

Universidad Católica de Santa María
Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales
Escuela Profesional de Ingeniería Industrial



**Aplicación del Due Diligence para optimizar el proceso de compraventa de
una empresa de servicios logísticos**

Tesis presentada por el Bachiller:
Grados Nuñez, Stefany Alejandra
ORCID: 0009-0009-3142-8548
para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

Asesor:
Dr. Valdivia Llerena, Cesar Alonso Renato
ORCID: 0000-0002-1368-3029

Arequipa - Perú
2025

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

INGENIERIA INDUSTRIAL

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 19 de Mayo del 2025

Dictamen: 012491-C-EPII-2025

Visto el borrador del expediente 012491, presentado por:

2015220452 - GRADOS NUÑEZ STEFANY ALEJANDRA

Titulado:

**APLICACIÓN DEL DUE DILIGENCE PARA OPTIMIZAR EL PROCESO DE
COMPRVENTA DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS LOGÍSTICOS**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

Título Profesional/Título de Segunda Especialidad/Grado Académico a optar:

INGENIERO INDUSTRIAL

**29634665 - ZEVALLOS GONZALES WILBERT FELIPE
DICTAMINADOR**



**29637549 - MONTOYA DELGADO LUIS AMADOR
DICTAMINADOR**



**45998883 - CALIZAYA ESTRADA LESLIE KAROLAIN LADY
DICTAMINADOR**



Aplicación del Due Diligence para optimizar el proceso de compraventa de una empresa de servicios logísticos

INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

13%

FUENTES DE INTERNET

3%

PUBLICACIONES

4%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

www.coursehero.com

Fuente de Internet

2%

2

repositoriobibliotecas.uv.cl

Fuente de Internet

1%

3

Submitted to Universidad Católica de Santa
María

Trabajo del estudiante

<1%

4

www.marcialpons.es

Fuente de Internet

<1%

5

repositorioacademico.upc.edu.pe

Fuente de Internet

<1%

6

www.ionos.es

Fuente de Internet

<1%

7

Submitted to Universidad Rey Juan Carlos

Trabajo del estudiante

<1%

8

idoc.pub

Fuente de Internet

<1%

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi guía y fortaleza en cada etapa de este camino, iluminando mis decisiones y permitiéndome alcanzar este logro.

A mi familia, por su apoyo incondicional y por ser un pilar fundamental en mi desarrollo personal y profesional.

Y a mis mentores, colegas y amigos, por compartir sus conocimientos y experiencias, que han enriquecido mi perspectiva a lo largo de este camino.



AGRADECIMIENTOS

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a mi madre, cuyo amor, dedicación y sacrificio han sido pilares fundamentales en mi formación personal y profesional. Su ejemplo diario me inspira a buscar la excelencia en cada proyecto que emprendo. También agradezco a mi hermana por su constante apoyo y ánimo, que han sido invaluableles en los momentos más desafiantes.

Extiendo mi gratitud a la Universidad, por brindarme las herramientas y conocimientos necesarios para alcanzar esta meta, y a las empresas e instituciones que confiaron en mi trabajo y contribuyeron al desarrollo de esta investigación.

Asimismo, agradezco a quien me acompañó durante este camino, brindándome fuerza y motivación para seguir adelante. Este logro es el resultado del apoyo y confianza de personas valiosas, cuyo respaldo atesoro profundamente.



RESUMEN

Las empresas que operan en mercados dinámicos enfrentan la necesidad de valorar sus activos y operaciones con precisión estratégica. Para ello, muchas optan por tercerizar este proceso, contratando empresas consultoras especializadas que aplican metodologías integrales y ofrecen una perspectiva externa, libre de conflictos de interés. Sin embargo, las consultoras se enfrentan a desafíos significativos, como la escasez de conocimiento sobre metodologías variadas, el acceso limitado a información actualizada y la falta de estandarización de procesos. Esta situación genera valoraciones imprecisas, las cuales impactan en la toma de decisiones clave, como fusiones y adquisiciones comprometiendo la estabilidad financiera y operativa de las empresas.

El presente estudio tiene como objetivo principal aplicar la metodología Due Diligence para optimizar el proceso de compraventa de una empresa de servicios logísticos. Para lo cual, se desarrolla una investigación no experimental, de corte transversal y de tipo aplicada. Además, su alcance es descriptivo y se fundamenta en métodos deductivos, lo que facilita la identificación, evaluación y mitigación de los diversos riesgos inherentes a dicho proceso.

Es así que la implementación de la metodología Due Diligence permitió un análisis integral de dos empresas logísticas, identificando riesgos clave y optimizando la toma de decisiones en su posible adquisición. La evaluación abarcó cinco dimensiones fundamentales: legal, comercial, operativa, contable-financiera y gerencial, asegurando un estudio estructurado y exhaustivo. Se verificó el cumplimiento normativo, la especialización en carga sobredimensionada y la presencia en sectores estratégicos. En el ámbito financiero, Chile representa el principal motor de crecimiento del grupo, con ingresos de USD 69,599,979 y una utilidad bruta de USD 7,182,829, reflejando estabilidad y un margen de rentabilidad sólido, mientras que Perú genera USD 17,399,994.75 en ingresos y USD 1,795,707.25 en utilidad bruta, pero enfrenta márgenes reducidos y pérdidas en su fase inicial, lo que requiere optimizar costos y fortalecer estrategias comerciales. Se identificaron riesgos financieros significativos: la Empresa 1 presenta un alto nivel de endeudamiento con un Ratio Deuda-Patrimonio de 5.48 y un índice de efectivo de 0.10, lo que podría afectar su liquidez, mientras que la Empresa 2 muestra una baja disponibilidad de efectivo (3.2%) y un alto nivel de pasivos a largo plazo (85.7%), aumentando su vulnerabilidad financiera. En términos operativos, ambas empresas dependen en gran medida de la subcontratación de servicios, lo que les permite reducir costos fijos, pero también genera riesgos asociados a la variabilidad en la calidad y disponibilidad de proveedores, afectando la capacidad de respuesta ante

proyectos de gran escala. Asimismo, la ausencia de infraestructura propia limita su control sobre los tiempos de tránsito y la eficiencia en la gestión de carga, aumentando la exposición a demoras y sobrecostos. Además, la falta de solvencia restringe su participación en licitaciones de alto valor, reduciendo su competitividad y posicionamiento en el sector. Pese a estos desafíos, ambas empresas han logrado mantener altos estándares de calidad y seguridad, respaldados por certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, lo que fortalece su reputación y confiabilidad en el mercado. Además, cuentan con procesos estructurados y herramientas tecnológicas avanzadas para la gestión de reportes y auditorías, lo que le otorga ventajas operativas frente a la competencia. En términos de posicionamiento estratégico, la Empresa 1 muestra estabilidad y crecimiento sostenido, consolidándose como una operación clave en la región. Por su parte, la Empresa 2, aunque enfrenta vulnerabilidades financieras y operativas, sigue siendo atractiva por su potencial de optimización y alineación con la operación en Chile. Se concluye que la adquisición conjunta es viable, siempre que se implementen estrategias para optimizar costos, fortalecer la gestión de licitaciones y mitigar riesgos financieros. La integración de herramientas tecnológicas avanzadas y el fortalecimiento del control sobre certificaciones garantizarán una mayor estabilidad y crecimiento sostenible.

Palabras clave: compraventa, Due Diligence, valoración empresarial.



ABSTRACT

Companies operating in dynamic markets face the need to value their assets and operations with strategic precision. Many choose to outsource this process by hiring specialised consulting firms that apply comprehensive methodologies and offer an external perspective, free of conflicts of interest. However, consultancy firms face significant challenges, such as limited knowledge of various methodologies, limited access to up-to-date information and lack of standardisation of processes. This situation generates inaccurate valuations, which impact on key decision making, such as mergers and acquisitions, compromising the financial and operational stability of companies.

The main objective of this study is to apply the Due Diligence methodology to optimise the sale and purchase process of a logistics services company. For this purpose, a non-experimental, cross-sectional and applied type of research is carried out. Furthermore, its scope is descriptive and based on deductive methods, which facilitates the identification, evaluation and mitigation of the various risks inherent in this process.

The implementation of the Due Diligence methodology allowed for a comprehensive analysis of two logistics companies, identifying key risks and optimizing decision making in their possible acquisition. The evaluation covered five fundamental dimensions: legal, commercial, operational, accounting-financial and managerial, ensuring a structured and exhaustive study. Regulatory compliance, specialization in oversized cargo and presence in strategic sectors were verified. In the financial area, Chile represents the main growth engine of the group, with revenues of USD 69,599,979 and a gross profit of USD 7,182,829, reflecting stability and a solid profitability margin, while Peru generates USD 17,399,994.75 in revenues and USD 1,795,707.25 in gross profit, but faces reduced margins and losses in its initial phase, which requires optimizing costs and strengthening commercial strategies. Significant financial risks were identified: Company 1 presents a high level of indebtedness with a Debt-Equity Ratio of 5.48 and a cash ratio of 0.10, which could affect its liquidity, while Company 2 shows low cash availability (3.2%) and a high level of long-term liabilities (85.7%), increasing its financial vulnerability.

In operational terms, both companies rely heavily on outsourcing services, which allows them to reduce fixed costs, but also generates risks associated with variability in the quality and availability of suppliers, affecting their capacity to respond to large-scale projects. Likewise, the absence of their own infrastructure limits their control over transit times and cargo management efficiency, increasing their exposure to delays and cost overruns. In

addition, the lack of solvency restricts their participation in high-value tenders, reducing their competitiveness and positioning in the sector. Despite these challenges, both companies have managed to maintain high quality and safety standards, backed by ISO 9001, ISO 14001, and ISO 45001 certifications, strengthening their reputation and reliability in the market. They also have structured processes and advanced technological tools for managing reports and audits, which gives them operational advantages over their competitors.

In regards to strategic positioning, Company 1 shows stability and sustained growth, consolidating its position as a key operation in the region. Company 2, although facing financial and operational vulnerabilities, continues to be attractive due to its optimization potential and alignment with the Chilean operation. It is concluded that the joint acquisition is viable, provided that strategies are implemented to optimize costs, strengthen bid management and mitigate financial risks. The integration of advanced technological tools and the strengthening of control over certifications will ensure greater stability and sustainable growth.

Key words: acquisition , Due Diligence , business valuation.



ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCION..... 1

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO..... 3

1.1. Planteamiento del problema 3

1.1.1. Descripción del Problema..... 3

1.1.2. Formulación del Problema..... 6

1.1.3. Sistematización del problema..... 6

1.2. Objetivos de la investigación..... 6

1.2.1. Objetivo General..... 6

1.2.2. Objetivos Específicos 6

1.3. Justificación del estudio 6

1.3.1. Justificación Práctica 6

1.3.2. Justificación Social..... 7

1.3.3. Justificación Económica..... 7

1.3.4. Justificación Teórica..... 7

1.3.5. Justificación Metodológica..... 8

1.3.6. Justificación Profesional y/o personal 8

1.4. Delimitaciones..... 8

1.4.1. Delimitación temática..... 8

1.4.2. Delimitación espacial 9

1.4.3. Delimitación temporal 9

1.5. Hipótesis y variables..... 9

1.5.1. Hipótesis 9

1.5.2. Variables..... 9

1.5.2.1. Variable independiente 9

1.5.2.2. Variable dependiente 9

1.5.2.3. Operacionalización de variables..... 10

1.6. Planteamiento metodológico 11

1.6.1. Diseño de la Investigación..... 11

1.6.2.	Tipo de Investigación	11
1.6.3.	Nivel de la Investigación	11
1.6.4.	Método de la Investigación.....	11
1.6.5.	Levantamiento de información	11
1.6.5.1.	Técnicas	11
1.6.5.2.	Instrumentos	12
1.6.6.	Métodos de ingeniería a aplicarse	12
1.7.	Objeto de estudio	12
CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA		13
2.1.	Antecedentes de la investigación.....	13
2.1.1.	Internacionales.....	13
2.1.2.	Nacionales	16
2.1.3.	Locales.....	18
2.2.	Marco teórico conceptual	19
2.2.1.	Base Legal	19
2.2.1.1.	Ley General de Sociedades.....	19
2.2.1.2.	Responsabilidad Penal de las personas jurídicas.....	21
2.2.1.3.	Protección de Datos Personales	23
2.2.1.4.	Control previo de operaciones de concentración empresarial	24
2.2.1.5.	Inscripción del registro de personas jurídicas	25
2.2.1.6.	Normas referidas al Registro Único de Contribuyentes (RUC)	26
2.2.2.	Due Diligence	27
2.2.2.1.	Origen del Due Diligence	27
2.2.2.2.	Aplicaciones de la metodología Due Diligence	30
2.2.2.3.	Objetivos del Due Diligence	32
2.2.2.4.	Importancia de la Due Diligence	35
2.2.2.5.	Modelos de Due Diligence existentes	36
2.2.2.6.	Herramientas para mantener el proceso de diligencia debida en marcha....	38
2.2.2.7.	Fases del Proceso Due Diligence	39
2.2.2.8.	Otras técnicas de valoración de empresas para el proceso de compra y venta.	45
2.2.2.9.	Comparación del Due Diligence con otras técnicas de valoración empresarial	49
2.2.3.	Proceso de compraventa de empresas para fusiones y adquisiciones	52

2.2.3.1.	Definición	52
2.2.3.2.	Desarrollo de conceptos clave del proceso de compraventa	53
2.2.3.3.	Factores Clave en la Compraventa de Empresas de Servicios Logísticos ..	58
2.2.4.	Empresas de servicios logísticos	59
2.2.4.1.	Logística	59
2.2.4.2.	Logística comercial internacional.....	60
2.2.4.3.	Transporte de mercancías	60
2.2.4.4.	Agente de Carga	60
2.2.5.	Conceptos Generales	62
2.2.5.1.	Preguntas sistemáticas (5 porqués).....	62
2.2.5.2.	Matriz de Priorización	62
CAPITULO III DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....		63
3.1.	Selección de metodología para inicio de la evaluación.....	63
3.2.	Planteamiento del Caso de Estudio	65
3.2.1.	Datos generales de las empresas.....	65
3.2.1.1.	Empresa Consultora.....	65
3.2.1.2.	Empresa Compradora	67
3.2.1.3.	Empresas a evaluar	68
3.2.2.	Datos iniciales del caso.....	70
3.2.3.	Propuesta inicial	72
3.2.4.	Metodología del Proceso	73
3.2.5.	Modalidad de Servicio y Fechas de Atención	73
3.2.6.	Presentación de resultados.....	73
3.2.7.	Reportabilidad	73
3.3.	Análisis de las oportunidades de mejora	74
CAPITULO IV: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DUE DILIGENCE		78
4.1.	Áreas de Análisis en el Due Diligence y selección de criterios a evaluar.....	78
4.1.1.	Elementos Clave de Análisis	78
4.1.2.	Matriz de Priorización	79
4.2.	Herramientas e instrumentos	87
4.2.1.	Herramientas.....	87
4.2.1.1.	SharePoint – Almacenamiento y colaboración en documentos.....	87
4.2.1.2.	Microsoft Excel – Análisis de datos financieros, tablas dinámicas.....	87
4.2.1.3.	Microsoft Teams o Google Meet – Reuniones virtuales y entrevistas	87

4.2.1.4.	Microsoft PowerPoint/Canva – Creación de presentaciones e informes visuales	88
4.2.1.5.	MiSentinel (Plataforma SUNAT) – Verificación de información relacionada con las obligaciones tributarias de las empresas	88
4.2.1.6.	Consulta RUC – Verificación de la información registrada de la empresa (SUNAT).....	88
4.2.1.7.	Análisis Financiero-Contable	89
4.2.2.	Instrumentos	89
4.2.2.1.	Listas de verificación.....	89
4.2.2.2.	Hojas de cálculo (Microsoft Excel u otras herramientas).....	89
4.2.2.3.	Análisis de Métricas de Rendimiento.....	90
4.2.2.4.	Guía de Entrevista	90
4.2.2.5.	Formularios.....	90
4.2.2.6.	Matriz de Priorización	91
4.3.	Diseño del Esquema de Evaluación del Due Diligence	91
4.3.1.	Objetivos del Esquema	91
4.3.2.	Plazos del Proceso	92
4.3.3.	Componentes del Esquema de Evaluación.....	92
4.3.4.	Reportabilidad	93
4.3.4.1.	Reportes parciales y finales	93
4.3.4.2.	Uso de One drive	93
4.3.4.3.	Cronograma detallado con hitos específicos	94
4.3.5.	Aplicación del Esquema de Evaluación para la Compraventa	97
4.4.	Desarrollo de la evaluación	98
4.4.1.	Evaluación Legal	99
4.4.2.	Evaluación Comercial.....	101
4.4.2.1.	Servicios prestados	102
4.4.2.2.	Certificaciones	102
4.4.2.3.	Sectores de los Clientes	102
4.4.2.4.	Cartera de proyectos	103
4.4.2.5.	Procesos de licitación	105
4.4.2.6.	Business Pipeline.....	110
4.4.2.7.	Referencia comercial preliminar mostrada por las empresas evaluada	114
4.4.2.8.	Riesgos comerciales y situaciones críticas	114

4.4.3.	Evaluación Operativa	115
4.4.3.1.	Estrategia de subcontratación operativa por tipo de servicios aplicados...	115
4.4.3.2.	Registro de proveedores	116
4.4.3.3.	Proceso operativo base normalizado e identificado	117
4.4.3.4.	Control de servicios ejecutados a la fecha	120
4.4.3.5.	KPIS Globales - Empresa 1 y 2	131
4.4.3.6.	Reportabilidad por servicio consolidado	133
4.4.3.7.	Análisis DAFO del área ejecutada	134
4.4.3.8.	Matriz de evaluación de riesgos y oportunidades.....	136
4.4.3.9.	Plan de continuidad de la actividad existente (operaciones)	136
4.4.4.	Evaluación Contable- Financiera	137
4.4.4.1.	Cumplimiento de impuestos	139
4.4.4.2.	Balance General y Estado de Ganancias y Perdidas.....	141
4.4.4.3.	Cuentas por cobrar	154
4.4.4.4.	Pasivos	155
4.4.4.5.	Inventario contable	156
4.4.4.6.	Deudas y banco.....	157
4.4.4.7.	Valoración de posibles ingresos futuros	159
4.4.5.	Evaluación Gerencial.....	161
4.4.5.1.	FODA simplificado de la empresa	161
4.4.5.2.	Aspecto Administrativo	163
4.4.5.3.	Recursos Humanos	164
4.4.5.4.	Calidad y política integrada	168
4.4.5.5.	Ética y cumplimiento	170
4.4.5.6.	Tecnologías de la Información	171
4.4.5.7.	HSE.....	172
4.4.5.7.1.	Seguros	174
4.5.	Desarrollo del informe final	174
4.5.1.	Identificación de aspectos clave	183
4.5.1.1.	Aspectos Positivos	183
4.5.1.2.	Puntos críticos	183
4.5.1.3.	Otros	184
4.6.	Validación de la evaluación realizada	184
4.6.1.	Criterios evaluados	185

4.6.2. Juicio de expertos	185
4.7. Recomendaciones para la mejora continua del proceso Due Diligence realizado	188
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	190
REFERENCIAS	195
ANEXOS.....	203



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalización de Variables.....	10
Tabla 2 Tipos de Diligencias	36
Tabla 3 Métodos de valoración más habituales.....	49
Tabla 4 Característica de compradores y vendedores	55
Tabla 5 Comparativa - Metodologías de Valorización de empresas	63
Tabla 6 Análisis de las oportunidades de mejora	75
Tabla 7 Matriz de Priorización	79
Tabla 8 Plazos del Proceso	92
Tabla 9 Nro. de acciones Empresa 1	98
Tabla 10 Nro. de acciones Empresa 2	99
Tabla 11 Sectores de atención de Clientes – Empresa 1 y 2	103
Tabla 12 Cartera de proyectos Empresas 1 y 2	104
Tabla 13 Cuadro de análisis de licitaciones – Empresa 1.....	106
Tabla 14 Cuadro de Licitaciones Empresa 2.....	109
Tabla 15 Business Pipeline.....	112
Tabla 16 Cuadro registro como proveedores.....	116
Tabla 17 Resultado Económico por servicios prestados	120
Tabla 18 Pérdidas	121
Tabla 19 KPI 1-C1 N° de embarques atendidos por año.....	122
Tabla 20 KPI 2-C1 Registro de ordenes atendidas/año	122
Tabla 21 KPI 3-C1 Registro de servicios conformes	123
Tabla 22 KPI 1-C2 Indicadores de servicio enero a mayo de 2023	124
Tabla 23 KPI 1A-C1 Cantidad de contenedores por mes.....	125
Tabla 24 KPI 1B-C1 Características de contenedores	126
Tabla 25 KPI 2-C1 Facturación mensual	127
Tabla 26 KPI 3-C1 Profit Mensual.....	128
Tabla 27 KPI 1 -E2 Registro de ordenes atendidas a 06/2023	129
Tabla 28 KPI 2-E2 Registro de servicios conformes a 06/2023.....	130
Tabla 29 KPI 3-E2 Embarques enero a junio 2023	130
Tabla 30 KPIS Globales - Empresa 1 y 2.....	131
Tabla 31 Análisis DAFO Operativo para las Empresas 1 y2	135
Tabla 32 Cumplimiento de impuestos	139
Tabla 33 Inventario contable	156

Tabla 34 Estimación de ingresos futuros (Histórico Año 2021 – 2025)	159
Tabla 35 Estimación de Ingresos Futuros por Procesos a Adjudicar (Histórico Año 2021 a 2025).....	160
Tabla 36 FODA simplificado de las Empresas 1 y 2	162
Tabla 37 Validación de la propuesta	185
Tabla 38 Oportunidades de Mejora del Due Diligence	188



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Árbol de problemas	5
Figura 2	Etapas que suelen seguirse en un proceso de compraventa	42
Figura 3	Las tres grandes logísticas de la empresa.....	60
Figura 4	Organigrama Empresa Consultora	66
Figura 5	Estructura jerárquica de los directivos globales de la compañía.....	67
Figura 6	Organigrama - Empresa 1	69
Figura 7	Organigrama - Empresa 2	70
Figura 8	Esquema de control y avance de actividades del Servicio Due Diligence.....	74
Figura 9	Cronograma del Due Diligence.....	95
Figura 10	Organización del grupo de empresas	98
Figura 11	Actividad económica de la empresa.....	99
Figura 12	Actividad económica de las empresas.....	100
Figura 13	Gráficos de resultados – Licitaciones efectuadas por empresa 1	108
Figura 14	Grafico de resultados cantidad de licitaciones Empresa 2	110
Figura 15	Tipo de Servicios - Subcontratación	116
Figura 16	Proceso operativo base normalizado e identificado	118
Figura 17	Cantidad de contenedores por mes.....	126
Figura 18	Facturación Mensual 2023	127
Figura 19	Profit Mensual.....	129
Figura 20	Reportabilidad por tipo de servicio ejecutado - Empresa 1 y 2	134
Figura 21	Consulta DICOM	138
Figura 22	SENTINEL - Empresa a evaluar.....	138
Figura 23	Estado de Declaraciones Juradas - Empresa 1	140
Figura 24	Registro de Tributos Afectos	141
Figura 25	Balance financiero al 31 de julio de 2023 – Empresa 1	142
Figura 26	Ratios financieros al 31 de julio de 2023 – Empresa 1	144
Figura 27	Estado de resultados al 31 de julio de 2023 – Empresa 1	146
Figura 28	Balance General al 31 de julio del 2023 – Empresa 2	148
Figura 29	Ratios Financieros al 31 de julio del 2023 – Empresa 2	150
Figura 30	Estado de resultados al 31 de julio 2023 – Empresa 2.....	152
Figura 31	Cuentas por cobrar Empresa 1	154
Figura 32	Cuentas por cobrar Empresa 2	155
Figura 33	Cuentas por pagar - Empresas relacionadas.....	156

Figura 34 Deudas y banco Empresa 1	157
Figura 35 Deudas y banco Empresa 2	158
Figura 36 Total de Ingresos por Licitaciones Potenciales- Empresa 1.....	160
Figura 37 Total de Ingresos por Licitaciones Potenciales- Empresa 2.....	160
Figura 38 Datos de nómina Empresa 1.....	165
Figura 39 Desarrollo de informe final	175



INTRODUCCION

Esta investigación examina los retos de la valoración empresarial en el sector logístico, enfocándose en la optimización del proceso de compraventa a través de la aplicación de la metodología Due Diligence. En entornos altamente competitivos, resulta indispensable que las organizaciones realicen valoraciones rigurosas que les permitan tomar decisiones informadas y reducir la exposición a riesgos. No obstante, las prácticas tradicionales de valoración suelen presentar limitaciones que comprometen la precisión y la coherencia de los resultados, generando un mayor riesgo de conclusiones erróneas. Ante esta situación, se plantea la implementación de la metodología Due Diligence como una herramienta clave para identificar riesgos, mejorar la estimación de activos y fortalecer la competitividad del sector logístico (Chuliá, 2024).

Esta investigación está dividida en varios capítulos, cada uno enfocado en distintos aspectos del estudio.

El primer capítulo plantea el problema, define los objetivos de la investigación y justifica su relevancia desde diferentes perspectivas. Se examina cómo la valoración empresarial en el sector logístico enfrenta desafíos debido a las limitaciones de conocimiento y aplicación de los métodos actuales, los cuales pueden generar decisiones equivocadas. Además, se establecen las justificaciones práctica, social, económica, teórica, metodológica y profesional que respaldan la necesidad de optimizar este proceso.

El segundo capítulo desarrolla el marco de referencia, que incluye un análisis de investigaciones previas, el marco conceptual y el enfoque teórico en el que se fundamenta este estudio. Aquí se realiza una revisión exhaustiva del marco teórico que sostiene las variables clave de la investigación, identificando las dimensiones relevantes que influyen en el proceso de compraventa de empresas logísticas.

El tercer capítulo desarrolla el diagnóstico de la situación actual, en el cual se presenta el caso de estudio. Para ello, se describen las partes involucradas en el proceso y se establecen los datos que marcan el inicio del presente trabajo, incluyendo la necesidad que lo motiva y el panorama inicial. Asimismo, se expone el preámbulo junto con la propuesta inicial presentada, detallando el equipo de trabajo, los tiempos y la planificación inicial. A partir de esta información, se identifican oportunidades de mejora con el propósito de definir la metodología más adecuada para la evaluación del proceso de compraventa de empresas, permitiendo así abordar el análisis de manera integral.

Por su parte, el cuarto capítulo se enfoca en la aplicación de la metodología seleccionada, en este caso, el Due Diligence. En primer lugar, se definen los criterios de evaluación y se seleccionan los elementos de análisis, así como las herramientas e instrumentos a utilizar. Luego, se diseña un esquema estructurado para la ejecución del Due Diligence, el cual permite abordar de manera integral la evaluación de cinco áreas clave: aspectos legales, comerciales, operativos, contables y financieros. Posteriormente, con base en los resultados obtenidos, se elabora un informe final que incluye la identificación de puntos críticos, la detección de oportunidades de mejora y la presentación del valor integral de las empresas evaluadas. Finalmente, para garantizar la validez y precisión del análisis, se lleva a cabo una revisión por parte de expertos, quienes verifican que la evaluación contemple todos los aspectos relevantes y permita obtener una visión completa del proceso. Finalmente, el quinto capítulo expone las conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis. Se destacan los hallazgos más relevantes y se proponen medidas para la implementación efectiva del Due Diligence en futuras transacciones. Además, se incluyen los anexos relevantes generados durante el estudio, como modelos, cuadros, gráficos y tablas, que facilitan un entendimiento visual profundo de los resultados obtenidos. Estas conclusiones cierran el proceso con un enfoque en las acciones necesarias para mejorar las prácticas actuales y contribuir al desarrollo del sector logístico.



CAPITULO I: PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Descripción del Problema

En contextos de alta competencia, contar con un análisis de valoración independiente se convierte en un recurso estratégico. El apoyo de consultoras especializadas ofrece no solo el acceso a metodologías actualizadas, sino también una visión objetiva capaz de reconocer variables críticas del entorno y de la propia organización. Este enfoque contribuye a fortalecer la eficiencia del proceso y proporciona información confiable para sustentar decisiones de inversión, expansión o reestructuración financiera. Sin embargo, aunque delegar los procesos de valoración a especialistas permitía a las empresas obtener diagnósticos confiables y detallados, este enfoque no estaba exento de limitaciones. En efecto, las consultoras enfrentaban diversos desafíos al ofrecer servicios de valorización y asesoría en fusiones y adquisiciones. Entre ellos, destacan la insuficiencia de conocimientos para aplicar metodologías variadas, el acceso restringido a información actualizada y la ausencia de estándares en los procedimientos, factores que comprometían la coherencia y precisión de los resultados. Asimismo, la falta de una perspectiva sectorial sólida y la escasa consideración de activos intangibles —como reputación y capital humano— reducían la exactitud de las valoraciones estratégicas.

En este contexto, una de las principales dificultades en los procesos de compraventa empresarial radicaba en la carencia de evaluaciones exhaustivas y estructuradas que permitieran determinar con precisión el valor real de las organizaciones. Este aspecto era crucial, pues de él dependía la posibilidad de establecer precios justos y alcanzar un equilibrio entre compradores y vendedores. No obstante, los métodos tradicionales de valoración, como el flujo de caja descontado (DFC), evidenciaban limitaciones significativas. Por ejemplo, en un estudio de Gutiérrez y Sáez (2018) aplicado a una empresa del sector retail en Chile, el DFC debió complementarse con el método de opciones reales para incorporar mayor flexibilidad frente a la incertidumbre. Sin embargo, aunque esta técnica ofrecía ventajas, su implementación resultaba compleja y costosa, lo que restringía su viabilidad como herramienta exclusiva. De manera similar, en el caso analizado por Mendiola et al. (2014) en el sector energético, el DFC proyectó un valor de \$2'793,758.38 con rentabilidad estable, aunque sin reflejar plenamente la volatilidad del entorno ni las oportunidades de expansión.

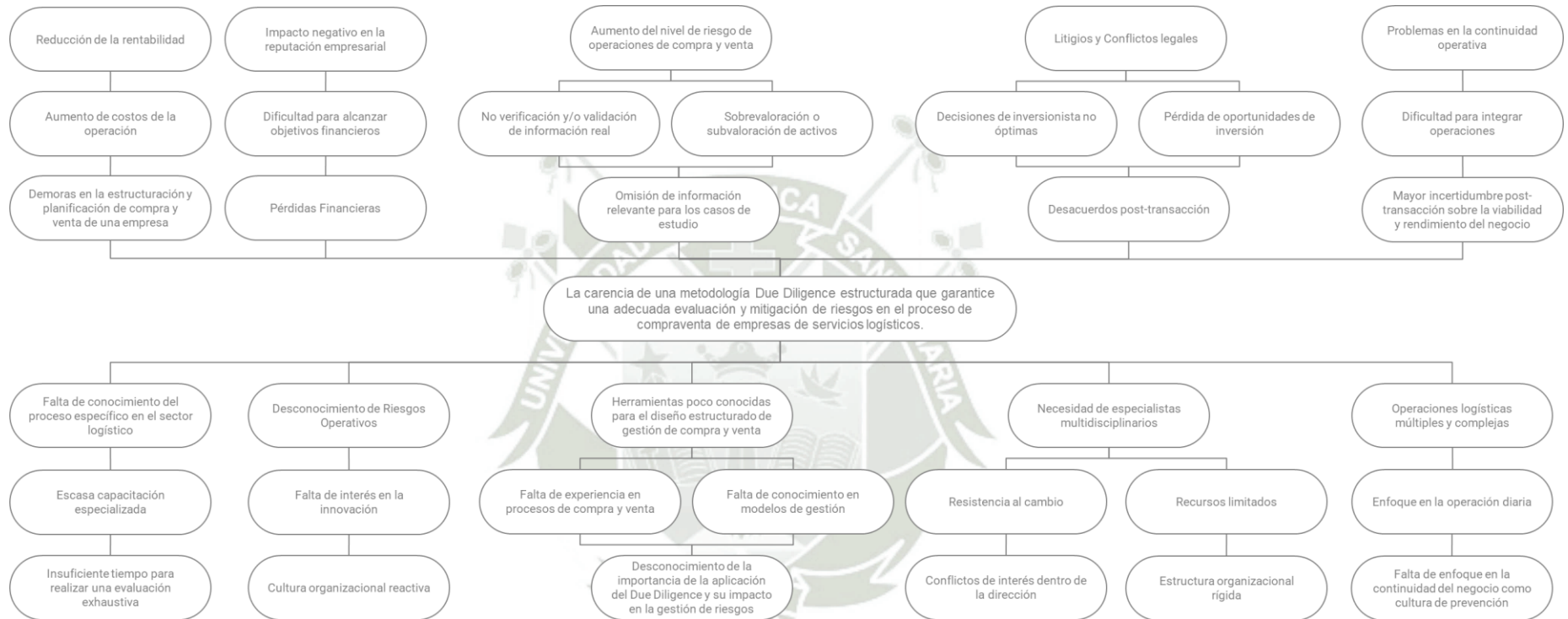
De lo anterior se desprende que una de las causas fundamentales de la problemática era la deficiente identificación y gestión de riesgos. Esto obedecía, por un lado, a la limitada experiencia en logística y gestión de riesgos; por otro, al bajo dominio de herramientas de modelado, la escasez de profesionales multidisciplinarios y la prevalencia de una cultura empresarial centrada en la operación diaria, resistente a la innovación. Como consecuencia, las valoraciones carecían de rigurosidad, lo que conducía a decisiones de inversión subóptimas. Ello implicaba riesgos de sobrevalorar o subvalorar activos, generando pérdidas financieras, conflictos posteriores y litigios que afectaban tanto la rentabilidad como la reputación empresarial. Además, la falta de una metodología robusta incrementaba el riesgo operativo, debilitando la continuidad de las operaciones y dificultando la adaptación a las condiciones cambiantes del mercado.

De mantenerse esta problemática en el futuro, las consultoras verían comprometida su credibilidad y se enfrentarían a responsabilidades legales que amenacen su sostenibilidad. Las compañías contratantes, a su vez, correrían el riesgo de tomar decisiones estratégicas basadas en diagnósticos poco confiables, lo que podría derivar en pérdidas financieras, ineficiencias operativas y reducción de competitividad. Paralelamente, las empresas evaluadas quedarían expuestas a valoraciones distorsionadas que restrinjan su capacidad de negociación y limiten su acceso a oportunidades de crecimiento. Estas consecuencias afectan no solo a los actores involucrados, sino también al mercado en su conjunto, al generar un clima de incertidumbre y desconfianza.

Frente a este escenario, se vuelve necesario un proceso de evaluación más amplio y riguroso, que no se limite a la revisión de estados financieros. El sector logístico, en particular, exige un análisis que contemple variables como la eficiencia operativa, la solidez de la cadena de suministro, la sostenibilidad ambiental y la capacidad de adaptación tecnológica. Estos factores, si no se consideran adecuadamente, pueden convertirse en riesgos críticos que comprometan la continuidad del negocio.

Como respuesta a esta situación, se presenta una propuesta de aplicación del Due Diligence adaptado al sector logístico. Este modelo, al incorporar dimensiones operativas y estratégicas ofrece una visión más completa de la empresa y se convierte en una herramienta de soporte a la negociación y la toma de decisiones. Su implementación permite anticipar contingencias, dar mayor certidumbre a los inversionistas y generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo brindando seguridad, minimizando conflictos y preservando el valor de la transacción.

Figura 1
Árbol de problemas



Nota. Adaptación propia

1.1.2. Formulación del Problema

- ¿Cómo aplicar de manera eficiente y óptima la metodología Due Diligence en el proceso de compraventa de empresas logísticas?

1.1.3. Sistematización del problema

- ¿Qué metodologías son las más conocidas para el proceso compra venta de una empresa, considerando ventajas, desventajas y limitaciones para identificar la metodología más idónea?
- ¿Cuáles son los elementos clave de la metodología Due Diligence y esquema de evaluación aplicables a la compraventa de una empresa de servicios logísticos?
- ¿Qué aspectos serán evaluados respecto a la empresa de estudio y cuáles son los resultados e indicadores se obtuvieron post evaluación para determinar el valor de compraventa de la empresa?

1.2. Objetivos de la investigación

1.2.1. Objetivo General

- Aplicar la metodología Due Diligence optimizando el proceso de compraventa de una empresa de servicios logísticos, a fin de identificar riesgos y facilitar la toma de decisiones.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar las metodologías más reconocidas para la valorización de empresas en procesos de compraventa, determinando sus ventajas, desventajas y limitaciones, con el propósito de determinar la más idónea.
- Identificar los elementos clave del Due Diligence y diseñar un esquema de evaluación aplicable al proceso de compraventa de dos empresas de servicios logísticos, definiendo los plazos y responsabilidades establecidos por esta metodología.
- Analizar los aspectos legales, comerciales, operativos, contables – financieros y gerenciales de la empresa en estudio y desarrollar un informe final resultante basado en la metodología Due Diligence incluyendo indicadores de riesgos y oportunidades dentro del proceso de compraventa.

1.3. Justificación del estudio

1.3.1. Justificación Práctica

Esta investigación se justifica por su capacidad para aportar un enfoque estructurado y riguroso que benefició a múltiples actores involucrados en la transacción. Las empresas consultoras fortalecieron su posicionamiento en el mercado como especialistas en Due

Diligence, desarrollando metodologías eficientes y garantizando informes de alta calidad. A mediano plazo, escalaron sus operaciones y se convirtieron en referentes en el sector. Por su parte, las empresas compradoras redujeron riesgos, tomaron decisiones de inversión más informadas y facilitaron la integración de adquisiciones, optimizando operaciones y aumentando la rentabilidad. En cuanto a las empresas evaluadas, este enfoque les permitió identificar áreas de mejora, aumentar su transparencia y prepararse para futuras transacciones, atrayendo así a potenciales inversores y mejorando su valoración de mercado.

1.3.2. **Justificación Social**

La evaluación detallada del proceso de compraventa permitió la identificación de empresas logísticas con posibilidades de expansión significativa. Al unirse a grupos empresariales más consolidados, estas compañías accedieron a nuevas oportunidades de capital y tecnología, lo que impulsó su crecimiento y les permitió competir en mercados internacionales. Esta integración mejoró la productividad, disminuyó los gastos operativos, generó puestos de trabajo, optimizó los flujos logísticos, incentivó la inversión privada y promovió el progreso económico sostenido del país, fortaleciendo el posicionamiento del sector logístico peruano.

1.3.3. **Justificación Económica**

La investigación benefició económicamente a la empresa compradora al optimizar la utilización de sus recursos financieros, evitando sobrevaloraciones y detectando pasivos ocultos que podrían afectar la rentabilidad de la transacción. A través de un análisis detallado, se redujo la exposición a riesgos financieros y se mejoró la toma de decisiones, contribuyendo a una inversión más segura y eficiente. Para la empresa que fue adquirida, la investigación proporcionó una valoración justa y transparente de sus activos, facilitando una negociación más equitativa y aumentando su atractivo frente a posibles inversores. Además, la mejora en la integración post-compra permitió reducir costos operativos, incrementar la competitividad de ambas empresas y garantizar un retorno de inversión más sólido y sostenible para ambas partes.

1.3.4. **Justificación Teórica**

La presente investigación representa un aporte teórico significativo en un campo con escasa literatura especializada. Al enfocarse en el sector logístico, esta tesis abordó un vacío en el conocimiento sobre la aplicación de la metodología Due Diligence en los procesos de adquisición, sirviendo como un referente para estudios futuros. Este trabajo aclaró cómo esta metodología puede identificar y mitigar riesgos en transacciones de compra y venta de empresas, resaltando su importancia en un sector crucial para la economía global. Además,

al enriquecer la comprensión actual, la investigación generó nuevas oportunidades para explorar la interrelación entre la gestión logística y los procesos de adquisición, facilitando un análisis más profundo de sus beneficios económicos y operativos en contextos altamente competitivos.

1.3.5. **Justificación Metodológica**

La metodología Due Diligence destaca como la opción más adecuada para la compraventa de empresas de servicios logísticos debido a su capacidad de realizar un análisis exhaustivo, abarcando tanto los aspectos financieros como operativos, legales y tecnológicos. A diferencia de herramientas más limitadas como la auditoría financiera o el análisis FODA, que se centran en áreas particulares, el Due Diligence ofreció un panorama global ajustado a las particularidades del comprador, con énfasis en la identificación de posibles riesgos. Este enfoque proactivo y su habilidad para descubrir vulnerabilidades ocultas lo hicieron esencial para garantizar el éxito en un entorno logístico tan competitivo. Además, facilitó que los compradores adoptaran decisiones estratégicas y seguras, anticipando desafíos que pudieron surgir a nivel operativo o financiero. En comparación con otras técnicas, su flexibilidad y capacidad de ofrecer un análisis profundo brindaron una ventaja significativa en la evaluación de una empresa en su totalidad.

1.3.6. **Justificación Profesional y/o personal**

La tesis representó un paso clave en la formación de la investigadora como Ingeniera Industrial. Mediante el análisis y evaluación del proceso de compraventa de empresas en el sector logístico, se buscó no solo cumplir con los requisitos académicos, sino también aplicar de manera concreta los conocimientos obtenidos a lo largo de su formación y experiencia profesional. Este proyecto permitió desarrollar sus capacidades analíticas, investigativas y de toma de decisiones, esenciales para su crecimiento profesional. Además, brindó una oportunidad para contribuir al desarrollo económico nacional, al proponer una solución práctica que favoreció a las empresas del sector logístico en el Perú, impulsando su competitividad y crecimiento.

1.4. **Delimitaciones**

1.4.1. **Delimitación temática**

Esta investigación se concentró en el sector logístico, con un enfoque particular en el transporte de carga y los agentes responsables de su gestión y coordinación. Se llevó a cabo un análisis y evaluación del proceso de compraventa de una empresa de servicios logísticos, utilizando la metodología Due Diligence. Se propuso estructurar y sistematizar el proceso de adquisición, lo que facilitó su implementación futura al proporcionar un marco

organizado y claro para realizar transacciones con eficacia y precisión. Esto permitió a las empresas del sector abordar estos procesos de manera ordenada y con menor exposición al riesgo. La propuesta tenía como fin no solo optimizar la calidad y eficiencia en las transacciones, sino también promover un enfoque que apoyara el desarrollo sostenible del ámbito logístico, asegurando así su competitividad en un mercado en constante evolución.

1.4.2. Delimitación espacial

Esta investigación se llevó a cabo en la ciudad de Arequipa. Además, las empresas evaluadas se encuentran ubicadas geográficamente: la matriz en la ciudad de Santiago, Chile, y su filial en Lima, Perú.

1.4.3. Delimitación temporal

La investigación se llevó a cabo durante el año 2023. Además, la información histórica utilizada incluyó casos de estudio realizados desde el año 2019.

1.5. Hipótesis y variables

1.5.1. Hipótesis

La aplicación del Due Diligence en el proceso de compraventa de empresas de servicios logísticos facilita la identificación temprana de riesgos, optimiza la toma de decisiones estratégicas y asegura una valoración transparente y precisa del negocio.

1.5.2. Variables

1.5.2.1. Variable independiente

En la presente investigación, se planteó como variable independiente la Metodología Due Diligence, la cual fue clave para mitigar riesgos y tomar decisiones informadas en el contexto de la adquisición o venta de una empresa.

1.5.2.2. Variable dependiente

Por otro lado, la variable dependiente está representada por los factores que determinan un proceso de compraventa óptimo. Estos incluyen el alcance del Due Diligence, la reducción de riesgos en la transacción, la transparencia en el proceso y una valoración justa de la empresa. En conjunto, estos elementos permiten maximizar el valor empresarial y garantizar una toma de decisiones informada. Como afirmó Warren Buffett: "El riesgo viene de no saber lo que estás haciendo", resaltando que la falta de información adecuada puede derivar en decisiones mal fundamentadas, las cuales, en lugar de generar resultados positivos, pueden traer consecuencias negativas y perjudiciales (Williams, 2023).

1.5.2.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Operacionalización de Variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
V. Independiente: Metodología Due Diligence	Criterios a evaluar	Matriz de Priorización Puntaje mayor o igual a 2
	Diseño del esquema	Objetivos N° de objetivos alcanzados
		Plazo % de cumplimiento del Diagrama Gantt
		Componentes N° de fases del proceso completadas
		Reportabilidad N° de informes emitidos
	Revisión y análisis	Análisis Legal N° documentos remitidos / N° documentos requeridos
		Análisis Comercial N° de certificaciones registradas, Riesgos identificados
		Análisis Operativo N° licencias, seguros, N° de servicios registrados, KPIs identificados, Riesgos y oportunidades identificadas
		Análisis Contable – Financiero Cantidad de documentación recopilada (BG, EGP), Ratios de liquidez, ratios de solvencia, ratios de rentabilidad
		Análisis Gerencial Cant. de entregables (lista de verificación)
V. Dependiente: Factores que determinaron un proceso de compraventa optimo	Evaluación de compraventa	Informe final Due Diligence N° de reportes emitidos, N° de anexos compartidos
	Alcance del Due Diligence	Extensión de la revisión, niveles evaluados Juicio de expertos
	Reducción de riesgos en la transacción	Cant. riesgos financieros, legales y operacionales identificados y mitigados antes de la transacción.
	Transparencia en el proceso:	Cheklis de documentos clave entregados y revisados antes de la negociación final.
	Valoración justa de la empresa:	Diferencia entre el valor de la empresa antes y después de realizar el Due Diligence.

Nota. Elaboración propia

1.6. Planteamiento metodológico

1.6.1. Diseño de la Investigación

La investigación es no experimental de corte transversal, dado que, según Pereyra (2020) “es el tipo de estudio que se lleva a cabo sin la manipulación deliberada de las variables para generar un efecto sobre otras variables. Es sistemática y empírica. El investigador no genera situaciones, sino que observa las ya existentes.” (pág. 26); además Hernández et al. (2014) consideran que “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (pág. 154).

1.6.2. Tipo de Investigación

La investigación es de tipo aplicativa, puesto que, “La investigación aplicada busca confrontar la teoría con la realidad. Es el estudio y aplicación de la investigación a problemas concretos, en circunstancias y características concretas. Esta forma de investigación se dirige a su aplicación inmediata y no al desarrollo de teorías”. (Tamayo y Tamayo, 2004, pág. 43.)

1.6.3. Nivel de la Investigación

La investigación tiene un alcance descriptivo, debido a que: “está formada por la descripción, el registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, la formación y los procesos característicos de los fenómenos que están presentes. Se enfoca principalmente en hacer un análisis sobre cómo se comporta o funciona en el presente una persona, grupo de estas, como también alguna cosa u objeto y con ello hacer una interpretación posterior. (Mar Orozco et.al., 2020, pág. 24)

1.6.4. Método de la Investigación

La investigación es deductiva, considerando que: “Es un método de razonamiento que consiste en tomar generalizaciones para explicaciones particulares. El método se utiliza con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, conocimientos de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a casos particulares o hechos específicos.” (Torres, 2006, pág. 56)

1.6.5. Levantamiento de información

1.6.5.1. Técnicas

- Revisión documental
- Análisis de datos
- Entrevistas

1.6.5.2. Instrumentos

- Listas de verificación
- Hojas de cálculo
- Análisis de Métricas de Rendimiento
- Guía de Entrevista
- Formularios

1.6.6. Métodos de ingeniería a aplicarse

- Mapa de procesos
- Diagrama causa-efecto
- KPIs
- Matriz de priorización
- DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)
- Análisis 5 porque (Preguntas sistemáticas)
- Histogramas
- Diagrama Gantt
- Flujos económicos
- Balance General
- Estados de Resultados
- Ratios económico - financieros

1.7. Objeto de estudio

La empresa del caso de estudio, dedicada al sector logístico, operaba como agente de carga internacional con más de seis años de experiencia en Santiago, Chile. Además, había expandido su cobertura de servicios al abrir una oficina filial en Perú. Mientras que la empresa establecida en Santiago, Chile, se trataba de una gran empresa consolidada, su filial en Perú funcionaba como una MYPE. Ambas empresas contaban con un equipo de profesionales especializados en la gestión de transportes marítimos, aéreos y terrestres. Su propuesta de valor se enfocaba en actuar como intermediario entre exportadores e importadores y las empresas de transporte. Ofrecían servicios como almacenamiento, distribución y agenciamiento aduanero, posicionándose como empresas que buscaban destacarse tanto en el ámbito local como internacional, gracias a la calidad y personalización de sus soluciones logísticas innovadoras, dirigidas a agregar valor tangible a sus clientes.

CAPITULO II: MARCO DE REFERENCIA

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Internacionales

Alberich (2022), *La Due Diligence en la compraventa de empresas - ¿Por qué estamos ante una avalancha de operaciones de concentración empresarial? La relevancia de los intangibles*. Revista de Contabilidad y Dirección N.º 34, pp. 13-24. España

En la investigación el objetivo fue analizar la relevancia creciente de la Due Diligence en la compraventa de empresas, destacando su papel ante el valor de los activos intangibles y el uso de herramientas tecnológicas para mejorar la transparencia y la gestión de información; para el desarrollo de esta investigación se menciona el uso del software Intralinks, una herramienta de Data Room virtual que facilita la colaboración, seguridad, y auditoría de documentos, este software fue aplicado a empresas compradoras/vendedoras y sus documentos y se llegó a la conclusión que la Due Diligence es esencial en la compraventa de empresas debido a la creciente complejidad de los activos intangibles. Herramientas como Intralinks mejoran la gestión de información, la transparencia y la colaboración entre las partes, mitigando riesgos y facilitando decisiones estratégicas. Esta investigación resulta ser importante debido a que aporta valor al demostrar que una gestión efectiva de Due Diligence es crucial para enfrentar la complejidad de las transacciones empresariales. Además, muestra cómo la integración de herramientas tecnológicas puede optimizar el proceso, reducir riesgos y facilitar decisiones estratégicas más informadas.

Pérez de la Isla (2022), *Due Diligence desde una perspectiva de logística y operaciones*, Revista de contabilidad y dirección N.º34, pp. 87-96. España

La investigación tuvo como objetivo principal analizar el proceso de Due Diligence desde la perspectiva de logística y operaciones, evaluando la solidez de los procesos operativos de una empresa y la estrategia de externalización de procesos logísticos para concentrar esfuerzos en actividades clave que aporten valor a los clientes. Se abordó el uso de herramientas específicas como la planificación de la producción, sistemas de gestión de almacenes y cuadros de mando para el seguimiento de indicadores operativos. Este análisis se aplicó a empresas del ámbito logístico y operativo, tanto a las que gestionan internamente sus procesos como a las que los externalizan, incluyendo un caso particular de un operador logístico en el contexto europeo. La conclusión es que, en el proceso de Due Diligence, es crucial evaluar detalladamente los aspectos logísticos y operativos de una empresa, incluyendo la gestión de la cadena de suministro, la planificación de la producción, los

almacenes, el transporte y las estrategias de externalización logística. Una evaluación adecuada garantiza que la empresa pueda operar de manera eficiente y crecer tras una adquisición. Esta investigación aporta valor porque subraya la necesidad de conocer y evaluar los aspectos logísticos y operativos dentro del proceso de Due Diligence. Esto refuerza la importancia de integrar una evaluación exhaustiva de la parte operativa de las empresas logísticas al destacar que estos elementos son cruciales para garantizar la eficiencia y viabilidad de una empresa tras una adquisición, asegurando que el proceso de compraventa se maneje de manera efectiva y estratégica.

Quintana (2024) La nueva era de la ‘Due Diligence’ en la estrategia empresarial”. Seguritecnia N.º 508, pp. 20-21. México.

En la investigación, el objetivo principal fue mostrar cómo ha evolucionado la Due Diligence en 2024, destacando su papel en la evaluación de riesgos, identificación de oportunidades y garantía de sostenibilidad en un entorno empresarial cada vez más complejo y globalizado. Se exploraron herramientas tecnológicas avanzadas como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, el blockchain y el análisis de datos forense, que permiten la automatización en la recolección y análisis de datos, proporcionando información más precisa y rápida. La investigación incluyó casos de empresas del IBEX 35 y una empresa internacional en México, que se sometieron a procesos de Due Diligence para fusiones, adquisiciones e internacionalización. Se concluyó que la integración de estas tecnologías avanzadas y el análisis experto son esenciales para manejar las complejidades del entorno empresarial moderno ayudando a mitigar riesgos e identificar oportunidades estratégicas para el crecimiento, permitiendo a las empresas adaptarse a nuevos mercados y evitar transacciones fallidas. Esta investigación resulta ser importante debido a que al destacar la evolución mediante el uso de tecnologías avanzadas como inteligencia artificial, aprendizaje automático, blockchain y análisis de datos forense. Esto subraya la importancia de incorporar estas herramientas en el análisis del Due Diligence, mostrando cómo pueden automatizar y mejorar la precisión en la evaluación de riesgos y oportunidades. Los casos de empresas que aplicaron estas tecnologías evidencian que este enfoque es crucial no solo para mitigar riesgos, sino también para identificar oportunidades estratégicas, facilitando la adaptación a nuevos mercados y la prevención de transacciones fallidas.

Castelltort (2022) *El papel de las tecnologías de la información en el proceso de Due Diligence*. Universitat Rovira i Virgili - Revista de contabilidad y dirección, N.º 34 pp. 129-141. España

En la investigación, el objetivo principal fue analizar el papel de las Tecnologías de la Información (TI) en el proceso de Due Diligence, subrayando su importancia para evaluar los riesgos y sinergias que pueden afectar una inversión en la compra de empresas. Se destacaron herramientas como ITIL para la gestión de operaciones TI, Vendor Risk Management Tools para evaluar riesgos de servicios externos, y Virtual Data Rooms para manejar la información durante el proceso de Due Diligence, así como soluciones específicas como ERP y CRM. Estas herramientas se aplican a empresas modernas que dependen de TI para sus operaciones diarias, desde grandes corporaciones hasta startups tecnológicas. La investigación concluye que la integración de TI en el proceso de Due Diligence es esencial, ya que las operaciones de la mayoría de las empresas dependen de TI. Evaluar aspectos cruciales como ciberseguridad, aplicaciones críticas y riesgos tecnológicos es fundamental para realizar un análisis completo y preciso. Esta investigación resulta ser importante debido a que destaca que la incorporación de Tecnologías de la Información (TI) es fundamental para diseñar un modelo de gestión efectivo para la compraventa de empresas de servicios logísticos. Esto refuerza la necesidad de integrar una evaluación tecnológica en la estructuración del análisis y evaluación, asegurando que el análisis de Due Diligence sea completo y eficaz para manejar la complejidad de los aspectos a evaluar dentro del proceso.

Arevalo y Fuenmayot (2021) *Valoración de Riesgos en las Operaciones y Transacciones de Inversiones en el Mercado desde la Transcomplejidad de la Due Diligence*. Universidad Yacambú (UNY)-Revista de Estudios Universitarios Globales N.º 1 Volumen 2 pp.59-91. Venezuela.

En la investigación, el objetivo principal fue comprender cómo se valoran los riesgos en las operaciones y transacciones de inversión desde la perspectiva de la Due Diligence. Se buscó explicar cómo este método de gestión ayuda a identificar y evaluar riesgos en una compraventa, garantizando que la inversión sea segura y viable en aspectos financieros, fiscales, legales, comerciales, técnicos, operativos, ambientales, tecnológicos y estratégicos. Para desarrollar la investigación, se utilizó un enfoque interpretativo con un método cualitativo, basado en una revisión sistemática de la literatura para explicar los conceptos teóricos de la Due Diligence y los riesgos asociados con las transacciones de inversión. También se contó con la experiencia práctica de tres expertos. Aunque el artículo no especifica una población concreta, se enfoca en el análisis de empresas y transacciones

comerciales en el mercado de inversiones. La unidad de estudio se centra en las prácticas de Due Diligence y su aplicación en la evaluación de riesgos en la compraventa de propiedades y otros activos. La conclusión destaca la importancia de este proceso para identificar riesgos y asegurar la viabilidad de las inversiones, subrayando que, además de los datos cuantitativos, es crucial considerar el capital intelectual y social, así como las dimensiones económicas, sociales y medioambientales, para fomentar una inversión responsable y sostenible. Esta investigación aportará valor al demostrar la importancia de un enfoque integral para evaluar riesgos en las transacciones de inversión. Destaca cómo considerar aspectos y factores clave para garantizar la viabilidad de una inversión. Esto refuerza la necesidad de estructurar el análisis y la evaluación del proceso basado en el Due Diligence para la compraventa de empresas de servicios logísticos incluya una evaluación exhaustiva y metódica para asegurar decisiones informadas y sostenibles.

2.1.2. Nacionales

Vera et al. (2021) El Due Diligence como una estrategia viable de reflatamiento de la empresa Texfina S.A.” Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Estrategia Educativa y Gobernanza Volumen 4 N.º 16 pp. 463-493. Lima - Perú

En esta investigación, el objetivo principal fue comprobar, tanto desde un punto de vista teórico como práctico, si el Due Diligence es una estrategia efectiva para ayudar a empresas en crisis a recuperarse. El estudio se centró en la empresa textil TEXTFINA S.A. y buscó mostrar cómo evitar que una empresa quiebre y necesite entrar en un proceso de reestructuración. Para llevar a cabo la investigación, se utilizó un método que examina cómo se relaciona este enfoque con la recuperación de la empresa. El diseño del estudio no involucró cambios experimentales y se enfocó en analizar las relaciones entre estas dos áreas. Se usaron pruebas estadísticas, como la correlación de Spearman, para ver cómo se conectan estas variables. El estudio concluye que aplicar el Due Diligence en áreas operativas, financieras, contables, legales y fiscales está muy relacionado con el éxito en la recuperación de empresas en crisis, ya que ayuda a identificar riesgos, mejorar la toma de decisiones y planificar mejor la recuperación financiera y operativa. Esta investigación es significativa porque no solo explora cómo se ha abordado el estudio, sino que también demuestra que su uso en el proceso de recuperación de empresas en crisis es efectivo y beneficioso. La investigación confirma que aplicar el Due Diligence ayuda a mejorar la situación de las empresas en dificultades, aportando ventajas concretas en su proceso de recuperación.

Prado (2022) *El Due Diligence para valoración financiera en empresa de venta de lubricantes en la región de Lambayeque*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo - Perú.

En esta investigación, se evaluó la situación financiera de la empresa Oleocentro Prado E.I.R.L. utilizando el proceso de Due Diligence. El objetivo fue identificar y valorar los activos y deudas de la empresa, así como revisar su liquidez y proyecciones financieras, para ayudar en la toma de decisiones estratégicas y valorar la empresa en el mercado de lubricantes. Se usó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y transversal, aplicando una ficha de evaluación con cinco indicadores clave. Las herramientas utilizadas incluyeron Microsoft Excel para el análisis de datos y SPSS para análisis estadístico. La investigación se centró en los registros financieros y operativos de los últimos años.

Los resultados muestran que el Due Diligence es esencial para valorar empresas en este sector, ya que ofrece un análisis detallado de la situación financiera de Oleocentro Prado E.I.R.L. La empresa presenta una estructura financiera sólida, lo que la posiciona bien en el mercado. Además, el Due Diligence ayuda a identificar mejoras y riesgos, proporcionando una herramienta útil para la planificación estratégica y la toma de decisiones en un entorno económico incierto.

Al incluir este caso práctico en mi tesis, puedo ilustrar de manera clara cómo el Due Diligence se utiliza para evaluar la situación financiera de una empresa en crisis. Además, me permitirá demostrar cómo esta metodología puede facilitar la planificación estratégica y la toma de decisiones en un entorno económico incierto. Utilizar un estudio de caso real como este fortalecerá mis argumentos y análisis al mostrar cómo los principios teóricos del Due Diligence se aplican en la práctica y los beneficios que aporta en la recuperación de empresas.

Capristan y Farfán (2019) *Efectos de las Fusiones y Adquisiciones sobre las Variables Empresariales*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima - Perú

El objetivo del estudio es exponer investigaciones sobre el impacto de las fusiones y adquisiciones (F&A) en las variables empresariales, así como determinar si estas crean o destruyen valor. Para ello, se utilizan instrumentos como matrices de criterio-justificación, mapas conceptuales y análisis de variables que incluyen estrategia gerencial, creación de valor, función comercial, capital humano, aspectos operativos y tecnológicos, y gobierno corporativo. La investigación se centra en empresas que han realizado F&A, abarcando tanto el ámbito nacional como global, aunque no se especifica una muestra concreta, concluyendo que las F&A pueden tener efectos variados en las variables empresariales; es crucial una

integración adecuada y un enfoque estratégico para maximizar el valor y minimizar riesgos. Un Due Diligence efectivo puede influir en el precio de compra, las condiciones de la transacción y la estrategia de integración post-fusión, asegurando así una mayor probabilidad de éxito en el proceso de fusión o adquisición. Esta investigación aportará valor al mostrar que el Due Diligence es crucial para el éxito de las fusiones y adquisiciones, afectando el precio, las condiciones de la transacción y la integración post-fusión. Destaca también la importancia de un enfoque estratégico y una integración adecuada, lo cual ayudará a analizar cómo la aplicación de esta metodología puede influir en la creación o destrucción de valor en mi investigación.

2.1.3. Locales

Rivera (2022) “Valorización de la empresa AENZA S.A.A. para la determinación del precio teórico de las acciones en el mercado peruano, periodo 2010-2025”. Universidad Católica de Santa María. Arequipa - Perú

La investigación tiene como objetivo valorizar las acciones de AENZA S.A.A. en el mercado peruano durante el periodo 2010-2025 utilizando el método de flujo de caja descontado (DCF) y el análisis de múltiplos comparables. Esta es una empresa que opera en los sectores de ingeniería, construcción, infraestructura e inmobiliaria en Perú, Colombia y Chile, para ello, se emplearon los estados financieros de la empresa obtenidos de la Bolsa de Valores de Lima, la Superintendencia del Mercado de Valores, Yahoo Finance, NYU y Bloomberg. El análisis incluyó un enfoque top-down, comenzando con el análisis macroeconómico de la economía peruana, seguido de un estudio del sector construcción y una evaluación detallada de la situación financiera. Los resultados del estudio indicaron que la empresa está subvalorada y el análisis financiero mostró que la empresa tiene solidez y un potencial de crecimiento significativo, lo que respalda la recomendación de compra esperando que su valor aumente a largo plazo. Aunque existen riesgos el análisis concluye que la inversión es viable y prometedora. Esta investigación aportará valor al proporcionar un ejemplo claro de cómo aplicar metodologías financieras en la valoración de una empresa, lo cual sirve de referencia para el análisis y la evaluación del proceso de Due Diligence. En la compraventa de empresas de servicios logísticos, estas técnicas pueden ser utilizadas para evaluar el valor real de una compañía, asegurando que los compradores tomen decisiones fundamentadas sobre la inversión.

Tupa (2020) “*Valoración Económica de la Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. (SEAL)*”. Universidad Nacional de San Agustín. Arequipa-Perú

El objetivo principal del estudio es determinar el valor económico de la Sociedad Eléctrica del Sur Oeste S.A. (SEAL) en el año 2020 utilizando el método de flujo de caja descontado (DCF). Este método permite estimar el valor presente de los flujos de efectivo futuros que la empresa generará. Para llevar a cabo la valoración, se calculó el WACC (Weighted Average Cost of Capital) como tasa de descuento y se utilizaron fuentes secundarias como memorias anuales, informes e índices financieros. El análisis se centró en SEAL, una empresa de distribución eléctrica en Arequipa, Perú, y se incluyó un análisis comparativo con otras empresas del sector para proporcionar un contexto más amplio. La conclusión del estudio es que el valor económico de SEAL en 2020 es de S/ 491,892,807, equivalente a S/ 2.13 por acción. Este valor es relevante no solo para posibles inversionistas, sino también para los stakeholders clave, como el Estado peruano, los accionistas y los ciudadanos arequipeños, ya que refleja la salud financiera y el valor real de la empresa. Esta investigación aportará valor al mostrar cómo la valoración financiera rigurosa y el uso de metodologías específicas son fundamentales para evaluar el valor económico de las empresas en el proceso de compraventa, demostrando cómo una valoración adecuada y un análisis financiero exhaustivo pueden mejorar la toma de decisiones y agregar valor en la compraventa de empresas en el sector logístico, asegurando una evaluación más completa y efectiva.

2.2. Marco teórico conceptual

2.2.1. Base Legal

2.2.1.1. *Ley General de Sociedades*

Según el Congreso de la República del Perú (1997), la Ley N.º 26887, es el marco normativo esencial que regula la constitución, organización, funcionamiento y disolución de las sociedades en el país. Esta ley establece que la sociedad se forma a partir del convenio entre dos o más personas que contribuyen con bienes o servicios para la realización conjunta de actividades económicas. Desde su inscripción en el Registro, las sociedades adquieren personalidad jurídica, la cual conservan hasta que se inscribe su extinción.

En lo que respecta a los tipos de sociedades, la ley reconoce diferentes formas societarias, siendo la Sociedad Anónima (S.A.) la más habitual para grandes empresas. En esta, el capital está constituido por acciones nominativas y los socios no son responsables de manera

personal por las deudas de la sociedad. La Sociedad Anónima. Puede adoptar dos formas: la Sociedad Anónima Cerrada (S. A. C.) y la Sociedad Anónima Abierta (S. A. A.). Asimismo, se encuentra la Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S. R. L.), en la cual el capital se divide en participaciones iguales y el número de socios no puede superar de 20. Otras formas societarias comprenden la Sociedad Colectiva, la Sociedad en Comandita Simple, la Sociedad en Comandita por Acciones y la Sociedad Civil (Congreso de la República del Perú, 2021).

La constitución de una sociedad debe formalizarse en escritura pública y es necesaria su inscripción en el Registro. El pacto social debe incluir la información de identificación de los fundadores, la declaración de intención de constituir la sociedad, el monto del capital y las acciones o participaciones, junto con el estatuto que regirá la sociedad. En lo que respecta a los órganos de la sociedad, la Junta General de Accionistas constituye el órgano supremo, responsable de tomar decisiones sobre los asuntos más relevantes, aprobar las cuentas y balances, así como determinar la distribución de utilidades. El Directorio, como órgano colegiado electo por la Junta General, tiene la responsabilidad de la administración de la sociedad, aunque su existencia no es obligatoria en la S. A. C. y debe contar con un mínimo de tres miembros. La Gerencia es responsable de la administración diaria, representa a la sociedad y lleva a cabo las decisiones del Directorio y de la Junta (Congreso de la República del Perú, 2021).

Con relación al capital social y las acciones, este debe estar completamente suscrito y pagado al menos en un 25%. Las acciones representan fracciones del capital y pueden clasificarse en diferentes tipos, siendo susceptibles de transferencia, prenda, usufructo y embargo. La ley impone la obligación de elaborar estados financieros anuales, y los dividendos solo pueden ser distribuidos a partir de utilidades reales, estableciendo la obligación de crear una reserva legal, lo cual requiere la aprobación de la Junta General (Congreso de la República del Perú, 2021).

Asimismo, el Congreso de la República del Perú (2021), precisa que, la ley regula diversas modalidades de reorganización societaria, incluyendo la transformación (modificación de la forma societaria sin perder la personalidad jurídica), la fusión (por absorción o incorporación) y la escisión (total o parcial). En relación con la disolución, liquidación y extinción, se especifican diversas causas como el vencimiento del plazo, la finalización de su objeto, el acuerdo de la Junta General o la quiebra. El proceso de liquidación consiste en el nombramiento de liquidadores, la realización de activos, el pago

de pasivos y la distribución del haber social, finalizando con la extinción mediante su inscripción en el Registro.

Las sucursales, al no tener personalidad jurídica independiente, deben inscribirse en el Registro y contar con un representante legal permanente. La Sociedad Anónima Cerrada (S. A. C.) se distingue por contar con un máximo de 20 accionistas, derecho de adquisición preferente y la opción de prescindir del Directorio. La Sociedad Anónima Abierta (S. A. A.) debe contar con más de 750 accionistas o, alternativamente, tener más del 35% de su capital en manos de 175 o más accionistas, registrarse en el Registro Público del Mercado de Valores y estar sujeta al control de la SMV. La ley establece protección para los accionistas minoritarios a través de derechos de separación, impugnación de acuerdos, acceso a información y representación en la Junta General. En conclusión, la Ley General de Sociedades proporciona un marco regulatorio integral y adaptable que permite a las empresas elegir la estructura societaria que mejor se ajuste a sus requerimientos, asegurando la protección legal tanto para los socios como para terceros que interactúan con la sociedad. (Congreso de la República del Perú, 2021).

2.2.1.2. Responsabilidad Penal de las personas jurídicas

Según el Congreso de la República del Perú (2016), la Ley N.º 30424 es una legislación peruana fundamental que determina las condiciones y procedimientos para imponer sanciones a las empresas y organizaciones en caso de comisión de delitos. Esta ley fue establecida principalmente para enfrentar la corrupción y otros delitos graves que pueden ser perpetrados por las empresas. Los delitos principales que abarca esta ley son el soborno (ofrecer dinero u otros beneficios para obtener ventajas indebidas), la corrupción en las adquisiciones del Estado, el abuso de influencias, el lavado de dinero (convertir dinero obtenido de manera ilícita en aparente legalidad) y el apoyo al terrorismo.

Esta ley es aplicable a todo tipo de empresas y organizaciones privadas, incluidas las grandes y pequeñas empresas, asociaciones, fundaciones, ONG's y empresas del Estado. Es fundamental comprender que una empresa puede ser sancionada por estos delitos, aun cuando las penalizaciones impuestas a sus empleados sean independientes. Esto implica que, si un gerente, director o cualquier empleado comete uno de estos delitos en beneficio de la empresa, tanto la persona como la entidad pueden enfrentar sanciones diferentes.

Las sanciones que pueden imponer a las empresas son variadas: pueden ser multadas con cuantiosas sumas de dinero (hasta seis veces el beneficio que obtuvieron o esperaban obtener con el delito), pueden ser inhabilitadas para realizar ciertas actividades, pueden sufrir el

cierre temporal o permanente de sus establecimientos, pueden tener cancelados sus permisos y licencias, y en situaciones muy graves, incluso se puede ordenar el cierre definitivo de la empresa. Para determinar la sanción, se considera la gravedad del delito, la situación económica de la empresa, el puesto del individuo implicado y si la empresa ha incurrido en infracciones similares anteriormente.

Un aspecto crucial de esta legislación es que las empresas pueden eludir o disminuir sus sanciones si pueden demostrar que contaban con un "programa de prevención". Este programa funciona como un conjunto de normas y controles que la empresa establece para prevenir la comisión de delitos. Es similar a contar con un manual de "cómo realizar las actividades adecuadamente", el cual abarca la designación de una persona encargada de supervisar la correcta ejecución de las tareas, la formación de los trabajadores en relación con las normativas, la implementación de mecanismos para que los empleados puedan reportar conductas inapropiadas y la revisión constante del funcionamiento de los procesos.

La Fiscalía (Ministerio Público) es la institución competente para investigar estos casos y presentar las evidencias ante un juez penal, quien determinará la responsabilidad de la empresa y la sanción correspondiente. Durante la investigación, la empresa puede admitir su culpabilidad y cooperar con las autoridades para obtener un castigo más leve. Se pueden implementar medidas provisionales durante la investigación, como el cierre temporal de ciertos locales o la designación de un supervisor para las actividades de la empresa. La ley también fomenta la colaboración de las empresas con la justicia. Si una empresa colabora en la detección de delitos o proporciona información valiosa para las investigaciones, puede obtener beneficios tales como la reducción de sanciones o incluso la exención de responsabilidad. Esto se realiza con el objetivo de incentivar a las empresas a reportar y contribuir a la lucha contra la corrupción y otros delitos graves.

Es relevante señalar que esta ley tiene un plazo para su aplicación (denominado prescripción), que coincide con el período establecido para el delito según las leyes penales. Este plazo puede interrumpirse cuando la Fiscalía o los jueces llevan a cabo investigaciones o toman decisiones sobre el caso.

En resumen, esta ley tiene como objetivo que las empresas sean responsables de prevenir y evitar delitos en su organización, estableciendo sanciones claras y ofreciendo alternativas para que las empresas puedan demostrar que están actuando de manera correcta y colaborando con la justicia (Congreso de la República del Perú, 2016).

2.2.1.3. *Protección de Datos Personales*

La Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 29733) es una legislación peruana que salvaguarda la información personal de todos los ciudadanos. Lo más relevante de esta ley se puede resumir de la siguiente manera:

Esta ley garantiza la protección de toda la información que identifica o puede identificar a una persona, incluyendo nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fotos, datos de salud, entre otros. Existen datos especialmente protegidos denominados "sensibles", que comprenden información sobre salud, origen étnico, opiniones políticas, creencias religiosas y vida íntima.

Para utilizar los datos personales de una persona, es indispensable contar con su autorización (consentimiento). Este permiso debe otorgarse de manera voluntaria, previo al uso de los datos, y la persona debe estar informada sobre cómo se utilizará su información. Por ejemplo, una tienda debe solicitar autorización antes de utilizar el correo electrónico de sus clientes para enviarles promociones.

La ley confiere cuatro derechos fundamentales a las personas, conocidos como derechos ARCO: Acceso (la capacidad de ver qué información poseen sobre uno), Rectificación (la facultad de corregir datos erróneos), Cancelación (la posibilidad de solicitar la eliminación de los datos) y Oposición (el derecho a negarse al uso de los datos). Cualquier persona puede ejercer estos derechos en cualquier momento.

Las empresas e instituciones que gestionan datos personales tienen tres obligaciones principales: garantizar la seguridad de los datos para evitar su pérdida o robo, utilizarlos únicamente para los fines autorizados por la persona, y registrar sus bases de datos ante la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales, que supervisa el cumplimiento de la ley.

Aquellos que no cumplan con esta ley pueden enfrentarse a multas que, en los casos más graves, pueden alcanzar hasta 100 UIT. Las infracciones más frecuentes incluyen utilizar datos sin autorización, no protegerlos de manera adecuada o negarse a corregir información incorrecta.

Existen circunstancias especiales en las que no es necesario solicitar permiso para utilizar datos personales, como en emergencias médicas, investigaciones científicas o en casos de investigación policial y judicial.

La Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales, que forma parte del Ministerio de Justicia, es responsable de la aplicación de esta ley. Esta autoridad tiene la capacidad de

llevar a cabo inspecciones, gestionar quejas de los ciudadanos e imponer sanciones en caso de violaciones a la ley.

Dicha ley es aplicable a todos los que procesan datos personales, abarcando desde grandes corporaciones hasta pequeños comercios, en formatos digitales y físicos. Es esencial que todos los datos personales sean gestionados con respeto y seguridad, y que las personas mantengan el control sobre su propia información personal (Congreso de la República del Perú, 2011).

2.2.1.4. *Control previo de operaciones de concentración empresarial*

Según el Congreso de la República del Perú (2021), la Ley N.º 31112, establece las normas fundamentales para regular las fusiones y adquisiciones de empresas en Perú. Lo más relevante de esta ley se puede resumir de la siguiente manera: Esta ley exige que las empresas que desean fusionarse o adquirir entre sí soliciten permiso previamente a INDECOPI, pero únicamente cuando la operación es significativa y supera ciertos montos. Los montos son los siguientes: cuando las ventas totales de todas las empresas involucradas alcanzan 118,000 UIT o más en Perú, y cuando al menos dos de las empresas tienen ventas individuales de 18,000 UIT o más en el país.

Las operaciones que requieren este permiso son principalmente aquellas en las que las empresas se fusionan, cuando una empresa adquiere suficientes acciones de otra para controlarla, o cuando se compran instalaciones o equipos significativos de otra empresa. Por ejemplo, si una gran cadena de farmacias desea adquirir otra, necesitaría este permiso si se superan los montos mencionados.

INDECOPI dispone de un plazo de hasta 30 días para realizar una primera revisión de la operación. Si se identifican posibles problemas de competencia, se podrá contar con un plazo adicional de 90 días para realizar un análisis más detallado. Al final, INDECOPI puede: aprobar la operación sin modificaciones, aprobarla con condiciones (por ejemplo, solicitando la venta de una parte del negocio) o rechazarla si considera que perjudicará la competencia en el mercado. Las empresas que no cumplan con la ley pueden recibir multas significativas, de hasta el 12% de sus ventas. Esto es aplicable cuando se unen sin solicitar permiso cuando era necesario, proporcionan información incorrecta, o no cumplen con las condiciones establecidas por INDECOPI. INDECOPI tiene la potestad de anular operaciones realizadas sin la autorización requerida, ordenando que las empresas se separen nuevamente. También es necesario resguardar la información confidencial que las empresas le proporcionan durante el proceso.

El principal objetivo de esta ley es salvaguardar la competencia en el mercado, asegurando que los consumidores dispongan de mejores precios, más opciones para elegir y una mayor calidad en los productos y servicios. Es una ley preventiva, lo que significa que tiene como objetivo prevenir problemas de competencia antes de que se presenten, en lugar de limitarse a sancionar posteriormente (Congreso de la República del Perú, 2021).

2.2.1.5. *Inscripción del registro de personas jurídicas*

Según la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos (2016), el artículo 1 del Reglamento de Inscripciones del Registro de Personas Jurídicas, aprobado mediante la Resolución N° 358-2016-SUNARP/SN, establece las disposiciones que rigen los tipos de personas jurídicas susceptibles de inscripción en el Registro de Personas Jurídicas. Este registro es esencial, ya que permite a las organizaciones obtener existencia legal y llevar a cabo sus actividades de forma formal.

El Registro de Personas Jurídicas se estructura en cuatro libros distintos, cada uno destinado a un tipo específico de organización. El primer libro es el Libro de Sociedades Mercantiles, en el cual se registran todas las empresas constituidas de acuerdo con la Ley General de Sociedades, incluyendo las Sociedades Anónimas (S. A.), las Sociedades de Responsabilidad Limitada (S. R. L.) y otras entidades comerciales. También se incluyen en este libro las sucursales establecidas en Perú.

El segundo libro es el Libro de Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada (EIRL), destinado específicamente a este tipo de empresa que es formada por una sola persona y donde se separa el patrimonio personal del empresarial.

El tercer libro es el Libro de Asociaciones, en el que se registran las organizaciones sin fines de lucro, como asociaciones civiles, fundaciones, comités, organizaciones sociales de base y comunidades campesinas y nativas. También se incluyen en este contexto las organizaciones no gubernamentales de desarrollo (ONGD).

El cuarto libro es el Libro de Personas Jurídicas, creado por ley, donde se inscriben aquellas organizaciones establecidas por una ley específica, como colegios profesionales, sindicatos y otras entidades creadas por normativa legal expresa.

Este artículo también indica que las cooperativas cuentan con un registro especial, aunque forman parte del Registro de Personas Jurídicas. Es fundamental señalar que cada tipo de persona jurídica debe registrarse en el libro que le corresponde de acuerdo con su naturaleza, y no puede hacerlo en un libro diferente.

Una vez que se inscriben en el registro correspondiente, las personas jurídicas adquieren personalidad jurídica, lo que implica que son reconocidas legalmente como entidades separadas de sus miembros, con derechos y obligaciones propias. Esto les permite llevar a cabo actividades comerciales, poseer propiedades, suscribir contratos y realizar otros actos legales en su propio nombre.

En síntesis, este artículo del reglamento establece la estructura fundamental del sistema registral para las personas jurídicas en Perú, organizando de manera clara y ordenada los distintos tipos de organizaciones que pueden inscribirse, lo que facilita su control y supervisión por parte de las autoridades y proporciona seguridad jurídica a quienes interactúan con ellas (Superintendencia Nacional de Registros Públicos, 2013).

2.2.1.6. *Normas referidas al Registro Único de Contribuyentes (RUC)*

Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria – SUNAT (2001), la Resolución N.º 079-2001/SUNAT es un reglamento esencial que regula la emisión de comprobantes de pago en Perú. Esta resolución detalla las características, requisitos y obligaciones asociadas con la emisión de documentos que validan la transferencia de bienes, la entrega en uso o la prestación de servicios. La normativa establece que los comprobantes de pago incluyen facturas, recibos por honorarios, boletas de venta, liquidaciones de compra, tickets o cintas generadas por máquinas registradoras, así como otros documentos autorizados por la SUNAT. Específicamente, establece que estos documentos son obligatorios para validar operaciones comerciales y fiscales. La resolución establece que los comprobantes deben incluir información específica, como la denominación del documento, numeración correlativa, datos de identificación del emisor, que comprenden el nombre o razón social, el número de RUC y la dirección del establecimiento donde se emite el comprobante. Asimismo, se establece la obligatoriedad de incluir los datos del adquirente o usuario cuando corresponda, incluyendo su número de RUC en el caso de las facturas. Respecto a la oportunidad de emisión, la resolución establece que los comprobantes deben ser emitidos y entregados en el momento de la transferencia de bienes o la prestación de servicios, o cuando se recibe el pago, lo que ocurra primero. La norma también regula aspectos relacionados con el uso de sistemas computarizados para la emisión de comprobantes, estableciendo requisitos específicos para su implementación y control. Además, incluye regulaciones sobre el almacenamiento y conservación de los comprobantes, tanto para el emisor como para el receptor, estableciendo plazos y condiciones concretas. La resolución contempla además disposiciones relativas a la baja y cancelación de

comprobantes de pago, junto con las sanciones correspondientes en caso de incumplimiento de las normas establecidas. Es relevante señalar que esta resolución ha sido modificada por diversas normativas posteriores para ajustarse a los cambios tecnológicos y a las necesidades del mercado, incluyendo la implementación de comprobantes de pago electrónicos, aunque conserva su estructura y principios fundamentales como base del sistema de emisión de comprobantes de pago en Perú (SUNAT, 2001).

2.2.2. Due Diligence

2.2.2.1. Origen del Due Diligence

De acuerdo con Chuliá (2024), se comprende que el concepto de Due Diligence tiene sus raíces en el Derecho mercantil y privado de Estados Unidos. En los países hispanohablantes, este término se relaciona con el proceso de verificaciones requeridas para evaluar riesgos. Se refiere al proceso que los compradores de la sociedad llevan a cabo para realizar una auditoría exhaustiva antes de adquirir la propiedad empresarial. En la América de los años 30, la Ley de Valores estableció un conjunto de normas que los vendedores de participaciones de capital y acciones debían proporcionar a la Comisión de Bolsa y Valores (SEC) antes de realizar la venta. En este contexto, era común que los auditores emprendieran acciones legales si los accionistas experimentaban pérdidas debido a la falsificación de información por parte del vendedor. La información requerida en los informes presentados ante la Comisión en aquellos años era similar a la solicitada en la actualidad, incluyendo aspectos relacionados con la estructura de capital, participaciones de los gestores, política salarial, historia de la empresa, activos registrados, contratos relevantes, balance de cierre anual, entre otros. Para garantizar su protección, IONOS declara que los auditores debían evidenciar en este caso que llevaron a cabo su revisión con la debida diligencia, actuando siempre con cautela y conforme al principio de buena fe, con el fin de poder responder ante posibles implicaciones legales. La responsabilidad principal de los auditores era asegurar que la información contenida fuera completa y precisa. La mayoría de los participantes, salvo el vendedor, podía invocar la defensa de diligencia debida, dado que las normas al respecto varían según el nivel de decisión que tenga la persona involucrada. El término “Due Diligence” se incluyó en la Securities Act en 1933 y ha sido influenciado por esta legislación a lo largo de los años. Por lo tanto, la auditoría de Due Diligence, tal como la conocemos actualmente, tiene su origen en los requisitos establecidos por la legislación estadounidense. Durante la década de 1970, Estados Unidos se estableció como la principal potencia

económica mundial, con su moneda y bolsa impactando notablemente en grandes multinacionales a nivel global. No obstante, en la mitad de la Guerra Fría, el país se vio envuelto en el escándalo de Watergate, que expuso prácticas corruptas en diversas empresas, incluyendo el soborno a políticos y la falsificación de registros en la SEC. Este escándalo, junto con otros cientos, dio lugar a la creación de la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA), una legislación establecida en 1977 con el objetivo principal de combatir el soborno internacional y proteger la reputación de los Estados Unidos. En la década del 2000, el Reino Unido aprobó la Ley de Soborno, siguiendo el precedente anterior, con el propósito de sancionar el soborno internacional, aplicable a empresas e individuos con estrechos vínculos con el país. Esta normativa, como señala IONOS, surgió como una respuesta exclusiva a la obsolescencia de leyes precedentes, que se enfocaban únicamente en el ámbito nacional. La Ley Biberly amplió su alcance a individuos y empresas vinculadas al Reino Unido, con el propósito exclusivo de combatir la corrupción de manera efectiva a nivel mundial. Tanto la Ley de Prácticas Corruptas en el Extranjero (FCPA) de EE. UU. UU como la Bribery Act del Reino Unido son leyes que tienen un alcance internacional considerable. Su impacto no debe subestimarse en lo que respecta al cumplimiento normativo, la conformidad, y la ejecución de auditorías de debida diligencia, dado que ambas legislaciones requieren estándares éticos rigurosos y legales que influyen en individuos y empresas.

Así también, U.S. Securities and Exchange Commission, (2023) menciona, el origen del "Due Diligence" o "diligencia debida" se remonta a la promulgación de la Ley de Valores de 1933 en los Estados Unidos, que surgió como respuesta a la Gran Depresión y al colapso del mercado de valores de 1929.

Según la U.S. Securities and Exchange Commission (2023), la Ley de Valores de 1933 fue promulgada tras la crisis de 1929 con el objetivo de restaurar la confianza en los mercados financieros, exigiendo a las empresas emisoras de valores divulgar información precisa y completa a los inversores. La crisis del mercado de valores en 1929 resultó en la pérdida de ahorros para millones de estadounidenses y en la necesidad de establecer regulaciones más estrictas en la venta de valores. El objetivo principal de la ley era ofrecer mayor transparencia y protección a los inversores. Esto se conseguía mediante la obligación de que las empresas que emitían valores (acciones, bonos, etc.) ofrecieran información completa y precisa acerca de sus operaciones y finanzas.

La ley estipuló que las empresas debían presentar un prospecto que contuviera información detallada sobre la empresa, sus directores, sus estados financieros y los riesgos

vinculados a la inversión. Esto fue crucial para que los inversores tomaran decisiones fundamentadas.

El concepto de "Due Diligence" se estableció como una práctica estándar en el proceso de emisión de valores. Los emisores y sus asesores (abogados, contadores, etc.) deben llevar a cabo una investigación exhaustiva para garantizar que toda la información divulgada sea precisa y completa. Esto no solo salvaguardaba a los inversores, sino que también protegía a las empresas de posibles responsabilidades legales. Con el tiempo, el "Due Diligence" se ha ampliado más allá de la emisión de valores y se ha convertido en una práctica habitual en fusiones y adquisiciones, financiamiento y otras transacciones comerciales. Las empresas llevan a cabo "Due Diligence" para evaluar riesgos, verificar información y garantizar que están tomando decisiones fundamentadas.

En síntesis, la Ley de Valores de 1933 estableció las bases para el desarrollo del "Due Diligence" al exigir la divulgación completa y precisa de información en el mercado de valores, lo que ha evolucionado en una práctica fundamental en diversas transacciones comerciales.

Según Reed y Elson (2010) indican, el concepto de diligencia debida se origina en el "common law", conocido también como jurisprudencia, que es el derecho que ha evolucionado a partir de las decisiones de los jueces en la resolución de casos litigiosos. El sistema de derecho consuetudinario emergió en la Inglaterra medieval tras la conquista normanda y continúa vigente en ese país y en Estados Unidos, entre otros lugares. En este enfoque de la regulación jurídica, los jueces resuelven los litigios basándose en los precedentes de decisiones en casos anteriores, en lugar de apoyarse en normas establecidas por ley. No obstante, gran parte del derecho consuetudinario estadounidense ha sido codificado en las leyes de los diferentes estados y en una guía ampliamente utilizada para las transacciones comerciales conocida como el Código Comercial Uniforme.

Los orígenes exactos de la diligencia debida se pierden en la antigüedad. El Black's Legal Dictionary define la diligencia debida como "la atención razonablemente esperada de, y normalmente ejercida por, una persona que intenta satisfacer un requisito legal o cumplir una obligación". El concepto de diligencia se remonta claramente a la noción de "diligentia" del Derecho romano. El derecho romano diferenciaba entre dos tipos principales de diligencia: *diligentia quam suis rebus*, que se refiere al cuidado que una persona común aplica en la gestión de sus propios asuntos, y *diligentia exactissima* o *diligentia boni patrisfamilia*, que representa un tipo de cuidado más riguroso ejercido por el cabeza de familia.

El Derecho inglés abordaba la diligencia en el siglo XVII, y en el XVIII había desarrollado tres tipos: i) Común u ordinaria, ii) Alta o gran, que es la diligencia extraordinaria y iii) Baja o leve, que es la que las personas con menos prudencia que la común, o incluso con ninguna prudencia, utilizan en sus propios asuntos.

Los tribunales estadounidenses ampliaron esta idea para desarrollar una jerarquía de diligencia más compleja, desde el menor grado de diligencia hasta el mayor, de la siguiente forma: Diligencia escasa, común, ordinaria, razonable, adecuada, extraordinaria, alta diligencia y máxima diligencia

En Estados Unidos, Reed y Elson (2010) señalan que, el término diligencia debida se refiere al deber general de actuar con precaución en cualquier transacción. Por ejemplo, en la legislación sobre valores, el término se refiere a la obligación de diligencia y revisión llevada a cabo por funcionarios, directores, suscriptores y otros en relación con las ofertas públicas de valores. En la mayoría de las circunstancias, la jurisprudencia en Estados Unidos indica una norma habitual. No obstante, es evidente que, a mayor diligencia en una transacción, menor será el riesgo de que surjan problemas en el futuro. Para estar seguros, se podría restablecer una estricta norma de «romana alta».

2.2.2.2. *Aplicaciones de la metodología Due Diligence*

Según lo indicado por Alarcón (2012), las fusiones y adquisiciones son los procesos más comunes que requieren la realización de un Due Diligence; sin embargo, no son los únicos. Existen diversas transacciones en las que se puede llevar a cabo un Due Diligence. Algunas de estas son:

- Fusiones: Se considera fusión cuando dos o más empresas deciden combinar sus activos para crear una nueva entidad.
 - Fusión mediante la creación de una nueva empresa: implica la fusión de dos o más empresas para formar una nueva sociedad, a la cual cada una contribuye con la totalidad de su patrimonio, resultando en la disolución anticipada de cada una de ellas.
 - Fusión por absorción: "cuando la fusión se produce mediante la absorción de una o varias empresas por otra ya establecida. " Implica la disolución de las empresas absorbidas, que cesan de existir tras la transferencia total de sus activos a la empresa absorbente.

- **Adquisiciones:** “cuando una empresa adquiere las acciones y/o activos de otra compañía en una cantidad suficiente para ejercer el control sobre ella, sin necesidad de fusionar sus patrimonios. El objetivo final es generar valor.
- **Disposiciones:** Se origina de la venta de una empresa o negocio que detalla la acción del vendedor a través de una adquisición.
- **Disoluciones:** La disolución es el acto jurídico que inicia el proceso de liquidación, el cual conducirá a la extinción de la sociedad tanto como contrato como persona jurídica. La disolución, en sí misma, no extingue la sociedad ni interrumpe completamente su actividad; sin embargo, esta se convierte en liquidataria, por lo que se incorpora a su denominación la expresión "en liquidación".
- **Alianza estratégica:** Se refiere a la cooperación o asistencia entre dos o más partes sin la creación de una nueva entidad.

Así también de acuerdo con Daley et al. (2024), el Due Diligence se aplica en:

- **Adquisiciones Corporativas:** El Due Diligence en adquisiciones consiste en un análisis detallado de la empresa objetivo, que incluye la revisión de sus estados financieros, contratos, litigios pendientes y cumplimiento de normativas. Este proceso contribuye a identificar riesgos ocultos y a evaluar adecuadamente la empresa antes de la adquisición.
- **Transacciones Inmobiliarias:** En el ámbito inmobiliario, la debida diligencia abarca la inspección física de la propiedad, la revisión de documentos legales, así como la evaluación de la zonificación y el uso del suelo. En transacciones residenciales, se permite a los compradores cancelar el contrato si se presentan inconvenientes, mientras que, en el ámbito comercial, se lleva a cabo un análisis más exhaustivo debido a la complejidad de las inversiones.
- **Capital Privado:** En el capital privado, el Due Diligence es fundamental para evaluar empresas no cotizadas, donde la información puede ser escasa. Los inversores evalúan elementos como la gestión, el mercado, la competencia y las proyecciones financieras para realizar decisiones informadas sobre la inversión.
- **Ejemplos de Comportamiento Estratégico:** Se señala que compañías emplean el Due Diligence no solo para analizar adquisiciones, sino también para guiar sus propias estrategias empresariales. Esto evidencia que el proceso puede afectar decisiones más amplias más allá de la transacción inmediata.
- **Requerimientos de Financiadores:** Los financiadores, como bancos o inversores, exigen una debida diligencia para asegurarse de que la inversión sea segura y viable. Esto

comprende la revisión de la documentación financiera y la evaluación de los riesgos vinculados a la transacción.

Según Berkman (2013), la mayoría de los empresarios e inversores reconocen la relevancia de realizar la debida diligencia al prepararse para la compra de valores o la fusión de empresas. Entre los tipos de operaciones comerciales que comúnmente requieren que al menos una de las partes realice la diligencia debida, se incluyen las siguientes:

- Una operación de préstamo
- La compra de una empresa o de sus activos
- La compra de una empresa (ya sea una fusión o una adquisición)
- La compra de acciones o participaciones en una empresa, como en el caso de una colocación privada
- La compra de bienes inmuebles

Otras operaciones comerciales en las que la necesidad de realizar diligencia debida es igualmente importante, aunque a menudo pueden ser pasadas por alto, son las siguientes:

- La compra al franquiciador de un derecho de explotación de una franquicia
- La creación de una empresa con uno o varios socios
- La concesión a un tercero de la licencia de un producto, servicio, tecnología o propiedad intelectual
- Licenciar un producto, servicio, tecnología o propiedad intelectual a un tercero
- Crear una empresa conjunta
- Contratar a un tercero para diseñar o desarrollar un producto, servicio o tecnología
- Celebrar diversos tipos de contratos cruciales para su empresa

Estas listas demuestran que las investigaciones de diligencia debida no están limitadas exclusivamente a decisiones sobre la compra o inversión en una empresa o en bienes inmuebles, sino que se aplican a una amplia variedad de posibles transacciones comerciales. Además, el proceso no solo se enfoca en asegurar a la parte interesada la solidez jurídica y financiera de la transacción, sino que también busca brindar un nivel suficiente de seguridad sobre los elementos clave del negocio evaluado: la empresa; sus productos, servicios, activos y operaciones; el valor adecuado de la empresa y/o sus activos y la transacción potencial; así como el personal esencial para el éxito de la relación comercial futura.

2.2.2.3. *Objetivos del Due Diligence*

Tiene como objetivo identificar los riesgos asociados a una operación de compraventa, proporcionando información que permita al inversor evaluar el impacto de dichos riesgos y

tomar decisiones para minimizarlos; se trata de un análisis detallado de aspectos financieros, legales, fiscales, laborales y medioambientales de la empresa objetivo, facilitando la decisión sobre la viabilidad de la operación y el precio a acordar. Aunque se confunde a veces con una auditoría financiera, la Due Diligence se enfoca en la evolución del negocio y sus factores clave para la transacción y el futuro de la entidad adquirida (Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España, 2023).

Según Chuliá (2024), la diligencia debida tiene como finalidad alcanzar dos objetivos complementarios. En primer lugar, se ofrece al comprador un conocimiento detallado de aspectos legales relevantes, lo que ayuda a reducir los riesgos asociados con la inversión. En segundo lugar, la ampliación de la información recopilada facilita la delimitación de los parámetros de la negociación entre las partes en lo que respecta a la transacción de compra y venta de la empresa. La finalidad de la Due Diligence es despejar incógnitas sobre la oportunidad de inversión y facilitar la negociación. Es fundamental resaltar la importancia de la confirmación de la oportunidad de negocio, dado que el inversor procede a llevar a cabo la debida diligencia una vez que ha identificado anteriormente una potencial oportunidad en la empresa objetivo y busca ahora validarla. Mediante esta investigación, con la asistencia de expertos como abogados, auditores; el inversionista adquiere una percepción objetiva y detallada de la empresa objetivo. Esto es aplicable a cualquier relación económica significativa, de modo que los costes de la investigación sean validados al identificar prejuicios causados por posibles errores en la transmisión. El propósito principal de una revisión técnica es recopilar y analizar información relevante sobre la empresa en cuestión, con el objetivo de brindar asistencia a las partes involucradas en el contrato, en particular al contratante. Los hallazgos de esta revisión podrían tener un impacto en la determinación del contrato o en la modificación de las condiciones inicialmente acordadas, incluyendo ajustes en los precios u obligaciones.

Según la guía de IONOS (2023) sobre la Due Diligence, las empresas utilizan este análisis para identificar y anticiparse a posibles pérdidas financieras, así como para prevenir consecuencias legales. Estos son los posibles riesgos que aborda:

- Daño a la reputación y la imagen: una empresa que se relaciona públicamente con la corrupción u otros actos delictivos pierde la confianza de sus clientes (potenciales) y socios comerciales. Si se revela que colabora con socios poco fiables o incluso criminales, su reputación se verá afectada negativamente.
- Riesgos financieros en la adquisición: en la compraventa o fusión de empresas, el precio debe ser el adecuado. Las fortalezas y debilidades de una empresa brindan información

sobre la calidad del objeto. Las estimaciones incorrectas pueden resultar en una inversión excesiva, además de generar riesgos financieros si el futuro socio no cumple con las normativas legales y esto se hace público posteriormente.

- Riesgos financieros en relaciones comerciales existentes: incluso en una relación comercial prolongada, pueden surgir riesgos si, por ejemplo, uno o más socios incurren en prácticas ilegales. Si la empresa se beneficia, incluso sin conocimiento, de un delito cometido por un socio comercial, podría enfrentarse a severas sanciones.
- Consecuencias legales: las violaciones de los Códigos mercantiles, la Ley de Blanqueo de capitales u otras normativas cometidas por la empresa adquirida pueden resultar en sorpresas muy desagradables si no se han realizado las debidas verificaciones previamente. Si se colabora con socios internacionales o se tiene presencia en el extranjero, se puede estar sujeto a la legislación estadounidense o británica, lo cual debe tenerse en cuenta en una evaluación de riesgos.

Por lo tanto, la debida diligencia facilitará la adaptación a las declaraciones y garantías que tanto el vendedor como el comprador deben realizar durante la negociación del contrato, en relación con la propiedad del negocio, su constitución, existencia y estado actual de la empresa.

Además, One to One Corporate Finance (2018), indica que los principales objetivos son evaluar si la transacción está en consonancia con la estrategia prevista y asegurar que el precio pagado por el nuevo negocio o las condiciones sean justos para lograr un retorno de inversión adecuado. Según diversas fuentes, se resumen las finalidades del proceso que, desde una perspectiva convencional, permiten, entre otras cosas:

- Identificar riesgos
- Apoyar la valoración de la empresa o negocio a adquirir
- Obtener información valiosa durante el proceso de negociación
- Identificar posibles sinergias y medidas para optimizar el funcionamiento
- Determinar la estructura de la operación y el método de financiación más adecuado

Es importante señalar que el éxito de la Due Diligence depende en gran medida de la disponibilidad y cooperación del empresario de la empresa objetivo. Si el empresario no colabora proporcionando la documentación necesaria para respaldar las diversas situaciones legales que alega, ya sea por no disponer de ella o por no querer facilitarla, la Due Diligence debe reflejar la falta de información sobre estos aspectos. En esta situación, es fundamental considerar los compromisos adquiridos por el empresario vendedor respecto a la entrega de la documentación solicitada por los expertos, y reconocer que la falta de colaboración del

vendedor no invalida ni modifica la efectividad ni el objetivo de la Due Diligence, que es proporcionar al comprador información sobre las posibles contingencias que puedan presentarse.

2.2.2.4. *Importancia de la Due Diligence*

Como menciona el grupo Intelectium (2022) en cierto punto, la realización de una Due Diligence se vuelve crucial tanto para los posibles inversores como para la empresa misma, ya que ofrece importantes beneficios y facilita la toma de decisiones informadas. Este proceso permite, por un lado, detectar riesgos que no son fácilmente visibles; un análisis detallado de los aspectos financieros, legales, fiscales y laborales puede revelar problemas como deudas no evidentes, litigios en curso, fallos operativos o incumplimientos regulatorios; además, la Due Diligence también ayuda a identificar oportunidades en el mercado; al examinar el mercado objetivo y la posición competitiva de la empresa, se pueden descubrir áreas de crecimiento, nichos no explotados, ventajas competitivas y nuevas tendencias; con una mejor comprensión del entorno de negocios, se pueden formular decisiones estratégicas para capitalizar dichas oportunidades y fortalecer la competitividad.

Según Martos (2013) el objetivo de una Due Diligence es entender a fondo el negocio que se desea adquirir, abarcando su generación de efectivo y beneficios, así como los riesgos asociados. En el proceso de conocimiento se identificarán elementos que impacten la valoración de la compañía y que puedan llevar a reconsiderar su valor, así como aspectos que podrían constituir obstáculos significativos para llevar a cabo la transacción, conocidos en términos anglosajones como *Deal Breakers*.



2.2.2.5. Modelos de Due Diligence existentes

De acuerdo con Tapia (2020) es un proceso de investigación previo a transacciones como fusiones, adquisiciones o inversiones, con diferentes enfoques según el tipo de operación e industria. Algunos modelos comunes incluyen:

- Financiero: Revisa estados financieros para evaluar riesgos, rentabilidad y salud financiera.
- Legal: Examina contratos, litigios y cumplimiento normativo para detectar problemas legales.
- Operativo: Evalúa procesos, sistemas e infraestructura para entender la eficiencia operativa.
- Comercial: Analiza el mercado, competencia y crecimiento potencial de la empresa.
- Ambiental: Revisa el cumplimiento de normativas ambientales y gestión de residuos.
- Tecnológico: Evalúa la infraestructura tecnológica y riesgos asociados.
- Recursos Humanos: Revisa estructura organizativa, políticas y gestión de talento.

Estos enfoques, explica el autor, pueden combinarse según los objetivos de la transacción para asegurar una evaluación precisa.

Según Howson (2018), existen diversos tipos de diligencias que pueden llevarse a cabo.

Tabla 2
Tipos de Diligencias

Tipos	Foco de las Investigaciones	Resultados Esperados	Observaciones adicionales
Financiera	Estados financieros auditados, flujos de caja, ratios financieras, análisis de tendencias, proyecciones financieras, deuda, impuestos, valoración.	Evaluación de la salud financiera de la empresa, identificación de riesgos financieros, determinación del valor de la empresa.	Considerar la sensibilidad de las proyecciones financieras a diferentes escenarios económicos.
Legal	Contratos, litigios, propiedad intelectual, cumplimiento normativo, estructura societaria, permisos y licencias.	Identificación de riesgos legales, evaluación de la solidez contractual, cumplimiento de la normativa aplicable.	Analizar la complejidad legal de la empresa y los posibles riesgos de litigios.

Comercial	Mercado, clientes, competidores, estrategia comercial, análisis SWOT.	Evaluación del potencial de crecimiento de la empresa, identificación de oportunidades y amenazas.	Considerar el ciclo de vida del producto y la dependencia de clientes clave.
Recursos Humanos	Estructura organizativa, políticas de personal, remuneración, relaciones laborales, capacitación.	Evaluación del capital humano de la empresa, identificación de posibles problemas laborales.	Analizar la cultura organizacional y su impacto en el desempeño de la empresa.
Propiedad Intelectual	Patentes, marcas registradas, derechos de autor, secretos comerciales, licencias, cesiones.	Identificación y valoración de los activos de propiedad intelectual, evaluación de su protección.	Considerar la importancia de la propiedad intelectual en el modelo de negocio de la empresa.
Propiedad	Títulos de propiedad, registros de la propiedad, contratos de arrendamiento, servidumbres, valoraciones.	Confirmación de la titularidad de los bienes inmuebles, evaluación del valor de mercado de los inmuebles.	Evaluar la condición física de los inmuebles y posibles contingencias ambientales.
Antimonopolio	Requisitos de notificación de fusiones, acuerdos de colaboración, prácticas restrictivas de la competencia, abuso de posición dominante.	Identificación de posibles infracciones a la normativa antimonopolio, evaluación de riesgos de sanciones.	Considerar la legislación antimonopolio aplicable en los distintos países donde opera la empresa.
Medio Ambiente	Permisos ambientales, cumplimiento normativo, gestión de residuos, impacto ambiental de las operaciones.	Identificación de posibles pasivos ambientales, evaluación del cumplimiento normativo.	Considerar los riesgos asociados al cambio climático y la transición hacia una economía más sostenible.
Tecnología	Sistemas de información, infraestructura tecnológica, ciberseguridad, dependencia de proveedores externos.	Evaluación de la madurez tecnológica de la empresa, identificación de riesgos cibernéticos.	Considerar la importancia de la tecnología en el modelo de negocio de la empresa.
Operaciones	Procesos productivos, eficiencia operativa, cadena de suministro, calidad de los productos o servicios.	Evaluación de la eficiencia operativa de la empresa, identificación de posibles cuellos de botella.	Analizar la capacidad de la empresa para adaptarse a cambios en el mercado.

Derechos de Propiedad Intelectual (DPI)	Validez, duración y protección de patentes, marcas registradas y otros DPI.	Vencimiento, impacto y costo.	Se busca determinar la fortaleza de los derechos de propiedad intelectual de la empresa, su valor y los riesgos asociados a su expiración o incumplimiento.
Propiedad	Escrituras, registros de la propiedad, contratos de arrendamiento.	Confirmación de la titularidad, valoración y costos potenciales de los activos inmobiliarios.	Se verifica que la empresa sea la legítima propietaria de los bienes inmuebles y se evalúa su valor de mercado.
Antimonopolio	Requisitos legales para fusiones y adquisiciones, intercambio de información con competidores.	Aprobación de las autoridades antimonopolio, evaluación de riesgos anticompetitivos.	Se asegura que la operación cumpla con la legislación antimonopolio y no genere prácticas restrictivas de la competencia.

Nota. Adaptado de “The essentials of M&A Due Diligence” por P. Howson, 2018.

2.2.2.6. Herramientas para mantener el proceso de diligencia debida en marcha

De acuerdo con Howson (2018), todos los elementos financieros, operacionales, legales y transaccionales importantes deberían aparecer en los dos documentos clave que impulsan el proceso de diligencia debida:

- Lista de verificación de diligencia debida
- Acuerdo de adquisición

La lista de verificación debería ser redactada primero, y debería sufrir una revisión constante a medida que el adquirente descubre puntos adicionales importantes. El acuerdo de adquisición expresará los elementos más importantes en la lista de verificación. De hecho, los dos documentos deberían ser paralelos el uno al otro. Además de la lista de verificación y el acuerdo, es muy importante tener los siguientes formularios:

- Cronograma de la transacción
- Listas de solicitudes de documentos

2.2.2.7. Fases del Proceso Due Diligence

Según un estudio de Málaga (2023) se desarrollan las siguientes fases:

- **Preliminar**

Antes de una *Due Diligence* (DD), la empresa realiza actos preparatorios para mejorar su atractivo y minimizar riesgos, organizando la documentación para evitar el acceso excesivo a información confidencial. Tras estos preparativos, se presentan a potenciales compradores y se inicia la negociación, estableciendo una Hoja de Ruta. La *Carta de Intenciones* define términos preliminares sin ser vinculante, y el Acuerdo de Confidencialidad (NDA) protege información sensible. Se puede firmar un Acuerdo Marco que detalla compromisos clave y un Acuerdo de Exclusividad, evitando negociaciones con terceros. Finalmente, se solicita una Check List de la documentación necesaria para la DD.

- **Investigación**

Durante la fase de investigación, se revisa la documentación en una Data Room, física o virtual, donde los asesores acceden a la información. Esta fase implica una revisión detallada y la posibilidad de realizar preguntas o solicitar información adicional, destacando la importancia de la coordinación y las sinergias entre equipos.

- **Emisión**

La emisión del informe de DD es el resultado del análisis realizado por los asesores. Este informe, fundamental para la toma de decisiones del inversor, se divide en un informe detallado y un resumen ejecutivo. Incluye un Cuadro de Contingencias que detalla riesgos y sus impactos potenciales. La estructura del informe abarca una introducción, análisis de áreas y un resumen de irregularidades. También se debe decidir si incluir recomendaciones, lo que afectará la responsabilidad del equipo.

- **Análisis**

En la fase de análisis, las partes revisan los informes y realizan negociaciones finales, utilizando sus propios asesores internos. Los elementos surgidos pueden modificar acuerdos previos, y esta fase permite al inversor decidir sobre la inversión. Los puntos clave incluyen el precio, condiciones suspensivas, transmisión de titularidad, gestión de personal, garantías y cláusulas de salida.

- **Implantación**

La adquisición de una empresa es un proceso prolongado que requiere el cumplimiento de hitos y gestiones externas al contrato. Al final del proceso, se implementan las nuevas condiciones establecidas por el nuevo propietario en la empresa adquirida.

Según Amat (2019), Cuando una empresa está interesada en realizar una adquisición, a menudo realiza encuestas en la industria para identificar compradores potenciales. Una vez identificadas las empresas objetivo, se investigan y, si lo desea, el comprador puede enviarle una carta de intención para explorar la posibilidad de comprar y vender la empresa. Esta carta fue firmada por ambas partes. Si el vendedor potencial está de acuerdo con el contenido del formulario de solicitud, esto es una señal de aceptación para firmar. Como es habitual, la carta de intención no define las obligaciones legales entre ambas partes, aunque dependiendo de cómo esté redactada, puede haber algunas cosas que pueden afectar el futuro de la relación entre ambas empresas.

- Plazo de las negociaciones.
- Compromiso de aportar información.
- Compromiso de exclusividad. El vendedor se compromete a no negociar ni vender a un tercero en un determinado plazo. Este punto siempre es de cumplimiento obligatorio.
- Asunción de gastos de asesores durante el proceso de adquisición. Normalmente, cada parte asume el compromiso de pagar a sus asesores.
- Rango tentativo de precios.
- Compromiso de depósito de una cantidad en garantía de contingencias que surjan entre el momento de la compraventa y un tiempo posterior (uno o dos años, normalmente).
- Compromiso por parte del potencial comprador de aportar garantías de que posee los recursos financieros para llevar a cabo la adquisición.
- Valor mínimo del patrimonio neto del vendedor en el momento de la venta.
- Plazo en el que expira la oferta.

Como se ha mencionado anteriormente, cada transacción de compraventa conlleva riesgos y, con frecuencia, resulta en disputas legales. Por esta razón, es altamente aconsejable contar con un adecuado asesoramiento jurídico desde el inicio del proceso, con el fin de reducir la posibilidad de enfrentar riesgos imprevistos. Dada la premisa de que es preferible prevenir que remediar, el comprador debe verificar la viabilidad de la operación, lo cual implica realizar una Due Diligence.

Este análisis exhaustivo incluye la auditoría de las cuentas y una evaluación de todos los aspectos legales de la empresa, abarcando áreas fiscales, laborales, medioambientales y de protección de datos, entre otros.

Antes de comenzar la Due Diligence, ambas partes habrán firmado una carta de intenciones, la cual generalmente incorpora un acuerdo de no competencia respecto a ciertos

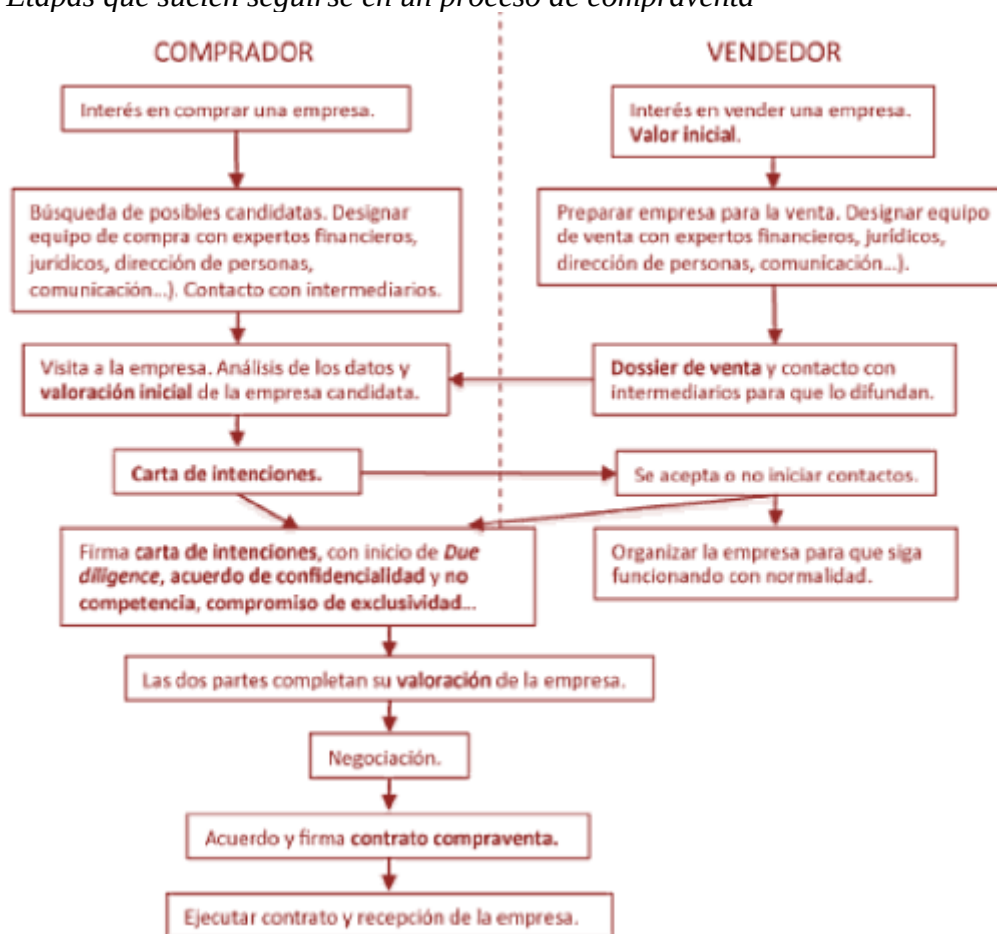
productos o mercados, así como a directivos y empleados durante un periodo de tiempo determinado. De esta manera, se resguardan los activos empresariales.

Otro aspecto que puede generar inconvenientes es la información a la que tiene acceso el comprador potencial, especialmente cuando ambas empresas son competidoras. Una estrategia para mitigar estos problemas es requerir que el comprador firme un acuerdo de confidencialidad, comprometiéndose a no utilizar ni difundir la información que le sea proporcionada. Sin embargo, en ocasiones, asegurar la confidencialidad puede ser complicado, especialmente al compartir información estratégica relacionada con productos, clientes y mercados. Para evitar conflictos, existen diversas alternativas:

- Incluir en el acuerdo de confidencialidad cláusulas de penalización, las cuales contemplan indemnizaciones significativas en caso de que se divulgue o utilice información confidencial.
- Asignar un costo a la información, por ejemplo, entre un 5% y un 10% del valor provisional de la empresa en cuestión. Así, si la transacción se lleva a cabo, el monto pagado por la información se considera un anticipo del precio final total. Por el contrario, si la operación no se concreta, la suma percibida permite a la empresa que facilitó la información obtener una compensación por el posible perjuicio causado.

Una vez finalizado el proceso de Due Diligence, el comprador potencial contará con más elementos para determinar si desea proseguir con el proceso e iniciar negociaciones que podrían culminar en un acuerdo de compraventa.

En el diagrama se ilustran las diferentes etapas que comúnmente se siguen durante el proceso de compraventa de una empresa, el cual, por lo general, se extiende durante un mínimo de 9 a 12 meses. Cabe destacar que cualquiera de las partes tiene la facultad de retirarse del proceso en cualquier momento.

Figura 2
Etapas que suelen seguirse en un proceso de compraventa


Nota. Adaptado de “Valoración y compraventa de empresas con casos prácticos resueltos” por O. Amat, 2029, Sección 1.4. Due Diligence

El mismo autor indica que, durante el proceso de Due Diligence, es fundamental que el posible comprador obtenga información que le permita realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa y establecer proyecciones fiables para su futuro. Para alcanzar este objetivo, se suelen llevar a cabo diversas actividades, tales como:

Aspectos generales:

- Realización de visitas a las instalaciones de la empresa, incluyendo la sede central, fábricas, tiendas y filiales.
- Obtención del organigrama de la organización.
- Elaboración de un listado que incluya empleados, salarios, antigüedad y compromisos laborales.
- Celebración de reuniones con los directivos de áreas clave como comercial, recursos humanos, administración y finanzas, con el propósito de profundizar en el conocimiento de la empresa y sus operaciones.

En lo concerniente a las cuentas:

- Análisis de los estados financieros anuales correspondientes a los últimos 3-5 años.
- Evaluación de las políticas contables aplicadas, como la amortización de activos, deterioros y provisiones, así como de la calidad de los saldos de clientes y existencias.
- Examen de los documentos de trabajo proporcionados por los auditores de cuentas.
- Revisión de la estructura de costes.
- Respecto al negocio:
- Evaluación de la gama de productos ofrecidos.
- Análisis de la base de clientes.
- Estudio del mercado y del posicionamiento de la empresa, así como un análisis de la competencia.

Aspectos legales:

- Verificación de la titularidad de las acciones y activos de la organización.
- Revisión de declaraciones fiscales y cotizaciones a la Seguridad Social.
- Investigación sobre inspecciones en curso y actas pendientes.
- Evaluación de créditos fiscales.
- Revisión de compromisos laborales, como pensiones.
- Análisis de litigios que se encuentren en curso.
- Comprobación de la situación registral de inmuebles, contratos de distribución, marcas y patentes.
- Aseguramiento del cumplimiento de obligaciones relacionadas con legislación laboral, urbanística, medioambiental y protección de datos.

En relación con las proyecciones futuras:

- Consideración de los presupuestos aprobados por el Consejo de Administración para el primer ejercicio.
- Examen del plan de negocio a desarrollar en los próximos 3-5 años.
- Realización de reuniones con la dirección de la empresa objetivo, para obtener información clave que facilite la estimación de la evolución futura de los negocios, así como de las inversiones planificadas en activos fijos y capital circulante.
- Revisión y validación de las hipótesis planteadas por la dirección de la empresa, a fin de evaluar su razonabilidad y detectar posibles inconsistencias entre ellas,

basándose en información histórica, planes de acción futuros e información sectorial.

- Elaboración de análisis de sensibilidad para las hipótesis y variables consideradas más críticas.

Según Palacín (2023), una vez firmada la carta de intenciones, los compradores ya pueden realizar la Due Diligence, que consiste en una auditoría de compra en la que se revisan, como mínimo, las áreas formales de la empresa: financiera, fiscal, laboral, medioambiental y legal. Asimismo, si el vendedor lo permite, también se revisan las áreas estratégicas de la empresa: comercial, productiva, organizativa y personas clave.

La Due Diligence tiene dos grandes objetivos para los compradores: verificar y profundizar en el conocimiento de la empresa target, y cambiar la oferta o decidir no realizar la adquisición si se encuentra información negativa no prevista que ya no hace interesante llevar a cabo la adquisición.

El comprador decide contratar a una firma de auditoría para llevar a cabo la Due Diligence en los aspectos financieros y fiscales, así como a un despacho de abogados para realizar la Due Diligence desde la perspectiva legal y laboral. En caso de que sea necesaria una evaluación medioambiental, se recurrirá a una consultoría especializada. Además, si es posible, se podrá contratar una consultoría para la Due Diligence estratégica. Es relevante mencionar que los honorarios de los auditores, abogados y consultores son firmes y se determinan en función de las horas estimadas necesarias para elaborar los informes. Dado que las grandes firmas de auditoría también disponen de servicios de consultoría en ámbitos legal, fiscal y laboral, cuentan con la capacidad de realizar toda la Due Diligence requerida.

Los auditores, abogados y consultores remiten una lista de información que necesitan a los vendedores, quienes responden facilitando esta información en un data room, ya sea físico o virtual. La tendencia actual ha evolucionado hacia la realización de la mayoría de las Due Diligence de forma virtual, lo que requiere que toda la información se envíe a una plataforma en línea. Es importante señalar que ciertos datos son proporcionados de manera codificada, preservando la identidad del personal, clientes y proveedores.

Un especialista en salas de datos es responsable de la creación del VDR (sala de datos virtual), así como de cargar los documentos y establecer los distintos perfiles de acceso. Los documentos pueden ser subidos con marcas de agua, ofreciendo la posibilidad de activar o desactivar la impresión de estos, e incluso se puede restringir la opción de realizar capturas de pantalla. Además, los perfiles de usuario cuentan con niveles de acceso personalizables, lo que permite mantener un control continuo sobre quién puede acceder a cada documento.

Si el vendedor desea recibir una oferta vinculante, tiene la opción de solicitar una Due Diligence del vendedor, la cual puede ser proporcionada a los compradores potenciales en la etapa final de la negociación.

2.2.2.8. *Otras técnicas de valoración de empresas para el proceso de compra y venta.*

Según Gleich et al. (2010), en un contexto de compra y venta de empresas se utilizan comúnmente tres enfoques de valoración diferentes:

- Análisis del flujo de caja descontado (DCF) que establece el valor actual neto (VAN) de la inversión.
- múltiplos comerciales
- Análisis de transacciones comparables

Asimismo, se realiza un análisis de acrecentamiento/dilución para evaluar el impacto de la adquisición en la relación precio/beneficio (PER) del comprador. Mientras que (2) y (3) suelen ser fundamentales en la determinación del precio de compra final, (1) se emplea para analizar las perspectivas empresariales futuras del objetivo y medir las sinergias asociadas con la transacción. No obstante, el análisis DCF presenta la limitación de tratar a la empresa como si operara con «piloto automático», es decir, no considera de manera explícita la capacidad de la dirección para adaptarse a la resolución de la incertidumbre empresarial al ajustar las estrategias de inversión efectivas. En un contexto de valoración, la flexibilidad de la dirección se asemeja a una cartera de opciones reales y representa un conjunto de derechos (sin obligaciones) para realizar ciertas acciones en respuesta a la llegada de nueva información relevante para las inversiones reales de la empresa.

En resumen, el análisis DCF resulta en una subestimación sistemática de las inversiones; por lo tanto, adoptar una perspectiva de opciones reales durante la fase de diligencia debida puede contribuir a aumentar la precisión de la estimación de la valoración desde la óptica del comprador.

Es fundamental no confundir las opciones reales con simples alternativas de acción, como la elección de una estrategia de negociación de menor costo con varias opciones de compra disponibles para el comprador.

Si se presentan las tres características, el perfil de rentabilidad del proyecto de inversión exhibe el típico formato de «palo de hockey» de una opción financiera. En consecuencia, su valor económico puede establecerse mediante un análisis estándar de derechos contingentes. Concretamente, la valoración formal de opciones establece el valor total de la inversión

(también conocido como VP ampliado), mientras que el valor de la característica de opción de la inversión se puede calcular restando el valor CC de la inversión (también llamado VAN pasivo). Las perspectivas de valor asociadas a un proyecto pueden representarse mediante una distribución de probabilidades en la que el valor esperado equivale al VAN neutral al riesgo. Las principales dificultades para valorar formalmente las opciones reales son la cuantificación de las palancas de valor correspondientes (en particular, el valor del activo subyacente y su volatilidad), dado que pueden no ser directamente observables, así como la determinación del impacto en el valor de las características del ejercicio anticipado. Asimismo, un proyecto de inversión específico puede contemplar diversos derechos de opción reales, por lo que la interdependencia debe ser contabilizada de manera explícita.

Según Fernández (2000), el método basado en el descuento de flujos de fondos (cash flow) busca establecer el valor de la empresa mediante la estimación de los flujos de efectivo que generará en el futuro, los cuales se descontarán a una tasa adecuada que refleje el riesgo asociado a dichos flujos.

Los métodos mixtos mencionados han sido ampliamente utilizados en el pasado. No obstante, su uso ha disminuido considerablemente, y se puede afirmar que, en la actualidad, de manera general, se opta por el método de descuento de flujos de fondos, ya que es el único método de valoración que es conceptualmente correcto. En estos métodos, se considera a la empresa como un generador de flujos de fondos, y para determinar el valor de la empresa se calcula el valor presente de dichos flujos utilizando una tasa de descuento adecuada. El valor de las acciones de una empresa, asumiendo su continuidad, se origina en su capacidad para generar ingresos (flujos) para los accionistas.

Los métodos de descuento de flujos se fundamentan en una proyección detallada y cuidadosa, para cada periodo, de cada una de las partidas financieras relacionadas con la generación de los cash Flow correspondientes a las operaciones de la empresa, como el cobro de ventas, los pagos de mano de obra, de materias primas, administrativos, de ventas, entre otros, y la devolución de créditos. Por lo tanto, el enfoque conceptual es comparable al del presupuesto de tesorería.

En la valoración mediante el descuento de flujos, se establece una tasa de descuento apropiada para cada tipo de flujo de fondos. La identificación de la tasa de descuento es uno de los aspectos más cruciales. Se lleva a cabo considerando el riesgo, las volatilidades históricas y, en la práctica, frecuentemente el tipo de descuento mínimo es establecido por las partes interesadas, (compradores o vendedores que no están dispuestos a invertir o vender por debajo de una rentabilidad específica, etc.).

Según lo expresa Obando (2023), el método basado en el valor sustancial de una empresa se determina en función de la inversión necesaria para establecer una compañía idéntica a la que se está evaluando. Existen tres tipos de valor sustancial:

- Valor sustancial bruto, que equivale al precio de mercado.
- Valor sustancial neto, que corresponde al precio de mercado menos las deudas.
- El valor sustancial bruto reducido se refiere al valor sustancial bruto menos las deudas sin costo.

Para calcular el valor sustancial, es necesario excluir los pasivos; de este modo, se ofrece una estimación aproximada del valor de los activos. Este método de valoración es uno de los más simples y utilizados al comenzar el proceso. Entre las ventajas de este enfoque se destacan la facilidad de cálculo y la capacidad inmediata de proporcionar el valor de la empresa en un momento específico. En cambio, presenta diversas limitaciones, como no considerar ciertos aspectos más complejos de la operación y no incluir los activos intangibles en la evaluación. Como resultado, se necesitan análisis complementarios para la decisión de compra. Este método de valoración empresarial fundamentado en el valor sustancial ofrece una perspectiva general del valor de la empresa al considerar la capacidad de establecer una entidad similar. La selección del método de valoración es fundamental para atender las necesidades particulares de la entidad sujeta a valoración, posibilitando una evaluación precisa y fundamentada de su valor en el mercado.

Según García y Paredes (2014), se puede emplear el método de aplicación de múltiplos de compañías comparables cotizadas. La fase inicial de este método consiste en identificar las empresas que cotizan en mercados organizados y que operan en el mismo sector o que están influenciadas por los mismos factores que la empresa objeto de valoración. Para ello, es necesario analizar los negocios y perfiles financieros con el objetivo de determinar si son comprables o no.

Una vez seleccionadas las empresas a utilizar, en la segunda fase será imperativo calcular los múltiplos que, al aplicarse a la empresa en evaluación, nos proporcionen el valor de mercado.

Finalmente, se aplican los múltiplos en la proporción correspondiente a la magnitud de la empresa en evaluación. Esta aplicación no se realiza de manera directa, ya que frecuentemente se requieren ajustes a estos múltiplos para determinar el valor de la empresa.

La fiabilidad de los resultados obtenidos a través de la aplicación de múltiplos de transacción aumentará conforme más recientes sean las transacciones. Este método también requerirá un conocimiento exhaustivo de todas las particularidades de estas operaciones y

sus participantes, para que se puedan identificar todos los factores que han influido en el precio final.

Según lo que Obando (2023) enuncia para la valorización, el método de valoración de sociedades basado en el valor de liquidación se enfoca en calcular el valor que tendría una empresa en caso de ser liquidada en el momento de la valoración. La disolución de la sociedad conlleva la venta de todos los activos y la liquidación de las deudas pendientes, incluidas las obligaciones con proveedores y empleados, conforme a la normativa legal vigente. Entre las ventajas identificadas, es importante señalar que, para la posición del comprador, este método proporcionará un valor de adquisición inferior al obtenido a través de otros métodos de valoración. Además, es valioso para la toma de decisiones iniciales en el proceso de adquisición. No obstante, en relación con las desventajas significativas que presenta, es importante señalar que este método de cálculo asume la finalización de todas las actividades productivas y comerciales de la empresa y puede resultar impreciso, ya que no considera factores como los activos intangibles que varían con el tiempo. Por lo tanto, el valor de liquidación es apropiado para las etapas iniciales de una adquisición o inversión.

Según Amat (2019), la valoración de una empresa mediante múltiplos implica evaluarla de manera análoga al precio de otras compañías comparables en el mercado, que pertenecen al mismo sector y presentan un riesgo, tamaño, crecimiento y generación de riqueza similares.

El enfoque de los múltiplos en la valoración empresarial opera de forma bastante parecida. Se basa en analizar los precios de transacciones recientes de empresas similares y se determina su relación con alguna variable de interés, como los beneficios, por ejemplo. Posteriormente, se calcula el promedio del precio pagado en relación con la variable seleccionada.

Los múltiplos pueden derivarse de:

- Cotizaciones de empresas comparables que están en el mercado: conocidos como múltiplos de empresas comparables.
- Precios de transacciones recientes de empresas comparables, generalmente no cotizadas: denominados múltiplos de transacciones de empresas comparables.
- Precios de compraventas recientes de participaciones significativas de la empresa que se está evaluando.

Según Palacín (2023) en la siguiente tabla se exponen los dos métodos de valoración más habituales.

Tabla 3
Métodos de valoración más habituales

Métodos	Descripción
Descuento de cash flow futuros	Proyección de los cash flow futuros de la empresa. Actualización de los cash flows futuros en función del riesgo.
Múltiplos	EBITDA Ventas Margen bruto Beneficio antes de intereses e impuestos Beneficio después de impuestos

Nota. Adaptado de “Fusiones y adquisiciones de los primeros contactos y negociación a la posadquisición” por R. Palacín, 2019, Sección 2.4 Valoración de la empresa.

El método más convencional para la valoración de una empresa es el descuento de flujos de caja libres futuros, ya que este enfoque ilustra de manera clara cómo se genera el valor y cuáles son los factores clave en su creación (drivers de valor). Para llevar a cabo esta valoración, es fundamental desarrollar un plan de negocio que resulte de un análisis exhaustivo.

Además, se emplean métodos de valoración basados en múltiplos (como EBITDA, beneficios, patrimonio neto y ventas), que implican determinar los múltiplos que se aplican a empresas comparables. En la práctica, el múltiplo de EBITDA es el más comúnmente utilizado para empresas de menor tamaño.

Ambas partes realizan sus propias estimaciones de valor, las cuales se utilizan durante la negociación para acordar el precio de la empresa y el earn-out.

2.2.2.9. *Comparación del Due Diligence con otras técnicas de valoración empresarial*

Según Howson (2018), en primer lugar, sin realizar las investigaciones adecuadas, no se podrá identificar la ubicación de los riesgos, lo que implica que solo se podrán negociar garantías estándar. No hay inconveniente si la operación es pequeña y el comprador tiene un profundo conocimiento del objetivo. En segundo lugar, la diligencia debida puede revelar problemas que eran desconocidos. Los vendedores, con frecuencia, están convencidos de que sus empresas no enfrentan problemas. A menudo han convivido con lo que los externos considerarían "problemas" sin que esto haya tenido efectos perjudiciales. Otra ventaja de la diligencia debida es que previene litigios. Los litigios son costosos e impredecibles. Comparativamente, la debida diligencia es económica. Los compradores deberían sentirse considerablemente más cómodos al estar informados sobre los problemas con antelación, en

lugar de enfrentarse a la eventualidad de presentar reclamaciones de garantía o indemnización, o de tener que demandar al vendedor.

En tercer lugar, el conocimiento es poder. La diligencia debida ofrece información valiosa al comprador. Cuanto mayor sea el conocimiento sobre la empresa del vendedor, mejor preparado estará el comprador para las negociaciones que se avecinan.

En cuarto lugar, sirve como una defensa ante posibles acusaciones de negligencia en una transacción. Los tribunales de Estados Unidos, por ejemplo, han determinado que no es razonable depender únicamente de la gestión de la empresa objetivo. Lo que se manifiesta debe ser corroborado mediante una investigación independiente.

Al concluir, los resultados de la diligencia debida aportan información valiosa para las negociaciones finales al identificar los riesgos frente a los cuales el comprador debe buscar algún tipo de protección o garantía con el vendedor.

Por último, pero no menos importante, la diligencia debida debe tener un impacto significativo en la rentabilidad de la adquisición. Un comprador siempre está dispuesto a pagar más por una empresa de lo que el vendedor considera que vale. Para maximizar la rentabilidad de la operación, el comprador debe poseer más conocimientos que el vendedor o ser capaz de optimizar la empresa de manera más efectiva que el vendedor. Por lo tanto, los resultados de la diligencia debida deben evaluar la lógica estratégica de la operación, el valor independiente de la empresa y sus perspectivas de crecimiento, así como la magnitud, el cronograma y la viabilidad de las sinergias. Los resultados deben considerarse en el plan de integración posterior a la adquisición.

Según Tuneu (2024), la comparación del Due Diligence con otras técnicas de valoración empresarial se fundamenta en diferencias clave, como su alcance y enfoque:

- **Alcance Integral:** El Due Diligence abarca no solo el análisis financiero, sino también elementos legales, operativos, comerciales y estratégicos, ofreciendo una perspectiva integral de la empresa. En contraste, las metodologías de valoración tradicionales, como el flujo de caja descontado (DCF) o los múltiplos comparables, se centran en determinar un valor financiero basado en datos específicos.
- **Identificación de Riesgos:** A diferencia de las valoraciones convencionales, el Due Diligence se enfoca en la reducción de riesgos a través de la identificación de posibles problemas legales, contractuales u operativos antes de finalizar una transacción. Esto trasciende los números, considerando factores cualitativos que pueden influir en la sostenibilidad de la inversión. Villalba (2023)

- **Complementariedad:** El Due Diligence complementa otras metodologías de valoración al validar la exactitud de los supuestos subyacentes, tales como proyecciones financieras o estimaciones de mercado. Esto contribuye a adaptar los términos y condiciones fundamentados en un conocimiento más profundo de los riesgos y oportunidades. Villalba (2023).
- **Personalización y Adaptabilidad:** A diferencia de las técnicas tradicionales, que tienden a ser estandarizadas, el Due Diligence se ajusta al tipo de transacción y a la industria, lo que permite un enfoque más específico de acuerdo con los objetivos de los participantes Tuneu (2024).

Estas características convierten el Due Diligence en una herramienta esencial para respaldar las valoraciones tradicionales y asegurar decisiones informadas en los procesos de compraventa de empresas.

Finalmente, según Financier Worldwide LTD (2019), el Due Diligence es una herramienta fundamental para el análisis de riesgos y la valoración empresarial en los procesos de compraventa. A diferencia de métodos tradicionales como el flujo de caja descontado (DCF) o los múltiplos comparables, el Due Diligence proporciona un enfoque mucho más integral y completo. Mientras que las valoraciones tradicionales se centran predominantemente en aspectos financieros, el Due Diligence abarca un análisis integral de elementos legales, operativos, comerciales y estratégicos. Esto proporciona una visión más integral de la empresa, permitiendo identificar riesgos que podrían no ser evidentes solo a través de los números.

El proceso de Due Diligence se centra en la identificación de riesgos potenciales, tales como problemas contractuales, litigios o debilidades operativas. Este análisis cualitativo no solo permite evaluar la viabilidad financiera de una adquisición, sino que también reduce posibles complicaciones futuras. Además, a diferencia de las valoraciones estándar, el Due Diligence se puede adaptar según el tipo de transacción o la industria, lo que lo convierte en una herramienta flexible y personalizada. En cuanto a su complementariedad, el Due Diligence no reemplaza las técnicas tradicionales, sino que las complementa, ofreciendo un respaldo esencial para validar los supuestos de las proyecciones financieras o estimaciones de mercado. Así, contribuye a la modificación de condiciones y términos fundamentados en una comprensión más clara y exacta de los riesgos y oportunidades.

2.2.3. Proceso de compraventa de empresas para fusiones y adquisiciones

2.2.3.1. Definición

Según Ayensa (2017), podemos definir un contrato de compraventa o compraventa como un acuerdo en el que una parte (a quien llamamos vendedor) se compromete a entregar algo o un derecho a otra parte (a quien llamamos comprador) a cambio de una determinada cantidad llamada precio. Un contrato de venta es un acuerdo flexible entre dos partes que establece los términos y condiciones de un intercambio mutuo.

Según Vadapalli (2007), las fusiones y adquisiciones (M&A) se definen como una operación comercial en la que una empresa compra a otra. La empresa compradora seguirá operando, mientras que la empresa adquirida, que a menudo se denomina empresa objetivo, será incorporada a la empresa compradora, lo que resultará en la desaparición de la empresa adquirida tras la fusión.

Según Palacin (2023), las fusiones y adquisiciones resultan beneficiosas para ambas partes, la compradora y la vendedora. La compradora mejora su posición competitiva y la vendedora satisface su deseo de pasar por el negocio. Es óptimo que, después de la adquisición, se genere un valor superior al que se habría generado sin la adquisición. Las sinergias pueden establecerse si se incrementan las ventas, se reducen los costes o se optimiza el balance (reducción de activos fijos y reducción de capital working capital) Al adquirir una empresa complementaria (integración horizontal), el potencial de vínculos de colaboración es notablemente elevado.

Al adquirir una empresa complementaria (integración horizontal), el potencial de vínculos de colaboración es notablemente elevado. Al adquirir un cliente o proveedor mediante la incorporación vertical, se puede mejorar significativamente la posición competitiva de la empresa compradora. Aunque inicialmente el potencial de sinergias y de mejora de posición competitiva no existía, también puede ser interesante adquirir una empresa que no aporta sinergias ni mejor posición competitiva (diversificación), y puede acabar siendo una adquisición muy buena porque se puede comprar barato y/o hay un potencial de mejora fácil.

En algunos casos, especialmente en países extranjeros, vale la pena estudiar la posibilidad de alcanzar un acuerdo estratégico (acuerdo de distribución, acuerdo de licencia, franquicia, joint venture, UTE) para posteriormente, si las cosas van bien, pasar a adquirir con más probabilidades de éxito y menos riesgos.

2.2.3.2. *Desarrollo de conceptos clave del proceso de compraventa*

- Compradores

Según Palacin (2023), hay dos tipos de compradores: los estratégicos y los financieros.

Los compradores estratégicos son empresas que adquieren otras empresas complementarias con el objetivo de mejorar su posición competitiva pensando a largo plazo. Gracias a las adquisiciones pueden crecer y obtener nuevas capacidades de una forma más rápida que con crecimiento orgánico.

Las motivaciones de los compradores estratégicos son:

- La rapidez.
- La posibilidad de aprovechar sinergias de ventas, costes, inversiones y desinversiones.
- La posibilidad de entrar en un nuevo mercado geográfico.
- La posibilidad de incorporar una nueva línea de producto.
- La posibilidad de mejorar en la cadena de valor adquiriendo proveedores o clientes.
- La posibilidad de incorporar nuevos conocimientos.
- La posibilidad de incorporar personas con talento.
- La posibilidad de colocar directivos propios para que se desarrollen en las empresas adquiridas.
- Evitar que otros competidores compren y realicen acciones agresivas después de la adquisición.

Los inconvenientes del crecimiento vía adquisiciones son:

- La necesidad de recursos financieros.
- La dificultad para encontrar empresas para ser adquiridas que encajen.
- La complejidad de la negociación del precio (fijo y variable), la forma de pago, etc.
- La complejidad de la estructuración financiera y legal del cierre de la operación.
- La complejidad de la integración posadquisición.

Los compradores financieros compran empresas con el objetivo de volverlas a vender a medio plazo (cuatro o cinco años). Durante esos años las empresas tienen que aumentar su valor para que el comprador financiero obtenga un beneficio que compense el riesgo asumido. Para aumentar su valor, las empresas adquiridas desarrollan estrategias de crecimiento orgánico e inorgánico, optimización de costes, optimización de activos y mejora de sus ventajas competitivas.

- Vendedores

Según Blasen (2023) los vendedores pueden ser de tres tipos: empresarios (personas físicas), empresas e inversores financieros.

Los motivos del vendedor cuando es persona física pueden ser:

- Aproveche el esfuerzo que dedica a construir y administrar su negocio.
- Jubilación y seguir aportando a la empresa.
- Está cansado de administrar su negocio y quiere concentrarse en otras cosas que le importan más.
- Inmersos en un entorno cada vez más complejo, competitivo e incierto, complicando aún más el futuro de la compañía.
- Incapacidad para financiar las inversiones necesarias para aumentar el valor de la empresa.
- Resolución de conflictos entre distintos socios.

El motivo del vendedor cuando es una persona jurídica (empresa) puede ser:

- La necesidad de recursos financieros para proyectos estratégicos.
- Necesitas recursos financieros para resolver tus problemas financieros.
- Vender unidades de negocio (líneas de productos, divisiones y filiales) que no sean estratégicas.
- Normativas legales.

En última instancia, el motivo de los inversores financieros a la hora de vender una empresa es obtener beneficios, lo que significa una mayor rentabilidad que otras inversiones financieras.

El comprador tiene la seguridad de que la empresa que adquiere está en buenas manos (sistemas de información robustos, auditorías fiables, posibles contingencias limitadas, etc.).

Según Durán (2023), en las transacciones comerciales, siempre habrá un comprador y un vendedor, y sus intereses serán diferentes, por lo que es importante comprender claramente la posición negociadora de cada parte para cerrar el trato. El punto de encuentro para ambas partes será el precio y las condiciones del trato.

El vendedor siempre intentará maximizar el precio de venta, porque una vez que se toma la decisión de vender, el futuro de la empresa ya no es importante para el vendedor. Por el contrario, el comprador buscará más razones que simplemente comprar barato, o comprar barato. De hecho, no creo que exista la oportunidad.

El comprador buscará una empresa que agregue valor a su negocio actual o de la que crea que recibirá algún retorno financiero en un corto período de tiempo.

Una situación de fusión puede ser muy diferente, porque, aunque ambas partes buscan la mayor valoración posible para sus empresas, los motivos estratégicos deben converger.

Las posiciones y beneficios del comprador y vendedor en una transacción de M&A se resumen en la siguiente tabla:

Tabla 4

Característica de compradores y vendedores

Característica	Vendedor	Comprador
Precio objetivo	Máximo	Mínimo
Rapidez del proceso	Alta, para minimizar el impacto en el negocio	Alta, para minimizar el coste del proceso, pero con el tiempo necesario para realizar un buen análisis
Tipo de proceso preferido	Competitivo	Exclusividad
Confidencialidad	Total, relativa a la documentación compartida	Limitada
Estructura del pago	Pago al cierre de la operación, limitando las garantías	Earn out (pago supeditado a resultados) y garantías contractuales

Nota. Adaptado de “Fusiones y adquisiciones en las pymes: Una guía práctica de las operaciones de M&A” por X. Martí, 2023

La principal motivación para realizar una adquisición o fusión estratégica es la búsqueda de sinergias.

La sinergia es el resultado de la mejor posición de dos empresas que operan por separado cuando trabajan juntas.

- Valoración de empresas

Según Amat (2019) antes de iniciar la evaluación es necesario conocer los objetivos que persigue la persona que quiere conocer el valor de la empresa:

- Deseo de comprar (o vender) la totalidad de la empresa o parte de un interés mayoritario o minoritario.
- Comprobar si el valor de la empresa ha aumentado o disminuido durante un período de tiempo. Esta información es necesaria para evaluar el desempeño del equipo directivo o resolver disputas entre la empresa y sus directores, socios u otras empresas.

- Determinar la retribución variable de los directivos cuando de ella dependa la evolución del valor de la empresa.
- Negociar la valoración con el precio de las acciones de la empresa para ver si vale la pena comprar (o vender) esas acciones porque están baratas (o caras).
- Recopilar información sobre el valor del inventario para preparar declaraciones de impuestos.
- Evaluación de participaciones patrimoniales en herencia y divorcio.
- Valorar todo o parte de los activos de la empresa para realizar el canje.
- Valoración de acciones en una oferta pública de adquisición abierta (OPA) de un gran número de acciones o de la totalidad de las acciones de una empresa cotizada.
- Está dirigido a todos los accionistas que deben decidir si aceptan o no el precio ofertado. El solicitante de la oferta pública de adquisición debe solicitar a la Superintendencia de Bolsa la autorización de la transacción, presentar un informe de evaluación por diversos métodos y estimar el rango de valor adecuado para el precio ofertado.
- Hay casos en los que una propuesta de adquisición quiere eliminar acciones del mercado de valores, lo que puede obligar a los accionistas minoritarios a vender sus acciones.
- Una venta o una exclusión forzosas de los accionistas minoritarios (squeezing) sólo puede tener lugar si el regulador del mercado de valores lo considera un precio justo, es decir, justo.
- Determinar el tipo de cambio en el proceso de fusión. Este es el número de acciones que obtiene la nueva empresa por cada acción de la antigua empresa. En caso de fusión, las acciones de las sociedades desaparecidas se sustituyen por las acciones de la nueva sociedad resultante de la fusión.

Por tanto, la ganancia en valoración puede estar relacionada con la venta de la empresa o puede haber muchas otras razones.

- Carta de Intenciones

Según Palacín (2023), finalmente, cuando las negociaciones entre compradores y vendedores llegan a un punto de encuentro, se procede a firmar la carta de intenciones, en la que se describen las principales condiciones del acuerdo de compraventa:

- El precio o la fórmula de fijación del precio (fijo y variable).
- La forma de pago.

- Las condiciones de cuenta de resultados y balance asumidas en la oferta.
- El período de ejecución de la Due Diligence.
- La colaboración futura de los vendedores.
- La posible escisión de activos.
- El alquiler de los inmuebles si son propiedad del vendedor.
- La cobertura de las contingencias legales, fiscales y laborales.
- La exclusividad.

En función de los resultados de la Due Diligence, puede que se tenga que renegociar algún aspecto de la carta de intenciones.

- Negociación

Según Palacín (2023), las negociaciones son complejas debido a que abarcan diversos aspectos empresariales y, además, son únicas debido a que cada empresa es diferente a las demás, solo se producen una vez y en un período de tiempo único. El poder de negociación de ambas partes está muy influido por las alternativas y el nivel de interés de las alternativas.

Los aspectos importantes de la negociación son:

- Preparar la mayor cantidad de información posible.
- Comunicarse con el interlocutor de forma positiva y clara.
- Determinar cómo se crea valor.
- Contar con negociadores profesionales con roles y procesos.
- Tener alternativas y buscarlas.
- Tener las ideas muy claras, pero deben ser fáciles de comprender.
- Realizar evaluaciones basadas en planes futuros detallados.
- Determinar cómo se verá afectada la adquisición en el peor de los casos.
- Tenga cuidado con las subastas, ya que pueden resultar en ganadores cruzados.
- Tenga cuidado con las decisiones apresuradas.
- El compromiso siempre debe ir de la mano de la razón.
- Negociar niveles de monetización relacionados con la creación de valor a partir de la adquisición.
- Tener en cuenta la estructura operativa (financiera, legal, financiera).
- Determinar el alcance del acuerdo (ZOPA).
- Compromiso del vendedor en la fase post-adquisición.

Las principales causas de la ruptura de las negociaciones pueden ser:

- Se han producido desacuerdos en el precio fijo, la forma de pago y el precio variable.

- La incompatibilidad personal entre personas (comprador, vendedor y directivos clave)
- Incompatibilidad de los procesos y la cultura empresarial.
- Existen restricciones y otros obstáculos legales.
- Incapacidad para financiar la adquisición
- Incapacidad para financiar la adquisición.
- Presentación de otros candidatos más interesantes.
- Existen dificultades en el proceso de gestión de responsabilidades.
- Cambios en la situación financiera.

Según López y Lobato (2006), la negociación es un proceso de interacción social en el que varias partes con intereses diferentes y a veces contradictorios intentan llegar a un acuerdo que satisfaga a todas las partes.

Las características que deben estar presentes para que se lleven a cabo las negociaciones son las siguientes:

- Toda negociación implica interacción o intercambio entre diferentes partes con el objetivo de obtener algo de otros a cambio de renunciar a algo. Por lo tanto, es importante definir claramente quiénes son las principales partes o actores en las negociaciones.
- Todas las negociaciones tienen como objetivo resolver el conflicto mediante un acuerdo.
- El compromiso de encontrar consenso es lo que distingue la negociación de otros procesos de interacción social.
- En cada negociación, las partes deben tener una comprensión clara de sus objetivos y los límites dentro de los cuales pueden hacer concesiones y llegar a un acuerdo.
- En toda negociación debe haber un equilibrio de poder lo más equilibrado posible.

2.2.3.3. *Factores Clave en la Compraventa de Empresas de Servicios Logísticos*

En la compraventa de empresas de servicios logísticos, como explica Cabrera (2012) uno de los principales factores es la decisión sobre el nivel de externalización de la gestión logística, incluido el transporte; externalizar implica contratar estos servicios a una empresa especializada, lo que es clave para la competitividad actual.

- Ventajas de la externalización logística:

- Reducción de costes fijos, convirtiéndolos en variables.
- Obtención de financiación mediante la venta de activos liberados.
- Permite a la empresa centrarse en su actividad principal.
- Inconvenientes:
 - Pérdida de autonomía y dependencia del operador logístico.
 - Dificultad para encontrar un operador adecuado y gestionar la relación.

El transporte es una de las actividades más comúnmente externalizadas, dando lugar a contratos con empresas especializadas en transporte internacional de mercancías.

2.2.4. Empresas de servicios logísticos

2.2.4.1. Logística

De acuerdo con lo expresado por Castellanos (2021), la definición de logística proporcionada por el Council of Logistics Management Professionals (CLMP) específicamente: “La logística es el proceso de planificación, ejecución, control, flujo y almacenamiento eficiente de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo para satisfacer las necesidades del cliente.

Si lo miramos en un contexto diferente, la logística es la parte de la cadena de suministro que planifica, ejecuta y controla los flujos de manera eficiente y productiva; Almacenar artículos, servicios e información relacionada desde el origen hasta el destino con el objetivo de la satisfacción del cliente. Por este motivo, la logística se convierte en uno de los factores competitivos más importantes, porque puede determinar el éxito o el fracaso de la comercialización de un producto.

Según este argumento, las actividades deben planificarse, prepararse y controlarse de acuerdo con reglas diseñadas por la empresa y de acuerdo con niveles específicos de servicio al cliente y otros objetivos específicos.

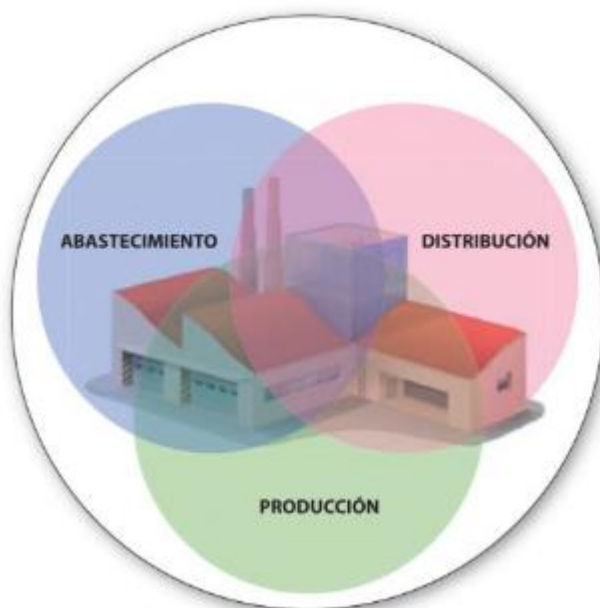
En este momento cobran especial importancia los elementos que componen los servicios logísticos, a saber:

- Gestión de materias primas: Es la gestión de la compra y recepción de materias primas y productos semiacabados para su posterior uso.
- Sistema de flujo de materiales: incluye la capacidad de planificar la producción de productos terminados para que estén listos para cumplir con los requisitos del cliente.
- Distribución física: es la distribución de productos terminados a diversos clientes.

Es decir, se trata de gestionar los tres principales procesos logísticos de la cadena de suministro: compras, producción y distribución.

Figura 3

Las tres grandes logísticas de la empresa



Nota. Adaptado de “Logística comercial internacional” por A. Castellanos, 2021, p.89

2.2.4.2. *Logística comercial internacional*

Según Castellanos (2021), Se define la logística comercial internacional como el estudio que determina y gestiona los flujos de materiales, la producción y la distribución con los flujos de información, con el fin de adecuar la oferta de la empresa a la demanda del mercado en condiciones óptimas de calidad.

2.2.4.3. *Transporte de mercancías*

Se trata de la organización y gestión estratégica del traslado internacional de bienes a través de medios aéreos, marítimos, ferroviarios o terrestres. Clarksons, (2025).

2.2.4.4. *Agente de Carga*

Según Baena (2002) la figura del transitario se ha ido consolidando paralelamente al desarrollo de los países y de la evolución de los diferentes medios de transporte, actúa de intermediario entre el exportador/importador y las compañías de transporte internacional, ofreciendo sus servicios como especialista en todas las modalidades de transporte, tal y como iremos viendo en los diferentes apartados.

Los conocimientos en la evolución y desarrollo del transporte, según Baena, los cambios existentes en los diferentes mercados, los acuerdos con compañías de transporte, tarifas propias, etc., permiten al transitario establecer claramente los parámetros del transporte en

servicio, costo y tiempo; como organización puede ofrecer al usuario asesoramiento y servicio al disponer de:

- Logística adecuada.
- Recursos propios (financieros y estructurales).
- Metodología sobre la organización del transporte.
- Organización local e internacional.
- Formación técnica sobre todas las modalidades de transporte.

El transitario como empresa de servicios en el transporte internacional, puede ser agente IATA, especialista en el transporte de carga aérea, agente consolidador en todas las modalidades de transporte, agencia de transporte por carretera y operador de transporte multimodal. Con la contenerización de las mercancías se ha ido creando la imagen del transitario como consolidador y/o NVOCC (Non Vessel Operator Commom Carrier), en el transporte marítimo. La imagen del transitario está oficialmente regulada en la mayoría de los países y sus funciones están claramente definidas en el comercio internacional.

Según Schramm (2012), un agente de transporte siempre es considerado como el Arquitecto del Transporte. Con el fin de optimizar su labor, se percibe que posee conocimientos especializados o herramientas para estructurar el transporte de mercancías por tierra, vías navegables (incluyendo el transporte marítimo y la navegación interior), y aire, a fin de fomentar los movimientos de carga tanto nacionales como transfronterizos. Además, presta servicios de almacenamiento, manipulación, embalaje y transporte de mercancías únicamente auxiliares. De acuerdo con un folleto de la FIATA de 1975, un transitario se dedica fundamentalmente a:

- Asesorar a los clientes sobre el medio de transporte más rápido y económico (función de asesoramiento).
- Asesoramiento a clientes en temas de embalaje (trabajos de embalaje).
- Responsable de las labores de despacho de aduanas (función de despacho de aduanas).
- Velar por el cumplimiento de las normas de comercio exterior y directivas de créditos documentarios (funciones documentales).
- Elegir el transportista más adecuado y firmar el contrato de transporte (función de arrendamiento).
- Proporcionar servicios colectivos como contribución tangible a la economía (función integrada).
- Proporcionar seguro durante el transporte (función de seguro).

- Asesoramiento a clientes en materia de almacenamiento y distribución (función logística).
- Envío de documentos tanto al transportista como al remitente (función de depósito en garantía).
- Supervisar el movimiento de mercancías (función de seguimiento).
- Pagar los gastos de envío, impuestos y tasas adeudados inmediatamente y facturarlos más tarde o cobrar y entregar fondos en nombre del remitente (función semibancaria) o
- Funciona como un medio de transporte independiente (función de transporte).

Al mantener un vínculo directo con los cargadores, un agente de carga desempeña en primer lugar una función de consultoría, cotizando tarifas de flete, dando recomendaciones de rutas y asesorando en torno a los reglamentos de exportación e importación, así como asesorando en cuanto a las condiciones de venta y pago (Clarksons , 2025).

2.2.5. Conceptos Generales

2.2.5.1. Preguntas sistemáticas (5 porqués)

Masaaki (1986) integra la técnica de los 5 porqués en su filosofía de mejora continua, un principio esencial del enfoque Kaizen. Los 5 porqués son utilizados para identificar las causas raíz de los problemas en una organización. Imai subraya que esta herramienta es fundamental para asegurar que los problemas se resuelvan de manera efectiva, no solo corrigiendo los síntomas, sino abordando las causas subyacentes que, de otro modo, podrían seguir afectando los procesos. Es una herramienta simple, pero crucial para el mantenimiento de la mejora continua, ayudando a las organizaciones a realizar ajustes y mejoras en sus procesos de manera proactiva.

2.2.5.2. Matriz de Priorización

Ries, (2011) menciona que la matriz de priorización es una herramienta esencial en el desarrollo de productos y proyectos. Se utiliza para identificar y priorizar las características o iniciativas que deben ser abordadas primero, en función de su valor para el cliente y su capacidad de generar aprendizaje o impacto significativo.

La matriz permite organizar las diferentes opciones en categorías, lo cual facilita la toma de decisiones estratégicas. Esta herramienta ayuda a concentrarse en las actividades que más valor aportarán a sus clientes y que permitirán un rápido aprendizaje y adaptación. Es fundamental para evitar desviar recursos hacia tareas de bajo impacto y para maximizar el retorno de inversión al identificar claramente cuáles iniciativas impulsarán el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

CAPITULO III DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Este capítulo define la situación actual y los criterios clave para evaluar la viabilidad de la compraventa. Se establece el enfoque metodológico, los parámetros de medición y los componentes esenciales de la propuesta, sentando las bases para su aplicación en los siguientes capítulos.

3.1. Selección de metodología para inicio de la evaluación

En la tabla 5 se presenta una comparativa a la metodología Due Diligence en comparativa con otras cuatro de las metodologías que se utilizan para poder realizar la valorización de una empresa para realizar un proceso de compraventa. En esta tabla se pueden evidenciar cuatro puntos clave como la descripción, las principales ventajas, desventajas y los aspectos del porque las seleccionan que la hacen completa, esto con el fin de validar y resaltar la integralidad y completo análisis que realiza el Due Diligence por lo que se fundamenta su selección para el presente estudio de cada una de ellas, con el fin de determinar cuál es la metodología más idónea para el estudio.

Tabla 5

Comparativa - Metodologías de Valorización de empresas

Metodología	Descripción	Ventajas	Desventajas	Aspectos que la hacen más completa
Descuento de Flujos de Caja (DCF)	Estima el valor de una empresa proyectando sus flujos de caja futuros y descontándolos a su valor presente utilizando una tasa de descuento adecuada.	Permite una valoración detallada basada en las expectativas futuras de la empresa.	Depende en gran medida de las proyecciones futuras, que pueden ser inciertas.	Ofrece una visión detallada del valor intrínseco de la empresa, considerando sus capacidades de generación de efectivo.
		Es útil para empresas con flujos de caja estables y predecibles.	Requiere estimaciones precisas de la tasa de descuento y los flujos de caja futuros.	
Valoración por Múltiplos de Mercado	Valora una empresa comparándola con otras similares en el mercado, utilizando múltiplos financieros como el P/E (precio/utilidad) o EV/EBITDA.	Es rápido y fácil de aplicar.	Puede no reflejar las particularidades de la empresa en cuestión.	Proporciona una referencia del valor de mercado, facilitando comparaciones con empresas similares.
		Refleja las valoraciones actuales del mercado.	Depende de la disponibilidad de empresas comparables.	

Valoración por Valor de Liquidación	Valora la empresa sumando el valor de sus activos y restando el valor de sus pasivos, considerando la venta o liquidación de la empresa.	Proporciona un valor mínimo en caso de liquidación.	No refleja el valor de una empresa en funcionamiento.	Útil para evaluar el valor en escenarios de liquidación o cierre de operaciones.
		Es útil para empresas en dificultades financieras.	Puede subestimar el valor de activos intangibles.	
Valoración por Transacciones Comparables	Valora una empresa analizando las transacciones recientes de empresas similares en el mercado.	Es útil para empresas con activos tangibles significativos.	No considera el valor de los activos intangibles.	Ofrece una base objetiva y verificable del valor de los activos y pasivos de la empresa.
		Proporciona una base sólida para la valoración.	Puede no reflejar el valor real de la empresa en funcionamiento.	
Due Diligence	Combina la valoración tradicional con un proceso exhaustivo de Due Diligence, que implica una revisión detallada de los aspectos financieros, legales, operativos y comerciales de la empresa.	Ofrece un análisis exhaustivo de los aspectos financieros, legales, operativos y comerciales de la empresa, proporcionando una visión completa del negocio.	Es un proceso que requiere tiempo, esfuerzo y recursos significativos para llevar a cabo, lo que puede complicar su implementación en transacciones rápidas.	No solo valora los activos físicos, sino que también considera los activos intangibles como la propiedad intelectual, la marca, el know-how, las relaciones comerciales, entre otros. A través de un análisis profundo, permite identificar oportunidades para optimizar los recursos, aumentar la rentabilidad y maximizar el valor de la empresa a largo plazo.
		Permite identificar riesgos ocultos que pueden impactar la transacción o la estabilidad de la empresa, como problemas legales, operativos, financieros o contables.	Implica la colaboración de expertos en diversas áreas (financiera, legal, operativa), lo que puede dificultar la coordinación y el tiempo de ejecución.	
		Proporciona la información necesaria para tomar decisiones fundamentadas y reducir la incertidumbre en procesos de compra, venta, o financiamiento.		

Nota. Elaboración propia

Tras un análisis exhaustivo de las metodologías de valoración de empresas, se concluye que el proceso de Due Diligence es la herramienta más completa y precisa para evaluar el

valor y los riesgos asociados a una empresa. Este proceso implica una investigación detallada de los aspectos financieros, legales, operativos y comerciales de la empresa, permitiendo identificar riesgos ocultos, evaluar la calidad de los activos y pasivos, y verificar la precisión de la información financiera. Según un artículo de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA), "la Due Diligence es un proceso de comprobación para abordar cualquier riesgo desde una perspectiva legal". (Ferrer, 2022).

La integración del Due Diligence con metodologías de valoración financiera, como el Descuento de Flujos de Caja (DCF), proporciona una estimación más precisa del valor de la empresa, considerando tanto su capacidad de generación de efectivo como los riesgos y oportunidades asociados a sus operaciones y entorno. Este enfoque combinado permite una toma de decisiones más informada y reduce la incertidumbre en procesos de adquisición o inversión. Como señala Muñoz (2023) en su artículo de, "la herramienta de la debida diligencia (Due Diligence) y el sistema de control interno en las empresas", es esencial para evaluar los procedimientos y controles internos de una empresa antes de una transacción.

Además, el Due Diligence permite evaluar aspectos intangibles de la empresa, como la cultura organizacional, la reputación de la marca y las relaciones con clientes y proveedores, que pueden tener un impacto significativo en el valor y la sostenibilidad a largo plazo de la empresa. Según Alarcón (2021) "un Due Diligence es un proceso que se inicia mediante la aproximación entre un inversor y un vendedor, en dicha aproximación se demuestran las reales intenciones del inversor de adquirir una parte o la totalidad de una sociedad"

En resumen, el Due Diligence es esencial para obtener una visión integral de la empresa, permitiendo identificar riesgos y oportunidades que pueden afectar su valor y desempeño futuro. Su combinación con metodologías de valoración financiera resulta en una evaluación más precisa y confiable, facilitando la toma de decisiones estratégicas en procesos de adquisición, inversión o reestructuración empresarial.

3.2. Planteamiento del Caso de Estudio

3.2.1. Datos generales de las empresas

3.2.1.1. Empresa Consultora

La empresa, ubicada físicamente en Arequipa, Perú, con operaciones tanto en Arequipa como en Lima, extiende sus servicios a diversas regiones del país y también ofrece soluciones en Estados Unidos, consolidando su presencia global.

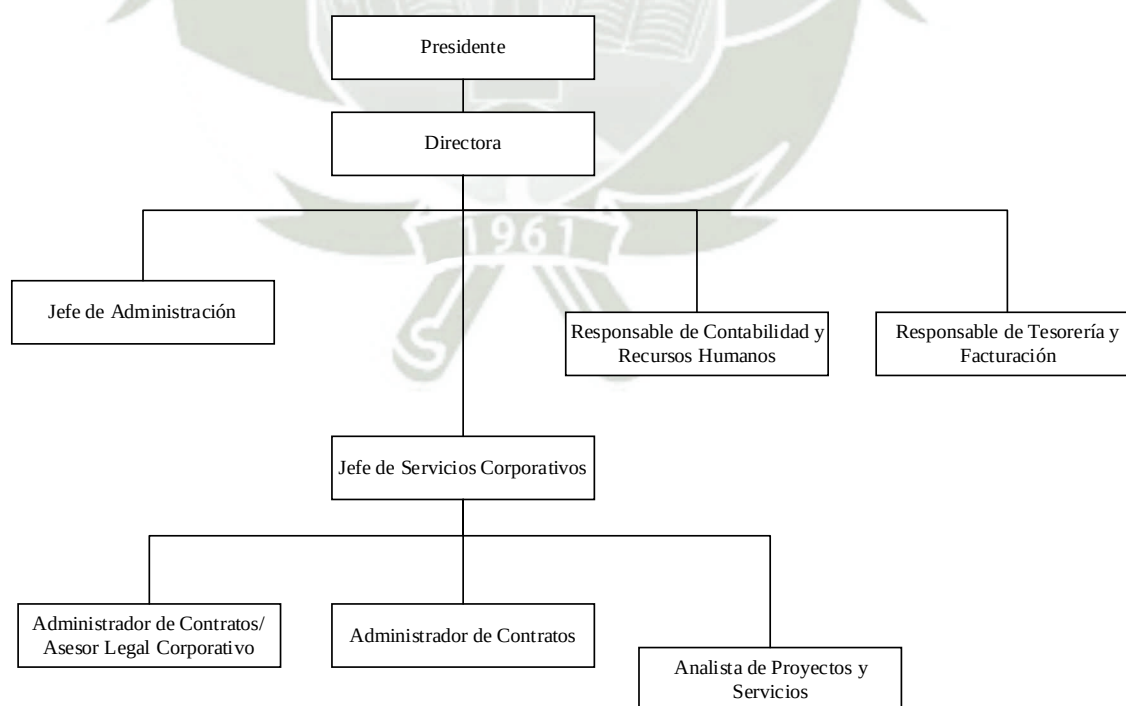
Su enfoque integral abarca la gestión contractual, desarrollo estratégico y optimización empresarial, posicionándola como un aliado clave para el crecimiento y competitividad del entorno corporativo.

Destaca en áreas como logística, reingeniería de procesos y proyectos de expansión, infraestructura y construcción, consolidándose en sectores como MYPES, PYMEs, construcción, minería e industria. Su propuesta incluye gestión de calidad, administración, control documental, y la implementación de normativas y acreditaciones, especialmente en minería.

Su misión es maximizar la rentabilidad social, económica y empresarial de sus clientes con calidad, ética y eficiencia, mientras que su visión es ser un socio estratégico para alcanzar objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Con una estructura organizacional eficiente, contribuye significativamente al desarrollo empresarial local e internacional, ofreciendo soluciones adaptadas a las necesidades de cada cliente. A continuación, se incorpora el organigrama que ilustra su estructura jerárquica y la distribución de responsabilidades entre sus diferentes áreas. Este esquema organizacional es fundamental para comprender la cadena de mando y la coordinación interna de la consultora.

Figura 4
Organigrama Empresa Consultora



Nota. Elaboración propia.

3.2.1.2. Empresa Compradora

De origen suizo, la empresa se ha consolidado como un líder global en el transporte internacional de carga, destacándose por su amplia presencia en más de 50 países y más de 150 oficinas a nivel mundial. Con un equipo de más de 2,500 expertos en logística, ofrece soluciones integrales adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente, lo que le permite garantizar una gestión eficiente y segura de cada envío.

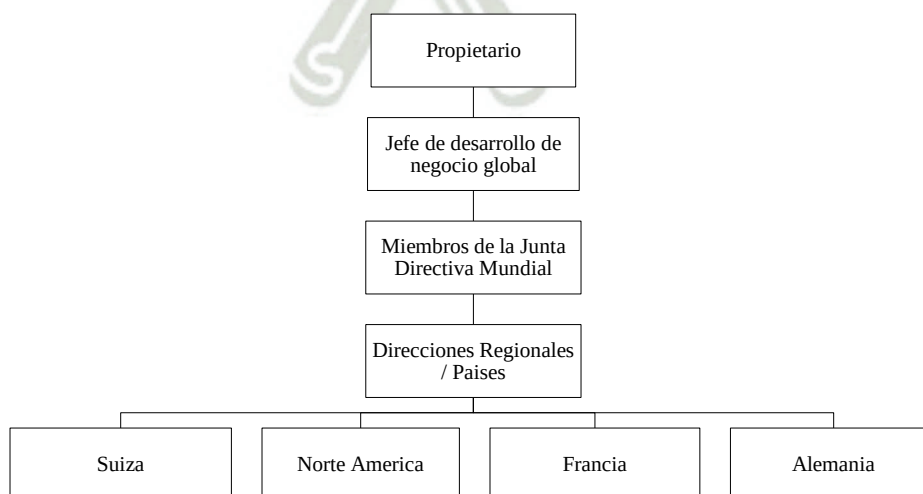
Su oferta abarca una variedad de servicios, incluidos transporte aéreo, marítimo, terrestre y ferroviario, así como soluciones especializadas como carga de proyectos, servicios 4PL, almacenamiento y despacho de aduanas. La empresa también se especializa en ofrecer asesoramiento en el diseño y la gestión de cadenas de suministro, implementando soluciones logísticas basadas en tecnologías de la información y gestionando proyectos para asegurar su ejecución exitosa y fluida.

Además, la empresa se dedica a la capacitación continua de sus clientes, organizando seminarios y cursos sobre temas clave como contratos de exportación, transporte, aduanas, fiscalidad e Incoterms. También desarrolla soluciones de ingeniería de transporte enfocadas en mejorar la eficiencia, seguridad y sostenibilidad de los procesos logísticos.

Su estructura organizacional está diseñada para respaldar sus operaciones globales, asegurando la integración de estos servicios de manera estratégica y eficiente. Gracias a su enfoque en la innovación, la personalización de soluciones y la excelencia operativa, la empresa se posiciona como un socio confiable y clave para clientes en diversas industrias a nivel mundial.

Figura 5

Estructura jerárquica de los directivos globales de la compañía



Nota. Elaboración propia

3.2.1.3. *Empresas a evaluar*

En el presente documento se evaluará los casos de estudio de dos empresas del sector logístico. “**Empresa 1**” es la entidad establecida en Santiago, Chile, casa matriz de operaciones con más de 20 años en el mercado y por otro lado “**Empresa 2**” su filial ubicada en Lima, Perú con 5 años en el mercado. Estas empresas se beneficiaron de un sólido respaldo y dirección estratégica conjunta, lo que les permitió operar con un enfoque amplio. Gracias a esta relación, aprovecharon las mejores prácticas internacionales en logística, adaptándolas a las necesidades locales, regionales y nacionales. Este vínculo les facilitó el acceso a recursos y conocimientos especializados, permitiéndoles ofrecer soluciones logísticas más completas.

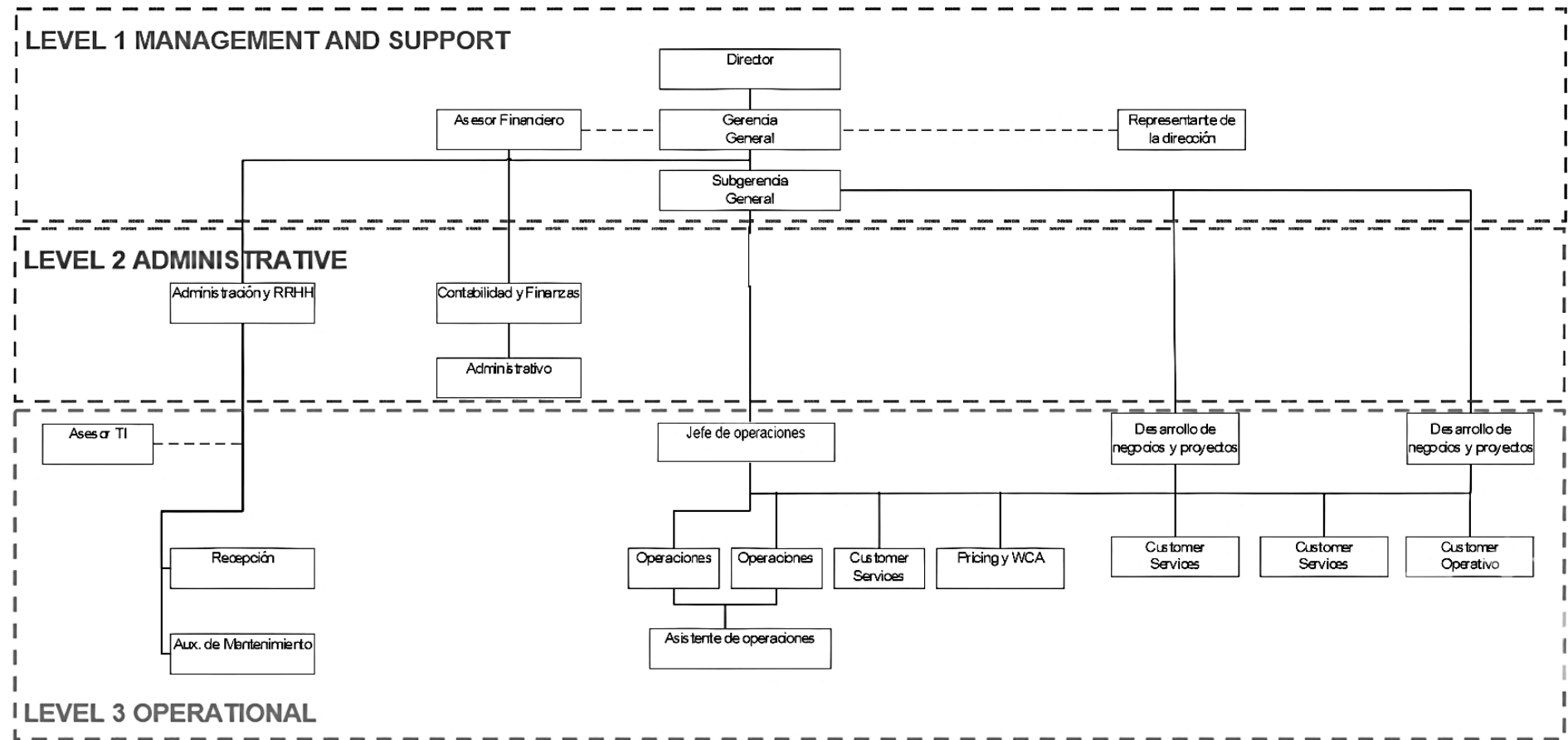
Ambas empresas ofrecen una gama integral de servicios, incluyendo transporte de carga, cumplimiento normativo, seguros, manejo de cargas especiales, y la gestión de aduanas y cuarentena. Su misión fue posicionarse como líderes en el sector de carga internacional, brindando soluciones logísticas alineadas con los estándares de calidad y sostenibilidad. Aspiraron a ser reconocidas por su excelencia en logística y transporte, tanto a nivel nacional como internacional.

En el ámbito de exportación e importación, manejaron el proceso de manera eficiente, desde acuerdos con navieras y líneas aéreas hasta el seguimiento de las cargas y la validación de los documentos. A nivel nacional, ofrecieron servicios completos que incluyeron transporte terrestre, almacenamiento, distribución y agenciamiento aduanero, asegurando un servicio ágil y de alta calidad.



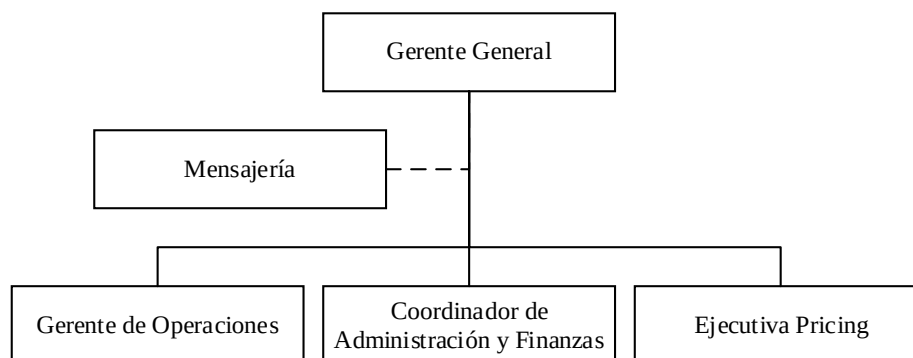
Con una estructura organizacional ágil y eficiente, cada área se enfocó en ofrecer un servicio personalizado, garantizando el cumplimiento de las necesidades del cliente en transporte y aduanas.

Figura 6
Organigrama - Empresa 1



Nota. Extraído de información Due Diligence remitida por Empresa 1

Figura 7
Organigrama - Empresa 2



Nota. Extraído de información Due Diligence remitida por Empresa 2

3.2.2. Datos iniciales del caso

A inicios de 2023 se inició un proceso de evaluación orientado a la adquisición de dos empresas del sector logístico. Para ello, la empresa compradora incorporó el apoyo de una

y metodologías han demostrado efectividad en proyectos de naturaleza similar. Esta decisión respondió a la necesidad de garantizar rigurosidad técnica y confiabilidad en el desarrollo del análisis.

El propósito inicial de este proceso fue evaluar la situación financiera y operativa de las empresas con el fin de determinar si representaban una opción estratégica de compra. Para ello, se llevó a cabo un análisis preliminar sustentado en la revisión de información clave, que incluyó:

- Una presentación del proyecto.
- Balances generales de la empresa 1 correspondientes a los años 2019, 2020, 2021 y hasta septiembre de 2022.
- Balances generales y estados de resultados de la Empresa 2 hasta octubre de 2022.

Este análisis permitió obtener una primera visión comparativa de las dos compañías. En el caso de la filial peruana, los estados financieros evidenciaron pérdidas atribuibles a la fase inicial de expansión; sin embargo, al considerarse en conjunto con la matriz chilena, que mostraba estabilidad y proyecciones sostenibles, la operación seguía siendo atractiva. Asimismo, se identificaron oportunidades de mejora en los costos administrativos y salariales, lo que resaltó la importancia de profundizar en la transición del beneficio bruto al beneficio neto.

Adicionalmente, aunque la pandemia tuvo un impacto directo en el rendimiento de ambas empresas, el Business Pipeline mostró señales de recuperación y posibilidades de optimización, lo que justificaba la necesidad de un análisis más exhaustivo. Con base en estos hallazgos, se estimó un valor neto aproximado de 1.000.000 USD, resultado que consideró las inversiones previas realizadas en Perú y el aumento de capital, reflejando el compromiso del grupo empresarial con la continuidad y crecimiento de sus operaciones.

Finalmente, el 14 de junio de 2023 se llevó a cabo la reunión de inicio del proyecto (Kick-Off Meeting), en la cual se formalizó la prestación del servicio, se presentó al equipo responsable y se definieron claramente las responsabilidades de cada una de las partes involucradas:

- Empresa Consultora:

La ejecución del proyecto quedaba liderada por dos especialistas con más de 40 años de experiencia en procesos de compraventa y análisis financiero. Estos expertos estuvieron respaldados por un equipo multidisciplinario que incluyó:

- Especialistas: Responsables de supervisar el cumplimiento de los lineamientos técnicos y normativos durante el proceso de Due Diligence
- Analistas y Encargado del Control Documentario: Encargados de consolidar la información obtenida, realizar los análisis correspondientes y gestionar la administración documental.
- Asesores legales/Contables-Financieros: Responsables de evaluar los aspectos legales/jurídicos, contables y financieros involucrados, garantizando la conformidad legal del proceso.
- Equipo administrativo y de soporte operativo: Apoya en la logística y administración del proceso de due diligence. Además, actúa como enlace entre las distintas áreas de la empresa para asegurar que la información requerida sea entregada de forma completa y oportuna.

- Empresa Compradora:

El proyecto contó con la supervisión directa de un representante designado por la empresa compradora, cuya función principal fue garantizar el cumplimiento de los objetivos y participar activamente en las decisiones clave.

- Empresa Evaluada:

El proceso de evaluación estuvo bajo la responsabilidad del Gerente General y los principales accionistas de la empresa, quienes supervisaron la entrega de la

documentación solicitada. Su participación activa fue fundamental para garantizar la transparencia y facilitar el acceso a los datos críticos necesarios para el análisis.

Se acordó realizar reuniones periódicas, lideradas por la consultora, para garantizar transparencia, resolver dudas y coordinar el flujo de información.

El Due Diligence comenzó oficialmente el 3 de julio de 2023, con una duración estimada hasta finales de ese mismo año, marcando el inicio de un proceso estructurado y orientado a la toma de decisiones estratégicas.

3.2.3. Propuesta inicial

Con base en los objetivos del cliente, la empresa consultora estructuró un Plan de Trabajo que permitió abordar de manera integral los aspectos críticos del negocio en evaluación. Este enfoque se diseñó para garantizar un análisis completo y objetivo, atendiendo las necesidades específicas identificadas durante las primeras reuniones.

Componentes de la Propuesta

La propuesta incluyó la evaluación de diversos aspectos clave del negocio, organizados de la siguiente manera:

- Aspectos Financieros:
 - Evaluación de políticas de previsión y contingencia mediante la revisión de líneas de crédito bancarias.
 - Análisis de los registros de deudas para comprender su impacto en la sostenibilidad del negocio.
- Aspectos Contables:
 - Análisis de balances financieros y estados de resultados.
 - Revisión de políticas de activos, niveles de propiedad, notas de auditoría y ratios financieros críticos.
- Permisos y Cumplimiento Legal:

Verificación de licencias, permisos especiales y otros requisitos normativos esenciales para la operación.
- Pipeline de Negocios y Proyectos en Curso:

Evaluación de oportunidades futuras y análisis de proyectos en negociación, con un enfoque en la viabilidad y proyección a mediano plazo.
- Negociaciones Actuales
- Revisión de acuerdos vigentes y recomendaciones para optimizar los procesos.

3.2.4. Metodología del Proceso

El proceso se estructuró en cuatro fases bien definidas:

- **Diseño y Planificación:** Incluía la definición de parámetros y objetivos específicos, alineándolos con los intereses estratégicos del cliente.
- **Ejecución:** Comprendía la recopilación y evaluación información financiera, operativa y legal para identificar fortalezas y posibles riesgos.
- **Consolidación de la Información del Due Diligence:** Reunía los hallazgos iniciales y su discusión con las partes interesadas para su validación.
- **Emisión del reporte final:** Abarcaba la entrega de un informe detallado que incluía conclusiones, observaciones clave y recomendaciones, priorizando la confidencialidad y transparencia de la información, así como los anexos de respaldo.

3.2.5. Modalidad de Servicio y Fechas de Atención

Se propuso que el servicio fuera realizado de manera remota, con reuniones semanales según el avance del proceso con las empresas a evaluar (Empresa 1 y Empresa 2), con flexibilidad para adaptarse a las necesidades del Cliente. Además, se garantizaron atenciones emergentes en los horarios requeridos por el cliente.

3.2.6. Presentación de resultados

Durante el proceso, los resultados relevantes que se obtengan serán presentados incluyendo resúmenes, análisis, tablas y gráficos con los principales hallazgos. Este enfoque detallado permitiría a la empresa consultora ofrecer un servicio de Due Diligence completo y ajustado a las necesidades del cliente, garantizando así la máxima transparencia y precisión en cada fase del análisis.

El informe final, incluiría toda la información recopilada durante el proceso y sería entregada digitalmente mediante enlaces protegidos con códigos de acceso y tiempos de caducidad, asegurando la privacidad de los datos. Además, las desviaciones identificadas, junto con los motivos, serían expuestos de manera clara y detallada, proporcionando al cliente una visión completa para tomar decisiones informadas.

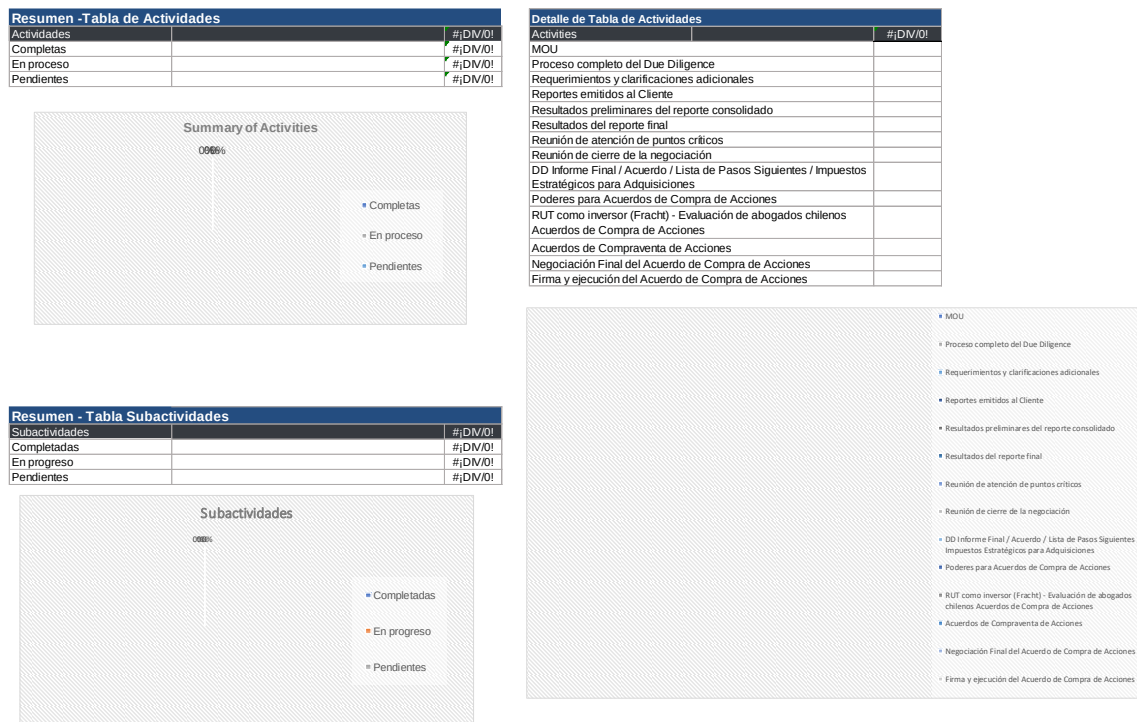
3.2.7. Reportabilidad

Se consideró la presentación de un informe final que consolidaría los hallazgos clave, así como las conclusiones y recomendaciones finales relacionadas con la evaluación del Due Diligence realizado a las Empresas 1 y 2. Este informe estaría acompañado por los anexos que documentan todas las actividades realizadas, garantizando que el cliente tenga acceso a la información necesaria para tomar decisiones informadas sobre el desarrollo del proyecto.

Asimismo, para mantener a las partes interesadas al tanto del progreso, se consideró compartir un modelo estructurado de cronograma que resumiría de manera clara y organizada las actividades realizadas, alineando los avances con los hitos programados durante la ejecución del servicio.

Figura 8

Esquema de control y avance de actividades del Servicio Due Diligence



Nota. Elaboración Propia.

3.3. Análisis de las oportunidades de mejora

Considerando las necesidades del cliente y la metodología establecida, se plantea la utilización de la herramienta de los “5 Por Qué” como un enfoque estructurado para identificar y analizar las causas raíz de los problemas detectados. Esta técnica permite profundizar en la comprensión de los factores que inciden en el desempeño empresarial, ofreciendo una base objetiva para la toma de decisiones y evitando soluciones superficiales que no resuelven el origen real de las dificultades.

La aplicación de los “5 Por Qué” resulta fundamental para asegurar que las oportunidades de mejora identificadas no respondan únicamente a síntomas aislados, sino que atiendan las verdaderas limitaciones que afectan la eficiencia y sostenibilidad del negocio. De este modo, se facilita el diseño de estrategias correctivas más efectivas, se optimizan procesos y se fortalecen las áreas críticas que requieren intervención. Asimismo, esta herramienta contribuye a una gestión de riesgos más sólida, a la reducción de costos operativos y al incremento de la competitividad en el mercado.

Tabla 6

Análisis de las oportunidades de mejora

Pregunta inicial	Causa Identificada (1er nivel)	Causa Raíz (2do nivel)	Causa Raíz (3er nivel)	Causa Raíz (4to nivel)	Causa Raíz (5to nivel)	Análisis (en infinitivo)
¿Por qué optimizar una propuesta de evaluación de empresas con la aplicación del Due Diligence?	Porque permite estructurar el análisis en diferentes áreas clave (financiera, legal, operativa, comercial, tecnológica).	Porque evita una evaluación incompleta o sesgada que podría generar errores en la valoración.	Porque utiliza metodologías estandarizadas y herramientas dando un marco de referencia para evaluar la viabilidad de empresas	Porque ayuda a tomar decisiones estratégicas informadas en la compraventa.	-	Aplicar un marco metodológico estructurado para evaluar la viabilidad de la empresa.
	Porque permite identificar riesgos y oportunidades en todas las áreas de la empresa.	Porque no solo se enfoca en los estados financieros, sino también en aspectos como cumplimiento normativo, reputación y viabilidad operativa.	Porque muchas empresas pueden ocultar o no reportar información clave sin una auditoría detallada.	Porque un Due Diligence riguroso garantiza que no existan contingencias ocultas.	Porque mejora la capacidad de negociación al contar con información detallada.	Implementar análisis detallados para identificar riesgos ocultos y fortalecer la negociación.
	Porque una evaluación superficial podría generar pérdidas financieras o	Porque pueden existir deudas no declaradas, litigios pendientes o	Porque sin un análisis profundo, el comprador puede asumir	Porque una evaluación sin Due Diligence puede basarse solo en datos	Porque permite negociar mejores condiciones de compra o	Realizar un análisis exhaustivo para minimizar contingencias y fortalecer la seguridad financiera.

problemas post-adquisición.	riesgos operativos que afecten la continuidad del negocio.	pasivos desconocidos.	presentados por el vendedor, sin verificación independiente.	estructurar medidas de mitigación de riesgos.	
Porque los resultados financieros no reflejan la totalidad del valor de una empresa.	Porque una evaluación limitada al desempeño financiero puede llevar a decisiones erróneas.	Porque un Due Diligence integral permite valorar activos intangibles y ventajas competitivas.	Porque conocer estos factores permite proyectar el crecimiento real de la empresa.	-	Incorporar variables estratégicas para evaluar el potencial de crecimiento del negocio.
Porque el objetivo de la compraventa es generar valor y no solo cerrar la transacción.	Porque una evaluación optimizada permite planificar estrategias post-adquisición para mejorar la integración y eficiencia.	Porque el Due Diligence no solo es una herramienta de evaluación, sino también una base para la estrategia de crecimiento.	Porque conocer a fondo la empresa permite maximizar sinergias y optimizar su operación después de la compra.	Porque ayuda a estructurar un plan de integración con objetivos claros de rentabilidad y eficiencia.	Diseñar estrategias de integración para maximizar el valor y la eficiencia post-adquisición.

Nota. Elaboración propia

Por todo lo expuesto, la aplicación del Due Diligence en la evaluación de empresas es clave para garantizar un análisis integral y minimizar riesgos. En primer lugar, permite estructurar la evaluación en áreas financieras, legales, operativas, comerciales y tecnológicas, evitando errores por falta de información o sesgos. Además, facilita la identificación de riesgos ocultos, lo que fortalece la negociación y reduce la incertidumbre.

Asimismo, una evaluación superficial puede generar pérdidas financieras y problemas post-adquisición, ya que podrían existir deudas no declaradas o litigios pendientes. Un análisis detallado permite mitigar estos riesgos y mejorar las condiciones de compra. Por otro lado, el valor de una empresa no se limita a sus resultados financieros; un enfoque integral permite evaluar activos intangibles y su potencial de crecimiento.

Finalmente, el Due Diligence no solo facilita la toma de decisiones, sino que también sienta las bases para estrategias post-adquisición que optimicen la integración y rentabilidad del negocio. Por ello, su aplicación resulta fundamental en cualquier proceso de compraventa empresarial.



CAPITULO IV: APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DUE DILIGENCE

Este capítulo aborda la implementación de la metodología Due Diligence en la compraventa de empresas logísticas, definiendo criterios y procedimientos para evaluar su situación financiera, operativa, legal y estratégica. También se presentan las herramientas de análisis utilizadas para mitigar riesgos y facilitar decisiones informadas.

4.1. Áreas de Análisis en el Due Diligence y selección de criterios a evaluar

4.1.1. Elementos Clave de Análisis

Se identificaron los elementos clave a incluir en cada uno de los tipos de análisis planificados para llevar a cabo una evaluación integral de las empresas a evaluar, abarcando las áreas legal, comercial, operativa, gerencial, contable y financiera. Con el fin de ponderar y determinar los factores críticos a evaluar, se llevó a cabo una evaluación de expertos utilizando una matriz de priorización, la cual permitió identificar los puntos más relevantes. A partir de esta matriz, se consideraron únicamente los factores con puntajes mayores o iguales a 2, los cuales se incluyeron en la evaluación de cada aspecto.



4.1.2. Matriz de Priorización

Tabla 7
Matriz de Priorización

Aspectos	Aspectos		Descripción del requerimiento	Consultora	Comprador	Ponderado	Resultado
LEGAL	SOCIETARIO	1	Constitución de la empresa: Documento que da inicio a la empresa, contiene datos relevantes como, organización societaria, capital, socios, entre otros. (Copia con validez legal)	3	3	3	Por requerir
		2	Descripción de vinculación con grupo económico, de existir este. Acuerdos del grupo económico: Abanico de decisiones que haya tomado el grupo económico en relación con la interacción entre las empresas y con terceros.	3	3	3	Por requerir
		3	Actas de acuerdos: Los documentos que contengan eventos importantes de la administración de la empresa (Copia simple)	3	3	3	Por requerir
		4	Poderes otorgados: Poderes que hayan sido inscritos en favor de determinadas personas para que actúen en nombre de la empresa (Copia con validez legal)	3	3	3	Por requerir
		5	Listado de Representantes legales y facultades: Personas que cuentan con las facultades (determinar estas) para poder actuar frente a terceros a nombre de la empresa.	3	3	3	Por requerir
		6	Acuerdos privados con terceros: Documentos privados, donde la empresa se haya obligado frente a terceros (copias simples)	3	3	3	Por requerir
		7	Distribución de acciones: Información de cómo se divide la participación de las empresas, así como los datos de sus titulares actuales y copia del Libro de Acciones con el asiento final	3	3	3	Por requerir
	TRIBUTARIO	8	Estrategia Tributaria de organización de las empresas y que forman parte del grupo económico y qué papel juega cada una en la prestación de servicios	3	2	2	Por requerir
		9	Información RUC: Información relevante de la empresa como sujeto de tributo, número de RUC, régimen tributario, etc. (copia simple del documento completo)	3	3	3	Por requerir
		10	Declaraciones juradas completas con hojas de trabajo correspondientes a los años 2021 y 2022 (copias simples)	3	2	2	Por requerir
		11	Deudas, beneficios de pago y/o multa: Fraccionamientos, obligaciones de pago al fisco, sanciones que se hayan impuesto.	3	3	3	Por requerir
		12	Procedimientos administrativos tributarios: Procedimientos que se lleven frente al Servicio de Impuestos Interno (SII).	3	3	3	Por requerir
	LABORAL	13	Contratos laborales: Totalidad de los contratos de naturaleza laboral que se mantengan con los colaboradores, debidamente firmados	3	3	3	Por requerir

		14	Contrato de prestadores de servicio: Totalidad de contratos de las personas que prestan servicio a la empresa sin relación laboral	3	2	2	Por requerir	
		15	Políticas laborales: Información relacionada con el manejo de los recursos humanos de las empresas.	2	2	2	Por requerir	
		16	Calendario Laboral con eventos importantes de compromisos, pagos de haberes, dividendos, etc.	2	2	2	Por requerir	
		17	Metodología de contratación de personal	2	3	2	Por requerir	
		18	Procedimientos de fiscalización laboral: Informe que contenga la existencia o inexistencia de procedimientos inspectivos de la autoridad competente del cumplimiento de las normas laborales.	3	2	2	Por requerir	
		19	Sentencias laborales pendientes y/o en cumplimiento: Informe con el estado de las sentencias laborales pendientes de cumplir, en cumplimiento o con cumplimiento cautelar.	3	3	3	Por requerir	
		20	Información previsional: Datos sobre pensionistas y personas próximas a la jubilación.	2	2	2	Por requerir	
		21	Procesos laborales en curso: Procesos judiciales o arbitrales que versen sobre una causa laboral.	3	3	3	Por requerir	
		22	Últimos finiquitos suscritos y comentarios de posibles reclamos	3	3	3	Por requerir	
		23	Cumplimiento de normativas locales sobre equidad de género o no discriminación.	2	1	1	No requerido	
	ADMINISTRATIVO	24	Permisos especiales: Listado de permisos de actividad de ser el caso.	3	2	2	Por requerir	
	JUDICIAL	25	Procesos Judiciales: Procesos judiciales que se lleven teniendo como contraparte al banco.	3	3	3	Por requerir	
		26	Sentencias de cumplimiento: Listado de sentencias, cual sea la rama, donde exista una obligación de cumplimiento, así como sentencias en procesos anteriores a la fecha.	3	3	3	Por requerir	
		27	Procesos en curso: Listado y contexto, de los procesos judiciales que estén en curso, datos relevantes sobre los mismos.	3	3	3	Por requerir	
		28	Medidas cautelares: Existencia de medidas cautelares que se estén ejecutando o pendientes de ejecución.	3	3	3	Por requerir	
		29	Títulos de propiedad de bienes muebles e inmuebles.	2	1	1	No requerido	
		30	Gravámenes, hipotecas o restricciones sobre los bienes.	2	1	1	No requerido	
		31	Análisis de cumplimiento con normas sobre residuos y emisiones.	2	0	1	No requerido	
		32	Evaluación de multas o sanciones por infracciones ambientales.	2	1	1	No requerido	
		33	Análisis de cláusulas de arbitraje en contratos.	1	0	0	No requerido	
		34	Revisión de historial de arbitrajes o mediaciones.	1	0	0	No requerido	
		35	Evaluación de riesgos por laudos arbitrales pendientes o no cumplidos.	1	0	0	No requerido	
		36	Identificación de bienes o activos embargados.	1	1	1	No requerido	
		37	Revisión de hipotecas, gravámenes o derechos de retención.	1	0	0	No requerido	
		38	Evaluación de riesgos asociados con reclamaciones de terceros sobre activos.	1	0	0	No requerido	
		39	Historial de negociaciones colectivas y cumplimiento de convenios sindicales.	1	0	0	No requerido	
		40	Análisis de la estabilidad legal y política en los países donde opera la empresa.	2	1	1	No requerido	
		41	Revisión de acuerdos con universidades o centros de innovación	1	0	0	No requerido	
CONTABLE FINANCIERO		42	Listado de libros actuales por empresa	3	2	2	Por requerir	

	43	Copia de reporte de Estados Financieros auditados 2020, 2021 y 2022	3	3	3	Por requerir
	44	Estados Financieros con detalle hojas de trabajo, período 2020, 2021, 2022	3	3	3	Por requerir
	45	Reporte de pago de dividendos a socios, detalle de pendientes por pagar	3	3	3	Por requerir
	46	Reporte de pago de utilidades, detalle de pendientes por pagar	3	3	3	Por requerir
	47	Libros en versión electrónica correspondientes al 2020, 2021, 2022 y corte a mayo de 2023	2	2	2	Por requerir
	48	Copia completa de RUT de la empresa, detallando los impuestos a los que está afecta la empresa	3	3	3	Por requerir
	49	Copia completa y hojas de trabajo de las declaraciones de impuestos de los últimos cuatro años	3	1	2	Por requerir
	50	Copa completa y hojas de trabajo de las declaraciones de impuestos mensuales del 2023	3	1	2	Por requerir
	51	Informe Contable respecto de la situación de la empresa suscrito por contador a mayo del 2023, incluyendo cuantificación de posibles desviaciones, incobrables	3	3	3	Por requerir
	52	Listado de reclamos con Impuestos Internos y análisis	3	3	3	Por requerir
	53	Resumen de impuestos pagados al año 2023	3	3	3	Por requerir
	54	Cronograma de pagos de impuestos	3	3	3	Por requerir
	55	Listado detallado del Inventario, con lugar de ubicación, valorización y detalle de depreciación	3	2	2	Por requerir
	56	Cuadro en Excel de actualización del valor de la acción por socio desde el aporte inicial a la fecha y respecto del capital actual	3	3	3	Por requerir
	57	Verificación de valor y propiedad de activos fijos y corrientes.	2	1	1	No requerido
	58	Identificación de activos no registrados o sobrevaluados.	1	0	0	No requerido
	59	Evaluación de inventarios (rotación, obsolescencia).	1	0	0	No requerido
	60	Evaluación de impacto financiero por fluctuaciones cambiarias.	2	1	1	No requerido
	61	Verificación de seguros contra interrupciones del negocio.	1	1	1	No requerido
	62	Análisis de la reputación financiera frente a instituciones externas.	1	1	1	No requerido
	63	Revisión de políticas de inversión de excedentes de tesorería.	1	0	0	No requerido
	64	Revisión de amortización de intangibles, incluyendo patentes y marcas.	1	1	1	No requerido
COMERCIAL	65	Organigrama y descripciones de puestos	2	2	2	Por requerir
	66	Lista de procesos clave relacionados con el área	3	3	3	Por requerir
	67	Flujograma de Procesos vinculados, en especial para la elaboración de precios, definición de márgenes, excepciones a propuestas, responsables	3	3	3	Por requerir
	68	Alianzas estratégicas con proveedores, detallar el servicio y el cliente	3	3	3	Por requerir
	69	Listado – Inventario de Documentos desarrollados para licitaciones y copia de los formatos	3	3	3	Por requerir
	70	Cartera de Negocios en Desarrollo con probabilidades de éxito específicas, valorizado y acciones planteadas	3	3	3	Por requerir
	71	Listado de registros de clientes en los cuales está inscrita la empresa y fechas de renovación	3	3	3	Por requerir
	72	Estadística de procesos y resultados en los cuales ha participado la empresa en el 2020, 2021 y 2022	3	3	3	Por requerir
	73	Estructura base de una licitación	3	2	2	Por requerir

	74	Reporte de comisiones pagadas y metodología de pagos correspondientes al año 2021 y 2022 y corte al 31 de mayo del 2023	3	3	3	Por requerir
	75	Informe de posición de la empresa, riesgos, situaciones críticas o contingentes	3	3	3	Por requerir
	76	Detalle de servicio post venta	2	2	2	Por requerir
	77	Análisis de ciclos de vida y potencial de innovación de servicios	2	1	1	No requerido
	78	Análisis de los canales de distribución (directos, indirectos, digitales).	2	1	1	No requerido
	79	Comparación de la propuesta de valor frente a competidores.	1	1	1	No requerido
	80	Revisión de la capacidad para lanzar nuevos productos/servicios.	1	1	1	No requerido
	81	Programas de fidelización y retención de clientes.	1	1	1	No requerido
	82	Nombres, apellidos y cargo del responsable y desde cuando	3	3	3	Por requerir
	83	Listado de servicios operativos que brinda la empresa (con el mayor detalle posible y actualizado)	3	3	3	Por requerir
	84	Formulario FODA simplificado de la gestión operativa de la empresa	3	3	3	Por requerir
	85	Organigrama del área y descripciones de puestos	3	2	2	Por requerir
	86	Flujograma integral y por servicio, identificando tiempos y total hasta el cierre del file operativo	2	2	2	Por requerir
	87	Estrategia de subcontratación operativa por tipo de servicios	2	2	2	Por requerir
	88	Formatos de gestión, reportabilidad mensual por servicio y consolidado – reportes internos	3	3	3	Por requerir
	89	Informe por cada servicio en ejecución a la fecha, destacando:	3	3	3	Por requerir
OPERATIVA	90	a) Resultado económico por servicios prestados	3	3	3	Por requerir
	91	b) Estimación de servicios adicionales y valorización	3	3	3	Por requerir
	92	c) Pérdidas	3	3	3	Por requerir
	93	d) Riesgos y dificultades	3	3	3	Por requerir
	94	e) Aspectos críticos	3	3	3	Por requerir
	95	f) KPIs solicitados y nivel de cumplimiento presentado a los clientes	3	3	3	Por requerir
	96	Revisión de planes de mantenimiento preventivo y correctivo.	0	0	0	No requerido
	97	Costos de mantenimiento en relación con los ingresos operativos.	0	0	0	No requerido
	98	Estadística de KPIs internos del 2020, 2021, 2022 y cortado al cierre de mayo del 2023	3	3	3	Por requerir
	99	Evaluación del estado físico de los activos operativos (maquinarias, equipos, instalaciones).	1	1	1	No requerido
	100	Capacidad instalada versus utilización actual.	1	0	0	No requerido
	101	Planes de Continuidad de Servicios, atención de situaciones extraordinarias, reposiciones de servicios o retrasos, toma de decisiones, organización de las acciones a seguir	3	3	3	Por requerir
	102	Resumen de servicios operativos estimados a fin de año 2021 sólo con los contratos vigentes (on y off shore) (por tipo de servicios y por volúmenes)	3	3	3	Por requerir
	103	Obsolescencia de equipos y necesidades de inversión en renovación.	1	0	0	No requerido
	104	Listado de Servicios ejecutados y no cobrados, no aprobados o problemáticos correspondientes al año 2022 y 2023	3	3	3	Por requerir

		105	Listado de principales desafíos que enfrenta el área frente a los requerimientos de los clientes actuales	3	3	3	Por requerir
		106	Evaluación del historial de fallas y tiempos de inactividad.	2	1	1	No requerido
		107	Revisión de la gestión de residuos y uso de recursos naturales.	1	0	0	No requerido
GERENCIAL	GENERALES	108	Descripción de la empresa, estamentos, directorio	3	3	3	Por requerir
		109	Formulario FODA simplificado de la empresa	3	3	3	Por requerir
		110	Comentario Gerencial de la situación de la empresa	2	2	2	Por requerir
		111	Actas de reuniones mensuales corporativas	2	2	2	Por requerir
		112	Copia de última planeación estratégica efectuada	2	2	2	Por requerir
	ADMINISTRATIVOS	113	Organigrama general de la empresa con nombres y apellidos	2	2	2	Por requerir
		114	Listado de proveedores de servicios y bienes habituales, monto pagado a la fecha y estimado al 31 de diciembre del 2023, evaluación de proveedores principales.	2	2	2	Por requerir
		115	Presupuesto general y detallado de gasto administrativo de la empresa y estimación a diciembre del 2023	3	2	2	Por requerir
		116	Programa de ahorro/inversión, estimado en actividades, procesos, estructura	3	2	2	Por requerir
		117	Listado de actividades de responsabilidad social	3	3	3	Por requerir
	RECURSOS HUMANOS	118	Listado de personal bajo planilla y hoja de vida de cada uno bajo formato estándar de la empresa	3	3	3	Por requerir
		119	Política salarial y de contratación	3	3	3	Por requerir
		120	Programas de capacitación interna entre áreas	2	2	2	Por requerir
		121	Copia de la última evaluación del personal y resultados esperados	3	2	2	Por requerir
		122	Copia del Manual de Trabajo Interno	3	2	2	Por requerir
		123	Satisfacción y retención del personal - Clima laboral	1	1	1	No requerido
		124	Evaluación de relaciones sindicales, conflictos laborales y convenios colectivos.	0	0	0	No requerido
	CALIDAD	125	Listado detallado (por proceso evaluado) de certificaciones y acreditaciones, calificaciones, fechas de renovación, puntajes obtenidos, pendientes por mejorar para elevar la puntuación	3	3	3	Por requerir
		126	Programa de trabajo interno estimado al 31 de diciembre del 2023, nuevas homologaciones, propuesta de entidades y sectores a cubrir	2	2	2	Por requerir
		127	Presupuesto del área a diciembre del 2023	2	2	2	Por requerir
	INFRAESTRUCTURA	128	Descripción de locales y sus respectivas licencias	3	3	3	Por requerir
		129	Procedimientos administrativos: Frente a distintos estamentos estatales que estén pendientes de resolución o ejecución	2	2	2	Por requerir
		130	Plano de distribución (Layout)	2	2	2	Por requerir
		131	Inventario de muebles e inmuebles con ubicación principal	2	2	2	Por requerir
		132	Aspectos relevantes, riesgos, necesidades (valorizados) estimados al 31 de diciembre del 2023	3	2	2	Por requerir
		133	Programa de optimización	3	2	2	Por requerir

	134	Permisos de construcción y uso	1	0	0	No requerido
ÉTICA Y CUMPLIMIENTO	135	Políticas	3	3	3	Por requerir
	136	Plan de trabajo al 31 de diciembre del 2023	2	2	2	Por requerir
	137	Reporte de la última capacitación y firma de formularios	2	2	2	Por requerir
	138	Programa de capacitación año 2023	3	3	3	Por requerir
	139	Reporte del año 2022 sobre desviaciones o situaciones observadas	3	2	2	Por requerir
MARCAS Y PATENTES	140	Listado de todas las marcas y patentes vigentes, copia de los documentos que las respaldan	3	3	3	Por requerir
	141	Listado de marcas y patentes pendientes de registrar	3	3	3	Por requerir
	142	Análisis del posicionamiento de marca en el mercado.	1	1	1	No requerido
	143	Evaluación de posibles litigios relacionados con marcas.	2	1	1	No requerido
ÁREA DE TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	144	Organigrama y personas a cargo	2	2	2	Por requerir
	145	Flujograma de actividades	2	2	2	Por requerir
	146	Estrategia de comunicación y resguardo de datos	2	2	2	Por requerir
	147	Planes de contingencia y mitigación	3	2	2	Por requerir
	148	Software, proveedores y fechas de renovación	3	3	3	Por requerir
	149	Hardware	2	2	2	Por requerir
	150	Inventario de licencias y fecha de vencimiento	3	3	3	Por requerir
	151	Última verificación de registros de la empresa y back up de resguardo	2	2	2	Por requerir
	152	Presupuesto del área para cierre del 2023	2	2	2	Por requerir
	153	Escalabilidad de los sistemas tecnológicos	2	0	1	No requerido
FINANZAS	154	Flujo de caja de la empresa con corte a mayo 2023 y proyección al 31 de diciembre 2023	3	3	3	Por requerir
	155	Análisis del comportamiento del capital de trabajo por los servicios principales y su costo	3	3	3	Por requerir
	156	Entidades bancarias con las que trabaja y nombres de sectoristas	3	2	2	Por requerir
	157	Listado de Líneas de Crédito y productos, con detalle de utilización por entidad bancaria	3	3	3	Por requerir
	158	Reportes de cumplimiento de obligaciones DICOM, EQUIFAX, SENTINEL	3	3	3	Por requerir
HSE	159	Políticas	3	3	3	Por requerir
	160	Listado de Manuales, procesos, procedimientos, formatos de la empresa	3	3	3	Por requerir
	161	Estadísticas de cumplimiento y desviaciones, eventos con corte a mayo del 2023	3	3	3	Por requerir
AUDITORÍA INTERNA Y/O EXTERNA	162	Plan de Auditoría para el cierre estimado al 2023	2	2	2	Por requerir
	163	Listado de levantamiento de observaciones	3	2	2	Por requerir
CONTRATOS Y LOGÍSTICA	164	Listado y copia de los principales contratos suscritos a la fecha tanto por servicios como por proveedor (separando los vinculados a la operación)	3	3	3	Por requerir
	165	Personal encargado de la Administración de los Contratos con Clientes y con proveedores	3	1	2	Por requerir
	166	Plan de Adquisiciones y Compras	2	2	2	Por requerir
	167	Procedimiento de adquisiciones y compras	2	2	2	Por requerir
	168	Reporte de gestión contractual emitido a clientes	2	2	2	Por requerir

	169	Reporte de gestión contractual interna mensual	3	2	2	Por requerir
	170	Cierre de contratos con Clientes del 2020, 2021 y 2022	3	3	3	Por requerir
	171	Gestión de inventarios	2	2	2	Por requerir
	172	Listado de proveedores de seguros, copia de pólizas	3	3	3	Por requerir
	173	Presupuesto de costos y pagos de pólizas hasta 31 de diciembre del 2023	2	2	2	Por requerir
	174	Reporte de Sinistros de compañías de seguros, por seguro contratado y por la vigencia de la póliza	3	3	3	Por requerir
	175	Proceso de Contratación y selección de compañías de seguros	3	3	3	Por requerir
	176	Análisis de la relación con las compañías de seguros.	2	1	1	No requerido

Criterio	Descripción
3: Información clave y decisiva	Esta categoría incluye los datos fundamentales para la evaluación y toma de decisiones dentro del proceso de Due Diligence. La ausencia de esta información podría comprometer la validez del análisis y la identificación de riesgos clave.
2: Información de apoyo	Esta categoría incluye información importante que complementa el análisis principal, aunque no es crucial para el proceso en su totalidad. Su ausencia no comprometería la evaluación general, pero su presencia puede mejorar la calidad del análisis al proporcionar un contexto más completo y detallado.
1: Información secundaria/complementaria	Son datos que, aunque pueden tener cierto valor informativo, no tienen un impacto directo en la toma de decisiones clave. Su ausencia no afectaría la validez del análisis, pero podrían ofrecer un valor adicional en caso de que se necesite profundizar más en el proceso o en aspectos específicos.
0: Información no aplicable o prescindible	Se refiere a datos que no tienen ningún impacto relevante en el proceso de Due Diligence. Su inclusión no contribuye al análisis ni a la toma de decisiones, por lo que pueden ser descartados sin afectar la integridad del proceso.

Nota. Elaboración propia

Con base en los resultados obtenidos de la matriz de priorización, se diseñó un enfoque integral para la evaluación de Due Diligence que abarca criterios clave en múltiples áreas, garantizando un análisis exhaustivo y completo. Este enfoque incluye un total de 135 requerimientos distribuidos de la siguiente manera: 27 requerimientos legales, que comprenden aspectos societarios, tributarios, laborales, administrativos y judiciales; 15 requerimientos contables financieros, enfocados en la situación económica y los riesgos asociados; 12 requerimientos comerciales, dirigidos a evaluar estrategias y operaciones alineadas con los objetivos del negocio; 19 requerimientos operativos, que analizan la eficiencia de los procesos clave; y 62 requerimientos gerenciales, que integran aspectos como administración, recursos humanos, calidad, infraestructura, ética y cumplimiento, marcas y patentes, tecnología de la información, finanzas, salud, seguridad y medio ambiente (HSE), auditorías internas y externas, contratos y logística, y seguros.

Los criterios de evaluación fueron definidos estratégicamente, considerando tanto la experiencia y especialización de los responsables de la ejecución del servicio como la perspectiva del comprador. Se buscó reflejar las capacidades técnicas y operativas necesarias para el éxito del servicio, así como las prioridades del comprador en aspectos críticos como el impacto en los objetivos estratégicos, la viabilidad financiera, la gestión de riesgos y la alineación con las metas a largo plazo. La participación activa de expertos fue clave para garantizar que los criterios seleccionados fueran objetivos, relevantes y alineados con los intereses de todas las partes involucradas.

El proceso de priorización permitió identificar los aspectos más relevantes, teniendo en cuenta factores como el tiempo limitado para la evaluación, la necesidad de un enfoque práctico y eficiente, y la implementación de un sistema de trabajo claro y funcional. De esta manera, se ponderaron los resultados y calificaciones obtenidas, determinando con precisión los requerimientos prioritarios que debían formar parte del Due Diligence.

Esta metodología asegura una evaluación ágil y precisa, centrada en los puntos críticos que podrían influir significativamente en el éxito de la transacción. Al evitar la sobrecarga de análisis innecesarios, se optimiza el proceso de toma de decisiones, garantizando que estas sean informadas, oportunas y alineadas con los intereses del comprador. Asimismo, el enfoque se adapta a las condiciones operativas específicas del proyecto, maximizando las posibilidades de éxito en la transacción y contribuyendo a un proceso de Due Diligence efectivo y estratégico.

4.2. Herramientas e instrumentos

En el proceso de Due Diligence, se emplean diversas herramientas e instrumentos para garantizar una evaluación exhaustiva y organizada. Entre estos instrumentos destacan:

4.2.1. Herramientas

4.2.1.1. *SharePoint – Almacenamiento y colaboración en documentos*

Finalidad: SharePoint es una plataforma de colaboración que permite almacenar, compartir y gestionar documentos de manera segura. En el proceso de Due Diligence, se utiliza para centralizar y organizar la documentación relevante de la empresa objetivo, garantizando que todas las partes involucradas tengan acceso controlado a los archivos y puedan colaborar de manera eficiente.

Tipo de información a recopilar: Documentos relacionados con la operación de la empresa, contratos, informes financieros, registros legales, actas de reuniones, certificaciones, y cualquier otro archivo pertinente que se necesite revisar y compartir durante la evaluación.

4.2.1.2. *Microsoft Excel – Análisis de datos financieros, tablas dinámicas*

Finalidad: Microsoft Excel se utiliza para organizar, analizar y visualizar grandes volúmenes de datos, especialmente en lo que respecta a los estados financieros de la empresa. En un Due Diligence, es crucial para calcular y analizar ratios financieras, flujos de caja, ingresos, pasivos y otros indicadores clave que permitan evaluar la viabilidad y la situación financiera de la empresa objetivo.

Tipo de información a recopilar: Estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja), análisis de tendencias financieras, ratios financieras (rentabilidad, liquidez, solvencia), historial de deudas, entre otros datos numéricos relevantes.

4.2.1.3. *Microsoft Teams o Google Meet – Reuniones virtuales y entrevistas*

Finalidad: Estas herramientas permiten realizar reuniones virtuales y entrevistas con los responsables de la empresa objetivo, así como con expertos o consultores que participan en el Due Diligence. Ayuda a aclarar dudas, obtener información adicional y discutir temas críticos que no se pueden resolver solo con documentos.

Tipo de información a recopilar: Testimonios, entrevistas con directores, gerentes y empleados clave para obtener detalles sobre la estrategia, operaciones, cultura corporativa, posibles riesgos, o áreas que no están reflejadas completamente en los documentos escritos. También puede usarse para discutir puntos clave identificados en el Due Diligence.

4.2.1.4. *Microsoft PowerPoint/Canva – Creación de presentaciones e informes visuales*

Finalidad: Estas herramientas se utilizan para crear presentaciones visuales e informes concisos que resuman los hallazgos del Due Diligence. Son útiles para presentar los resultados de manera clara y estructurada a los inversores, directivos o stakeholders involucrados en la transacción.

Tipo de información a recopilar: Resúmenes ejecutivos, análisis de riesgos, puntos críticos encontrados, gráficos y visualizaciones de los estados financieros, y cualquier otro hallazgo clave que deba ser presentado de forma comprensible.

4.2.1.5. *MiSentinel (Plataforma SUNAT) – Verificación de información relacionada con las obligaciones tributarias de las empresas*

Finalidad: MiSentinel es una plataforma de la SUNAT (Perú) que permite verificar el cumplimiento tributario de la empresa objetivo, incluyendo la situación fiscal, deudas, multas y registros relacionados con impuestos. Su finalidad es asegurar que la empresa esté al día con sus obligaciones fiscales, lo cual es un componente clave en la evaluación de riesgos durante el Due Diligence.

Tipo de información a recopilar: Historial de pagos fiscales, deudas tributarias, multas pendientes, información sobre la regularización de impuestos, así como el estado general de la empresa en términos de su cumplimiento con la SUNAT.

4.2.1.6. *Consulta RUC – Verificación de la información registrada de la empresa (SUNAT)*

Finalidad: La herramienta de Consulta RUC de la SUNAT permite verificar la validez y estado del Registro Único de Contribuyentes (RUC) de la empresa. Es esencial para comprobar que la empresa esté correctamente registrada y habilitada para operar legalmente.

Tipo de información a recopilar: Datos básicos de la empresa, como la razón social, dirección fiscal, actividad económica, estado de inscripción en el RUC, y cualquier otra información relevante relacionada con su cumplimiento tributario y legal.

En resumen, estas herramientas permiten recopilar información clave sobre la empresa objetivo desde diferentes perspectivas, como la documentación operativa, análisis financiero, cumplimiento fiscal y aspectos legales, contribuyendo a una evaluación integral y eficiente del Due Diligence.

4.2.1.7. *Análisis Financiero-Contable*

La herramienta de análisis financiero-contable evalúa la situación económica, financiera y patrimonial de una empresa para facilitar decisiones estratégicas fundamentadas, identificar riesgos y oportunidades, y proyectar su crecimiento. Para ello, recopila estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja), indicadores clave (liquidez, rentabilidad, endeudamiento), registros contables detallados, datos históricos, proyecciones futuras y cumplimiento fiscal y legal. Este enfoque integral asegura una gestión financiera eficiente y el cumplimiento normativo.

4.2.2. **Instrumentos**

En lo que respecta a los instrumentos se consideran,

4.2.2.1. *Listas de verificación*

Finalidad: Las listas de verificación son herramientas que permiten asegurar que todos los aspectos relevantes del Due Diligence sean revisados de manera sistemática. Ayudan a estandarizar el proceso de revisión y a no pasar por alto ningún detalle importante.

Tipo de información a recopilar:

- Documentación de la empresa (contratos, estados financieros, registros legales, informes operativos).
- Información fiscal (certificados de impuestos, deudas tributarias, declaraciones fiscales).
- Cumplimiento de normativas legales y regulatorias.
- Auditorías previas realizadas, entre otros.

4.2.2.2. *Hojas de cálculo (Microsoft Excel u otras herramientas)*

Finalidad: Las hojas de cálculo se utilizan para organizar, analizar y presentar grandes cantidades de datos numéricos, especialmente cuando se trata de información financiera o de desempeño. Permiten realizar análisis de datos complejos, como proyecciones financieras, cálculos de ratios, análisis de flujo de caja, entre otros.

Tipo de información a recopilar:

- Estados financieros (balance general, estado de resultados, flujo de caja).
- Ratios financieras (rentabilidad, liquidez, solvencia).
- Proyecciones de ingresos y gastos.
- Análisis de deudas, pasivos y activos.
- Comparación de datos históricos y actuales.

4.2.2.3. *Análisis de Métricas de Rendimiento*

Finalidad: Este instrumento se utiliza para medir el desempeño de la empresa en varias áreas clave, tales como operaciones, finanzas, marketing, y recursos humanos. Ayuda a evaluar la eficiencia, rentabilidad y la competitividad de la empresa objetivo.

Tipo de información a recopilar:

- Indicadores clave de rendimiento (KPIs) financieros y operacionales.
- Productividad y eficiencia de los empleados.
- Rendimiento de las inversiones realizadas por la empresa.
- Comparación de métricas con estándares de la industria o con competidores.

4.2.2.4. *Guía de Entrevista*

Finalidad: Las guías de entrevista sirven para estructurar las entrevistas con los principales actores de la empresa, tales como directivos, empleados clave, asesores legales, entre otros. Permiten asegurar que se recopile información relevante de manera sistemática y enfocar las preguntas en áreas críticas para el Due Diligence.

Tipo de información a recopilar:

- Información sobre la estrategia y visión de la empresa.
- Riesgos percibidos o problemas dentro de la organización.
- Información sobre el ambiente organizacional y cultural.
- Evaluación del equipo de liderazgo y su efectividad.
- Opiniones sobre el cumplimiento normativo y las prácticas operativas.

4.2.2.5. *Formularios*

Finalidad: Los formularios se utilizan para recopilar información estructurada y estandarizada sobre áreas específicas de la empresa. Estos documentos son útiles para asegurar que se reciba información relevante de manera ordenada y completa.

- Tipo de información a recopilar:
- Información personal y profesional de los empleados clave.
- Detalles sobre los contratos de la empresa.
- Declaraciones fiscales y otra documentación de cumplimiento legal.
- Información sobre los proveedores y clientes, especialmente en lo que respecta a términos contractuales y relaciones comerciales.

4.2.2.6. *Matriz de Priorización*

Finalidad: La matriz de priorización es una herramienta de toma de decisiones que permite clasificar los riesgos, problemas o aspectos de interés según su importancia y urgencia. En el Due Diligence, se usa para identificar qué áreas requieren mayor atención durante la evaluación, basándose en su impacto potencial en la transacción.

Tipo de información a recopilar:

- Identificación de los riesgos clave (financieros, operativos, legales, de mercado, etc.).
- Evaluación de la probabilidad e impacto de estos riesgos.
- Priorización de acciones o áreas que requieren análisis más detallado o intervención.
- Información sobre la criticidad de cada aspecto de la evaluación con base en los objetivos del comprador.

En resumen, estos instrumentos son fundamentales para organizar y sistematizar el proceso de Due Diligence, permitiendo recopilar y analizar información clave en diversas áreas de la empresa. Cada uno de ellos contribuye a asegurar que se cubren todos los aspectos necesarios para una evaluación exhaustiva y detallada, lo que facilita la toma de decisiones informadas y la identificación de riesgos en la transacción.

4.3. **Diseño del Esquema de Evaluación del Due Diligence**

El esquema de evaluación del Due Diligence es un componente fundamental en el proceso de compraventa de empresas, diseñado para garantizar que todas las áreas críticas sean analizadas antes de la toma de decisiones. Este esquema permite a las partes involucradas ya sean compradores, vendedores o asesores— obtener una visión completa y detallada del estado actual de la empresa en cuestión, minimizando riesgos y maximizando la información clave para la negociación. La aplicación efectiva de este esquema puede determinar la viabilidad de la transacción y asegurar la alineación de las expectativas de las partes con los resultados esperados.

4.3.1. **Objetivos del Esquema**

El diseño del esquema de evaluación tiene como propósito principal:

- Mejorar la Trazabilidad: Facilitar la identificación de todos los requerimientos solicitados para cada aspecto a ser evaluado en el proceso, así como de las desviaciones y puntos críticos asegurando la documentación detallada de cada hallazgo.

- Identificar Riesgos Críticos: A través de un análisis de los aspectos financieros, operativos, legales y comerciales, se busca anticipar cualquier riesgo que pueda impactar la transacción.
- Maximizar el Valor de la Transacción: Proporcionar información clave que permita a los compradores optimizar su propuesta y a los vendedores destacar el valor de su empresa.

4.3.2. Plazos del Proceso

La siguiente tabla describe las etapas clave del proceso de Due Diligence, un análisis exhaustivo fundamental en transacciones de compraventa de empresas. Se detallan las cuatro fases principales:

Tabla 8
Plazos del Proceso

Etapas	Inicio	Fin
a) Fase de diseño y planeación	14-06-2023	03-07-2023
b) Fase de ejecución	03-07-2023	24-08-2023
c) Fase de Preparación del DD	24-08-2023	18-09-2023
d) Fase de emisión del reporte final y cierre	18-09-2023	14-11-2023

Nota. Elaboración propia

La tabla presentada ilustra la naturaleza secuencial y detallada del proceso de Due Diligence. Desde la fase inicial de diseño y planificación hasta la entrega del informe final, cada etapa desempeña un papel crucial en la obtención de una evaluación integral y precisa de la empresa objetivo. La cronología definida, con fechas específicas para cada fase, subraya la importancia de una gestión rigurosa del tiempo y los recursos para asegurar la calidad y la exhaustividad del análisis. Este enfoque estructurado y temporalmente delimitado garantiza que el Due Diligence cumpla su propósito de mitigar riesgos y fundamentar decisiones estratégicas en la compraventa de empresas, proporcionando a los inversores la información necesaria para una toma de decisiones informada y segura

4.3.3. Componentes del Esquema de Evaluación

El esquema de evaluación está compuesto por varios elementos clave que se combinan para proporcionar un análisis integral:

- Criterios de Evaluación: Los criterios de evaluación se dividen en categorías como contable - financiera, operativa, legal, comercial y gerencial, permitiendo un análisis detallado de cada aspecto.
- Fases del Esquema: El esquema se divide en fases claramente definidas, desde la recopilación de información inicial hasta la emisión del informe final. Estas fases incluyen la recopilación y análisis de datos, la identificación de riesgos, la elaboración de escenarios, y la elaboración de recomendaciones.

- Herramientas y Técnicas: El uso de matrices de evaluación y de riesgo son esenciales para garantizar la calidad y precisión del análisis.

- Documentación de Due Diligence:

La recopilación y organización de la documentación son esenciales para respaldar el proceso de evaluación. Este componente incluye la revisión de los contratos, acuerdos, registros contables, informes técnicos y toda la información relevante que puede servir como evidencia para el análisis.

4.3.4. Reportabilidad

4.3.4.1. Reportes parciales y finales

Durante el desarrollo del Due Diligence, se generarán reportes parciales que reflejarán el progreso del análisis en cada una de las fases del proceso, incluyendo la recopilación de información, la identificación de riesgos, y las primeras recomendaciones. Estos reportes serán herramientas clave para la validación y ajuste del análisis, proporcionando evidencia temprana que permita a las partes involucradas tener una visión constante del avance del proyecto.

Al final del proceso, se elaborará un reporte final, donde se consolidarán todos los hallazgos, evaluaciones, riesgos identificados, y las recomendaciones definitivas. Este reporte final será entregado al cliente, servirá como documento de respaldo para la toma de decisiones, y será la base para futuras acciones.

4.3.4.2. Uso de One drive

Como parte del esquema, se implementará el uso de la plataforma OneDrive para la gestión eficiente de toda la documentación generada durante el Due Diligence. OneDrive facilitará el almacenamiento seguro, la colaboración en tiempo real, y el acceso controlado a la información.

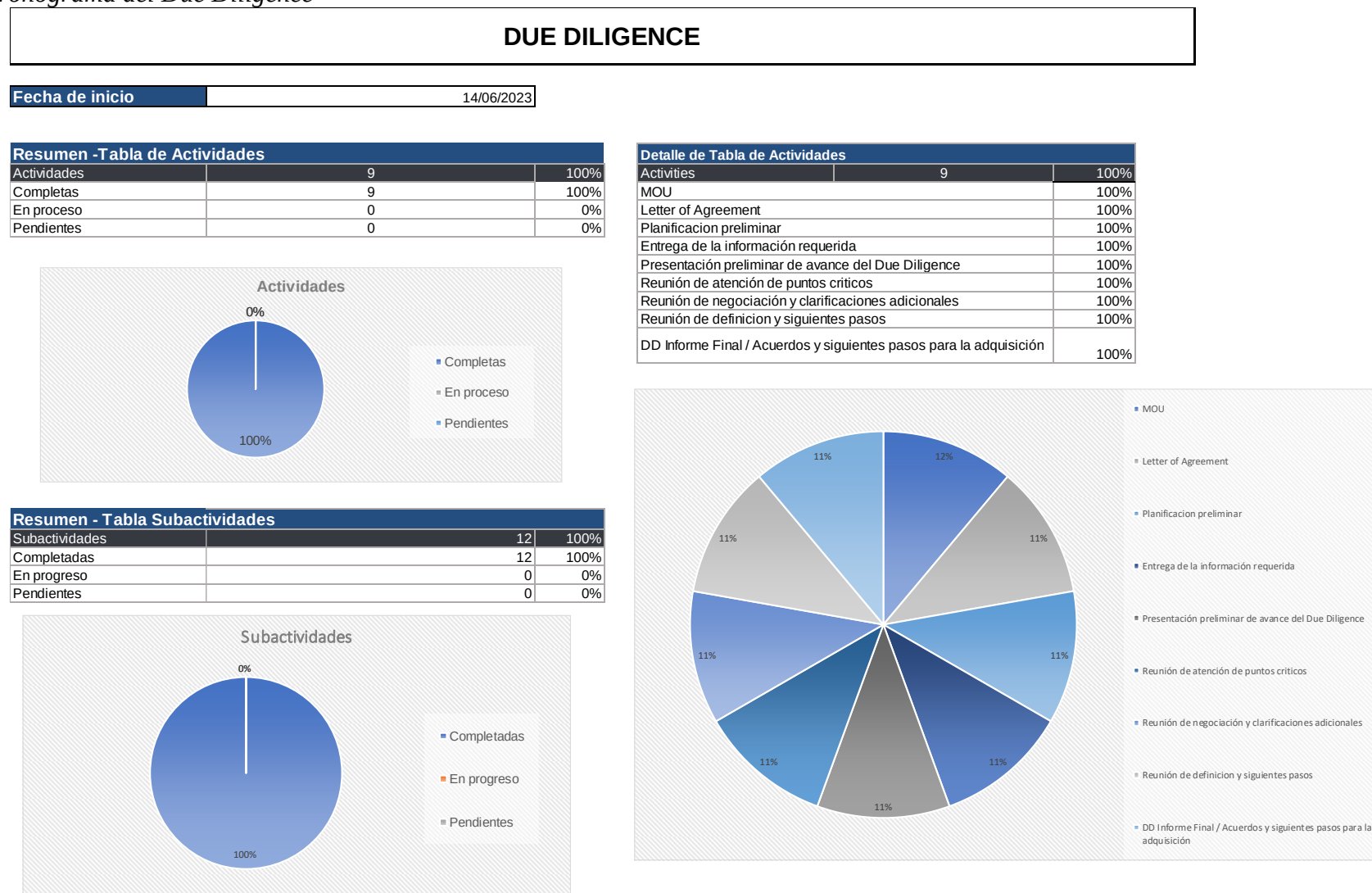
Cada documento será meticulosamente controlado, con un registro de todas las versiones trabajadas durante el proceso, lo que permitirá visualizar la evolución del registro en cada etapa. Además, se realizará un monitoreo constante para garantizar la integridad y la totalidad de la información, asegurando que se mantengan siempre todas las versiones actualizadas y disponibles. Se implementarán sistemas de permisos que garantizarán que la documentación sea accesible para todas las partes involucradas, permitiendo a cada colaborador ver el estado de avance del proceso y contribuir al trabajo en conjunto con plena transparencia.

4.3.4.3. *Cronograma detallado con hitos específicos*

El cronograma de Due Diligence incluirá hitos específicos que servirán para marcar los momentos clave del proceso. Estos hitos estarán alineados con las fases del Due Diligence y permitirán monitorear el progreso a lo largo del tiempo.

Cada hito corresponderá a una etapa del análisis, como la recopilación inicial de datos, la identificación de riesgos, la validación de la información, y la emisión de reportes parciales y finales. El cronograma detallado será actualizado regularmente para asegurar que las actividades se ejecuten conforme al plan establecido, manteniendo el cumplimiento de los plazos acordados.



Figura 9
Cronograma del Due Diligence


SERVICIO DUE DILIGENCE

Fecha de inicio:

14/06/2023

Fecha actual:

14/11/2023

Fecha de término:

14/11/2023

Total Días laborables	Total Días calendario	Nro.	Ver desde la semana
110	153	1	

Item	Tarea/Paquete de trabajo	Responsable(s)	Fecha de Inicio	Duración	Fecha límite	Retraso	Reprogramado al	Progreso	Semana 1 06/12/23	Semana 2 06/19/23	Semana 3 06/26/23	Semana 4 07/03/23	Semana 22 11/06/23	Semana 23 11/13/23
Fases														
1	Diseño y Planeación	Consultora/ Comprador	14/06/2023		03/07/2023		14/11/2023	100%						
2	Ejecución	Consultora/ Comprador/Vendedor	14/06/2023		07/11/2023		14/11/2023	100%						
3	Final - Preparación del Due Diligence	Consultora/ Comprador/Vendedor	14/06/2023		07/11/2023		14/11/2023	100%						
4	Emisión del reporte final y Cierre	Consultora	14/06/2023		07/11/2023		14/11/2023	100%						
1	Diseño y Planeación													
1.1	MOU					8 d	26/06/2023	100%						
a	Redacción	Consultora/ Comprador	14/06/2023	1 d	14/06/2023	0 d	14/06/2023	100%						
b	Negociación	Comprador/ Vendedor	14/06/2023	6 d	21/06/2023	5 d	26/06/2023	100%						
c	Aprobación y firma	Comprador/ Vendedor	21/06/2023	3 d	23/06/2023	3 d	26/06/2023	100%						
1.2	Letter of Agreement	Vendedor/Comprador	23/06/2023	1 d	24/06/2023	2 d	26/06/2023	100%						
1.3	Planificación preliminar	Consultora/ Vendedor				0 d	04/09/2023	100%						
a	Emisión de Checklist de requerimientos	Consultora	28/06/2023	4 d	03/07/2023	0 d	03/07/2023	100%						
2	Ejecución													
2.1	Entrega de la información requerida	Consultora/ Vendedor	03/07/2023	5 d	31/07/2023		04/09/2023	100%						
a	Legal	Vendedor	03/07/2023	10 d	14/07/2023	27 d	10/08/2023	100%						
b	Comercial	Vendedor	03/07/2023	15 d	21/07/2023	21 d	11/08/2023	100%						
c	Contable - Financiera	Vendedor	03/07/2023	21 d	31/07/2023	35 d	04/09/2023	100%						
d	Operativa	Vendedor	03/07/2023	10 d	14/07/2023	12 d	26/07/2023	100%						
e	Relacionada con la gestión	Vendedor	03/07/2023	10 d	14/07/2023	29 d	12/08/2023	100%						
2.2	Presentación preliminar de avance del Due Diligence	Consultora/Comprador	31/07/2023	7 d	08/08/2023	0 d	08/08/2023	100%						
2.3	Reunión de atención de puntos críticos	Consultora/ Comprador/Vendedor	08/08/2023	4 d	11/08/2023	13 d	24/08/2023	100%						
3	Final - Preparación del Due Diligence													
3.1	Reunión de negociación y clarificaciones adicionales	Consultora/Comprador/ Vendedor	24/08/2023	10 d	06/09/2023	10 d	16/09/2023	100%						
3.2	Reunión de definición y siguientes pasos	Consultora/ Comprador y vendedor	06/09/2023	3 d	08/09/2023	10 d	18/09/2023	100%						
4	Emisión del reporte final y Cierre													
4.1	DD Informe Final / Acuerdos y siguientes pasos para la adquisición	Consultora/ Comprador	18/09/2023		07/11/2023	7 d	14/11/2023	100%						
a	Informe formal de diligencia debida + Anexos	Consultora	18/09/2023	20 d	13/10/2023	0 d	13/10/2023	100%						
b	Lista de pasos siguientes	Consultora/ Comprador	13/10/2023	5 d	19/10/2023	0 d	19/10/2023	100%						
c	Estrategia para la adquisición de empresas	Consultora/ Comprador	19/10/2023	14 d	07/11/2023	7 d	14/11/2023	100%						

Legenda

- Actividades
- Subactividades
- Actividades completadas

Nota. Elaboración propia.

En términos de planificación y ejecución, se proyecta un cronograma con una estructura clara que contemplará hitos fundamentales, tales como la firma del Memorándum de Entendimiento (MOU), la emisión del Checklist de requerimientos, la presentación de avances preliminares, la realización de reuniones estratégicas con las partes interesadas y, finalmente, la elaboración del informe de diligencia con sus respectivos anexos.

Se prevé que la mayoría de las actividades se desarrollen dentro de los plazos establecidos; sin embargo, podrían presentarse retrasos en etapas críticas, especialmente en lo referido a la negociación y aprobación de documentos clave, con posibles. Ante ello, se plantea la aplicación de mecanismos de ajuste que permitan mitigar el impacto de estas contingencias y asegurar la continuidad del proceso en el tiempo programado.

La implementación de este Due Diligence permitirá evaluar aspectos legales, financieros, operativos y estratégicos de la empresa objetivo, con el fin de generar un análisis integral de riesgos y oportunidades asociados a la transacción. La información resultante constituirá la base para estructurar una estrategia de adquisición sólida, reducir la incertidumbre y fortalecer la toma de decisiones.

En síntesis, la ejecución proyectada del Due Diligence tiene como objetivo central brindar una visión confiable y completa de la empresa objetivo. Aun considerando la posibilidad de contratiempos, el diseño metodológico planteado busca garantizar resultados oportunos y pertinentes que respalden la evaluación de la viabilidad de la adquisición.

4.3.5. Aplicación del Esquema de Evaluación para la Compraventa

Este esquema será utilizado para evaluar tanto el estado actual de la empresa como para proyectar los posibles beneficios y riesgos asociados con la compraventa. La finalidad es proporcionar al cliente toda la información necesaria para tomar decisiones estratégicas basadas en hechos reales, permitiendo:

- Maximizar el retorno sobre la inversión (ROI) al identificar las fortalezas del negocio y las oportunidades de crecimiento.
- Anticipar riesgos potenciales y desarrollar estrategias para mitigarlos antes de la transacción.
- Facilitar una negociación más informada, alineando las expectativas entre las partes y asegurando que se maximice el beneficio mutuo.
- Proporcionar un análisis integral que garantice que el cliente tome la mejor decisión posible, considerando tanto las oportunidades como las restricciones del mercado.

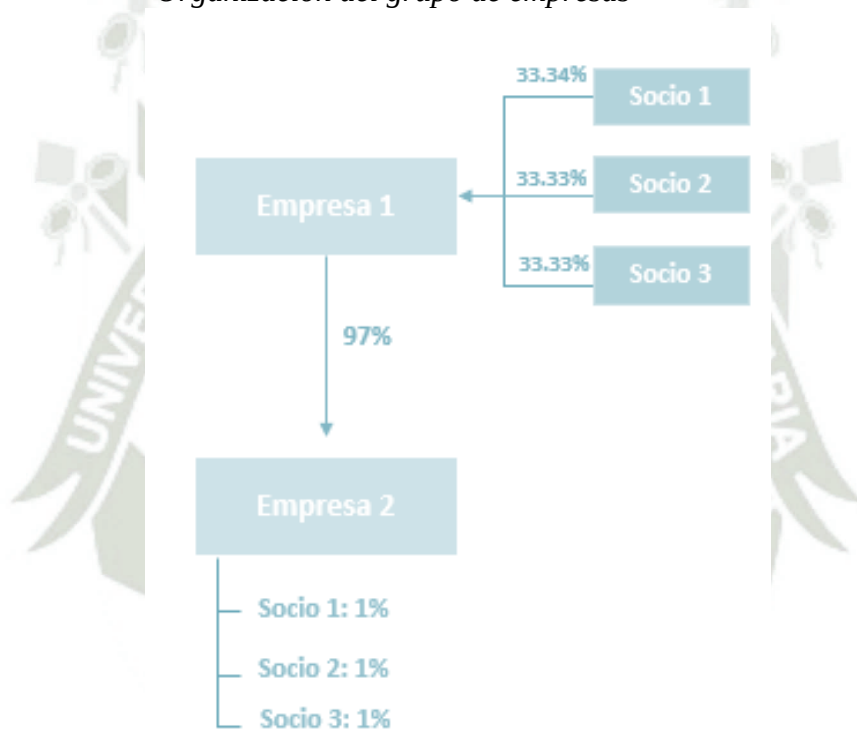
Esta metodología busca garantizar que el cliente obtenga el mejor resultado tanto económico como estratégico, alineando sus objetivos con los de la contraparte para asegurar una transacción beneficiosa para todas las partes involucradas.

4.4. Desarrollo de la evaluación

El grupo económico está conformado por dos empresas, Empresa 1 y Empresa 2. A continuación, se presenta la estructura societaria y composición accionaria de cada una de ellas.

Figura 10

Organización del grupo de empresas



Nota. Elaboración de empresa propietaria (Empresa 1)

Empresa 1

La siguiente tabla presenta la distribución accionaria de la empresa, detallando la participación de los tres principales socios.

Tabla 9

Nro. de acciones Empresa 1

Acciones	%
Socio 1	33.34
Socio 2	33.33
Socio 3	33.33
Total	100

Nota. Elaboración propia de la empresa consultora

Empresa 2

La siguiente tabla muestra la composición accionaria de la empresa, considerando que su accionista mayoritario es la Empresa 1, junto con los mismos socios propietarios de esta.

Tabla 10

Nro. de acciones Empresa 2

Acciones	%
Empresa 1	97
Socio 1	1
Socio 2	1
Socio 3	1
Total	100

Nota. Elaboración propia de la empresa consultora

La empresa cuenta con una estructura que proporciona un modelo de continuidad del negocio; mantiene una Gerencia y una Subgerencia que, dada la naturaleza operativa del negocio, podrían ser esenciales para la toma de decisiones y el trabajo en distintos frentes. Asimismo, cuenta con una estructura operativa y comercial separada y un Área de Precios.

4.4.1. Evaluación Legal

Se presenta las siguientes características en cuanto a aspectos legales,

Empresa 1

- Directiva establecida en funciones (Ver Anexo 1G)
- Inscripción modal bajo sistema análogo (no digital)
- RUT inscrito bajo Normas Tributarias.

En la siguiente figura se detallan las actividades económicas registradas según el RUT de la empresa.

Figura 11

Actividad económica de la empresa

Actividades económicas vigentes

Glosa descriptiva de actividades económicas		OPERADOR DE SERVICIOS DE TRANSPORTE DE CARGA Y PASAJEROS		
Mostrar	10	▼ actividades	Buscar:	
Actividad	Código	Categoría tributaria	Afecta IVA	A partir de
OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE APOYO A LAS EMPRESAS N.C.P.	829900	1	SI	02-09-2011
TRANSPORTE DE CARGA MARITIMO Y DE CABOTAJE	501200	1	SI	09-11-2011
TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	492300	1	SI	09-11-2011
TRANSPORTE DE CARGA POR VIA AEREA	512000	1	SI	09-11-2011

Nota. Extraído de Servicio de Impuestos Internos

- Dirección fiscal activa y habida
- Posee representación legal a través de sus representantes.
- Poderes vigentes

- Libro de acciones vigente
- Libro de acuerdos de directorio vigente
- Licencia de Operación Comercial vigente
- Licencia vigente como Agente de Carga Logístico autorizado
- Póliza de seguro vigente
- Permisos especiales validados y certificados (Ver Anexo 1A)
- Certificado de información crediticia y análisis de riesgo sin observaciones (Ver Anexo 1B)
- Validación de cumplimiento de obligaciones laborales dentro de lo establecido en la ley (Ver anexo 1D y 1E)
- No tiene proceso de litigio en curso, demandas ni resoluciones judiciales preclusivas (Ver Anexo 1F)
- La empresa tiene registro de marca (Ver Anexo 4G)
- Reporte bancario registrado y validado (Ver Anexo 1C)
- Garantías vigentes (Ver Anexo 1C)

Empresa 2

- Directiva establecida en funciones (Ver Anexo 1G)
- Inscripción en la SUNARP - Superintendencia Nacional de Registros Públicos
- Inscripción de RUC (Número de Identificación) bajo las Normas Tributarias

En la siguiente figura se detallan las actividades económicas registradas según el RUC de la empresa

Figura 12

Actividad económica de las empresas

Datos del Contribuyente	
Nombre Comercial	: -
Tipo de Representación	: -
Actividad Económica Principal	: 5221 - ACTIVIDADES DE SERVICIOS VINCULADAS AL TRANSPORTE TERRESTRE
Actividad Económica Secundaria 1	: 5222 - ACTIVIDADES DE SERVICIOS VINCULADAS AL TRANSPORTE ACUÁTICO
Actividad Económica Secundaria 2	: 5223 - ACTIVIDADES DE SERVICIOS VINCULADAS AL TRANSPORTE AÉREO

Nota. Adaptado de SUNAT y consulta RUT

- Activa y habida con dirección fiscal en Lima, Perú
- Posee representación legal a través de sus representantes.
- Poderes en vigencia
- Libro de Acciones establecido
- Libro de acuerdos de la directiva vigente

- Autorización como Agente de Carga Internacional emitido por el MTC, así como otros permisos y licencias en vigor. (Ver Anexo 1A)
- Contrato de Representación del Gerente General (Contrato de Agencia)
- Certificado de información crediticia y análisis de riesgo sin observaciones (Ver Anexo 1B)
- Validación de cumplimiento de obligaciones laborales dentro de lo establecido en la ley (Ver anexo 1D y 1E)
- No hay proceso contencioso en vigor, demandas, ni resoluciones judiciales preclusivas para con la empresa ni su propietaria en Chile. (Ver Anexo 1F)
- Marca - La Empresa no tiene registro de marca.
- La empresa 2 requiere una estrategia de protección de marca que incluya el registro independiente de esta en Perú, a pesar de que pueda aprovechar la reputación de la matriz. (Ver Anexo 4G)
- Reporte bancario registrado y validado (Ver Anexo 1C)
- Fianza vigente (Ver Anexo 1C)
- Validación de cumplimiento de obligaciones laborales dentro de lo establecido en la ley (Ver anexo 1D y 1E)

Hallazgos Principales:

- Es necesario registrar la marca tanto en Chile como en Perú para garantizar una protección completa.
- La marca debe adaptarse a las características culturales y legales del mercado peruano.
- La relación debe basarse en acuerdos claros sobre los derechos de uso de la marca.
- El registro independiente en Perú proporciona mayor autonomía y valor comercial a la filial.

Implicaciones Clave:

- Garantiza protección legal y aumenta el valor comercial de la filial.
- Minimiza riesgos de disputas legales.
- Facilita la adaptación de la marca a las necesidades del mercado peruano.

4.4.2. Evaluación Comercial

La Empresa 1, junto con su filial en Perú (Empresa 2), se especializa en el manejo de cargas sobredimensionadas, cargas con sobrepeso y servicios de reabastecimiento. Ambas entidades ofrecen estas soluciones principalmente a los sectores energético, industrial y minero, atendiendo las demandas específicas de estas industrias con un enfoque en eficiencia, seguridad y cumplimiento.

Es importante destacar que todos los datos y aspectos mencionados en esta sección son aplicables a ambas empresas, dado que comparten cartera de clientes y operaciones, como consecuencia de su relación de propiedad.

4.4.2.1. *Servicios prestados*

Las empresas enumeran las siguientes actividades comerciales como sus principales servicios prestados:

Empresa 1

- Transporte aéreo de mercancías
- Transporte de mercancías por carretera
- Transporte marítimo y costero de mercancías
- Otras actividades de servicios de apoyo a las empresas

Empresa 2

- Actividades de servicios relacionados con el transporte terrestre
- Actividades de servicios relacionados con el transporte marítimo
- Actividades de servicios relacionados con el transporte aéreo

4.4.2.2. *Certificaciones*

La casa matriz, Empresa 1, propietaria de Empresa 2, se distingue por su sólida trayectoria en el mercado, respaldada por certificaciones otorgadas por Bureau Veritas en las normas ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001. Si bien estas certificaciones son específicas de Empresa 1, su rol como propietaria de Empresa 2 asegura que las operaciones de esta última se desarrollen bajo los mismos estándares de calidad, sostenibilidad ambiental y seguridad ocupacional. Este enfoque integral permite a ambas empresas optimizar sus procesos, minimizar riesgos, cumplir con las regulaciones internacionales y fortalecer su posición como referentes en el sector logístico y de transporte.

4.4.2.3. *Sectores de los Clientes*

La empresa en Perú (Empresa 1) ha sido un pilar fundamental en la expansión regional del grupo, brindando un soporte estratégico a las operaciones de la casa matriz en Chile (Empresa 2). A través de la prestación de servicios especializados y la participación activa en proyectos clave, ha contribuido significativamente al crecimiento y consolidación del grupo en la región. Esta estrecha colaboración ha permitido optimizar recursos, mejorar la eficiencia y ofrecer un valor agregado a los clientes en ambos países.

En la siguiente tabla se puede evidenciar los sectores en los cuales las empresas tienen participaciones mismas que permiten evaluar los sectores y otras posibles alternativas de expansión para amplificar los servicios brindados

Tabla 11

Sectores de atención de Clientes – Empresa 1 y 2

Industria Vertical	% de Empresas identificadas
Energía e Hidrocarburos	41%
Infraestructura	22%
Minería	19%
Automotriz	13%
Otros	5%

Nota. Elaboración propia de la empresa consultora

Podemos destacar que los sectores que atienden las empresas son: Minería, Infraestructura, y energía,

Alianzas estratégicas

Las empresas 1 y 2 cuentan con una extensa red de agentes internacionales estrechamente vinculados a sus casas matrices, quienes desempeñan un papel fundamental en actividades comerciales y de planificación estratégica. Estos agentes, respaldados por sólidas alianzas estratégicas, poseen un profundo conocimiento del mercado global. A nivel internacional, las empresas colaboran con socios en regiones clave como Estados Unidos, Canadá, México, Latinoamérica, Europa, India y China, ofreciendo soluciones integrales que abarcan transporte aéreo y marítimo, almacenamiento, servicios de recolección y embalaje. A nivel nacional, mantienen acuerdos estratégicos con diversas empresas transportistas, lo que les permite ofrecer una cobertura eficiente y adaptada a las necesidades locales de sus clientes. Estas alianzas consolidan la posición de las empresas como operadores logísticos confiables y competitivos tanto a nivel nacional como internacional. (Ver anexo 2A y 2B)

4.4.2.4. Cartera de proyectos

A continuación, se enumeran los principales proyectos que han contribuido de manera decisiva al fortalecimiento de las empresas y a su proyección en el ámbito nacional e internacional.

La siguiente tabla presenta una visión general de los diversos proyectos y servicios ofrecidos por la consultora, clasificados por tipo de servicio, tipo de proyecto y ubicación/sector. Este desglose permite visualizar la amplitud y diversidad de las actividades de la empresa, abarcando desde licitaciones en el sector minero y energético hasta proyectos

de logística internacional y soporte técnico. La tabla proporciona un panorama inicial de la especialización y alcance geográfico de la consultora, destacando su capacidad para adaptarse a las necesidades de diferentes sectores y clientes.

Tabla 12
Cartera de proyectos Empresas 1 y 2

Tipo de Servicio Principal	Tipo de Proyecto	Ubicación/País
Adjudicación de contratos a través de licitaciones	Proyecto de Minería	Chile / Perú
Servicios especializados y proyectos específicos	Logística de Transporte Marítimo	Costa de Chile
Servicios especializados y proyectos específicos	Suministro de Productos para Industrias	Chile
Adjudicación de contratos a través de licitaciones	Venta de Materiales	Chile
Adjudicación de contratos a través de licitaciones	Construcción de Puerto	Valparaíso, Chile
Adjudicación de contratos a través de licitaciones	Construcción de Instalaciones	Chile
Adjudicación de contratos a través de licitaciones	Venta de Maquinaria	Chile
Adjudicación de contratos a través de licitaciones	Venta de Equipos para Industrias	Chile
Adjudicación de contratos a través de licitaciones	Proyecto de Energía Solar	Desierto de Atacama, Chile
Servicios especializados y proyectos específicos	Transporte de Mercancías	Argentina
Servicios especializados y proyectos específicos	Transporte de Mercancías	Bolivia
Adjudicación de contratos a través de licitaciones	Servicio de Logística	Santiago, Chile
Servicios especializados y proyectos específicos	Transporte de Mercancías	Perú
Servicios especializados y proyectos específicos	Transporte de Mercancías	Trinidad y Tobago
Servicios especializados y proyectos específicos	Soporte Técnico	Chile
Servicios especializados y proyectos específicos	Venta de Componentes	Uruguay
Servicios especializados y proyectos específicos	Instalación de Planta Solar	Chile
Servicios especializados y proyectos específicos	Instalación de Planta de Energía	Chile

Nota. Extraído de la información remitida por la Empresa 1

El análisis de los servicios y proyectos presentados evidencia que las empresas ofrecen una amplia variedad de servicios, que van desde el transporte internacional hasta el

reabastecimiento para la industria minera, lo que refleja su capacidad para atender diferentes necesidades y sectores.

En particular, su enfoque en contratos y licitaciones se centra en sectores estratégicos como minería, construcción, energía y logística, con una fuerte presencia en Chile y Perú. Proyectos destacados incluyen la construcción de instalaciones y puertos, la venta de equipos y maquinaria industrial, y el desarrollo de energía solar en el Desierto de Atacama, lo que reafirma su especialización en estos rubros.

Por otro lado, la categoría de consultoría y proyectos especializados demuestra una estrategia diversificada, abordando transporte de mercancías, soporte técnico e instalación de infraestructuras energéticas en países como Argentina, Bolivia, Uruguay y Trinidad y Tobago. Esta diversificación refleja una notable capacidad de adaptación a los requerimientos específicos de sectores como la industria energética y la minería, ajustando sus servicios según las necesidades del mercado.

Su enfoque en el mercado latinoamericano se evidencia en la presencia de proyectos en múltiples países de la región, lo que destaca su estrategia de expansión y consolidación en este mercado. Además, la empresa mantiene una búsqueda constante de nuevas oportunidades, como su participación en proyectos de energía renovable, subrayando su interés en el crecimiento, la innovación y la sostenibilidad dentro de su plan de desarrollo.

4.4.2.5. *Procesos de licitación*

La Empresa 1 ha participado en diversos procesos de licitación con el objetivo de adjudicarse contratos estratégicos que impulsen su crecimiento. En la siguiente tabla se presenta un resumen detallado de su desempeño en 62 licitaciones, desglosando la cantidad de procesos adjudicados, en ejecución y no adjudicados, así como los montos involucrados en cada caso.

Tabla 13
Cuadro de análisis de licitaciones – Empresa 1

Clientes	Total de Licitaciones	Adjudicadas	En proceso	No adjudicadas	%	Monto (USD)
1	1	1	0	0	100%	90,000.00
2	1	1	0	0	100%	150,000.00
3	1	0	0	1	0%	380,000.00
4	1	0	1	0	En ejecución	1,000,000.00
5	1	0	0	1	0%	1,000,000.00
6	1	0	0	1	0%	1,580,000.00
7	2	0	0	2	0%	2,000,000.00
8	1	1	0	0	100%	2,400,000.00
9	2	1	0	1	50%	3,000,000.00
10	12	0	12	0	En ejecución	3,000,000.00
11	1	0	1	0	En ejecución	3,400,000.00
12	1	0	1	0	En ejecución	5,050,000.00
13	1	0	0	1	0%	5,500,000.00
14	2	0	1	1	0%	5,600,000.00
15	1	1	0	0	100%	6,000,000.00
16	4	0	4	0	En ejecución	6,000,000.00
17	1	0	0	1	0%	6,800,000.00
18	25	2	1	22	8%	8,000,000.00
19	2	0	1	1	En ejecución	22,770,800.00
20	1	0	1	0	En ejecución	No definido
Total	62	7	23	32		83,720,800.00
	100%	11.29%	37.10%	51.61%		

Nota. Elaboración propia de la empresa consultora en base a información proporcionada por empresa

El desempeño de Empresa 1 en los procesos de licitación refleja una participación activa y una estrategia bien definida en la competencia por contratos. De un total de 62 licitaciones presentadas, 7 han sido adjudicadas, alcanzando un 11.29% de efectividad. Este resultado, si bien podría optimizarse, demuestra que la empresa ha logrado asegurar contratos estratégicos que contribuyen a su crecimiento y consolidación en el mercado.

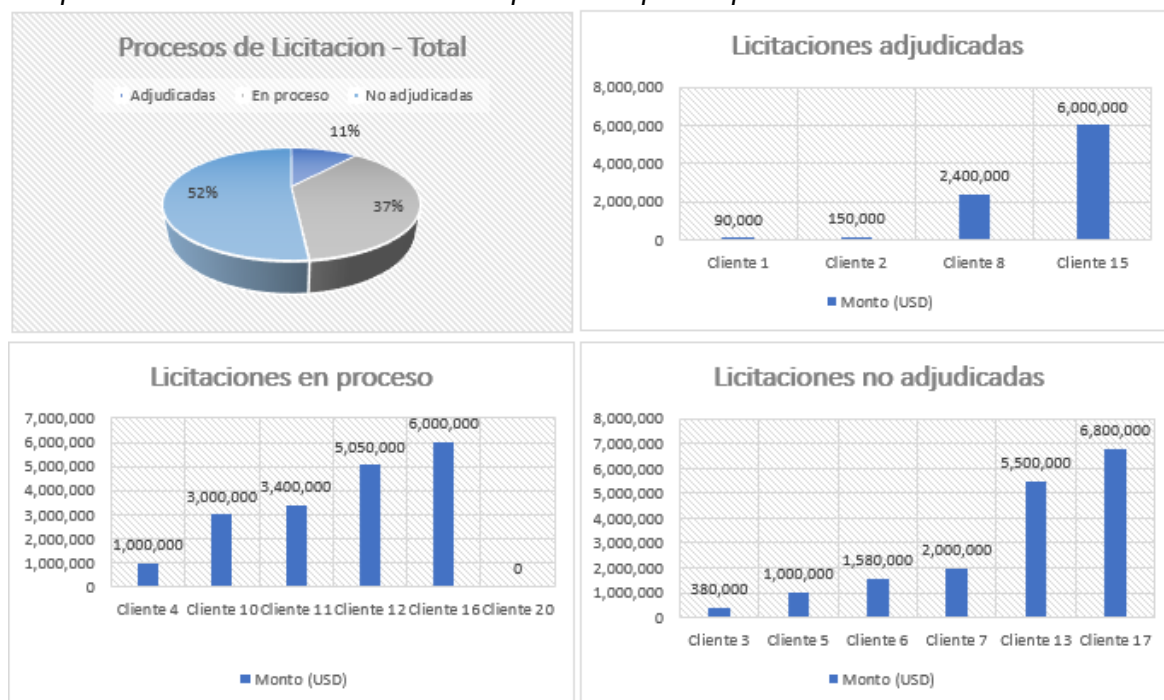
Adicionalmente, 23 licitaciones (37.10%) aún se encuentran en proceso de evaluación o ejecución. Esto representa una gran oportunidad para la empresa, ya que, de resolverse favorablemente, podría incrementar significativamente su tasa de adjudicación y su participación en proyectos clave. Estas licitaciones en ejecución representan un monto de 22,770,800 USD, lo que demuestra la magnitud de las oportunidades que la empresa aún puede concretar.

En términos financieros, el total de licitaciones presentadas asciende a 83,720,800 USD, de los cuales 6,640,000 USD ya han sido adjudicados mediante contratos firmes, representando un 7.93% del total. Este indicador, aunque aún es bajo en relación con el monto total licitado, tiene un potencial de mejora significativo si se optimizan las estrategias de participación y diferenciación frente a la competencia.

Por otro lado, 32 licitaciones (51.61%) no fueron adjudicadas, lo que resalta la importancia de fortalecer la propuesta de valor de la empresa, mejorar la alineación con los requerimientos de cada proceso y elevar la competitividad en futuras postulaciones. Un análisis detallado de estas licitaciones perdidas permitiría identificar patrones y factores clave que puedan ser optimizados en futuras oportunidades.

El rango de montos adjudicados también evidencia la versatilidad de la empresa para competir en distintos tipos de contratos, desde proyectos de menor escala, como aquellos de 90,000 USD, hasta adjudicaciones de gran envergadura, como la de 6,000,000 USD. Esta diversidad es un punto a favor, ya que demuestra la capacidad de la empresa para adaptarse a diferentes requerimientos y competir en múltiples segmentos del mercado.

A continuación, se presenta una gráfica que muestra la segmentación de los clientes según el estado actual de sus procesos de licitación. Este análisis permite visualizar de manera clara la distribución de licitaciones adjudicadas, en proceso y no adjudicadas, brindando una perspectiva integral sobre el desempeño y las oportunidades de mejora en la gestión de estos procesos.

Figura 13
Gráficos de resultados – Licitaciones efectuadas por empresa 1


Nota. Elaboración propia de la empresa consultora en base a información proporcionada por empresa

En términos estratégicos, la empresa se encuentra en una posición favorable para expandir su presencia en el mercado. La cantidad de procesos en ejecución sugiere que la tasa de adjudicación podría mejorar en los próximos meses, consolidando su participación en contratos de alto impacto. Para maximizar su desempeño, la empresa podría enfocarse en fortalecer sus propuestas comerciales, optimizar la selección de licitaciones y reforzar su presencia en sectores donde ha demostrado una mayor tasa de éxito.

En conclusión, si bien la tasa de adjudicación actual puede incrementarse, Empresa 1 ha demostrado un enfoque dinámico y una participación constante en el mercado. Su cartera de proyectos en ejecución representa un alto potencial de crecimiento, y con una estrategia de mejora continua en los procesos de licitación, la empresa está en camino de consolidarse como un actor clave en su sector, con resultados cada vez más positivos y sostenibles en el tiempo.

La Empresa 2, en su rol de filial, también ha llevado a cabo algunos procesos de licitación, cuyos resultados se presentan en la siguiente tabla. En ella se detalla la cantidad total de licitaciones gestionadas, el número de adjudicaciones obtenidas, las que aún están en proceso y aquellas que no fueron adjudicadas.

Tabla 14
Cuadro de Licitaciones Empresa 2

N°	Cantidad	Adjudicadas	En proceso	No adjudicadas	Monto (USD)
Cliente 1	5	3	2	0	1,555,300.00
Cliente 2	4	0	3	1	579,000.00
Cliente 3	3	0	2	1	895,000.00
Cliente 4	3	0	1	2	1,085,110.00
Cliente 5	5	5	0	0	625,000.00
Cliente 6	5	5	0	0	900,000.00
Cliente 7	3	0	1	2	977,900.00
Total	28	13	9	6	

Nota. Elaboración propia

El análisis de los procesos de licitación de la Empresa 2 revela un desempeño variado en términos de adjudicación y montos asignados. Se han gestionado un total de 28 licitaciones, de las cuales el 46.4% (13 licitaciones) fueron adjudicadas, el 32.1% (9 licitaciones) se encuentran pendientes y el 21.4% (6 licitaciones) no fueron adjudicadas.

En términos de adjudicación, los clientes 5 y 6 han sido los más favorables, logrando un 100% de éxito en sus procesos y asegurando contratos por un total de 1,525,000 USD. Este resultado resalta la eficacia en la gestión de propuestas con estos clientes y su potencial como socios estratégicos.

Por otro lado, los clientes 2, 3, 4 y 7 no han logrado adjudicaciones, con tasas de éxito del 0%. Estos clientes acumulan licitaciones por 3,537,010 USD, de las cuales el 53.8% están aún en proceso y el 46.2% han sido rechazadas. Es importante analizar los factores que influyeron en la falta de adjudicación, como competitividad de precios, términos contractuales o estrategias de negociación.

En cuanto a montos, el cliente con mayor volumen de adjudicación es el Cliente 1, con 1,555,300 USD asignados en tres contratos, lo que lo convierte en un actor clave para la empresa. Mientras tanto, el Cliente 4, pese a no haber obtenido adjudicaciones, contaba con un monto en disputa de 1,085,110 USD, representando una posible oportunidad de mejora.

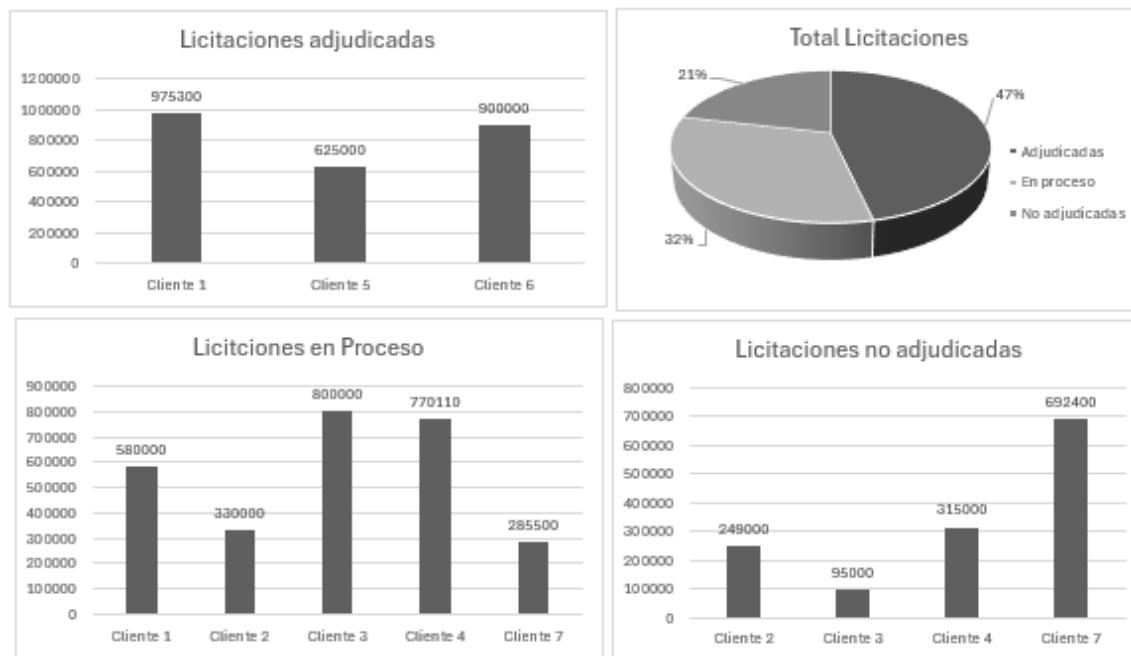
En general, la empresa ha mostrado un desempeño sólido con algunos clientes, pero existen áreas de oportunidad en la optimización de estrategias de licitación para incrementar el porcentaje de éxito y maximizar la adjudicación de contratos.

A continuación, se presenta una gráfica que ilustra la distribución de los clientes según el estado de sus procesos de licitación. Este análisis facilita una comprensión visual de la proporción de licitaciones adjudicadas, en proceso y no adjudicadas, proporcionando una

visión general del rendimiento y posibles áreas de optimización en la gestión de estos procesos.

Figura 14

Gráfico de resultados cantidad de licitaciones Empresa 2



Nota. Elaboración propia de la empresa consultora en base a información proporcionada por empresa

El análisis de la gráfica sugiere que la empresa ha logrado un desempeño positivo en sus procesos de licitación, con una proporción significativa de adjudicaciones. Sin embargo, aún existen oportunidades de mejora en la conversión de procesos en trámite y en la reducción de licitaciones no adjudicadas.

Para optimizar los resultados, sería recomendable fortalecer la estrategia comercial, mejorar la gestión de ofertas y evaluar los factores que influyen en las licitaciones no adjudicadas. Además, un enfoque proactivo en el seguimiento de los procesos pendientes podría aumentar las probabilidades de éxito en futuras adjudicaciones.

4.4.2.6. Business Pipeline

La relación entre la empresa 1 y 2 es un pilar fundamental para el crecimiento del grupo empresarial. Con ingresos de 69.599.979 USD y una utilidad bruta de 7.182.829 USD, Chile demuestra un sólido desempeño financiero, consolidando su posición como motor de crecimiento del grupo. Por su parte, Perú, con ingresos de 17.399.994.75 USD y una utilidad bruta de 1.795.707.25 USD, presenta un potencial de crecimiento prometedor, especialmente considerando su proyección de ingresos futuros.

La casa matriz, al ser el accionista mayoritario y contar con mayor experiencia y recursos, aporta valor a la filial peruana a través de financiamiento, tecnología, marcas y know-how. Esta transferencia de conocimientos y capacidades ha sido clave para el desarrollo de la filial en el mercado peruano. A su vez, la filial, al operar en un mercado con características únicas, ofrece oportunidades de expansión y diversificación para el grupo, permitiendo acceder a nuevos segmentos de clientes y aprovechar tendencias locales.

En resumen, la relación entre Chile y Perú se caracteriza por una complementariedad estratégica. Chile aporta estabilidad y solidez financiera, mientras que Perú ofrece oportunidades de crecimiento y diversificación. Para maximizar el valor de esta relación, es necesario fortalecer la colaboración, optimizar los procesos de transferencia de valor y alinear las estrategias de ambas entidades con los objetivos globales del grupo. (Ver anexo 2C).

A continuación, se presenta una tabla que compara los ingresos y la utilidad bruta de las Empresas 1 y 2 en Chile y Perú, incluyendo tanto los valores actuales como las proyecciones estimadas. Este análisis permite evaluar el desempeño financiero de ambas empresas en cada país, así como identificar oportunidades de mejora y crecimiento a partir de la relación entre la utilidad bruta y los ingresos totales. Además, se incluyen estimaciones de ingresos previstos en función del éxito en los procesos de licitación, proporcionando una visión más clara de las expectativas futuras.



Tabla 15
Business Pipeline

	Chile	Promedio anual por año	Perú	Promedio anual por año	Ingreso total general
Ingresos	69,599,979.00	17,399,994.75	3,720,000.00	930,000.00	73,319,979.00
Utilidad bruta (Empresas 1 y 2)	7,182,829.00	1,795,707.25	572,000.00	143,000.00	
Empresas 1 y 2 %Δ GP/TR	26%	6%	12%	3%	
Utilidad bruta (proyectada)	4,475,001.19	1,118,750.30	276,000.00	69,000.00	
Estimación %Δ GP/TR	15%	4%	4%	1%	
Estimación de ingresos previstos con éxito	34,799,989.50		744,000.00		35,543,989.50

Leyenda:

- Utilidad bruta: Margen bruto (ganancia bruta) de las operaciones de las empresas 1 y 2 en su país o región.
- Empresas 1 y 2 %Δ GP/TR (%Δ GP/TR de Empresas 1 y 2): Porcentaje de variación del margen bruto (GP) sobre los ingresos totales (TR) en las empresas 1 y 2.
- Utilidad bruta (proyectada): Margen bruto estimado por la empresa consultora para las operaciones de las empresas 1 y 2 en el país o región.
- Estimación %Δ GP/TR (%Δ GP/TR de CAG): Porcentaje de variación del margen bruto estimado (GP) sobre los ingresos totales (TR) (estimado por la empresa consultora).
- Ingresos previstos con éxito: Ingresos pronosticados por la empresa consultora considerados exitosos, basados en sus proyecciones.

Nota. Elaboración propia de la empresa consultora en base a información proporcionada por empresa

Se observa una marcada diferencia en la escala de operaciones entre la matriz y su filial. En Chile, donde opera la Empresa 1, los ingresos anuales alcanzan los 69.6 millones de dólares, mientras que, en Perú, donde opera la Empresa 2, los ingresos apenas llegan a 3.72 millones de dólares, representando solo un 5.3% del total generado en la matriz. Esto sugiere que la filial peruana aún está en una fase de desarrollo y expansión, mientras que la matriz mantiene una posición consolidada en su mercado.

En términos de rentabilidad, la Empresa 1 en Chile presenta una utilidad bruta de 7.18 millones de dólares, con una relación GP/TR del 26%, lo que indica un alto nivel de eficiencia operativa y rentabilidad. En contraste, la Empresa 2 en Perú obtiene una utilidad bruta de 572 mil dólares, con un margen GP/TR del 12%, evidenciando una rentabilidad más baja que puede estar influenciada por factores como menores economías de escala, costos operativos más altos o una menor penetración de mercado.

Al analizar las proyecciones de utilidad bruta, se observa una tendencia a la baja en ambos mercados. En Chile, la utilidad bruta proyectada es de 4.47 millones de dólares, con una reducción del 26% al 15% en el margen GP/TR, lo que indica un posible aumento en costos operativos o presiones competitivas. En Perú, la utilidad bruta proyectada es de 276 mil dólares, con un margen del 4%, reflejando una rentabilidad conservadora y un crecimiento moderado. Esta reducción en los márgenes proyectados es un punto de atención para la toma de decisiones estratégicas, ya que podría implicar la necesidad de optimizar costos, mejorar la eficiencia operativa o replantear la estrategia comercial.

Por otro lado, la estimación de ingresos previstos con éxito asciende a 35.54 millones de dólares, representando casi el 50% de los ingresos actuales. Este dato es clave en el proceso de Due Diligence, ya que permite evaluar la capacidad de la empresa para sostener y expandir su flujo de ingresos en los próximos períodos. Sin embargo, es importante analizar los riesgos asociados a estas proyecciones, especialmente en la filial peruana, donde la dependencia de contratos y licitaciones puede generar volatilidad en los ingresos.

El análisis de la tabla permite concluir que la Empresa 1 tiene un mercado consolidado, pero con una proyección de rentabilidad decreciente, lo que sugiere la necesidad de reforzar su estrategia de eficiencia operativa. En contraste, la Empresa 2 en Perú, aunque tiene una presencia más limitada, mantiene una rentabilidad positiva y una oportunidad de crecimiento que debe ser gestionada con estrategias de expansión y optimización de costos. Desde un enfoque de Due Diligence, este análisis es crucial para identificar áreas de mejora y evaluar el impacto financiero de las decisiones estratégicas, asegurando un crecimiento sostenible tanto para la matriz como para su filial.

4.4.2.7. *Referencia comercial preliminar mostrada por las empresas evaluada*

Entre los principales aspectos destacan,

- Control y trazabilidad adecuados de los documentos
- Registros contables y de razonabilidad fiscal
- Autoconocimiento de las empresas que componen el grupo
- Gestión comercial continua y conocedora, si bien muchas operaciones son fruto de la red comercial del grupo de la empresa compradora, que es quien impulsa los negocios desde el exterior, el concepto comercial está identificado y existe un trabajo y entendimiento del mercado. Chile y Perú (con sus respectivas diferencias, son un mercado muy competitivo y requiere mucho esfuerzo para cerrar ventas). La empresa evaluada muestra cotizaciones que están en proceso, renovaciones de contratos y nuevos servicios en madurez que pronto serán lanzados al mercado.
- No se ha entregado un inventario valorizado y flexible para simulaciones de ventas y cantidades mínimas que cumplan con las expectativas de la empresa.
- Es necesario conocer el plan de trabajo, la estrategia de compra de servicios, las políticas de caja con proveedores y los flujos de caja para determinar el nivel de riesgo futuro; Se sugiere que tan pronto se defina la opción de compra, será necesario monitorear la operación para proteger una demanda exponencial de servicios y un corto tiempo de aprendizaje para los empleados locales en Perú que atenderán este servicio. Cualquier acción inmediata en ese momento permitirá un traspaso operativo y financiero más seguro para la empresa compradora si se diera el caso.

4.4.2.8. *Riesgos comerciales y situaciones críticas*

De acuerdo con el análisis realizado a las empresas se precisa,

- Riesgos
 - Competencia de operadores logísticos corporativos y transnacionales
 - Desaceleración económica por pandemia
 - Inestabilidad sociopolítica
 - No disponer de oficinas propias en todo el mundo que podrían ser un requisito para los clientes
- Situaciones críticas contingentes a tener en cuenta
 - Falta de solvencia financiera para grandes proyectos
 - Lentitud en el cobro

- Altos precios de los fletes internacionales, que conlleva la lenta reposición de productos por parte de nuestros clientes.
- Cierre parcial o total de las fronteras
- Tasas de inestabilidad

4.4.3. Evaluación Operativa

A continuación, presentamos los aspectos más destacados identificados en la evaluación operativa con los que las empresas 1 y 2 cuentan,

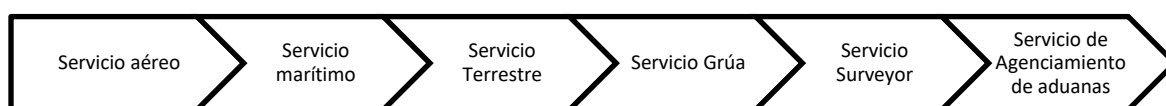
4.4.3.1. Estrategia de subcontratación operativa por tipo de servicios aplicados

Las Empresas 1 y 2, como Agentes de Carga Internacional, han desarrollado una estrategia integral de subcontratación operativa para optimizar sus servicios logísticos en diferentes modalidades de transporte y operaciones complementarias. Su enfoque abarca el transporte aéreo, marítimo y terrestre, así como servicios especializados como inspección de carga (surveyor), manipulación de mercancías con grúas y agenciamiento de aduanas.

Para cada servicio, se realiza un proceso de cotización, evaluación y coordinación, asegurando la mejor combinación de tiempo, costo, disponibilidad y calidad.

- Transporte Aéreo: Se evalúan de 2 a 3 opciones por carga, considerando aerolíneas y agentes, priorizando factores como tiempo, costo, urgencia, espacio y confianza en el proveedor.
- Transporte Marítimo: Se analizan de 2 a 3 opciones entre líneas navieras, agentes y NVOCC, valorando la disponibilidad de equipos, días libres de almacenaje y costos adicionales.
- Transporte Terrestre: Se consideran 2 a 3 transportistas por carga, verificando antigüedad de equipos, documentación al día, servicios adicionales y cumplimiento de normas de seguridad (EPP, exámenes médicos).
- Grúas: Se gestionan de 2 a 3 opciones mediante empresas especializadas o búsquedas en NET, evaluando capacidad, costo, tiempo, antigüedad de equipos y sobreestadía.
- Surveyor: Se selecciona entre 1 o 2 opciones según disponibilidad, costo, experiencia previa y tiempos de respuesta.
- Agenciamiento de Aduanas: Se elige entre 1 o 2 opciones, priorizando experiencia, calidad del servicio, costos y disponibilidad de servicios adicionales (certificados).

A continuación, se detallan los distintos diseñados para optimizar la eficiencia, reducir costos y fortalecer la competitividad empresarial.

Figura 15
Tipo de Servicios - Subcontratación


Nota. Elaboración propia de la empresa consultora en base a información proporcionada por empresa.

Esta estrategia permite a las Empresas 1 y 2 optimizar sus procesos, garantizando eficiencia en cada operación, reduciendo costos y asegurando un servicio confiable y de alto nivel para sus clientes en el comercio internacional.

4.4.3.2. Registro de proveedores

La siguiente tabla presenta un registro de certificaciones y membresías obtenidas por la Empresa 1 en distintas entidades, lo que refuerza su posicionamiento como proveedor confiable en el sector logístico brindando también así respaldo a su filial, Empresa 2. Estas certificaciones, emitidas por organismos reconocidos, avalan la capacidad operativa de la empresa en servicios de transporte aéreo, marítimo y terrestre, así como en logística integral. Además, el registro de fechas de expiración permite un control adecuado para la renovación oportuna de estas acreditaciones, asegurando la continuidad y competitividad en el mercado.

Tabla 16
Cuadro registro como proveedores

Ítem	Certificación	Entidad	Servicios	Fecha de expiración
1	Regis Chile SMS	Achilles	Transporte aéreo internacional de carga; Transporte marítimo internacional y nacional en la costa	16 de junio de 2024
2	Servicios de Grupo Empresas ENAP	ENAP	Transporte de carga y servicios logísticos	12 de febrero de 2024
3	Miembro de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS)	Cámara de Comercio de Santiago	No especificado	abril de 2024
4	SICEP (Sistema de calificación de empresas proveedoras de bienes y servicios) como Proveedor	SICEP	Transporte de carga general	22 de agosto de 2023

Nota. Elaboración propia de la empresa consultora en base a información proporcionada por empresa

La Tabla 16 refleja el posicionamiento estratégico de la empresa dentro del sector logístico a través de sus certificaciones y registros como proveedor en diversas entidades clave. En primer lugar, se destaca la acreditación en Achilles, un sistema de calificación que evalúa y certifica proveedores en función de su desempeño y cumplimiento de estándares de calidad, lo que evidencia la confiabilidad de la empresa en el transporte aéreo y marítimo internacional y nacional.

Asimismo, la certificación como proveedor en ENAP (Empresa Nacional del Petróleo) resalta la capacidad de la empresa para operar en sectores estratégicos con altos requisitos de seguridad y eficiencia en logística y transporte de carga. Este reconocimiento fortalece la credibilidad de la empresa en el manejo de operaciones críticas dentro de la industria energética.

Por otro lado, la membresía en la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) otorga visibilidad dentro del ecosistema empresarial y acceso a oportunidades comerciales, networking y actualización en normativas y tendencias del mercado. Aunque en este caso no se especifica el servicio vinculado, la afiliación en sí representa un respaldo institucional importante.

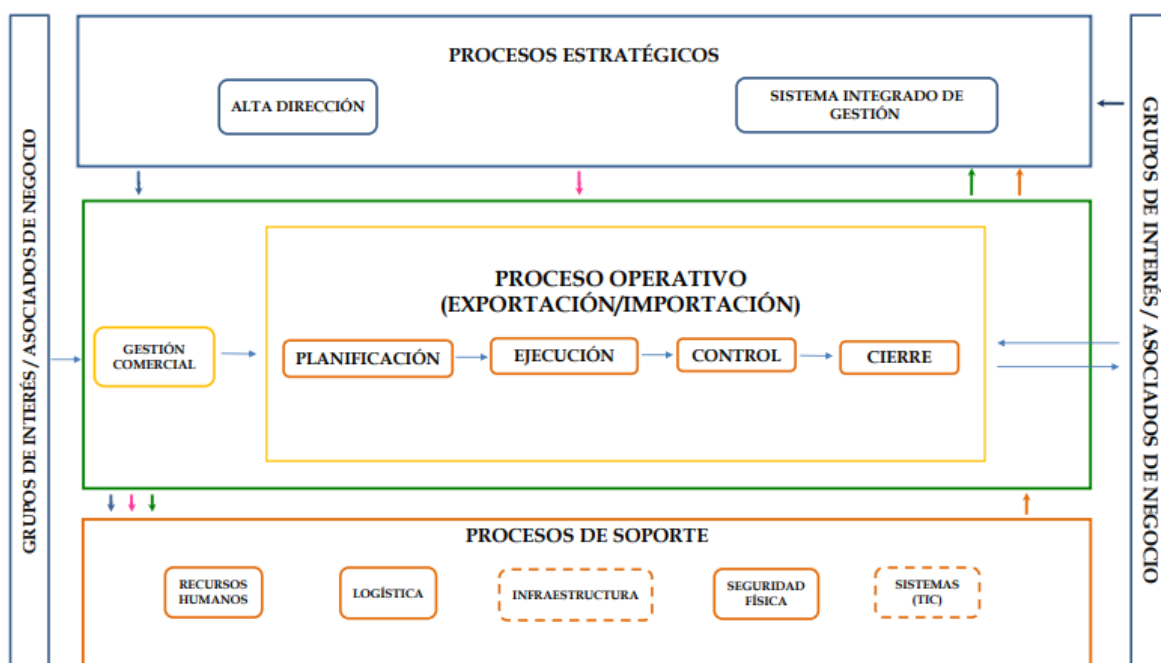
Finalmente, el registro en SICEP (Sistema de Calificación de Empresas Proveedoras de Bienes y Servicios) valida la idoneidad de la empresa como proveedor en el ámbito del transporte de carga general. Sin embargo, cabe destacar que esta certificación expiró en agosto de 2023, lo que podría representar un área de mejora si se busca mantener la vigencia de acreditaciones clave para la continuidad operativa y la competitividad en licitaciones futuras.

En términos generales, esta tabla evidencia la estrategia de la empresa en cuanto a certificaciones y registros que le permiten operar en distintos mercados con reconocimiento y confianza. No obstante, también resalta la importancia de una gestión activa en la renovación de certificaciones, ya que la pérdida de acreditaciones clave podría afectar su posicionamiento frente a la competencia y la captación de nuevos clientes.

4.4.3.3. *Proceso operativo base normalizado e identificado*

A continuación, se presenta el Mapa de Procesos de la Empresa, el cual proporciona una visión estructurada de sus actividades clave, permitiendo identificar la interacción entre los procesos estratégicos, operativos y de soporte para garantizar una gestión eficiente y alineada con sus objetivos organizacionales.

Figura 16
Proceso operativo base normalizado e identificado



Nota. Elaboración propia en base a la investigación realizada.

El diagrama de flujo presentado evidencia un proceso operativo bien estructurado y estandarizado que tanto la Empresa 1 como su filial, Empresa 2 tienen, el cual cuenta con tareas claramente definidas. La existencia de puntos de control y la documentación detallada respaldan la trazabilidad y el cumplimiento normativo. Además, la interacción con proveedores y clientes resalta la importancia de estas relaciones en el proceso. Esta estructura sólida proporciona una base excelente para implementar mejoras continuas, como la automatización de ciertas tareas, la identificación y resolución de cuellos de botella, y la medición del desempeño a través de indicadores clave. Asimismo, es crucial mantener el diagrama actualizado y garantizar que todos los involucrados estén capacitados y comprometidos con el proceso.

Asimismo, para complementar el grado de estandarización y el registro de sus procesos y evidencias, la empresa cuenta con flujos operativos diseñados según los distintos tipos de servicios logísticos que ofrece. Estos flujos incorporan una serie de puntos clave que garantizan la eficiencia, trazabilidad y cumplimiento de cada operación.

Empresa 1

Flujos de importación y exportación identificados, destacando los siguientes puntos clave:

- Estructura organizada y trazabilidad: Cada proceso está bien definido desde la recepción de la orden hasta la entrega final, asegurando control y eficiencia.
- Coordinación logística efectiva: Se manejan reservas con operadores logísticos y validaciones documentales que garantizan el cumplimiento de normativas.
- Gestión aduanera y documental: La empresa prioriza la correcta aprobación de documentos para evitar retrasos en importaciones y exportaciones.
- Optimización de tiempos: Se establecen tiempos estimados para cada etapa, permitiendo monitoreo y mejoras en la cadena de suministro.
- Orientación al cliente: La empresa mantiene comunicación constante y validaciones en cada fase para asegurar la satisfacción del cliente.

La empresa muestra una operación eficiente y estructurada, enfocada en cumplimiento normativo, optimización de procesos y satisfacción del cliente. Su enfoque en la coordinación logística y la trazabilidad demuestra capacidad operativa sólida en comercio internacional.

Empresa 2

Flujos de importación y exportación identificados, destacando los siguientes puntos clave:

- Estructura organizada y trazabilidad: Cada proceso sigue un flujo bien definido desde la recepción de la conformidad del cliente hasta la entrega final, asegurando un control eficiente en cada etapa.
- Coordinación logística efectiva: Se realiza una gestión precisa del transporte, coordinación con operadores logísticos y validaciones documentales para garantizar el cumplimiento de normativas locales e internacionales.
- Gestión aduanera y documental: La empresa prioriza la correcta numeración y aprobación de documentos aduaneros para evitar retrasos en las importaciones y exportaciones, asegurando el cumplimiento de las regulaciones vigentes.
- Optimización de tiempos: Se establecen plazos específicos en cada fase del proceso, permitiendo un monitoreo continuo y la implementación de mejoras en la cadena de suministro para mayor eficiencia.
- Orientación al cliente: Se mantiene una comunicación constante con el cliente, asegurando transparencia en los procesos y brindando soporte en cada etapa para garantizar la satisfacción del servicio.

La empresa demuestra una operación estructurada y alineada con los requerimientos logísticos y aduaneros del mercado peruano. Su enfoque en la trazabilidad, la eficiencia

operativa y la orientación al cliente fortalece su capacidad en el comercio internacional, asegurando cumplimiento normativo y optimización de procesos.

4.4.3.4. Control de servicios ejecutados a la fecha

Asimismo, para fortalecer la estandarización y el registro de sus procesos y evidencias, la empresa cuenta con informes resumen estructurados según los servicios logísticos que ofrece. Estos informes destacan los aspectos clave de cada servicio, garantizando una mayor trazabilidad, control y cumplimiento operativo.

• Informe por servicios en ejecución 2023 – Empresa 1

En este apartado se presentan cuatro aspectos clave relacionados con el desempeño de la Empresa 1: el resultado económico por los servicios prestados, la estimación y valorización de servicios adicionales, las pérdidas y los KPIs operativos. A continuación, se detallan estos elementos fundamentales para el análisis financiero y operativo de la compañía.

a. Resultado Económico por servicios prestados

A continuación, se presenta el profit final correspondiente a los servicios prestados en las operaciones de exportación e importación, abarcando los modos de transporte aéreo, marítimo y terrestre.

Tabla 17
Resultado Económico por servicios prestados

Tipo de Servicio prestado	Suma Profit Final
EXPORT AEREO	10,118.22
EXPORT MARITIMO	2,429.70
IMPORT AEREO	269,064.15
IMPORT MARITIMO	331,300.37
IMPORT TERRESTRE	17,429.17
Total	630,341.61

Nota. Elaboración propia

El análisis refleja que las operaciones de importación generan la mayor rentabilidad para la empresa, representando un 95.97% del total, con una marcada predominancia del transporte marítimo (52.56%) y aéreo (42.69%). En contraste, las exportaciones tienen una menor contribución a la rentabilidad, sumando apenas 2% del total. Esto indica que la empresa tiene una fuerte orientación hacia la importación, especialmente en los segmentos marítimo y aéreo, lo que podría deberse a factores como mayores volúmenes de carga, contratos estratégicos con proveedores internacionales o una mayor demanda del mercado local. Asimismo, el transporte terrestre, aunque con una participación menor (2.76%),

cumple un rol complementario en la cadena logística. Esta distribución sugiere oportunidades para optimizar la estrategia comercial, evaluar la competitividad de las exportaciones y explorar mejoras en la eficiencia operativa para incrementar el profit en cada segmento.

b. Pérdidas

La siguiente tabla presenta las pérdidas registradas según el tipo de servicio y modalidad de transporte ejecutados entre enero y junio de 2023.

Tabla 18
Pérdidas

Tipo de Servicio prestado	Total
EXPORT AEREO	-144.26
IMPORT AEREO	-1,255.29
IMPORT MARITIMO	-12,274.53
IMPORT TERRESTRE	-3,028.07
Total	-16,702.15

Nota. Elaboración propia

Los resultados evidencian un margen negativo en todas las operaciones, lo que indica la necesidad de revisar la estructura de costos y la estrategia comercial. La mayor pérdida se concentra en la importación marítima, lo que sugiere posibles sobrecostos en tarifas, almacenamiento o ineficiencias logísticas. La importación terrestre y aérea también presentan déficits, lo que podría deberse a tarifas no competitivas o costos operativos elevados. Es crucial analizar la rentabilidad por cliente y servicio, renegociar condiciones con proveedores y optimizar procesos para reducir pérdidas y recuperar estabilidad financiera.

c. Estimación de Servicios

El análisis de los servicios operativos estimados a fin de 2023 revela diferencias significativas en la rentabilidad y eficiencia de las modalidades de transporte utilizadas. Se observa que los servicios exclusivamente terrestres presentan volúmenes de carga más bajos y márgenes de rentabilidad limitados, lo que indica la necesidad de explorar alternativas más eficientes para mejorar los ingresos.

Por otro lado, la diversificación en el uso de transporte aéreo y marítimo ha permitido un incremento considerable en la rentabilidad, evidenciando que la importación y exportación

a través de estos medios generan mayores ingresos y optimizan el desempeño financiero. En particular, los servicios de importación han demostrado ser los más rentables, lo que sugiere la conveniencia de fortalecer la capacidad operativa en este segmento.

Como estrategia de mejora, se recomienda evaluar la posibilidad de que los clientes que actualmente operan con transporte terrestre amplíen su uso de otras modalidades con mejores márgenes de ganancia. Asimismo, resulta clave optimizar costos logísticos, renegociar contratos con base en la rentabilidad de cada servicio y fortalecer la infraestructura operativa para maximizar la eficiencia y sostenibilidad del negocio.

Para mayor detalle revisar Anexo 3B

d. KPIs Operativos

Este apartado permite evaluar el cumplimiento operativo de las operaciones ejecutadas a través del análisis de diversos KPIs. Para este propósito, se han tomado como muestra dos clientes, considerando diversas métricas clave las cuales se detallan a continuación,

- Muestra 1: Cliente 1

KPI 1

A continuación, se presenta el número de embarques atendidos por año, reflejando el desempeño operativo y la capacidad de gestión en la ejecución de los servicios logísticos.

Tabla 19
KPI 1-C1 N° de embarques atendidos por año

Embarques	2021	2022	2023
Marítimos	76	93	73
Aéreos	182	237	202
Total	258	330	275

Nota. Elaboración propia

KPI 2

Como segunda métrica se toma muestra del registro de ordenes atendidas/año

Tabla 20
KPI 2-C1 Registro de ordenes atendidas/año

Item	2021	2022	2023
Ordenes/Clientes	693	724	642

Nota. Elaboración propia

KPI 3

Finalmente, se evalúa el nivel de conformidad de los servicios a través del registro de servicios conformes, lo que permite medir la satisfacción del cliente y la calidad en la ejecución de las operaciones logísticas.

Tabla 21*KPI 3-C1 Registro de servicios conformes*

Item	2021	%	2022	%	2023	%
No conformidades	14	2%	13	2%	17	3%
Conformidades	679	98%	711	98%	625	97%
Ordenes/Clientes	693	100%	724	100%	642	100%

Nota. Elaboración propia

El análisis de los KPI del Cliente 1 revela una disminución en el número total de embarques en 2023, con una reducción del 16.67% en el transporte aéreo y del 2.15% en el marítimo respecto al año anterior. Sin embargo, el volumen de órdenes atendidas se mantiene relativamente alto, lo que indica estabilidad en la demanda de servicios. En cuanto a la calidad operativa, la tasa de conformidad sigue siendo elevada (97%), aunque con un leve incremento en las no conformidades (3%), lo que sugiere oportunidades de mejora en el control y seguimiento de los procesos logísticos.

- Muestra 2: Cliente 2

Para la segunda muestra, se han seleccionado tres KPI clave para evaluar el desempeño operativo en términos de seguridad en las operaciones ejecutadas, cumplimiento de los servicios y calidad. Estos indicadores permitirán analizar el nivel de confiabilidad en la ejecución de los procesos logísticos, el grado de cumplimiento con los requerimientos establecidos y la satisfacción del cliente respecto a la calidad del servicio brindado.

Tabla 22

KPI 1-C2 Indicadores de servicio enero a mayo de 2023

TIPO	INDICE	MEDICION	FRECUENCIA	Meta	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
KPI 4 Seguridad	ACTP (Accidentes con tiempo perdido)	Número de accidentes con tiempo perdido asociado al contrato (ACTP)	Mensual	0	100%	100%	100%	100%	100%
	ASTP (Accidentes sin tiempo perdido)	Número de accidentes sin tiempo perdido asociado al contrato (ASTP)	Mensual	0	100%	100%	100%	100%	100%
KPI 5 Cumplimiento Servicio	Performance	% Cumplimiento de disponibilidad acorde a requerimiento	Mensual	95%	95%	97%	97%	98%	96%
		% Cumplimiento Mensual de Transporte	Mensual	95%	100%	100%	100%	100%	100%
KPI 6 Calidad	cumplimiento de metas específicas requeridas según contrato	% de cumplimiento de viajes con Itinerario de acuerdo lo solicitado	Mensual	95%	98%	94%	96%	98%	98%
		Pérdida o daño material a la carga transportada	Mensual	0%	100%	100%	100%	100%	100%
		% de Pérdida y/o daño de la documentación asociada al transporte	Mensual	95%	100%	100%	100%	100%	100%

Nota. Elaboración propia.

El análisis de los indicadores clave de desempeño (KPI) refleja un alto nivel de cumplimiento en seguridad, servicio y calidad. En términos de seguridad (KPI 4), no se reportaron accidentes con ni sin tiempo perdido, manteniendo un cumplimiento del 100% durante todos los meses evaluados. En cuanto al cumplimiento del servicio (KPI 5), se alcanzaron niveles superiores a la meta establecida del 95%, destacando un cumplimiento del 100% en transporte. Finalmente, en calidad (KPI 6), el cumplimiento de itinerarios osciló entre el 94% y 98%, mientras que no se registraron pérdidas ni daños en la carga ni en la documentación. Estos resultados evidencian una gestión eficiente y alineada con los estándares operativos, asegurando la confiabilidad y satisfacción del cliente.

• Informe por servicios en ejecución 2023 - Empresa 2

Para la Empresa 2, se ha tomado como muestra a su cliente principal, con quien actualmente gestiona la mayor parte de los servicios

KPI 1

A continuación, se presenta la cantidad de contenedores movilizados por mes.

Tabla 23

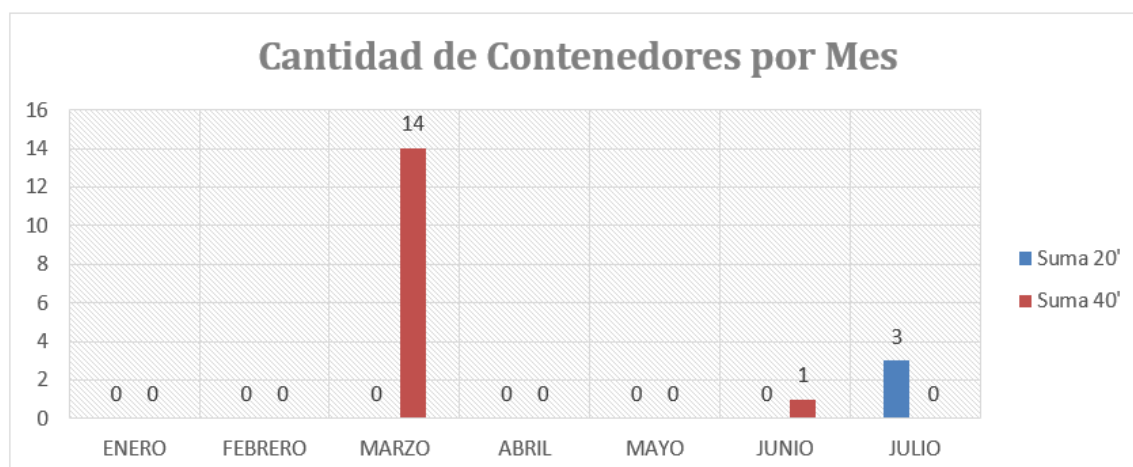
KPI 1A-C1 Cantidad de contenedores por mes

MESES	Suma 20'	Suma 40'	SUMA TOTAL
ENERO	0	0	0
FEBRERO	0	0	0
MARZO	0	14	14
ABRIL	0	0	0
MAYO	0	0	0
JUNIO	0	1	1
JULIO	3	0	3
Total general	3	15	18

Nota. Elaboración propia

El análisis de los datos presenta un hallazgo significativo sobre el desempeño de diferentes tipos de transporte y clientes en términos de rentabilidad y volumen manejado. En el caso de los contenedores de 20' y 40', se observa que durante los meses evaluados (enero y junio 2023), los contenedores de mayor capacidad (40') aportaron significativamente al volumen total transportado, lo que está asociado con economías de escala que favorecen la reducción de costos operativos y el incremento de la utilidad.

El siguiente gráfico refleja la actividad operativa de la empresa en el período analizado, permitiendo evaluar la distribución y volumen de los envíos gestionados.

Figura 17
Cantidad de contenedores por mes


Nota. Elaboración propia

Tabla 24
KPI 1B-C1 Características de contenedores

Característica	Contenedor de 20 pies (20')	Contenedor de 40 pies (40')
Dimensiones Externas (aprox.)	6,06 m (largo) x 2,44 m (ancho) x 2,59 m (alto)	12,19 m (largo) x 2,44 m (ancho) x 2,59 m (alto)
Capacidad en volumen	33 m ³	67 m ³
Capacidad de carga útil	28 toneladas aprox.	28 toneladas aprox.
Peso máximo bruto (carga + contenedor)	30,48 toneladas aprox.	30,48 toneladas aprox.
Usos comunes	Cargas pesadas y densas como minerales, maquinaria, productos en sacos, etc.	Cargas voluminosas como muebles, textiles, autopartes y mercadería en pallets.

Nota. Elaboración propia

El movimiento de contenedores es irregular a lo largo de los meses. Se observa un pico en marzo con 14 contenedores de 40', mientras que en junio y julio la actividad es menor, con solo un contenedor de 40' en junio y tres de 20' en julio. No se registran movimientos en enero, febrero, abril y mayo, lo que indica una baja demanda o inactividad en estos periodos. Este comportamiento sugiere la necesidad de evaluar estrategias para mantener una operación más constante.

KPI 2

La siguiente métrica analiza la facturación mensual de los servicios prestados entre enero y julio de 2023, permitiendo evaluar el rendimiento financiero y la estabilidad de los ingresos durante este periodo.

Tabla 25
KPI 2-C1 Facturación mensual

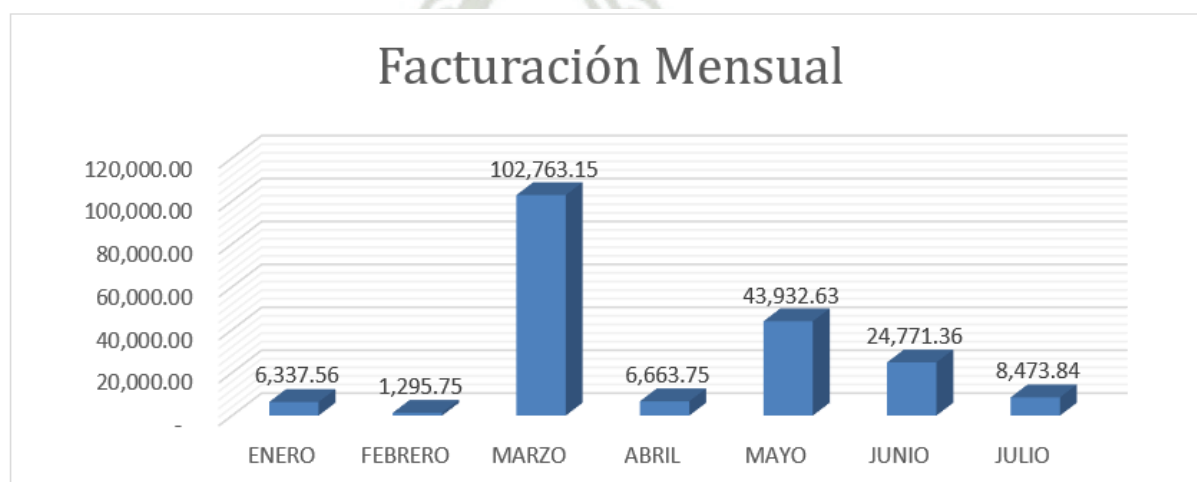
MESES	Suma de TOTAL USD
ENERO	6,337.56
FEBRERO	1,295.75
MARZO	102,763.15
ABRIL	6,663.75
MAYO	43,932.63
JUNIO	24,771.36
JULIO	8,473.84
Total general	194,238.05

Nota. Elaboración propia

El análisis de los ingresos mensuales muestra una gran variabilidad en los resultados, con picos significativos en marzo y mayo, mientras que febrero y enero presentan montos relativamente bajos. Marzo destaca como el mes de mayor facturación, lo que sugiere una operación excepcional o la concreción de proyectos importantes. Mayo y junio mantienen cifras sólidas, aunque con una disminución progresiva. Sin embargo, meses como febrero y julio reflejan ingresos más modestos, lo que podría estar vinculado a estacionalidad o menor actividad comercial. Para mejorar la estabilidad financiera, sería clave identificar los factores que impulsaron los ingresos en los meses más altos y replicar esas estrategias, así como evaluar posibles ajustes en meses de menor desempeño.

Para mejor visualización se incluye el siguiente gráfico.

Figura 18
Facturación Mensual 2023



Nota. Elaboración propia

KPI 3

La siguiente métrica presenta el profit mensual registrado en lo que va del año 2023, proporcionando una visión clara sobre la rentabilidad de los servicios y su evolución a lo largo del periodo analizado.

Tabla 26
KPI 3-C1 Profit Mensual

MESES	Suma PROFIT TOTAL
ENERO	841.69
FEBRERO	230.62
MARZO	4,631.06
ABRIL	901.44
MAYO	7,666.09
JUNIO	6,420.24
JULIO	1,633.21
Total general	22,324.36

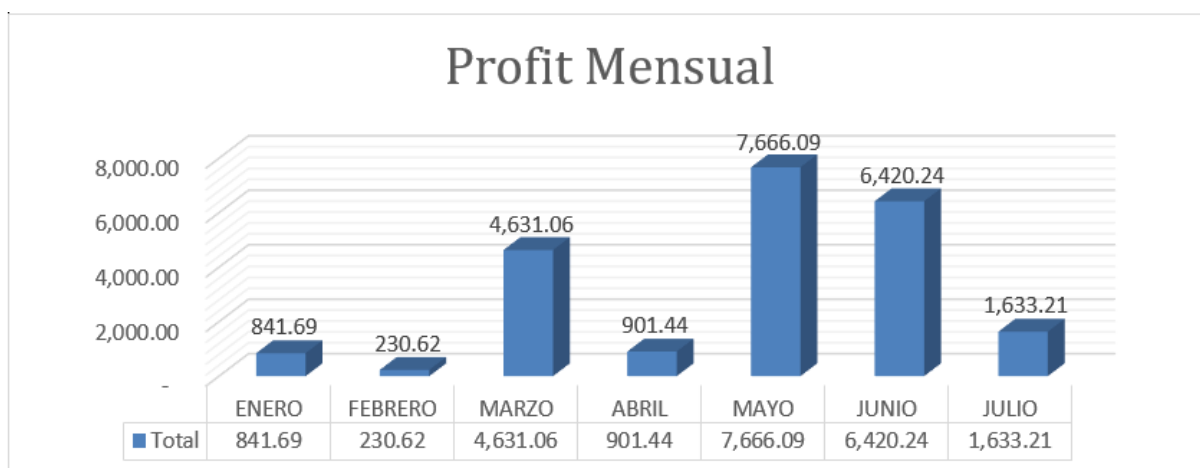
Nota. Elaboración propia

El análisis del profit mensual refleja una tendencia fluctuante con picos en mayo y junio, donde se generaron las mayores ganancias. Marzo también muestra un desempeño sólido, aunque con menor impacto. En contraste, enero, febrero y abril presentan márgenes más reducidos, lo que indica meses de menor rentabilidad.

A pesar de la variabilidad, el resultado general es positivo, con un total acumulado de **\$22,324.36**. Sin embargo, la dispersión de los profits sugiere que algunos meses podrían depender de operaciones puntuales o factores estacionales. Sería clave analizar las estrategias implementadas en los meses más rentables para replicarlas y optimizar los periodos de menor margen. También se recomienda evaluar la estructura de costos para asegurar una rentabilidad sostenida en el tiempo.

Para mejor visualización se incluye la tabla de datos y grafica de los datos expresado anteriormente,

Figura 19
Profit Mensual



Nota. Elaboración propia

KPIS Operativos Empresa 2

Para la evaluación de los KPI, se toma como muestra el número de órdenes atendidas y el registro de servicios conformes, permitiendo medir el desempeño operativo y la satisfacción del cliente.

KPI 1

Se toma registro de las ordenes atendidas a junio del 2023

Tabla 27
KPI 1 -E2 Registro de ordenes atendidas a 06/2023

Embarques	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
FF-Logístico	2	1	6	4	4	11	28

Nota. Elaboración propia

KPI 2

Como siguiente indicador se revisa la conformidad de los servicios ejecutados a junio de 2023

Tabla 28
KPI 2-E2 Registro de servicios conformes a 06/2023

Item	Enero	%	Febrero	%	Marzo	%	Abril	%	Mayo	%	Junio	%
No conformidades	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	25%	2	20%
Conformidades	2	100%	1	100%	6	100%	4	100%	3	75%	8	80%
Total	2		1		6		4		4		10	

Nota. Elaboración propia

KPI 3

Para los KPI, se considera el volumen de órdenes procesadas y el nivel de conformidad de los servicios, reflejando la eficiencia operativa y la calidad en la ejecución.

Tabla 29
KPI 3-E2 Embarques enero a junio 2023

Embarques	2023
	Enero - Junio
Marítimos	24
Aéreos	3
Total	27

Nota. Elaboración propia

Al ser una empresa relativamente nueva no cuentan con mucha opción de crédito ante los operadores intervinientes (agentes consolidadores, algunos agentes del exterior, entre otros) y ello lleva a tener que realizar pagos al contado haciendo uso de caja de la empresa en el momento de la operación, y considerando que la mayoría de los clientes solicitan crédito a 60 o 90 días.

Para más información Ver Anexo 3A

El análisis de los indicadores clave de desempeño (KPI) refleja un crecimiento en la cantidad de órdenes atendidas, con un total de 28 embarques registrados hasta junio de 2023. En términos de calidad del servicio, se observa un alto nivel de conformidad, con un desempeño del 100% en los primeros cuatro meses del año. Sin embargo, en mayo y junio se identificaron no conformidades del 25% y 20%, respectivamente, lo que indica una oportunidad de mejora en la consistencia del servicio.

Por otro lado, la distribución de embarques muestra una mayor participación del transporte marítimo con 24 operaciones, mientras que el transporte aéreo mantiene una menor demanda con solo 3 embarques registrados. Estos resultados sugieren la necesidad de fortalecer los controles de calidad en los servicios y optimizar la planificación operativa para garantizar una mayor estabilidad en los niveles de conformidad.

4.4.3.5. KPIS Globales - Empresa 1 y 2

Para evaluar el desempeño de las empresas 1 y 2, se presenta el siguiente cuadro resumen, el cual valida el nivel de cumplimiento operativo en términos de seguridad, calidad y eficiencia en la ejecución de los servicios.

Tabla 30

KPIS Globales - Empresa 1 y 2

Tipo	N°	Indice	Medición	Ponderador	Frecuencia	Mínimo	CUMPLIMIENTO O Operaciones
Seguridad	1	ACTP (Accidentes con tiempo perdido)	Número de accidentes con tiempo perdido (ACTP)	60%	Mensual	100%	100%
	2	ASTP (Accidentes sin tiempo perdido)	Número de accidentes sin tiempo perdido (ASTP)	40%	Mensual	100%	100%
Cumplimiento	4	Performance	% Cumplimiento de tiempos de entrega de carpetas CS a OP	60%	mensual	95%	85%

	5		% Cumplimiento Mensual de entrega carpetas a Contabilidad	40%	Mensual	95%	99%
Calidad	7	cumplimiento de metas específicas requeridas	Evitar pérdida de documentación	33%	Mensual	95%	100%
	8		Evitar errores u omisiones	34%	Mensual	95%	100%
	9		Pérdida de carga	33%	Mensual	95%	98%
			Cumplimiento Seguridad	100.00%			
		Cumplimiento de Servicio	90.60%				
		Cumplimiento Calidad	99.34%				
		Ponderado	96.65%				

Nota. Elaboración propia

El análisis del cuadro refleja un desempeño sólido en seguridad y calidad, con un cumplimiento del 100% y 99.34%, respectivamente. Sin embargo, el cumplimiento en el servicio presenta una ligera desviación (90.60%) respecto a la meta establecida, lo que indica oportunidades de mejora en la gestión de tiempos de entrega. En general, el desempeño ponderado de 96.65% evidencia una operación eficiente y alineada con los estándares establecidos.

4.4.3.6. *Reportabilidad por servicio consolidado*

El análisis de las operaciones junto con el sistema de reportabilidad implementado, pone de manifiesto la capacidad operativa y organizacional del agente de carga internacional compuesto por la Empresa 1 en Chile y su filial, la Empresa 2, en Perú. Estas empresas, dedicadas exclusivamente a la logística de transporte de carga, se posicionan como actores clave en la cadena de suministro global, donde la gestión eficiente de la información y los procesos logísticos es esencial para satisfacer las demandas del mercado.

La tabla y el gráfico proporcionan un panorama detallado de las operaciones de la empresa, clasificadas por tipo de transporte y mes. Se observa un predominio de las importaciones aéreas y una variabilidad significativa en el volumen de operaciones entre los diferentes tipos de transporte y productos. La tendencia creciente en el número total de operaciones hasta marzo, seguida de una ligera disminución, sugiere que la empresa podría beneficiarse de una planificación estratégica más detallada. Este análisis preliminar también señala la necesidad de considerar factores como la naturaleza de los productos, la influencia de factores externos y el valor económico de las operaciones. Al profundizar en estos aspectos, se pueden identificar oportunidades para optimizar la logística, ajustar los niveles de inventario y explorar nuevos mercados.

El sistema de reportabilidad se presenta como un eje central en las operaciones de ambas empresas. Su diseño permite una categorización minuciosa de los servicios de importación y exportación, estableciendo un control detallado y preciso de cada operación desde su inicio hasta su conclusión. Este nivel de trazabilidad garantiza el cumplimiento normativo y refuerza la confianza de los clientes al asegurar que cada detalle del proceso es monitoreado y gestionado de manera transparente.

Una de las principales fortalezas del sistema es la utilización de carpetas específicas para cada cliente y servicio. Este enfoque no solo facilita la segmentación de la información, sino que también permite un acceso rápido y eficiente a los datos relevantes, mejorando significativamente la capacidad de respuesta de las empresas ante consultas, auditorías o cambios en las operaciones. Además, el sistema fomenta la personalización del servicio al adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente, lo que fortalece la relación comercial y contribuye a la fidelización de la cartera de clientes.

Además, el sistema actúa como un soporte estratégico para la toma de decisiones, proporcionando datos estructurados y actualizados que permiten identificar patrones, optimizar procesos y mejorar la eficiencia global de las operaciones. Su capacidad para

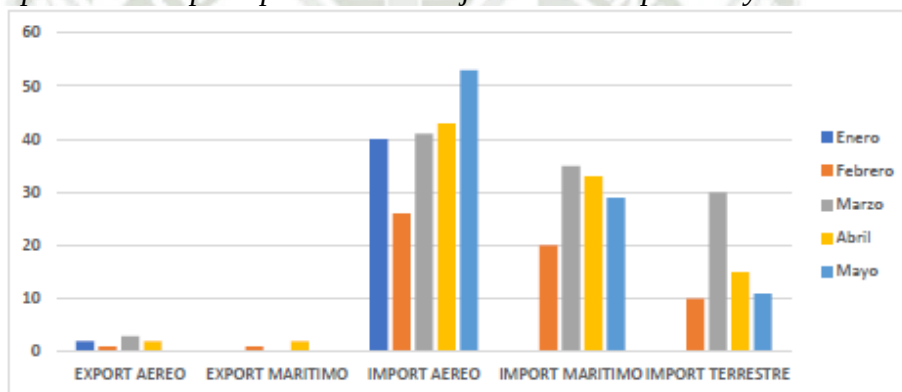
integrarse con herramientas digitales y plataformas de gestión empresarial posiciona a las empresas en un nivel avanzado de modernización y competitividad en el sector logístico.

Estos hallazgos resaltan el papel fundamental de la reportabilidad no solo como una herramienta operativa, sino como un elemento diferenciador que potencia la eficiencia, la transparencia y la capacidad de adaptación del agente de carga internacional. A través de este sistema, las empresas logran consolidar su posición en el mercado y enfrentar con éxito los desafíos de un entorno comercial dinámico y competitivo.

El gráfico presentado muestra la reportabilidad de servicios diferenciados por tipo de transporte (aéreo, marítimo y terrestre) de los meses de enero a mayo. Se incluyen tanto las exportaciones como las importaciones, permitiendo analizar tendencias y variaciones en el volumen de operaciones logísticas durante este período.

Figura 20

Reportabilidad por tipo de servicio ejecutado - Empresa 1 y 2



Nota. Elaboración propia de la empresa consultora en base a información proporcionada por empresa

Se observa que las importaciones aéreas representan el mayor volumen de operaciones, con un incremento notable en mayo. Las importaciones marítimas y terrestres mantienen una tendencia estable, mientras que las exportaciones, tanto aéreas como marítimas, presentan volúmenes significativamente menores. Estos resultados permiten identificar oportunidades de mejora y optimización en la gestión logística según la demanda de cada tipo de servicio.

4.4.3.7. Análisis DAFO del área ejecutada

El siguiente análisis DAFO operativo evalúa los factores internos y externos que impactan el desempeño de las Empresas 1 y 2. Se identifican fortalezas que contribuyen a su eficiencia, debilidades que requieren atención, así como oportunidades y amenazas que pueden influir en su crecimiento y estabilidad. A continuación, se presenta la tabla con el detalle de cada aspecto analizado.

Tabla 31
Análisis DAFO Operativo para las Empresas 1 y2

	Análisis Interno		Análisis Externo	
	F	D	O	A
N	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1	Experiencia en la gestión aduanera y logística internacional	Dependencia de sistemas ERP o plataformas que pueden no estar actualizados	Crecimiento del comercio electrónico y la logística internacional	Incremento de tarifas de transporte internacional (combustible, fletes, recargos portuarios)
2	Red de contactos con navieras, aerolíneas y transportistas	Procesos internos con comunicación limitada entre áreas	Digitalización de procesos operativos	Alta dependencia de aeropuertos y puertos congestionados
3	Flexibilidad operativa	Baja estandarización en la capacitación	Diversificación de proveedores y socios estratégicos	Cambios constantes en regulaciones aduaneras y normativas internacionales
4	Servicio adaptable a las necesidades del cliente	Escasa confirmación de entregas finales	Apertura de tratados comerciales internacionales	Competencia creciente de grandes integradores logísticos
5	Equipo con alta capacidad de resolución de problemas	Recursos limitados para inversiones tecnológicas avanzadas	Servicios de valor agregado (seguros de carga, logística inversa, consultoría aduanera)	Riesgos globales (pandemias, conflictos bélicos, crisis sanitarias o desastres naturales)

Nota. Elaborado por empresa

El estudio evidencia que la capacitación del personal y la optimización de procesos internos son esenciales para mejorar la eficiencia. La digitalización y diversificación de proveedores representan oportunidades estratégicas para fortalecer la competitividad. Sin embargo, la dependencia de terceros y el aumento de costos logísticos constituyen riesgos relevantes. Frente a ello, se requiere un enfoque preventivo que asegure la sostenibilidad operativa.

4.4.3.8. *Matriz de evaluación de riesgos y oportunidades*

Las empresas evaluadas (Empresa 1 y 2) presentan diversas oportunidades y riesgos en su operación logística entre Chile y Perú. Una de las principales oportunidades radica en mejorar la implementación de las tecnologías adquiridas, lo cual permitiría optimizar los procesos internos y mejorar la competitividad en un mercado cada vez más digitalizado. Sin embargo, un riesgo evidente es la dependencia de agentes externos, lo que puede generar retrasos en los plazos de entrega debido a fallos en la gestión de prealertas, como las guías aéreas o el Bill of Lading (B.L.), afectando la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Otro riesgo importante es la ausencia de un sistema de quejas formalizado para recoger las opiniones de los clientes internos y externos sobre la calidad del servicio. La implementación de este sistema proporcionaría información valiosa para la mejora continua y la resolución proactiva de problemas. En términos de oportunidad, la empresa evaluada tiene el potencial de establecer planes anuales de trabajo orientados a la innovación tecnológica, lo cual es crucial para mantener una rentabilidad sostenida y responder a las demandas del mercado.

Finalmente, una oportunidad significativa sería fortalecer la comunicación bidireccional dentro de la empresa. Establecer un espacio para que los trabajadores expresen sus opiniones antes de tomar decisiones importantes fomentaría un ambiente de colaboración y apertura. Este enfoque no solo mejoraría el clima laboral, sino que también permitiría a la empresa tomar decisiones más informadas y alineadas con las necesidades y expectativas de su equipo. *(Para mayor información ver el Anexo 4B)*

4.4.3.9. *Plan de continuidad de la actividad existente (operaciones)*

Un aspecto clave de las operaciones de la Empresa 1 y su filial en Perú, la Empresa 2, es su plan de continuidad de negocio, el cual está diseñado para garantizar la continuidad de los servicios ante situaciones extraordinarias que puedan surgir. En caso de fallas en el transporte o embarques inusuales, ambas empresas implementan un proceso detallado de revisión de la carga, donde se prioriza la atención inmediata de los envíos afectados. Esto incluye un análisis exhaustivo de la carga involucrada, la verificación de posibles daños o irregularidades, y la identificación de alternativas logísticas viables para asegurar que el embarque llegue a su destino sin mayores inconvenientes.

Cuando se presentan retrasos o reposiciones de servicios, las empresas se comunican de manera directa y constante con todos los involucrados (proveedores, transportistas, agentes de aduanas, entre otros), para obtener explicaciones claras sobre las causas del incidente y

coordinar la confirmación de nuevos itinerarios o rutas alternativas. Si es necesario, se evalúan opciones como cambios en las rutas de transporte, líneas aéreas o marítimas, o el uso de transportes alternativos, con el objetivo de minimizar el impacto en la entrega de los productos.

El proceso de gestión de estos incidentes incluye reuniones de seguimiento periódicas para evaluar el avance de las soluciones implementadas. En estas reuniones, se identifican las causas raíz de los problemas y se presentan opciones de resolución a la jefatura para la toma de decisiones informadas. A lo largo de todo este proceso, la comunicación es clave, por lo que se mantiene a los clientes y a todos los actores clave informados sobre el estado de sus envíos, garantizando la transparencia en las acciones tomadas y el cumplimiento de los plazos establecidos.

4.4.4. Evaluación Contable- Financiera

Antes de realizar un análisis exhaustivo de los datos contables-financieros de las empresas 1 y 2, se consideró fundamental evaluar la solidez financiera. Con este objetivo, se procedió a investigar la calificación crediticia y los niveles de deuda a corto y largo plazo de cada una. Esta información contextual es crucial para comprender la capacidad de pago de las empresas y los posibles riesgos asociados a cada operación; para ello, se consultaron las centrales de riesgo SENTINEL y DICOM, tanto a nivel nacional como internacional, a fin de obtener información detallada sobre su calificación crediticia, historial de pagos y niveles de endeudamiento.

Empresa 1

El informe comercial analizado revela un historial crediticio limpio para la empresa. La ausencia total de deudas pendientes, protestos, incumplimientos de pago, obligaciones previsionales impagas o multas laborales indica un historial de cumplimiento financiero impecable. Esta situación posiciona a la empresa como un socio comercial altamente confiable y solvente, facilitando el acceso a financiamiento y fortaleciendo su reputación en el mercado. Un informe de este tipo es una valiosa herramienta para negociar mejores condiciones comerciales y proyectar una imagen de solidez y responsabilidad.

Figura 21
Consulta DICOM

Página: 1 de 1
Fecha de impresión: [REDACTED]

INFORMES COMERCIALES
CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO

IDENTIFICACION			
Rut	Nombre o Razón Social	Total de Documentos	F. Doc. más reciente
76852878-0	[REDACTED]	0	Vigente

DETALLE BOLETIN DE INFORMACIONES COMERCIALES														
Fuente	Fecha Vencimiento	Fecha Protesto	Tipo Documento	Moneda	Monto	Emisor	Librador	Localidad	Causal Protesto	Tipo de Credito	Num. Oper.	Fecha Publicación	Boletín Num	Pag
No se registra información														

DETALLE EN BASE DE DATOS DE MOROSIDAD CONSOLIDADA ADMINISTRADA POR LA CCS					
Fecha de Vencimiento	Tipo de Documento	Moneda	Fuente Monto	Emisor	Deudor
No se registra información					

DEUDAS PREVISIONALES							
Institución Acreedora	Motivo de la infracción	Fecha del Boletín Laboral	Número del Boletín Laboral	Página del Boletín Laboral	Número Correlativo	Cantidad de deudas previsionales	Monto en pesos de las deudas previsionales
No se registra información							

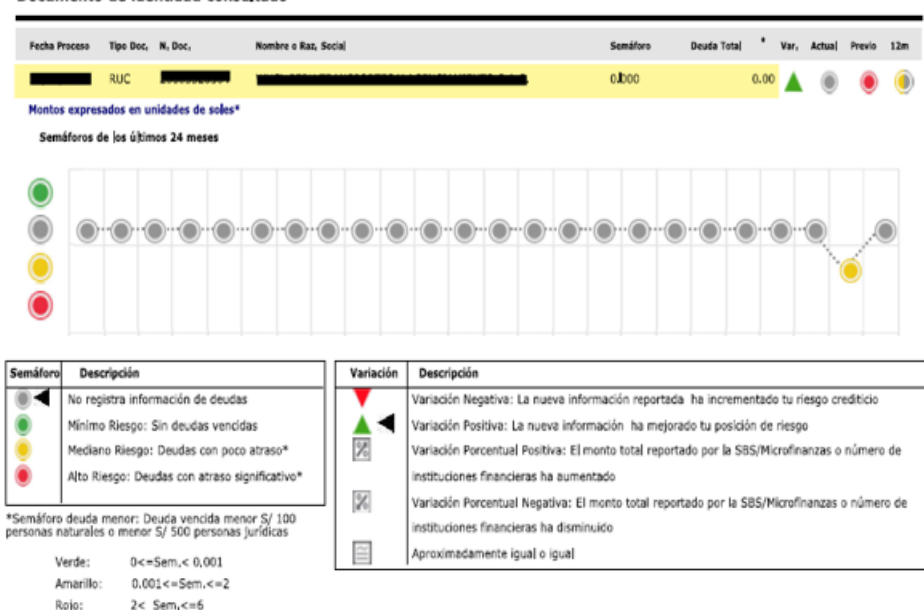
MULTAS DIRECCIÓN DEL TRABAJO							
Institución Acreedora	Motivo de la infracción	Fecha del Boletín Laboral	Número del Boletín Laboral	Página del Boletín Laboral	Número Correlativo	Cantidad de multas	Monto en pesos de las multas
No se registra información							

Nota. Consulta DICOM

Empresa 2

El semáforo crediticio presentado revela una trayectoria predominantemente positiva en la gestión financiera del individuo o entidad evaluada durante los últimos 24 meses, caracterizada por una estabilidad notable y una baja probabilidad de incumplimiento. Sin embargo, el reciente cambio a un semáforo amarillo en mayo de 2023 indica un deterioro en la calificación crediticia.

Figura 22
SENTINEL - Empresa a evaluar
Documento de identidad consultado



Nota. Adaptado de Consulta SENTINEL

4.4.4.1. Cumplimiento de impuestos

Empresa 1

A continuación, se presenta el cumplimiento de impuestos de la Empresa 1 en Chile, reflejando su nivel de cumplimiento tributario y su impacto en la gestión financiera.

Tabla 32

Cumplimiento de impuestos

IVA TAX Débito	6,780,513
IVA TAX Crédito	4,691,741
Crédito restante	
IVA TAX Calculado	2,088,772
Retención 11,5	2,324,951
IVA	4,882,205
PPM 2,2%	4,348,259
Total Impuestos a Pagar	13,644,187
IVA aplazado	2,088,772
Total Impuestos a pagar (IVA aplazado)	11,555,415
Crédito fiscal total	6,280,555
IVA no recuperable	-1,249,231
IVA no recuperable proporcional	-362,383
Crédito no recuperable	22,800
Total IVA no recuperable	-1,588,814
IVA recuperable TAX Credit	4,691,741

Nota. Elaboración a cargo de la empresa 1

El análisis del cumplimiento de impuestos de la Empresa 1 en Chile muestra un total de impuestos a pagar de 13,644,187, que se reduce a 11,555,415 considerando el IVA aplazado. Se evidencia un manejo adecuado del crédito fiscal, con un monto total de 6,280,555, aunque con una parte no recuperable de 1,588,814. Estos valores reflejan la gestión tributaria de la empresa, destacando la importancia de optimizar la recuperación de impuestos para mejorar su posición financiera.

Así también, se evalúa el cumplimiento del estado de las Declaraciones Juradas ante el Servicio de Impuestos Internos, entidad reguladora encargada de supervisar el cumplimiento tributario de la empresa en Chile

Figura 23

Estado de Declaraciones Juradas - Empresa 1


[Mi Sii](#)
[Servicios online ▾](#)
[Ayuda](#)
[Contacto ▾](#)
[Home](#) / [Mis Declaraciones Juradas](#)

ESTADO DE DECLARACIONES JURADAS

A continuación se muestra para el Rut [REDACTED] el estado de su(s) Declaración(es) Jurada(s) para los últimos tres periodos tributarios. Para ver el detalle del cada año deberá seleccionar el año respectivo.

Anuales			Mensuales		
DJ	Formulario				
1835	Sobre Bienes Raíces Arrendados	Aceptada	Aceptada	Aceptada	
1847	Sobre balance de 8 columnas y otros antecedentes.	Aceptada	Aceptada	Aceptada	
1879	Sobre Retenciones Efectuadas Conforme A Los Arts. 42° N° 2 Y 48...	Aceptada	Aceptada	Aceptada	
1887	Sobre Rentas Del Art 42 N° 1 (Sueldos) Y Retenciones Del Impues...	Aceptada	Aceptada	Aceptada	
1913	De caracterización tributaria global	Aceptada			
1926	Sobre Base imponible de primera categoría y datos contables bala...	Aceptada	Aceptada	Aceptada	
1939	Sobre movimientos y saldos de los registros de rentas empresarial...		Aceptada	Aceptada	
1941	Sobre retiros, remesas y/o dividendos distribuidos y créditos corres...		Aceptada	Aceptada	

Nota. Extraído de Servicios de Impuestos Internos

La Declaración Jurada Anual de Impuestos de la empresa se encuentra al día. Sin embargo, las operaciones relacionadas con otras empresas no parecen estar reflejadas en este documento. Es importante recordar que, según la Resolución Exenta SII N° 75 de 16 de julio de 2004, las declaraciones mensuales (Formulario 29) deben incluir todos los montos, incluso si el pago final es cero, para mantener un registro completo de las actividades económicas

Empresa 2

Impuestos aplicables:

- IGV Oper. Int. - Cuenta Propia
- Renta Retenciones 4ta Categoría Renta
- Renta Retenciones 5ta Categoría
- Régimen Tributario PYME
- Essalud Seg. Trabajador Regular

Asimismo, se incorpora el registro de tributos afectos, con el objetivo de considerarlos dentro del análisis correspondiente y garantizar una evaluación integral del cumplimiento tributario.

Figura 24
Registro de Tributos Afectos

Registro de Tributos Afectos				
Tributo	Afecto desde	Exoneración		
		Marca de Exoneración	Desde	Hasta
IGV - OPER. INT. - CTA. PROPIA	01/09/2018	-	-	-
RENTA 4TA. CATEG. RETENCIONES	01/05/2021	-	-	-
RENTA 5TA. CATEG. RETENCIONES	01/02/2019	-	-	-
RENTA - REGIMEN MYPE TRIBUTARIO	01/01/2019	-	-	-
ESSALUD SEG REGULAR TRABAJADOR	01/02/2019	-	-	-

Determinación de la Deuda

Determinación de la Deuda					
SALDO POR REGULARIZAR	A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE	1. Devolución 2. Aplicación	137	0	138
	A FAVOR DEL FISCO			139	1301
Actualización del estado				142	0
TOTAL DE LA DEUDA TRIBUTARIA				505	1301
Saldo a favor del exportador				141	(0)
Pagos realizados con anterioridad a la presentación de este form.				144	(0)
Interés moratorio				145	0
SALDO DE LA DEUDA TRIBUTARIA (Cas 505 -141 - 144 +145)				146	1301
IMPORTE A PAGAR				180	0

Nota. Extraído de SUNAT

Durante la conciliación bancaria, se identificó una diferencia en el impuesto a pagar, la cual fue regularizada de inmediato demostrando así la empresa su compromiso e involucramiento en el proceso de evaluación, asegurando el cumplimiento de las disposiciones fiscales.

4.4.4.2. Balance General y Estado de Ganancias y Perdidas

Empresa 1

Resultados Financieros

- Balance General

Se presenta el análisis del balance general de la empresa con corte al 31 de julio de 2023. Cabe señalar que los montos están expresados en USD, considerando un tipo de cambio de 1 USD = 745 CLP.

Figura 25
Balance financiero al 31 de julio de 2023 – Empresa 1

BALANCE GENERAL					
AL 31 DE JULIO DE 2023					
(Expresado en USD)					
Activos	2023-07	%	Pasivo	2023-07	%
Activos corrientes			Pasivo corriente		
Caja y Bancos	128,574	6.5%	Obligaciones financieras	24,761	1.24%
Inversiones a corto plazo	87,775	4.41%	Cuentas a Pagar	1,021,403	51.35%
Deudores	1,036,405	52.10%	Anticipos a clientes	16,266	0.82%
Impuestos pendientes de cobro	62,025	3.12%	Provisiones y retenciones	82,789	4.16%
Deudores varios	26,103	1.31%	Impuestos a pagar	83,169	4.18%
Anticipos clientes	100,027	5.03%			
Deudores con empresas vinculadas	381,679	19.19%			
Total activo corriente	1,822,589	91.6%	Total pasivo corriente	1,228,388	61.8%
Activos no corrientes			Pasivo a largo plazo		
Otros activos no corrientes	47,910	2.41%	Departamento Financiero	453,672	22.81%
Amortizaciones acumuladas	-22,800	-1.15%			
Total de activos no corrientes	25,111	1.3%	Total pasivo a largo plazo	453,672	22.8%
	-		Total Pasivo	1,682,060	84.6%
Otros activos			Capital		
Garantías otorgadas	136,554	6.87%	Capital	20,134	1.7%
Otros activos	4,846	0.24%	Revalorización del capital	19,935	0.6%
			Acumular Resultados Pasados	125,307	9.0%
			Ganancias/Pérdidas Periodo Actual	141,664	3.2%
					0.0%
Total otros activos	141,400	7.1%	Total Patrimonio neto	307,039	15.4%
TOTAL ACTIVO	1,989,099	100.0%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	1,989,099	100.0%

Nota. Elaborado por empresa consultora

- **Liquidez:** La estructura del balance muestra una buena proporción de activos corrientes en relación con los pasivos corrientes, lo que sugiere que la empresa podría cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin mayores dificultades.
- **Apalancamiento:** Con un 84.6% de sus activos financiados a través de pasivos, la empresa opera con un apalancamiento elevado, lo que puede incrementar el riesgo financiero si no se gestiona adecuadamente.
- **Rentabilidad:** Los resultados del ejercicio actual reflejan una recuperación financiera sólida en 2023, especialmente en comparación con años anteriores marcados por la pandemia.
- **Dependencia de cuentas por cobrar:** El alto porcentaje de cuentas por cobrar destaca la importancia de gestionar eficientemente las cobranzas para mantener la liquidez operativa.

Este análisis resalta una empresa con alta dependencia de las operaciones a corto plazo, un nivel de apalancamiento considerable y una recuperación financiera en curso. La gestión de cuentas por cobrar y el control de los pasivos a largo plazo serán clave para fortalecer su posición financiera.

- **Ratios Financieros**

A fin de complementar el análisis, se incluyen los ratios de liquidez, solvencia, rentabilidad y punto de equilibrio, proporcionando una visión integral de la situación financiera de la empresa.

Figura 26

*Ratios financieros al 31 de julio de 2023 – Empresa 1
(Expresado en USD, Tipo de cambio 1 USD = 745 CLP)*

		USD	Ratios 31-07-23	
RADIOS DE LIQUIDEZ				
RATIO ACTUAL	Activo corriente	1,822,588.78	1.48	veces
	Pasivo corriente	1,228,387.60		
RATIO RÁPIDO	Activo Circulante-Inventario	1,822,588.78	1.48	veces
	Pasivo corriente	1,228,387.60		
RATIO O PRUEBA DEFENSIVA	Caja+Bancos	128,573.96	10.47	%
	Pasivo corriente	1,228,387.60		
RATION DE CAPITAL CIRCULANTE	Activo circulante-Pasivo circulante	594,201.18	594,201.18	
RATIO DE LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR				
Periodo medio de cobro	Cuentas a Cobrar X Días del Año	373,105,898.09	115.49	días
	Ventas Anuales a Crédito	3,230,569.23		
Rotación Cuenta x Cobrar	Ventas Anuales a Crédito	3,230,569.23	3.12	veces
	Cuentas x Cobrar	1,036,405.27		
RATIOS DE SOLVENCIA				
RECURSOS PROPIOS DEUDA	Total Pasivo	1,682,059.68	547.83	%
	Patrimonio	307,039.45		
DEUDA	Total Pasivo	1,682,059.68	84.56	%
	Total Activo	1,989,099.13		
RATIOS DE RENTABILIDAD				
RENTABILIDAD DE LOS FONDOS PROPIOS	Ingresos netos	141,664.03	46.14	%
	Patrimonio neto	307,039.45		
RENTABILIDAD DE LAS INVERSIONES	Beneficio neto	141,664.03	7.12	%
	Total Activo	1,989,099.13		

Nota. Elaborado por empresa consultora

Tras analizar los ratios financieros, se pueden identificar los siguientes aspectos clave sobre la situación financiera de la empresa:

- **Liquidez:**

La empresa presenta una posición de liquidez razonable. La Razón Corriente (1.48 veces) y la Prueba Ácida (1.48 veces) indican que la empresa tiene suficientes activos corrientes para cubrir sus pasivos corrientes, reflejando una capacidad adecuada para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Sin embargo, el Índice de Efectivo (0.10 veces) señala que solo el 10% de los pasivos corrientes están respaldados por efectivo disponible en bancos, lo que podría generar dificultades en la liquidez inmediata si las cuentas por cobrar o los inventarios no se convierten en efectivo a tiempo.

El Periodo Medio de Cobro (115.49 días) revela que, en promedio, la empresa demora casi 4 meses en recuperar el dinero de sus cuentas por cobrar. Este ciclo prolongado afecta negativamente el flujo de caja y la disponibilidad de recursos líquidos. Además, una Rotación de Cuentas por Cobrar de 3.12 veces muestra que las cuentas por cobrar se recuperan de manera lenta, indicando una oportunidad de mejora en la gestión del crédito otorgado a los clientes.

- Solvencia:

La empresa presenta un alto nivel de apalancamiento financiero, evidenciado por un Ratio Deuda-Patrimonio de 5.48 veces. Esto significa que, por cada dólar de patrimonio, la empresa tiene \$5.48 en deuda. Este nivel de endeudamiento es elevado y puede ser riesgoso, especialmente si la empresa enfrenta dificultades para generar ingresos o si los costos financieros aumentan.

El Índice de Endeudamiento (84.56%) muestra que una gran parte de los activos está financiada con deuda, dejando solo el 15.44% financiado con capital propio. Este apalancamiento limita la flexibilidad financiera y aumenta la exposición a riesgos, ya que la empresa depende significativamente de sus acreedores para financiar sus operaciones.

- Rentabilidad:

A pesar de los riesgos asociados al endeudamiento, la empresa logra resultados de rentabilidad destacados. El Retorno sobre el Patrimonio (46.14%) es muy alto, indicando que la empresa está generando un retorno considerable para los accionistas. Sin embargo, este indicador también puede reflejar el impacto del apalancamiento financiero, lo que incrementa el riesgo asociado a esta rentabilidad.

El Retorno sobre los Activos (7.12%) es aceptable y refleja que la empresa está obteniendo ingresos relativamente eficientes en relación con el tamaño de sus activos totales. Sin embargo, existen oportunidades para mejorar este indicador optimizando los costos operativos y aumentando la eficiencia en la gestión de los activos.

La empresa tiene una situación financiera que combina fortalezas y desafíos. Por un lado, presenta buenos niveles de rentabilidad, lo cual es un punto positivo para los accionistas e inversores. Por otro lado, los altos niveles de deuda y la limitada liquidez inmediata generan preocupaciones sobre su capacidad para afrontar imprevistos y sostener sus operaciones en el largo plazo.

Para mejorar su situación financiera, la empresa debería enfocarse en:

- Optimizar su ciclo de efectivo, reduciendo el periodo de cobro para agilizar la conversión de cuentas por cobrar en efectivo.
 - Reducir progresivamente su apalancamiento financiero, ya sea a través de una mayor capitalización propia o reestructurando su deuda.
 - Incrementar su reserva de efectivo, para mejorar su liquidez inmediata y reducir la dependencia de otras fuentes de financiación.
 - Si la empresa logra un mejor equilibrio entre rentabilidad, liquidez y endeudamiento, podrá fortalecer su posición financiera, reduciendo riesgos y garantizando la sostenibilidad de sus operaciones a largo plazo.
- Estado de Ganancias y Perdidas

Se incluye el Estado de Ganancias y Pérdidas, expresado en USD, considerando un tipo de cambio de 1 USD = 745 CLP, con el objetivo de analizar el desempeño financiero de la empresa y su rentabilidad en el período evaluado.

Figura 27

Estado de resultados al 31 de julio de 2023 – Empresa 1

Estado de resultados por función - 2023			
(Acumulado)			
expresado en CLP y USD			
	Del 1 de enero de 2023 al 31 de julio de 2023		
	31-Jul-21		
	1 USD = 745 CLP	CLP	%
Ingresos por servicios	3,230,569.23	2,406,774,079	100.00%
Coste de los servicios	-2,222,157.02	(1,655,506,980)	-68.79%
Resultados comerciales	1,008,412.21	751,267,099	31.21%
Salarios	-558,088.91	(415,776,237)	-17.28%
Administración y ventas	-220,483.99	(164,260,569)	-6.82%
Amortizaciones			
Resultados de Explotación	229,839.32	171,230,293	7.11%
Ingresos no operativos	14,469.46	10,779,745	0.45%
Gastos no operativos	-16,425.35	(12,236,889)	-0.51%
Costes Financieros	-34,031.58	(25,353,525)	-1.05%
Tipo de cambio neto	2,918.77	2,174,485	0.09%
Corrección Monetaria			
Beneficio antes de impuestos	196,770.62	146,594,109	6.09%
Impuestos	-55,106.59	(41,054,410)	
Resultados finales/Beneficio neto	141,664.03	105,539,699	4.39%

Nota. Elaborado por empresa consultora

- Alta Proporción de Costos Directos (68.8% de los ingresos):

El margen bruto es del 31.2%, lo que indica una alta proporción de costos directos de ventas. Esto reduce el potencial de rentabilidad y podría mejorarse optimizando la cadena de suministro o los costos de producción.

- Significativa Carga en Remuneraciones (71.68% de los gastos administrativos):

Los costos de personal representan una parte importante de los gastos administrativos. Es clave analizar la eficiencia del personal y evaluar si existen roles duplicados o áreas que puedan automatizarse.

- Bajo Margen Operativo (7.1% sobre ventas):

Aunque positivo, el margen operativo es bajo y refleja que los gastos operativos están absorbiendo una parte importante de los ingresos. Se requiere una optimización en costos administrativos y directos.

- Pérdida en el Resultado No Operativo:

Los gastos financieros, no operativos y otros egresos generan un impacto negativo, reduciendo el beneficio operativo neto.

- Gastos Financieros Moderados (1.1% de los ingresos):

Aunque no son excesivos, representan un área de oportunidad para optimizar mediante la negociación de tasas o reestructuración de deuda.

- Margen Neto Ajustado (4.4% sobre ventas):

La utilidad neta es positiva, pero limitada. Esto refleja una baja eficiencia global y la necesidad de incrementar ingresos o reducir gastos en todas las áreas.

- Ausencia de Depreciación:

No se registra depreciación, lo que puede deberse a la falta de inversión en activos fijos o a una omisión en la contabilidad. Esto podría impactar en la planificación de largo plazo.

- Impuesto a la Renta (28% del resultado antes de impuestos):

El porcentaje de impuesto es razonable y acorde con estándares fiscales, pero afecta de manera significativa el resultado final.

Empresa 2

- Balance General

Se presenta el análisis del balance general de la empresa con corte al 31 de julio de 2023. Cabe señalar que los montos están expresados en USD, considerando un tipo de cambio de 1 USD = 3,52 PEN.

Figura 28
Balance General al 31 de julio del 2023 – Empresa 2
(Expresado en USD, tipo de cambio 1 USD = 3,52 PEN)

BALANCE					
AL 31 DE JULIO DE 2023					
(Expresado en USD)					
Activos	2023-07	%	Pasivo	2023-07	%
Activos corrientes			Pasivo corriente		
Caja y Bancos	6,212	3.2%	Obligaciones financieras	-	0.00%
Deudores	73,757	38.44%	Impuestos a pagar	2,295	1.20%
Cuentas por cobrar - Personal	-	0.00%	Salarios a Pagar	2,474	1.29%
Impuestos por recuperar	41,271	21.51%	Cuentas comerciales a pagar	21,947	11.44%
Deudores varios	36,863	19.21%	Deudas con empresas vinculadas	-	0.00%
Anticipos de clientes	12,167	6.34%	Otras Cuentas a pagar	-	0.00%
		0.00%			
Total Activo Corriente	170,270	88.7%	Total Pasivo Corriente	26,715	13.9%
Activo no corriente			Pasivo a largo plazo		
Activos diferidos	-	0.00%	Otras Cuentas a pagar con empresas vinculadas	164,377	85.66%
Activos Fijos	22,659	11.81%	Departamento Financiero	-	
Amortizaciones acumuladas	-1,035	-0.54%			
Intangibles	-	0.00%	Total Pasivo a Largo Plazo	164,377	85.7%
Amortizaciones	-	0.00%	Total Pasivo	191,092	99.6%
			Patrimonio		
			Capital	126,420	1.7%
			Ampliación de capital	-	0.6%
			Beneficios Reinvertidos	-	9.0%
			Resultados Acumulados Pasados	-115,345	3.2%
			Beneficios/Pérdidas Periodo Actual	-10,274	0.0%
Total activo no corriente	21,624	11.3%	Total Patrimonio Neto	802	0.4%
TOTAL ACTIVO	191,894	100.0%	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO NETO	191,894	100.0%

Nota. Elaborado por empresa consultora

Hallazgos del Balance General (al 31 de julio de 2023)

- Alta Dependencia de Cuentas por Cobrar (38.44% de los activos):

Las cuentas por cobrar representan una proporción significativa de los activos corrientes, lo que indica un riesgo de liquidez si no se recuperan oportunamente.

- Baja Liquidez (Solo 3.2% en efectivo y bancos):

El efectivo disponible es muy bajo, lo que puede generar dificultades para enfrentar obligaciones inmediatas sin depender de la recuperación de cuentas por cobrar o anticipos de clientes.

- Alta Carga de Pasivos No Corrientes (85.7% de los pasivos):

La empresa tiene una alta dependencia de pasivos a largo plazo, especialmente con empresas relacionadas (85.66%). Esto genera un riesgo de solvencia si no se gestionan adecuadamente las condiciones de pago.

- Bajo Patrimonio (0.4% del total de activos):

El patrimonio es extremadamente bajo, lo que indica que la empresa tiene una situación financiera desequilibrada, con una alta dependencia de deuda para financiarse.

- Pérdidas Acumuladas y del Período Actual:

Las pérdidas acumuladas de -115,345 USD y las pérdidas del período actual de -10,274 USD reflejan que la empresa no ha logrado ser rentable a largo plazo, lo que afecta su estabilidad financiera.

- Proporción Moderada de Pasivos Corrientes:

Los pasivos corrientes representan el 13.9% de los pasivos totales, lo que es manejable, pero aún se debe prestar atención a las cuentas por pagar comerciales y salarios pendientes para evitar problemas de liquidez.

- Posible Inestabilidad Financiera:

La combinación de un bajo patrimonio, pérdidas acumuladas, y una alta deuda a largo plazo con empresas relacionadas sugiere que la empresa podría enfrentar dificultades financieras si no mejora su rentabilidad y capacidad de pago.

- Resumen de los Hallazgos

La empresa enfrenta riesgos de liquidez debido a la alta proporción de cuentas por cobrar y la baja disponibilidad de efectivo.

El bajo patrimonio neto refleja una situación financiera inestable.

Alta dependencia de deuda con empresas relacionadas, lo que podría comprometer la solvencia.

Las pérdidas acumuladas y del período actual indican dificultades para generar beneficios sostenibles.

- Ratios Financieros

Para brindar un análisis más completo, se incorporan los ratios de liquidez, solvencia, rentabilidad y punto de equilibrio, permitiendo una evaluación integral de la situación financiera de la empresa.

Figura 29

Ratios Financieros al 31 de julio del 2023 – Empresa 2
(Expresado en USD, tipo de cambio 1 USD = 3,52 PEN)

RADIOS DE LIQUIDEZ		USD	Ratios 31-07-23	
RATIO ACTUAL	Activo corriente	170,270.27	6.37	veces
	Pasivo corriente	26,715.48		
RATIO RÁPIDO	Activo Circulante-Inventario	170,270.27	6.37	veces
	Pasivo corriente	26,715.48		
RATIO O PRUEBA DEFENSIVA			%	
	Caja+Bancos	6,211.99	23.25	
	Pasivo corriente	26,715.48		
RATION DE CAPITAL CIRCULANTE	Activo circulante-Pasivo circulante	143,554.80	143,554.80	
RATIO DE LIQUIDEZ DE LAS CUENTAS POR COBRAR				
Periodo medio de cobro	Cuentas a Cobrar X Días del Año	26,552,573.59	124.08	días
	Ventas Anuales a Crédito	213,987.50		
Rotación Cuenta x Cobrar	Ventas Anuales a Crédito	213,987.50	2.90	veces
	Cuentas x Cobrar	73,757.15		
RATIOS DE SOLVENCIA				
RECURSOS PROPIOS DEUDA			%	
	Total Pasivo	191,092.24	23820.45	
	Patrimonio	802.22		
DEUDA			%	
	Total Pasivo	191,092.24	99.58	
	Total Activo	191,894.46		
RATIOS DE RENTABILIDAD				
RENTABILIDAD DE LOS FONDOS PROPIOS	Ingresos netos	-10273.56	-1280.64	
	Patrimonio neto	802.22		
RENTABILIDAD DE LAS INVERSIONES			%	
	Beneficio neto	-10273.56	-5.35	
	Total Activo	191,894.46		

Nota. Elaborado por empresa consultora

- Hallazgos Principales

- Liquidez Sólida:

Los ratios de liquidez (Ratio Corriente: 6,37, Ratio Rápida: 6,37, y Ratio de Prueba Defensiva: 23,25) indican que la empresa tiene una capacidad muy alta para cubrir sus pasivos corrientes con sus activos líquidos, lo cual es un indicador positivo para la solvencia a corto plazo.

- Exceso de Activos Corrientes:

La empresa tiene una gran cantidad de activos corrientes en comparación con los pasivos corrientes, lo que podría sugerir que no está utilizando de manera eficiente sus recursos para generar ingresos o que mantiene demasiado efectivo inactivo.

- Dependencia de Cuentas por Cobrar:

El período promedio de cobro de 124.08 días es bastante largo, lo que podría significar que la empresa enfrenta problemas para recuperar sus cuentas por cobrar de manera oportuna, afectando potencialmente su liquidez a corto plazo.

La rotación de cuentas por cobrar de 2.90 veces también es relativamente baja, lo que refuerza el mismo hallazgo.

- Altos Niveles de Deuda:

La ratio de deuda de 99.58% muestra que la empresa financia casi todo su activo a través de deuda, lo que genera un riesgo financiero elevado.

La ratio de deuda sobre el patrimonio de 23,820.45% sugiere que la empresa tiene una alta dependencia de la deuda, especialmente con respecto a su capital, lo que podría poner en riesgo su solvencia a largo plazo si no se gestionan adecuadamente las obligaciones.

- Rentabilidad Negativa:

Los ratios de rentabilidad son preocupantes, con un Return on Equity (ROE) negativo de -1,280.64% y un Return on Investment (ROI) negativo de -5.35%, lo que indica que la empresa no está generando beneficios con sus recursos y ha tenido pérdidas en relación a su patrimonio y activos.

- Elevado Punto de Equilibrio:

El punto de equilibrio de 224,261.06 USD es relativamente alto, lo que indica que la empresa necesita generar un volumen considerable de ventas solo para cubrir sus costos fijos y variables, lo que implica la necesidad de mejorar la eficiencia operativa y comercial.

Resumen de los Hallazgos

Liquidez muy alta, pero dependiente de las cuentas por cobrar.

Riesgo de solvencia debido a una estructura de capital desequilibrada, con una alta dependencia de deuda.

Rentabilidad muy baja, con pérdidas significativas en el patrimonio y activos.

Punto de equilibrio alto, lo que exige un volumen considerable de ventas para generar ganancias.

- Estado de Ganancias y Perdidas

Se presenta el Estado de Ganancias y Pérdidas, expresado en USD y con un tipo de cambio de 1 USD = 3.52 PEN, con el propósito de evaluar el desempeño financiero de la empresa y su nivel de rentabilidad durante el período analizado.

Figura 30

Estado de resultados al 31 de julio 2023 – Empresa 2

Estado de resultados por función - 2023			
(Acumulado)			
Expresado en Soles y USD			
	Del 1 de enero de 2023 al 31 de julio de 2023		
	30-Jun-23		
	1 USD = 3.52 SOLES	SOLES	%
Ingresos por servicios	213,987.50	753,236	100.00%
Coste de los servicios	-172,772.45	(608,159)	-80.74%
Resultados comerciales	41,215.05	145,077	19.26%
Gastos de Administración	-32,699.58	(115,103)	-15.28%
Gastos de explotación	-12,297.30	(43,286)	-5.75%
Amortizaciones	-816.59	(2,874)	
Resultados de Explotación	-4,598.42	(16,186)	-2.15%
Ingresos no operativos	0.00	-	0.00%
Gastos no operativos	0.00	-	0.00%
Costes financieros	-1,055.82	(3,716)	-0.49%
Tipo de cambio neto	-4,619.32	(16,260)	-2.16%
Corrección Monetaria			
Beneficio antes de impuestos	-10,273.56	(36,163)	-4.80%
Impuestos	0.00	-	
Resultado Final/Beneficio Neto	-10,273.56	(36,163)	-4.80%

Nota. Elaborado por empresa consultora

Hallazgos Clave del Análisis:

- Margen de Beneficio Bajo:

El costo de los servicios representa el 80.74% de los ingresos, lo que reduce significativamente el margen de beneficio bruto (19.26%). Esto indica que los costos operativos son altos en relación con los ingresos generados por los servicios.

- Pérdidas Operativas:

La empresa reporta pérdidas operativas de PEN -16,186, lo que muestra que los costos operativos están superando los ingresos generados por las actividades del negocio. La rentabilidad operativa está en terreno negativo.

- Pérdida Neta Significativa:

El resultado neto es negativo, con una pérdida de PEN -36,163, lo que refleja que la empresa ha tenido un desempeño financiero negativo en el período, sin lograr generar ganancias.

- Impacto del Tipo de Cambio:

Se observa una pérdida por tipo de cambio de PEN -16,260, lo que indica una exposición significativa a fluctuaciones en el tipo de cambio. Esto sugiere que la empresa podría estar enfrentando riesgos relacionados con deudas en moneda extranjera o actividades en mercados internacionales.

- Ausencia de Ingresos No Operacionales:

La empresa no ha generado ingresos no operacionales durante el período, lo que podría indicar una falta de diversificación de fuentes de ingresos o una falta de eventos extraordinarios que puedan mejorar la rentabilidad.

- Bajos Gastos Financieros:

Los gastos financieros representan solo el 0.49% de los ingresos, lo que sugiere que la empresa tiene un control adecuado sobre los costos relacionados con el financiamiento, pero siempre debe mantenerse alerta ante posibles incrementos en la deuda o tasas de interés.

- Eficiencia en Administración y Gastos Operativos:

Aunque los gastos administrativos y operativos representan un porcentaje relativamente bajo de los ingresos (15.28% y 5.75% respectivamente), es necesario seguir buscando formas de optimización para mejorar los márgenes de ganancia.

Estos hallazgos sugieren que la empresa enfrenta desafíos tanto en la gestión de costos operativos como en la optimización de sus resultados financieros. Se recomienda una revisión de las estrategias operativas y de gestión financiera para mejorar la rentabilidad y controlar el riesgo cambiario.

4.4.4.3. Cuentas por cobrar

Empresa 1

A continuación, se presenta la tabla de cuentas por cobrar, la cual refleja los montos pendientes de pago por parte de los clientes, permitiendo evaluar la liquidez y eficiencia en la gestión de cobranza de la empresa.

Figura 31
Cuentas por cobrar Empresa 1

Cliente	Monto (USD)
30 días	335,722.34
60 días	207,586.86
90 días	12,116.76
120 días	7,251.37
Más de 120 días	91,779.77
Total	654,457.11

Nota. Información proporcionada por la unidad de estudio.

- Elevado monto de cuentas por cobrar vencidas: La columna "Más de 120 días" muestra un monto significativo de cuentas por cobrar que llevan más de 120 días sin ser pagadas. Esto indica un problema de morosidad y puede generar pérdidas para la empresa.
- Diferentes niveles de morosidad: Los clientes presentan diferentes niveles de morosidad, lo que sugiere la necesidad de implementar políticas de crédito más selectivas y un seguimiento más riguroso de los deudores.
- Potencial de pérdida: La existencia de cuentas por cobrar vencidas implica un riesgo de pérdida, ya que es posible que algunos de estos saldos nunca sean recuperados.
- Impacto en la liquidez: Un alto nivel de cuentas por cobrar puede afectar negativamente la liquidez de la empresa, ya que el dinero invertido en estas cuentas no está disponible para otras operaciones.

Empresa 2

Se presenta a continuación la tabla de cuentas por cobrar, la cual permite analizar el estado de los pagos pendientes de los clientes, brindando una visión clara sobre la gestión de cobranza y su influencia en la estabilidad financiera de la empresa.

Figura 32
Cuentas por cobrar Empresa 2

Cliente	Monto (USD) / 30 días
Cliente 1	19,288.92
Cliente 2	1,894.00
Cliente 3	7,383.97
Cliente 4	4,657.60
Cliente 5	1,813.59
Total	35,038.08

Nota. Información proporcionada por la unidad de estudio.

- **Alta Concentración en un Cliente:** La mayor parte de las cuentas por cobrar corresponden a un solo cliente, Cliente 1. Esta alta concentración representa un riesgo significativo para la empresa, ya que cualquier problema financiero de este cliente podría afectar directamente su flujo de caja.
- **Frecuencia de Transacciones con el Cliente Principal:** La cantidad de transacciones con Cliente 1 sugiere una relación comercial estrecha y recurrente. Sin embargo, esta dependencia de un solo cliente puede generar vulnerabilidad.
- **Posible Falta de Diversificación:** La presencia de otros clientes es limitada, lo que indica una falta de diversificación en la cartera de clientes. Una cartera más diversificada podría reducir el riesgo de crédito.

4.4.4.4. Pasivos

Empresa 1

Como resultado del balance actualizado presentado por la empresa, al 31 de julio de 2023, muestra un pasivo a largo plazo de USD 453.672. Producto de un préstamo realizado a favor de la empresa 1 por el Gobierno Chileno, siguiendo un concepto como Reactiva en Perú, es un préstamo que buscó la reactivación económica y ayudar a las empresas a pagar sus costos de operación.

Según Chile, el principal uso de este fondo recibido ha sido utilizado para el pago de deudas con la empresa compradora con quienes anteriormente habían ejecutado operaciones. Sin embargo, estos deben ser provisionados y en contexto de uso y aplicación de fondos; Este monto debe ser liberado como capital de trabajo una vez cerrados los servicios donde la empresa compradora participó como proveedor.

Empresa 2

Dado el Balance presentado por la empresa, respecto de la oficina en Perú, al 31 de julio de 2023, los Pasivos representan la suma de USD 164.377, de los cuales el 100% son Pasivos de Largo Plazo y pertenecerían a una sola cuenta, siendo ésta Cuentas por Pagar Diversas con Empresas Relacionadas, perteneciente a la Empresa 1.

A continuación, se presenta la tabla de pasivos, la cual detalla las obligaciones financieras de la empresa. Este análisis permite evaluar su nivel de endeudamiento y capacidad de cumplimiento, proporcionando una visión clara de su estabilidad financiera.

Figura 33
Cuentas por pagar - Empresas relacionadas

Descripción	TD	N° de documento	Fecha de inicio	Detalle	Soles	USD
Empresa 1	PR	VR	31/12/2022	Deposito mensual	431,290.66	122,525.76
Empresa 1	PR	VR	31/01/2023	Deposito mensual	22,280.42	6,329.66
Empresa 1	PR	VR	28/02/2023	Deposito mensual	20,215.06	5,742.92
Empresa 1	PR	VR	31/03/2023	Deposito mensual	115,151.87	32,713.60
Empresa 1	PR	VR	30/04/2023	Deposito mensual	42,924.59	12,194.49
Empresa 1	PR	VR	31/05/2023	Deposito mensual	192,097.73	54,573.22
Empresa 1	PR	VR	30/06/2023	Deposito mensual	14,641.79	4,159.60
Empresa 1	PR	VR	31/07/2023	Deposito mensual	140,004.07	39,773.88
				Aumento de capital	-400,000.00	-113,636.36
				Total	578,606.20	164,376.76

Nota. Extraído de evaluación contable de Empresa 2

La tabla refleja los depósitos mensuales de la empresa a lo largo del período analizado, con montos variables en soles y dólares. Se observa un flujo constante de ingresos hasta julio, cuando se registra un ajuste significativo por un aumento de capital negativo, reduciendo el saldo acumulado. A pesar de esta disminución, el total sigue siendo positivo, lo que indica una gestión financiera estable. No obstante, es importante analizar el impacto de este ajuste en la liquidez y en la planificación financiera futura de la empresa.

4.4.4.5. Inventario contable

Se presenta a continuación el inventario contable de las empresas, el cual muestra los montos de los activos vinculados a la gestión logística y operativa

Tabla 33
Inventario contable

Empresa	Inventario / Activos fijos (expresado en USD)
Empresa 1	24,492.00
Empresa 2	21,741.00
Total	46,233.00

Nota. Elaboración propia

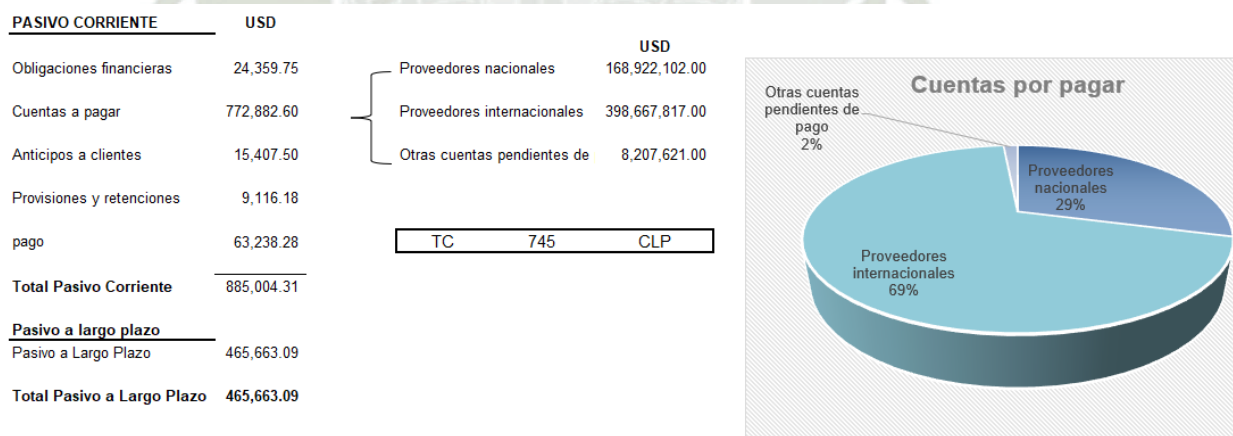
- **Expansión Agresiva:** La inversión significativa tanto en la matriz chilena como en la filial peruana sugiere una estrategia de crecimiento agresivo. La empresa podría estar buscando expandir su presencia en el mercado y capturar una mayor cuota de mercado.
- **Economías de Escala:** La inversión similar en ambas empresas podría indicar un intento de aprovechar economías de escala a través de la estandarización de procesos, la compra de insumos en grandes cantidades y la compartición de recursos.
- **Diversificación Geográfica:** La presencia en dos países diferentes, Chile y Perú, sugiere una estrategia de diversificación geográfica para reducir los riesgos asociados a las fluctuaciones económicas y políticas en un solo mercado.

4.4.4.6. Deudas y banco

A través de este apartado, se evalúa la estructura de pasivos y el manejo de los fondos en cuentas bancarias, permitiendo medir la liquidez y la capacidad de cumplimiento de compromisos financieros.

Empresa 1

Figura 34
Deudas y banco Empresa 1



Nota. Elaborado por empresa consultora

- **Presión sobre la Liquidez:** La alta proporción de pasivos a corto plazo, especialmente las cuentas por pagar, indica una necesidad constante de generar flujo de efectivo para cumplir con estas obligaciones.
- **Dependencia de Proveedores:** La empresa depende en gran medida de sus proveedores, tanto nacionales como internacionales. Cualquier interrupción en la cadena de suministro o aumento en los costos de los insumos podría afectar su operación.

- **Riesgo Cambiario:** Al tener proveedores internacionales, la empresa está expuesta al riesgo cambiario, lo que significa que las fluctuaciones en las tasas de cambio pueden afectar sus costos y resultados.
- **Necesidad de Gestión Financiera Efectiva:** Dada la estructura de pasivos, es fundamental que la empresa gestione de manera eficiente su capital de trabajo para asegurar que tenga los recursos suficientes para cumplir con sus obligaciones.
- **Empresa 2**

A continuación, se presentan las tablas de deudas y bancos, las cuales reflejan los compromisos financieros y la disponibilidad de efectivo de la empresa. Esta información es clave para evaluar su solidez económica, capacidad de pago y gestión de liquidez.

Figura 35
Deudas y banco Empresa 2

<u>PASIVO CORRIENTE</u>		USD					
Obligaciones financieras		-					
Impuestos a pagar		2,249.43					
Cuentas a Pagar		1,236.93					
Cuentas comerciales a pagar		3,359.66					
Otras cuentas a pagar relacionadas		-					
Cuentas varias a pagar		-					
Total Pasivo Corriente		6,846.02					
<u>Pasivo a largo plazo</u>							
Otras cuentas a pagar relacionadas		146,445.17					
Deuda financiera		-					
Total Pasivo a Largo Plazo		146,445.17					

<u>Otras cuentas por pagar</u>					
Descripción	Fecha inicio	Fecha fin	Detalle	USD	
Empresa 1	31/12/2022	31/12/2020	Deposito mensual	121,081.04	
Empresa 1	31/01/2021	31/01/2021	Deposito mensual	10,089.03	
Empresa 1	28/02/2021	28/02/2021	Deposito mensual	8,367.00	
Empresa 1	31/03/2021	31/03/2021	Deposito mensual	37,583.57	
Empresa 1	30/04/2021	31/03/2021	Deposito mensual	9,406.50	
Empresa 1	31/05/2021	31/03/2021	Deposito mensual	53,929.74	
Empresa 1	30/06/2021	31/03/2021	Deposito mensual	15,000.00	
				Capital adicional	-112,296.46
				TOTAL :	143,160.42

Nota. Elaborado por empresa consultora

- **Dominancia de Pasivos a Corto Plazo:** La mayor parte de las obligaciones de la empresa se concentran en el corto plazo, lo cual indica una necesidad de generar flujos de efectivo suficientes para cumplir con estos compromisos de manera oportuna.
- **Dependencia de Proveedores:** La empresa parece depender significativamente de sus proveedores, ya que una gran parte de sus pasivos a corto plazo corresponden a cuentas por pagar comerciales.
- **Relación con su empresa matriz:** Existe una relación comercial importante con su empresa matriz, ya que gran parte de los pasivos están asociados a esta entidad. Esto valida la relación de tipo filial.

- Ausencia de Deuda a Largo Plazo: La falta de deuda a largo plazo sugiere que la empresa ha evitado endeudarse a largo plazo, lo cual podría ser una estrategia para mantener un bajo nivel de riesgo financiero, pero también podría limitar su capacidad de inversión en proyectos a largo plazo.

4.4.4.7. Valoración de posibles ingresos futuros

Dentro del proceso de valoración de las empresas, la estimación de ingresos futuros constituye un factor de alta relevancia, pues permite proyectar la capacidad de generación de flujos en el mediano plazo y, por ende, definir de manera más precisa el valor económico de la organización. Este componente se incorpora como un valor agregado que otorga mayor solidez a la evaluación, ya que no solo refleja los ingresos actuales, sino también las oportunidades de crecimiento sustentadas en contratos y procesos de adjudicación con alta probabilidad de concreción.

La proyección de ingresos se basa en dos fuentes principales: por un lado, los ingresos recurrentes esperados (Tabla 15), correspondientes a los servicios que las empresas tienen probabilidad de adjudicar con sus clientes hacia finales de 2023, en línea con su cartera activa y el historial de contratación; y por otro lado, los ingresos potenciales derivados de licitaciones, asociados a los procesos en los que las empresas participan para adjudicarse nuevos contratos, acceder a clientes adicionales, incursionar en nuevos sectores o consolidar su participación en los ya existentes.

Tabla 34
Estimación de ingresos futuros al 2025

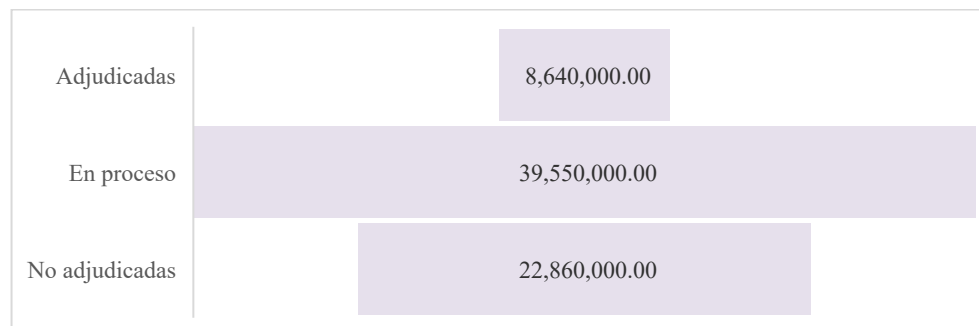
Ingresos estimados	Número de años	Valor por año
35,543,989.50	5	7,108,797.90

Nota. Elaboración propia

Con el fin de dotar de mayor rigor a esta proyección, se elaboró un gráfico consolidado a partir de las Tablas 13 y 14, considerando exclusivamente los procesos con una probabilidad de adjudicación realista y conservadora. Este nivel de probabilidad fue definido en reuniones técnicas con participación de ambas partes (comprador y evaluados), tomando en cuenta criterios como: Antigüedad de la relación con los clientes, Calidad de los servicios prestados y resultados obtenidos, Propuesta de valor diferenciada e Historial de adjudicaciones anteriores.

Figura 36

Total de Ingresos por Licitaciones Potenciales- Empresa 1



Nota. Elaboración propia en base a data proporcionada por Empresa 1

El análisis de la Figura 36 muestra que los procesos licitatorios con alta probabilidad de adjudicación representan un potencial de ingresos aproximado de USD 39,55 millones. Este valor, aunque acotado, adquiere relevancia por su seguridad de materialización y su aporte directo al cálculo del valor final de la empresa, lo que refuerza la fiabilidad de la proyección.

Figura 37

Total de Ingresos por Licitaciones Potenciales- Empresa 2



Nota. Elaboración propia en base a data proporcionada por Empresa 2

En el caso de la Empresa 2, los procesos en curso reflejan un potencial de ingresos estimado cercano a USD 2.7 millones, cifra considerable que debe incorporarse en la valoración. Su inclusión garantiza un cálculo transparente y realista, que pondera adecuadamente la capacidad de la compañía para expandir su portafolio de clientes y mantener un crecimiento sostenido.

Tabla 35

Estimación de Ingresos Futuros por Procesos a Adjudicar al 2025

Ingresos estimados	Número de años	Valor por año
42,315,610.00	5	8,463,122.00

Nota. Elaboración propia

Finalmente, tras las rondas de calificación y con la participación de la empresa compradora, se consolidó un monto de USD 467,158 como valor de ingresos futuros. Esta cifra representa aproximadamente el 3% del total proyectado de ingresos, reflejando únicamente la parte más segura y probable de materializarse. Este ajuste permite presentar un escenario muy conservador, evitando sobreestimaciones y aportando credibilidad y prudencia al cálculo de valoración. De esta manera, el monto seleccionado constituye un insumo clave en la determinación del precio final, ya que incorpora no solo el desempeño histórico de las empresas, sino también su capacidad proyectada de crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

4.4.5. Evaluación Gerencial

La empresa matriz (Empresa 1), al compartir representantes legales, personal, reglamentos, procedimientos y protocolos con su filial en Perú (Empresa 2), ha establecido un marco operativo común que asegura la coherencia entre las operaciones de ambas entidades. La filial peruana, bajo la propiedad de la matriz chilena, ha adoptado los procedimientos implementados en la matriz con el fin de garantizar la alineación y la efectividad de las actividades en ambos mercados. Este enfoque estratégico permite que la filial en Perú integre los procesos operativos de la matriz, ajustándolos a las particularidades del entorno local, lo cual contribuye a la optimización de las operaciones, el cumplimiento de estándares de calidad y la eficiencia en la gestión empresarial, manteniendo una estructura de operaciones coherente en ambas jurisdicciones.

4.4.5.1. FODA simplificado de la empresa

A continuación, se presenta el análisis FODA de la empresa, el cual permite identificar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este análisis es fundamental para evaluar la posición estratégica de la empresa en el mercado, optimizar su desempeño operativo y aprovechar sus ventajas competitivas, al mismo tiempo que se gestionan los riesgos y desafíos del entorno.

Tabla 36
FODA simplificado de las Empresas 1 y 2

	F	D	O	A
N°	Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
1	Equipo con alta capacidad de resolución de problemas	Dependencia de sistemas ERP o plataformas que pueden no estar actualizados	Creciente demanda de servicios logísticos integrados debido al auge del comercio internacional.	Alta competitividad en precios, con competidores que ofrecen tarifas más bajas.
2	Uso de tecnología en gestión documental y trazabilidad	Procesos internos con comunicación limitada entre áreas	Desarrollo de nuevas alianzas estratégicas con agentes internacionales, aerolíneas y navieras.	Cambios regulatorios y aduaneros internacionales que encarecen y retrasan las operaciones.
3	Flexibilidad para ofrecer soluciones multimodales (marítimo, aéreo, terrestre).	Baja estandarización en la capacitación (ej. idiomas, regulaciones específicas de cada país)	Digitalización del sector logístico (documentos electrónicos, AWB digitales, trazabilidad online).	Avances tecnológicos acelerados que pueden dejar obsoletas las plataformas actuales si no se actualizan a tiempo.
4	Capacidad de adaptación a diferentes mercados y sectores gracias a la experiencia en logística y gestión aduanera	Limitada inversión en digitalización avanzada (ej. blockchain, automatización documental).	Participación en ferias internacionales y ruedas de negocio que facilitan el posicionamiento global.	Vulnerabilidad ante crisis sanitarias, geopolíticas o disrupciones en puertos y aeropuertos internacionales.
5	Fuerte respaldo de socios estratégicos	Estrategias comerciales poco diversificadas que limitan la captación de nuevos negocios.	Expansión de servicios personalizados para clientes que requieren soluciones logísticas “a la medida”.	Perdida de presencia en el mercado objetivo de la organización
6	Amplia red de contactos con navieras, aerolíneas y transportistas	Alto porcentaje de las ventas establecidas en pocos clientes	Incentivos gubernamentales y programas de facilitación del comercio exterior en varios países.	

Nota. Elaborado por la Gerencia General de las empresas 1 y 2

El análisis FODA integral de la empresa refleja una sólida estructura organizativa con fortalezas clave, como un equipo altamente motivado, experiencia en el sector y el respaldo de socios estratégicos. Sin embargo, se identifican debilidades relacionadas con la digitalización, la medición de la satisfacción del cliente y la dependencia de pocos clientes.

Las oportunidades, como la implementación de normativas internacionales, la expansión de alianzas y la diversificación de proyectos, ofrecen un gran potencial de crecimiento. No obstante, amenazas como la falta de actualización tecnológica, la competencia en licitaciones y la exigencia de certificaciones pueden representar desafíos.

Para potenciar su competitividad, la empresa debe fortalecer su infraestructura tecnológica, diversificar su cartera de clientes y consolidar su presencia en el mercado mediante estrategias innovadoras y mejoras en la gestión operativa.

4.4.5.2. *Aspecto Administrativo*

La empresa opera como agente de carga y, al no requerir transporte propio ni almacenes adicionales, lleva a cabo sus actividades en instalaciones arrendadas. Este enfoque le permite optimizar costos y centrarse en la gestión eficiente de sus operaciones.

Para garantizar la continuidad de sus actividades, la organización cuenta con una matriz de riesgos, así como de un registro detallado de mantenimiento de sus equipos, asegurando su óptimo funcionamiento y reduciendo el riesgo de interrupciones en el servicio. (Ver Anexo 4B)

En línea con su compromiso con la sostenibilidad, la empresa monitorea de manera constante los consumos de agua y energía eléctrica. Este control no solo le permite mantenerse dentro de parámetros establecidos, sino también demostrar su responsabilidad social corporativa.

Además, ha implementado un plan estratégico enfocado en el ahorro y la inversión, alineando la gestión de recursos con sus objetivos de sostenibilidad financiera y crecimiento a largo plazo.

Así también contempla como parte de las labores de Gerencia constar con un plan de auditorías que abarca todas las áreas de la empresa para su constante control y seguimiento con objetivos específicos y periodicidad para medición y obtención de resultados (Ver anexo 4A)

Se destaca además la validación del aspecto de infraestructura de la empresa a fin de evaluar que el local su plano de distribución entre otros (Ver Anexo 4C)

4.4.5.3. Recursos Humanos

Las empresas cuentan con una estructura sólida en cuanto al manejo y archivo de los documentos del personal, lo cual demuestra un compromiso con el cumplimiento de las normativas laborales y la gestión eficiente de la información. Cada trabajador tiene su archivo actualizado, con todos los documentos requeridos y establecidos por ley (Ver anexo 4H). Además, se realizan evaluaciones periódicas que permiten evidenciar oportunidades de mejora en áreas clave como la capacitación, el desarrollo profesional y el fortalecimiento de habilidades. Estas evaluaciones contribuyen a mejorar el desempeño del personal, promoviendo un ambiente de trabajo enfocado en el logro de metas y objetivos, así como en el cumplimiento de los estándares de calidad y eficiencia dentro de la empresa.

Empresa 1

A continuación, se presenta la tabla de datos de la nómina, incluyendo la indemnización en caso de cese de personal con corte a julio de 2023. Este análisis permite evaluar las obligaciones pendientes, como comisiones y vacaciones acumuladas, con el fin de garantizar el cumplimiento de los compromisos laborales y la correcta planificación financiera de la empresa.



Figura 38
Datos de nómina Empresa 1

Titulo	Salario Base	Bonus y Comisiones		Importe del salario a efectos de indemnización	Años en la empresa como	Período de indemnización por años	Compensación total del Ejercicio	Indemnización total con notificación previa de 30 días antes del despido	Días de vacaciones atrasados	Provisión para vacaciones atrasadas
		Bonificación legal	Otras bonificaciones y comisiones							
Operaciones	1,099.16	173.48	201.34	1,473.98	6.0	2.0	2,947.96	1,473.98	15.08	653.72
Jefe de Operaciones	1,883.57	173.48	134.23	2,191.28	12.6	9.0	19,721.49	2,191.28	36.25	2,438.18
Customer Services	1,128.57	173.48		1,302.05	9.0	5.0	6,510.23	1,302.05	28.25	1,062.74
Customer Services	587.65	146.91		734.56	5.0	1.0	734.56	734.56	23.50	460.32
Gerente de Proyectos	8,757.78	173.48		3,594.88	6.5	3.0	10,784.65	3,594.88	50.75	14,815.24
Sub-Gerente General	8,495.26	173.48		3,594.88	13.4	10.0	35,948.83	3,594.88	58.50	16,565.77
Auditor interno	2,061.61	173.48		2,235.09	8.7	5.0	11,175.45	2,235.09	16.50	1,133.89
Customer Operacional	2,426.14	173.48	534.54	3,134.16	6.5	3.0	9,402.48	3,134.16	32.75	3,232.08
Administrativo	1,056.98	173.48		1,230.45	7.5	4.0	4,921.81	1,230.45	28.70	1,011.17
Auxiliar de aseo	31.53	7.88	345.17	384.58	4.4	0.0	-	384.58	10.33	118.85
Director	6,091.56	173.48		3,594.88	13.5	10.0	35,948.83	3,594.88	52.75	10,711.00
Pricing y WCA	861.22	173.48		1,034.70	7.7	4.0	4,138.80	1,034.70	35.50	1,019.11
Operaciones	1,115.10	173.48		1,288.57	8.4	5.0	6,442.87	1,288.57	9.91	368.35
Gerente General	9,315.14	173.48		3,594.88	13.5	10.0	35,948.83	3,594.88	52.75	16,379.13
Customer Services	1,105.50	173.48		1,278.97	6.0	2.0	2,557.94	1,278.97	30.79	1,134.61
Asistente de Operaciones	794.68	173.48		968.15	8.1	4.0	3,872.62	968.15	16.75	443.70
Desarrollo de Negocios y Proyectos	3,404.68	173.48	6,837.45	3,594.88	6.7	3.0	10,784.65	3,594.88	7.50	2,560.53
				35,230.96						
							201,842.00	35,230.96		74,108.38

Nota. Extraído de la información del aspecto contable financiero del Due Diligence

En el contexto de una compraventa de la empresa, los datos presentados en la estructura de nómina revelan riesgos potenciales que podrían impactar la decisión de compra, así como el valor de la empresa. A continuación, se detallan los principales riesgos identificados:

- Acumulación de vacaciones vencidas y provisionadas
 - Riesgo financiero:

La alta acumulación de días de vacaciones no tomadas representa una obligación financiera latente que debe ser asumida por el comprador al momento de la adquisición. Ejemplos claros son:

 - ✓ General Manager: \$16,173.41
 - ✓ Director: \$10,111.09

Estas cifras, sumadas, generan un compromiso financiero significativo (\$74,108.38 en total). Si no se gestiona adecuadamente, podría impactar negativamente el flujo de caja y los estados financieros post-adquisición.
 - Riesgo operativo:

La acumulación de vacaciones sugiere que los altos directivos no están tomando descansos adecuados, lo que podría afectar su rendimiento y aumentar el riesgo de agotamiento laboral (burnout). Además, dificulta la planificación del uso de personal clave durante períodos de descanso.
- Brecha salarial significativa
 - Riesgo de desmotivación y clima organizacional:

La diferencia notable entre los sueldos de alta dirección (como el General Manager con \$9,315.14 de salario base) y los niveles operativos (como el Operations Assistant con \$704.88) puede afectar la moral de los empleados y generar problemas de rotación de personal. Esto es especialmente riesgoso si los empleados consideran que su esfuerzo no es equitativamente recompensado.
 - Riesgo financiero:

Los salarios elevados en la alta dirección incrementan los costos fijos laborales. En una empresa que depende de márgenes ajustados, esto podría ser un problema si no está alineado con el rendimiento o productividad de estos cargos.
- Compensaciones por antigüedad
 - Riesgo financiero de pasivos laborales:

Los empleados con mayor antigüedad, como el Director (8 años) y algunos en operaciones, acumulan compensaciones elevadas en caso de despidos o retiros.

Ejemplo:

✓ Director: \$35,948.83 de compensación total.

✓ General Manager: \$29,047.21.

Estas cifras son pasivos contingentes que un comprador deberá asumir, lo que aumenta el riesgo si la empresa necesita reestructurar personal después de la adquisición.

- Impacto en la valorización de la empresa:

La presencia de altos pasivos laborales reduce el valor de la empresa, ya que cualquier ajuste o reducción de personal supondrá un desembolso financiero inmediato.

- Dependencia de cargos clave

- Riesgo operativo:

Los altos niveles de compensación y antigüedad de directivos como el General Manager y Director sugieren una alta dependencia de estas posiciones clave. En caso de una salida repentina, la empresa podría enfrentar:

✓ Pérdida de liderazgo y conocimiento estratégico.

✓ Costos adicionales asociados a la contratación y capacitación de reemplazos.

✓ Este riesgo se agrava por la acumulación de vacaciones, que podría resultar en una salida anticipada con una liquidación costosa.

- Estructura desigual de bonificaciones y comisiones

- Riesgo de desequilibrio en desempeño:

La entrega de comisiones y bonificaciones adicionales no está estandarizada (ejemplo: Business and Project Development recibe \$6,837.45, mientras otros puestos no tienen estos beneficios). Esto podría generar un desbalance en la motivación y desempeño entre áreas, afectando la productividad general.

- Riesgo financiero a largo plazo:

Si el esquema de comisiones no está vinculado a un rendimiento sostenible, la empresa podría estar incurriendo en costos innecesarios que reducen los márgenes operativos.

Empresa 2

La empresa en Perú, al ser una filial de la compañía en Chile, cuenta con recursos compartidos en diversos aspectos clave. En el ámbito comercial, recibe asesoría y apoyo tanto de la gerencia de Chile como del gerente local en Perú. Además, se beneficia del

conocimiento y respaldo operativo proporcionado por su matriz en Chile, lo que fortalece la gestión de las operaciones y los servicios relacionados con el transporte y agenciamiento de carga.

En ambas empresas se identificaron hallazgos relacionados con la falta de firmas en documentos importantes por ambas partes.

Entre estos se incluyen:

- Recepción de documentos de la empresa RIT.
- Manuales y procedimientos.
- Contratos.
- Boletas regularizadas con firma.

Esta situación evidencia posibles debilidades en el control documental y formalización de acuerdos, lo que podría generar riesgos en términos de validez legal, trazabilidad y cumplimiento de procesos internos.

4.4.5.4. *Calidad y política integrada*

La empresa mantiene un sólido compromiso con la calidad respaldado por las certificaciones ISO 9001, ISO 14001 e ISO 45001, las cuales avalan sus operaciones en Perú al garantizar altos estándares en calidad, gestión ambiental y seguridad ocupacional. Estos sistemas certificados se monitorean de forma constante mediante informes de auditoría, los cuales permiten evaluar el desempeño y asegurar que los servicios y operaciones se mantengan dentro de los niveles de calidad establecidos. Ver Anexo 4D

Dentro del programa de trabajo interno proyectado hasta el 31 de diciembre de 2023, la empresa se enfoca en la homologación de nuevos sectores y entidades con el objetivo de expandir su alcance y mejorar sus servicios. A solicitud de los clientes, se está estudiando la implementación de una política de sostenibilidad, que incluye buenas prácticas orientadas al medio ambiente y la comunidad, así como iniciativas para capacitar a la fuerza laboral del futuro y promover el emprendimiento social.

Paralelamente, la empresa está desarrollando acciones centradas en fortalecer su responsabilidad social empresarial. Esto incluye la alineación de sus operaciones con la igualdad de género y la contribución activa a las políticas públicas sobre cambio climático. Además, la compañía se compromete a mejorar continuamente su sistema de gestión de la calidad, con el fin de innovar de manera continua y ofrecer un servicio único a sus clientes, lo que asegura su permanencia y competitividad en el mercado. La empresa también realiza

una evaluación constante y beneficiosa con sus partes interesadas y proveedores, garantizando siempre el cumplimiento de los requisitos legales.

En términos de gestión ambiental, la empresa mantiene un firme compromiso con proteger el medio ambiente, prevenir la contaminación y promover el uso sostenible de los recursos. Además, se asegura de proporcionar condiciones de trabajo seguras y saludables para sus empleados, implementando medidas para eliminar peligros y reducir los riesgos asociados a la seguridad y salud laboral. La consulta y participación activa de los trabajadores es fomentada dentro de la organización, con un fuerte respaldo de los líderes en todos los niveles para asegurar el éxito en estos aspectos.

Como parte de su sistema de calidad, la empresa también ha establecido un procedimiento formal para el manejo de reclamos, lo que permitirá gestionar de manera más eficiente las inquietudes de los clientes y, en consecuencia, mejorar la satisfacción con los servicios ofrecidos.

Un aspecto clave en la gestión de calidad dentro de la organización es la implementación de una matriz de control de documentos tanto externos como internos, que establece procedimientos claros sobre la elaboración, revisión, y distribución de documentos dentro de la empresa. Esta matriz incluye esquemas detallados sobre cómo deben estructurarse y gestionarse los documentos, lo que asegura que toda la información sea accesible, controlada y conforme a los estándares establecidos. La implementación de esta matriz refleja un alto nivel de organización y rigor en el manejo de la información, lo que contribuye directamente a la mejora de la calidad operativa y la reducción de errores administrativos. El control adecuado de los documentos garantiza que todos los procesos sean consistentes, transparentes y eficaces, lo que refuerza la confianza de los clientes y partes interesadas en los servicios de la empresa.

En resumen, la empresa reafirma su compromiso con la calidad, la sostenibilidad y la mejora continua, siempre orientándose a las necesidades del mercado y buscando la optimización de sus operaciones, con un enfoque integral que incluye la gestión eficiente de documentos y el cumplimiento de estándares internacionales.

Cumplimiento de Obligaciones Laborales (Enero - Julio 2023) / Empresas 1 y 2

- Pagos a Trabajadores

Las empresas cumplieron con el pago de obligaciones laborales de enero a junio de 2023, sin observaciones.

- Análisis Legal

Sentencias Laborales: No registran procesos judiciales o arbitrales pendientes.

Fiscalización Laboral: No han sido sujetas a auditorías, pero operan bajo supervisión estatal y cumplen con las normativas laborales vigentes.

4.4.5.5. *Ética y cumplimiento*

En el contexto de un proceso de Due Diligence, la ética y el cumplimiento son aspectos clave para evaluar la solidez y sostenibilidad de una empresa. En este caso, se observan áreas de mejora que deben ser atendidas para fortalecer la cultura ética y garantizar el cumplimiento normativo dentro de la organización.

Actualmente, se identifica que la empresa aún no ha programado capacitaciones específicas sobre ética organizacional, lo que es una señal de que este aspecto no se ha abordado de manera sistemática ni periódica. En el programa de capacitación 2023, se ha establecido la intención de realizar capacitaciones bimensuales una vez redactado el plan de capacitación, lo que denota una disposición para mejorar este aspecto en el futuro cercano. Sin embargo, este proceso aún está en fase de diseño, lo que genera un riesgo de que la falta de formación sobre ética pueda derivar en comportamientos inapropiados o en la omisión de prácticas esenciales para garantizar la integridad empresarial.

Por otro lado, el reporte de desviaciones correspondiente al año 2022 no ha sido realizado hasta la fecha, lo que refleja una brecha en la transparencia y en la supervisión interna. Esta falta de documentación puede indicar que no se están tomando las medidas necesarias para identificar y corregir posibles desviaciones de la ética o los procedimientos establecidos, lo cual podría impactar negativamente en la imagen de la empresa y en su capacidad para cumplir con normativas legales y contractuales.

En cuanto al plan de trabajo al 31 de diciembre de 2023, se destacan iniciativas clave que buscan promover una mayor transparencia y ética organizacional. Entre ellas, se incluye la creación de canales alternativos de comunicación y la implementación de formas de reportes más transparentes e inclusivos, lo que podría ayudar a fomentar una cultura abierta y responsable. Estas acciones están orientadas a construir una sociedad basada en la información, donde se prioricen los valores éticos tanto a nivel personal como laboral.

Dentro de las capacitaciones programadas, se tratarán temas fundamentales para garantizar el comportamiento ético en la organización, como los fundamentos de la ética personal y laboral, el comportamiento ético en los negocios, la transparencia en el manejo de datos contables y desempeño financiero, el diseño de estrategias, y la transparencia en los

informes y reportes. Estos contenidos permitirán al personal comprender y aplicar principios éticos en su trabajo diario, contribuyendo a fortalecer la integridad de la empresa y su compromiso con la responsabilidad social.

En conclusión, la empresa está tomando medidas para mejorar su enfoque ético y de cumplimiento, pero aún enfrenta desafíos en cuanto a la implementación y monitoreo de estas políticas. El Due Diligence debe considerar estas debilidades como un área de riesgo que podría afectar la reputación y la sostenibilidad de la organización si no se abordan adecuadamente en el corto plazo. Se recomienda dar prioridad a la implementación de las capacitaciones y a la creación de un sistema efectivo de reporte de desviaciones para garantizar que los principios éticos sean respetados en todos los niveles de la empresa. (Ver Anexo 4E)

Adicionalmente, Con el fin de garantizar la mejora continua y el cumplimiento de los más altos estándares de calidad, la empresa ha implementado un sistema integral de auditorías tanto internas como externas. Las auditorías internas son llevadas a cabo por personal capacitado y calificado, lo que asegura una evaluación precisa y detallada de los procesos y procedimientos internos. Además, las auditorías externas se realizan siguiendo las programaciones establecidas por la entidad certificadora con la que la empresa mantiene sus certificaciones ISO 9001, 14001 y 45001. Estos programas se diseñan de acuerdo a los requisitos específicos de cada norma y permiten a la empresa realizar un seguimiento continuo a los informes y observaciones generadas, con el fin de identificar posibles no conformidades, desviaciones o áreas de mejora. A través de este enfoque, la empresa asegura la prevención de observaciones que puedan afectar su desempeño, garantizando que se implementen las correcciones necesarias para mantener y mejorar los resultados, demostrando así el compromiso con la excelencia y la mejora continua en todos los aspectos de su gestión. (Ver Anexo 4F)

4.4.5.6. *Tecnologías de la Información*

- Comunicación y Resguardo de Datos

La empresa mantiene una comunicación fluida a través de canales como correo electrónico, Microsoft Teams y llamadas telefónicas, lo que facilita la interacción interna y la colaboración remota entre los equipos. En cuanto a los respaldos de datos, se emplea OneDrive para la información personal de los usuarios y Microsoft SharePoint para los archivos empresariales, complementado con discos duros externos para garantizar la protección de los datos. Si bien estos métodos ofrecen un nivel adecuado de seguridad, es

esencial revisar y actualizar regularmente los procedimientos para asegurar que no existan vulnerabilidades o brechas en el sistema.

- **Licencias de Software y Verificación de Respaldos**

En cuanto a las licencias de software, la empresa tiene una buena gestión, con Microsoft Windows Server 2008R2 y otras aplicaciones clave como Microsoft 365 y Office 365, que se renuevan anualmente. Sin embargo, el uso de Windows Server 2008R2 podría representar un riesgo en el futuro, ya que se encuentra cerca de su ciclo de vida útil y podría necesitar una actualización para evitar posibles vulnerabilidades. Por otro lado, el antivirus de ESET se paga anualmente, lo que garantiza protección contra posibles amenazas cibernéticas.

- **Procedimientos de Respaldo**

El sistema de respaldo de datos es eficiente, con un proceso diario de verificación de los respaldos a la 1 am, tanto para los servidores como para las computadoras personales a través de OneDrive. Este procedimiento asegura que los datos de la empresa y de los usuarios estén protegidos y actualizados. No obstante, es crucial que todos los empleados sigan rigurosamente la normativa de almacenaje en la nube para evitar la pérdida de información crítica.

Aunque la infraestructura TI actual parece adecuada, se recomienda monitorear y actualizar de forma constante las licencias de software, en particular para evitar el riesgo que podría generar el uso de versiones antiguas de Windows Server. Además, sería recomendable considerar la implementación de soluciones de respaldo en la nube adicionales, para asegurar redundancia y disponibilidad ante posibles fallos del sistema local. La existencia de estos procedimientos puede ser vista como una fortaleza, pero su constante mejora es clave para minimizar riesgos en un entorno de amenazas cibernéticas en constante evolución.

4.4.5.7. *HSE*

- **Infraestructura y Planificación de Mantenimiento Preventiva:** No se evidencia un registro adecuado de la planificación de mantenimiento preventiva de la infraestructura, lo que podría generar riesgos operativos.
- **Identificación de Riesgos y Oportunidades:** Falta la identificación de los riesgos y oportunidades para los sistemas de gestión ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, lo cual es crucial para una adecuada planificación y mitigación de riesgos.

- **Requisitos Legales:** La organización no ha planificado acciones necesarias para abordar los requisitos legales, lo que podría traer problemas legales si no se corrige de manera oportuna.
- **Evaluación de Capacitaciones:** Las capacitaciones realizadas en 2023, como las de Manipulación y Embalaje de Mercancías Peligrosas, Auditor Interno, y Uso de Extintores, no fueron evaluadas, lo que puede poner en duda su eficacia y la preparación de los empleados.
- **Emergencias Ambientales:** Aunque se han contemplado situaciones de emergencia para la seguridad y salud en el trabajo, no se han identificado adecuadamente las emergencias ambientales ni se ha registrado la realización de pruebas para abordar estos eventos.
- **Controles Operacionales Ambientales:** En el caso de los subcontratos de transporte terrestre, se identificaron aspectos ambientales como el consumo de gases de combustión, la generación de olores y la emisión de material particulado. Sin embargo, no se evidenció un registro adecuado de los controles operacionales necesarios para mitigar estos impactos.

Políticas y Compromiso con el Medio Ambiente

- A pesar de las desviaciones mencionadas, la organización muestra un compromiso con la mejora continua y la sostenibilidad, con el objetivo de mantener la calidad del servicio y minimizar el impacto ambiental. La empresa, de forma voluntaria, ha comenzado a presentar informes de sostenibilidad como una manera de demostrar su compromiso con los aspectos sociales y medioambientales. Además, se destaca la certificación en normas de seguridad y salud, lo que garantiza un entorno laboral seguro para los empleados.
- La organización ha manifestado su intención de mejorar la transparencia, al presentar información sobre la estrategia empresarial dentro de un contexto económico, social y medioambiental. Esto refleja el compromiso con las mejores prácticas en todos los niveles de la organización.

Si bien la empresa ha implementado ciertas políticas y sistemas para la gestión de HSE, es crucial que aborde de manera inmediata las no conformidades identificadas, especialmente en cuanto a la infraestructura de mantenimiento, la identificación de riesgos, la evaluación de capacitaciones y el cumplimiento de los requisitos legales. Además, debe mejorar los controles operacionales ambientales, específicamente en relación con los subcontratos de transporte terrestre, y formalizar un plan de emergencias ambientales.

El compromiso con la sostenibilidad y la gestión ambiental debe ser reforzado mediante la implementación de estrategias más robustas y auditorías periódicas para asegurar que

todos los procesos cumplan con los estándares internacionales, garantizando así el éxito a largo plazo de la organización.

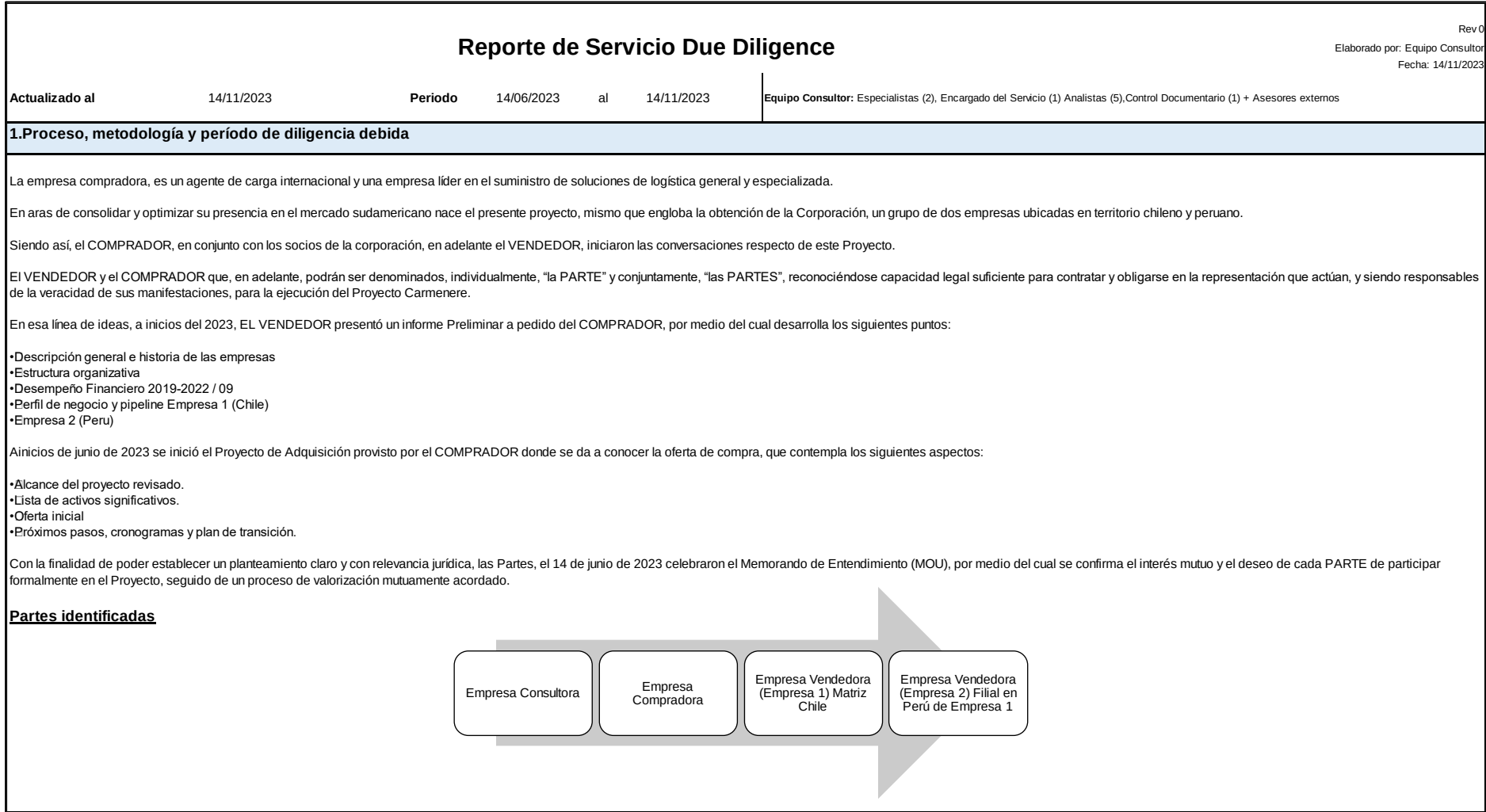
4.4.5.7.1. Seguros

En cuanto a los seguros de la empresa, se ha identificado que, aunque las primas pagadas han mantenido una tendencia constante a lo largo de los años, los reembolsos pagados (o siniestros) han experimentado fluctuaciones significativas. En particular, se observa un aumento considerable en la siniestralidad en ciertos periodos, como en 2009 y 2022, donde la relación de siniestralidad alcanzó valores superiores al 40%, lo que sugiere un aumento en los reclamos en esos años. Sin embargo, en general, la siniestralidad se ha mantenido dentro de un rango saludable de entre el 30% y 35% en los últimos años, lo que refleja un manejo adecuado del riesgo y una relación equilibrada entre las primas pagadas y los reclamos realizados. Es relevante destacar que los costos de las pólizas de seguros se mantienen dentro de presupuestos establecidos, y que los proveedores actuales de seguros, como HDI Seguros, BCI Seguros, SURA y Galleon, cumplen con las expectativas de cobertura de riesgos para la empresa. No obstante, es necesario realizar un monitoreo continuo de las fluctuaciones en los siniestros para identificar posibles áreas de mejora en la gestión de riesgos.

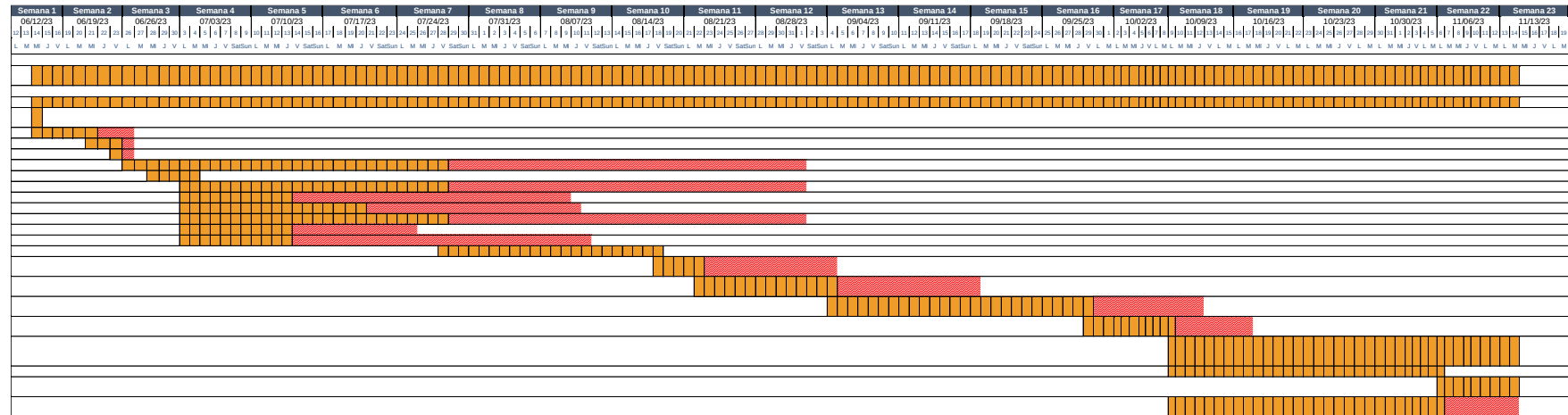
4.5. Desarrollo del informe final

Se presenta el informe final del servicio, elaborado tras la evaluación de cinco aspectos clave. En este documento se detallan los resultados obtenidos y se brinda una recomendación sobre la transacción a ejecutar para la compraventa de las Empresas 1 y 2, asegurando una toma de decisiones fundamentada y estratégica.

Figura 39
Desarrollo de informe final

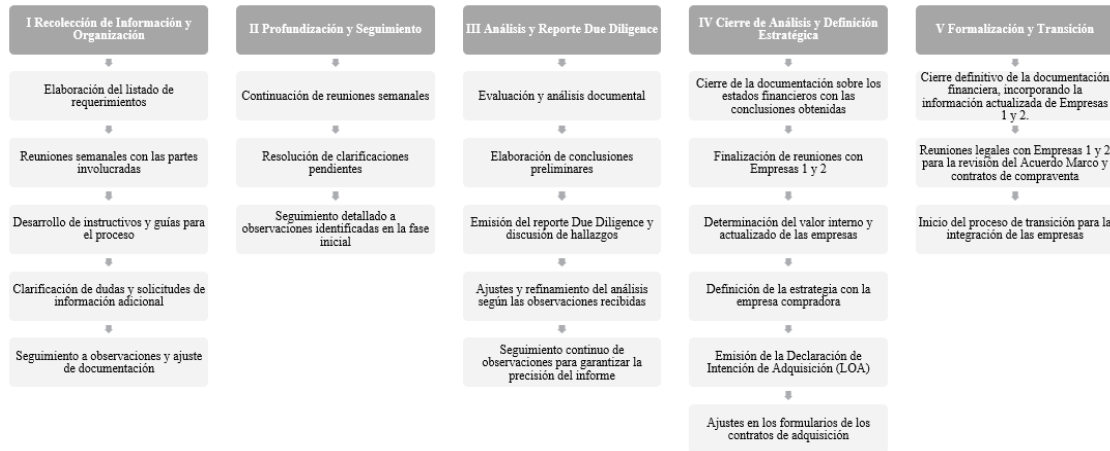


Cumplimiento Cronograma



Retrasos identificados	Problema Identificado	Descripción
1. Problemas en la Estandarización y Herramientas de Análisis	Falta de formatos estandarizados	Se debieron utilizar más formatos estructurados que facilitarían el análisis y la comparación de la información.
	Ausencia de herramientas avanzadas	La falta de uso de Inteligencia Artificial (IA) y Big Data limitó la capacidad analítica y optimización del proceso.
2. Coordinación y Comunicación Inadeuada	Desalineación entre equipos	Falta de coordinación entre áreas, lo que causó retrasos y errores en la entrega de información.
	Falta de retroalimentación de las partes interesadas	No se incluyó a todos los actores clave de manera continua, generando descoordinación en la toma de decisiones.
3. Resistencia al Cambio y Falta de Capacitación	Resistencia a nuevos procedimientos y herramientas	La negativa a adoptar cambios impidió agilizar el proceso de Due Diligence.
	Falta de capacitación	Insuficiente formación sobre los procedimientos impactó la calidad y eficacia de la información entregada.
4. Deficiencias en la Disponibilidad y Accesibilidad de Información	Falta de claridad en los criterios de evaluación	Generó confusión y errores en la interpretación de los datos.
	No disponibilidad de información en tiempo real	Retrasó la toma de decisiones críticas.
	Acceso tardío a documentos y personas clave	La falta de disponibilidad oportuna retrasó el proceso.
5. Planificación poco efectiva	Desconocimiento de los plazos adecuados	La falta de entendimiento de las partes sobre los tiempos generó desacuerdos y malentendidos.

Actividades ejecutadas



Cumplimiento de Actividades programadas

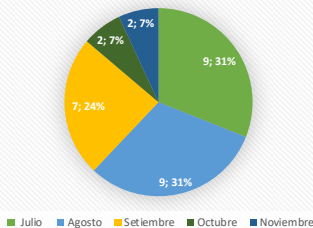
Detalle de Tabla de Actividades

Actividades	9	100%
MOU		100%
Letter of Agreement		100%
Proceso completo del Due Diligence		100%
Presentación preliminar de avance del Due Diligence		100%
Reunión de atención de puntos críticos		100%
Reunión de negociación y clarificaciones adicionales		100%
Resultados del Reporte Final		100%
Reunión de definición de siguientes pasos		100%
DD Informe Final / Acuerdo / Lista de Pasos Siguientes / Impuestos Estratégicos para Adquisiciones		100%

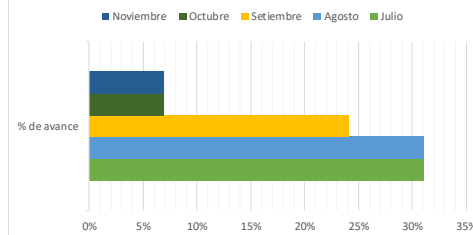
Reuniones Ejecutadas

Reuniones sostenidas	Participantes	Fechas
Negociación preliminar y Carta de Intención	Comprador/Empresa 1 y 2	14/06/2023 al 03/07/2023
Inicio de servicio	Comprador/Empresa 1 y 2/Consultora	03/07/2023
Reunión de Coordinación	Empresa 1 y 2/Consultora	07/07/2023
Reunión de Coordinación	Empresa 1 y 2/Consultora	13/07/2023
Instructivo para carga de información	Empresa 1 y 2/Consultora	14/07/2023
Revisión de requerimientos	Empresa 1 y 2/Consultora	19/07/2023
Reunión de coordinación	Empresa 1 y 2/Consultora	20/07/2023
Reunión de coordinación	Empresa 1 y 2/Consultora	27/07/2023
Revisión de Cuentas por cobrar	Empresa 1 y 2/Consultora	28/07/2023
Temas operativos y comerciales	Empresa 1 y 2/Consultora	02/08/2023
Temas legales	Empresa 1 y 2/Consultora	04/08/2023
Reunión de revisión de avance del Due Diligence	Comprador/Empresa 1/Consultora	18/08/2023
Atención de temas críticos contables	Comprador/Empresa 1/Consultora	20/08/2023
Atención de temas críticos legales	Comprador/Empresa 1/Consultora	20/08/2023
Atención de temas críticos operativos	Empresa 1/Consultora	20/08/2023
Atención de temas críticos contables (Parte 2)	Empresa 1/Consultora	24/08/2023
Atención de temas críticos comerciales	Empresa 1/Consultora	24/08/2023
Atención de temas críticos operativos y contables (Empresa 2)	Empresa 2/Consultora	24/08/2023
Due Diligence reunión de negociación y clarificaciones adicionales	Comprador/Consultora	01/09/2023
	Consultora/Empresa 1 y 2	01/09/2023
	Comprador/Consultora/Empresa 1 y 2	04/09/2023
Reunión de definición del Proyecto de Compra final PE-CL	Comprador/Empresa 1 y 2	11/09/2021
		12/09/2023
		13/09/2023
		18/09/2023
Presentación de informe final + Anexos	Empresa 1 y 2/Consultora	12/10/2023
Reunión de definición de siguientes pasos	Comprador/Consultora	17/10/2023
Revisión de contratos de compraventa	Consultora/Comprador	06/11/2023
Handover del Servicio	Consultora/Comprador	14/11/2023

Reuniones ejecutadas / mes



% de avance x mes

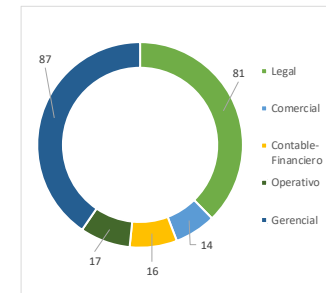


Documentación remitida

Empresa 1

Legal
Comercial
Contable-Financiero
Operativo
Gerencial

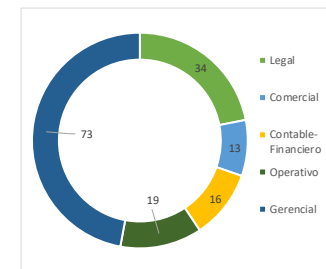
81
14
16
17
87



Empresa 2

Legal
Comercial
Contable-Financiero
Operativo
Gerencial

34
13
16
19
73



Hallazgos Clave Positivos

- ✓ **Aplicación exitosa de la metodología Due Diligence:** Se optimizó el proceso de compraventa al identificar riesgos clave en áreas operativas y financieras, permitiendo decisiones más informadas.
- ✓ **Implementación de una metodología estructurada:** Se diseñó un esquema de evaluación con plazos y responsabilidades claras, minimizando omisiones o errores en la evaluación.
- ✓ **Reducción de pasivos laborales:** Se logró una disminución del **5.24% en vacaciones vencidas**, reduciendo la provisión de 74,108.38 USD a 73,269.61 USD.
- ✓ **Potencial de crecimiento en la empresa 2:** A pesar de los riesgos financieros, ha demostrado capacidad para generar ingresos y mejorar su operación con un enfoque adecuado.
- ✓ **Estandarización de procesos y certificación:** La empresa cuenta con certificaciones ISO tri-normativas y una organización vertical bien estructurada, lo que fortalece su imagen y confiabilidad.
- ✓ **Pipeline de negocios con potencial de crecimiento:** La empresa aún tiene oportunidades en desarrollo que pueden contribuir a su estabilidad financiera.

Hallazgos Clave Negativos

- ✗ **Dependencia financiera de la matriz en Chile:** Elevada deuda con Empresa 1 (USD 164,377), afectando la autonomía financiera de la empresa en Perú.
- ✗ **Pérdidas recurrentes en la operación de Perú:** Desde 2020, la empresa ha tenido una gestión operativa deficiente, con pérdidas constantes que han afectado la equidad total (-25,127.44 USD en 2023).
- ✗ **Pasivos elevados y financiamiento gubernamental:** Lo que implica riesgos en su estructura financiera.
- ✗ **Dificultades en la sostenibilidad de ingresos:** A pesar de momentos de recuperación, la empresa ha tenido problemas para capitalizar sus ganancias y generar estabilidad financiera.
- ✗ **Inconsistencias en reportes financieros:** Existen discrepancias en cuentas clave como "clientes nacionales", "clientes internacionales" y "proveedores nacionales", lo que requiere revisión detallada.
- ✗ **Falta de regularización en obligaciones laborales:** Existen provisiones por vacaciones y compensaciones que aún no han sido completamente atendidas.
- ✗ **Costos administrativos elevados:** Posibilidad de optimización en gastos operativos y salariales para mejorar la rentabilidad neta.
- ✗ **Prestamos entre empresas no regularizados:** La falta de documentación formal entre las partes ha generado opacidad en las cuentas, dificultando la identificación y seguimiento de los préstamos interempresariales.

Recomendaciones Clave

- Formalización de acuerdos y claridad en las cuentas:** Es fundamental establecer acuerdos claros y formales con todas las partes involucradas, garantizando que las cuentas estén correctamente registradas para evitar futuros inconvenientes o disputas.
- Seguimiento de la gestión de vacaciones:** Implementar un sistema de seguimiento continuo del personal para gestionar de manera efectiva las vacaciones y evitar la acumulación excesiva, asegurando el bienestar del equipo y la eficiencia operativa.
- Revisión de la escala salarial y comisiones:** Es recomendable revisar periódicamente la escala salarial y las comisiones del personal comercial, ajustándolas de acuerdo con las condiciones del mercado y la rentabilidad de la empresa, para mantener la competitividad y motivación del equipo.
- Protección de la marca y respaldo de operaciones:** Es crucial mantener la marca registrada y asegurarse de que todas las licencias y seguros necesarios estén vigentes. Esto no solo protege a la empresa legalmente, sino que también genera confianza con los clientes y aliados estratégicos.
- Evaluación y revisión de contratos:** Se debe realizar una revisión detallada de cada contrato, evaluando los beneficios que ofrecen y analizando las cláusulas que puedan presentar riesgos potenciales para la empresa. Esto permitirá tomar decisiones informadas y reducir exposiciones a posibles contingencias.
- Preparación para licitaciones:** Es esencial preparar a la empresa adecuadamente para participar en procesos de licitación, lo que incluye la elaboración de planes tarifarios competitivos y la negociación con aliados estratégicos para asegurar condiciones favorables.
- Incremento en la participación en licitaciones:** Aumentar la participación en procesos licitatorios no solo diversifica la cartera de clientes, sino que también amplía las oportunidades de negocio, contribuyendo al crecimiento sostenible de la empresa.
- Estandarización de procesos para la gestión documental:** Implementar procesos estandarizados para la gestión de documentos permitirá mejorar la calidad, la eficiencia y la trazabilidad, reduciendo errores y facilitando el acceso a la información.
- Optimización de la coordinación entre oficinas:** Fortalecer la coordinación y comunicación entre las oficinas de Chile y Perú es clave para garantizar una asignación adecuada y oportuna de la información, favoreciendo la toma de decisiones y la operatividad fluida.
- Planes de contingencia y continuidad del negocio:** Es esencial contar con planes de contingencia bien definidos y actualizados, que permitan minimizar los riesgos y asegurar la continuidad de las operaciones ante situaciones imprevistas o emergencias.
- Respaldo de operaciones con soluciones de backup:** Garantizar la continuidad de las operaciones mediante soluciones de respaldo, como sistemas de backup, es crucial para evitar la pérdida de información y asegurar el funcionamiento ininterrumpido de la empresa en caso de fallos técnicos o eventos imprevistos.

Oferta de compra para una operación de compraventa de acciones

- Firma de una Carta de Intenciones vinculante para cada país / entidad jurídica
- Finalización del proceso de diligencia debida
- Negociación y finalización del Acuerdo de Compra de Acciones (SPA)
- Finalización de los procesos legales en cada país
- Aprobación y firma del SPA por el comprador y los accionistas de las empresas 1 y 2
- Pago por adelantado del 75% del precio de compra final acordado más el 25% del precio de compra final acordado durante el periodo de earnout de un máximo de 3 años, repartido en 3 años, sujeto a la aprobación del comprador y de los accionistas de la empresas 1 y 2
- El precio está sujeto a la conciliación de las cuentas por cobrar globales y a la validación de todas las demás cuentas por pagar/cobrar, sobre la base de los estados financieros auditados actualizados.

Estrategia de Compra

- La empresa compradora adquiere el 100% de las acciones de la Empresa 1
- La empresa compradora adquirirá el 100% de las acciones de la Empresa 2
- Las transacciones se ejecutarán como procesos separados
- Los activos incluirán: Marca registrada, libro de negocios, todas las licencias de la empresa, contratos con clientes, contratos con proveedores (acuerdos de crédito), personal para la transición a la nueva compañía,

Valorización final

Análisis Empresa 1

	INGRESOS	BENEFICIO BRUTO	GPM % *	EBT	BENEFICIO NETO	NPM % **
2019	3,063,652	867,673	28.32	143,532	100,800	3.29
2020	2,866,316	832,760	29.05	141,347	103,048	3.60
2021	3,942,386	1,228,800	31.17	384,203	293,473	7.44
2022	4,100,547	1,233,801	30.09	62,360	37,440	0.91
2023	5,538,119	1,728,707	31.21	337,321	242,853	4.39

	EBT	Numero de años	Valor por año	Factor	Resultado (3)	Capital total (4)	Gran Total
(1)	1,068,762.89	5	213,752.58	2	448,880.41	307,039.45	755,919.87 (5)

Leyenda

- * Beneficio bruto/Ingresos*100
- ** Beneficio neto/Ingresos*100
- (1) Σ EBT (2019,2020, 2021,2022 y 2023)
- (2) EBT/Numero de años
- (3) (3)*Factor
- (4) Capital social
- (5) (3)+(4)

Anlisis Empresa 2

	INGRESOS	BENEFICIO BRUTO	GPM % *	EBT	BENEFICIO NETO	NPM % **
2020	-	-	-	(3,133.24)	(3,133.24)	-
2021	21,273.58	2,340.06	11.00	(13,385.80)	(13,385.80)	(62.92)
2022	25,593.47	8,535.23	33.35	6,048.86	5,444.03	21.27
2023	333,401.79	64,636.36	19.39	(1,480.52)	(1,480.52)	(0.44)

	EBT	Numero de años	Valor por año	Factor	Resultado (3)	Capital total (4)	Gran Total
(1)	(11,950.69)	4	(2,987.67)	2	(5,019.29)	802.22	(4,217.07) (5)

Leyenda

- * Beneficio bruto/Ingresos*100
- ** Beneficio neto/Ingresos*100
- (1) Σ EBT (2020, 2021, 2022 y 2023)
- (2) EBT/Numero de años
- (3) (3)*Factor
- (4) Capital social
- (5) (3)+(4)

Costo Final de Adquisición

Empresas		
Empresa 1		
Costo de Adquisición		307,039.45
EBT		1,068,762.89
Empresa 2		
Costo de Adquisición		802.22
EBT		(11,950.69)
Costo de Adquisición (Empresa 1 y 2)		1,364,653.87
Valor ajustado		
1. Cuentas a cobrar (Deudas incobrables previstas)	-	41,743.12
2. Marcas (Sin adquisición) (10% de los Ingresos \$ 307.039,45)	-	30,703.95
3. Vacaciones atrasadas del personal	-	74,108.38
4. Pasivos relacionados con el valor estimado (Riesgo de daños consecuenciales, daños liquidados y penalizaciones) (15% de los Ingresos \$3.230.569,23 hasta julio de 2023)	-	484,585.39
5. Facturas vencidas (crédito de 6 meses)	-	13,278.84
	-	644,419.67
0. Experiencia y licencias de la empresa		341,163.47
Total		1,061,397.66

Precio establecido para la compraventa de la empresa

1,000,000.00 USD

El pago por concepto de las empresas se daría en dos partes, el primer pago del 75% del total de lo ofrecido, y el otro 25% se pagaría dentro de los tres años siguientes a la firma de los Contratos.

Análisis Empresa 2

	INGRESOS	BENEFICIO BRUTO	MARGEN DE BENEFICIO BRUTO % *	BENEFICIOS ANTES DE IMPUESTOS	BENEFICIO NETO	MARGEN DE BENEFICIO NETO % **
2020	-	-	-	(3,133.24)	(3,133.24)	-
2021	21,273.58	2,340.06	11.00	(13,385.80)	(13,385.80)	(62.92)
2022	25,593.47	8,535.23	33.35	6,048.86	5,444.03	21.27
2023	333,401.79	64,636.36	19.39	(1,480.52)	(1,480.52)	(0.44)

	EBT	Numero de años	Valor por año	Factor	Resultado (3)	Capital total (4)	Gran Total
(1)	(11,950.69)	4	(2,987.67)	2	(5,019.29)	802.22	(4,217.07) (5)

Leyenda

* Beneficio bruto/Ingresos*100

** Beneficio neto/Ingresos*100

(1) Σ EBT (2020, 2021, 2022 y 2023)

(2) EBT/Numero de años

(3) (2)*Factor

(4) Capital social

(5) (3)+(4)

Costo Final de Adquisición

Empresas

Empresa 1

Costo de Adquisición

307,039.45

EBIT

755,919.87

Empresa 2

Costo de Adquisición

802.22

EBIT

(4,217.07)

Costo de Adquisición (Empresa 1 y 2)

1,059,544.47

Valor ajustado

1. Cuentas a cobrar (Deudas incobrables previstas) - 41,743.12

2. Marcas (Sin adquisición) (10% de los Ingresos \$ 307.039,45) - 30,703.95

3. Vacaciones atrasadas del personal - 74,108.38

4. Pasivos relacionados con el valor estimado (Riesgo de daños

consecuenciales, daños liquidados y sanciones) Pasivos

relacionados con el valor estimado (Riesgo de daños

5. Facturas vencidas (crédito de 6 meses) - 13,278.84

- 482,891.21

0. Experiencia y licencias de la empresa

264,886.12

Total

841,539.37

Precio (1) establecido para la compraventa de la empresa

841,539.37 USD

Previo a la definición final, es importante incluir la estimación proyectada de ingresos, con el objetivo de incorporar una parte proporcional previamente acordada entre las partes. Esta inclusión representa un valor agregado de las empresas, al reflejar su capacidad real de generar ingresos futuros y consolidar su potencial de crecimiento. Por esta razón, se considera pertinente integrar la cifra de USD 467,158 dentro del cálculo de valoración, asegurando que el resultado refleje tanto el desempeño histórico como la proyección de ingresos de manera transparente y objetiva.

Empresas		
Empresa 1		
Costo de Adquisición		307,039.45
EBIT		1,068,762.89
Empresa 2		
Costo de Adquisición		802.22
EBIT		(11,950.69)
Costo de Adquisición (Empresa 1 y 2)		1,364,653.87
Valor ajustado		
1. Cuentas a cobrar (Deudas incobrables previstas)	-	41,743.12
2. Marcas (Sin adquisición) (10% de los Ingresos \$ 307.039,45)	-	30,703.95
3. Vacaciones atrasadas del personal	-	74,108.38
4. Pasivos relacionados con el valor estimado (Riesgo de daños consecuenciales, daños liquidados y penalizaciones) (7% de los Ingresos \$3.230.569,23 hasta julio de 2023)	-	323,056.92
5. Facturas vencidas (crédito de 6 meses)	-	13,278.84
	-	482,891.21
0. Experiencia y licencias de la empresa		341,163.47
* Estimación de Ingresos		467,158.00
Total		1,690,084.12

1,500,000 USD

Precio FINAL establecido para la compraventa de la empresa

El pago por concepto de las empresas se daría en dos partes, el primer pago del 75% del total de lo ofrecido, y el otro 25% se pagaría dentro de los tres años siguientes a la firma de los Contratos.

Nota. Elaboración propia

4.5.1. Identificación de aspectos clave

4.5.1.1. Aspectos Positivos

- La existencia de un organigrama vertical y distribuido, lo que conlleva una mejor práctica
- Disponer de una licencia ISO trinormativa (9001; 140001; 45000) permite determinar que la empresa conoce la importancia de una cultura basada en la estandarización de los procesos. Se requerirá conocer los procesos que han sido certificados.
- La postulación como Agente de Aduana en Perú
Atención específica al área de proyectos y proveedores involucrados, parte de la gestión de la cadena de suministro especializada para la Industria de Freight Forwarding.
- El comportamiento de la empresa en su casa matriz (Chile), muestra servicios continuos en proyectos, lo que se traduce en una presencia activa en su Vertical de Industria.
- Aun en la pandemia actual, ha generado operaciones, es necesario confirmar que la ganancia se da en servicios puerta a puerta o servicios 360, lo que explicaría que la ganancia se reflejaría en Chile y no en Perú.

4.5.1.2. Puntos críticos

- Respecto al Business Pipeline: Dada la importancia de la gestión comercial en los servicios logísticos, se recomienda a la empresa propietaria presentar un Business Pipeline con mayor detalle, actualizado y considerando escenarios alternativos por retrasos en los procesos que se encuentran en el mercado.
- Respecto a los Contratos con Clientes: Debido a la magnitud de los contratos en ejecución y la existencia de garantías involucradas en algunos casos, se recomienda a la empresa informar sobre cada uno de ellos, en cuanto a adicionales, reportabilidad, correspondencia, reuniones semanales y, sobre todo, variaciones en la curva de servicio.
- Respecto a las Obligaciones Tributarias: Por los conceptos generales de tributación, un contribuyente está obligado a declarar sus propiedades o participaciones en otras sociedades o similares, consideramos que se debería aclarar por qué no lo hizo; o en su defecto, realizar una rectificación mediante Declaración Jurada.
- Respecto a las Marcas: Para adquirir una marca, es necesario confirmar la liberalidad de uso al respecto, se recomienda la empresa se pronuncie y ratifique la posibilidad de venta sin posibilidad de reclamos
- Respecto a Acciones entre empresas, contratos, relaciones, declaraciones: En caso de grupos económicos y operaciones entre ellos, deben mediar contratos y cuentas corrientes

registrales. Se recomienda regularizar y presentar la conciliación contable y modificación de los Estados Financieros (BG / PL).

- Respecto a las Provisiones Contables para comisiones comerciales: Dados los compromisos adquiridos por la empresa con el personal comercial y los correspondientes contratos de clientes en curso, se recomienda incluir provisiones contables estimadas y tenerlas debidamente identificadas antes de emitir los Estados Financieros previos a las adquisiciones.
- En relación con las vacaciones del personal: Antes de adquirir las empresas, se recomienda realizar la provisión contable de las vacaciones de los empleados no disfrutadas, ya que están relacionadas con los costes previos al nuevo acuerdo.
- Respecto a pérdidas en Perú: Se recomienda que la sede en Perú proporcione una explicación detallada sobre la naturaleza de los servicios ofrecidos a sus clientes y cómo estos se relacionan con las pérdidas reportadas.

4.5.1.3. Otros

- Optimización de la interacción entre áreas de negocio
- Ajuste de las descripciones de los puestos de trabajo para optimizar los tiempos y el coste de las horas-hombre
- Implantar un programa automatizado de reportabilidad y seguimiento diario de la recaudación
- Implementar un Plan automatizado de gestión de Cash Flow
- Implementar un Plan y Programa de Gestión Empresarial con cobertura más detallada, seguimiento, toma de acciones a través de la correspondiente esquematización, evaluación y que pueda brindar reportes en tiempo real y con datos financieros.
- Mejorar los asuntos de administración de Personal, revisando contratos, condiciones establecidas, realizando vacaciones programadas, proyecciones
- Organización de la oficina de Perú

4.6. Validación de la evaluación realizada

En el marco de la presente investigación, se ha considerado pertinente la aplicación del juicio de experto como un método cualitativo que complementa el análisis realizado en el proceso de compraventa de empresas de servicios logísticos. Para ello, se ha recurrido a la opinión de un especialista con amplia experiencia en el sector, cuya evaluación ha permitido validar los hallazgos obtenidos y aportar una visión estratégica sobre la aplicabilidad del modelo de gestión basado en Due Diligence propuesto en este estudio.

4.6.1. Criterios evaluados

1. Datos: Especialista 1
2. Especialidad profesional: Auditoría y consultoría empresarial
3. Años de experiencia: El experto cuenta con más de 40 años de experiencia en auditoría, consultoría y asesoría empresarial, especializándose en Gestión Contractual y Gestión de Riesgos. Ha participado en múltiples procesos de fusiones y adquisiciones, liderando evaluaciones financieras, operativas y legales en el sector logístico. Su trayectoria incluye la aplicación de metodologías de Due Diligence para la identificación de riesgos y la optimización de procesos de compraventa empresarial.

4.6.2. Juicio de expertos

Con el objetivo de estructurar y valorar la opinión del experto, se ha desarrollado una tabla de calificación que permite evaluar distintos criterios relevantes en el proceso de compraventa de empresas de servicios logísticos. Esta tabla recoge la percepción del especialista respecto a aspectos clave como la viabilidad del modelo de gestión basado en Due Diligence, su aplicabilidad en el contexto empresarial y el impacto en la toma de decisiones estratégicas.

Tabla 37
Validación de la propuesta

Tipo de Evaluación	Criterios	Cumplimiento de requisitos (1 al 5)	Promedio	% de aprobación
Evaluación legal	Estructura legal y societaria	5	4.86	97.20%
	Cumplimiento normativo y regulatorio	5		
	Contratos y obligaciones	4		
	Propiedad intelectual e industrial	5		
	Litigios y contingencias legales	5		
	Cumplimiento en materia laboral y seguridad social	5		
	Protección de datos y privacidad	5		
	Modelo de negocio y propuesta de valor	4	4.00	80.00%

Evaluación comercial	Portafolio de servicios	5	4.21	84.29%
	Clientes y mercado	4		
	Competencia y posicionamiento	3		
	Estrategias de venta y marketing	3		
	Relación con proveedores y cadena de suministro	4		
	Oportunidades de crecimiento y expansión	5		
Evaluación contable - financiera	Estados financieros y su fiabilidad	5	4.42	88,40%
	Ratios financieros y su salud económica	5		
	Ingresos y cuentas por cobrar	5		
	Costos y estructura de gastos	4		
	Deuda y compromisos financieros	3		
	Activos y pasivos	3.5		
	Flujo de caja y proyecciones	4		
Evaluación operativa	Gestión documental y procesos administrativos	5	4.64	92.8%
	Relación con socios estratégicos	3		
	Cumplimiento normativo	5		
	Seguridad y gestión de riesgos	5		
	Evaluación del equipo humano y gestión organizacional	5		
	Experiencia del cliente y calidad del servicio	3.5		
Evaluación Gerencial	Liderazgo y Dirección Estratégica	5	4.64	92.8%
	Estructura Organizacional y gobernanza corporativa	5		
	Gestión de Tecnología y Seguridad de Datos	5		
	Infraestructura y red de aliados	4		
	Ética empresarial	5		
	Gestión del Talento y desarrollo del capital humano	5		
	Capacidad de Resiliencia y Planes de Contingencia	3.5		
				88.57%

Nota. Elaboración propia, 2025.

El análisis realizado muestra un desempeño general del 88.57%, lo que refleja un cumplimiento satisfactorio en la mayoría de los criterios evaluados. Sin embargo, este resultado también evidencia áreas de oportunidad que, al ser abordadas estratégicamente, pueden fortalecer aún más la posición de la empresa. La evaluación gerencial destaca con un 93%, lo que indica que la organización cuenta con un liderazgo sólido, una estructura organizacional bien definida y una gestión tecnológica adecuada. No obstante, se observa la necesidad de fortalecer la capacidad de resiliencia y los planes de contingencia para asegurar una mayor estabilidad ante cambios y riesgos.

En el ámbito comercial, con un 80% de aprobación, se identifican oportunidades de mejora en estrategias de marketing, posicionamiento y relación con proveedores. El fortalecimiento de estas áreas podría incrementar la competitividad y consolidar el crecimiento en el mercado. La evaluación contable-financiera alcanzó un 84%, mostrando una gestión financiera estable, aunque con áreas de mejora en la optimización de costos y estructura de gastos, así como en la gestión de deuda y compromisos financieros.

Desde la perspectiva operativa, con un 88.40% de aprobación, se destacan procesos administrativos bien gestionados y un adecuado cumplimiento normativo, pero es necesario reforzar las relaciones con socios estratégicos y mejorar la experiencia del cliente. A nivel legal, con un 97.20% de cumplimiento, la empresa mantiene altos estándares normativos, aunque se identificaron áreas de mejora específicas relacionadas con la gestión de contratos.

El análisis pone en evidencia que las oportunidades de mejora identificadas se deben, en parte, a la falta de documentación completa proporcionada por el vendedor, lo que ha limitado una evaluación más detallada en algunos aspectos clave. Como retroalimentación, se recomienda establecer procesos más rigurosos para la recopilación y validación de información en futuras evaluaciones. Asimismo, el refuerzo de estrategias comerciales, la optimización financiera y la consolidación de alianzas estratégicas pueden generar un impacto positivo en la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

4.7. Recomendaciones para la mejora continua del proceso Due Diligence realizado

La implementación de las recomendaciones propuestas no solo optimizará la eficiencia actual, sino que también abrirá el camino para un perfeccionamiento constante, en el cual futuras revisiones podrán revelar nuevos aspectos a reforzar en distintas áreas de aplicación de la metodología. La siguiente tabla está enfocada en los puntos de mejora identificados en las áreas estudiadas durante el análisis, y las propuestas que se presentan buscan estandarizar prácticas, potenciar el análisis de información crítica y garantizar un enfoque más estratégico, integral y adaptativo, que contribuya a reducir riesgos, incrementar la transparencia y fortalecer la toma de decisiones en los procesos de Due Diligence aplicados a empresas relacionadas con la cadena logística.

Tabla 38

Oportunidades de Mejora del Due Diligence

Área de la empresa	Recomendaciones específicas	Herramientas sugeridas
Operaciones Logísticas	- Crear un repositorio interno con plantillas estandarizadas (contratos, BL, seguros, permisos). - Establecer un proceso documentado para garantizar acceso oportuno a documentos y personas clave.- Elaborar cronogramas claros con plazos realistas para cada fase. - Implementar reportes de estado de carga y KPIs (entregas, demoras, eficiencia).	Google Drive, SharePoint, Microsoft 365, Microsoft Project, Notion
Tecnología y Digitalización	- Integrar IA y Big Data para análisis predictivo de riesgos en rutas, clientes y proveedores. - Implementar track & trace en tiempo real para visibilidad de la carga. - Usar RPA para automatizar recopilación de datos de navieras/aduanas. - Adoptar Blockchain para trazabilidad y autenticidad de documentos logísticos.	Alteryx, Tableau, Power BI, Python, UiPath, CargoX, DocuSign
Gestión de Talento y Cultura	- Promover reuniones periódicas entre áreas (operaciones, aduanas, legal, comercial) para mejorar alineación - Implementar un plan de gestión del cambio con capacitación gradual sobre nuevas herramientas. - Elaborar manuales prácticos y guías rápidas de Due Diligence para	Microsoft Teams, Zoom, Moodle, Coursera, microlearning, Google Docs, Adobe Acrobat

Control y Cumplimiento Normativo	consulta interna. - Organizar webinars y micro-capacitaciones sobre normativa logística y aduanera. - Establecer un manual de criterios estandarizados para la revisión documental. - Usar checklists digitales para validar licencias, seguros y regulaciones de transporte y aduanas. - Realizar auditorías internas periódicas de procesos críticos. - Capacitar al personal en la correcta interpretación de los criterios de evaluación.	iAuditor, Smartsheet, PowerPoint, Prezi, Miro
Gobernanza y Stakeholders	- Asegurar la participación activa de todas las partes interesadas (clientes, agentes, aduanas, navieras) desde el inicio. - Implementar informes periódicos de progreso compartidos con clientes y socios. - Establecer un canal de retroalimentación continua para mejorar coordinación y confianza.	Microsoft Teams, Slack, SurveyMonkey, Typeform, Power BI

Nota. Elaboración propia.

Se han identificado oportunidades clave para seguir mejorando el proceso de Due Diligence, destacando la importancia de la estandarización, el uso de tecnología avanzada, una mejor coordinación entre equipos y una mayor capacitación. La adopción de formatos predefinidos y herramientas digitales permitirá agilizar la evaluación y reducir errores, mientras que una comunicación más efectiva y la asignación clara de responsabilidades optimizarán los tiempos de respuesta. Además, fomentar la capacitación y la adaptación al cambio facilitará la implementación de mejoras continuas. Todo ello contribuirá a fortalecer la precisión del análisis, mejorar la toma de decisiones y reducir riesgos en futuras evaluaciones.

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- PRIMERA: Se logró el objetivo de aplicar la metodología Due Diligence en el proceso de compraventa de una empresa de servicios logísticos, identificando más de 135 requerimientos mejorando la eficiencia en la toma de decisiones. Se conformó un equipo multidisciplinario compuesto por más de 5 especialistas de las áreas financiera, operativa, contable, comercial y legal, lo que permitió un análisis integral del negocio. Se implementaron más de 7 herramientas principales, que permitieron sistematizar más de 180 documentos. La inclusión de un diagrama de Gantt facilitó el seguimiento en tiempo real, reduciendo en un 33% los tiempos de revisión y asegurando un control exhaustivo, confiable y ágil del proceso.
- SEGUNDA: El análisis confirma que el Due Diligence es la metodología más idónea para procesos de compraventa empresarial, al superar a métodos tradicionales como el flujo de caja descontado, los múltiplos comparables o el valor de liquidación, que si bien son más rápidos, resultan incompletos. A través del cuadro comparativo se demostró que el Due Diligence no solo integra información financiera, sino también factores intangibles que determinan la sostenibilidad del negocio, como una organización estandarizada y normada, un sistema documental eficiente, la identificación de prácticas de gestión HSE y la capacidad de generar mejoras operativas. Esta amplitud de análisis permite reducir riesgos, valorar activos tangibles e intangibles y otorgar mayor precisión en la toma de decisiones estratégicas. En consecuencia, se ratifica que el Due Diligence debe considerarse la metodología de referencia cuando se busca una valoración integral, confiable y alineada a los objetivos de crecimiento empresarial.
- TERCERA: El segundo objetivo específico se alcanzó mediante un diagnóstico detallado de la situación operativa de la empresa de servicios logísticos, lo que permitió identificar tanto fortalezas como debilidades que afectan la eficiencia y sostenibilidad de sus operaciones. A través de la matriz de priorización se jerarquizaron cinco dimensiones críticas: gerencial (45.93%), asociada a la planificación y toma de decisiones; comercial (8.89%), vinculada al desarrollo de clientes; operativa (14.07%), orientada a la capacidad de respuesta y optimización de procesos; contable-financiera (11.11%), relativa a la gestión de recursos y sostenibilidad; y legal (20%), centrada en el cumplimiento normativo y mitigación de riesgos. Asimismo, la aplicación de la herramienta de los 5 porqués permitió profundizar en las causas raíz de los problemas, alcanzando un 60% de

efectividad en la identificación de riesgos gracias a un uso optimizado de la metodología, lo que facilitó comprender factores estructurales más allá de los síntomas visibles y permitió definir planes de acción claros con responsables, plazos y métricas de seguimiento orientados a encaminar a la empresa hacia mayores niveles de confiabilidad, sostenibilidad y eficiencia operativa.

- CUARTA: Se logró el objetivo de analizar los aspectos legales, comerciales, operativos, contables-financieros y gerenciales de las empresas en estudio, desarrollando un informe basado en la metodología Due Diligence e incorporando indicadores de riesgos y oportunidades en el proceso de compraventa. El análisis de dos empresas del sector logístico, ambas operando como agentes de carga, evidenció que cumplen con las normativas legales vigentes, lo que minimiza riesgos y fortalece su valor comercial. En términos comerciales, la Empresa 1 ha participado en 62 licitaciones con una tasa de adjudicación del 11.29% y USD 39,550,000 en licitaciones pendientes, mientras que la Empresa 2 ha gestionado 28 licitaciones con una tasa de adjudicación del 46.4%, lo que refleja oportunidades de mejora en sus estrategias de licitación. En el ámbito financiero, Chile es el mercado principal del grupo, con ingresos de USD 69,599,979 y una utilidad bruta de USD 7,182,829, mientras que Perú presenta ingresos de USD 3,720,000 y una utilidad bruta de USD 572,000, aunque con una proyección de reducción en los márgenes de utilidad bruta, lo que resalta la necesidad de optimizar costos y eficiencia operativa. Se identificaron riesgos como la competencia internacional, la desaceleración económica y factores sociopolíticos que afectan la estabilidad del negocio, además de vulnerabilidades financieras en la Empresa 1, con un índice de efectivo de 0.10 y un alto ratio de deuda sobre patrimonio (5.48), y en la Empresa 2, con una baja disponibilidad de efectivo (3.2%) y alta dependencia de cuentas por cobrar. Operativamente, ambas empresas cuentan con procesos bien definidos y estrategias de subcontratación para servicios especializados, pero deben priorizar la renovación de certificaciones para mantener su competitividad. La Empresa 1 genera el 98.01% de sus ingresos de importaciones, con una fuerte presencia en el transporte marítimo (53.63%) y aéreo (43.55%), mientras que la Empresa 2 presenta una rentabilidad fluctuante con picos en mayo y junio, lo que sugiere dependencia de factores estacionales. En desempeño, ambas empresas cumplen al 100% en seguridad y al 99.34% en calidad, aunque la eficiencia en tiempos de servicio requiere mejora, con un cumplimiento del 90.60%. Desde una perspectiva gerencial, ambas compañías operan sin requerir transporte propio ni almacenes adicionales, optimizando costos, y cuentan con certificaciones ISO 9001, ISO

14001 e ISO 45001, asegurando altos estándares de calidad, gestión ambiental y seguridad ocupacional. Tecnológicamente, han implementado sistemas eficientes de reportabilidad, pero deben reforzar las políticas de seguridad y prevención de riesgos debido al aumento en la siniestralidad en ciertos periodos. A partir de este análisis, se estableció un valor estimado de adquisición de USD 1,500,000. La estimación incluyó la observación de cinco aspectos críticos que influyen directamente en la valoración: cuentas por cobrar, marcas, vacaciones acumuladas, pasivos y facturas vencidas. Adicionalmente, se consideraron beneficios intangibles como la experiencia acumulada en el mercado, las licencias vigentes y el posicionamiento estratégico de ambas compañías, los cuales respaldan su capacidad de sostener un crecimiento sostenible y competitivo dentro del sector logístico. En conclusión, las empresas presentan una estructura sólida con oportunidades de mejora en costos, estrategias de licitación y mitigación de riesgos financieros, y aunque enfrentan desafíos competitivos y económicos, su posicionamiento estratégico y alianzas internacionales les permiten sostener un crecimiento sostenible en el mercado logístico.

RECOMENDACIONES

- PRIMERA: Se recomienda que los encargados del análisis estudien previamente las necesidades específicas del cliente y definan los objetivos estratégicos antes de realizar cualquier valoración, aplicando el Due Diligence como una herramienta metodológica flexible capaz de trascender el ámbito logístico y adaptarse a distintos sectores económicos. Para ello, deberán emplear la matriz de priorización para estimar y determinar con claridad los aspectos a considerar, asegurando que el análisis responda a los objetivos del proceso de compraventa, y complementar este enfoque con la conformación de equipos multidisciplinarios y el uso de herramientas de gestión como diagramas de Gantt, matrices de riesgos y priorización, que han demostrado reducir los tiempos de revisión, optimizar el análisis documental y asegurar evaluaciones confiables. Esta metodología debe implementarse cada vez que se realicen procesos de compraventa, inversión o valoración empresarial, de manera que los análisis sean precisos, eficientes y permitan incrementar la transparencia, disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones y consolidar al Due Diligence como un instrumento esencial para procesos complejos de adquisición e inversión.
- SEGUNDA: Se recomienda que los responsables del análisis prioricen la aplicación de la metodología de Due Diligence, dado que, a diferencia de otras metodologías, permite identificar con mayor precisión los riesgos ocultos y valorar de manera integral los activos tangibles e intangibles, proporcionando una visión completa del desempeño y las oportunidades de la empresa. Para maximizar su efectividad y robustecer la valoración final, esta metodología puede complementarse con herramientas adicionales como el Flujo de Caja Descontado (FDC) y la Valoración por Múltiplos de Mercado, lo que permite generar escenarios comparativos sólidos, evaluar distintos supuestos financieros y operativos, y fundamentar de manera confiable las decisiones estratégicas. Su implementación, aunque requiere una inversión significativa de tiempo y recursos, debe realizarse en todos los procesos de compraventa, inversión o adquisición empresarial, asegurando que los análisis reflejen con precisión los factores determinantes del valor de la empresa y que las decisiones se tomen sobre bases objetivas y consistentes, fortaleciendo la transparencia, la confiabilidad y la capacidad de anticipar riesgos y oportunidades de manera estratégica.
- TERCERA: Se recomienda adaptar y optimizar el esquema de valoración asegurando que cada hallazgo quede vinculado a un plan de acción con responsables claramente definidos, plazos específicos de ejecución, métricas de seguimiento y evaluaciones periódicas en los

ámbitos financiero, legal, operativo y estratégico. Los equipos encargados deben realizar un análisis profundo que permita identificar con precisión las causas raíz de los problemas y priorizar las acciones correctivas de manera efectiva. Esta práctica debe implementarse previo al inicio del análisis de valoración, garantizando la mitigación de riesgos, la reducción de la incertidumbre y la continuidad operativa del negocio en el corto, mediano y largo plazo. Asimismo, su aplicación antes del estudio detallado de cada dimensión seleccionada permitirá que la información recolectada y los hallazgos obtenidos constituyan una base sólida, confiable y estratégica para la determinación del valor final de la empresa y la toma de decisiones fundamentadas.

- CUARTA: Se recomienda que los coordinadores del proceso y las partes involucradas en el Due Diligence lleven a cabo, previo a la determinación del valor final de la empresa, una reunión de negociación estratégicamente orientada a contrastar los hallazgos obtenidos con el objetivo central del proceso: garantizar una valoración objetiva, transparente y plenamente sustentada. En esta instancia, los participantes deberán examinar de manera integral los puntos críticos y positivos que inciden en el valor de la empresa, así como identificar oportunidades de mejora que puedan optimizar tiempos, reducir riesgos futuros y fortalecer la confiabilidad de la evaluación. La incorporación de los acuerdos y ajustes resultantes en la valoración definitiva permitirá que el resultado no solo refleje la situación actual de la empresa, sino también su capacidad de sostenibilidad, crecimiento y generación de valor a mediano y largo plazo. Este enfoque asegura que la valoración sea rigurosa, alineada con las mejores prácticas del sector y sustentada en evidencia concreta, consolidando el Due Diligence como una herramienta decisiva para la toma de decisiones estratégicas de inversión y adquisición.



REFERENCIAS

- Alarcón Godoy, P. (2012). *Análisis de la Influencia de un Due Diligence en la venta de una empresa*. Universidad de Valparaíso Chile, Valparaíso, Chile. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://repositoriobibliotecas.uv.cl/serveruv/api/core/bitstreams/a7910bbc-b707-411a-a85b-787c01c54782/content
- Alberich, J. (2022). La Due Diligence en la compraventa de empresas: ¿Por qué estamos ante una avalancha de operaciones de concentración empresarial? La relevancia de los intangibles. *Contabilidad y Dirección*, 34, 13-24. Obtenido de https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9038101
- Álvarez-Ferrer, A. (2022). Due Diligence: una revisión sistemática de literatura académica. *Contabilidad y Dirección*, 34, 143-156. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://accid.org/wp-content/uploads/2023/06/Due-Diligence-una-revision-sistemica-de-literatura-academica_watermark.pdf
- Amat, O. (2019). Valorización y compraventa de empresas con casos prácticos resueltos. PROFIT. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Valoraci%C3%B3n_y_compraventa_de_empresas/Z8GEDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=compraventa+de+empresas&printsec=frontcover
- Arévalo Molina, D. E., & Fuenmayor Ramírez, N. A. (2021). Valoración de Riesgos en las Operaciones y Transacciones de Inversiones en el Mercado desde la Transcomplejidad de la Due Diligence. *Revista de Estudios Globales Universitarios - Metrópolis*, 02, 59-81. Obtenido de https://metropolis.metrouni.us/index.php/metropolis/article/view/63
- Ayensa Esparza, Á. (2017). Operaciones administrativas de compraventa. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Operaciones_administrativas_de_compraven/iAMoDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=PROCESO+DE+COMPRAVENTA+DE+EMPRESAS&printsec=frontcover
- Baena, J. (2002). *Transporte internacional*. Logis Book.

- Baird, L., Harding, D., & Vorobyov, A. (14 de Enero de 2020). *Bain & Company*.
Obtenido de Due Diligence: Evolving Approaches Boost the Odds of Success:
<https://www.bain.com/insights/due-diligence-global-ma-report-2020/>
- Berkman, J. W. (2013). *Due Diligence and the Business Transaction*. New York: Apress.
- Bragg, S. (2009). *Mergers y Acquisitions*. Wiley.
- Cabrera, A. (2012). *Transporte Internacional de Mercancías*. Instituto Español de Comercio Exterior.
- Capristan Garcia, J. M., & Farfán Vigil, S. M. (2019). *Efectos de las Fusiones y Adquisiciones sobre las Variables Empresariales [Tesis para titulación - Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]*. Repositorio Institucional, Lima.
Obtenido de
https://upc.aws.openrepository.com/bitstream/handle/10757/628070/CapristanG_J.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Castellanos Ramirez, A. (2021). *Logística Comercial Internacional*. En U. d. Norte (Ed.).
Obtenido de
https://www.google.com.pe/books/edition/Log%C3%ADstica_comercial_internacional/261YEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=agentes+de+carga+internacional&pg=PA253&printsec=frontcover
- Castelltort, I. (2022). El papel de las tecnologías de la información en el proceso de Due Diligence. *Contabilidad y Dirección*, 34, 129-141. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9038109>
- Chuliá Lledó, L. (2024). *La compraventa de empresas: especial mención al proceso de Due Diligence*. Universitat Politècnica de Valencia, Valencia. Obtenido de
<https://riunet.upv.es/handle/10251/209890>
- Clarksons. (2025). Obtenido de www.clarksons.com:
<https://www.clarksons.com/glossary/what-is-freight-forwarding/>
- Congreso de la República del Perú. (1997). *Ley N.º 26887: Ley General de Sociedades*. Diario Oficial El Peruano.
- Congreso de la República del Perú. (3 de Julio de 2011). *Ley de Protección de Datos Personales, Ley N° 29733*. Obtenido de Diario Oficial El Peruano:
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/29733.pdf>

- Congreso de la República del Perú. (21 de abril de 2016). *Ley sobre la responsabilidad penal de las personas jurídicas - Ley N° 30424*. Obtenido de Diario el Peruano: <https://www.leyes.congreso.gob.pe/documentos/leyes/30424.pdf>
- Congreso de la República del Perú. (4 de Marzo de 2021). *Ley de Control previo de operaciones de concentracion empresarial - Ley 31112*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/indecopi/normas-legales/1736208-31112>
- Congreso de la República del Perú. (3 de Diciembre de 2021). *Ley General de Sociedades - Ley N°26887*. Obtenido de Diario El Peruano: <https://www.gob.pe/institucion/congreso-de-la-republica/normas-legales/2516154-26887>
- Daley, B., Geelen, T., & Green, B. (4 de Marzo de 2024). Due Diligence. *The Journal of the American Finance Association*, 2115-2161. doi:<https://doi.org/10.1111/jofi.13322>
- Dreher, M., & Ernst, D. (2022). *Mergers & Acquisitions: Understanding M&A Processes for Large-and Medium-Sized Companies*. Springer. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Mergers_Acquisitions/uaZuEAAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=M%26A&printsec=frontcover
- Fernandez, P. (2000). En *Valoración de empresas* (págs. 40-42). Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Valoraci%C3%B3n_de_empresas/b3s5Fq8Oe_kC?hl=es-419&gbpv=1&dq=METODO+DE+MULTIPLoS+COMPARABLES&printsec=frontcover
- Fernández, P. (2000). En *Valoración de empresas* (págs. 40-42). Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Valoraci%C3%B3n_de_empresas/b3s5Fq8Oe_kC?hl=es-419&gbpv=1&dq=METODO+DE+MULTIPLoS+COMPARABLES&printsec=frontcover
- Ferrer, A. Á. (28 de febrero de 2022). Due Diligence: una revisión sistemática de literatura académica. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 34, 143-156. Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://accid.org/wp-content/uploads/2023/06/Due-Diligence-una-revision-sistematica-de-literatura-academica_watermark.pdf?utm_source=chatgpt.com

- Financier Worldwide LTD. (Agosto de 2019). *Deloitte*. Obtenido de <https://www.deloitte.com/global/en/services/financial-advisory/services/acquisition-and-vendor-diligence-services.html>
- García Nava, A., & Paredes Hernández, L. M. (2014). En *Estrategias Financieras Empresariales* (1 ed., págs. 221-222). Mexico: Patria. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Estrategias_Financieras_Empresariales/gOHhBAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=METODO+DE+MULTIPLoS+COMPARABLES&pg=PA221&printsec=frontcover
- Gleich, R., Kierans, G., & Hasselbach, T. (2010). En *Value in Due Diligence: Contemporary Strategies for Merger and Acquisition Success* (págs. 32-35). Gower. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Value_in_Due_Diligence/RlgC84oUmGMC?hl=es-419&gbpv=1&dq=DUE+DILIGENCE&printsec=frontcover
- Gutierrez Urzua, M., & Saez Venegas, N. (2018). *Valoración de empresa mediante opciones reales - El caso de una empresa retail chileno*. Obtenido de Universidad del Bío-Bío / Revista: <https://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/download/3910/3657/21716>
- Hernandez Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). México DF, Mexico: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V. Recuperado el 2024
- Howson, P. (2003). *Due Diligence - The critical stage in Mergers and Acquisitions*. New York: Routledge.
- Howson, P. (2018). En *The Essentials of M&A Due Diligence*. New York: Routledge Focus. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/The_Essentials_of_M_A_Due_Diligence/pQEoDwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=due+diligence&printsec=frontcover
- Huertas, T., Suárez, E., Salgado, M., Jadán, L., & Jiménez, B. (2020). Diseño de un modelo de gestión, base científica y practica para su elaboración. *Universidad y Sociedad*, 165-177. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n1/2218-3620-rus-12-01-165.pdf>
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The key to Japan's competitive success*. Nueva York: Random House.

- Instituto de Censores Jurados de Cuentas de España. (2023). Obtenido de www.icjce.es:
<https://www.icjce.es/pdf/depyes/20-2-Due-diligences.pdf>
- Intelectium. (2022). Obtenido de www.intelectium.com:
<https://www.intelectium.com/es/nosotros>
- IONOS. (12 de setiembre de 2023). IONOS. Obtenido de
<https://www.ionos.es/startupguide/creacion/due-diligence/#c519828>
- Krieger, H., Peters, A., & Kreuzer, L. (2020). Due Diligence: A Familiar Stranger. En *Due Diligence in the International Legal Order* (pág. 2). New York. Obtenido de
https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=tmkLEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=due+diligence&ots=wmvLCs9jd3&sig=sS2I-ZQTgYyLkfrlVUE5k5EYCSk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=true
- López Luengo, A., & Lobato Gómez, F. (2006). Operaciones de venta. Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A. Obtenido de
https://www.google.com.pe/books/edition/Operaciones_de_venta/Mn86kxWxq3sC?hl=es-419&gbpv=1&dq=PROCESO+DE+COMPRAVENTA+DE+EMPRESAS&printsec=frontcover
- Lorenzo, Á. L. (2023). *La proyección y descuento de flujos de caja en la valoración de empresas: Análisis de una propuesta práctica*. Universidad de Valladolid, Valladolid, España. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/handle/10324/61474>
- Malaga, N. (2023). *Una aproximación a la “mal llamada” Due Diligence*. PLAYSCONSULTORES.
- Mar Orozco, C. E., Barbosa Moreno, A., & Molar Orozco, J. F. (2020). *Metodología de la investigación: Métodos y Técnicas* (Primera ed.). Ciudad de Mexico, México: Grupo Editorial Patria S.A. de C.V. Recuperado el 2024
- Martí Duran, X. (2023). Fusiones y adquisiciones en las pymes: Una guía práctica de las operaciones de M&A. Barcelona, España: Libros de Cabecera S.L. Obtenido de
https://www.google.com.pe/books/edition/Fusiones_y_adquisiciones_en_las_pymes/fSDnEAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=PROCESO+DE+COMPRAVENTA+DE+EMPRESAS&pg=PT11&printsec=frontcover
- Martos Martin, A. M. (2013). En *La Due Diligence Financiera: El paso previo a la adquisición de una empresa*. Profit Editorial. Obtenido de

- https://www.google.com.pe/books/edition/La_due_diligence_financiera/3VAoAwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=due+diligence&printsec=frontcover
- Mendiola, A., Aguirre, C., Del Castillo, C., Ccopa, M., Flores, L., & Ortiz, R. (2014). *Valoración de una empresa con opciones reales: el caso de Minera Aurífera Peruana*. Universidad ESAN.
- Muñoz Maya, C. (2015). Métodos de valoración de empresas. Teoría y práctica. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/M%C3%A9todos_de_valoraci%C3%B3n_de_empresas/I_D6DwAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=metodos+para+la+adquisicion+de+empresas&pg=PA11&printsec=frontcover
- Muñoz, G. A. (2023). *Herramienta de evaluación de la debida diligencia (due diligente) y el sistema de control interno en la empresas sub receptor*. Universidad UNIANDES. Obtenido de <https://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/15699>
- Obando, R. (18 de julio de 2023). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/valoracion-empresas>
- Palacín, R. (2023). *Fusiones y adquisiciones de los primeros contactos y negociación a la posadquisición*. Barcelona, España: PROFIT. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Fusiones_y_adquisiciones/xRC3EAAQBAJ?hl=es-419&gbpv=1&dq=PROCESO+DE+COMPRAVENTA+DE+EMPRESAS&printsec=frontcover
- Pereyra Zetina, L. E. (2020). *Metodología de la Investigacion*. (H. F. Aguilar, Ed.) Iztapalapa, México: KLIK Soluciones Educativas S.A. de C.V. Recuperado el 2024
- Pérez de la Isla, J. (2022). Due Diligence desde una perspectiva de logística y operaciones. *Contabilidad y Direccion*, 34, 87-96. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9038106>
- Prado Ignacio, N. (2022). *El due diligence para valoración financiera en empresa de venta de lubricantes en la región de Lambayeque-2020 [Tesis para titulación - Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo]*. Repositorio Institucional, Chiclayo. Obtenido de <https://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/5148>
- Quintana, J. (2024). La nueva era de la "due diligence" en la estrategia empresarial. *Seguritecnia*, 508, 20-21. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9668992>

- Reed Lajoux, A., & Elson, C. M. (2010). *The art of M&A Due Diligence - Navigating Critical Steps and Uncovering Crucial Data*. Mc Graw Hill Companies.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses*. Nueva York: Crown Business.
- Rivera Polar, F. B. (2022). *Valorización de la empresa AENZA S.A.A. para la determinación del precio teórico de las acciones en el mercado peruano, periodo 2010-2025 [Tesis para Titulación - Universidad Católica de Santa María]*. Repositorio Institucional, Arequipa. Obtenido de <https://repositorio.ucsm.edu.pe/server/api/core/bitstreams/91000105-1c72-46b7-9b34-0c64f46e3991/content>
- Schramm, H.-J. (2012). Freight Firwarder's Intermediary Role in Multimodal Transport Chains a Social Network approach. En P. V. HD (Ed.). Springer. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Freight_Forwarder_s_Intermediary_Role_in/qgz43nt65J0C?hl=es-419&gbpv=1&dq=freight+forwarder&printsec=frontcover
- SUNAT. (14 de julio de 2001). *Normas referidas al Registro Único de Contribuyentes*. Obtenido de <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2001/079.htm>
- Superintendencia Nacional de los Registros Públicos. (2016). *Resolución N.º 358-2016-SUNARP/SN: Reglamento de Inscripciones del Registro de Personas Jurídicas*. Diario Oficial El Peruano.
- Superintendencia Nacional de Registros Públicos. (15 de febrero de 2013). *Resolución de la Superintendencia Nacional de los Registros Públicos N.º 038-2013-SUNARP-SN*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/sunarp/normas-legales/1648813-038-2013-sunarp-sn>
- Tamayo y Tamayo, M. (2004). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Mexico DF, Mexico: Limusa S.A. de C.V. Recuperado el 2024
- Tapia, G. (6 de agosto de 2020). Obtenido de [economicas.unsa.edu.ar](https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/fe/material_de_estudio/material/Tipos%20de%20due%20diligence%20y%20control%20estrategico%20financiero%20en%20las%20valuaciones%20de%20FA.pdf): https://economicas.unsa.edu.ar/afinan/fe/material_de_estudio/material/Tipos%20de%20due%20diligence%20y%20control%20estrategico%20financiero%20en%20las%20valuaciones%20de%20FA.pdf
- Torres, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed.). Juarez: Pearson Educación de México S.A. de C.V. Recuperado el 2024

- Tuneu Puig, A. (23 de septiembre de 2024). *Universitat Oberta de Catalunya*. Obtenido de <https://blogs.uoc.edu/mel/es/due-diligence-clave-maestra-para-decisiones-empresariales/>
- Tupa Farfán, R. A. (2020). *Valoración económica de la sociedad eléctrica del sur oeste S.A. (SEAL), 2020 [Tesis para Titulación - Universidad Nacional de San Agustín]*. Repositorio Institucional, Arequipa. Obtenido de <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/e8b5d0cc-28e1-454c-aa15-f9cef1b02fc9>
- U.S. Securities and Exchange Commission. (24 de Enero de 2023). Obtenido de <https://www.investor.gov/introduction-investing/investing-basics/role-sec/laws-govern-securities-industry#secact1933>
- U.S. Securities and Exchange Commission. (2023). *The laws that govern the securities industry: Securities Act of 1933*.
- Vadapalli, R. (2007). *Mergers, acquisitions and business valuation*. Anurag Jain for Excel Books. Obtenido de https://www.google.com.pe/books/edition/Mergers_Acquisitions_And_Business_Valuat/IPK2yCAy2S0C?hl=es-419&gbpv=1&dq=merge+and+acquisition&printsec=frontcover
- Vera Velez, J. F., Gamonal Montoya, J. A., Costa Torres, A. R., & Landa Rojas, M. J. (2021). El Due Diligence como una estrategia viable de reflatamiento de la empresa Texfina S.A. *Estrategia Educativa y Goveranza*, 4, 463-493. doi:<https://doi.org/10.47865/igob.vol4.2021.165>
- Villaba García, R. (6 de septiembre de 2023). *ASEPYME Villalba Moral S.L.* Obtenido de <https://asepyme.com/metodos-de-valoracion-de-empresas/>
- Williams, D. (11 de Agosto de 2023). *dwassetmgmt*. Obtenido de <https://www.dwassetmgmt.com/blog/risk-comes-from-not-knowing-what-youre-doing-warren-buffet>

ANEXOS

ANEXO 1: INFORMACIÓN EVALUACIÓN LEGAL

ANEXO 1A Permisos especiales y licencias Empresa 1 y 2

Empresas	Entidad	Permisos Especiales y Licencias	Alcance	Fecha de vencimiento	Renovación
Empresa 1 y 2	Bureau Veritas	ISO9001:2015 Nch-ISO 9001:2015	Gestión de servicios de logística y transporte marítimo, aéreo y terrestre de mercancías para procesos de importación y exportación	10-Jun-21	Sujeto a evaluación de auditorías de seguimiento
Empresa 1 y 2	Bureau Veritas	ISO14001:2015 Nch ISO14001:2015	Gestión de servicios de logística y transporte marítimo, aéreo y terrestre de mercancías para procesos de importación y exportación	24-Set-22	Sujeto a evaluación de auditorías de seguimiento
Empresa 1 y 2	Bureau Veritas	ISO45001:2018	Gestión de servicios de logística y transporte marítimo, aéreo y terrestre de mercancías para procesos de importación y exportación	24-Set-22	Sujeto a evaluación de auditorías de seguimiento
Empresa 2	MTC	Agentes de Carga Internacional	Autorización como agentes de carga internacional para realizar las operaciones o actividades aduaneras	17-Jun-23	17-Jun-26
Empresa 2	Servicio Nacional de Aduanas	Agentes de Carga Internacional	Habilitación como Freight Forwarder	18-Ago-2023	29-Nov-23
Empresa 1	Municipalidad Distrital	Licencia de Funcionamiento	Oficina Administrativa	11-Dic-22	Indeterminado
Empresa 2	Patente Municipal	Licencia de Funcionamiento	-	05-Jul-23	02-Ago-23

ANEXO 1B REPORTE FINANCIERO Y DE ANALISIS DE RIESGO

Empresa 1
Informe Empresarial 360 Equifax

Monto Total de Impagos

No registra montos impagos

Total Documentos Impagos

No registra documentos impagos

Avalúo de Propiedades

No posee propiedades registradas en nuestras bases

Avalúo de Vehículos

No posee vehículos registrados en nuestras bases

Indicador de Riesgo

999

Tamaño de Empresa

Mediana

Resumen del Informe

Nota: Puntaje elaborado de acuerdo a información de morosidades y/o protestos.



MICROEMPRESA

Facturación: Desde 0 hasta 2.400 UF



PEQUEÑAEMPRESA

Facturación: Desde 2.400 UF hasta 25.000 UF



MEDIANAEMPRESA

Facturación: Desde 25.000 UF hasta 100.000 UF



GRANEMPRESA

Facturación: 100.000 UF o más

Información Tributaria

204

Propiedades	No posee propiedades registradas en nuestras bases	0 Total N° de Activos
	No se cuenta con información del monto de Avalúo de Propiedades	
Vehículos	No posee vehículos registrados en nuestras bases	\$ 0 Monto Total en Activos
	No se cuenta con información del monto de Avalúo de Vehículos	
Actividad Económica	OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE APOYO A LAS EMPRESAS N.C.P.	
	TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	
	TRANSPORTE DE CARGA MARÍTIMO Y DE CABOTAJE	
	TRANSPORTE DE CARGA POR VÍA AÉREA	

Avalúo de propiedades: El número de propiedades y el monto total de avalúo fiscal correspondiente a las propiedades

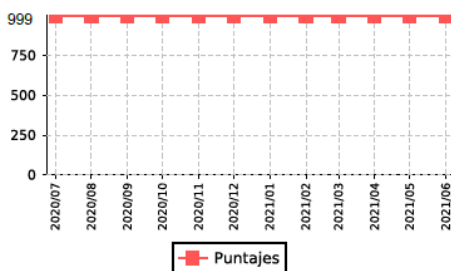
Comportamiento Financiero

Resumen de Protestos y Morosidades Impagas, Incluyendo Boletín

Sin impagos

Indicadores de Riesgo

Evolución del Predictor Empresarial



Predictor Empresarial



Fuentes: Bases de datos de Equifax, información pública, Diario Oficial, aportantes del Boletín Electrónico Dicom, Servicio Nacional de Aduanas, Boletín de Informaciones Comerciales y Dirección del Trabajo.

Empresa 1

 Bancarizado: SI

Recomendación de Sentinel Sabio

Evaluación Crediticia



APROBAR
Producto Genérico

Detalle:

- Cumple con todas las reglas de evaluación

Cuota Estimada Mensual

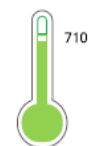
S/ 0.00



Score Sentinel

Nivel de Riesgo

Riesgo Bajo



Recomendación:

En este nivel de riesgo, 10 de 100 empresas podrían caer en incumplimiento en los próximos 12 meses

Detalle de vencidos				
# Doc	Fuente - Acreedor	Monto *	Días Venc.	
Utilización de Líneas de Crédito				
Instituciones	**	Línea Aprobada	Línea No Utilizada	Línea Utilizada
TOTAL				% L. Util.
0%				
**Tipo de Crédito				

**Tipo de Crédito

ANEXO 1C – GARANTIAS Y RESUMEN BANCARIO

Empresa 1

Entidades bancarias	
Banco Itaú Corpbanca	
Banco de Chile	
Banco Security	
Crédito Bancario	
Banco de Chile	El monto utilizado es de \$8.352.893
Banco Security	El monto utilizado es de \$9.926.516
Fianzas	
No se registran fianzas colocadas por la empresa respecto de algún tipo de servicio.	
Garantías	
Entidad Aseguradora	HDI SEGUROS S.A.
N° Poliza	54428
Vigencia	29 de noviembre de 2022 hasta el 29 de noviembre de 2023
Descripcion	GTIA.AGENTE TRANSITARIO 0148 LA PRESENTE POLIZA SE EXTIENDE PARA GARANTIZAR CUMPLIMIENTO COMO FREIGHT FORWARDER TRANSITORIO CONFORME RESOLUCION 2750/08 Y LO DISPUESTO EN ARTICULO 24 DE LA ORDENANZA DE ADUANA.

Empresa 2

Crédito Bancario	
No se cuenta con crédito en entidades financieras	
Fianzas	
Se cuenta con carta fianza por el valor de \$25,000.00 (dólares americanos) ya que es un requisito de la SUNAT para otorgar licencia como Agente de Carga	
Garantías	
No contamos con ninguna garantía del tipo en mención.	

ANEXO 1D – INFORMACION LEGAL - LABORAL

Empresa 1 y 2

CALENDARIO LABORAL	
Pago de Sueldos	Último día hábil de cada mes.
Adelanto de Sueldos solicitados	Días 15 de cada mes.
Pago de Comisiones	Último día hábil de cada mes (Una vez pagado el servicio por el cliente)
Pagos Leyes Sociales	Presencial hasta el día 10 de cada mes y por internet máximo hasta el día 13 de cada mes a las 12:00 medio día.
Retención de Impuesto de liquidación:	Máximo día 20 de cada mes.

Empresa 1
Contratos de trabajo



Item	Cargo	Pesos	Dólares	Plazo	Fecha de ingreso	Observaciones a documentación legal	Consideraciones adicionales
1	Operaciones	830,748.00	1,115.10	El presente contrato será INDEFINIDO	21 de Noviembre de 2016	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-
2	Asistente de operaciones	592,035.00	794.68	El presente contrato será INDEFINIDO	01 de Marzo de 2017.	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-
3	Operaciones	818,876.00	1,099.16	El presente contrato será INDEFINIDO	10 de Abril de 2019	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-
4	Gerente General	6,939,783.00	9,315.14	El presente contrato será INDEFINIDO	01 de Noviembre de 2011.	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-
5	Pricing y WCA	641,611.00	861.22	El presente contrato será INDEFINIDO	01 de agosto de 2017	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-
6	Gerente de Proyectos	2,536,487.00	3,404.68	El presente contrato será INDEFINIDO	01 de Agosto de 2018	En el contrato falta firma del trabajador	El trabajador recibirá una comisión del 20.83% sobre el resultado neto de cada venta cerrada directamente y un 6.67% por ventas en las que haya participado en la coordinación y cierre. Las comisiones se pagarán mensualmente cuando los fondos estén disponibles en la cuenta de la empresa.
7	Director	4,538,215.00	6,091.56	El presente contrato será INDEFINIDO	01 de Noviembre de 2011.	El contrato falta la firma del trabajador	-
8	Subgerente General	6,328,972.00	8,495.26	El presente contrato será INDEFINIDO	01 de Diciembre de 2011.	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-
9	Auxiliar de Aseo	23,492.00	31.53	El presente contrato será INDEFINIDO	10 de Noviembre de 2020	El contrato y anexo de contrato de trabajo se encuentra firmado ambas partes.	Pecibe un monto no imponible diario, por concepto de: Movilización 4USD y Colación 4 USD.
10	Customer Services	437,796.00	587.65	30 de Septiembre de 2020	01 de Abril de 2020.	El contrato y anexo se encuentra firmado por ambas partes.	-
11	Jefe de Operaciones	1,403,261.00	1,883.57	El presente contrato será INDEFINIDO.	01 de Septiembre de 2012.	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-
12	Desarrollo de Negocios y Proyectos	6,939,783.00	9,315.14	El presente contrato será INDEFINIDO.	01 de Noviembre de 2018.	El contrato falta la firma del trabajador.	-

13	Customer Operacional	1,807,476.00	2,426.14	El presente contrato será INDEFINIDO.	01 de Noviembre de 2018	El contrato falta la firma del empleador	-
14	Customer Services	823,594.00	1,105.50	El presente contrato será INDEFINIDO	17 de Abril de 2019.	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-
15	Customer Services	840,784.00	1,128.57	El presente contrato será INDEFINIDO.	1 01 de Mayo de 2016.	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-
16	Administrativo	787,447.00	1,056.98	El presente contrato será INDEFINIDO	02 de Noviembre de 2017.	El contrato falta la firma del empleador y el trabajador .	-
17	Auditor Interno	2,100,000.00	2,818.79	El presente contrato será INDEFINIDO	01 de octubre del 2018	El contrato se encuentra por ambos firmados	-

Empresa 2

Item	Cargo	Soles	Dolares	Plazo	Fecha de ingreso	Observaciones a documentación legal	Consideraciones adicionales
1	Gerente de Operaciones	10,450.00	2,968.75	1 año	01/06/2023	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-
2	Gerente General	12320	3500	1 año	01/06/2023	El contrato se encuentra firmado por ambas partes.	-

ANEXO 1 D – INFORMACION JUDICIAL

A continuación, se presenta un resumen de la situación legal de la empresa en relación con procesos judiciales, sentencias y medidas cautelares ante entidades financieras y judiciales. Este análisis busca garantizar la transparencia y solidez legal de la empresa, proporcionando información clave para inversionistas, socios comerciales y entidades regulatorias.

Empresa 1 y 2

Item	Descripción
PROCESOS JUDICIALES ANTE BANCOS E INSTITUCIONES FINANCIERAS	No participa de ningún proceso judicial contra un banco o institución financiera, ni viceversa
SENTENCIAS DE CUMPLIMIENTO	No ha sido parte en causas judiciales que hayan concluido en sentencias de ninguna naturaleza
MEDIDAS CAUTELARES	Se hace presente que no existen medidas cautelares dictadas en favor o en contra en ninguna sede judicial.

ANEXO 1 E - Información Societaria

La siguiente sección detalla la constitución legal de la empresa, incluyendo sus acuerdos societarios y los poderes otorgados dentro de su estructura. Esta información es fundamental para comprender la organización jurídica de la empresa, su gobernanza y los derechos y responsabilidades de sus socios y representantes legales.

Empresa 1

Descripción del requerimiento	Estado	Comentarios
Constitución de la empresa: Documento que da inicio a la empresa, contiene datos relevantes como, organización societaria, capital, socios, entre otros	Presentado	Se presentó: Constitución de la Sociedad y modificatorias
Acuerdos del grupo económico: Abanico de decisiones que haya tomado el grupo económico en relación a la interacción entre las empresas y con terceros.	Observado	Se indicaron acuerdos de acuerdo a necesidades entre empresas no hay documento físico que avale acuerdos
Actas de acuerdos: Los documentos que contengan eventos importantes de la administración de la empresa (Copia simple)	Presentado	Se adjuntaron: Asamblea General de Accionistas y Sesiones de Directorio del 2021 al 2023
Poderes otorgados inscritos en favor de determinadas personas para que actúen en nombre de la empresa	Presentado	No hay poderes otorgados
Listado de Representantes legales y facultades	Presentado	Identificados y validados
Acuerdos privados con terceros	Presentado	Se adjunta lista de los acuerdos privados con terceros (Contratos de prestación de servicios)

Empresa 2

Descripción del requerimiento	Estado	Comentarios
Constitución de la empresa: Documento que da inicio a la empresa, contiene datos relevantes como, organización societaria, capital, socios, entre otros	Presentado	Se presento: Constitución de la Sociedad y modificatorias
Acuerdos del grupo económico: Abanico de decisiones que haya tomado el grupo económico en relación a la interacción entre las empresas y con terceros.	Observado	Se indicaron acuerdos de acuerdo a necesidades entre empresas no hay documento físico que avale acuerdos
Actas de acuerdos: Los documentos que contengan eventos importantes de la administración de la empresa (Copia simple)	Presentado	No se han llevado reuniones periódicas estables, pero si reuniones de coordinación con Empresa 1 con frecuencia
Poderes otorgados inscritos en favor de determinadas personas para que actúen en nombre de la empresa	Presentado	Se validaron poderes compartidos
Listado de Representantes legales y facultades	Presentado	Identificados y validados
Acuerdos privados con terceros	Presentado	Se adjunta acuerdos privado con tercero

ANEXO 2: INFORMACIÓN COMERCIAL

ANEXO 2 A – EVALUACION DE ALIANZAS ESTRATEGICAS

Empresa 1

Para garantizar la calidad del servicio logístico, se aplicaron seis criterios de evaluación a los proveedores, asignándoles un puntaje del 1 al 10 en cada aspecto. La calificación final es el promedio de estos puntajes, y la escala de aprobación es la siguiente:

- Aprobado (≥ 6.1): Cumple con los estándares mínimos y mantiene un desempeño aceptable.
- Reevaluación (>4.1 a 6): Presenta deficiencias que requieren mejoras antes de continuar trabajando con el proveedor.
- Consultar con Dirección (<4): No cumple con los criterios mínimos y debe ser reconsiderado.

Criterios de Evaluación Aplicados

- Cumplimiento del Plan de Trabajo (10% del total)
Evalúa si el proveedor sigue los cronogramas establecidos y cumple con los acuerdos operativos.
- Gestión de Quejas (10%)
Analiza la capacidad del proveedor para responder y solucionar problemas o reclamos de manera eficiente.
- Puntualidad en las Entregas (30%)
Mide si los tiempos de entrega se cumplen según lo pactado, evitando retrasos en la cadena de suministro.
- Calidad del Servicio Técnico (15%)
Evalúa la eficiencia, preparación técnica y cumplimiento de los estándares de servicio.
- Resultados de Verificaciones en Terreno (15%)
Se basa en auditorías o inspecciones para confirmar la calidad del servicio en la práctica.
- Comunicación y Soporte (20%)
Analiza la capacidad de respuesta, claridad y asistencia del proveedor durante la operación.

Las empresas evaluadas obtuvieron puntajes entre 6.5 y 7 en la mayoría de los criterios, lo que las posiciona en la categoría de Aprobadas. Esto significa que cumplen con los estándares requeridos para garantizar un servicio confiable y eficiente. Aunque algunas áreas como la gestión de quejas o el soporte técnico presentan oportunidades de mejora, su desempeño general es satisfactorio y permite continuar la relación comercial con ellas.

Empresa 2

La evaluación de proveedores se basa en **criterios clave** que garantizan su desempeño en la cadena logística. Cada criterio tiene un peso específico en la calificación final, reflejando su impacto en la operación y el servicio al cliente.

- Cumplimiento de Plazos (30%)

Se mide la puntualidad en la entrega de los servicios o productos.

Se evalúa la frecuencia de retrasos y su impacto en la operación.

Un proveedor con constantes demoras afecta la confiabilidad del servicio.

- Calidad del Servicio (20%)

Se analiza la satisfacción con el servicio prestado.

Factores como el estado de los vehículos, la manipulación de la carga y la exactitud en la documentación son fundamentales.

- Costo y Condiciones de Pago (15%)

Se compara la competitividad de los precios frente al mercado.

Se evalúan los términos de pago, disponibilidad de crédito y flexibilidad en los acuerdos.

- Soporte Técnico y Documentación (15%)

Se valora la disponibilidad de información clara y oportuna.

Se revisa el cumplimiento de requisitos legales y normativos.

- Comunicación y Resolución de Problemas (10%)

Se mide la capacidad del proveedor para responder ante imprevistos.

La comunicación proactiva y la rápida solución de problemas son aspectos clave.

- Experiencia y Reputación (10%)

Se consideran referencias de otros clientes y experiencia en el sector.

Un proveedor con trayectoria sólida reduce riesgos operativos.

Calificación y Aprobación

Aprobado (5.1 - 7 puntos): Cumple con los estándares de calidad y desempeño esperados.

Reevaluación (4 - 5 puntos): Requiere mejoras en aspectos clave antes de seguir operando.

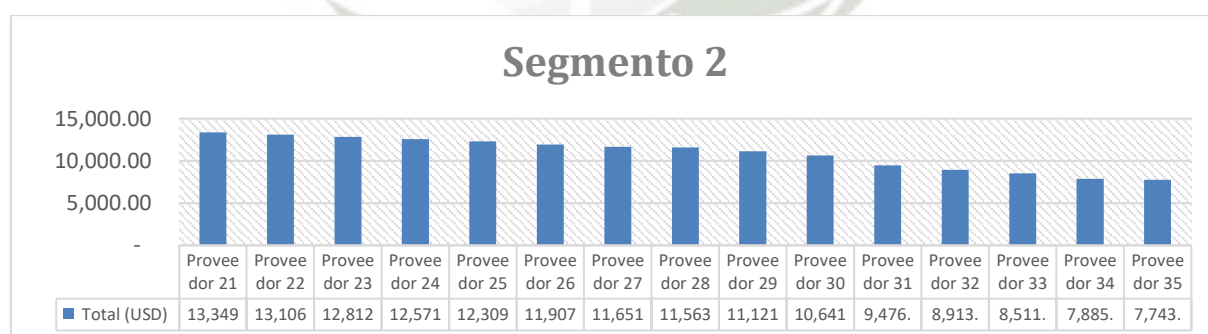
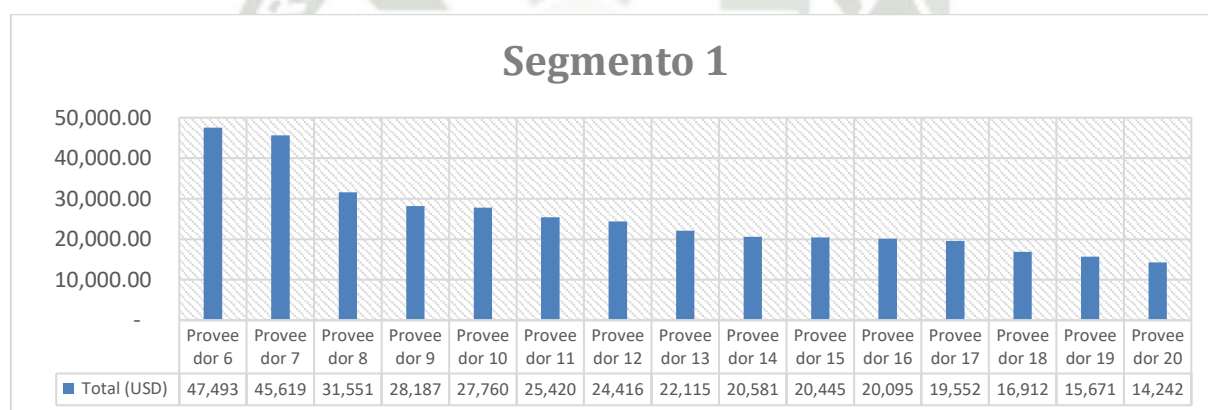
No aprobado (< 4 puntos): Presenta deficiencias críticas y no es recomendable.

Estos criterios garantizan la selección de proveedores confiables y alineados con las necesidades operativas de la empresa.

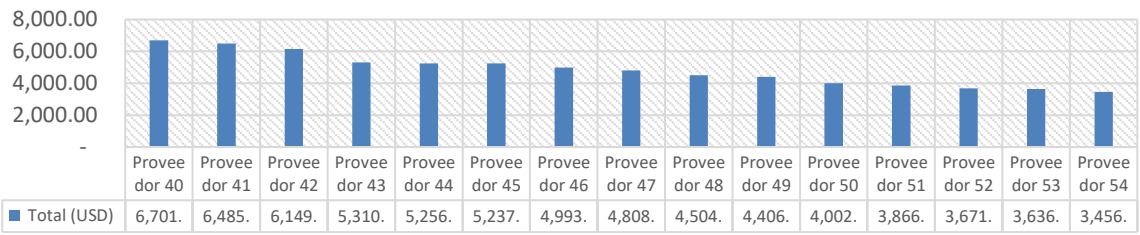
ANEXO 2B - NIVEL DE ALIANZAS ESTRATEGICAS

Empresa 1 y 2

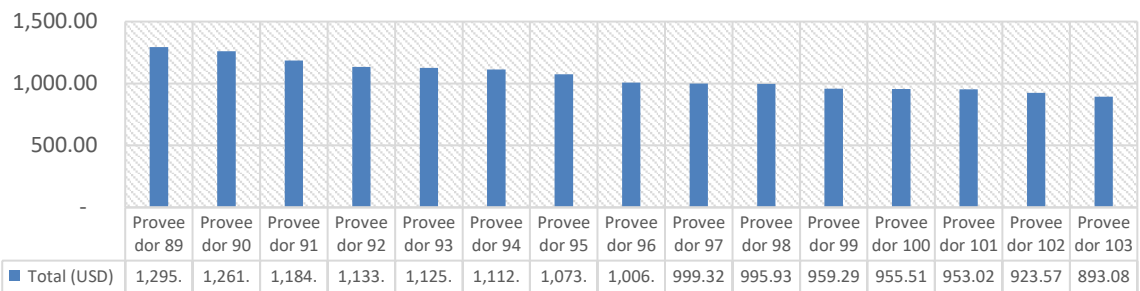
Proveedor vs facturación Enero-Junio 2023



Segmento 4



Segmento 5



ANEXO 2C - PIPELINE CARTERA DE PROYECTOS

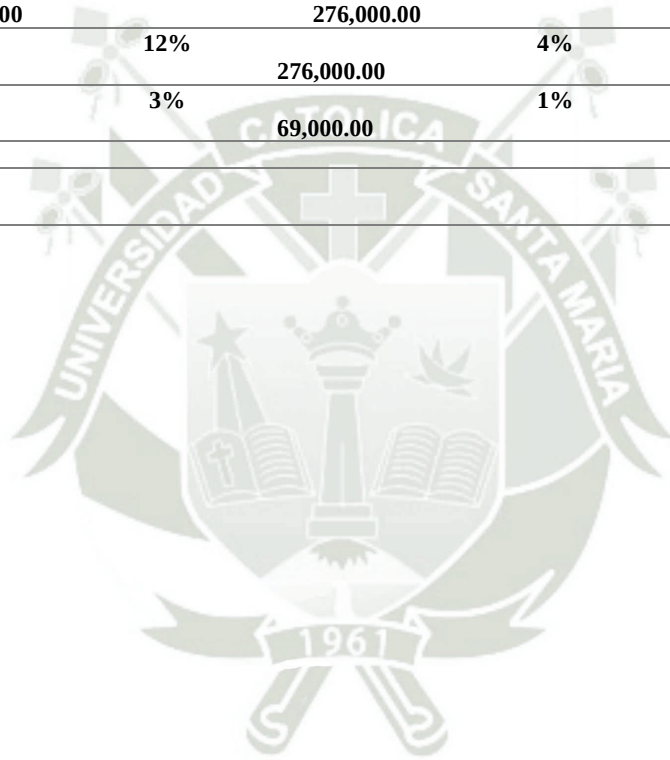
	Empresa 1		Total	Media anual	Empresa 2		Total	Media anual	Gran total de ingresos
	Subtotal 1	Subtotal 2			Subtotal 1	Subtotal 2			
Ingresos	47,399,979.00	22,200,000.00	69,599,979.00	17,399,994.75	3,720,000.00	-	3,720,000.00	930,000.00	73,319,979.00
Ganancia bruta						-			
%Δ GP/Ingresos	5,932,829.00	1,250,000.00	7,182,829.00	1,795,707.25	572,000.00	-	572,000.00	143,000.00	
Consultora GP	19%	7%	26%	6%	12%	-	12%	3%	
Consultora %Δ GP/TR	3,886,001.19	589,000.00	4,475,001.19	1,118,750.30	276,000.00	-	276,000.00	69,000.00	
Consultora Previsión exitosa de ingresos	11%	4%	15%	4%	4%	-	4%	1%	
		34,799,989.50			744,000.00				35,543,989.50

[USD]	Periodo	Ingresos	Ganancia bruta	%Δ GP/Ingresos	Empresa 1 Consultora (Ganancia bruta)	Consultora %Δ GP/Ingresos	Segmento	Fecha de inicio	Estatus	Probabilidad
1	2021-2022	4,000,000.00	200,000.00	5%	160,000.00	4%	Energía	May-24	Demorado	80%
2	2021-2023	2,475,000.00	618,750.00	25%	420,750.00	17%	Minería	May-24	Adjudicado	100%
3	2021-2022	18,000,000.00	1,800,000.00	10%	1,260,000.00	7%	Energía	Jul-23	Cotizado	80%
4	2021-2023	6,000,000.00	1,200,000.00	20%	840,000.00	14%	Logística	May-23	En proceso	100%
5	2021-2022	1,000,000.00	250,000.00	25%	180,000.00	18%	Logística	Jun-23	En proceso	90%
6	2021-2023				-			Abr-24	Por definir	90%
7	2021	60,477.00	13,780.00	23%	10,281.09	17%		Jun-23	A tiempo	90%
7	2021	50,000.00	18,797.00	38%	7,500.00	15%	Energía	Set-23	A tiempo	50%

8	2022	757,114.00	97,114.00	13%	68,140.26	9%	Ene-24	A tiempo	50%	
9	2021	157,388.00	51,388.00	33%	28,329.84	18%	Oct-23	A tiempo	50%	
10	2021-2023	8,000,000.00	800,000.00	10%	560,000.00	7%	Jul-23	En proceso	80%	
11	2021-2022	3,000,000.00	300,000.00	10%	-	0%	Jul-23	Perdida	0%	
12	2021-2025	3,900,000.00	583,000.00	15%	351,000.00	9%	Ago-23	Demorado	90%	
Sub Total 1		47,399,979.00	5,932,829.00	19%	3,886,001.19	11%				
13	2022-2023	1,700,000.00	170,000.00	10%	119,000.00	7%	Logística	Set-23	A tiempo	30%
14	2021	2,000,000.00	180,000.00	9%	100,000.00	5%	Logística	May-24	Demorado	30%
15	2021-2022	3,500,000.00	150,000.00	4%	70,000.00	2%	Logística	Jun-23	Demorado	30%
16	2022-2025	15,000,000.00	750,000.00	5%	300,000.00	2%	Logística	Mar-24	A tiempo	30%
Sub Total 2		22,200,000.00	1,250,000.00	7%	589,000.00	4%				
Total 1		69,599,979.00	7,182,829.00	26%	4,475,001.19	15%				
Media anual (Ingresos/4)		17,399,994.75	1,795,707.25	6%	1,118,750.30	4%				

Empresa 2										
[USD]	Periodo	Ingresos	Ganancia bruta	%Δ GP/Ingresos	Consultora (Ganancia bruta)	Consultora %Δ GP/Ingresos	Segmento	Fecha de Inicio		Probabilidad
1	2021-2022	500,000.00	50,000.00	10%	25,000.00	5%	Logístico	May-24	Demorado	90%
2	2021	3,000,000.00	500,000.00	17%	240,000.00	8%	Logístico	Set-23	Demorado	75%
3	2021-2022				-	0%	Logístico	Feb-24	Perdida	0%

4	2021	220,000.00	22,000.00	10%	11,000.00	5%	Logístico	feb a may- 2024	En ejecución	100%
5	2021- 2023				-	0%			Perdida	0%
Sub Total 1		3,720,000.00	572,000.00	12%	276,000.00	4%				
Total 2		3,720,000.00	572,000.00	12%	276,000.00	4%				
Media anual (Ingresos/4)		930,000.00	143,000.00	3%	69,000.00	1%				
Gran Total (Total 1+Total 2)		73,319,979.00								



PIPELINE OBJETIVO 2023
Expresado en dólares TC 745

Nombre	Proyección Agosto Diciembre 2023				
	Ingresos (USD)	GANANCIA BRUTA (USD)	GANANCIA BRUTA (%)	GANANCIA NETA (USD)	GANANCIA NETA (%)
Total Proyecto Chile – Perú	701,533.00	122,526.00	17.5%	10,892.00	1.6%
Total Proyectos	701,533.00	122,526.00	17.5%	10,892.00	1.6%
Total Abastecimiento Chile	559,556.00	133,168.00	23.8%	44,198.00	7.9%
Total Abastecimiento Perú	100,000.00	13,500.00	13.5%	1,500.00	1.5%
Total Abastecimiento	659,556.00	146,668.00	22.2%	45,698.00	6.9%
Total ejecución Chile	634,000.00	116,250.00	18.3%	15,444.00	2.4%
Total ejecución Perú	15,500.00	713.00	4.6%	-1,147.00	-7.4%
Total en ejecución	649,500.00	116,963.00	18.0%	14,297.00	2.2%
Totales estimados	2,010,589.00	386,157.00	19.21%	70,887.00	3.5%

ANEXO 3: DATOS OPERATIVOS

ANEXO 3A - Servicio ejecutados y no cobrados, no aprobados o problemáticos

Empresa 1 y 2

a. Servicios no cobrados.

A la fecha no se cuenta con servicios ejecutados y no cobrados durante los periodos 2022 y 2023.

b. Servicios no aprobados

A la fecha no se cuenta con servicios no aprobados durante el 2022 y 2023 exceptuando los EDP's (Estados de Pago) de los contratos vigentes por un tema solo de revisión.

ANEXO 3B - Servicios operativos estimados a fin de año 2023 sólo con los contratos vigentes

Empresa 1

Cliente 1

Etiquetas de fila	Suma de Peso bruto kgs	Suma de Volumen CBM	Suma de Flete USD	Suma de Profit final
TERRESTRE	10182.5	15.39	42300	1162
Total general	10182.5	15.39	42300	1162

Cliente 2

Etiquetas de fila	Suma de Peso bruto kgs	Suma de Volumen CBM	Suma de Flete USD	Suma de Profit final
TERRESTRE	15700	16.2	41635	10570
Total general	15700	16.2	41635	10570

Cliente 3

Etiquetas de fila	Suma de Peso bruto Kgs	Suma de Volumen CBM	Suma de Flete USD	Suma de Profit final
EXPORT AEREO	6400	22	72000	14000
IMPORT AEREO	10500	200	127000	80000
IMPORT MARITIMO	175000	220	224000	105000
Total general	191900	1942	423000	199000

Cliente 4

Etiquetas de fila	Suma de Peso bruto kgs	Suma de Volumen CBM	Suma de Flete USD	Suma de Profit final
IMPORT AEREO	72000	170	350000	25000
IMPORT MARITIMO	860000	225	590000	345000
Total general	952000	395	950000	370000

ANEXO 4 INFORMACIÓN GERENCIAL

ANEXO 4A – ASPECTO ADMINISTRATIVO

Plan de auditoría por áreas

Objetivo	Alcance	Ene-23	Feb-23	Mar-23	Abr-23	May-23	Ene-24	Feb-24	Mar-24	Abr-24	May-24
Determinar necesidades, aclarar objetivos, definir responsables y elegir plan de capacitación para mejora continua.	Toda la organización										
Capacitación del Proceso de Operaciones, evaluación de funciones claves y planes de acción.	Operaciones capacita a Administración y Finanzas										
Capacitación del Proceso de Operaciones, evaluación de funciones claves y planes de acción.	Operaciones capacita a Comercial										
Capacitación del Proceso de Administración y Finanzas, evaluación de funciones claves y planes de acción.	Administración y Finanzas capacita a Operaciones										
Capacitación del Proceso de Administración y Finanzas, evaluación de funciones claves y planes de acción.	Administración. y Finanzas capacita a Comercial										
Capacitación del Proceso Comercial, evaluación de funciones claves y planes de acción.	Comercial capacita a Operaciones										
Capacitación del Proceso Comercial, evaluación de funciones claves y planes de acción.	Comercial capacita a Administración. y Finanzas										

ANEXO 4B – MATRIZ DE RIESGOS

MATRIZ DE GESTION Y EVALUACION DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES 2023																														
ORIGEN	DEBILIDAD U OPORTUNIDADES	CAUSAS O FUENTE	CONSECUENCIA	ANALISIS DE RIESGO				TRATAMIE NTO DEL RIESGO				ACCION DE CONTROL OPERACIONAL/AMBIENTAL O SST.	FECHA	% DE AVANCE	RESPONSABLE	OBSERVACIONES SEGUIMIENTO	ANALISIS RESIDUAL				TRATAMIE NTO DEL RIESGO				ACCION DE CONTROL OPERACIONAL/AMBIENTAL O SST.	FECHA IMPLEMENTACION	% DE AVANCE	OBSERVACIONES SEGUIMIENTO	FECHA REVISION Y	FECHA PROXIMA REVISION SEGUIMIENTO DE PLAN DE ACCION O EFICACIA DE ACCION
				PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGOS	CLASIFICACION	EVITAR	REDUCIR	MEJORAR	ACEPTAR						PROBABILIDAD	IMPACTO	NIVEL DE RIESGOS	CLASIFICACION	EVITAR	REDUCIR	MEJORAR	ACEPTAR						
DEBILIDAD	MEJORAR LA IMPLEMENTACION DE LAS TECNOLOGIAS ADQUIRIDAS	LENTO PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN	REPORTES INCOMPLETOS POR FALTA DE INFORMACION EN ERP	2	2	4	MODERADO			X		REFORZAR SEGUIMIENTO Y TRASABILIDAD DE LA IMPLEMENTACION.	01/10/2022	50%	JEFE DE OPERACIONES	SE ACEPTA EL RIESGO MODERADO CON LAS ACCIONES DE MEJORA DEFINIDAS	2	2	4	MODERADO			X		CONTROL A LOS ENCARGADOS DE PROCESOS	01/01/2023	60%	LA CAPACITACION A DISTANCIA HA MEJORADO	01/03/2023	01/12/2023
DEBILIDAD	AGENTE EN EL EXTERIOR RETRASA EL TRABAJO POR FALLO EN PLAZOS DE ENTREGA DEL PRE-ALERTA (GUIA AEREA Y/O B.L)	DEBIL FEEDBACK DE AGENTES EN GENERAL	UNO DE LOS PRINCIPALES MOTIVO DE MULTAS TANTO DE ADUANAS COMO DE CLIENTES	2	2	4	MODERADO			X		INFORMAR Y COBRAR MULTAS A LOS AGENTES QUE ESTÉN INCUMPLIENDO.	01/05/2022	10%	JEFE DE OPERACIONES	SE DEBE MEJORAR EL SEGUIMIENTO DE LAS MULTAS	2	2	8	MODERADO		X			SE ENVIO UNA COMUNICACIÓN DIRECTA AL AGENTE EXTERNO Y ESTE CONTESTO DE MANERA CLARA Y SE HA IMPUESTO UNA CARGA MONETARIA AL AGENTE QUE ENTREGUE LA DOCUMENTACION FUERA DE PLAZO	01/12/2022	75%	SE APROBO UN PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE MULTAS CONSTITUIDA POR 4 PERSONAS	01/07/2023	01/08/2023
DEBILIDAD	NO TENER ESTABLECIDO UN SISTEMA DE QUEJAS DE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS DONDE SE PUEDAN RECOGER LAS OPINIONES DE ESTOS RESPECTO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO	LA DIRECCION NO HA ESTABLECIDO UN ADECUADO PROCEDIMIENTO DE ATENCION Y RECEPCION DE QUEJAS	BAJA FIDELIZACION DE CLIENTES Y POCO CONTROL DE LA PRESTACION DEL SERVICIO	4	4	16	CRITICO	X				MEDIANTE REUNIONES CON LOS DISTINTOS ENCARGADOS DE PROCESOS Y LOS EMPLEADOS QUE MANTIENEN CONTACTO CON CLIENTES SE ESTABLECERA UN PROCESO DE RECEPCION Y ATENCION DE RECLAMOS	01/05/2022	100%	JEFE DE OPERACIONES	SE MANTIENE EL RIESGO POR LENTO AVANCE EN LA DISMINUCION DE LAS MULTAS				CRITICO					SE REPLANTEADO COMO UNA NO-CONFORMIDAD EN LA ULTIMA AUDITORIA INTERNA DE LA DIRECCION	01/12/2022	100%	DEL RESULTADO DEL TRATAMIENTO DE NO-CONFORMIDADES SE IMPLEMETARA UNA SOLUCION DE ACUERDO CON LA CAUSA RAIZ DEL TEMA CON UN PLAZO DE 30 DIAS PARA LA ELABORACION DE UN PROCEDIMIENTO PARA EL TRATAMINETO DE QUEJAS.	01/07/2023	01/08/2023

OPORTUNIDAD / PARTES INTERESADAS	PLANES ANUALES DE TRABAJO DONDE LA REGULACIÓN SE ORIENTE POR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA MANTENER UNA RENTABILIDAD SOSTENIDA	EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA TANTO LOCALMENTE COMO EN EL EXTRANJERO.	OBLIGA TENER UN MAYOR CONTROL DEL NEGOCIO	2	4	8	IMPORTANTE		X		SE REALIZARA UN PLAN ANUAL DE CONTROL TANTO DEL CRECIMIENTO COMO FINANCIERO CON MEDIDORES DE DESEMPEÑO SELECCIONADOS Y CON TIEMPOS DE REVISION ESTABLECIDOS	01/06/2022	30%	JEFE DE OPERACIONES	SE DEBE CAMBIAR A RIESGO MODERADO CON LAS NUEVAS ACCIONES	2	2	4	MODERADO				SE HA DESARROLLADO UN PRESUPUESTO ANUAL QUE PERMITIRA ATRAVES DE LA CAPACITACION DEL PERSONAL UN AVANCE EN MATERIA TECNOLÓGICA QUE PERMITA UN MEJOR DESARROLLO EN ESTE CAMPO	01/09/2022	60%	LOS CONTROLES SE REALIZAAN EN LAS REUNIONES DE DIRECCION	01/12/2022	01/08/2023	
OPORTUNIDAD DE AMPLIAR LA CONSULTA A LOS TRABAJADORES DE SUS OPINIONES ANTES DE TOMAR DECISIONES.	OPORTUNIDAD DE BUSCAR OPINIONES DE LOS TRABAJADORES ANTES DE TOMAR DECISIONES ESTABLECIENDO UNA COMUNICACIÓN BIRIDERECCIONAL QUE IMPLICA DIALOGOS E INTERCAMBIO S DE IDEAS SOBRE LAS DECISIONES A TOMAR POR EL DEPARTAMENTO	LA FUENTE PUEDE ESTAR EN QUE LAS CONSULTAS SOBRE LAS DESICIONES A TOMAR FUERON REALIZADAS EN TIEMPO PERO FALTO MADUREZ Y CONOCIMIENTO DE LOS REALES COMPROMISOS Y LAS RESPONSABILIDADES Y TIEMPOS QUE ESTANDESICIONES NECESITABAN PARA EL CIMPLIMIENTO A CABALIDAD DELK SISTEMA INTEGRADO DE GESTION.	LA RESPUESTA ESPERADA NO FUE LA ESOERADA LOS TRABAJADORES NO ACATARON LAS PAUSAS ACTIVAS Y RENUNCIARON A CARGOS DEL COMITÉ BIPARTITO DE CAPACITACION	2	4	8	IMPORTANTE		X		SE INICIARA UN APROCESO DE REENCANTAMIENTO DEL PERSONAL AL TOMAR EN CUENTA LAS OPINIONES DE LOS TRABAJADORES RESPECTO DE: 1)NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE PARTES INTERESADAS 2)LAS POLITICAS SSST Y SUS OBJETIVOS 3)ASIGNACION DE ROLES Y RESPONSABILIDADES 4) PLANIFICACION PARA EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE SST 5)CONTROLES DE SUBCONTRATACION, ADQUISICIONES Y CONTRATISTAS 6)SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y MONITOREO DE LA EFICACIA DEL SISTEMA 7) PROGRAMAS DE AUDITORIAS INTERNA 8) MEJORA CONTINUA DEL SISTEMA	01/08/2022	70%	JEFE DE OPERACIONES	EL RIESGO DEBE PASAR DE IMPORTANTE A MODERADO														

ANEXO 4C INFRAESTRUCTURA

Empresa 1

ítem	Cumple	Observación
Descripción de locales	SI	Sin observación
Planos	SI	Sin observación
Inventario	SI	Sin observación
Plano de distribución	SI	Sin observación
Aspectos relevantes, riesgos, necesidades (valorizados) estimados al 31 de diciembre del 2023	NO	No presentado
Programa de optimización	NO	Pendiente entrega inventario y hoja de vida de equipos.
PROCEDIMIENTO DE DETERMINACION, ENTREGA Y MANTENCION DE INFRAESTRUCTURA	SI	Sin observación

Empresa 2

ítem	Cumple	Observación
Descripción de locales	SI	Sin observación
Planos	SI	Sin observación
Inventario	SI	Sin observación
Plano de distribución	SI	Sin observación
Aspectos relevantes, riesgos, necesidades (valorizados) estimados al 31 de diciembre del 2023	SI	El riesgo principal en materia de infraestructura es que el local actual donde funciona la empresa o se tiene previsto funcionar al volver a las actividades presenciales, es alquilado y el contrato vence a finales del 2021. Sin embargo, se tiene prevista y conversada la renovación del contrato, manteniendo los mismos costos (US\$ 1,500 mensuales, incluyendo depósito y cocheras).
Programa de optimización	NO	Pendiente entrega inventario y hoja de vida de equipos.

ANEXO 4D CALIDAD - Análisis de informes de auditorías por empresa acreditadora

Primera auditoria

A partir de los hallazgos y resultados de la auditoría, puedo inferir lo siguiente sobre Gestión y cumplimiento normativo. La empresa cuenta con procesos estructurados en logística y transporte, lo que le permite certificarse en normas internacionales como ISO 14001 y ISO 45001.

Sin embargo, tiene deficiencias en la identificación y evaluación de requisitos legales, lo que sugiere que la gestión del cumplimiento normativo no está completamente integrada o no ha sido actualizada adecuadamente.

La falta de registros sobre ciertos controles operacionales en subcontratos indica una posible falta de seguimiento en la supervisión de proveedores y socios estratégicos.

Cultura organizacional y capacitación

El hallazgo sobre falta de evaluación de la eficacia de capacitaciones muestra que la empresa invierte en formación, pero no mide el impacto real en el desempeño del personal.

La existencia de un Comité Bipartito de Capacitación y documentación formalizada indica que hay una estructura para el desarrollo del talento, pero se necesita mejorar la trazabilidad y efectividad del aprendizaje.

Gestión de riesgos y seguridad

Se identificó una falta de evaluación y registro de riesgos en el sistema de gestión ambiental y de seguridad. Esto puede indicar:

Una gestión de riesgos reactiva en lugar de proactiva.

Falta de un enfoque integral para prevenir incidentes y minimizar impactos ambientales.

No obstante, la empresa ha implementado controles operacionales y medidas de seguridad, como identificación de peligros, capacitaciones y simulaciones.

Estructura operativa y gestión ambiental

La empresa tiene definidos sus aspectos ambientales y sus impactos (consumo de energía, residuos, emisiones, etc.), pero la auditoría encontró deficiencias en la planificación de emergencias ambientales.

Esto podría sugerir que la empresa cumple con las normativas, pero no ha fortalecido lo suficiente la prevención y respuesta ante incidentes ambientales.

Nivel de madurez del sistema de gestión

Puntos positivos:

Documentación estructurada (matrices de riesgos, plan de capacitación, procedimientos).

Definición clara de políticas y objetivos.

Cumplimiento en varias áreas, como auditorías internas y revisión por la dirección.

Áreas de mejora:

Falta de trazabilidad en la gestión de requisitos legales.

Deficiencias en el monitoreo del desempeño de su personal y proveedores.

Necesidad de mejorar la identificación y mitigación de riesgos ambientales y de seguridad.

Conclusión

Se tiene un sistema de gestión estructurado, que ha logrado certificar su operación en estándares internacionales. Sin embargo, todavía tiene desafíos en la consolidación de su cultura de cumplimiento y mejora continua, especialmente en la gestión de riesgos, el control de subcontratos y el seguimiento de la capacitación del personal.

Si no aborda estas debilidades, podría enfrentar dificultades en futuras auditorías o en la retención de su certificación. Sin embargo, al tratarse de una auditoría de primera vigilancia, es normal que se identifiquen áreas de mejora, lo que le da la oportunidad de fortalecer su sistema antes de una recertificación o revisión más estricta.

Segunda auditoria

Gestión del Sistema de Calidad

La empresa tiene un sistema de gestión bien estructurado y procesos documentados, lo que indica un nivel de madurez organizacional sólido en términos de cumplimiento con la norma ISO 9001:2015.

Sin embargo, el hecho de que se haya identificado una No Conformidad Mayor en mantenimiento de infraestructura sugiere que ciertas áreas críticas no han sido priorizadas adecuadamente.

Compromiso con la Calidad y la Mejora Continua

La empresa ha demostrado compromiso con la norma ISO 9001, evidenciado en su enfoque en la trazabilidad, la capacitación del personal y la evaluación de contratistas.

La auditoría destaca una gestión operativa eficiente, pero la falta de registros sobre mantenimiento sugiere una gestión reactiva en vez de proactiva en temas de infraestructura.

Cultura Organizacional y Liderazgo

La empresa ha implementado una estructura de liderazgo con reuniones gerenciales periódicas, lo que muestra una toma de decisiones organizada y enfocada en la mejora continua.

La auditoría destaca que hay un alto compromiso de la gerencia y el directorio con el sistema de gestión.

Sin embargo, la falta de planificación en mantenimiento podría indicar que la organización prioriza la operatividad diaria sobre la gestión a largo plazo.

Sostenibilidad y Riesgos

La empresa ha cumplido con auditorías previas y ha corregido hallazgos anteriores, lo que demuestra una capacidad de respuesta positiva a los requerimientos normativos.

Sin embargo, la falta de planificación en infraestructura podría representar riesgos operativos, especialmente si en el futuro surgen problemas que afecten la continuidad del negocio.

Nivel de Madurez del Sistema de Gestión

La empresa tiene un sistema de gestión que ha sido implementado de manera efectiva, pero la existencia de una No Conformidad Mayor sugiere que aún hay aspectos críticos que deben fortalecerse.

No se han detectado fallas graves en la operación o en el servicio al cliente, lo que indica que la empresa mantiene un alto estándar en su ejecución diaria.

Conclusión

Se cuenta con procesos bien definidos y una gestión de calidad sólida, pero con una oportunidad de mejora en la planificación de mantenimiento de infraestructura. La falta de registros en esta área puede ser un síntoma de una gestión más centrada en la operación inmediata que en la sostenibilidad a largo plazo.

Si la empresa no aborda esta deficiencia, podría enfrentar riesgos en su operatividad y en futuras auditorías. Sin embargo, si implementa una estrategia de mantenimiento proactiva, su certificación y cumplimiento seguirán fortalecidos.

ANEXO 4E - Ética y cumplimiento

Empresa 1 y 2

Políticas	Política Integrada (Gestión de la Calidad, Gestión Ambiental, Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo)
Plan de trabajo al 31 de diciembre del 2023	replantear las estrategias y el diseño organizativo adaptación a los nuevos tiempos implica la creación de canales alternativos de comunicación y formas de reportes más transparentes e inclusivos capacitaciones bimensuales una vez definidos sus contenidos en base a comportamiento ético en: 1) Fundamentos de la ética personal como laboral 2) Comportamiento ético en los negocios 3) Transparencia en el manejo de los datos contables y el desempeño financiero de la organización 4) En el diseño de estrategias 5) Procedimientos propios de la organización tales como la comunicación 6) Transparencia en los informes y reportes.
Reporte de la última capacitación y firma de formularios	Aun no se han programado capacitaciones respecto de la ética en la organización
Programa de capacitación año 2023	Capacitaciones bimensuales una vez redactado el plan de capacitación
Reporte del año 2022 sobre desviaciones o situaciones observadas	No hemos realizado reporte hasta esta fecha.

Anexo 4F - Auditoría Interna y de Certificación

Empresa 1 y 2

1. Análisis General del Plan de Auditorías 2023

El cuadro presenta un plan detallado de auditorías internas y externas para evaluar la conformidad e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad basado en las normas ISO 9001, 14001 y 45001 en la organización.

El enfoque del plan es amplio y abarca diferentes niveles de la organización, desde la evaluación general del Sistema Integrado de Gestión hasta auditorías específicas por procesos clave, tales como Operaciones, Administración y Finanzas, Comercial y Recursos Humanos.

2. Evaluación de la Distribución Temporal

Se observa que las auditorías externas (Bureau Veritas) están programadas en los meses de junio y julio.

Las auditorías internas están distribuidas en diferentes momentos del año, con énfasis en marzo y abril a través de auditorías cruzadas y por proceso.

En mayo se realiza una revisión por la Dirección, lo cual es clave para la toma de decisiones estratégicas.

Este enfoque es adecuado ya que permite identificar oportunidades de mejora de manera progresiva y tomar acciones correctivas antes de la auditoría externa.

3. Cobertura del Alcance de las Auditorías

Se evalúa la totalidad del Sistema Integrado de Gestión (ISO 9001, 14001 y 45001) en varias auditorías, lo que garantiza una visión integral del cumplimiento normativo.

Se han desglosado auditorías por requisitos normativos específicos (ejemplo: requisitos 4, 5, 6, 8, 9 y 10 en distintas áreas). Esto permite una evaluación focalizada en aspectos críticos como:

- Liderazgo y compromiso de la Alta Dirección (Requisitos 4 y 5)
- Planificación y control operacional (Requisitos 6 y 8)
- Evaluación del desempeño y mejora continua (Requisitos 9 y 10)

Este enfoque garantiza que cada área clave sea revisada de manera específica y detallada, reduciendo el riesgo de no conformidades mayores.

4. Análisis del Equipo Auditor

- Auditorías externas: Son realizadas por Bureau Veritas, una entidad certificadora reconocida.
- Auditorías internas: Son ejecutadas por personal capacitado dentro de la organización. Existen auditores internos asignados a diferentes procesos, lo cual favorece la independencia y objetividad en la evaluación.
- Auditorías cruzadas y auditorías por proceso: Este enfoque es positivo, ya que permite evaluar procesos interdependientes desde diferentes perspectivas, mejorando la detección de oportunidades de mejora.
- Revisión por la Dirección: Se asegura que la alta gerencia esté involucrada en el monitoreo del sistema de gestión.

AUDITORES INTERNOS AUTORIZADOS				
Cargo	Formación Auditor Interno	Formación en ISO 9001,14001 Y 45001	Ubicación de Certificados	Fechas de Auditorias Cruzadas
REPRESENTANTE DE LA DIRECCION	X	X	Carpeta de Personal	marzo y octubre de cada año
JEFE DE OPERACIONES	X	X	Carpeta de Personal	marzo y octubre de cada año
ENCARGADO DE RRHH	X	X	Carpeta de Personal	marzo y octubre de cada año
CUSTOMER OPERACIONAL	X	X	Carpeta de Personal	marzo y octubre de cada año
ENACARGADO DE ADM. Y FZAS.	X	X	Carpeta de Personal	marzo y octubre de cada año
AUDITOR EXTERNO AUTORIZADO				
Cargo	Formación Auditor Interno	Formación en ISO 9001,14001 Y 45001	Ubicación de Certificados	Fechas de Auditorias
AUDITOR	X	X	Carpeta de personal	AUDITORIAS ANUALES

5. Fortalezas del Plan de Auditorías

- Cobertura Integral: Todas las áreas clave y procesos son auditados en diferentes momentos del año.
- Distribución Equilibrada: La programación permite revisiones internas antes de la auditoría externa.

- Participación de la Alta Dirección: La revisión gerencial en mayo es un punto clave para la toma de decisiones estratégicas.
- Enfoque por Requisitos y Procesos: Permite identificar áreas de mejora en aspectos normativos específicos.
- Auditores Internos Autorizados: Hay un equipo capacitado en normas ISO, lo que fortalece la calidad del proceso.

6. Oportunidades de Mejora

- Mayor frecuencia en auditorías internas previas a la auditoría externa: Actualmente, la auditoría interna más cercana a la externa ocurre en mayo. Sería ideal realizar una revisión adicional en agosto o septiembre.
- Seguimiento a las acciones correctivas: No se especifica en el cuadro cómo se hace el seguimiento a las observaciones encontradas. Se recomienda incluir una columna para registrar el estado de cierre de las no conformidades.
- Inclusión de auditorías de proveedores críticos: No se menciona si se auditan los proveedores estratégicos, lo cual es clave para garantizar la calidad y seguridad en la cadena de suministro.

ANEXO 4G MARCAS

El grupo de empresas cuenta con una marca registrada ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI) de Chile, lo que le otorga derechos exclusivos de uso y protección legal dentro de su ámbito de cobertura.

1. Datos Claves del Registro

- Fecha de publicación: 17/04/2022
- La publicación en INAPI marca el inicio de la protección legal de la marca.
- Estado: Registrada
- Actualmente, la marca está activa y protegida legalmente.
- Fecha de vencimiento: 28/12/2023

La vigencia es de 10 años, lo que indica que deberá renovarse antes de esta fecha para mantener la exclusividad del uso.

2. Titularidad de la Marca

- Razón Social: Verificada
- Se confirma que el titular de la marca es una entidad legalmente registrada.
- Ubicación: Las Condes, Chile

La empresa está domiciliada en una de las zonas comerciales y empresariales más importantes de Santiago, lo que puede influir en su posicionamiento en el mercado.

3. Naturaleza y Protección de la Marca

- Tipo de Marca: Mixta
- Esto significa que la marca incluye tanto elementos gráficos (logo) como denominativos (nombre de la empresa o signo registrado), lo que otorga una protección más amplia.
- Signo y Logo: Registrados

Tanto el nombre como el diseño visual de la marca están protegidos, evitando que terceros los usen sin autorización.

4. Cobertura y Alcance Comercial

Clase 35 (Clasificación de Niza): Esta clase abarca servicios de consultoría y asistencia en comercio internacional, importación y exportación.

La protección en esta categoría le permite operar en actividades comerciales clave sin riesgo de que otros usen su marca en el mismo rubro.

5. Beneficios Estratégicos del Registro de Marca

- Protección Exclusiva: Impide que terceros usen el nombre o logo en el mismo sector sin autorización.
- Valor Comercial: Una marca registrada aumenta el valor intangible de la empresa, facilitando alianzas estratégicas y posibles expansiones.
- Reconocimiento y Diferenciación: La combinación de nombre y logo facilita la identificación en el mercado y refuerza su posicionamiento.
- Seguridad Jurídica: Protege la identidad empresarial ante posibles conflictos legales con competidores.

ANEXO 4H Recursos Humanos

Descripciones de puesto

Empresa 1

Descripción de puesto	Registro	Código	Personal asignado
Director	Si	RE-RH01-001	1
Gerente General	Si	RE-RH01-002	1
Sub-Gerente General	Si	RE-RH01-003	1
Jefe de Operaciones	Si	RE-RH01-004	1
Gerente de Proyectos	Si	RE-RH01-005	1
Desarrollo de Negocios y Proyectos	Si	RE-RH01-006	1
Auxiliar de Aseo	Si	RE-RH01-007	1
Pricing y WCA	Si	RE-RH01-008	1
Customer Service	Si	RE-RH01-009	3
Customer Operacional	Si	RE-RH01-010	1
Operaciones	Si	RE-RH01-011	2
Asistente de Operaciones	Si	RE-RH01-012	1
Administrativo	Si	RE-RH01-013	1
Auditor Interno	Si	RE-RH01-014	1

Empresa 2

Descripción de puesto	Registro	Código	Personal asignado
Gerente General	Si	RE-RH01-001	1
Gerente de Operaciones	Si	RE-RH01-002	1

Registro de evaluaciones de desempeño

Empresa 1

Cargo	Nota	Resultado
Operaciones	35	Excede consistentemente las expectativas
Asistente de operaciones	32	Excede consistentemente las expectativas
Operaciones	31	Excede consistentemente las expectativas
Pricing y WCA	38	Excede consistentemente las expectativas
Gerente de Proyectos	41	Claramente sobresale
Auxiliar de Aseo	29	Satisface Constantemente las expectativas
Customer Services	34	Excede consistentemente las expectativas
Jefe de Operaciones	39	Excede consistentemente las expectativas
Desarrollo de Negocios y Proyectos	40	Claramente sobresale
Customer Operacional	37	Excede consistentemente las expectativas
Customer Services	32	Excede consistentemente las expectativas
Customer Services	33	Excede consistentemente las expectativas
Administrativo	34	Excede consistentemente las expectativas
Auditor Interno	32	Excede consistentemente las expectativas

Empresa 2

Registro de evaluaciones de desempeño

Cargo	Nota	Resultado
Gerente General	41	Claramente sobresale
Gerente de Operaciones	38	Excede consistentemente las expectativas

Base de calificación	
01 al 10	Inaceptable
10 al 20	Necesita Mejorar
20 al 30	Satisface Constantemente las expectativas
30 al 40	Excede consistentemente las expectativas
40 al 50	Claramente sobresale



ANEXO 5: FORMATOS SUGERIDOS

Matriz Documental												Versión		
												Elaborado por		
												Aprobado por		
												Fecha		
ítem	Listado de Información	Título de documento entregado			Estatus	Fecha de entrega	Plazo	Fecha de subsanación	Retraso	Revisión Consultora	Pauta	Comentarios	Documentos adicionales	Comentarios
		Carpeta	Subcarpeta	Documentos										
1	Legal													
1.1														
1.2														
2	Comercial													
2.1														
2.2.														
3	Contable - Financiero													
3.1														
3.2														
4	Operativo													
4.1														
4.2														
5	Gerencial													
5.1														
5.2														

Gantt del Servicio

SERVICIO DUE DILIGENCE									
Fecha de inicio: Fecha actual: Fecha de término:		01/12/2023	Total Días laborables		Total Días calendario	Ver desde la semana			
		31/12/2023	21		30	Nro.		1	
		31/12/2023							
ítem	Tarea/Paquete de trabajo	Responsable(s)	Fecha de Inicio	Duración	Fecha límite	Retraso	Reprogramado al	Progreso	Semana 1 11/27/23 27 28 29 30 1 4 L M MI J V Semana 2 12/04/23 5 6 7 8 11 L M MI J V Semana 3 12/11/23 12 13 14 15 L M MI J V
	Fases								
1	A								
2	B								
3	C								
4	D								
1	A								
1.1	Actividad 1								
A	Sub actividad 1								
B	Sub actividad 2								
1.2	Actividad 2								
A	Sub actividad 1								
B	Sub actividad 2								

2	B								
2.1	Actividad 3								
A	Sub actividad 1								
B	Sub actividad 2								
3	C								
3.1	Actividad 3								
A	Sub actividad 1								
B	Sub actividad 2								
4	D								
4.1	Actividad 3								
A	Sub actividad 1								
B	Sub actividad 2								

Leyenda

	Actividades
	Subactividades
	Actividades completadas

Formulario de Observación

Información General

Descripción: Formulario de Observación

Registro: _____

Cliente: _____

Servicio: _____

Documentación analizada

1.

2.

3.

(Segmentar por tipo de documentos analizados)

Análisis

Documento: _____

Observación: _____

Acción: _____

Fecha de subsanación: _____

Conclusiones y Recomendaciones

Anexos

Firma