liquidez en un corto plazo (no mayor a 180 días) y en el cual no es necesario algún tipo de garantía hipotecaria o prendaria, simplemente basta con la cesión y aceptación de las facturas por parte del Exportador e Importador al Factor. (p.6).

En el Comercio Internacional existen diversas formas de pago, siendo la más tradicional la Carta de Crédito la cual surge en los EE. UU. en los años '70. La carta de crédito es un documento comercial que se usa para asegurar el cumplimiento del pago dentro de una operación de comercio internacional, posee reglas y procesos que deben ser cumplidos en un plazo determinado por las partes que intervienen, como ambas partes tienen que estar de acuerdo con los términos se minimizan los riesgos en la transacción. Dentro de los beneficios que brinda la Carta de Crédito podemos mencionar que tanto el Exportador como el Importador tienen garantizado se cumplan las exigencias pactadas evitando posibles estafas. (Pico y Coello, 2018, p. 27)

La mayoría de las cartas de crédito que ofrecen los bancos son irrevocables, es decir ambas partes deben estar de acuerdo para que esta sea modificada, de esta manera se asegura la confiabilidad de este documento. También se debe considerar que todas las cartas de crédito deben ser confirmadas con el fin de garantizar la solvencia del comprador o banco emisor. Una vez que la carta de

crédito está confirmada por un banco, este está obligado a pagar aún si el cliente se declara en bancarrota siempre que los documentos obedezcan los términos de la carta de crédito (Rusia Export, 2008) (Pico y Coello, 2018, p. 30).

Del Ande Alimentos ha optado por usar el Factoring Internacional en vez de las Cartas de Crédito por ser un instrumento financiero más dinámico y simple en su operatividad.

**Tabla N°3:** Desventajas de la Carta de Crédito frente al Factoring Internacional

<b>Desventajas de la Carta de Crédito</b>	<b>Ventajas de Factoring Internacional</b>
-Ambas partes deben estar de acuerdo en todos los términos que se plasmen en la Carta de Crédito, lo que demanda tiempo en coordinaciones entre todas las partes.	-Solo requiere que el Importador confirme Monto y Fecha de Vencimiento a Factor.
-Las personas encargadas de la gestión en ambas partes deben tener el conocimiento adecuado de Leyes, términos de Negociación Comercial como tipo de Cambio, divisas, incoterms.	-No requiere mayor conocimiento legal, solo debe conocer los términos de pago.
-Alto costo para ambas partes que genera tanto el Banco Emisor como el Banco Receptor, las comisiones son altas además que cada código Swift tiene un costo adicional.	-Únicos costos son los intereses y servicios adicionales pactados.
-Tiempo cada comunicación de Banco a Banco puede demorar de una semana a más.	-Muy rápido, en cuanto se recibe la confirmación del Importador se desembolsa el financiamiento, es decir la gestión se puede llevar a cabo incluso en un solo día.
-No hay flexibilidad, se rige por términos internacionales.	-Flexibilidad en los términos y condiciones de crédito al Importador generando una ventaja competitiva.

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de las Ventajas que tiene la Carta de Crédito es que garantiza el pago de la exportación, sin embargo, esta garantía de pago en el Factoring Internacional puede ser reemplazada con un Seguro de Crédito de Exportación. Según Rangel (2017) el asegurado que vende sus productos al interior o al exterior del país y acuerdan que pago se hará efectivo después de un tiempo pactado, es ideal que busque una cobertura mediante el uso del Seguro de Crédito: el riesgo que se ampara es el impago de la cartera por cobrar que tiene la empresa. De no estar cubierto este tipo de riesgo por un seguro, podría comprometer la continuidad del negocio del empresario.

También hay que considerar que el papel de la Compañía de Seguro va más allá de cubrir el impago, pues brinda asesoría antes que ocurra el siniestro, monitorea a los compradores y suministra información financiera de los mismos. Dentro de las coberturas que brindan estas Pólizas de Seguro

Entre las coberturas que brinda estos seguros de Crédito se incluyen: la liquidación forzosa o quiebra del comprador; acuerdo de acreedores; concordato; mora prolongada al pago de las facturas y riesgo político en las pólizas de exportación.

Como beneficios adicionales al Asegurado el tener sus cobranzas en cartera, con este respaldo obtienen mejor calificación en las entidades financieras lo que facilita la obtención de préstamos dinamizando las ventas al crédito (pp. 28 - 29).

Los pasos para el financiamiento a través de Factoring Internacional son:

El tiempo aproximado entre el inicio del trámite y el desembolso es de 2 días.

- Previamente a iniciar el proceso de Factoring Internacional Del Ande Alimentos (Asegurado) obtuvo una Póliza de Seguro de Crédito de Exportación que le permite dar hasta 90 días de crédito a sus Clientes (Importadores), los límites de la línea de crédito que se asignan por Importador las determina la Compañía de Seguro que realiza diversos análisis y solicita información también a las Centrales de Riesgo internacionales.
- Se indica a la Compañía de Seguro que se procederá a financiar las facturas de determinados clientes por lo cual se solicita el endoso a favor de la entidad financiera (Factor). No todas las Compañías de Seguro tienen el mismo procedimiento, algunas otorgan la cesión por factura, lo cual requiere que a continuación de solicitar el endoso se pague la prima de dicha factura y posterior a ello se recibirá el documento de endoso. Otras compañías otorgan el endoso por Cliente, es decir todas las facturas de dicho Cliente pueden ser financiadas hasta que el Asegurado indique algún cambio. El proceso de generación de endoso usualmente demora 1 a 2 horas.
- En los primeros días de cada mes se envía una declaración de las facturas cuya mercadería haya sido embarcada en el mes cerrado, en base a esta declaración se calcula la prima de seguro y se procede al pago mensual. De no declarar una factura por la que luego se necesite declarar un siniestro, este no procederá.

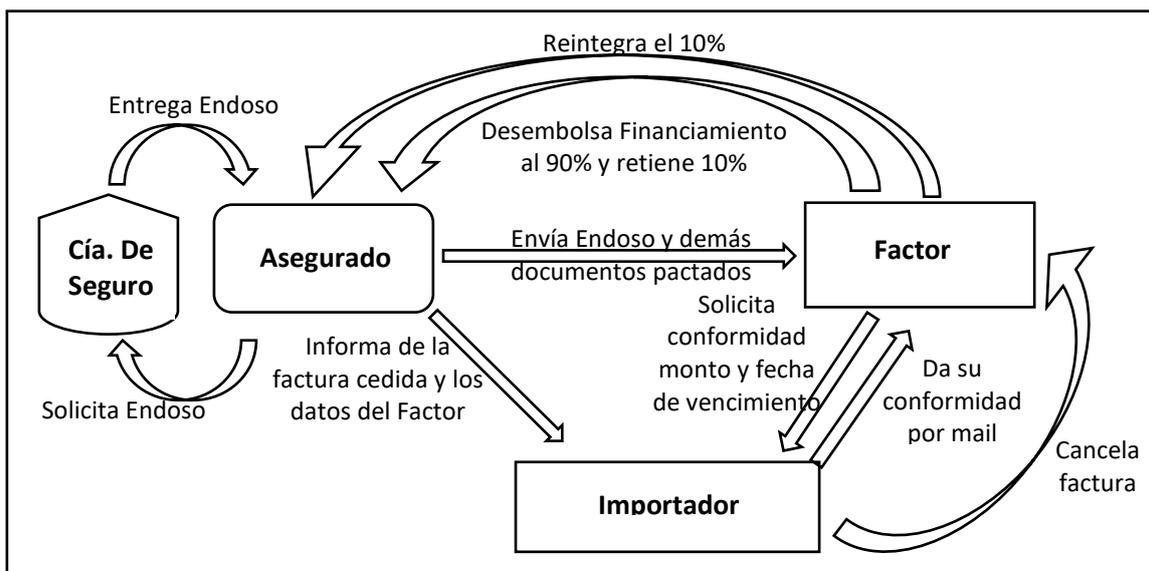
- Se envía al factor el endoso emitido por la Compañía de Seguros, se indica datos del Importador, contacto correo electrónico para comunicación.
- En la Factura se debe colocar una instrucción de endoso como la siguiente:

Beneficiario:	Compañía de Seguro
RUC:	XXXXXXXXXX
Banco:	Banco donde el importador deberá pagara al Factor
Dirección bancaria	XXXXXXXXXX
Cuenta N°	Tipo y Nro de Cta del Factor
Codigo Swit	SWIFT DEL Banco del Factor

- Se comunica al Importador la Cesión que se ha realizado mediante comunicación formal para evitar problemas de estafa.
- Se envía al Factor: Factura Comercial, Factura Sunat, Orden de Compra, BL, Packing List y formato(s) solicitado por el Factor.
- El Factor enviará un e-mail al Importador solicitando confirme la veracidad del despacho programado y la fecha de vencimiento indica.
- Una vez recibida la conformidad del Importador, el Factor procede al desembolso. Cobertura pactada 90% de la factura, el 10% queda retenido y se desembolsa al pago del Importador.
- Estando cerca la fecha de vencimiento el Factor envía por mail un aviso recordatorio al Importador con copia al Asegurado.
- El día del vencimiento el Importador paga el integro de la factura al Factor, el cual reintegra el 10% retenido al Asegurado.

Cabe resaltar que la Póliza de Seguro que actualmente maneja Del Ande Alimentos le permite otorgar 30 días facultativos al Importador para que regularice el pago, al haber señas de intención de pago, se da aviso a la Compañía de Seguro para que el otorgue 30 días más antes de declarar el Siniestro, de lo contrario, si no hay señas de intención de pago se informa a la Compañía de Seguros para que se declare el siniestro.

A la fecha Del Ande Alimentos no ha tenido ningún siniestro.



**Figura N°13:** Etapas Financiamiento Factoring Internacional  
Fuente: Elaboración Propia

Los financiamientos de corto plazo que se han detallado tiene significativas ventajas para la empresa, una de esas ventajas es, ya que la Ley lo permite, los financiamientos pueden ser brindados por entidades no supervisadas por la SBS, por lo cual no afecta las operaciones que la empresa tiene con los bancos tradicionales. Además de ello los costos son bastante bajos frente a la ventaja de obtener liquidez en tan corto tiempo, de 2 a 4 días. Así mismo el plazo de pago que se tiene permite planificar adecuadamente en el Flujo de caja la cancelación de estos apuntando siempre a que sena retomados de inmediato funcionando como si fuera una línea revolvente.

En la tabla N°4 observamos alguna de las ventajas que estos Financiamientos de corto plazo brindan a la empresa:

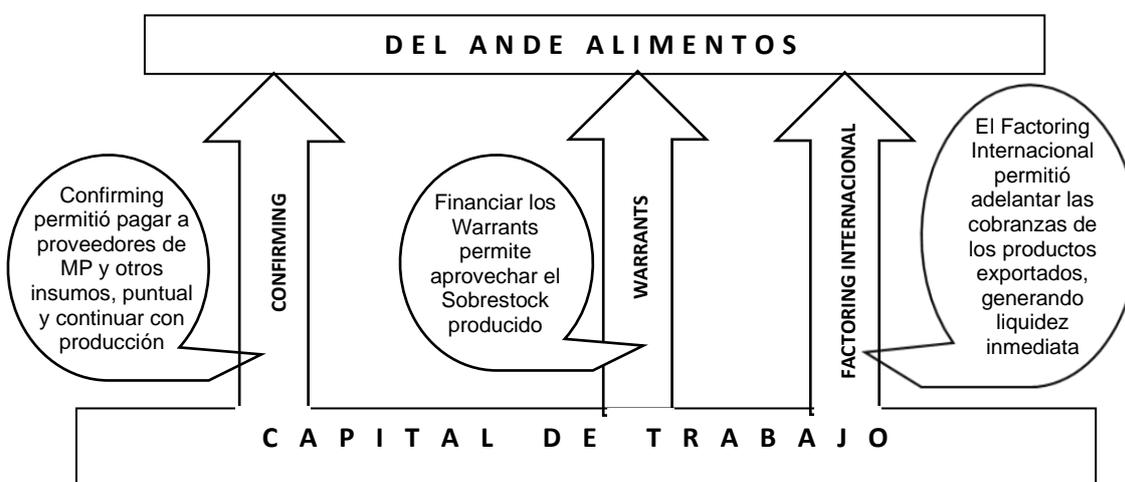
**Tabla N°4:** Ventajas de los financiamientos de corto plazo

	Costo	Tiempo Desembolso	Plazo Pago a Financista
Confirming	3.00%	2 días	120 a 150 días
Factoring Internacional	1.90%	2 días	90 días
Warrants	2.60%	4 días	90 días

Fuente: Elaboración propia

## 4. RESULTADOS

### 4.1. CONCLUSIONES



**Figura N°14:** Cumplimiento de Objetivo con Financiamientos de Corto Plazo

Fuente: Elaboración Propia

En la figura N°14 se demuestra cómo es que hemos cumplido con los objetivos propuestos en el capítulo 1.

- Se obtuvo Liquidez. Los financiamientos de corto plazo permitieron a la empresa obtener liquidez para cumplir oportunamente con los pagos de los proveedores, esto a su vez nos permite año tras años aumentar la producción y cumplir con nuevos contratos. Rodríguez Lucio en su tesis acerca del Factoring (2016) entre sus conclusiones menciona que la ventaja principal del factoring es obtener liquidez en muy corto tiempo.
- Se pagó oportunamente a los proveedores, y a su vez se amplió el plazo de cancelación las facturas de promedio 30 días hasta 120 o 150 días, principalmente Materia Prima, asegurando el abastecimiento de la campaña. Mediante las operaciones de Confirming se logró en máximo 2 días obtener la liquidez necesaria para cubrir los pagos, manteniendo la buena relación que se tiene con los proveedores y a su vez obteniendo una ventaja ante una futura negociación de condiciones. Brenis – Baquedano (2018) en su tesis concluye el ampliar estos plazos de pago sin dejar de cumplir

oportunamente con los proveedores evita cortes de atención y mejorar la relación comercial con sus proveedores

- Se aprovechó el Stock. Un punto muy importante es el haber logrado el aprovechamiento de stock, como se ha mencionado en el capítulo 1 la producción es estacionaria por lo cual se requiere producir, durante la campaña, todo el producto necesario para cumplir con las órdenes de Compra ya pactadas y con la proyección de ventas del año. A través del financiamiento de los warrants en máximo 4 días se obtuvo liquidez para capital de trabajo y a su vez reduciendo el costo de almacenaje del producto terminado. Conclusión similar a la que llegó Ninamango Rivas, en su tesis de 2015, donde concluyó que es importante movilizar activos improductivos de la empresa sin tener que venderlos.
- Cobranzas a corto plazo. Con las operaciones de Factoring Internacional en máximo 2 días se ha logrado adelantar el pago de las facturas negociadas, evitando tener que esperar a que cumpla con el tiempo de tránsito y crédito otorgado al cliente, sin perder la ventaja competitiva de poder seguir brindando línea de crédito a los clientes.

#### **4.2. APORTES**

- Mediante las fuentes de financiamiento Confirming, Factoring Internacional y Warrants se ha logrado obtener liquidez de forma dinámicas y muy rápidas, siendo el tiempo entre la solicitud y el desembolso de 2 a 4 días dependiendo del tipo de financiamiento. Lo cual permite al área de tesorería emplear la liquidez con la que se cuenta en caja en otras obligaciones.
- Mediante las operaciones de Confirming y Factoring Internacional se ha logrado obtener liquidez en corto plazo sin necesidad de garantías mobiliarias. Dichas garantías se han empleado para gestionar líneas de largo plazo.
- Las líneas de crédito otorgadas por los bancos tradicionales se han empleado de forma más óptima, ya que, se ha podido recurrir a entidades no supervisadas por la SBS para realizar las operaciones de Confirming, Factoring Internacional y Warrants.

- Las ventas al exterior se vienen realizando de manera segura sin necesidad de recurrir a las Cartas de Crédito ya que se cuenta con el Seguro de Crédito de Exportación, lo cual evita que el cliente tenga que realizar trámites engorrosos e incurrir en gastos que a la larga perjudican la relación comercial.
- Mediante el Confirming se ha logrado ampliar el plazo de pago de las facturas de promedio 30 días hasta 150 días, y al cumplir con los pagos puntualmente se ha mejorado notablemente la relación con los proveedores.
- El Factoring Internacional ha permitido efectuar las cobranzas a corto plazo sin perder la ventaja competitiva de otorgar créditos a los clientes mejorando el poder negociador.
- Se aprovechó el sobrestock que surge por la producción estacionaria a través del financiamiento con warrants los ingresos de este financiamiento tienen un efecto inmediato en los costos de almacenaje ya que los vuelve productivos aun cuando no se han facturado aún.

## **5. RECOMENDACIONES**

- Se debe ampliar la cartera de Entidades que brinden estos financiamientos de corto plazo.
- Los warrants deben ser constituidos siempre por Lote ya que da la ventaja de poder sustituir la mercadería en cualquier momento de acuerdo a la campaña vigente.
- Manejar adecuadamente el control de los despachos para que los stocks de los warrants siempre estén cubiertos y en caso de que se necesite liberar mercadería se planifique adecuadamente en el flujo de caja.
- Informar oportuna y formalmente a los clientes del Exterior la realización del Factoring internacional, ya que el desembolso depende de su confirmación por lo cual al no tener la información clara se pueden ocasionar retrasos innecesarios.

## 6. REFERENCIAS

- Acosta Cuitanco, Camilo Andres (2019). Análisis de la producción, comercialización y exportación de la Papa en el mercado peruano y su impacto en la región Latinoamericana. Universidad Santo Tomas, Bogotá D.C. Recuperado de: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/19371?show=full>
- Arroyo Gordillo, Pedro, & Rojas Delgado, Mario, & Kleeberg Hidalgo, Fernando (2016). Diversificación productiva para mejorar la competitividad en los acuerdos comerciales del sector agroindustrial en el Perú. *Ingeniería Industrial*, (34). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3374/337450992007>
- ADEX Asociación de Exportadores y CAF Corporación Andina de Fomento (2020). Estudio de Internacionalización del Sector Agroindustrial Peruano. Recuperado de: <https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2020/12/ESTUDIO-DE-MERCADO-SECTOR-AGROINDUSTRIAL-ADEX-CAF-2020.pdf>
- Azúa Cedeño, A. D., & Larrea Paredes, M. P. (2019). El Factoring internacional como instrumento financiero para mejorar la competitividad de empresas exportadoras. *Revista científica ECOCIENCIA* (6). Recuperado de: <https://doi.org/10.21855/ecociencia.60.270>
- Barrientos Felipa, Pedro (2015). La cadena de valor del cacao en Perú y su oportunidad en el mercado mundial. *Semestre Económico*, 18 (37). Recuperado de: <https://doi.org/10.22395/seec.v18n37a5>
- Barrientos Felipa, Pedro (2018). La agricultura peruana y su capacidad de competir en el mercado internacional. *Equidad y Desarrollo*, (32). Recuperado de: <https://doi.org/10.19052/ed.5056>
- Barrientos Felipa, Pedro. (2019). Estrategia de integración del pequeño agricultor a la cadena de exportaciones. *Semestre Económico*, 22 (51). Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.22395/seec.v22n51a5>
- Barrionuevo Santamarina, E. (2017). El Factoring como herramienta financiera para mejorar la rentabilidad de las pequeñas y medianas empresas textiles de la zona urbana del Cantón Ambato durante el año 2015 (Tesis de Maestría). Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/24794>
- Brenis-Baquedano, A. (2018). Factoring y Confirming como alternativa de financiamiento de proveedores en la empresa Caña Brava. (Tesis de Título Profesional). Recuperado de: [https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3736/TSP\\_AE\\_025.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/3736/TSP_AE_025.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Cruz Fernández, A. (Ed) (2015). Gestión administrativa para el asesoramiento de productos de activo (1<sup>ra</sup> ed.) Recuperado de: [https://books.google.com.pe/books?id=f3xXDwAAQBAJ&pg=PA162&dq=confirming+que+es&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwii4-DOg9fuAhWSA9QKHQ\\_bApcQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=confirming%20que%20es&f=false](https://books.google.com.pe/books?id=f3xXDwAAQBAJ&pg=PA162&dq=confirming+que+es&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwii4-DOg9fuAhWSA9QKHQ_bApcQ6AEwAHoECAEQAg#v=onepage&q=confirming%20que%20es&f=false)
- Cumpa Mendoza, D. y Gutierrez Mendoza, Aldo (2018). El acceso al crédito y su relación con el desarrollo y la competitividad de las pymes del sector agrícola de Lima - Perú en 2015. (Tesis de Título Profesional). Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625904/Cumpa\\_md.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625904/Cumpa_md.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Estolano Cristerna, Damayanti, & Berumen Calderón, Mauro Felipe, & Castillo Ortiz, Ismael, & Mendoza Lara, Jorge Luis (2013). El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter. El Periplo Sustentable (24). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1934/193424835004>
- Garcia, A. y Anaya B. (2015). Dinamismo del Sector Agropecuario: Condición necesaria para el desarrollo cubano. Economía y Desarrollo (153). Recuperado de: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0252-85842015000100010](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0252-85842015000100010)
- Glosario de términos económicos. (Marzo 2011). Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de: <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario -BCRP.pdf>
- Gutiérrez Hernández, María Teresa, & Téllez Sánchez, Lino, & Munilla González, Fermín (2005). La Liquidez Empresarial y su Relación con el Sistema Financiero. Ciencias Holguín, XI (2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1815/181517957006>
- Ley N°26702 Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. (9 de diciembre de 1996). Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú. Recuperado de: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/26702.pdf>.
- Ley N°27287 Ley de Títulos y Valores. (19 de junio 2000). Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú. Recuperado de: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/27287.pdf>.
- Ley N°27360 Ley que aprueba las Normas de Promoción del Sector Agrario. (31 de octubre de 2000). Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú. Recuperado de: <http://extwprlegs1.fao.org/docs/pdf/per22169.pdf>.
- Ley N°29623 Ley que Promueve el Financiamiento a través de la Factura Comercial. (7 de diciembre de 2010). Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú. Recuperado de: <https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29623.pdf>.

- Ley N°30308 Ley que modifica diversas normas para Promover el Financiamiento a través del Factoring y el Descuento. (12 de marzo de 2015). Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú. Recuperado de:  
<https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-modifica-diversas-normas-para-promover-el-financiamiento-ley-n-30308-1210438-1/>.
- Linklater D. y Osterling O. (Ed.) (2015) Experiencias de Comercio Exterior: Casos 100% peruanos. (1ra ed.) Recuperado de:  
<https://www.ulima.edu.pe/publicaciones/experiencias-de-comercio-exterior-casos-100-peruanos>.
- Logreira-Vargas, Cristina, & Hernández-Fernández, Lissette, & Bonett-Brieva, Mauricio, & Sandoval-Herrera, Jessica (2018). Microempresas en Barranquilla: Una mirada desde el financiamiento privado. Revista Venezolana de Gerencia, 23 (82). Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=290/29056115007>
- Ninamango Rivas, L. (2015). Liquidez Empresarial; Warrant como alternativa de Financiamiento: Caso Empresa Ostim. S.A. (Tesis de Maestría) Recuperado de:  
[https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/953/AN%20NINAMANGO\\_RL.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.urp.edu.pe/bitstream/handle/urp/953/AN%20NINAMANGO_RL.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Peña Peña, Eduardo A. (2018). Almacecomex seguridad y liquidez a tus existencias. (Tesis de Maestría). Recuperado de:  
<https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168472>
- Pico, L., & Coello Yagual, R. R. (2018). Cartas de crédito como medio de pago que genera confianza en el mundo de los negocios internacionales. INNOVA Research Journal, 3(8), 26-33. Recuperado de:  
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n8.2018.613>
- Polo Chozzbi, J, (2019). El factoraje como instrumento de financiamiento para impulsar la diversificación de las exportaciones no tradicionales de Bolivia en el periodo 2005 – 2017. (Tesis de Título Profesional). Recuperado de: <https://repositorio.umsa.bo/bitstream/handle/123456789/23030/T2462.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Posada, Carlos. (junio 2020). Perú supera a Chile en desempeño de exportaciones de frutas. La Cámara (933). Recuperado de:  
[https://apps.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION933/LA\\_CAMARA\\_%20933.pdf](https://apps.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/EDICION933/LA_CAMARA_%20933.pdf).
- Ramos Rosas, C. D. (2020). La Gestión de Calidad, la Competitividad, el Financiamiento y la Formalización en las Mype de la Provincia de Sullana, Perú. Revista Tecnológica - ESPOL, 32(1). Recuperado de:  
<https://doi.org/10.37815/rte.v32n1.699>

Rangel, A. (2017). Seguro de crédito: una opción para proteger el patrimonio del empresario. *Revista Fasecolda*, (165), 27-29. Recuperado de <https://revista.fasecolda.com/index.php/revfasecolda/article/view/249>

Resolución SBS N°1021-98 Aprueban el Reglamento de Factoring, Descuento y Empresas de Factoring. (3 de octubre de 1998). Diario Oficial El Peruano, Lima, Perú. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/download/full/ClvfcjEbaUVAfi92WMqPay>

Resolución SBS N°4358-2015 Aprueban el Reglamento de Factoring, Descuento y Empresas de Factoring. (25 de julio del 2015). Diario Oficial EL Peruano, Lima, Perú. Recuperado de: <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/aprueban-el-reglamento-de-factoring-descuento-y-empresas-de-resolucion-no-4358-2015-1267518-1>.

Rojas, Laura, (2017), Situación del financiamiento a PyMEs y empresas nuevas en América Latina. (2017, August). Santiago de Chile: CAF; CIEPLAN. Recuperado de: <http://scioteca.caf.com/handle/123456789/1076>

Rodriguez Lucio, V.(2016). Estudio de factibilidad económica financiera para la creación de una empresa asesora de factoring para empresas PYMES con proyección a iniciar proceso de exportación implementando el Factoring Nacional e Internacional (Tesis de Título Profesional). Recuperado de: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/10564>

Sánchez Valladolid, Alex Mauricio (2015), La Gestión Administrativa y la liquidez de las Cooperativas de Ahorro y Crédito del cantón Ambato parroquia Huachi Chico. Universidad Técnica de Ambato; Ambato, Ecuador. Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/18811/1/T3356i.pdf>

Fisico Muñoz, Maria del Valle (2020). Economía de la Empresa 2º Bachillerato. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=7ftDwAAQBAJ&pg=PA69&dq=proceso+productivo+de+la+empresa&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjI7OkiozvAhVnlLkGHd3JCoQ6AEwAHoECAUQAg#v=onepage&q=proceso%20productivo%20la%20empresa&f=false>

## 5.2. ANEXOS

### ANEXO N°1: Carta de Autorización de uso de información



**ANEXO N°2: Control de warrant – Producción / Despachos / Saldos**

**Warrant por Lote - Chancay**

Sem	Fecha	Saldo semana	Producción al 75%	Pagos	Embarques al 75%	Saldo final
6	3/02/2020	\$162,762.99	\$342,317.25	\$0.00	-\$112,727.01	\$392,353.23
7	10/02/2020	\$392,353.23	\$227,619.00	\$0.00	-\$130,330.73	\$489,641.50
8	17/02/2020	\$489,641.50	\$360,427.50	\$0.00	-\$93,840.66	\$756,228.34
9	24/02/2020	\$756,228.34	\$356,823.00	\$0.00	-\$69,131.64	\$1,043,919.71
10	2/03/2020	\$1,043,919.71	\$356,823.00	\$0.00	-\$132,337.25	\$1,268,405.45
11	9/03/2020	\$1,268,405.45	\$0.00	\$0.00	-\$60,908.16	\$1,207,497.30
12	16/03/2020	\$1,207,497.30	\$0.00	\$0.00	-\$91,772.41	\$1,115,724.89
13	23/03/2020	\$1,115,724.89	\$0.00	\$0.00	-\$34,751.64	\$1,080,973.25
14	30/03/2020	\$1,080,973.25	\$0.00	\$0.00	-\$34,391.52	\$1,046,581.73
15	6/04/2020	\$1,046,581.73	\$0.00	\$0.00	-\$191,510.76	\$855,070.97
16	13/04/2020	\$855,070.97	\$0.00	\$0.00	-\$57,380.89	\$797,690.08
17	20/04/2020	\$797,690.08	\$0.00	\$0.00	-\$69,143.16	\$728,546.92
18	27/04/2020	\$728,546.92	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$728,546.92
19	4/05/2020	\$728,546.92	\$0.00	\$0.00	-\$126,512.53	\$602,034.39
20	11/05/2020	\$602,034.39	\$0.00	\$0.00	-\$57,380.89	\$544,653.50
21	18/05/2020	\$544,653.50	\$0.00	\$0.00	-\$25,865.89	\$518,787.61
22	25/05/2020	\$518,787.61	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$518,787.61
23	1/06/2020	\$518,787.61	\$0.00	\$0.00	-\$25,865.89	\$492,921.72
24	8/06/2020	\$492,921.72	\$0.00	\$0.00	-\$57,380.89	\$435,540.82
25	15/06/2020	\$435,540.82	\$0.00	\$0.00	-\$25,865.89	\$409,674.93
26	22/06/2020	\$409,674.93	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$409,674.93
27	29/06/2020	\$409,674.93	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$409,674.93
28	6/07/2020	\$409,674.93	\$0.00	\$0.00	-\$31,515.00	\$378,159.93
29	13/07/2020	\$378,159.93	\$0.00	\$0.00	-\$25,865.89	\$352,294.04
30	20/07/2020	\$352,294.04	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$352,294.04

Fuente: Elaboración propia