

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES



Análisis y Evaluación de la Inclusión del Área de Riesgos en la Tesorería.
Caso Agro Exportadora Shared-x Perú.

Trabajo de Suficiencia Profesional para obtener el título profesional de
Licenciado en Economía presentado por:

Huamán Capristán, José Luis

Asesor:

Orihuela Paredes, Jose Carlos

Lima, 2023

Informe de Similitud

Yo, Orihuela Paredes, Jose Carlos, docente de la Facultad de Ciencias Sociales de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor(a) de la tesis/el trabajo de investigación titulado Análisis y Evaluación de la Inclusión del Área de Riesgos en la Tesorería. Caso Agro Exportadora Shared-x Perú. del/de la autor(a)/ de los(as) autores(as) Huaman Capristan, Jose Luis

dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 9%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software *Turnitin* el 20/07/2023.
- He revisado con detalle dicho reporte y la Tesis o Trabajo de Suficiencia Profesional, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lugar y fecha: Lima, 17 de agosto del 2023

Apellidos y nombres del asesor / de la asesora: <u>Orihuela Paredes, Jose Carlos</u>	
DNI: 06785398	Firma 
ORCID: 0000-0002-2999-5561	

RESUMEN

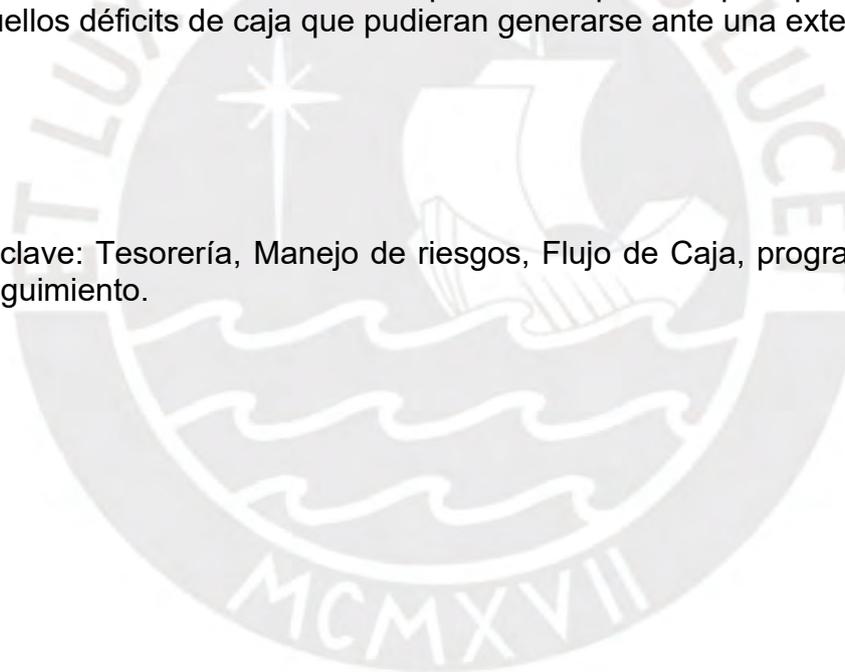
La experiencia profesional que sustento plantea la unificación de los departamentos de Tesorería y Gestión de Riesgos a fin de ser una gran área de ejecución y control de la eficiencia del efectivo.

Apoyado en la literatura, la idea central es que el Tesorero, en la actualidad, no es un mero gestor de cobranzas y pagos, sino que debe involucrarse en cada aspecto comercial de relevancia.

¿Cómo ayuda la sinergia e inclusión de las funciones de evaluación de riesgos en la tesorería? Cualitativamente, la buena coordinación será siempre un aliado de la eficiencia y eficacia. Mediante la descripción de funciones de la tesorería, organigrama, indicando encargados y ejecutores, podemos brindar un panorama y detalle de los responsables para el correcto funcionamiento del área.

Cuantitativamente, se propone un uso eficiente del ahorro generado por la reorganización de las áreas a fin de encontrar la mejor forma de rentabilizar dichos excedentes. Son herramientas como VAN, TIR, ROI, aprendidas en el curso de evaluación de proyectos, las que nos ayudan a la elección de la mejor opción. También se utilizan cuadros de pérdidas esperadas para poder actuar y cubrir aquellos déficits de caja que pudieran generarse ante una externalidad.

Palabras clave: Tesorería, Manejo de riesgos, Flujo de Caja, programación de pagos, seguimiento.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CONEXTO PROFESIONAL	2
CUERPO PRINCIPAL	4
1. Descripción de la empresa	4
1.1. Contexto en el que se desarrolla la organización y breve reseña	4
1.2. Organización de la empresa	5
2. Evaluación cualitativa de la propuesta.....	5
2.1. Funciones pre unificación.....	5
2.1.1. Funciones del Área de Tesorería	5
2.1.2. Funciones del Área de Riesgos	6
2.2. Funciones de la Tesorería Unificada	6
2.3. Organigramas	7
3. Evaluación cuantitativa de la propuesta	7
3.1. Cuantificación de la sinergia	8
3.1.1. Detalle de gastos mensuales	8
3.1.2. Flujos de Caja de las propuestas	8
3.1.3. Análisis de variables de decisión.....	9
3.2. Seguimiento posterior de la reorganización	10
3.2.1. Caso 1: Problemas de calidad recurrentes en exportaciones.....	10
3.2.2. Caso 2: Incidencia del ciclón Yaku y lluvias e inundaciones en cultivos.....	11
CONCLUSIONES	12
BIBLIOGRAFÍA	13
ANEXOS	14
ANEXO 1: Gráficos y tablas.....	14
ANEXO 2: Biografía del autor	19
ANEXO 3: CV resumido.....	20

INTRODUCCIÓN

En el mundo de las empresas comerciales, toda organización es concebida con efectivo que manejar y riesgos que mitigar. No importa el tamaño de esta, tampoco su ubicación o la cantidad de personal que empleen. Si tienen ventas, tendrán inherentemente riesgos y efectivo circulante que gestionar. Podríamos afirmar así que serán siempre necesarias las áreas de Tesorería y la de Control de Riesgos. Sin embargo, no es estrictamente necesario que éstas grandes áreas sean dos separadas. Mi experiencia indica que pueden ser absorbidas en la Tesorería con la finalidad de lograr sinergias y eficiencias.

Dicha experiencia fue adquirida en casi 10 años de labores en áreas de Tesorería de diferentes empresas, desde PYMEs hasta grandes corporaciones. Con diferente cantidad de colaboradores cada una de ellas y en diversos sectores económicos.

En el marco del presente informe de suficiencia profesional, mi experiencia se enfoca en mi cargo de Tesorero de la empresa agro-exportadora Shared-x Perú SAC, en la que realizo funciones de manejo de efectivo, proyecciones de flujos de caja junto con otras áreas y el seguimiento constante del cumplimiento de las partidas presupuestales.

La importancia de las funciones radica en alcanzar la eficiencia en la gestión del efectivo dado que se considera un recurso escaso, y como tal, debe alocarse según prioridades y tiempos específicos a fin de rentabilizar los proyectos de la organización. De otra forma, se necesitaría simplemente un gestor de pagos. En ese sentido, la propuesta que desarrolla este trabajo, de unificación de Tesorería y Riesgos, tiene lugar en la búsqueda de dicha eficiencia.

CONTEXTO PROFESIONAL

A lo largo de mi desarrollo profesional en el área de Tesorería de diferentes compañías, se me hizo común, pero no normal, observar que las áreas de Riesgos y de Tesorería funcionaban de forma independiente cada una. Como dos vías importantes, pero paralelas, cada una con sus políticas y procesos.

Conforme adquiría conocimientos y me desarrollaba de forma cada vez más independiente y con mayores responsabilidades, aprendí que toda decisión y acción que se toma (y que no) impacta de forma monetaria en la organización. Al final, todo riesgo puede medirse monetariamente y tendrá un impacto en el flujo de caja de la empresa. Me pregunté entonces si estas dos áreas fundamentales en toda compañía podrían coexistir de forma más entrelazada y coordinada o, por qué no, unificarse a fin de ser una gran área de ejecución y control de la eficiencia del efectivo.

No fue sino hasta leer un artículo en Bloomberg “Una teoría de gran unificación aplicada a la gestión de tesorería” que pude poner en marcha la propuesta que el presente informe desarrolla.

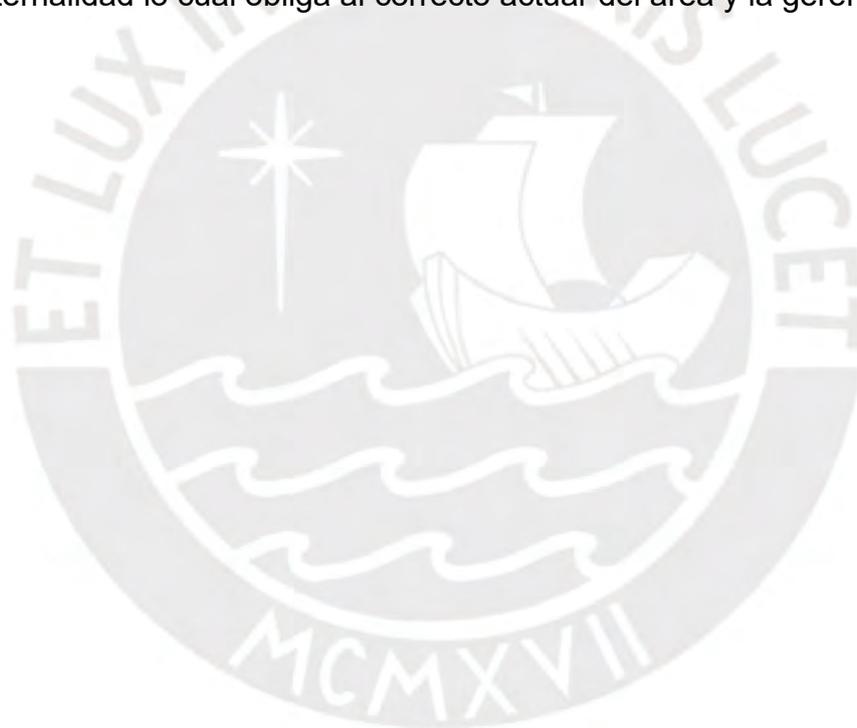
Así mismo, Valls (2003) desarrolla una definición con diferentes aristas, pero que incluye la medición de riesgos, para la gestión eficiente de la tesorería:

La gestión de tesorería puede ser definida como la gestión de liquidez de la compañía, cuyo fin es garantizar que los fondos necesarios estén disponibles en el lugar adecuado, en la divisa adecuada, y en el momento adecuado (aspectos de disponibilidad de fondos) manteniendo para ello relaciones oportunas con las entidades correspondientes (aspectos de relación con bancos), procurando minimizar los fondos retenidos en circulante mediante el control funcional de clientes, proveedores y circuitos de cobros y pagos (aspectos de captación de fondos internos) rentabilizando los fondos ociosos y minimizando el coste de los fondos externos (aspectos de gestión de liquidez propiamente dicha), todo ello con un nivel de riesgos conocido y aceptado (aspecto de gestión de riesgos). (pág. 12)

Por otro lado, la literatura converge en que, en la actualidad, la gestión de tesorería no solamente debe estar dedicada a las funciones operativas de cobranza y pagos. Tal como introducen López & Soriano (2014), el Cash Management, es un concepto más amplio y que involucra al Tesorero en las políticas de ventas (nacionales o exportaciones, crédito a clientes) y compras (nacionales o importaciones, crédito con proveedores).

Entonces, en la actualidad y para el caso de empresas comerciales, ¿Cómo ayuda la sinergia e inclusión de las funciones de evaluación de riesgos en la tesorería? Cualitativamente, describiremos las funciones de la tesorería a través de un organigrama indicando encargados y ejecutores. Así, podemos brindar un panorama y detalle de los plazos y responsables para el correcto funcionamiento del área.

Cuantitativamente, se propone un uso eficiente del ahorro generado a fin de encontrar la mejor opción de rentabilizarlos. Para ello, se aplican los conceptos aprendidos en la evaluación de proyectos a fin de tomar una óptima decisión. Aplicando VAN, TIR, ROI sobre los flujos generados y decidiendo a partir de ellas, podemos estar seguros de que la rentabilización de excedentes será la mejor. Así mismo, se mostrarán cuadros trabajados que indican ganancias o pérdidas esperadas ante una externalidad lo cual obliga al correcto actuar del área y la gerencia.



CUERPO PRINCIPAL

El presente informe desarrolla la propuesta de la unificación de las áreas de Tesorería y Gestión de Riesgos desde un análisis cualitativo y cuantitativo. En el afán de gestionar con eficiencia el recurso escaso que es el efectivo, se plantea el manejo de circulante y riesgos desde el área de Tesorería bajo el paraguas de la Gerencia de Administración y Finanzas.

1. Descripción de la empresa

1.1. Contexto en el que se desarrolla la organización y breve reseña

La empresa Shared-x Perú SAC es un holding de empresas agro exportadoras. De capitales extranjeros, centraliza sus operaciones en Lima. Si bien en una empresa con fines de lucro, también tiene como objetivo el desarrollo de las comunidades con un modelo de agricultura de impacto. Esta pretende poner tecnologías, insumos, materia prima (granos y plantas), *know how*, equipos, entre otros al alcance de los agricultores adyacentes a su zona de operaciones con el fin de aumentar la oferta de los productos que exporta a través del acopio. Las zonas en las que opera la empresa son en el norte (Piura, Casma) y selva central (Satipo, La Merced, Villa Rica) con terrenos propios.

El modelo representa un ganar-ganar tanto para agricultores como para la empresa ya que, los primeros aseguran el uso de sus terrenos y venta de los frutos y la organización asegura la oferta que satisfará la demanda del mercado extranjero.

El éxito de la aplicación de este modelo sirvió para presentar la empresa con inversionistas alrededor del mundo, pudiendo captar USD 65 millones de nuevos accionistas entre el 2015 y el 2020.

Agregar que la compañía cuenta con presencia internacional en países como EE.UU., España, Colombia, Alemania y República Dominicana. Así mismo, la compañía ha logrado una integración vertical mediante compras y asociaciones estratégicas permitiéndole producir así fertilizantes/bio-estimulantes, cuenta con una tostadería de café la cual elabora el producto terminado y lo vende a *retailers* en Norteamérica, en Alemania cuenta con un socio que distribuye los productos frescos a *retailers* en territorio europeo.

La proyección de la empresa es lograr ingresar al mercado asiático con arándanos, mangos y paltas para el 2024.

1.2. Organización de la empresa

Cada empresa en el holding tiene un servicio de *front office* independiente (ventas, atención al cliente, etc.) Sin embargo, el servicio de *back office* da soporte de forma transversal a todas las empresas del grupo. Algunas de las gerencias que se desempeñan de esta forma son la Legal y la de Recursos Humanos y la Gerencia de Administración y Finanzas (GAF).

Puntualmente, la GAF tiene a su cargo las áreas de Finanzas, Tesorería, Contabilidad y Riesgos. Cada una de ellas desempeña labores de forma coordinada con las demás gerencias a fin de elaborar, proyectar, ejecutar y revisar el presupuesto de la compañía. De esa forma, el seguimiento minucioso sobre los estados financieros, cumplimiento o desviación de objetivos, estado de caja y proyección es elaborado de forma conjunta a fin de brindar un panorama completo del estado financiero de la empresa para la toma oportuna y asertiva de decisiones.

2. Evaluación cualitativa de la propuesta

La evaluación cualitativa se centra en reorganizar el área de forma que se definan los roles, plazos y responsables dentro del área y la organización. Así podrían evitarse costos en cuanto a duplicidad de funciones, retrasos en *deadlines*, evasión de responsabilidades, inexactitud en la información, por nombrar solo algunas.

2.1. Funciones pre unificación.

2.1.1. Funciones del Área de Tesorería

La función principal del Tesorero es salvaguardar y garantizar la liquidez de la empresa disponiendo de las opciones de financiamiento que menos costos generen. Para saber cuánto debe cubrir y en qué momento. O, en otro caso, cuánto excedente quedará y cómo rentabilizarlo. Cualquiera sea el caso, la proyección del flujo de caja es la principal herramienta.

Los analistas de tesorería tienen la tarea de cotejar y proyectar las cobranzas. Además, ejecutar y planificar los pagos. Estas dos funciones son vitales para poder

iniciar a actualizar y proyectar el flujo de caja. También hay información útil y necesaria que pueden brindar los analistas que son las de disponibilidad de líneas de crédito y financiamientos, fianzas, tipos de cambio, deudas financieras y vencimientos, entre otras.

2.1.2. Funciones del Área de Riesgos

A grandes rasgos, el área de riesgos evalúa las amenazas que pueden significar un detrimento en el nivel de caja esperado. Su tarea es anticipar y cuantificar hasta el peor escenario a fin de poder proponer un plan de acción el cual se active en caso llegara a darse el evento. El dato numérico es el insumo que la tesorería usa para poder llevar a cabo las coberturas necesarias y planificar en la caja el impacto que tienen el evento o la puesta en marcha del plan de mitigación del riesgo.

2.2. Funciones de la Tesorería Unificada

El proyecto de la unificación de áreas y tesorería fue aprobado por la Gerencia y Directorio a partir de la presentación del ahorro proyectado producto de la reorganización. Dicha proyección se presenta en la tercera parte del presente informe.

Para fines de presentación de funciones, nos enfocaremos en la herramienta crucial de la Tesorería que es el flujo de caja y la incidencia que tiene cada funcionario en éste. Así mismo, como ha sido señalado, el área de riesgos también tiene incidencia en el flujo de caja a partir de las contingencias monetarias que pudieran generarse de las operaciones o coyunturales. Las funciones de cada actor dentro de la Gerencia de Administración y Finanzas quedaron delimitadas (Anexo 1, Tabla 1).

Como se detalla en dicha tabla, una forma resumida de ver la fuerza del equipo de Tesorería, según orden jerárquico, es que mientras mayor es el cargo, el análisis y toma de decisiones se hace más relevante. Los niveles inferiores se encargan del trabajo operativo y del envío y presentación de reportes al Tesorero para revisión y determinar la relevancia de la información.

El mismo cuadro fue presentado a Gerencia para aprobación del proyecto de la unificación de Tesorería y la absorción del área de Riesgos por la primera.

Es pertinente resaltar lo que puede resultar evidente, parte del ahorro en costos generado por la puesta en marcha de la reorganización de las áreas fue a través de

la reducción de personal, delimitación de funciones y la exigencia de resultados a cada uno de los actores que conforma el nuevo equipo de Tesorería.

2.3. Organigramas

La reorganización de las áreas de Tesorería y Riesgos se da por una oportunidad a partir de la salida del jefe de riesgos de la planilla por motivos personales. El planteamiento se hace oportunamente a la Gerencia y posteriormente al Directorio a fin de que se aprueben los cambios. Cabe mencionar que el personal saliente del área de riesgos acompañó el proceso dando sus puntos de vista y viendo positivamente la reorganización. Así mismo, fue parte del jurado que seleccionó al nuevo integrante para Analista de Riesgos (Anexo 1, Gráfico 1 y Gráfico 2).

Como se muestra, en los organigramas, se evidencia el movimiento de la jefatura de riesgos hacia el área de tesorería, pero con un perfil de analista. Ello permitió un ahorro en la parte relacionada a planillas. Así mismo, el presupuesto se redujo debido a los recursos otorgados por la empresa para la realización de sus funciones como laptop, escritorios, útiles, viáticos, entre otros.

3. Evaluación cuantitativa de la propuesta

La evaluación cuantitativa aborda de forma numérica (cantidad ahorrada) de la ejecución de la propuesta. Como se explicó en el apartado anterior, las nuevas funciones asignadas a los analistas significan en la eliminación de la duplicidad de funciones, lo cual conllevaría a menos necesidad de recurso humano a emplearse.

Por otro lado, la unificación de las áreas ha servido para un mejor seguimiento presupuestal y de caja (real vs proyectado). Esto se debe al ordenamiento que surge a partir de la reorganización y delimitación de funciones. En el punto 3.1 se detallarán los ajustes realizados en presupuesto luego de la reorganización. En el punto 3.2 se presentan casos de cómo mejor calidad de información trabajada en conjunto significa menor cantidad de sobre/sub estimaciones de ganancias y pérdidas a partir de una externalidad.

3.1. Cuantificación de la sinergia

Como fue detallado en los organigramas en el punto 2.3., a comparación con la antigua organización de la Gerencia de Administración y Finanzas, la nueva organización de las áreas emplea una posición de analista de riesgo (semi senior) en el área de tesorería. Ello conlleva a que el gasto de personal sea menor. En este apartado, se discutirá la comparación de dichos gastos mensuales. Además, se compararán las cajas por un periodo de un año a fin de detallar el efectivo que se libera y cómo es empleado posteriormente.

3.1.1. Detalle de gastos mensuales

La distinción entre el *seniority* de los perfiles del personal encargado de evaluación de riesgos permite un ahorro sustancial como se puede visualizar en cuadro. La liberación de efectivo anual asciende a 58,613 soles (Anexo 1, Tabla 2). Así mismo, también se detalla en un flujo con periodicidad mensual, cuánto es el ahorro por mes dependiendo los conceptos relacionados al ahorro total (Anexo 1, Tabla 3).

Con ese efectivo, la Gerencia tuvo que decidir entre a) comprar maquinaria para secado de café y prestar servicios a productores terceros o b) acopiar café de terceros y revenderlo a mayor precio. Las 2 opciones son excluyentes entre sí, por lo que se podría optar solo por una de éstas.

La decisión estaría basada en el análisis de VAN (Valor Actual Neto), TIRM (tasa interna de retorno modificada) y el ROI (Return on Investment) a fin de decidir por la mejor opción. Este análisis será expuesto en los siguientes apartados.

3.1.2. Flujos de Caja de las propuestas

Las propuestas de inversión fueron trasladadas y calculadas en flujos de caja para una mejor evaluación. Se aplicaron metodologías y variables de decisión principales que una evaluación de proyectos debe contener.

El primer flujo consiste en la propuesta de compra, procesamiento y venta mensual de café (Anexo 1, Tabla 4). Esta propuesta reúne los flujos ahorrados mensuales a partir de la reorganización de las áreas de Tesorería y Riesgos. Dichos fondos, son derivados a la comercialización mensual de café a través del acopio y la reventa permitiendo una ganancia. Al final de un año (frontera de análisis), los fondos

acumulados según flujo ascenderían a poco más de 15 mil soles. La elaboración del flujo también incorpora los gastos del proceso de secado a fin de agregar valor al café y poder ser revendido por un precio mayor.

El segundo flujo (Anexo 1, Tabla 5) propone la compra de una maquinaria para que la empresa pueda brindar el servicio de secado de café a terceros y cobrar por dicho servicio. Para ello, se tomaría un préstamo de 60 mil soles (aproximadamente el importe anual en ahorros por reorganización de áreas) por un periodo de 6 meses. La tasa cobrada es de 20% anual lo que significan mil soles de interés al mes. Así mismo, el flujo incorpora la mano de obra que operará la maquinaria y los gastos de mantenimiento y limpieza de la misma. Al final del periodo de un año, el acumulado por esta operación es de poco más de 20 mil soles.

Nominalmente, se podría argumentar que la caja residual del segundo proyecto (S/ 20,229) sería mejor opción al ser mayor que la del primer proyecto (S/15,557). Sin embargo, el análisis no es tan directo ya que debemos apoyarnos en variables de decisión como el VAN y la TIR. Estas herramientas nos dan mejor entendimiento de los rendimientos de los flujos a fin de poder tomar la mejor decisión.

3.1.3. Análisis de variables de decisión

El análisis de los flujos se basa en las principales variables de decisión que todo proyecto ostenta: VAN y TIR. Para ello, ambas propuestas fueron uniformizadas para que abarquen un año de enero 2022 a enero 2023. Los importes en ambos flujos están expresados en la misma moneda. La periodicidad de los flujos son todos mensuales. La tasa de descuento es el costo de oportunidad de los flujos: 10%. Esta tasa es definida por el *Board of Directors* a partir de llevar los fondos excedentes al extranjero para su rentabilización.

Con la uniformización y comparación de la data, podemos proceder a evaluar las propuestas y decidir a partir de los resultados de análisis (Anexo 1, Tabla 6).

Como se puede visualizar, el proyecto mejor perfilado y que mejor rentabilidad muestra es el de compra de maquinaria. Tanto el VAN como la TIR Modificada son favorables para dicho proyecto. La única variable de decisión que es mayor en el proyecto 1 es el ROI. Sin embargo, hay que considerar ROI de ambos proyectos es

muy parecido, por lo que la decisión fue por el proyecto 2: compra de maquinaria y prestación de servicios.

Como comentario final, este proyecto se puso en marcha en el 2022 y a la fecha, se está planeando una segunda maquinaria al ver los excelentes resultados y la gran demanda por el servicio prestado.

3.2. Seguimiento posterior de la reorganización

En este último segmento, ahondaremos un poco más en los beneficios que la empresa percibió a partir de que tuvo lugar la reorganización. No se insta a pensar a que antes las dos áreas estuvieran desconectadas o sin comunicación alguna. Por el contrario, siempre se tuvo una estrecha coordinación entre las jefaturas de la Gerencia de Administración y Finanzas. Sin embargo, el hecho de que tesorería tuviera un analista de riesgos a su cargo le daba autonomía a asignar una relevancia a cada tarea, reporte, suceso, planificación y proyección que antes solo debía tomar como dada y aceptarla ya que venía de una jefatura diferente.

Entonces, para dar más detalle a lo expuesto, estaremos evidenciando casos ex post que dieron razón y sentido a la reorganización.

3.2.1. Caso 1: Problemas de calidad recurrentes en exportaciones

El primer caso es muy recurrente en empresas agrícolas y exportadoras. La fruta, al ser un bien perecible, debe manipularse y almacenarse con lo que dicta la normativa, y si no incluso más. Ello a fin de poder tener la calidad deseada lo cual significa reputación y confianza de la marca. Dentro de los problemas de calidad también podemos mencionar los problemas de demora y postergación de envío de carga. Ello se evidencia aún más con la coyuntura actual que atraviesa el Perú. Las huelgas, marchas y ahora último, los estragos del ciclón Yaku, han ocasionado que más de una carga se vea retrasada o, en el peor de los casos, sea declarada como pérdida.

Entonces, cuantificando la probabilidad de ocurrencia junto con las posibles pérdidas que podríamos enfrentar, se realiza una matriz y tener la información del mejor y peor escenario a fin de decidir el plan de acción a tomar que no impacte negativamente a la caja. Y si lo hiciera, que este sea el menor posible.

Para ello, se presenta el reporte según la probabilidad de la incidencia y el impacto máximo que la pérdida podría tener en la caja por cada mes en el que se desarrolla cada evento (Anexo 1, Tabla 7).

3.2.2. Caso 2: Incidencia del ciclón Yaku y lluvias e inundaciones en cultivos

Un caso actual que impactó al sector agrícola sin excepción fue el acontecido en el mes de marzo. Las lluvias excesivas, huaycos e inundaciones, fueron bastante perjudiciales para cultivos, transporte de frutos y comercialización en general de bienes agrícolas. Este caso en particular hecha luz sobre la relevancia del trabajo conjunto de la Tesorería y su incidencia en la evaluación de riesgos. Se puede visualizar cómo se recomiendan los financiamientos y coberturas pertinentes, así como una posible solución al problema en curso (Anexo 1, Tabla 8).

Para este caso en particular, se pudo prevenir a tiempo la pérdida del contenedor realizando el “préstamo” de los bienes y esperando la devolución a futuro en la siguiente cosecha que será en agosto-setiembre de este año. De esa forma pudimos cumplir con la programación ajustada por un contenedor menos. Ello a los ojos del cliente solo fue un ajuste pasajero mas no considerado como una falta al contrato o programación acordados. De esa forma, pudimos cumplir, sin penalidades y tenemos un contenedor extra para la siguiente temporada.

CONCLUSIONES

El presente informe tiene como objetivo plantear una reorganización de las áreas de Tesorería y Riesgos en la empresa Shared-x Perú SAC. Así mismo, para que pueda servir de ejemplo para empresas de características similares a fin de alcanzar eficiencia y con ello ahorro.

Con lo expuesto en el trabajo, se concluye que la empresa presenta retos y oportunidades de mejora en el planteamiento de sus políticas y organización de personal. Así también, hay espacio para mejorar en cuanto a la delimitación de funciones y quiénes son custodios de la información material. Esta brecha de ineficiencia ha sido cerrada en parte por la unificación de áreas que el presente informe plantea.

La Tesorería juega un papel preponderante en la organización. Es aquella que lleva el efectivo necesario a cada área para que puedan seguir operando con normalidad y garantiza la liquidez para obligaciones y futuros proyectos. En el caso de Shared-x, este objetivo ha sido logrado desde la unificación de áreas, lo que es otro punto a favor a la propuesta del presente informe.

Como parte de la reorganización descrita, se recomienda una evaluación y actualización periódica de las funciones del personal a fin de garantizar el orden y delimitar las responsabilidades de cada colaborador en la organización. Esto es tanto más necesario cuando se presenta alta rotación del capital humano.

Por último, las herramientas y conocimientos adquiridos para la evaluación de proyectos son más que útiles para casos en los cuales hay decisiones que tomar y fondos que rentabilizar. Toda organización que esté en la búsqueda de rentabilidad debe poner en práctica la evaluación de sus proyectos y el testeado de sus flujos y proyecciones.

BIBLIOGRAFÍA

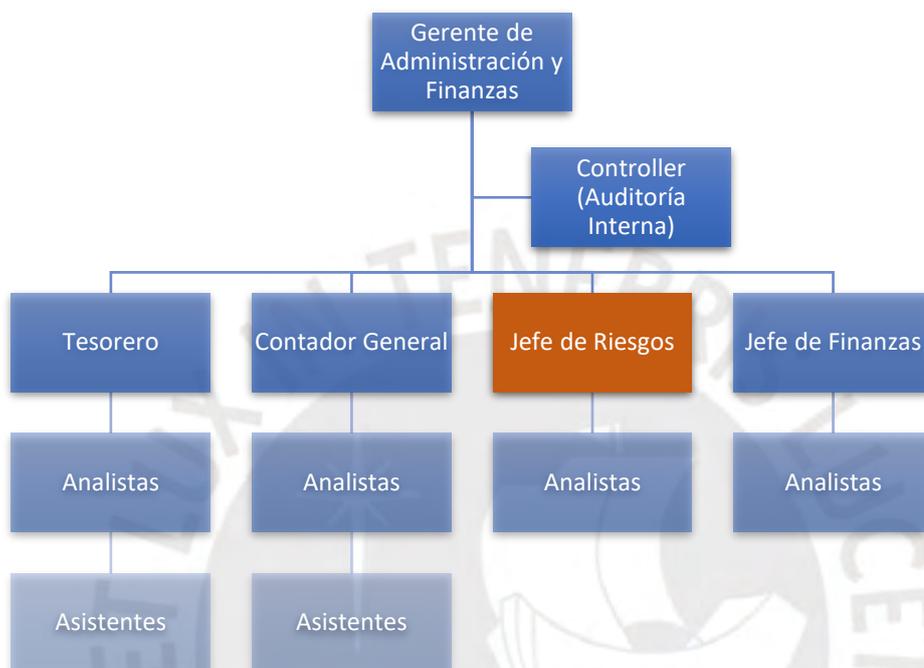
- Bloomberg*. (04 de agosto de 2015). Obtenido de Bloomberg Web site:
<https://www.bloomberg.com/latam/blog/una-teoria-de-gran-unificacion-aplicada-a-la-gestion-de-tesoreria/>
- Gitman Lawrence (2003). *Principios de administracion financiera*. Naucalpan de Juarez: Pearson Educación de México.
- Henao L. (2008). *Descripción y Funciones de la Tesorería Comercial Caso: Almacén Casa Estrella Unicentro Cali*. Santiago de Cali.
- López, F. (2003). *Manual del Cash Management*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- López, F., & Soriano, N. (2014). *La Gestión de la Tesorería*. Barcelona: Libros de Cabecera SL.
- Madroño, M. (2016). *Administración financiera del circulante*. Ciudad de México: Editorial IMCP.
- Núñez, T. (2006). *La transformación de la función del tesorero en Estrategia financiera*". N. 230, julio-agosto 2006, p. 64-66.
- PwC. (Octubre de 2014). Obtenido de PwC Web site:
<https://www.pwc.es/es/auditoria/treasury-finance-risk/assets/posicionamiento.europeo-funcion-tesoreria.pdf>
- Valls, J. (2003). *Fundamentos de la Nueva Gestión de Tesorería*. Madrid: Fundación Confemetal.

ANEXOS

ANEXO 1: Gráficos y tablas

Gráfico 1

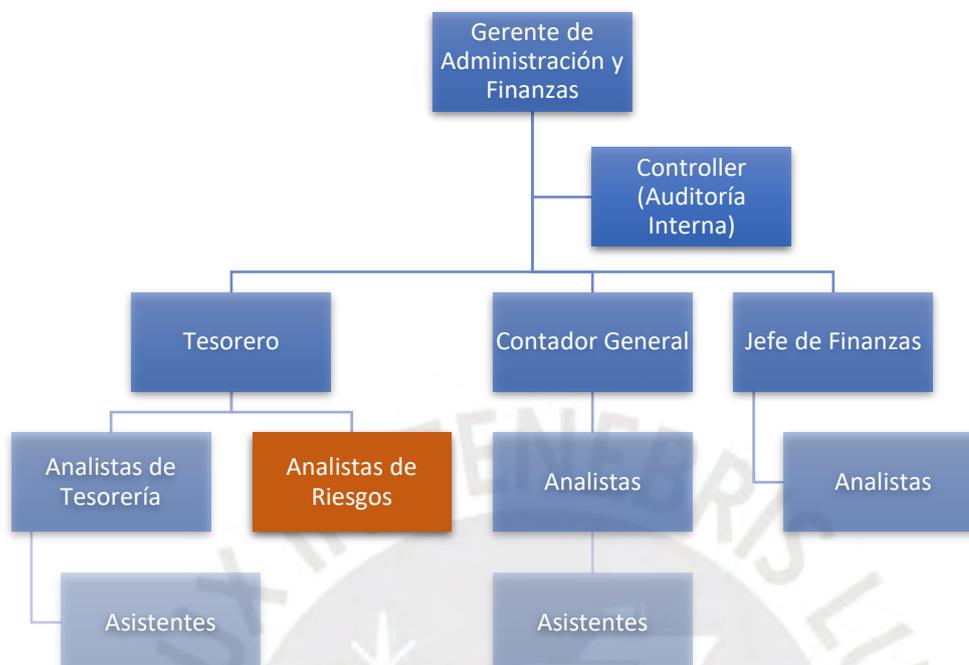
Organigrama pre unificación de áreas Tesorería y Riesgos



Fuente: elaboración propia

Gráfico 2

Organigrama post unificación de áreas Tesorería y Riesgos



Fuente: elaboración propia

Tabla 1
Descripción de cargos y funciones

Cargo	Funciones
Gerente de Administración y Finanzas (Toma de decisiones)	Toma crucial de decisiones a partir de la información presentada por Tesorero y Analistas. Supervisión y coordinación con otros actores para alcanzar los más altos estándares y niveles de resultados esperados de cada funcionario del área. Presentación de resultados, proyecciones y recomendaciones a Directorio.
Tesorero (Análisis y presentación)	Elaboración y revisión del flujo de caja ejecutado a partir de la información provista por analistas. Elaboración y presentación del flujo de caja proyectado tomando en cuenta las recomendaciones y alertas generadas por el equipo de analistas (y de otras áreas) que impactan monetariamente en la empresa. Evaluación y discusión de riesgos, presentados por parte de analistas, con el Gerente y las áreas a las que involucra un riesgo identificado. Posterior incorporación en la caja y plan de acción si el riesgo se vuelve una realidad. Encargado de negociación con la banca comercial y otras entidades consiguiendo mejorar las condiciones de préstamos y cambios de moneda a fin de cubrir las necesidades de caja.
Analistas y asistentes (Trabajo operativo)	Vaciado de información en ERP a fin de tener la data bancaria actualizada. Elaboración de cuadros de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. Estos son los insumos comerciales principales para la proyección de caja que realiza el tesorero. Presentación y listado de riesgos identificados y cuantificados posterior a coordinación con cada área. Alertas de cobranzas vencidas y por vencer al equipo comercial. Ejecución de pagos pertinentes.

Fuente: elaboración propia

Tabla 2
Cuadros de comparación de gastos y ahorro anual

Jefe de Riesgos		Analista de Riesgos		Cuadro de ahorro	
Concepto	Soles	Concepto	Soles	Concepto	Soles
Haberes	84,000	Haberes	45,600	Haberes	38,400
Gratificaciones	15,260	Gratificaciones	8,284	Gratificaciones	6,976
CTS	8,272	CTS	4,490	CTS	3,781
Seguros	3,600	Seguros	3,600	Seguros	0
Essalud	7,560	Essalud	4,104	Essalud	3,456
Caja chica	6,000	Caja chica	0	Caja chica	6,000
Viáticos	6,000	Viáticos	6,000	Viáticos	0
Costo Anual	130,692	Costo Anual	72,078	Ahorro Anual	58,613

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3
Flujo de caja de distribución mensual de ahorro

Concepto	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Total
Haberes	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	3,200	38,400
Gratificaciones							3,488					3,488	6,976
CTS					1,891						1,891		3,781
Seguros													-
Essalud	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	288	3,456
Caja chica	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6,000
Viáticos													-
Ahorro Mensual	3,988	3,988	3,988	3,988	5,879	3,988	7,476	3,988	3,988	3,988	5,879	7,476	58,613

Fuente: elaboración propia

Tabla 4
Flujo de caja proyecto 1 - Comercialización de Café

COSTOS Y PRECIOS (S/)	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23
precio compra (kg)	3.00	3.15	3.31	3.47	3.65	3.83	4.02	3.62	3.26	2.93	3.00	3.00	3.00
gastos del proceso (kg)	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50	1.50
precio venta (kg)	5.72	5.89	6.07	6.25	6.44	6.63	6.83	5.47	5.19	4.67	5.00	5.00	5.50
Kilos comerciados	1,329	1,266	1,206	1,148	1,612	1,042	1,860	1,102	1,225	1,361	1,960	2,492	0

FLUJO DE CAFÉ (S/)	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23
Compras	-3,988	-3,988	-3,988	-3,988	-5,879	-3,988	-7,476	-3,988	-3,988	-3,988	-5,879	-7,476	0
Gastos del proceso	-1,994	-1,899	-1,809	-1,722	-2,418	-1,562	-2,789	-1,653	-1,837	-2,041	-2,939	-3,738	0
Cobranzas		7,607	7,462	7,320	7,181	10,383	6,910	12,707	6,025	6,360	6,360	9,798	12,460
G/P por periodo	-5,982	1,720	1,666	1,610	-1,116	4,833	-3,356	7,065	200	331	-2,458	-1,416	12,460
Acumulado	-5,982	-4,262	-2,596	-986	-2,102	2,731	-625	6,440	6,641	6,971	4,513	3,097	15,557

Fuente: elaboración propia

Tabla 5
Flujo de caja proyecto 2 – Compra de maquinaria y prestación de servicios

COSTOS Y PRECIOS (\$/)	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23
Costo maquinaria	-60,000												
Préstamo para compra	60,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-61,000						
Mant. (cada 5k kg.)	-900	-1,200	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-1,200	-1,200	-600	-600	-600	-600	
Planilla 2 operarios	-2,398	-2,398	-2,398	-2,398	-2,998	-2,398	-4,796	-2,398	-2,398	-2,398	-2,998	-4,796	
Kilos procesados	15,000	20,000	40,000	40,000	40,000	40,000	20,000	20,000	10,000	10,000	10,000	10,000	
Precio vta del servicio	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	0.50	

FLUJO DE SERVICIO	Ene-22	Feb-22	Mar-22	Abr-22	May-22	Jun-22	Jul-22	Ago-22	Set-22	Oct-22	Nov-22	Dic-22	Ene-23
Costo maquinaria	-60,000												
Préstamo para compra	60,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-1,000	-61,000						
Mant. (cada 5k kg.)	-900	-1,200	-2,400	-2,400	-2,400	-2,400	-1,200	-1,200	-600	-600	-600	-600	
Planilla 3 operarios	-2,398	-2,398	-2,398	-2,398	-2,998	-2,398	-4,796	-2,398	-2,398	-2,398	-2,998	-4,796	
Cobranza 50%-50%	3,750	8,750	15,000	20,000	20,000	20,000	15,000	10,000	7,500	5,000	5,000	5,000	2,500
G/P Cash	452	4,152	9,202	14,202	13,603	14,202	-51,996	6,402	4,502	2,002	1,403	-396	2,500
Acumulado	452	4,604	13,806	28,008	41,611	55,813	3,817	10,219	14,721	16,723	18,125	17,729	20,229

Fuente: elaboración propia

Tabla 6
Comparativa de resultados

Proyecto 1: Comercialización de café

Ke	10%
VAN	4,452
TIRM	14.79%
ROI	18.30%

Fuente: Elaboración propia

Proyecto 2: Compra de maquinaria

Ke	10%
VAN	16,994
TIRM	17.18%
ROI	17.25%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7
Caso 1 - Continuación de marchas y protestas con bloqueos de carreteras

CONTINUACION DE MARCHAS Y PROTESTAS CON BLOQUEO DE CARRETERAS							
Mes	Suceso	% ocurrencia	% de CTN perdido	Cobranza potencial Total (USD)	Ganancia Total Esperada	Total de pérdidas Esperadas	Propuesta para mitigar pérdida
ENERO	Paralización	90%	80%	140,000	38,500	101,500	Se estima que se perderá al menos el 70% ya que el bloqueo no permite tránsito de bienes. Se propone vender todo localmente al costo haciendo un efecto cero en pérdidas/ganancias. Cobertura por 100k.
	Demora	10%	5%				
	Todo OK	0%	0%				
FEBRERO	Paralización	30%	80%	140,000	102,900	37,100	Se propone postergar los envíos pagando un pequeño fee a naviera. Con ello podemos asegurar de no perder el contenedor en riesgo. Se recomienda buscar financiamiento por 37k.
	Demora	50%	5%				
	Todo OK	20%	0%				
MARZO	Paralización	5%	80%	140,000	133,000	7,000	La pérdida esperada podría disminuirse con una relajación de las marchas y protestas. Sin embargo, aún tenemos 5% de exposición en cobranzas. Se recomienda el acopio de la fruta que pudiera malograrse en el camino.
	Demora	20%	5%				
	Todo OK	75%	0%				
JUNIO	Paralización	0%	80%	140,000	139,300	700	Se estima que para junio los embarques estarán bajo el esquema normal, no se prevén retrasos ni inconvenientes. No se recomienda cubrir la pérdida al no ser relevante.
	Demora	10%	5%				
	Todo OK	90%	0%				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8
Caso 2 - Ciclón Yaku, ola de calor y lluvias excesivas

CICLON YAKU, OLA DE CALOR Y LLUVIAS EXCESIVAS							
Mes	Suceso	% ocurrencia	% Ha. Perdidas	Venta potencial USD	Venta esperada	Pérdida Esperada	Propuesta para mitigar pérdida
FEBRERO	Lluvia anormal	35%	5%	144,375	135,352	9,023	Se estima que se perderán por lo menos \$9k de cultivos. El importe condice con lo visto en años pasados en los peores casos. Se recomienda evitar el compromiso de dichos cultivos en las ventas.
	Lluvia + inundacion	15%	30%				
	Todo OK	50%	0%				
MARZO	Lluvia anormal	10%	5%	144,375	109,003	35,372	Prácticamente se perdería un contenedor completo. Se propone buscar financiamiento a fin de poder reponer la pérdida y acopiar la cantidad de fruta que se está perdiendo para cumplir venta. Cubrir 35k.
	Lluvia + inundacion	80%	30%				
	Todo OK	10%	0%				
ABRIL	Lluvia anormal	20%	5%	144,375	138,600	5,775	Se prevé que para abril los estragos de las lluvias hayan pasado por lo que la pérdida en ese caso sería mínima. Se recomienda castigar cobranza por 6k a fin de no sobreestimar la caja.
	Lluvia + inundacion	10%	30%				
	Todo OK	70%	0%				

Fuente: Elaboración propia



ANEXO 2: Biografía del autor

Mi nombre es José Luis Huamán Capristán. Nacido el 19 de diciembre de 1990 en Lima, Perú. A los 10 años, me mudé de la ciudad de Chosica al distrito de Santiago de Surco. Terminados mis estudios escolares de secundaria, ingresé a la Pontificia Universidad Católica del Perú en el año 2008 para cursar y culminar con éxito mis estudios de Economía en la Facultad de Ciencias Sociales. He actualizado y reforzado mis conocimientos y habilidades con diplomados de otras reconocidas casas de estudio del país en pos de mi desarrollo profesional y crecimiento personal. En la actualidad, cuento con más de 7 años de experiencia en el área de Administración y Finanzas en el sector privado liderando el área de Tesorería.



ANEXO 3: CV resumido

José Luis Huamán Capristán

Celular: 994546007
Correo: jluaman@pucp.pe



PERFIL

Bachiller en Economía. Buena comunicación para el trabajo en equipo y capacidad de desenvolvimiento ante trabajo bajo presión. Dominio del idioma inglés a nivel avanzado. CFA Nivel I aprobado. Con interés en desarrollarme en las áreas de tesorería y/o finanzas corporativas.

FORMACIÓN ACADÉMICA

2008 – 2015	Pontificia Universidad Católica del Perú Bachiller en Economía
2020	ESAN Programa de Especialización Para Ejecutivos (Especialización en Finanzas Corporativas)
2022	Universidad del Pacífico Programa de Especialización en Gestión Estratégica de Tesorería

EXPERIENCIA LABORAL

SHARED-X PERU S.A.C.

Agro Exportadora de productos orgánicos (jengibre, café, cacao, bananos, palta y otros frescos).

09/2019 - Actual Jefe de Tesorería

- ✓ Proyección de flujos de caja a corto y mediano plazo a fin de mitigar riesgos de liquidez.
- ✓ Encargado de la conciliación y posición bancaria diaria de todas las empresas del grupo.
- ✓ Contacto directo con bancos para obtener distintos tipos de financiamiento con tasas preferenciales.
- ✓ Presentación de la empresa para renovación y apertura de líneas de crédito, factoring internacional u otros financiamientos con la banca comercial y banca de segundo piso.
- ✓ Supervisor de rentabilización de excedentes cuidando la liquidez para pagos futuros.
- ✓ Ejecución de pagos diarios a proveedores, impuestos, detracciones a través del sistema Telecrédito, NetCash, Clave SOL, entre otros.
- ✓ Realizar operaciones de tipo de cambio con los diversos bancos (BCP, BBVA, IBK) y Fintech.
- ✓ Coordinación con Contabilidad para elaboración de EE.FF. mensuales y anuales.
- ✓ Revisión del reporte de las cuentas por cobrar y pagar diario y proyección del mismo con analistas a cargo.



BLUE PACIFIC OILS S.A.C.

Comercialización de aceites vegetales, aceite de pescado, cacao y otros granos.

03/2017 – 08/2019 Coordinador de Tesorería.

- ✓ Conciliación bancaria y control diario del flujo de caja de las empresas del grupo.
- ✓ Proyección de flujos de caja a corto y mediano plazo a fin de mitigar riesgos de liquidez.
- ✓ Elaboración de posición bancaria diaria y rentabilización de excedentes cuidando la liquidez para pagos futuros.
- ✓ Realizar los pagos diarios, proveedores, impuestos, detracciones a través del sistema Telecrédito, NetCash, Clave SOL, entre otros.
- ✓ Coordinar con bancos para obtener distintos tipos de financiamiento con tasas preferenciales.
- ✓ Realizar operaciones de tipo de cambio con los diversos bancos (BCP, BBVA, IBK).
- ✓ Control de Warrants y coordinación con Compañía Almacenera S.A. para su emisión y liberación.
- ✓ Solicitudes de financiamiento con distintos bancos a partir de Warrants controlando el gasto financiero implicado.
- ✓ Carga, control y actualización de información en el sistema SAP a nivel usuario.
- ✓ Apoyo en la elaboración y análisis de P&L de contratos comerciales, pre-post calculation de los mismos y reportes requeridos por el directorio.
- ✓ Introducción de mejoras en el PPC, benchmark de precios para compra-venta de materia prima y controles para maximizar la rentabilización de los contratos de exportación.



ENEL GENERACION S.A.A.

Generación y distribución eléctrica

11/2015 - 11/2016 Practicante de Tesorería – Administración, Finanzas y Control (AFC).

- ✓ Conciliación bancaria y control diario de los flujos de caja de las 09 empresas del grupo ENEL.
- ✓ Proyección de flujos de caja a corto y mediano plazo a fin de mitigar riesgos de liquidez.
- ✓ Presentación mensual al área contable de los flujos cada cierre de mes.



- ✓ Elaboración de posición bancaria diaria y rentabilización de excedentes (depósitos a plazo y cuentas remuneradas) cuidando la liquidez para pagos futuros.
- ✓ Elaboración diaria de previsión de pagos.
- ✓ Uso del sistema SAP para contabilizaciones masivas y llevar a cabo el pago a proveedores semanal según fecha de corte.
- ✓ Elaboración y seguimiento de distintos reportes solicitados por el área: pago semanal a proveedores no energéticos, proyecciones de pago a proveedores de energía, reporte de caja diaria y conciliación contra bancos, proyecciones de cierre de caja semanal y mensual.

Q-SYSTEM & SERVICES DEL PERÚ S.A.C.

Empresa dedicada a optimizar la experiencia del cliente a través de múltiples puntos de contacto y armonizar el recorrido del cliente hasta la ventanilla de servicio.



04/2014 - 03/2017 Analista de Tesorería y Control de Gestión

- ✓ Encargado del control de gastos e ingresos mensuales.
- ✓ Verificación y ejecución de pagos de detracciones y facturas a proveedores.
- ✓ Contacto constante con proveedores para cobro de deudas.
- ✓ Funciones administrativas tales como pago de planillas, AFP, impuestos, entre otros.
- ✓ Llevar documentación al día de facturas, guías de remisión, boletas de pago, etc.
- ✓ Análisis mensual y anual de la empresa con presentaciones a la gerencia.
- ✓ Soporte al manejo de licitaciones con la empresa Telefónica.
- ✓ Análisis de los costos y gastos generados.

CENTRAL PARKING SYSTEM

Administración de Estacionamientos.



07/2013 - 01/2014 Practicante de Control de Gestión y Logística.

- ✓ Encargado del control de gastos mensuales y seguimiento diario de los diferentes proyectos.
- ✓ Encargado de la creación del presupuesto para el año 2015 para los proyectos del Área 1.
- ✓ Revisión mensual y elaboración de reportes a partir del mayor de gastos y P&L.
- ✓ Trabajo y coordinación directa con el Gerente del Área.
- ✓ Contacto directo con proveedores para abastecimiento de los proyectos.

CURSOS Y SEMINARIOS

10/2021 – 04/2022 Programa de Especialización en Gestión Estratégica de Tesorería – U. del Pacífico.
05/2019 – 06/2020 Programa de Especialización Para Ejecutivos (Especialización en Finanzas Corporativas) – ESAN.
08/2016 – 11/2016 Curso preparación para CFA Nivel I – Prime Chartered.
01/2015 – 04/2015 Gestión de Riesgos Financieros – Centro De Estudios Bursátiles de la BVL.
01/2015 – 02/2015 Solver y Simulación Montecarlo con Crystal Ball – INFOPUC.
02/2014 – 02/2014 Inversiones en Bonos, Letras del Tesoro y Renta Fija – Centro De Estudios Bursátiles de la BVL.
02/2013 – 03/2013 Stata 12 para Economistas – INFOPUC.

INFORMÁTICA

EXCEL	Avanzado – Infopuc / Pontificia Universidad Católica del Perú
POWER BI	Básico
SAP (Nivel Usuario)	Intermedio
MS OFFICE	Avanzado
BLOOMBERG (Finanzas)	Básico
E-VIEWS (Estadística)	Básico
STATA (Estadística)	Básico

IDIOMAS

INGLÉS Nivel avanzado (Nivel 03) en Centro Cultural Británico.
PORTUGUES Nivel básico aprendido por Internet y Duolingo

REFERENCIAS PERSONALES

Disponibles a solicitud.