

**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS**  
**PROGRAMA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ANÁLISIS Y DESARROLLO DE LA GESTIÓN REALIZADA EN LA  
EMPRESA PRACTIMAR ILO PERIODO 2009 – 2011”**

**TRABAJO INFORME PRESENTADO POR LA  
BACHILLER:**

**NELLY ALEJANDRA SALAZAR TORRES.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

**AREQUIPA – PERU**

**2012**

## INDICE

	PAG
<b>PRESENTACION</b>	<b>8</b>
<b>SUMMARY</b>	<b>9</b>
<b>CAPITULO I:</b>	
<b>1. METODOLOGÍA EMPLEADA.</b>	<b>10</b>
<b>1.1 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.</b>	<b>11</b>
<b>1.2. ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.</b>	<b>11</b>
1.2.1 CLIENTES.	11
1.2.2 IMAGEN	11
1.2.3 SOCIOS COMERCIALES	12
1.2.4ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	12
1.2.5 RECURSOS HUMANOS.	12
1.2.6 ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS, LOS COSTOS Y SU COMERCIALIZACIÓN.	12
1.2.6.1. SERVICIOS QUE SE OFRECIAN.	12
1.2.6.2. COSTO DE LOS SERVICIOS.	12
1.2.6.3. COMERCIALIZACIÓN Y TARIFAS.	12
<b>1.3. GESTIÓN</b>	<b>12</b>
1.3.1 DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS	12
1.3.2 VENTAJAS DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS	13
1.3.3 VENTAJAS DE LAS TARIFAS.	13
1.3.4 VENTAJAS DE TRANSACCIÓN: COMERCIALIZACIÓN Y RELACION CON CLIENTES	13

1.3.5	GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.	13
<b>1.4</b>	<b>REFORMULACIÓN DE ESTRUCTURA, PROCESOS Y ESTRATEGIAS.</b>	<b>13</b>
1.4.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE PRACTIMAR.	13
<b>1.5</b>	<b>RESULTADOS DE GESTIÓN.</b>	<b>13</b>
<b>2.</b>	<b>LA EMPRESA Y SU HISTORIA.</b>	<b>14</b>
<b>2.1</b>	<b>PRACTIMAR ILO S.A.C.</b>	<b>14</b>
<b>2.2</b>	<b>MISIÓN Y VISIÓN DE PRACTIMAR ILO S.A.C.</b>	<b>16</b>
2.2.1.	MISIÓN	16
2.2.2.	VISIÓN	16
2.2.3.	VALORES CORPORATIVOS.	17
<b>2.3</b>	<b>ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.</b>	<b>17</b>
2.3.1	MANTENER EL LIDERAZGO DEL SERVICIO DE PRACTICAJE EN EL PUERTO DE ILO.	17
2.3.2	BRINDAR UN SERVICIO DIFERENCIADO Y DE ALTA CALIDAD A SUS CLIENTES CON VERACIDAD Y CONFIANZA.	19
<b>2.4.</b>	<b>ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO.</b>	<b>19</b>
2.4.1	CLIENTES.	19
2.4.2	IMAGEN	23
2.4.3	SOCIOS COMERCIALES	23
2.4.4	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	24
2.4.4.1	AREA OPERATIVA.	24
2.4.4.2	AREA ADMINISTRATIVA.	25
2.4.6	RECURSOS HUMANOS.	26

2.4.7 ANÁLISIS DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS, SUS COSTOS Y SU COMERCIALIZACION.	27
2.4.7.1 SERVICIOS QUE SE OFRECIAN.	27
2.4.7.2 COSTO DE LOS SERVICIOS.	28
2.4.7.3 COMERCIALIZACIÓN Y TARIFAS	29
<b>CAPITULO II:</b>	<b>33</b>
<b>2. CAMPO MATERIA DEL INFORME (CONCEPTOS Y DEFINICIONES.</b>	<b>33</b>
2.1 PRACTICAJE MARITIMO	33
2.2 PRÁCTICO MARÍTIMO	35
2.3 CAPITAN DE BARCO	35
2.4 AMARRE DE BOYAS	36
2.5 SINIESTRO MARÍTIMO	36
2.6 TARIFAS	37
2.7 ATRAQUE.	37
2.8 ASPIRANTE A PRÁCTICO.	37
2.9 EMPRESA ADMINISTRADORA DE PRÁCTICOS	38
2.10 MANIOBRA DE PRACTICAJE	38
2.11 TITULO O LICENCIA DE PRÁCTICO.	38
2.12 EXAMEN DE SUFICIENCIA.	39
2.13 AGENCIAS NAVIERAS	39
2.14 AGENCIA LIMA.	39
2.15 SISTEMA DE LA CALIDAD.	40
2.16 DESCUENTOS, REBAJAS Y BONIFICACIONES.	41
2.17 COMPENSACION DE CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR	41

<b>CAPITULO III:</b>	<b>42</b>
<b>3. LABORES DESARROLLADAS EN LA EMPRESA PRACTIMAR ILO SAC.</b>	<b>42</b>
<b>3.1 GESTIÓN COMO INTEGRANTE DE LA EMPRESA PRACTIMAR ILO SAC.</b>	<b>42</b>
3.1.1 EVOLUCIÓN PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESAPRACTIMAR ILO.	42
3.1.1.1 MATRIZ DE PRIORIDADES.	42
<b>3.2 GESTIÓN</b>	<b>47</b>
3.2.1 DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS	47
3.2.2 VENTAJAS DE LOS SERVICIOS OFRECIDOS	49
3.2.3 VENTAJAS DE TARIFAS.	50
3.2.4 VENTAJAS DE TRANSACCIÓN: COMERCIALIZACION Y RELACIÓN CON LOS CLIENTES	53
3.2.5 GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.	55
3.2.5.1 ASPECTOS INTERNOS.	56
3.2.5.2 ASPECTOS EXTERNOS.	58
3.2.6 GESTIÓN ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y TRIBUTARIA.	61
<b>3.3 REFORMULACIÓN DE ESTRUCTURA, PROCESOS Y ESTRATEGIAS REALIZADAS.</b>	<b>64</b>
3.3.1ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	64
<b>3.4 RESULTADO DE GESTIÓN</b>	<b>68</b>
3.4.1 CONTINUAR CON EL SERVICIOS DE PRACTICAJE, LIDERES EN EL MERCADO.	68

3.4.2 PARTICIPAR EN EL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.	72
3.4.3 PRÁCTICOS REVALORADOS EN LA EMPRESA.	76
3.4.4 CARTERA PESADA DE CLIENTES AL OLVIDO.	81
3.4.5 REDUCCIÓN DE COSTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS.	82
3.4.6 ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.	85
CONCLUSIONES	93
RECOMENDACIONES	95
BIBLIOGRAFIA	96
ANEXO	97



## RELACION DE CUADROS, GRAFICOS Y ANEXOS.

### CUADROS

		<u>PAG</u>
Cuadro # 01	Porcentaje de Utilidades 2009 – 2011	18
Cuadro # 02	Relación de clientes 1° Trimestre 2007	22
Cuadro # 03	Zonas de Practicaje – Puerto de Ilo	34
Cuadro # 04	Matriz de Prioridades	46
Cuadro # 05	Objetivos Estratégicos	75
Cuadro # 06	Propuesta Estratégica- Bonos de Producción	78
Cuadro # 07	Propuesta Estratégica Valorizada	79
Cuadro # 08	Ingresos y Utilidades – Dólares	80
Cuadro # 09	Gastos Administrativos y Operativos por años	85
Cuadro # 10	Modelo de Administración Estratégica	86

### GRAFICOS

Gráfico # 01	Organigrama en el año 2007	26
Gráfico # 02	Organigrama Propuesto	67
Gráfico # 03	Ingresos 2007 al 2012	71

### ANEXOS

Anexo # 01	Certificación de calidad	97 y 98
Anexo # 02	Informe de Auditoría	99 al 103
Anexo # 03	Compensaciones cuentas por pagar y cuentas por cobrar anexo	104y 105
Anexo # 04	Número de Buques por años Maniobra de Practicaje	106 107

## **PRESENTACIÓN**

A través del presente Trabajo Informe expongo mi experiencia laboral en la empresa Practimar Ilo, desarrollada en el periodo 2007 al 2011, todos los conocimientos obtenidos en la universidad Católica de Santa María durante mis estudios en la facultad de Administración de Empresas, fueron plasmados y aplicados en esta empresa, que aunado con la capacitación continua que obtuve a lo largo de estos años, logré implementar y proponer cambios sustanciales en la administración y organización de Practimar.

El tema del presente informe muestra el análisis y desarrollo de la Gestión realizada en una empresa dedicada al servicio del Practicaje y Peritaje marítimos, cuya necesidad e importancia se han identificado luego de la experiencia adquirida durante los trabajos profesionales desarrollados dentro del área administrativa de la empresa.

Los aportes entregados a la empresa y plasmados en el presente trabajo ayudaron a resolver los problemas de eficiencia derivados de la carencia de principios básicos de una administración moderna, para ello el modelo toma como referencia una empresa líder del servicio de practicaje y diseña la nueva estructura organizacional, que conllevará al éxito de la empresa en el tiempo, enmarcados en el reto de la implementación de la Administración Estratégica y su correspondiente Cultura Organizacional, permitiendo que esta experiencia también influya en el desarrollo de mis capacidades en administración, manejo de recursos financieros, humanos y tecnológicos.

## SUMMARY

This work was performed report in order to present my work experience in the company Practimar, applying all my knowledge gained over time and successfully implement modern strategic management based on strategic planning.

This paper is divided into three chapters:

In the first chapter of the report describe the methodology of management strategies, how to make a company efficient, effective and competitive, also a brief description of the company and its evolution through time to the present.

In the second chapter I describe the structure of the company and its main functions and internal processes.

In the third chapter I describe the contributions that you make to the company during my tenure in administration and implementation of strategic management and its corresponding organizational culture, in order to remain a leader in the pilotage service.

## PLAN DE TRABAJO INFORME

### CAPITULO I

#### I. METODOLOGÍA EMPLEADA.

En la elaboración del presente Informe y del trabajo realizado en la Empresa PRACTIMAR ILO SAC, (anteriormente Practimar Ilo EIRL), Elegí la metodología empleada de la Estrategia de Gestión en la versión The McGraw-Hill Companies, INC, en el que plasma un interesante tema, sobre cómo lograr que una Empresa sea eficiente, eficaz y competitiva, para esto deberá realizarse un buen análisis, en resumen lograr UN ANALISIS EXITOSO a través de una buena Estrategia de Gestión. Tomé en cuenta los 5 sencillos pero importantes pasos que a continuación detallo:

**PRIMERO:** Fijar los Objetivos de la empresa.

**SEGUNDO:** Elaborar un Análisis Interno y Externo de los Clientes, Socios Comerciales, Competidores Estructura Organizativa, Recursos Humanos y los Servicios que brinda la empresa.

**TERCERO:** Desarrollo de las Ventajas Competitivas.

**CUARTO:** Elegir y diseñar la Estrategia Competitiva.

**QUINTO:** Diseñar la Estructura Organizativa y adecuarla a la Estructura actual de la empresa.

## 1.1 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

La empresa está centrada en alcanzar los mayores objetivos planeados desde el inicio de sus actividades:

- Mantener el liderazgo del Servicio de Practicaje en el Puerto de Ilo y ser reconocidos a Nivel Internacional.
- Brindar un servicio diferenciado y de altacalidad a sus clientes con veracidad y confianza.

## 1.2 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO:

Clientes, Imagen Socios Comerciales, Estructura Organizativa de la Empresa, Recursos Humanos y Análisis de los Servicios ofrecidos:

Con este análisis efectuado me permitió conocer al detalle el estado situacional actual de la empresa.

### 1.2.1 Clientes:

Para la empresa es el principal rubro que deberá conocerse para la decisión de que continúen como tales, analizando su perfil de riesgo moral y de pago puntual.

### 1.2.2 Imagen:

Como nos ven nuestros clientes y otras empresas, que posición tenemos en el mercado interno como externo a nivel nacional e internacional, muy importante para ser competitivos y continuar en el mercado.

### 1.2.3 Socios Comerciales.

De darse el caso en un corto periodo de tiempo decidir si es conveniente para desarrollar ventajas competitivas.

#### **1.2.4 Estructura Organizativa**

Como resultado del análisis FODA se podrá implementar una Organización más dinámica y competitiva en el tiempo, nunca se elaboró un análisis FODA en la empresa.

#### **1.2.5 Recursos Humanos.**

Que cuenten con formación profesional, habilidades, destrezas y experiencia apropiadas a sus cargos, contar con perfil ideal de cada trabajador.

#### **1.2.6 Análisis de los Servicios Ofrecidos, sus Costos y su Comercialización.**

**1.2.6.1 Servicios que se ofrecían:** tomados en cuenta para el mercado local (Puerto de Ilo e internacional), especialmente para las agencias navieras.

**1.2.6.2 Costo de los servicios:** Adecuados al mercado local, para que sean atractivos a los usuarios de los servicios.

**1.2.6.3 Comercialización y tarifas:** Formas y alcances de los métodos utilizados en la venta de los servicios dentro del mercado local y para el mercado internacional.

### **1.3 GESTIÓN**

**1.3.1 Desarrollo de ventajas competitivas,** referidas fundamentalmente a la obtención de ingresos por venta de servicios a los clientes mediante pronto pago de sus facturas y la innovación de pago por canje de servicios con otras agencias navieras, evitando los clientes morosos para lo cual se establece la política tarifaria.

**1.3.2 Ventajas de los servicios ofrecidos**, como líderes en el medio colocar el servicio con calidad total.

**1.3.3 Ventajas de las tarifas**, fijadas de acuerdo al movimiento financiero nacional y la inflación, competitivas con otros puertos.

**1.3.4 Ventajas de transacción, comercialización y relación con clientes**, establecer condiciones generales para el servicio de practica, comercialización y relación con los clientes, especialmente una buena política de cobranza.

**1.3.5 Gestión de la Estrategia Competitiva**, Tomando en consideración las diferentes escenas comerciales y variables que se presentan.

#### **1.4 Reformulación de la Estructura, Procesos y Estrategias.**

Fue necesario efectuar una Re-estructuración de la empresa, para evitar el ingreso de otras operadoras y la fuga del Recurso Humano(área de operaciones).

##### **1.4.1 Estructura Organizacional de Practimar**

Considerando el análisis a la estructura organizacional de la empresa, orientada a la calidad total y a la nueva administración estratégica como empresa SAC, con el reto de liderar con los problemas que se presentarían en el futuro se modificó la estructura orgánica de la empresa

#### **1.5 Resultados de Gestión**

Posteriormente a la implementación y ejecución del plan y la estrategia de gestión.

## 2.LA EMPRESA Y SU HISTORIA.

Practimar Ilo SAC inicio sus actividades en el Puerto de Ilo hace 20 años, exactamente el 06 de abril de 1992 como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, siendo el dueño y Gerente de la empresa el Capitán Clemente Orejuela Bolívar, una secretaria asistente y tres prácticos marítimos, en conjunto emprendieron la gran aventura comercial del servicios de Practicaje Marítimo y Peritaje de naves, apoyando a las Agencias Marítimas en el servicio que brindan a sus usuarios.

Los prácticos que iniciaron en ese tiempo sus actividades fueron 3:

1. Capitán Marco Augusto del Castillo Gálvez, Práctico Marítimo, con más de 25 años de experiencia.
2. Capitán Edmundo Henostroza Rivero, Práctico Marítimo con más de 10 años de experiencia.
3. Capitán Clemente Orejuela Bolívar, Práctico Marítimo Experto con más de 18 años de experiencia, registrado en la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS) y Comité Nacional de Tasaciones (CONATA).

Los tres prácticos contaban con Licencia para operar en los muelles de Southern Perú, ENAPU –ILO, Muelle Mixto de Enersur, Amarradero a Boyas en Consorcio de Terminales (Bahía de Ilo), Southern Perú Limited (Bahía de Tablones) Empresa Pacific Oil (Bahía Cata – Cata).

Practimar logró en ese tiempo un posicionamiento a nivel nacional y liderazgo local, por muchos años se fue desarrollando y creciendo cada vez más, cosechó muchos premios nacionales e internacionales, su valor comercial fue creciendo y por ende su riesgo, por lo que se decidió la Transformación y fue el año 2008 que se efectuó el cambio de EIRL a Empresa Practimar Ilo SAC. Con esta nueva denominación logró elevar su

nivel comercial y con un trabajo en equipo se logra obtener la Certificación de la Calidad ISO 9001-2000, para el servicio de Practicaje de naves en el Puerto de Ilo, siendo Practimar la Primera Empresa Sudamericana de su género en lograr esa certificación.

A través del tiempo ha sido premiada a nivel nacional e internacional por diversas Instituciones y empresas dedicadas a la Certificación de la Calidad y la Excelencia, algunos premios y certificaciones fueron las siguientes:

- Año 2007: Premio Latin American Quality 2007 en Panamá, en reconocimiento a ser una de las Organizaciones que destacaba como Líderes en Latinoamérica por la Calidad y Excelencia de su Servicio.
- Año 2008: Premio calidad Sudamérica 2008 en Rio de Janeiro Brasil, en reconocimiento a la eficiencia del sector empresarial, calidad de sus servicios prestados y por el constante esfuerzo y permanencia de la eficiencia en sus actividades.

La connotación de las Premiaciones Internacionales de Practimar para el Puerto de Ilo, son de gran significado e incidencia favorable en la Imagen portuaria que se proyectará hacia la comunidad Internacional del Comercio Exterior, pues estos galardones originan mayor confianza y credibilidad en los usuarios que utilizan los servicios marítimos que se brindan en este Puerto.

Finalmente son las ISO que a la fecha ha certificado con todo el esfuerzo de su personal directivo, operativo y administrativo de la empresa:- NTP ISO 9001:2000- NTP ISO 9001: 2001 y NTP ISO 9001: 2008, esta última certificación es válida desde Marzo del 2010 hasta Marzo del 2013, correspondiendo una Re - certificación en enero del 2013, tal como se puede apreciar en el **ANEXO N° 01**.

La empresa fue creciendo y se apertura una agencia en la ciudad de Lima con personal mínimo necesario para cubrir las funciones administrativas, comerciales y de marketing para el desempeño de sus funciones, posteriormente fue creciendo en número de personas para esa agencia.

Se modifica la dirección legal de la empresa, cambiando de local a otra oficina más grande y con la comodidad necesaria para el funcionamiento de la empresa especialmente para la comodidad del personal administrativo, de operaciones y los clientes en general, dirección que ha permanecido hasta la fecha.

Con el nuevo giro empresarial, se reestructura la organización de la empresa, contratando nuevo personal administrativo y operativo estableciendo una nueva organización adecuada a las necesidades comerciales y operativas del servicio.

## **2.2 MISIÓN Y VISIÓN DE PRACTIMAR ILO.**

### **2.2.1 Misión**

PRACTIMAR ILO E.I.R.L. Es una empresa dedicada al Practicaje e Inspección de naves, con la finalidad de apoyar a las agencias marítimas en el servicio que brindan a sus usuarios

### **2.2.2 Visión**

Ser reconocidos a nivel internacional como una organización modelo que evoluciona constantemente hacia la perfección en la prestación de sus servicios marítimos, asegurando la calidad en el desarrollo y producción, diferenciándose ampliamente por la

eficiencia de sus servicios con respecto a otras empresas del ramo

### **2.2.3 Valores Corporativos.**

- Vocación de servicio
- Integridad
- Compromiso
- Servicio excelente al Cliente.
- Mejora continua
- Calidad.

## **2.3 ANÁLISIS DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

### **2.3.1 Mantener el liderazgo del Servicio de Practicaje en el Puerto de Ilo.**

La empresa inicia sus actividades en el año 1992, como Empresa Individual de Responsabilidad Limitada, y hasta la actualidad la empresa mantiene su liderazgo, en el servicio de Practicaje que opera en los muelles del Puerto de Ilo, cumpliendo de esta manera con el gran objetivo de la empresa.

Es también la primera empresa Sudamericana de su género en haber obtenido la CERTIFICACIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001-2000 para el servicio de Practicaje de naves en el Puerto de Ilo, así como otros premios a la calidad que ha obtenido a lo largo de estos años.

Con la finalidad de seguir creciendo comercialmente, el 23 de Marzo del 2008, se transforma de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada – EIRL, a Empresa Sociedad Anónima Cerrada S.A.C. logrando mantenerse en el mercado nacional e

internacional a pesar de la crisis económica mundial, sus operaciones comerciales tuvieron altibajos, pero manteniéndose en el mercado con utilidades superiores a los S/.300,000 nuevos soles o U.S \$ 115,000, como promedio por año, utilidad distribuida solo entre dos socios.

Si consideramos el año 2009, como año base, las utilidades de la empresa fluctúan, con porcentajes de > a < y viceversa, la siguiente tabla comparativa, gráfica el crecimiento de la empresa fortificándose aún más por la implementación de una Administración Estratégica en el momento adecuado y a partir del año 2008.

**CUADRO N° 001**

<b>PORCENTAJE UTILIDADES AÑO 2009 - 2011</b>		
<b>AÑO</b>	<b>PORCENTAJE</b>	
<b>Dic. 2009</b>	<b>100 %</b>	<b>AÑO BASE</b>
<b>Dic. 2010</b>	<b>-(6.0)%</b>	
<b>Dic.2011</b>	<b>30.86%</b>	
<b>Dic. 2012</b>	<b>62.00%</b>	<b>A Dic. 2012( * )</b>

( \* ) Proyección a 30 Diciembre 2012.  
FUENTE: Información Contable Practimar  
ELABORACION: Elaboración Propia

En este cuadro se refleja el porcentaje de crecimiento y baja de utilidades, sin llegar a un resultado negativo de las mismas, en el tiempo, demostrando el resultado del cambio efectuado por una Administración Estratégica planteada en su oportunidad, a pesar de la crisis económica mundial y el inicio de operaciones del Puerto del

Callao, también se considera la proyección proyectada a Dic. 2012, tal como lo indica el cuadro Nro. 001.

### **2.3.2 Brindar un servicio diferenciado y de alta calidad a sus clientes con veracidad y confianza.**

Hasta el 2008, cuando era EIRL, no se encontraba el dinamismo y la atención al cliente diferenciado, puesto que la empresa solo se dedicaba a brindar un servicio básico sin valor agregado, con una estructura orgánica mínima y sin trascendencia.

## **2.4 ANALISIS INTERNO Y EXTERNO.**

### **2.4.1 CLIENTES:**

Necesario su análisis para determinar su riesgo moral de pago y que sea incluido en la cartera de clientes, puesto que su permanencia determinará cuan puntuales sean en los pagos.

En el 2007, cuando ingreso a laborar en la empresa, encontré una cartera pesada de U.S \$316,067.48, de cuentas por cobrar, 20 % superior a las cuentas por pagar que en ese momento tenía la empresa, siempre se manejaba un margen de 5 a 10%, como máximo, los clientes tenían deudas hasta de 6 meses de atraso, deudas acumuladas de más de tres operaciones de practica por nave, debido al ineficiente control y estrategia comercial, especialmente faltaba una política de cobranza y créditos adecuada para el tiempo de bonanza que se vivía en ese año.

En el área de operaciones, solo trabajaban dos técnicos operativos y 4 prácticos. El área administrativa contaba con 4 personas incluyendo al Gerente General de la empresa, y un

contador externo para la contabilidad de la empresa, lo que hacía mucho más difícil la labor individual de cada trabajador, con el peligro de no llegar a cumplir con la visión de la empresa y por ende no cumplir con sus objetivos.

El trabajo del servicio de practicaaje estaba centralizado en el Puerto de Ilo, donde se efectuaban todas las operaciones marítimas, pero las transacciones operacionales comerciales se realizaban la mayor parte en Lima, y a esa fecha no se contaba con una sucursal o agencia descentralizada que se encargara de esas funciones, tampoco se contaba con el área de marketing, oficina principal que debería posesionar la imagen y marca de Practimar, utilizando las estrategias necesarias para llegar a los clientes nacionales e internacionales.

No existía una buena toma de decisiones para futuras inversiones y/o planificación de mantenerse en el mercado, el trabajo gerencial por parte del Gerente General – Dueño de la empresa, era empírico, respaldado en el liderazgo del servicio, todo esto debido al desconocimiento de lo útil que resultaría utilizar el Sistema de Información operacional y financiero, no fluía la información desde las diferentes áreas.

En la era de la Tecnología se contaba con un sistema organizativo, administrativo y tecnológico obsoleto, los equipos que utilizaban era: 02 máquinas de escribir eléctricas, 01 computadora para el Gerente y 01 para la secretaria, el resto del personal se turnaba para utilizar los equipos, 2 equipos de radio indispensable para los servicios de practicaaje, se encontraban en regular estado, no contaban con base de datos de los clientes y

proveedores, motivo por el cual no fluía la información, la llegada de naves lo registraban a mano en una pizarra portátil. En resumen, la empresa no estaba preparada para la atención de clientes ni mucho menos para atraer a nuevos y más clientes, puesto que los resultados operacionales eran buenos, las utilidades eran retiradas en su mayoría, más no se reinvertía en capacitación, infraestructura y equipamiento para darle servicio de calidad a los clientes y prepararse para los problemas futuros a consecuencia de la Crisis Económica Internacional.

A pesar de estas limitaciones, y por el boom del crecimiento nacional e internacional comercial en esos años, así como el privilegio de ser la única empresa en el medio liderando el servicio de practicaje, las ventas eran positivas y de gran volumen, lográndose excelentes utilidades. En el siguiente cuadro se detalla la cartera de clientes y las ventas registradas en el primer trimestre del 2007, por 371.046.01 U.S. dólares americanos, que al final del mismo año se llegó al 1'484,184.00 U.S. dólares americanos como se podrá apreciar habían buenos ingresos, pero la cartera de clientes al final de año era pesada, por lo que el Gerente General no podía tomar buenas decisiones de inversión ni mucho menos planificar su gestión.

CUADRO N° 02

**RELACIÓN DE CLIENTES 1° TRIMESTRE 2007**

FACTURA	RAZON SOCIAL	MONTO \$.
000011	ALLIED MARITIME INC.	25,067.77
000063	CLIPPER WONSILD TANKERS DA-DESK	8,383.86
000064	CLIPPER WONSILD TANKERS DA-DESK	11,516.31
000065	CLIPPER WONSILD TANKERS DA-DESK.	16,006.71
000012	COMPAÑÍA SUDAMERICANA DE VAPORES.	23,425.25
000079	EASTERN BULK CARRIERIS AS	35,214.20
000018	HAMBURG SUD	29,179.78
000019	HAMBURG SUD	18,035.83
000020	HAMBURG SUD	11,324.57
000021	HAMBURG SUD	13,118.67
000080	HORIZON SHIPPING CO.	21,065.43
000025	LIBRA NAVEGACAO	22,694.41
001571	NAVIERA TUNAMAR SAC.	14,135.63
000081	ODF JELL SEACHEM	13,289.65
000043	PERSEUS SHIPPING S.A.	9,231.55
000044	PERSEUS SHIPPING S.A.	10,148.30
000045	PERSEUS SHIPPING S.A.	10,157.91
000046	PERSEUS SHIPPING S.A.	9,202.41
000047	PERSEUS SHIPPING S.A.	9,699.25
000048	PERSEUS SHIPPING S.A.	1,903.80
000049	PERSEUS SHIPPING S.A.	10,154.71
000050	PERSEUS SHIPPING S.A.	9,696.19
395031	TRABAJOS MARITIMOS S.A.	17,589.00
000073	TRAFIGURA BEHEERBV.	20,804.89

**T O T A L \$371,046.01**

Fuente: Información Contable de la empresa  
Elaboración: Practimar

### **2.4.2 IMAGEN:**

Como identifica a la empresa el mercado y público en general, la percepción y la recordación de “marca” Practimar en Ilo.

La empresa tenía una imagen relativa en el puerto de Ilo, no había una buena percepción por parte de los clientes y agencias navieras por los diversos problemas de atención administrativa y operativa para brindar el servicio, pero por la antigüedad de la empresa la gente sí recordaba a Practimar Ilo como un enclave, puesto que el 80 % de su personal era foráneo- (Lima) y no había oportunidad de trabajo para gente de la propia ciudad, por las características propias del servicio especializado y no comercial.

### **2.4.3 SOCIOS COMERCIALES.**

De darse el caso en un corto periodo de tiempo, decidir si es conveniente, unirse a un socio comercial para desarrollar ventajas competitivas. Por ser una empresa “Líder en el mercado”, los clientes la siguen prefiriendo; en todos estos años Practimar Ilo se ha mantenido en el mercado con éxito porque las normas y leyes actuales la favorecen, pero el escenario económico nacional e internacional ha cambiado, por lo tanto se corre el riesgo de que otra empresa transnacional ingrese al mercado de practicaje, haciendo la competencia a la empresa, por tal razón deberá evaluarse la posibilidad de unirse a empresas nacionales que brinden este tipo de servicios, o en todo caso, crecer con nuevos socios, estableciendo una estrategia corporativa de socios comerciales que deseen ingresar al mercado del practicaje unido a Practimar Ilo.

#### **2.4.4 Estructura Organizativa.**

Como resultado del análisis FODA se podrá implementar una Organización más dinámica fluida y competitiva en el tiempo, rescatando las eficiencias y desechando las deficiencias operativas.

La empresa tenía una forma de organización vertical, manteniendo una estructura muy simple y orientada sobre todo al área operativa, con un pobre desarrollo comercial y administrativo, más que todo empírico y doméstico.

##### **2.4.4.1 Área Operativa**

- Un Gerente de Operaciones, tenía a su cargo:
- Un Auxiliar de Operaciones
- Un Asistente de Operaciones.

Las funciones del Gerente de Operaciones, eran de lo más simple, ser responsable de la marcha operacional de la empresa y , por consecuencia de los servicios prestados a sus clientes y dentro de sus facultades se encontraba la de mantener un buen nivel de servicios, buscar nuevos negocios, aprobar créditos y hacer cumplir el manual de la calidad.

Tenía bajo su dirección a personal técnico, que cumplían las funciones de Auxiliar y Asistente de Operaciones, cuyas funciones básicas eran el apoyo a la programación de servicios de practicaje, reportar a capitanía y hacer seguimiento a las maniobras de los prácticos dándoles el

mayor soporte técnico para cumplir con el servicio a cabalidad.

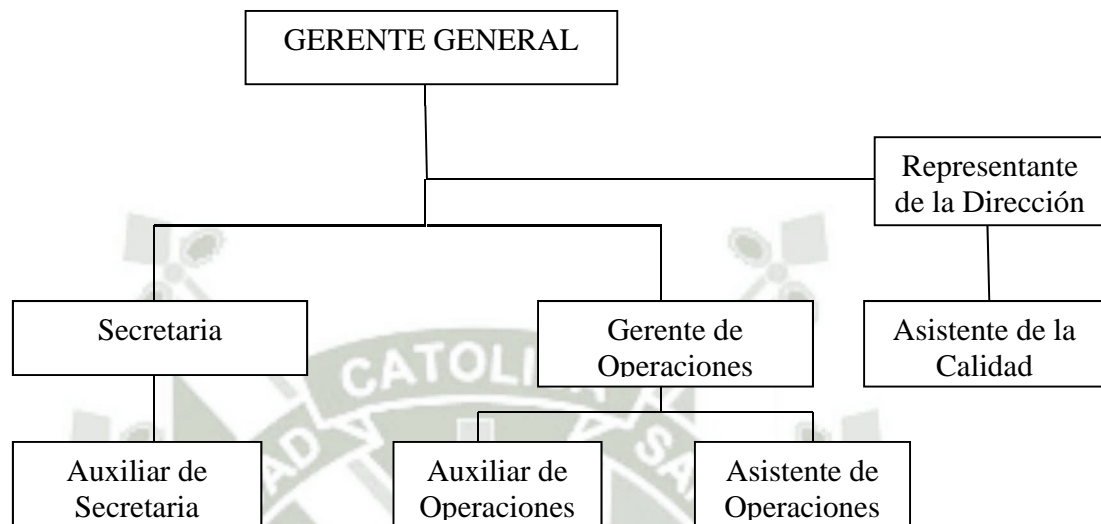
#### **2.4.4.2 Área Administrativa.**

No existía como tal, puesto que el tema administrativo lo manejaba la secretaria, que compartía funciones con el Gerente General y la Auxiliar de Secretaría, generándose diversos problemas en los aspectos tributarios, contables y laborales, ocasionado constante multas e incumplimiento de obligaciones tributarias ante la SUNAT, Ministerio de Trabajo, Municipalidad etc.

La contabilidad lo llevaba un Contador Público externo, que se encargaba de elaborar la información contable, pago de impuestos, entre otros servicios, casi siempre incumplía con sus obligaciones contractuales, puesto que los Estados Financieros solo lo presentaba una vez al año y sin el sustento contable correspondiente: Análisis de cuentas, Estado de flujo en efectivo y los libros contables no estaba al día encontrándose, con dos años de atraso.

El desorden administrativo llevó a la empresa a un caos contable y gerencial, por las multas continuas y deudas ante la SUNAT.

**Gráfico Nro. 01 Organigrama en el año 2007.**



**Fuente:** Manual de la Calidad – PractimarIlo.

**Elaboración:** Organigrama encontrado al ingresar a laborar.

#### 2.4.6 RECURSOS HUMANOS.

Que cuenten con educación, formación, habilidades, destrezas y experiencia apropiadas a sus cargos, perfil ideal de cada trabajador.

La empresa contaba con personal que no se encontraba capacitado administrativamente y su experiencia laboral era empírica. La mayoría del personal de la oficina de Lima eran familiares del Gerente - dueño de la empresa, ocasionando problemas en la productividad de los mismos, por la excesiva confianza y continuos permisos personales, así como licencias por enfermedad, los beneficios de contar con personal eficiente

en Lima, se convirtió de inversión a gasto administrativo. En las oficinas de Ilo se contaba con personal administrativo mínimo y el personal de oficina que monitoreaba las operaciones de la empresa eran de mando medio, pero si con mucho conocimiento de servicios marítimos.

Realmente no había personal motivado ni con capacidad profesional y experiencia suficiente para enfrentar el nuevo reto de ser una empresa estratégica a nivel nacional y lograr las Certificaciones de la Calidad, NTP ISO-9001: 2001, 2008, que se pretendía certificar en ese tiempo, así como enfrentar a la crisis mundial que se avecinaba y que repercutiría en el crecimiento de la empresa.

#### **2.4.7 Análisis de los Servicios Ofrecidos, sus costos y su comercialización.**

**2.4.7.1 Servicios que se ofrecían:** tomados en cuenta para el mercado local ( puerto de Ilo e internacional ):

Todos los servicios que realizaba la empresa se centralizaban en el Practicaje y peritaje para las diferentes maniobras marítimas, no existiendo otro tipo de servicios que ampliarían su rubro comercial hacia las agencias navieras y otras operadoras.

En el año 2007 se brindaba los siguientes servicios:

- Practicaje y Peritajes navales.
- Atención a las naves en el Puerto de Ilo para los terminales de Enapu, Southern Perú y Enersur.

- Inspección de contenedores con Peritos.
- Peritaje de Daños a las Naves con Peritos.
- Inspecciones Previas y Posteriores a la Estiba y Desestiba de carga.
- Tasación y Evaluación de Embarcaciones Pesqueras con Peritos.

**2.4.7.2 Costo de los servicios:** Adecuados al mercado local, para que sean atractivos a los usuarios de los servicios:

Por ser una empresa que brinda servicio especializado de practicaje y de alto riesgo, los costos de sus servicios son altos, clasifican los costos en:

**Materiales:** Compras que se realizan para brindar el servicio, entre ellos el pago anual de dos tipos de seguros, el primero, póliza de seguro de accidentes personales en el mar y el segundo póliza de seguro por accidentes o Siniestros marítimos de las naves y de las instalaciones portuarias, Transporte, Equipos de comunicaciones entre otros.

**Mano de Obra:** Personal que indispensablemente cuente con Título de Práctico, que ejecutará el servicio, procedencia, Lima, y los costos que incluyen su habilitación, licencias de operación como prácticos, hablar el inglés fluidamente, implementos de seguridad, Sueldo por operación marítima, tarifas nocturnas y feriados, bonificaciones entre otros.

Gastos Generales, que incluyen todos los demás gastos que son necesarios para el cumplimiento del servicio, Servicios básicos luz, agua, teléfono, alquileres, útiles de oficina, Limpieza, depreciaciones, mantenimiento, Personal administrativo etc.

### **2.4.7.3 Comercialización y Tarifas:** Formas y alcances de los métodos utilizados en la venta de los servicios dentro del mercado local y para el mercado internacional

Las variables del marketing o comercialización se usan para reforzar algún otro tipo de diferenciación, así por ejemplo, si la diferenciación se basa en la calidad del producto, podemos acompañar de una mayor publicidad, con lo cual la variable de marketing está reforzando la diferenciación lograda con la calidad, en el caso de PRACTIMAR ILO, no existía ese tiempo problemas en este aspecto, puesto que por ser única en el medio, y por ser de obligatoriedad el uso de sus servicios no se estableció ninguna estrategia de marketing.

Las Tarifas establecidas en ese tiempo para todos los servicios propios del practicaaje, incluía el costo por TRB (tonelaje de registro bruto), por lo siguiente:

- Practicaaje (Un capitán de Práctico)
- Remolcaaje (Un remolcador).
- Gavjeros (Amarradores de naves).
- Gastos Administrativos.

Las Tarifas se clasificaban en:

## **1.-TARIFA DE PRACTICAJE PARA LOS MUELLES DE SOUTHERN PERÚ Y ENAPU – ILO.**

a) \$.0.10 de dólar americano x TRB y por cada maniobra de atraque/desatraque.

b) TARIFA MINIMA

Será de \$2,100.00 dólares americanos por cada maniobra de atraque o desatraque.

c).TARIFA POR SEGUNDO CAPITAN PRACTICO

Para naves de más de 200 metros de eslora  
\$ 300.00 dólares americanos por cada maniobra.

d) TARIFA NOCTURNA

De 18:00 a 7:00 horas: 10 % de recargo adicional a la tarifa normal por cada maniobra, incluyendo la tarifa mínima.

## **2.- TARIFAS PARA TERMINALES DE BOYAS,**

por el servicio de un Capitán Práctico.

a) TARIFA DE AMARRE O DESAMARRE

\$ 0.05 x TRB y por cada maniobra.

b) TARIFA MINIMA

\$ 500.00 por cada maniobra.

c) TARIFA NOCTURNA

De 18:00 a 7:00 horas 30% adicional a la tarifa normal por cada maniobra incluyendo la tarifa mínima.

d).TARIFA POR SEGUNDO CAPITAN  
PRACTICO

Para naves de más de 200 metros de eslora \$  
250.00 por cada maniobra.

**3.- PILOTAJE**

Para efectos de pilotaje en la jurisdicción del Puerto  
de Ilo hasta otras zonas situadas dentro de un radio  
de 20 millas, TARIFA \$ 750.00 (setecientos  
cincuenta dólares americanos).

**4.- RECARGOS**

- a) Cuando a petición expresa del Agente o por  
disposición de la Autoridad Marítima por razones  
de seguridad el CAPITAN PRACTICO deba  
permanecer a bordo de la nave, se abonará \$  
100.00 ( cien dólares americanos) por cada hora  
de permanencia sin recargo adicional por horario  
nocturno, domingos o feriados con una tarifa tope  
de \$ 600.00 por cada día.
- b) Cuando las maniobras de atraque y desatraque se  
retrasan por causas ajenas al práctico en ½ hora se  
adicionará un 10% a la tarifa normal del servicio y  
15% cuando el retraso es de 1 hora.
- c) Por fiestas patrias, Navidad y Año Nuevo se  
adicionará un 50% a la tarifa en Terminales de  
Boyas y a los Terminales Marítimos 30%.

## 5.- TARIFA SOLO POR PRACTICAJE

### MUELLE SOUTHERN Y MUELLE DE ENAPU-ILO

DETALLE	T.R.B.		BUQUE NACIONAL (CABOTAJE)	BUQUE EXTRANJERO
			U.I.T	U.I.T
Hasta	6000		1.50	3.06
Más de	6000	Hasta 10000	1.85	3.40
Más de	10000	Hasta 15000	2.04	4.42
Más de	15000	Hasta 20000	2.72	5.10
Más de	20000	Hasta 25000	3.40	7.14
Más de	25000	Hasta 30000	7.14	10.54
Más de	40000	Hasta 60000	7.48	10.88
Mayor de	60000		7.82	11.22

**Fuente: Tarifas de Practimar.**

(UIT): Unidad Impositiva Tributaria.

(TRB): Tonelaje de Registro Bruto

## **CAPITULO II**

### **2. CAMPO MATERIA DEL INFORME (CONCEPTOS Y DEFINICIONES).**

#### **2.1 PRACTICAJE MARITIMO.**

Practicaje es el asesoramiento al Capitán que realizan a bordo de las naves, profesionales de la Marina Mercante habilitados en la navegación y maniobras, en las zonas declaradas de practicaje. La tarea que se efectúa dentro de un puerto se denomina practicaje. Constituye un servicio de interés para la seguridad de la navegación, cuya prestación se encuentra bajo control y la supervisión de la Dirección General de Capitanía y Guardacostas, que es efectuado exclusivamente por profesionales que, habiendo cumplido los requisitos establecidos, son habilitados por el Director General con la denominación de prácticos.

El trabajo es realizado en las zonas obligatorias de los puertos, terminales portuarios comerciales y amarraderos a boyas, sean estos públicos o privados, los cuales serán determinados por la Autoridad Marítima teniendo en consideración las características de la zona, la distancia entre las instalaciones portuarias y la seguridad de la navegación y de la vida humana en el mar.

**CUADRO N° 03**

**ZONAS DE PRACTICAJE – PUERTO ILO**

INSTALACION PORTUARIA	ZONA DE PRACTICAJE	LUGAR DE LA OPERACION
Amarradero a Boyas Southern Perú Limited – Tablones	ZPB17	BOYAS
Amarradero a Boyas Pacific OIL S.A: - Cata Cata	ZPB17	BOYAS
Amarradero a Boyas Muelle Mixto ENERSUR – Ilo	ZPB18.	BOYAS
Amarradero a Boyas – Muelle Mixto ENERSUR – ILO –	ZPB18.	INSTALACION MIXTA
Terminal mixto para embarque de Ácido Sulfúrico SOUTHERN PERU COPPER CORPORATION – Tablones – Ilo	ZPB19.	INSTALACION MIXTA
AMARRADERO A BOYAS CONSORCIO TERMINALES – ILO	ZPB17	BOYAS

**Fuente: Normas de Practicaje.**

**Elaboración: Elaboración Propia**

Toda nave peruana o extranjera para realizar cualquier maniobra en las zonas de practicaje obligatorias, deberán necesariamente utilizar prácticos, salvo las siguientes excepciones:

- Naves nacionales menores de 372.7 unidades de arqueo bruto incluidas las dedicadas exclusivamente a las actividades de pesca.
- Buques de la Marina de Guerra del Perú que no efectúen el movimiento de naves en el mismo muelle siempre y cuando ello no obligue al uso de remolcadores o de las máquinas propulsoras.

## **2.2 PRÁCTICO MARÍTIMO.**

Es un Capitán de la Marina Nacional licenciado o titulado por la Autoridad Marítima Nacional como experto reconocido en el conocimiento de las ayudas a la navegación, condiciones meteorológicas, oceanográficas e hidrográficas, así como de sus efectos en zonas de practica obligatorias específicas y preparado para asesorar a los capitanes de las naves de acuerdo a lo que le faculta su título o licencias en las maniobras de practica, para garantizar la seguridad de la vida humana en el mar, la seguridad de las naves, de su carga y de las instalaciones.

## **2.3 CAPITAN DE BARCO.**

El capitán de un barco es el máximo responsable del barco, representante del armador ante terceros y ante la propia tripulación, representante legal del barco ante las autoridades e incluso, en ciertas circunstancias, fedatario público.

El capitán, aparte de dirigir la navegación como práctico que es, tiene la última responsabilidad sobre todo el barco. Por este motivo, hay ciertas decisiones que sólo él puede tomar.

Según el derecho, es el máximo responsable del barco. Si éste sale a la mar con alguna deficiencia técnica que él conozca o deba conocer y ocurre un accidente, deberá dar cuenta posteriormente de su conducta, pudiendo sufrir inhabilitación e incluso las consecuencias de una responsabilidad penal.

Los Capitanes que ejercen el mando efectivo de alguna nave, no están habilitados ni autorizados para ejercer simultáneamente las labores de practicaje marítimo aún si contará con título o licencia vigente de práctico, en los puertos del litoral peruano.

#### **2.4 AMARRE A BOYAS.**

Es la operación de colocar una nave en una instalación portuaria acondicionada en el mar para asegurarla por medio de sus líneas de amarre a boyas establecidas.

#### **2.5 SINIESTRO MARÍTIMO.**

Siniestro o Accidente marítimo, son los definidos como tales por la Ley, Tratados Internacionales, Convenios Internacionales y la costumbre nacional e internacional. Son accidentes o siniestros marítimos sin que se limite a ellos los siguientes: el naufragio, encallamiento, abordaje, contaminación marina, explosión o el incendio de naves o plataformas marinas y los daños causados por naves a instalaciones portuarias, entre otros.

## **2.6 TARIFAS.**

Son los precios establecidos por:

- El servicio de practicaje ( un capitán de Práctico)
- Remolcaje (un remolcador).
- Gavieros (amarradores de naves)
- Gastos administrativos.

Se aplican tarifas mínimas, tarifas por segundo Capitán Práctico, tarifa nocturna, tarifas para terminal de boyas, tarifa de amarre o desamarre.

## **2.7 ATRAQUE.**

Es la operación de colocar una nave al costado de un muelle para asegurarlo por medio de sus líneas de amarre.

## **2.8 ASPIRANTE A PRÁCTICO.**

Es la persona facultada por la Autoridad Marítima para efectuar el entrenamiento de practicaje para una zona de practicaje específica.

El entrenamiento se le conoce como Práctica de maniobras, que viene a ser la preparación que recibe el aspirante a práctico o un práctico inhabilitado a bordo mediante las observaciones y prácticas de maniobras de practicaje necesarias para obtener su licencia como Práctico o rehabilitarse.

## **2.9 EMPRESA ADMINISTRADORA DE PRÁCTICOS:**

Es la que se constituye conforme a las leyes nacionales, cuyo objeto es la prestación del servicio público del practicaaje marítimo, lo cual deberá estar debidamente equipada e integrada por uno o varios prácticos, así como contar para su funcionamiento con la licencia y registro expedido por las autoridades competentes.

La empresa administradora de prácticos, responderá civilmente ante el armador de la nave, cuando ocurriera un siniestro a causa del servicio de practicaaje.

Así mismo son responsables ante la Autoridad Marítima del cumplimiento de las normas establecidas relativas a la permanencia de los prácticos en la zona de operación mientras las naves en las que estén prestando servicio, se encuentren en puerto

## **2.10 MANIOBRA DE PRACTICAJE:**

Es la que se realiza en aguas navegables restringidas o interiores, dentro de los límites de una bahía habilitada como puerto, conduciendo los buques o artefactos navales remolcados en forma segura.

## **2.11 TITULO O LICENCIA DE PRÁCTICO:**

Es el documento expedido por la Autoridad Marítima, mediante el cual reconoce la suficiencia de una profesional para desarrollar la actividad de practicaaje a bordo de determinadas naves y zonas de practicaaje obligatorias y específicas.

### **2.12 EXAMEN DE SUFICIENCIA:**

Es la evaluación práctica que realiza la Capitanía de Puerto y la Junta Examinadora, de los conocimientos y habilidades, al aspirante a práctico para que obtenga la licencia por primera vez, por rehabilitación y a los prácticos para el cambio de categoría.

### **2.13 AGENCIAS NAVIERAS:**

Las agencias navieras son los representantes del Armador en un puerto determinado, por ello su función primordial es la de representar a su cliente. El cual ha delegado en su persona las funciones que éste no puede realizar por sí mismo, por motivos de imposibilidad material de estar en cada puerto al cual arribe un buque bajo su administración.

A esta función que desempeña el Agente Naviero se le denomina “Agenciamiento” donde existe una relación entre el Agente y el Principal para resolver, en su nombre, ciertos actos que afectan los derechos del Principal y tareas que el mismo, delegue en el Agente para que éste las lleve a cabo ante terceros involucrados.

### **2.14 AGENCIA LIMA:**

Oficina que representa a Practimar Ilo, en la Ciudad de Lima, que tiene la función de efectuar las cobranzas a las agencias navieras con domicilio en la capital, así como de asistir a las diferentes reuniones de negocios en esa ciudad y los trámites ante los entes rectores del

servicio de Practicaje, como son la Dirección General de capitanías y Guardacostas, Autoridad Marítima Nacional, etc.

## **2.15 SISTEMA DE LA CALIDAD.**

Un sistema de gestión de la calidad es una estructura operacional de trabajo, bien documentada e integrada a los procedimientos técnicos y gerenciales, para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, la maquinaria o equipos, y la información de la organización de manera práctica y coordinada y que asegure la satisfacción del cliente y bajos costos para la calidad.

En otras palabras, un Sistema de Gestión de la Calidad es una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos (Recursos, Procedimientos, Documentos, Estructura organizacional y Estrategias) para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en satisfacción del cliente y en el logro de los resultados deseados por la organización.

Si bien el concepto de Sistema de Gestión de la Calidad nace en la industria de manufactura, estos pueden ser aplicados en cualquier sector tales como los de Servicios y Gubernamentales.

## 2.16 DESCUENTOS, REBAJAS Y BONIFICACIONES;

Se deberá entender por Descuentos sobre servicios, las bonificaciones que se les conceden a los clientes por liquidar el importe de los servicios prestados antes de la fecha estipulada.

**Rebajas y bonificaciones sobre los servicios prestados**, se refiere por Rebajas sobre ventas el valor de las bonificaciones que sobre el precio de venta de los servicios se concede a los clientes, cuando los mismos, cumplen con las fechas establecidas para el pago, así como el pronto pago antes de los 20 días de plazo establecido,

Puede decirse que las rebajas o bonificaciones se conceden con el objeto de conservar a los clientes ya existentes.

## 2.17 COMPENSACION DE CUENTAS POR COBRAR Y PAGAR

Entiéndase como una manera de lograr el intercambio comercial con las agencias navieras por cuentas por cobrar y pagar, efectuando para ello la compensación de ambas cuentas, saldando la diferencia con pagos inmediatos, evitando efectuar pagos continuos a través de cheques semanales de ida y vuelta.

### **CAPITULO III.**

## **3. LABORES DESARROLLADAS EN LA EMPRESA PRACTIMAR ILO SAC.**

### **3.1 GESTION COMO INTEGRANTE DE LA EMPRESA PRACTIMAR ILO SAC.**

#### **3.1.1 Evolución profesional dentro de la Empresa Practimar Ilo.**

El mes de Julio del 2007, ingreso a laborar a la empresa de practicaje, fecha en que la empresa se encontraba en problemas administrativos, contables y tributarios, siendo la razón social “PRACTIMAR ILO Empresa Individual de Responsabilidad Limitada”, existía un solo socio, el dueño y la empresa estaba formada, mayormente por familiares del dueño, eran de edad avanzada y sin experiencia.

Inicio mis labores como asistente administrativo, mis funciones eran el control administrativo y contable de la empresa.

Posteriormente y en el mismo año, la empresa es invitada a Panamá por el LAQI FORUM 2007, Instituto Internacional Latinoamericano de la Calidad, para otórgale el premio “Latin American Quality 2007” en reconocimiento a ser una de las Organizaciones que destacaban como Lideres en Latinoamérica por la Calidad y Excelencia de sus servicios. Así mismo se convierte en la primera empresa a nivel nacional en obtener la certificación ISO 9001-2000, implicando un reto mayor.

A consecuencia de estos éxitos desde el punto de vista Operacional de la empresa, se genera la expectativa de cambiar y mejorar en los sistemas administrativos para caminar de la mano con la Misión y Visión de Practimar.

El Gerente General dispone la reestructuración y mejora continua, estableciéndose el reto de mejorar cada año y llegar a ser competitivos en el tiempo, con la desventaja de contar con personal no idóneo para sus cargos, mínimo personal en el área operativa, cero personal administrativo, equipos obsoletos, cero tecnología en las oficinas y una fuerte deuda tributaria.

En ese escenario, me encontraba elaborando reglamentos, directivas, manuales, inventarios, análisis contable y tributario y por voluntad propia bosquejaba establecer una Administración Estratégica para aplicarla en la empresa, expuse mi propuesta a los socios de la empresa la misma que fue aceptada y en el año 2008 me designan como responsable del área administrativa, por lo que propongo hacerme cargo de la Reestructuración Organizativa de la empresa en concordancia con la propuesta del Gerente General de efectuar un cambio organizativo en todas las oficinas y posteriormente fines del año 2008, se me designa como Jefe de Administración.

Empiezan los cambios amediados del 2008, empezando por la parte organizativa y administrativa de la empresa, consolidándose en el año 2009, La primera decisión fue la evaluación permanente del personal, austeridad en los gastos administrativos y operativos, mayor control en las cuentas por cobrar y pagar, lográndose reducir los clientes morosos, se

estableció políticas de cobranza agresivas, nueva política tarifaria, así como beneficios por pronto pago para los clientes, así como la modernización de la empresa con la adquisición de tecnología de punta en todas las áreas.

Los clientes respondieron al cambio tal es el caso que a mediados del 2009, la cartera de clientes morosos se reduce en un 3%, logro obtenido por la propuesta que realizamos en coordinación con el Gerente General, en la política de cobranza implementada de manera urgente.

Para lograr ser competitivos en el tiempo, se necesitaba dotar de comodidad a los clientes y al personal que laboraba en la empresa, propuse ampliar las oficinas, anteriormente funcionaban solo en el segundo piso, a inicios del 2009, se amplían las oficinas siendo de dos pisos con amplios ambientes para atención al público y sala de reuniones para la estadía de los Prácticos.

Con el avance tecnológico continuo, Practimar no contaba con equipos modernos, los que existían eran obsoletos y el personal de la secretaría usaban solo máquinas de escribir eléctricas, por lo que, propuse elaborar un plan de mejora continua y de desarrollo tecnológico, con un presupuesto considerable para adquirir equipos de cómputo, equipos de radio comunicación, central telefónica, cámara de vigilancia, seguridad en las oficinas y celulares para el personal de operaciones y administración, cambio total en los muebles y enseres de la oficina, uniformes, material de seguridad y la adquisición de movilidad para el servicio del personal de Practimar, Así mismo para ampliar los

servicios de Practicaje y generar mayores ingresos se adquiere una lancha para el transporte del personal de operaciones de la empresa y para brindar servicios a las agencias marítimas.

En cuanto a la situación legal y comercial de la empresa, propusimos el cambio de Razón Social, y previa exposición de las ventajas y desventajas al Gerente General, se acepta el cambio a Sociedad Anónima Cerrada SAC, se modifica la Razón Social, ahora era Empresa PRACTIMAR ILO SAC, con un nuevo socio, que a su vez era el Gerente de Operaciones en ese año.

Tomando en cuenta el riesgo que involucraba el cambio que estaba por realizarse con la adquisición de equipos y otros, así como la transformación a empresa SAC, inicio la implementación de una Estrategia de Gestión para los primeros 2 años, además de iniciativas estratégicas urgentes, para lo cual se priorizó en este orden las medidas necesarias a través del plano de situación, matriz de cuadrante de COVEY, donde represento el producto cartesiano de las variables IMPORTANCIA Y URGENCIA para obtener un mapa de ubicación que revelaba en qué estamos invirtiendo nuestro tiempo y esfuerzo y hacia donde deberíamos orientarnos en términos de eficacia o productividad.

(Ver cuadro Nro. 04) – Matriz de prioridades.

**Cuadro N° 04**

**MATRIZ DE PRIORIDADES**

		URGENCIA	
		URGENTE	NO URGENTE
<b>I M P O R T A N T I S I M O</b>	<b>I</b>	<b>I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nueva estructura organizativa</li> <li>• Evaluación y reducción de personal en áreas no necesarias</li> <li>• Capacitación del personal.</li> <li>• Adquisición de equipos de cómputo y comunicaciones.</li> <li>• Austeridad en gastos administrativos y operativos.</li> <li>• Reducción de clientes morosos</li> <li>• Auditoría contable, financiera y tributaria.</li> <li>• Establecer políticas y Objetivos anuales.</li> </ul>	<b>II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remodelación de las oficinas</li> <li>• Implementar la mejora continua de la calidad del servicio.</li> <li>• Establecer en el personal la Cultura organizacional-socialización.</li> <li>• Implementar condiciones laborales para el personal operativo.</li> <li>• Estrategias, para trabajo en equipo.</li> <li>• Consolidación de relaciones laborales.</li> </ul>
	<b>NO IMPORTANTE</b>	<b>III.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Replanteamiento de Políticas comerciales.</li> <li>• Directivas y reglamentos operativos y administrativos.</li> <li>• Participar en las actividades locales.</li> </ul>	<b>IV.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión de actividades y logros de la empresa.</li> <li>• Reuniones de trabajo con el personal, tema, conociendo mi empresa.</li> <li>• Fortalecer la relación Gerente- trabajador.</li> </ul>

**FUENTE:**Sistema Administrativo y Operativo de Practimar

**ELABORACION:**Propia, basado en el libro de Sthepen R. Covey.

Según esta tabla, nuestras actividades estarán incluidas siempre en alguno de los cuadrantes, de distinta significación. Por ejemplo el cuadrante I contiene actividades ineludibles, pero el objetivo de la

nueva estrategia administrativa es reducir cada vez más esta categoría, pues implica que continuamente estaríamos administrando crisis, produciendo estrés, agotamiento y sensación de estar apagando incendios. Para nuestro análisis el Segundo cuadrante es el que idealmente debería concentrar la mayor parte de nuestras tareas, ya que es la base de una visión y perspectiva global en el corto y mediano plazo, del equilibrio, la disciplina, el control y la ausencia de crisis. El tercer y cuarto cuadrante debería evitarse pues representan una falta de responsabilidad, dependencia de otros y desgobierno.

## **3.2 GESTIÓN**

### **3.2.1 DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

Referidas fundamentalmente a la obtención de ingresos por venta de servicios a los clientes mediante pronto pago de sus facturas y la innovación de pago por canje de servicios con otras agencias navieras, evitando los clientes morosos para lo cual se estableció la política tarifaria.

Potenciar y difundir una ventaja competitiva, no fue tarea fácil. Para empezar tuvimos que situarnos tanto en la realidad de la empresa como en la realidad del mercado, y tener en cuenta, qué es lo que podemos aportar de diferente de nuestro servicio, así como ver la viabilidad de éste aporte, pero sobretodo, saber en qué parte de nuestra empresa estará ubicada, y potencializarlo. Una ventaja competitiva no sólo es una característica tangible en un producto o perceptible en un servicio, sino que ésta también

puede desarrollarse con un producto igual o similar al de la competencia, pero presentado de manera diferente, exaltando posiblemente sus canales de distribución o su precio, puesto que PRACTIMAR SAC, se encuentra en constante peligro, si ingresaran nuevos competidores, y la existencia de mercados hoy día tan cambiantes, con innovaciones frecuentes, hace que debamos trabajar constantemente en la creación de ventajas competitivas, en mantenerlas, en explotaras y en ir buscando con más énfasis esas características que nos deban hacer diferentes del resto de la competencia y sobre todo en luchar por que esas características sean percibidas y valoradas por nuestro mercado actual.

Al proponer el canje de los servicios implicaba un trabajo administrativo de ambas empresas, denominado COMPENSACIÓN DE ACREENCIA, ejemplo:

PRACTIMAR brinda los servicios a TRAMARSA y viceversa cuando se trata de recibir los servicios de trabajos marítimos, el sistema de Compensación es un modo de extinguir obligaciones vencidas entre personas que son recíprocamente acreedoras y deudoras, al dar por pagadas toda la deuda por un monto igual al de su crédito, este modo de pago propuesto para evitar falta de liquidez en la empresa dio excelentes resultados, puesto que se logró equilibrar las cuentas por pagar, con la cuentas por cobrar, lo que conllevó a una tranquilidad financiera de un 80%. Se detalla en el **ANEXO NRO. 03**.

### 3.2.2 Ventajas de los servicios ofrecidos.

Como líderes del servicio en el Puerto de Ilo, colocar el servicio con calidad total, era todo un reto, nuevamente se debió de pensar en el fantasma de la competencia y ser competitivos en el mercado, por tal razón el pensar en la calidad del servicio que brinda PRACTIMAR, se convierte en un requisito indispensable hoy día, para lograr competir en las organizaciones nacionales e internacionales ya que las implicancias que tiene en la cuenta de resultados, tanto en el corto como largo plazo, son muy positivas para la empresa envuelta en este tipo de procesos, por lo que se evaluó ofrecer el servicio de practicaje con valor agregado en cuanto a la atención del mismo.

De esta forma la calidad del servicio que brinde a partir de la fecha Practimar se convertirá en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla.

Los clientes que Practimar atiende son nacionales e internacionales y a través del tiempo se les va conociendo, pero, conocer las expectativas de los clientes y disponer de directrices que las reflejen con exactitud no garantiza la prestación de un servicio de elevado nivel de calidad. Si la empresa no facilita, incentiva y exige el cumplimiento de los estándares en el proceso de la calidad y entrega de los servicios, la calidad de éstos puede verse dañada. Así pues, para que las especificaciones de calidad sean efectivas han de estar respaldadas por recursos adecuados (personas, sistemas y tecnologías) y los empleados deben ser evaluados y recompensados en función de su cumplimiento.

Practimar, desde el 2007, trabajó en la calidad de sus servicio, por eso logró una serie de premios por la calidad, así como insertarse a la Certificación de la Calidad con su proceso en el “SERVICIO DE PRACTICAJE DE NAVES”, Procesos de apoyo, Procesos de Administración del Sistema de Gestión de Calidad, y con mucho esfuerzo y planificación de parte del personal de Practimar y la constante supervisión se logró también hasta la fecha las NTP ISO 9001: 2001 y la NTP ISO 9001:2008. Faltando la difusión y el compromiso de todo el personal de la empresa para el logro de los objetivos trazados, y que el sistema de calidad solo se enmarcaba en los procesos del área operativa, dejando a un lado las áreas administrativas.

### **3.2.3 Ventajas de tarifas,**

Fijadas de acuerdo al movimiento financiero nacional y la inflación, competitivas con otros puertos, se analizó minuciosamente las tarifas establecidas para ser competitivos en el mercado, así como evitar los reclamos de los clientes especialmente los usuarios de los servicios de la empresa.

Dentro de los cambios establecidos estaba el hecho de tener una tarifa diferenciada con un valor agregado al servicio que sea aceptable comercialmente. Así mismo se establecieron los costos reales y su respectivo margen de utilidad como para continuar como líderes en el servicio, en un largo plazo.

La tarifa que se propuso y se puso en marcha es como sigue:

- Practicaje (Un capitán de Práctico)
- Remolcaje (Un remolcador).
- Gaveros (Amarradores de naves).
- Gastos Administrativos.

La Tarifa propuesta, se estableció tomando en cuenta el nuevo escenario económico mundial, donde, el ingreso de buques de mayor tonelaje iban a ser muy pocos o nulos, se tendría menores ingresos y debería ser atractivo el costo por el servicio de carga cautiva, por lo que en unos costos se bajó el precio y en otros subió, así mismo se incrementaron varios servicios, entre ellos los servicios de lancha, de acuerdo a lo siguiente:

### **1.- TARIFA DE PRACTICAJE PARA LOS MUELLES DE SOUTHERN PERÚ Y ENAPU –ILO.**

a) \$.0.21 de dólar americano x TRB y por cada maniobra de atraque/desatraque.

b) TARIFA MINIMA

Será de \$1,200 dólares americanos por cada maniobra de atraque o desatraque.

c) TARIFA POR SEGUNDO CAPITAN PRÁCTICO

Para naves de más de 200 metros de eslora \$ 250 dólares americanos por cada maniobra.

d) TARIFA NOCTURNA

De 18:00 a 7:00 horas: 10 % de recargo adicional la tarifa normal por cada maniobra, incluyendo la tarifa mínima.

**2.- TARIFAS PARA TERMINALES DE BOYAS,** por el servicio de un Capitán Práctico.

a) TARIFA DE AMARRE O DESAMARRE

\$ 0.05 x TRB y por cada maniobra.

b) TARIFA MINIMA

\$ 500.00 por cada maniobra.

c) TARIFA NOCTURNA

De 18:00 a 7:00 horas 25% adicional a la tarifa normal por cada maniobra incluyendo la tarifa mínima.

d) TARIFA POR SEGUNDO CAPITAN PRACTICO

Para naves de más de 200 metros de eslora \$ 200.00 por cada maniobra.

**3.- PILOTAJE.**

Para efectos de pilotaje en la jurisdicción del Puerto de Ilo hasta otras zonas situadas dentro de un radio de 20 millas, TARIFA \$ 700.00 (setecientos dólares americanos).

**4.- RECARGOS**

- a) Cuando a petición expresa del Agente o por disposición de la Autoridad Marítima por razones de seguridad el CAPITAN PRACTICO deba permanecer a bordo de la nave, se abonará \$ 100.00 ( cien dólares americanos) por cada hora de permanencia sin recargo adicional por horario nocturno, domingos o feriados con una tarifa tope de \$ 600.00 por cada día.
- b) Cuando las maniobras de atraque y desatraque se retrasan por causas ajenas al práctico en ½ hora se adicionará un 10% a la tarifa normal del servicio y 15% cuando el retraso es de 1 hora.

- c) Por Fiestas Patrias, Navidad y Año Nuevo se adicionará un 25% a la tarifa en Terminales de Boyas y a los Terminales Marítimos

#### **5. TARIFA DE LANCHA**

US.\$ 85.00 x hora ( para traslado del Práctico)

#### **6. TARIFA DE BONO POR PRONTO PAGO.**

Sistema establecido, para incentivar el pago, bono por Pronto Pago de 40.01x TRB x Nave siempre y cuando la Factura por Servicio de Practicaje sea cancelada dentro de los 15 días de la Fecha de recepción por parte del cliente.

Adicionalmente se tiene tarifas extraordinarias para el muelle ENERSUR de US.\$1625.00 por maniobra .

Para el Muelle Marine la tarifa de US \$ 750.00 dólares.

#### **3.2.4 Ventajas de Transacción: Comercialización y relación con los clientes.**

La falta de liquidez en el 2009, hizo replantear la modalidad de cobranza a las agencias marítimas, puesto que tanto las cuentas por cobrar como las por pagar, se iban acumulando y se hacía difícil cumplir con las metas financieras, por ese motivo y tomando en consideración la modalidad de pago por la Compensación del servicio, se propuso ese sistema de pago y cobro, por los mismos, que viene a formar parte de uno de los elementos que caracteriza claramente a la transacción, pero por lo general ésta se da por necesidad de ambas partes, por tal motivo se establecieron diferentes condiciones generales para el

servicio de practicaje, comercialización y relación con los clientes:

- a. El cobro del atraque de la nave considerada la maniobra de elevado del ancla en caso la nave se encuentre fondeada en la bahía, y atraque al muelle o amarre a boyas según corresponda.
- b. Las maniobras destinadas a cambiar de sitio de atraque de la nave, etc. Constituyen una nueva prestación de servicio no incluido en el Practicaje de entrada o salida de la nave y se efectúan por requerimiento expreso del Agente, Capitán de la nave o por el Operador Portuario en coordinación con el Agente Marítimo.
- c. La hora solicitada por el Agente Marítimo para inicio de la maniobra se entenderá como la hora en que el Practico Marítimo deberá estar abordo de la nave.
- d. El Agente Marítimo podrá modificar su solicitud de Practicaje a cualquier hora del día siempre y cuando lo haga La modificación podrá ser solicitada por cualquier medio de comunicación directa con el Gerente, Practico Marítimo o personal de operaciones de la Empresa.
- e. Toda solicitud de servicio de Practicaje deberá efectuarse con una antelación mínima de 1.1/4 hora (75 minutos) y los agentes marítimos coordinaran con el Operador Portuario el puesto de atraque y la hora en que se efectuarán las maniobras.
- f. Las facturas por los servicios de practicaje deberán pagarse dentro de los 20 días siguientes a la presentación de las mismas. En caso de excederse del plazo indicado, se cargara

- el valor a pagar con el Máximo interés bancario vigente por el periodo que se incurra en mora.
- g. En caso una nave venga por segunda vez al puerto, es requisito indispensable cancelar previamente el monto del primer servicio para proceder a su atención correspondiente a la segunda arribada.
  - h. Las empresas que adeuden facturas por más de 30 días, no serán atendidas en su siguiente arribo.

### **3.2.5 Gestión de la Estrategia Competitiva.**

El contexto en el cual formulé la Estrategia Competitiva, fue basada en los Aspectos o factores Internos y Externos, considerando que en la situación de liderazgo de Practimar no existe competencia y en consecuencia, las preocupaciones de la empresa deberían centrarse en cuidarnos del ingreso de un nuevo competidor y levantar barreras (legales o estratégicas). Este tipo de empresas no necesitan de estrategias para los servicios, la ventaja competitiva deja de existir, sin embargo, analizando el tema, sobre las grandes estrategias de Michael Porter, decidimos copiar ese modelo de las tres grandes estrategias básicas: Liderazgo general en costos, Diferenciación - calidad en el servicio y enfoque a la segmentación. Por corresponder a nuestra empresa de servicios, desarrollamos “La Estrategia del Servicio” para darle mayor valor agregado a éste, por lo que se consideró lo siguiente:

### 3.2.5.1 Aspectos Internos.

Factores muy relevantes que incidieron en la mejora continua y en la eficiencia y eficacia de nuestros servicios.

- Después de la evaluación del desempeño e identificación con la empresa, se propuso la reducción de personal en determinadas áreas, y se incluyó nuevo personal en otras áreas de mayor importancia y productividad, con la finalidad de potenciar los mismos, exponiendo a la Alta Dirección los resultados que se podrían obtener al aplicar estas estrategias urgentes.
- Existía una marcada diferencia entre empleador y trabajador, falta de trabajo en equipo, y desinterés por los problemas de la empresa, se logró dar un giro positivo y un ambiente laboral armonioso, con la implementación de diferentes actividades mensuales de compañerismo incluyendo a la familia de los trabajadores, muchos de los cuales no se conocían entre sí, y menos conocían al dueño de la empresa.(visitas guiadas a la empresa y su ruta de servicio, visita y paseo en la lancha, nueva adquisición de la empresa, programa de visita a barcos extranjeros que llegan al puerto y que son clientes antiguos, etc.)

- Por ser una empresa intensiva de capital humano, siendo este el principal insumo, propuse la capacitación continua, primero de los Prácticos ( área operativa) y posteriormente del área administrativa. Resaltando la capacitación en el extranjero y en Lima para iniciar operaciones en los muelles de ENERSUR y Marine, con nuevos retos y dificultades en el pilotaje y servicio de practicaje.
- Los Prácticos, como personal clave en la empresa tenían un sueldo básico, pero con la nueva propuesta de tarifa que se iba aplicar y análisis de costos e incremento en los ingresos, se acordó otorgar una bonificación adicional por pilotaje.
- Al personal del área operativa, que era contratado por horas, solo cuando había maniobras, se propuso y se aceptó la propuesta de incluirlo en planillas, por tema de seguridad en el cumplimiento de su trabajo, se estableció sueldo básico, asignándoles otras funciones adicionales, se estableció tres turnos de trabajo rotativos cada quincena. Al personal administrativo se les estableció un nuevo horario favorable y adecuado a las estaciones por el clima marcados que existe en el Puerto de Ilo, así como una bonificación económica por onomástico, por movilidad y por aniversario de la provincia.
- Por el cambio en la estructura organizativa se inició la mejoras en las oficinas y se amplió las mismas a

dos pisos (anteriormente solo se atendía en el segundo piso), logrando separar las áreas afines de función.

- En las Oficinas de Lima, por la redistribución de funciones y la reducción de personal, quedaron 3 de 7 servidores. Reduciendo costos administrativos, así como el alquiler de una oficina más pequeña.
- Establecí el sistema de Información Gerencial para la toma de decisiones oportunas del Gerente.
- Se modernizó la empresa con el nuevo sistema tecnológico de comunicaciones tanto de celulares, radios modernos y sistema de central telefónica con anexos por áreas, equipos de cómputos y teleconferencias, internet, para la comunicación fluida cada vez que viaja al extranjero el Gerente Dueño de la empresa, así como sistema de vigilancia electrónica, y seguridad en las puertas, por los constantes robos en la zona y en el mismo edificio de la empresa.

#### **3.2.5.2 Aspectos Externos.**

Por ser una empresa Líder en su servicio en el Puerto de Ilo y previo análisis de la situación comercial de Practimar, se identificó a dos grandes empresas potencialmente competidoras en la zona, estoy hablando de las empresastransnacionales, COSMOS AGENCIA MARITIMA SAC., quienes operan a nivel nacional, incluyendo Ilo, como agenciamientos, estiba, transporte

marítimo y fluvial, operación de terminales marítimos y fluviales, operaciones submarinas, servicios integrales, remolcaje y practicaje, este último servicio no lo realizan en el Puerto de Ilo, zona de acción de nuestra empresa y que es uno de los principales y potenciales competidores de darse el caso.

Por otro lado, se encuentra la empresa TRAMARSA – Trabajos Marítimos S.A., es una Sociedad Anónima que forma parte del Holding Central Puertos, un conglomerado de Compañías del negocio portuario pertenecientes al Grupo Romero, ofrece el conjunto completo de servicios marítimos a nivel nacional, a la atención de naves, carga infraestructura marítima y portuaria, generando valor agregado a través de soluciones especializadas e integrales, así como practicaje, con excepción del puerto de ILO, atraque y desatraque de las naves en los muelles y/o boyas de los principales puertos del país. Ambas empresas poderosas y que a raíz de la Crisis Mundial, que afectó en gran manera el movimiento portuario en Ilo, alejaron provisionalmente la sombra de un competidor.

Por esa ventaja providencial, se pudo continuar con la estrategia competitiva y logré que se implemente todos los cambios establecidos en todos los niveles y áreas de la empresa,

- El Plan Estratégico de la empresa, en el que participé, logró resultados positivos, pero fue con las iniciativas

estratégicas conjuntas, del dueño de la empresa, el socio y el compromiso y la disponibilidad del personal ejecutivo, se ejecutó lo planeado.

- Planifique la estrategia tarifaria acorde a los servicios prestados, la misma que fue aprobada y aplicada inmediatamente.
- Se propuso que el Gerente General y el encargado del servicio de calidad en ese momento, efectuaran continuos viajes a la ciudad de Lima, contando con gastos de representación para reuniones de trabajo con las Transnacionales Tramarsa y Cosmos.
- Para dar mayor facilidad comodidad y servicio de calidad a los prácticos y clientes, se puso en operatividad la lancha “VERO”, acondicionada e implementada para el transporte de personal le dio un valor agregado invaluable al servicio de practicaje, evitando atrasos en la maniobra por falta de lanchas disponibles en horas de la madrugada para los servicios de traslado de los prácticos, así como el servicio de cafetería, especialmente en el invierno, zonas de descanso y recreación mientras se espera el inicio de la maniobra, que en muchos casos puede durar de 2 a 4 horas.
- Así mismo se alquiló un departamento, como estación de prácticos, con todas las condiciones y comodidades necesarias para cumplir con las “Normas de Practicaje Marítimo”, literal L) que

estipula que los Prácticos habrán tenido el descanso necesario y estarán mentalmente despejados para poder dedicar toda su atención a las funciones de practicaje durante la travesía. Hasta mediados del 2008, solo esperaban la maniobra en la estación de prácticos que era la misma oficina, no teniendo un lugar adecuado para su espera y descanso, es decir no contaban con las condiciones adecuadas para cumplir con su trabajo, que en muchas veces influyó en siniestros leves en su servicio de practicaje, pero siniestro en sí que acarrea costos para la empresa.

- Al personal del área de operaciones que realiza turnos de noche se le acondicionó un lugar especial, con las comodidades necesarias para el cumplimiento de su labor, seguimiento control y supervisión de las naves que arriban al puerto y se le brinda el servicio de practicaje, destinándose un personal bilingüe (traductor interprete del inglés) capacitado en la operatividad del practicaje y uso de los medios de comunicación, con las embarcaciones extranjeras que solicitaban nuestros servicios.

### **3.2.6 GESTIÓN ADMINISTRATIVA, CONTABLE Y TRIBUTARIA.**

Cuando ingreso a laborar a la empresa en julio del 2007, como asistente administrativo, la empresa Practimar se encontraba en un desorden administrativo, puesto que no contaban con el

personal idóneo para realizar estos trabajos, el caos ocasiono fuertes multas tributarias por parte de la SUNAT, Ministerio de Trabajo, Municipalidad, Seguro Social etc., los ingresos que con tanto esfuerzo se ganaban, estos se destinaban para el pago de planillas familiares, pago de multas ocasionadas por trabajadores no capacitados y especialmente hago referencia al cuestionado trabajo del Contador Externo de esa fecha, que no cumplía con su contrato ya que la información contable tributaria y administrativa nunca estaba al día, así como el pago de los impuestos que en la mayoría de las veces se pagaba a destiempo, adicionalmente el Gerente de la empresa no podía tomar decisiones oportunas y eficientes, por los problemas expuestos líneas arriba.

Mi participación activa en la elaboración del diagnóstico de la gestión administrativa, contable y tributaria fue oportuna, puesto que se concluyó con recomendaciones y conclusiones que llevaron al cambio drástico en la gestión administrativa.

Al efectuar la Gestión administrativa, contable y tributaria garantiza la fluidez y actualización del sistema de información y el archivo de la documentación, que se encontraba desactualizada y desorganizada desde 5 años atrás.

o Gestión en lo administrativo:

- Se me designó como Jefe de la Oficina de Administración.
- Realicé una serie de actividades, tomando como referencia el método de Fayol, basé el diagnóstico realizado a la empresa, organizando, ejecutando y controlando las propuestas de cambio y la reestructuración organizativa.

- Organización y disposición de los archivos administrativos de la empresa.
- Se elaboraron una serie de manuales y directivas, para la organización de la empresa, control de los equipos de cómputo, internet, reglamento de personal, y operativos etc.
- En el tema organizativo, se propuso la evaluación del personal, dando como resultado la reducción de personal en la oficina de Lima, especialmente, cesamos a los familiares directos del dueño y que no tenían funciones definidas.
  - Gestión en lo Contable y Tributario:
    - El primer resultado del diagnóstico fue contratar los servicios de una auditoría, contable, financiera y tributaria para la empresa, el resultado sería un termómetro de cómo se encontraba la empresa funcionando y las medidas correctivas que se deberían de efectuar en los aspectos contables, tributarios y financieros. (**VER ANEXO NRO.02**)
    - La información contable se encontraba atrasada y por ende los libros contables, dando como resultado el incumplimiento constante de los tributos ante la SUNAT, Ministerio de Trabajo, EsSalud, etc. Para dar solución al tema se contrató los servicios externos de una contadora para la regularización y actualización de la información. Así mismo se adquirió un Sistema Contable Computarizado para llevar la Contabilidad paralela de la

empresa, acción que dio buenos resultados puesto que se supervisaba de cerca el trabajo que realizaba la contadora externa, cumpliendo los plazos ante la SUNAT y teniendo a mano información fidedigna mensualizada, lo que sirvió para la toma de decisiones de inversión por parte de la Alta Dirección.

- Se elaboró el primer Inventario de la Empresa, codificando todos los activos de la empresa, resultando bienes faltantes, deteriorados y obsoletos, estableciendo la Directiva para inventarios y así poder dar de baja a todo artículo inservible y obsoleto, a raíz de este inventario se efectuó el reemplazo de muchos bienes con la correspondiente adquisición, de acuerdo a lo propuesto de bienes de última tecnología, así como fotocopiadoras de vital necesidad para la empresa.

### **3.3 REFORMULACIÓN DE LA ESTRUCTURA, PROCESOS Y ESTRATEGIAS REALIZADAS.**

#### **3.3.1 Estructura Organizacional:**

- En la empresa tenían la concepción errada que se puede funcionar mejor sin un organigrama definido y con pocas personas, pero en el análisis efectuado a PRACTIMAR en el aspecto organizativo, encontré un ambiente de intrigas, frustraciones, falta de coordinación duplicidad de esfuerzos, políticas vagas, toma de decisiones inciertas y otras manifestaciones claras de ineficiencia organizacional, por lo

que diseñé la nueva estructura orgánica, demostrándoles que en todo organigrama se grafican las líneas de autoridad y toma de decisiones, para que el personal antiguo y el nuevo por contratar vean como se vincularían dentro de la estructura de la empresa, y de esa manera ubicarse orgánicamente y empezar a trabajar teniendo en mira la nueva Administración Estratégica, planteada a la Alta Dirección, la nueva organización quedó como sigue:

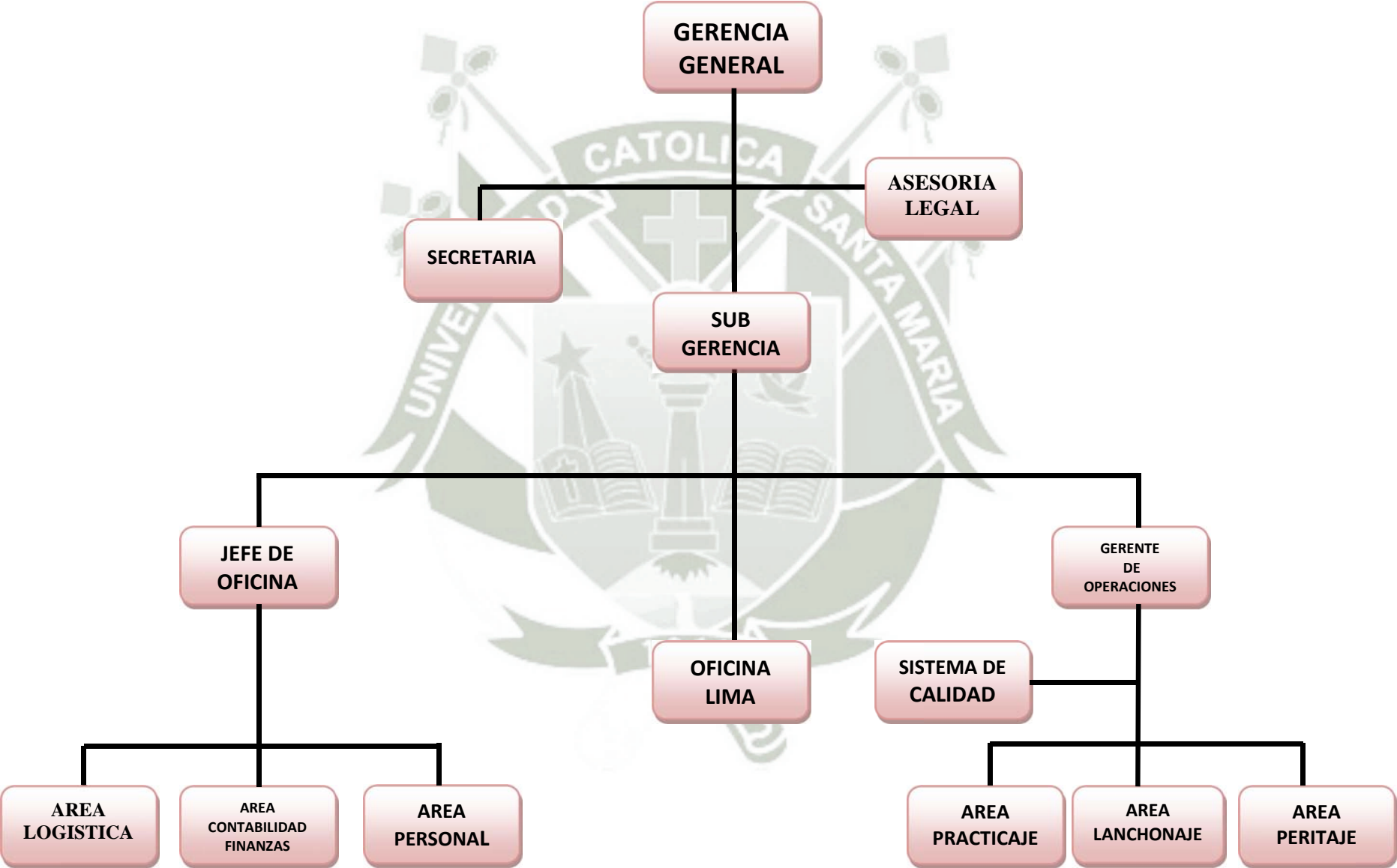
- GERENCIA GENERAL, ocupado por el principal dueño de la empresa, y que a su vez forma parte del personal de operaciones, como Práctico. Bajo su mando una Secretaria Ejecutiva.
- SUB GERENCIA, se le designa al segundo socio de la empresa, quien realizará las funciones y reemplazará al Gerente General en sus ausencias, con amplios poderes.
- ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS, se me designa como jefe de la oficina, encargada de la gestión administrativa de la empresa, planificando, organizando, dirigiendo, coordinando y controlandolos sistemas administrativos, así como reemplazando en sus funciones al Gerente y Sub Gerente durante sus ausencias,teniendo bajo mi cargo a las áreas de Logística, Personal, Contabilidad y Finanzas, dentro de ésta área se contrató un Contador Externo para los servicios exclusivamente contables y tributarios, las otras áreas fueron ocupados, previa evaluación por

profesionales idóneos para los cargos y dispuestos a adecuarse a la nueva administración.

- **OPERACIONES**, a cargo de la supervisión, control y dirección de los diferentes servicios que presta Practimar, con sus tres áreas operativas: Practicaje, Lanchonaje y Peritaje, con personal capacitado y especialista en los temas marítimos. Dentro de cada área se contrató personal marino-tripulantes, patrón de lancha, guardián, gavieros y un controlador demaniobras bilingüe, para la comunicación fluida con los capitanes de barco.
- **ASESORÍA LEGAL**, se contrata un Asesor Externo para los servicios de cobranza morosa, y trámites legales a Capitanía del Puerto y entes rectores nacionales.
- **SISTEMAS DE CALIDAD**, se contrata una especialista en la materia, para el asesoramiento y monitoreo continuo y lograr las Certificaciones y Re - certificaciones de Calidad ISO-9001:2008 programada para el 2012.
- **OFICINA LIMA**, que dependa directamente de la Gerencia, con el mínimo de personal y con la nueva imagen de calidad total en esa oficina, estableciéndose nuevas funciones.

GRAFICO N° 02

ORGANIGRAMA PROPUESTO



Fuente y Elaboración propia.

### **3.4 RESULTADO DE GESTION.**

#### **3.4.1 CONTINUAR CON EL SERVICIO DE PRACTICAJE LÍDERES EN EL MERCADO.**

El Objetivo principal de la empresa Practimar Ilo, era Continuar con el Servicio de Practicaje únicos o Lideres en el Mercado, se logró después de aplicar la estrategia urgente, por lo que nos remontamos a dos etapas marcadas dentro de la historia de Practimar, para posteriormente, indicar el resultado de la Gestión efectuada como participante de los mayores logros en la empresa:

- Primera Etapa - Empresa Individual de Responsabilidad Limitada: PRACTIMAR ILO EIRL. Desde el 06 de Abril de 1992, hasta el año 2007, 16 años de funcionamiento, Empresa familiar, sin organización y administración definida, con personal no capacitado y cargos ocupados no adecuados al perfil del puesto, pero teniendo como fortaleza el liderazgo en el servicio de Practicaje, logrando Ingresos y utilidades significativos durante el periodo 2006 al 2007, alcanzando un promedio de Ingresos anuales superiores a los 4'000.000, (cuatro millones de nuevos soles), traducidos en dólares US. 1'300,000.00 dólares americanos, tal como se demuestra en el cuadro Nro.02, a pesar de todas las limitaciones administrativas y operativas ya descritas a lo largo del presente informe. Además, por el alto espíritu competitivo y receptor del dueño de la empresa, se logra un

posicionamiento a nivel nacional e Internacional debido a la participación en los Sistemas de Calidad de los servicios para la Certificación ISO -9001, así como la obtención de muchos premios nacionales e internacionales, que obligan a la empresa a mejorar cada año los diferentes procesos y la mejora continua de la gestión de la calidad de sus servicios, enmarcados en normas Internacionales ISO para continuar con sus logros. Es en este momento de la vida de la empresa que se pasa a la siguiente etapa.

- Segunda Etapa – Empresa Practimar Ilo SAC, Sociedad Anónima Cerrada: desde enero del 2008, con la nueva denominación y las continuas premiaciones Internacionales que recibía la empresa, logra elevar su nivel empresarial, y por ende su Imagen Portuaria, proyectándose hacia la comunidad Internacional, originando confianza y credibilidad en los usuarios que utilizaban los servicios marítimos, pero el escenario se tornó sombrío, puesto que la Crisis Económica Mundial, afectó en sobremanera a las operaciones marítimas, ya que no ingresaban buques de alto tonelaje, bajaron las importaciones y las embarcaciones que llegaban al Puerto de Ilo eran buques medianos y/o pequeños, porque en muchos casos se regresaban sin carga, que por supuesto ocasionó una disminución alarmante en los ingresos, por ejemplo en el año 2008, respecto a los ingresos del 2007, **bajó en un -7 %, es decir S/.301,811.00** nuevos soles menos que el año anterior y para el **año 2009**, comparativamente con el 2008, se llegó a un **-21% es decir**

**S/.908,077**, nuevos soles, casi Un millón de soles menos que el 2008, tal como se aprecia en el gráfico N°03.

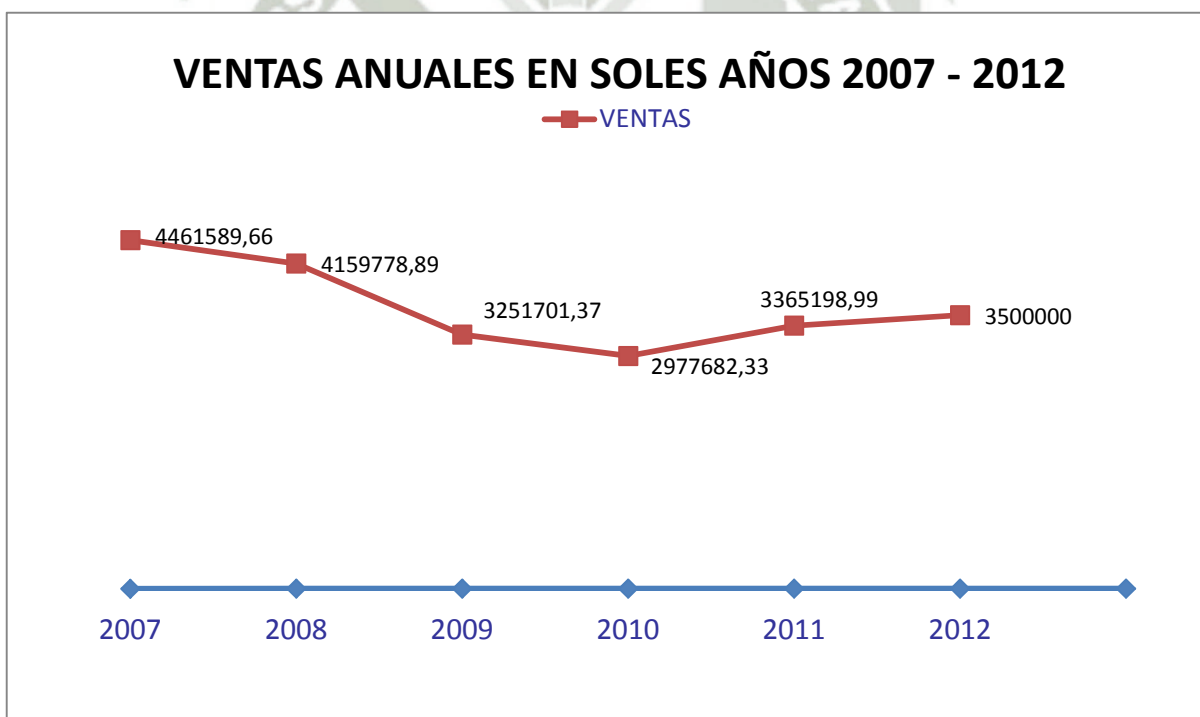
En base a la información financiera de la empresa y mi participación activa a partir del 2008, se plantea una administración estratégica para enfrentar la crisis económica que se avecinaba, teniendo en consideración el análisis FODA y la Matriz de Prioridades, los resultados empezarán a dar su fruto partir del 2009, fijándonos como meta, no llegar al déficit a la empresa, sino más bien, lograr utilidades, en vez de pérdidas, el resultado fue el siguiente:

- Continuamos con el liderazgo en el Mercado Local, cumpliendo con la Misión y Visión de la empresa, y fuimos reconocidos a nivel Nacional e Internacional, como una organización Modelo que evoluciona constantemente hacia la perfección en la prestación de nuestros servicios marítimos, asegurando la calidad en el desarrollo y producción, marcando la diferencia por la eficiencia de los servicios prestados con respecto a otras empresas del ramo.

**Grafico N° 03- Ingresos 2007 al 2012.**

AÑOS	VENTAS
2007	4,461,589.66
2008	4,159,778.89
2009	3,251,701.37
2010	2,977,682.33
2011	3,365,198.99
2012 (*)	3,500,000.00

( \* ) Proyección.



### **3.4.2 PARTICIPAR EN EL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.**

Primeramente, debo de indicar que para empezar a elaborar el Plan Estratégico junto con el equipo técnico, tuvimos que convencer al Directorio y algunos funcionarios, que el documento a elaborar era de vital importancia, especialmente por los tiempos en los cuales nos tocaba trabajar, un futuro incierto. Los paradigmas encontrados en la empresa relacionados a este tema estaban muy arraigados, algunos manifestaban que lo que se elaboraría era pura teoría, es mucho costo y no se entendería, además que eso solo le corresponde a las empresas grandes.

En resumen la exposición se centró en la propuesta de iniciar una nueva Administración Estratégica a través de la elaboración de un Plan Estratégico el mismo que consolidaría las expectativas de la empresa en el largo plazo, y que se expresaría a través de la visión, misión, valores y objetivos estratégicos. Como ya se contaba con los 2 primeros aspectos, solo quedaba actualizarlos y posteriormente continuar con el Plan.

La segunda parte de mi participación fue actualizar y modificar la Misión, Visión y Valores, estableciendo posteriormente los objetivos estratégicos, para lo cual convoqué a los directivos de la empresa, para iniciar el trabajo ya mencionado.

### **LA MISION DE LA EMPRESA PRACTIMAR SAC, QUEDÓ COMO SIGUE:**

“Nuestra razón de ser es la de brindar un servicio de calidad de Practicaje y Peritaje, que con óptima cultura marina apoyamos alas agencias marítimas en el servicio que brindamos a nuestros usuarios.”

### **LA VISION DE LA EMPRESA PRACTIMAR ILO SAC, QUEDO ASÍ:**

“Ser una empresa de Practicaje y Peritaje,Líder por la Excelencia y Calidad de sus servicios siendo reconocidos a nivel Internacional, orientando nuestros esfuerzos a generar valor para nuestros clientes, para los dueños de la empresa y para sus trabajadores.”

Los valores encontrados en la empresa fueron analizados y revaluados, tomando como referencia los comentarios vertidos por Stephen P. Robbins, que a la letra dice “ Las convicciones básicas de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es personal o socialmente preferible a un modo de conducta o estado final de existencia opuesto” y que los valores tienen prioridad en cuanto son positivos o negativos y jerarquía en cuanto son superiores o inferiores, por eso se establecieron los nuevos valores, tal como se detalla a continuación:

- **Trabajo en Equipo:** La búsqueda de un ideal común nos une, con esfuerzo y dedicación buscamos alcanzar nuestras metas.
- **Eficiencia:** Aprovecha al máximo tu tiempo y lo que esté a tu alcance para lograr tus metas
- **Respeto:** Respeta a los demás y te respetarán
- **Compromiso:** Involúcrate en cada proyecto como si fuera el más importante de tu vida.
- **Pro actividad:** Tus ideas pueden cambiar al mundo, no tengas miedo de proponerlas.
- **Excelencia desempeño e innovación:** Promovemos excelencia en todo lo que hacemos, creando un ambiente donde surjan ideas y métodos innovadores para mejorar nuestros procesos.

Estos nuevos valores, tuvieron un alto impacto en la organización, fueron comunicados y difundidos en el día a día de la empresa formal e informalmente, a los nuevos y a los antiguos trabajadores en todos los niveles jerárquicos, estos valores fueron compartidos y los gastos de control y supervisión disminuyeron sustancialmente, especialmente en el área operativa.

Como parte del Plan estratégico se establecieron los Objetivos Estratégicos de la empresa, como se muestra en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 05**

**OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		ESTRATEGIAS	INDICADOR	META		
				1	2	3
<b>I</b>	Aumentar la rentabilidad estimada	Incrementar las ventas	Porcentaje anual de incremento de ventas	0%	5%	8%
		Reducción de costos	Porcentaje de reducción de gastos administrativos y operativos	0%	10%	20%
<b>II</b>	Mantener el Liderazgo del Servicio de Practicaje.	Personal de la Gerencia de Operaciones –Bonos de Producción	Número de Prácticos certificados	0	0	2
<b>III</b>	Sistematizar los sistemas administrativos y operativos	Implementar aplicaciones informáticas	Número de aplicaciones en uso	1	2	4
<b>IV</b>	Capacitar al personal de la empresa	Cursos de capacitación personal administrativo y de operaciones.	Número de talleres y diplomados	2	3	6
		Especialización en el extranjero personal de operaciones - Prácticos	Número de Cursos de especialización	1	2	3

FUENTE: PractimarIlo SAC.

ELABORACION: elaboración propia

### 3.4.3 PRACTICOS REVALORADOS EN LA EMPRESA.

Una de las estrategias planteadas para continuar con el liderazgo en el mercado local de la Cadena del Comercio Internacional en el servicio de practica, fue establecer con los 2 Prácticos más antiguos de la empresa una Alianza Estratégica para evitar la competencia de las otras empresas transnacionales que a nivel nacional brindan el servicio de PRACTICAJE. La fortaleza analizada y evaluada, fue el contar con 02 servidores, leales y comprometidos con Practimar, los prácticos más antiguos, provenientes de Lima, con familia constituida y formada en esa ciudad y que por sus años de servicio y experiencia son los puntos claves del funcionamiento de la empresa y presa fácil de la competencia, o en el otro extremo, unirse y formar otra empresa y de esta manera, hacerle la competencia a Practimar, que les brindó y les dio las facilidades para trabajar tantos años en el servicio de practica en el Puerto de Ilo.

Por estas consideraciones y para lograr los objetivos y metas trazadas, se propuso una estrategia agresiva desde el punto de vista de la Alta Dirección, puesto que representaría en el corto plazo una disminución de las utilidades y en el largo plazo un sostenimiento financiero y de liderazgo de Practimar en el puerto de Ilo, tomando como base la Administración de las compensaciones dentro de una empresa, que influiría favorablemente en el clima laboral de Practimar, se propuso otorgarles BONOS DE PRODUCCIÓN, que combinados con su sueldo fijo, sería un excelente incentivo para permanecer en

la empresa por mucho tiempo más, lo que motivó esta propuesta fueron los siguientes aspectos:

- Los niveles de producción de los prácticos excedía a lo normal y el sueldo mensual siempre es fijo \$. 4,000 dólares americanos, así produzcan más o menos, comparado a los Ingresos mensuales que aportan a la empresa.
- La pérdida o fuga de este personal, experto, de mucha experiencia y sobre todo leal, le costaría mucho a la empresa, no solo en lo referente al desarrollo del trabajo, sino cuanto le costaría a la empresa un nuevo entrenamiento, el periodo de ajuste, los costos asociados por la búsqueda de un nuevo profesional, también se debe de considerar la insatisfacción del cliente ante nuevos prácticos en la empresa. etc.
- Las familias de estos trabajadores son de Lima y por ende constantemente y de acuerdo a la programación de sus turnos tienen que estar viajando a esa ciudad, ocasionando gastos adicionales cuando se trata de permisos personales por enfermedad o problemas familiares.
- La estadía de este personal que no tiene viviendas en el Puerto de Ilo, les ocasiona un gasto fijo mensual y por ende disconformidad en el desempeño de sus funciones.

Los beneficios adicionales que se les otorgarían sumarían a las otras bonificaciones no dinerarias que en resumen sería atrayente para estos trabajadores que por años vienen laborando

en una empresa que ya viene a ser parte de su vida. La propuesta fue expuesta a la Alta Dirección, con argumentos técnicos y financieros, la misma que fue duramente debatida y repensada por los socios de la empresa; a lo largo de unas semanas fue aceptada por ambas partes, por ser una empresa de servicios privada, la vulnerabilidad de Practimar estaría siempre en el recurso humano especialmente el personal operativo que maneja los servicios de practica, por esa razón se establece la propuesta estratégica ya expuesta, en el siguiente cuadro se detalla los beneficios adicionales para lograr los objetivos estratégicos y de primera importancia dentro del plan.

**CUADRO N° 06**

**PROPUESTA ESTRATEGICA –BONOS DE PRODUCCIÓN.**

<b>RUBRO</b>	<b>ACTUAL \$</b>	<b>PROPUESTA \$</b>
<b>Sueldo de Prácticos/mes</b>	4,000.00	5,000.00
<b>Promedio de Pago por maniobra - mes</b>	4,000.00	5,000.00
<b>BONOS DE PRODUCCION- Distrib. Julio-Diciembre</b>	X	15 % de la utilidad
<b>Bonificación por Aniversario empresa.</b>	X	500.00
<b>Pasajes aéreos Tacna-Lima-Tacna</b>	X	2 pasajes /mes

Fuente: Propia  
Elaboración Propia.

Para convencer al Directorio de la Propuesta que de todas maneras iba a significar un desembolso adicional, tuve que efectuar simulaciones de la inversión en el tiempo que se les otorgaría a los futuros socios, resalto “inversión”, puesto que una empresa de servicio, como es Practimar, los que generan el ingreso en un 90% son los Prácticos, recurso humano indispensable para el funcionamiento de la empresa, por esas razones denominó inversión a las bonificaciones que recibirían los prácticos, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**CUADRO N° 07**

**PROPUESTA ESTRATEGICA VALORIZADA**

<b>RUBRO</b>	<b>DETALLE</b>	<b>MONTO ANUAL \$</b>
Sueldo de Prácticos	2 x 5,000 x 12m	120,000
Pago por maniobra	2 x 5,000 x 12 m	120,000
Bonificación por aniversario	500 x 2	1,000
Participación en Utilidad año base 2010.	15 % de 63,200 x 2 Prácticos	18,960
<b>T o t a l Inversión x 2 P.</b>		<b>U.S. 258,960</b>

Fuente: Propia  
Elaboración Propia.

Los ingresos correspondientes al periodo 2009 al 2012 y las respectivas utilidades, se grafican en el cuadro N°

08, expresado en Dólares Americanos, como se muestra a continuación:

**CUADRO N° 08**

**INGRESOS Y UTILIDADES-Dólares**

AÑO	INGRESOS	UTILIDADES
2009	1'136,958	93,247
2010	1'052,184	87,389
2011	1'241,770	119,950
Proyección a Diciembre – 2012	1'330,798	133,079

**Fuente:** Registro Contable

**Elaboración:** Elaboración propia

El monto de la inversión de la principal propuesta estratégica, de otorgarle los Bonos por producción para los Prácticos en la empresa se calculó en \$ 258,960 dólares americanos, que comparado a los Ingresos del 2012, representa solo el 19.4 % del ingreso anual.

Como se puede apreciar el costo de la inversión en el recurso humano, no afectaría en los resultados del ejercicio, sino muy por el contrario los ingresos y las utilidades irían en aumento a pesar de la crisis económica mundial que se extenderá hasta más de 10 años, es decir hasta el 2018, según los analistas financieros.

En conclusión la propuesta estratégica dio sus frutos y la empresa continua hasta la fecha con resultados alentadores.

#### **3.4.4 CARTERA PESADA DE CLIENTES AL OLVIDO.**

En el 2007, como referí líneas arriba, encontré la empresa con una relación de cuentas por cobrar muy altas, porque los clientes demoraban en pagar, hasta un año después de efectuado el servicio, además no existía una política de cobranzas agresiva que presionara a los clientes a efectuar su pago puntual, ante esa situación, se puso en práctica las nuevas políticas administrativas, como consecuencia del resultado del análisis practicado a la empresa enmarcado en la matriz de prioridades. A la fecha ya no se tiene problemas con las cuentas por cobrar, muy por el contrario los clientes efectúan el pago acogidos a la tarifa establecida de pronto pago.

La política de cobranza en resumen fue la siguiente:

1. Bono por pronto pago, de \$ 0.01 x TRB x Nave , si factura es cancelada a los 15 días de la fecha de recepción
2. Corte del segundo servicio, en caso no pago del primer servicio.
3. Se designó un trabajador de Operaciones para el seguimiento y control de las facturas emitidas, reportando semanalmente sobre los resultados obtenidos.

4. Se instaló un programa computarizado para el control de la facturación diaria y las cuentas por cobrar, así como la respectiva comunicación a través de internet, por la cantidad de buques que se atendían mensualmente, como se puede apreciar en el **ANEXO N° 004**.
5. La estrategia más importante aplicada fue la Compensación de Cuentas por cobrar , por las cuentas por pagar , que se empezaron a realizar a través de una Cédula de Compensaciones, en la que se llevaba el control y por ende la respectiva cancelación de las mismas, tal como se puede observar en el **ANEXO N° 03**.

### **3.4.5 REDUCCION DE COSTOS OPERATIVOS Y ADMINISTRATIVOS**

Del resultado de la Auditoría financiera Contable y Tributaria, contratada justamente para determinar errores y efectuar las medidas correctivas, en el **ANEXO N° 2**, se explica ampliamente el resultado de la Auditoría Tributaria Preventiva, como resumen se puede indicar lo siguiente:

1. La empresa efectuaba diferentes gastos que no correspondían a la actividad de la empresa, así como diferentes gastos no sustentados, ejemplo Gastos de representación por montos elevados, que solo era para atender gastos personales y/o familiares, no detallando el consumo realizado, este tipo de gastos no son deducibles, por ende no deberían ser aceptados contablemente .

2. Gastos ajenos al giro del negocio, se realizaron diversas compras de bienes y/o servicios que por su naturaleza y cuantía se evidencian que son de uso personal y no tienen vinculación con la actividad de la empresa, también se identificaron montos considerablemente altos.
3. Gastos de viaje, este rubro era común, por el hecho de tener una agencia en la ciudad de Lima, pero los gastos eran excesivos y muchas veces no sustentaban el motivo del viaje.
4. En cuanto a los gastos operativos de la empresa, había mucho problema con la operatividad de la lancha, ya que no existía el control en los gastos de la misma, mucho consumo de combustible, gastos en cuanto a su mantenimiento, reparaciones continuas y pérdida de bienes, herramientas equipos de seguridad, entre otros.
5. Adicionalmente, los gastos de personal correspondientes a la Oficina Limay a la Gerencia de Operaciones, fueron observados por mi gestión, uno de los problemas encontrados es que no tenían funciones específicas y los resultados eran negativos, no había producción, ni con los trabajos encomendados, por eso la propuesta fue efectuar evaluación al personal y reducir al más del 50%, propuesta aceptada, dando como resultado positivo costos operativos bajos, es decir la planilla Lima, se redujo a S/42,000.00 nuevos soles anuales con solo 3 trabajadores, que se encargaban básicamente de la cobranza en Lima y los trámites administrativos ante la DGC- Dirección General

de Capitanías y Guardacostas, así como a los Ministerios relacionados al tema marítimo y en General de las compras para oficina Ilo.

De acuerdo a lo indicado líneas arriba, el gasto administrativo fue reduciéndose en el 2010 e incrementándose en el 2011, para posteriormente y en proyección a Diciembre 2012 los gastos administrativos se reduzcan paulatinamente, la meta era reducir en un 18%, los gastos administrativos, con respecto a los Ingresos de la empresa, por lo que las medidas establecidas fueron drásticas, causando diversos problemas en el área administrativa y especialmente en el entorno familiar. Se determinó una política de austeridad extrema, estableciéndose sanciones a quienes efectuaban este tipo de gastos, así como la restricción en el uso del internet, teléfonos celulares, gastos de representación, viajes, entre otros. La meta de reducir los gastos administrativos y operativos se cumplió, puesto que la proyección para el 2012 está por el orden del 20% y las adiciones registradas en la contabilidad en el 2011 fueron de S/. 6,600.00 al año, y como objetivo para el 2012, es registrar adiciones mínimas necesarias, es decir, efectuar los gastos administrativos y operativos que realmente y eficientemente se deben de efectuar en toda empresa.

**CUADRO N°. 09****GASTOS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS X AÑOS  
(Moneda nacional)**

<b>AÑOS</b>	<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>GASTOS OPERATIVOS</b>
<b>2009</b>	811,997	2'149,204
<b>2010</b>	677,875	2'030,957
<b>2011</b>	839,620	2'284,963
<b>2012 ( * )</b>	580,000	1'980,000

Fuente: Información contable  
Elaboración: Elaboración Propia

(\*) Proyección de gastos a Diciembre 2012

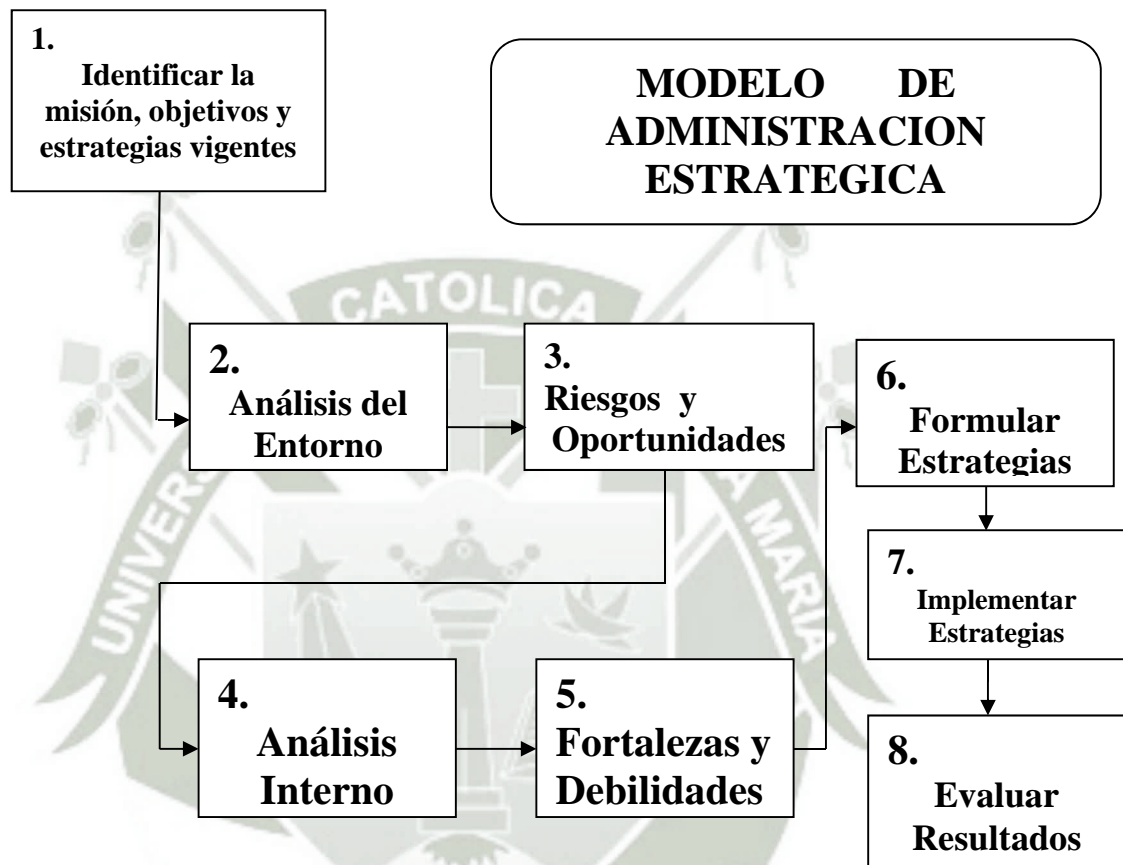
En el cuadro se puede apreciar el comportamiento de los gastos administrativos, en comparación con los gastos operativos por años.

**3.4.6 ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y CULTURA ORGANIZACIONAL.**

En el presente trabajo informe de Practimar Ilo EIRL y posteriormente SAC, utilice la metodología de la Estrategia de Gestión desarrollada en los 5 pasos determinantes para el éxito de una empresa, como son: Fijar objetivos, análisis Interno y Externo, Ventajas comparativas y por último el diseño de la nueva estructura orgánica y su posterior aplicación. En esta etapa del trabajo faltaba establecer la Administración Estratégica para su posterior ejecución en la empresa, este modelo de administración determina 8 puntos a desarrollar, tal

como se grafica en el siguiente modelo de Administración estratégica.

**CUADRO N° 10**



Fuente: Información  
Elaboración: Elaboración Propia

Como consecuencia del cambio de denominación de EIRL a SAC, se planteó iniciativas estratégicas urgentes, tal como se muestra en la matriz de prioridades que se dio inicio y por ende se implementaron las Estrategia de Gestión, por esa razón es que al llegar a esta etapa ya se desarrollaron y analizaron los puntos 1;2,4 plasmados en el presente informe y faltaba determinar los puntos 3 y 5, es decir el análisis FODA

importante dentro de una Administración Estratégica que se iba a desarrollar, internalizando al personal directivo y los trabajadores que la A.E. iba a significar mucho trabajo y especialmente tener conciencia del cambio que se avecinaba y comprender que era vital implementar este modelo en el menor tiempo posible, caso contrario la vida de la empresa estaba a la deriva, así como los puntos 6,7 y 8 que se fueron elaborando a través de la matriz de prioridades, pero no en su integridad.

El modelo de Administración Estratégica planteada a raíz de la Estrategia de Gestión utilizada para sacar adelante a la empresa, la propuse en dos etapas o momentos: Del cuadro 10, en el presente informe lo desarrollé desde el Numeral 1 al 5 como primera etapa, incluyendo el análisis FODA y la segunda etapa del numeral 6 al 8 , de ser aprobada esta propuesta por la Alta Dirección se continuaría con la ejecución de la misma y/o se modificaría de acuerdo a lo planteado por los socios de la empresa.

Las iniciativas planteadas a lo largo del presente informe incluyendo la Administración estratégica y Cultura Organizativa, traía consigo muchos retos pero el Objetivo principal era ofrecer los servicios de practicaje y peritaje con excelencia y que involucre a todas las áreas de la empresa, permitiéndonos consolidar y continuar con el funcionamiento de Practimar.

En esta fase, elaboramos el primer FODA de la empresa, de acuerdo a lo siguiente:

#### A. Análisis FODA de PRACTIMAR ILO SAC.

##### Fortalezas

- Excelente reputación de la empresa.
- Condición financiera sólida.
- Personal de Operaciones para el practicaaje, con habilidades y pericias especiales.
- Liderazgo en el mercado.

##### Debilidades

- Personal desconoce la misión, visión, valores, códigos de conducta.
- Falta de Activos Fijos Valorados, Inmuebles y Maquinaria.
- Problemas en cuanto a las actividades y tareas que se realizan en cada área.
- Ambiente negativo y de desconfianza.
- Uso de recursos financieros de manera desorganizada y arbitraria.

##### OPORTUNIDADES

- Utilizar los sistemas de información, programación y logísticos de actividades afines.

- Consolidar operaciones en todo el sur del país.
- Certificados de calidad.
- La nueva constitución de la empresa permite nuevas oportunidades de negociación e inversión.
- Ingreso al mercado de mayor cantidad de buques de menor tonelaje, con mayor frecuencia naviera.

#### AMENAZAS.

- La continuidad de la crisis económica mundial provocará una baja en la demanda de los servicios.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Posible modificatoria a la norma legal.
- Reacción negativa de los clientes a las nuevas tarifas establecidas.

Este análisis FODA, elaborado por el equipo directivo de Practimar, servirá de gran apoyo para la planificación estratégica que se desarrollará en la segunda etapa, pero es necesario resaltar que este FODA también permitirá determinar alternativas estratégicas viables para afrontar los diversos cambios que el medio presenta y hacerlo con éxito, es decir, de una manera racional y mejor planificada. Destaco los siguientes aspectos que este FODA logrará:

- Determinaremos las posibilidades reales de la empresa para lograr los objetivos que se habían fijado inicialmente.

- El dueño de la empresa y su socio, tomen conciencia, sobre los obstáculos que deberá afrontarse en el futuro.
- Conociendo los factores positivos y negativos de la empresa, actuaremos de manera prioritaria y comprometida con el logro de los objetivos.

Sabemos que un FODA ocasionará resistencia al cambio por parte de los empleados y algunos funcionarios, por lo que propuse trabajar en ese sentido, implementando desde ya la Cultura Organizacional, que es el siguiente tema a tratar.

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Para implementar con éxito una estrategia, es necesario ajustar la estructura con la cultura de una organización, este proceso puede contribuir al rendimiento de la empresa en la medida en que el líder o dueño de la empresa apoye tanto a la implementación de su estrategia como a los cambios necesarios de la misma. Si la estrategia y la cultura de la empresa se refuerzan mutuamente, los empleados encontrarán natural su compromiso con la estrategia, sus valores y normas compartidas facilitarán que las personas se unan en torno a la estrategia elegida.

Este líder, debe ser idóneo para rodearse de gente capaz y con autonomía para manejarse y aportar criterios técnicos y humanos, porque tendrá que remover las estructuras existentes y creará una nueva cultura empresarial dentro de la

organización, haciéndola más estable y con ello un posicionamiento en el mercado mucho más fuerte.

A continuación detallo algunos aspectos que son necesarios explicar a la Alta Dirección para su correspondiente aplicación en la segunda etapa de este estudio:

- Los dueños y la Alta Gerencia son los responsables de crear la cultura organizacional.
- Crear capacidad de auto diagnóstico y auto diseño de la estrategia empresarial.
- Formar diversos equipos de alta gerencia.
- La C.O. posee normas, estándares, valores, que afectan la forma en que se desarrollan los negocios, los empleados la deben interiorizar haciéndolas suyas, determinando su comportamiento.
- Aplicar tres conjuntos de valores comunes: Valores para la acción, Naturaleza de la misión y Manejo de la organización.
- Crear la necesidad de mejorar la organización.
- Crear la necesidad de modificaciones conductuales y adquisiciones de nuevas habilidades.
- Mejorar el trabajo individual y grupal.
- Lograr un cambio más duradero en la organización.
- Cambiar el sistema de compensaciones para lograr aceptación de los nuevos valores.
- Sustituir normas no escritas por nuevas normas y reglamentos.

Como un comentario adicional puedo decir que la implementación de una o más de estas sugerencias no originará un cambio drástico ni inmediato de la cultura organizacional, ya que el cambio cultural es un proceso lento, medido en años y no en meses.

Creo conveniente expresar lo dicho por Amar Bhide, como punto concluyente de este tema “La capacidad de una organización para ejecutar su estrategia depende de su infraestructura “hard” – su ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y SISTEMAS – y su infraestructura “soft – su CULTURA”.



## CONCLUSIONES

1. El Gerente de la empresa deberá contar con amplios conocimientos de las herramientas estratégicas de gerencia, que permitan una gestión de excelencia, tal como lo establece la Visión de la empresa, o en todo caso contratar a un asesor especializado en estos temas, para que maneje los siguientes aspectos:
  - ❖ Administración Estratégica, porque la competitividad de hoy nos hace ver que las organizaciones deben establecer una planificación y organización acorde a las nuevas necesidades y objetivos empresariales.
  - ❖ Finanzas, porque como todo ente deberá generar productividad y que solo se logrará realizando una adecuada administración y control de los recursos de la empresa.
  - ❖ Procesos de operaciones, como parte de un medio de poder cumplir en forma eficaz y eficiente lo planificado.
2. La tecnología y los sistemas de información aplicados, como resultado de las propuestas realizadas a la empresa, permitieron dar un servicio de calidad total y excelencia a los clientes internos y externos de Practimar.
3. Con la capacitación continua de los Directivos y personal operativo, en el extranjero, como parte de la inversión de la empresa, se logró elevar el nivel profesional y técnico operativo

de Practimar, para brindar con calidad los servicios de la empresa y cumplir con sus funciones a cabalidad.

4. Con la implementación de la nueva estructura y organización se logró continuar en el liderazgo del servicio de practica en el Puerto de Ilo y por ende mayores ingresos y utilidades para la empresa.
5. La aplicación de medidas de austeridad y la evaluación del personal por la aplicación de la nueva estructura de la empresa, logramos la reducción de los costos administrativos y operativos, formando a la empresa como SAC, más empresarial que familiar.
6. Reducción al 90% de los clientes morosos, al proponer y aplicar la nueva política de cobranza.
7. Al hablar del servicio de practica, es importante tener en cuenta que no consiste en satisfacer las demandas de aquel a quien supuestamente servimos sino en cubrir sus auténticas necesidades
8. Es necesario, traer a la memoria lo que expuso el gerente Peter Drucker, que dijo “Las empresas deben hacer bien las cosas (do well) para poder hacer el bien (do good).

## RECOMENDACIONES

Las recomendaciones a las que se ha llegado en el presente informe son:

1. Que usando el modelo de la Administración Estratégica y la aplicación de la Cultura Organizacional, la empresa Practimar Ilo, deberá elaborar las estrategias para motivar, incentivar y capacitar a su personal, lo cual le permitirá mejorar la calidad de los servicios que brinda a sus clientes.
2. Que se concluya con la segunda etapa del modelo de la Administración Estratégica planteada a la Alta Dirección.
3. Se recomienda ampliar los beneficios y Bonos por producción a los demás trabajadores previa evaluación.
4. Continuar con el control de los gastos administrativos y operativos de la empresa.

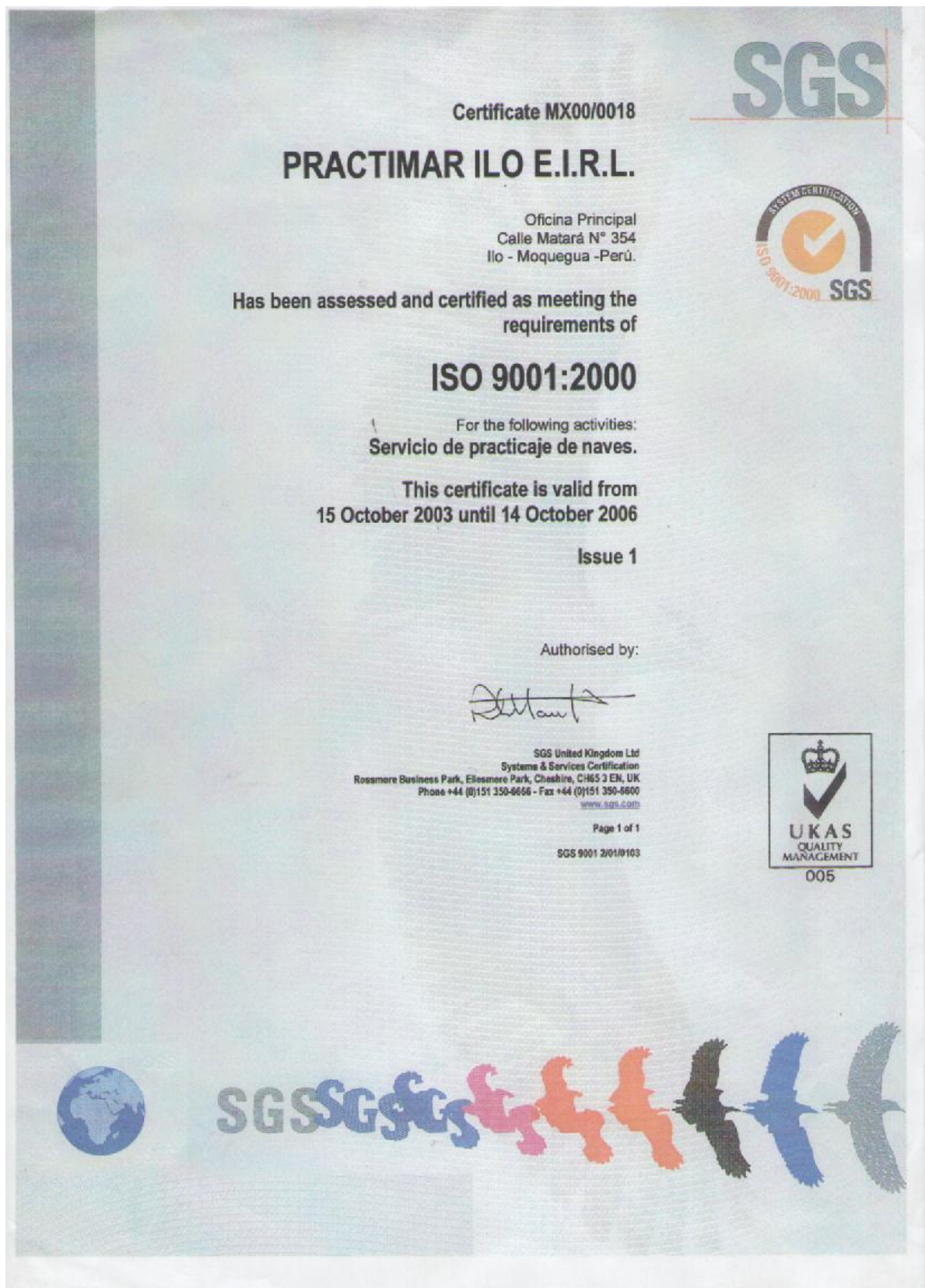
## BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Normas de Practicaje – Dirección General de Capitanía y Guardacostas
- ❖ Stephen P. Robbins–Comportamiento Organizacional.
- ❖ Stephen R.Covey – Como elaboran los emprendedores estrategias que funcionen.



**ANEXO N° 001**





## ANEXOS N° 002

### INFORME FINAL DE AUDITORIA

A : PRACTIMAR ILO E.I.R.L.  
Gerente Sr. Clemente Orejuela Bolívar

DE : E&J. GLOBAL SERVICE S.R.L.  
Gerente Sr. Enrique Luque Romero

FECHA : Ilo, 24 de Abril del 2010

.....

Como resultado del trabajo de Auditoria Tributaria Preventiva del Impuesto a la Renta que se nos encomendó por los ejercicios económicos correspondientes al 2005, 2006, 2007, 2008; se han detectado algunas observaciones cuyo levantamiento de las mismas fueron solicitadas mediante Requerimientos de Sustentación de Reparos N° 002-2009/E&J GLOBAL SERVICE SRL y N°003-2009/E&J GLOBAL SERVICE SRL., cabe indicar que en cada una de las observaciones formuladas se ha indicado la base legal correspondiente, igualmente para la elaboración final del presente informe se han tomado en cuenta las respuestas a las observaciones formuladas. También se hacen llegar las recomendaciones que creemos necesarias implementar a fin de no incurrir en infracciones tributarias.

#### **1. PRINCIPIO DE CAUSALIDAD**

##### **1.1 Gastos aceptados para determinar la renta neta**

Se han establecido diferentes tipos de gastos, los cuales si bien cuentan con el comprobante de pago, y aparentemente son razonables y normales dentro de las actividades de la empresa, no cuentan con la documentación adicional que permitan establecerla fehaciencia de dichas operaciones, así tenemos entre ellos los siguientes:

a) **Gastos de Representación.-** Existen diversos consumos de alimentos principalmente en restaurantes, tanto dentro de la localidad de Ilo, como de otras ciudades (Lima), los cuales no indican el motivo de su realización. Es decir que del comprobante de pago no se aprecia que estas erogaciones hayan sido con motivo de representar a la empresa fuera de sus oficinas, no hay documentación que evidencie con que personas se reunieron, el motivo de la reunión, entre otros. Asimismo el comprobante de pago en la mayoría se las veces no detalla el consumo realizado, sólo consigna la frase "por consumo". Según informe de la SUNAT, los comprobantes de pago que no detallan los alimentos consumidos no son aceptados.

En el levantamiento de observaciones se indica que si son deducibles diversos gastos de representación, sin embargo no se debe descuidar la demostración y fehaciencia de la operación. Por ejemplo un arreglo floral si bien puede ser en colaboración para una Institución, lo puede ser también para uno personal.

(B. legal: Art. G)de la Ley de Impuesto a la Renta".

b) **Gastos Ajenos al giro del negocio.-** se han realizado diversas compras de bienes y/o servicios que por su naturaleza y cuantía se evidencian que son de uso personal y no tienen ninguna vinculación con la actividad de la empresa.

(B. Legal Art. 44 Inciso a) del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta).

- c) **Gastos de Viaje.-** Si bien los gastos de viaje han sido acreditados con el correspondiente boleto de viaje y estos podrían ser indispensables para la generación de la renta por tener establecimientos anexos en otras ciudades (Lima). La norma exige que la necesidad del viaje deberá acreditarse con la correspondencia y cualquier otra documentación pertinente, lo que no se ha demostrado en el presente caso.. En consecuencia también deben ser reparados los viáticos que comprenden los gastos de alimentación, movilidad y alojamiento.  
(B. legal Art. 37 inciso r) del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta).

### 1.2 Gastos de Ejercicios Anteriores

Se ha detectado el problema de los recibos de honorarios que servicios en el mes de Diciembre que son girados en el año siguiente. Así un servicio de practicante correspondiente a la segunda quincena de diciembre se gira el recibo en Enero del próximo año. Al ser un servicio del ejercicio anterior este gasto no será aceptado en el siguiente, el problema radica desde la misma emisión de los recibos por honorarios que en este caso debe consignar como fecha de emisión el 31 de diciembre de cada año.

(B. legal Art. 57 del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta).

### 1.3 Tipo de Cambio

Tomando en cuenta que la empresa se encuentra exonerada del Impuesto General a las Ventas, debe aplicarse las disposiciones contenidas en la Ley del Impuesto a la Renta a efectos de determinar cual tipo de cambio a utilizar.

Así, de acuerdo al Art. 61 inciso a) del TUO de la Ley del Impuesto a la Renta, se establece que "las operaciones en moneda extranjera se contabilizan el tipo de cambio vigente a la fecha de operación".

De la revisión de los comprobantes de pago que se encuentran en moneda extranjera se aprecia que se está utilizando el tipo de cambio promedio ponderado venta publicado de la fecha del comprobante de pago. Sin embargo la norma nos indica que debe ser el vigente en la fecha de operación, así tomando la norma nos indica que debe ser el vigente en la fecha de operación, así tomando en cuenta que los tipos de cambio son publicados con un día de atraso, lo procedente es tomar el tipo de cambio publicado del día siguiente a la fecha de comprobante de pago para que haya coincidencia con la fecha de operación.

Por otro lado al estar dentro del ámbito del impuesto a la renta, se deben manejar dos tipos de cambio, tanto el de compra como el de venta. En el caso de operaciones de venta o ingresos utilizando el tipo de cambio compra y cuando estemos en operaciones de compras y/o pagos, utilizaremos el tipo de cambio venta.

### 1.4 Bancarización

Mediante Ley 28194 se ha promulgado la Ley para la lucha contra la evasión tributaria y para la formalización de la economía, vigente a partir del 27 de marzo del 2004, la cual en su Art. 3 señala que las obligaciones que se cumplan mediante el pago de sumas de dinero cuyo importe sea superior a S/. 5,000 o dólares \$1,500 (hasta el 31.12.2007) y de S/. 3,500 ó \$1,000 a partir del 2008 se pagaran utilizando medios de pago, aun cuando se cancelan pagos parciales menores a dichos montos.

Así, el Artículo 5 establece cuales son los medios de pago:

- ❖ Depósitos de Cuentas
- ❖ Giros
- ❖ Transferencia de fondos
- ❖ Ordenes de pagos
- ❖ Tarjetas de Débito expedidas en el País
- ❖ Tarjetas de Crédito en el País
- ❖ Cheques con cláusula de “no a la orden” u otra equivalente, emitidos al amparo del artículo 190 de la Ley de Títulos y valores.

Respecto a esta disposición legal al empresa ha incurrido en la siguientes observaciones:

- a) Para el pago de ciertas obligaciones (ver anexos del requerimiento de reparos) que superen los topes señalados anteriormente no se han utilizado medios de pago, ya que los cheques utilizados no contienen la cláusula de NO NEGOCIABLE, INTRANSFERIBLE o alguna denominación similar, lo cual en el Art. 5 de la referida Ley, expresamente indica a que se considera medio de pago, y un cheque sin éstas cláusulas no lo es.  
En este extremo existe reiterada y uniforme jurisprudencia del Tribunal Fiscal como la RTF. 11824-3-2009 (que adjunta). RTF 06044-2009, entre otras. Asimismo a mayor abundamiento el Informe N° 048-2009-SUNAT/2B0000 precisa la exigencia y la demostración que estos cheques girados con dichas cláusula deben ser girados además a los titulares de las acreencias que se están pagando. (se adjunta Informe).
- b) Se ha observado el pago de varios comprobantes de pago como facturas y recibo por Honorarios que en forma individual no superan los montos para utilizar medios de pago. Sin embargo al sumar dos o más de estos comprobantes que corresponden al mismo acreedor y ser pagados en la misma fecha, así se resulta obligado a utilizar medios de pago al superar los referidos topes.

La respuesta a éstas observaciones se indica que todo pago de Factura o recibo por Honorarios que supere el monto de S/. 100.00 por control interno son pagados con cheques y se adjunta con comprobante de caja con firma y huella digital del proveedor, sin embargo no se indica nada al respecto que dichos cheques no contienen la cláusula de “No Negociables”, “Intransferibles”, “no a la orden”, entre otros. Tampoco se ha indicado base legal o jurisprudencia u cualquier otro medio o procedimiento que puedan validar a dichos cheques como medios de pago. En consecuencia se mantienen los reparos por este concepto.

### **1.5 Compensación de Cuentas por Cobrar y por Pagar**

La compensación es un modo de extinguir obligaciones vencidas entre otras personas que son recíprocamente acreedoras y deudoras, al dar por pagada toda deuda por un monto igual al de su crédito.

De la revisión de la documentación ofrecida se aprecia que habitualmente la empresa realiza compensaciones de sus créditos y acreencias, pero en algunos casos intervienen más de dos personas, es decir no hay reciprocidad entre acreedor y deudor.

De la respuesta a las observaciones planteadas en este punto se indica que la compensación se realiza con empresas no domiciliadas y empresas nacionales que a su vez son agencias representantes en el Perú y están autorizadas para realizar dichas compensaciones.

Debe dejarse en claro que para que una persona pague (compense) a un tercero del cual no es deudor, debe haber una comunicación fehaciente que demuestre que ha recibido dicha comunicación, por lo que se sugiere que esta sea notarialmente.

La figura de la cesión de derechos se encuentra regulada en los Arts. 1206 al 1217 de nuestro código civil el cual sería aplicable al presente caso, siempre que se observe las formalidades señaladas en el punto anterior.

La demostración en forma fehaciente de la comunicación de la cesión de derechos y su posterior cobro o compensación podrían ser desconocidos por la Administración Tributaria por la falta de bancarización.

De la respuesta obtenida a dicha observación al indicar que las agencias representantes en el Perú están autorizadas para realizar dichas compensaciones no queda claro si dicha representación es comercial o se refiere a la cesión de derechos.

Finalmente cabe indicar que de los cálculos realizados en respuesta al requerimiento a efectos de determinar si existe Impuesto, a las Transacciones Financieras a regularizar, se concluye en lo siguiente:

- ❖ Importe a regularizar por el ejercicio 2006 S/. 621.08
- ❖ Importe a regularizar por el ejercicio 2007 S/. 644.22
- ❖ Importe a regularizar por el ejercicio 2008 S/. 385.33

#### 1.6 Pago de Dividendos

Se determinó que la empresa no cumplió con realizar la retención del 4.1% al momento de la entrega de dividendos, por lo que en respuesta al requerimiento de reparos se solicita el cálculo de las contingencias tributarias incurridas:

#### 1.7 Recomendaciones

- ❖ Todos los servicios que tengan una descripción genérica se debe incluir informes, reportes, cuadros o cualquier otro documento en la que se puede haber materializado el servicio.
  - a) Recibo por Honorarios 001-683 de RUC 10046262471 del 08.01.2005 por concepto de “servicio de movilidad Ilo – Tacna”, la descripción del servicio debe ser más adecuada al tipo de servicio prestado: lo correcto sería servicio de manejo (o chofer) de Ilo – Tacna.
  - b) Recibo por Honorarios 001-108 de RUC 10046430200 del 13.01.2005 por concepto de “trabajos de computación” la descripción del servicio debe ser más adecuada al tipo de servicio prestado: aquí debería especificar que trabajos se realizó: digitación, procesamiento de datos, programación, tipeo de documentos, etc.
  - c) Recibo por Honorarios 001-11 de RUC 10046505064 del 13.01.2005 por concepto de “servicio de apoyo de tareas de Contabilidad”, la descripción debe ser más adecuada al tipo de servicio prestado: aquí debería especificar que trabajos se realizó: actualización contable, teneduría de libros, cálculo de planillas, etc.
- ❖ Se realizó retenciones de rentas de cuarta categoría a recibo de honorarios que están por debajo del monto mínimo para retener, lo que constituye una retención indebida, por ejemplo:

- a) Recibo por Honorarios 001-104 del RUC 10255350965 del 19.01.2005 por un monto total de S/. 222.22 retención S/. 22.22 neto pagado S/. 200.00.
  - b) Recibo por Honorarios 001-285 de RUC 10078756361 del 03.01.2005 por un monto total de \$ 110.00 retención S/. 11.00 neto pagado S/. 99.00.
- ❖ Existen facturas que por un monto deben ser pagados a través de un medio de pago: cheque con cláusula no negociable (ojo importante), intransferible o frase similar, el hecho de consignar en la Factura pagada el dato del número de cheque y del banco, aún cuando se pueda ubicar en el respectivo extracto bancario, no cumple el requisito de sustentar la utilización de un medio de pago por dos motivos:
    - a. No se cuenta con una copia del cheque (medio de pago)
    - b. Los cheques no consignan la cláusula “No Negociable”
  - ❖ En el caso de pago con cheques obtener una fotocopia del mismo antes de su entrega, en la utilización de otros medios de pago, obtener la constancia, recibo, voucher u otro documento que acredite la utilización de este medio de pago.
  - ❖ En los gastos inusuales notoriamente distintos al giro del negocio como arreglo de flores, en el comprobante de pago debe haber una descripción de la necesidad de su uso, el motivo que pueda sustentar la aplicación del principio de causalidad exigido por el Art. 37 de la Ley del Impuesto a la Renta.
  - ❖ Se debe tener cuidado con el pago a proveedores en el sentido de que si se le paga a un mismo proveedor dos o más facturas cuya sumatoria es importe mayor a \$ 1,500.00 esta operación de pago debe hacerse a través de un medio de pago, aun cuando cada Factura y/o recibo individualmente no supere el monto mínimo de S/. 3,500.00 ó \$ 1,000
  - ❖ Se debe tener un control del monto de Facturas canjeadas a efectos de verificar los topes de la doble tasa de ITF en caso se supere los límites establecidos.
  - ❖ Se debe adjuntar los contratos de las pólizas de seguros de vehículos que fue requerido oportunamente.  
Verificar pago SOAT. Automóvil NISSAN CEFIRO placa AJ 3755 año 1992 y camioneta NISSAN PATHFINDER placa RIM472 año 1998 (en activos fijos no hay dos vehículos NISSAN, sólo hay un NISSAN y un HYUNDAI).
  - ❖ Se ha realizado retiro parcial de utilidades 2004 (recibo egreso de Caja N° 11697 por \$ 122.57 (verificar la retención del impuesto adicional del 4.1%)
  - ❖ Se han presentado segunda rectificación de la D.J. ANUAL del impuesto a la renta y no se ha pagado la multa correspondiente.  
Declaración Original: 29/03/2006  
Primera Rectificatoria: 18/05/2006  
Segunda Rectificatoria: 06/05/2008

E&J. GLOBAL SERVICE S.R.L.  
Gerente Sr. Enrique Luque Romero

**ANEXO Nº 003**

**CUENTAS POR COBRAR AL PRIMER TRIMESTRE 2010**

AGENCIA	FACTURA	FECHA	M/N	IMPORTE
BUSONICH	001-006484	03.01.10	E.R. CUXHAVEN	12,622.76
BUSONICH	001-006507	03.01.10	CAPE RACE	13,191.19
BUSONICH	001-006508	03.01.10	CAPE RACE	500.00
TRAMARSA:	001-006506	03.01.10	CNP ILO	6,237.80
TRAMARSA:	001-006516	11.01.10	CNP ILO	6,237.80
TRAMARSA:	001-006523	20.01.10	CNP ILO	6,534.84
TRAMARSA:	001-006536	07.02.10	CNP ILO	6,237.81
TRAMARSA:	001-006542	09.02.10	VALPARAISO	11,458.86
TRAMARSA:	001-006543	17.02.10	VALPARAISO	12,003.68
TRAMARSA:	001-006546	17.02.10	CNP ILO	6,237.80
TRAMARSA:	001-006547	21.02.10	NS POWER	2,928.71
TRAMARSA:	001-006551	23.02.10	GAVIEROS Feb	1,321.60
TRAMARSA:	001-006552	24.02.10	LYNX	1,000.00
TRAMARSA:	001-006555	24.02.10	BBC KUSAN	4,956.00
TRAMARSA:	001-006556	27.02.10	BAP CALLAO	5,451.60
TRAMARSA:	001-006557	27.02.10	CLIPPER MAKIS	4,200.00
TRAMARSA:	001-006558	01.03.10	BALTIC NIGHT	5,263.10
TRAMARSA:	001-006567	02.03.10	TAYRONA PRIN	7,830.90
TRAMARSA:	001-006569	02.03.10	CNP ILO	5,940.76
TRAMARSA:	001-006573	08.03.10	KOWIE	1,296.17
TRAMARSA:	001-006574	08.03.10	NORIENT SOLA	2,974.36
TRAMARSA:	001-006576	08.03.10	ETEN	5,203.80
TRAMARSA:	001-006578	14.03.10	BAP CALLO	5,203.80
TRAMARSA:	001-006579	14.03.10	BAB ETEN	5,203.80
TRAMARSA:	001-006580	14.03.10	SKYLARK	2,551.16
TRAMARSA:	001-006581	14.03.10	PODHALE	10,125.78
OCEANO	001-006549	23.02.10	LIQUID POWER	1,300.00
OCEANO	001-006551	01.03.10	COLAN	4,620.00
OCEANO	001-006565	02.03.10	CAMISEA amar	118.00
OCEANO	001-006566	02.03.10	CAMISEA (tran	118.00
OCEANO	001-006571	06.03.10	MOQUEGUA	4,130.00
OCEANO	001-006572	03.03.10	VICUÑA	3,500.00
OCEANO	001-006577	12.03.10	MOQUEGUA	4,130.00
			<b>TOTAL US.\$</b>	<b>170,630.08</b>

**ANEXO Nº 003**

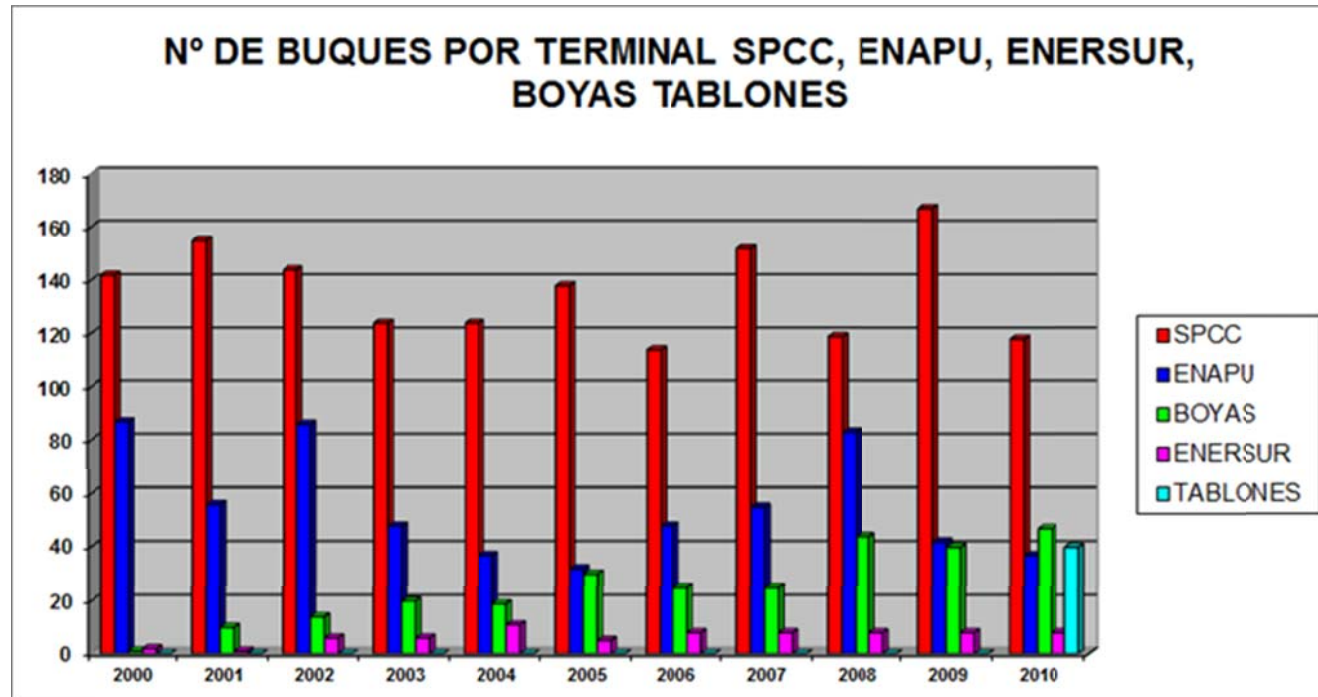
**CUENTAS POR PAGAR EN DOLARES AL PRIMER TRIMESTRE 2010**

FACTURA	FECHA	SERV	M/N	AGENCIA	IMPORTE
201-0031857	24.01.10	Chiribaya	CNP ILO (atraque	TRAMARSA	3,253.27
201-0031858	24.01.10	Acuario	CNP ILO (atraque	TRAMARSA	188.80
201-0031861	24.01.10	Chiribaya	CNP ILO (atraque	TRAMARSA	3,253.20
201-0031943	30.01.10	Chiribaya	LISSA TOPIC (atra	OCEANO	6,500.64
201-0031944	30.01.10	Acuario	LISSA TOPIC (atra	BUSONICH	188.80
201-0031966	07.01.10	Chiribaya	EUROPA (atraque	TRAMARSA	2,145.71
201-0031967	07.01.10	Acuario	EUROPA (atraque	TRAMARSA	188.80
201-0031968	07.02.10	Chiribaya	CNP ILO (atraque	TRAMARSA	3,394.72
201-0031978	09.02.10	Chiribaya	CNP ILO (atraque	TRAMARSA	3,253.27
201-0031979	09.02.10	Acuario	CNP ILO (atraque	TRAMARSA	188.80
201-0031981	09.02.10	Acuario	SEABOARD PACIF	BUSONICH	94.40
201-0031983	09.02.10	Acuario	COLAN (atraque/	OCEANO	188.80
201-0031995	20.02.10	San Lorenzo	SEABOARD PACIF	BUSONICH	4,514.21
201-0031996	20.02.10	Chiribaya/San Lo	COLAN (atraque/	OCEANO	1,880.92
201-0032020	21.02.10	Chiribaya	CNP ILO (atraque	TRAMARSA	3,253.27
201-0032021	21.02.10	Ursula	CNP ILO (atraque	TRAMARSA	188.80
201-0032022	21.02.10	Chiribaya	VALPARAISO (atr	TRAMARSA	5,211.99
201-0032023	21.02.10	Chiribaya	VALPARAISO (atr	TRAMARSA	5,518.58
201-0032096	29.02.10	Chiribaya	BBC KUSAN (atra	OCEANO	2,084.12
201-0011519	06.03.10	Gavieros	BALTIC NIGHT (at	TRAMARSA	472.02
201-0011520	06.03.10	Gavieros	VALPARAISO (atr	TRAMARSA	472.02
201-0011521	06.03.10	Gavieros	VALPARAISO (atr	TRAMARSA	472.02
<b>TOTAL US.\$</b>					<b>46,907.16</b>

**R E S U M E N**

AGENCIA	CTAS. X PAGAR	CTAS X COBRAR	SALDO A FAVOR
BUSONICH	4,797.41	26,313.00	21,515.59
TRAMARSA	31,454.92	126,401.05	94,946.13
OCEANO	10,654.00	17,916.00	7,262.00
<b>TOTAL US.\$</b>	<b>46,906.33</b>	<b>170,630.05</b>	<b>123,723.72</b>

**ANEXO Nº 004**



MUELLES	AÑOS										
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
SPCC	142	155	144	124	124	138	114	152	119	167	118
ENAPU	87	56	86	48	37	32	48	55	83	42	37
BOYAS	1	10	14	20	19	30	25	25	44	40	47
ENERSUR	2	1	6	6	11	5	8	8	8	8	8
TABLONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	64

## NUESTRO SERVICIO DE PRACTICAJE – PRACTIMAR ILO

