

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA
UNITEC**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES

**INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL
UNO-HONDURAS S.A.**

**SUSTENTADO POR:
GRACE ALEJANDRA SEQUEIROS ALVARADO
#21241044**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE
LICENCIATURA EN FINANZAS**

SAN PEDRO SULA, CORTÉS

HONDURAS, C.A.

ENERO, 2018

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	VI
INTRODUCCIÓN.....	VIII
CAPÍTULO I.....	9
1. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.....	10
1.1 OBJETIVO GENERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
1.3 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA	11
1.3.1 RESEÑA HISTÓRICA UNO	11
1.3.2 MISIÓN	12
1.3.3 VALORES	12
1.3.4 POLÍTICA DE CALIDAD.....	13
CAPÍTULO II.....	14
2. ACTIVIDADES REALIZADAS	15
2.1 DEPARTAMENTO FISCAL.....	15
2.1.1 INGRESO DE PÓLIZAS	15
2.2 ANÁLISIS DE COSTOS SERVICIO ADUANERO	19
2.2.1 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	20
2.2.1 SITUACIÓN ACTUAL	20
2.2.2 MATRIZ COMPARATIVA	21
2.2.3 RESULTADOS	21
2.2.4 CONCLUSIONES ANÁLISIS SERVICIO ADUANERO	22
2.3 PROCESO DE LICITACIÓN SERVICIO DE SEGURIDAD	23
2.3.1 SITUACIÓN ACTUAL	23
2.3.2 REVISIÓN DE CONTRATO VIGENTE	24
2.3.3 ELABORACIÓN DE BASES DE LICITACIÓN	24
2.3.4 SELECCIÓN DE PROPONENTES	25
2.3.5 CRONOGRAMA.....	25
2.3.6 ENVIÓ DE BASES	26

2.3.7	CONSULTAS	26
2.3.8	REVISIÓN DE OFERTAS	27
2.3.9	NEGOCIACIÓN Y RECOMENDACIÓN	27
CAPÍTULO III.....		28
3. IMPLENTACIONES Y PROPUESTA.....		29
3.1	IMPLEMENTACIONES	29
3.1.1	DIAGRAMA DE FLUJO DE PROCESOS	29
3.1.2	CONTROL DE PÓLIZAS	30
3.2	PROPUESTA DE MEJORA	31
3.2.1	CAMBIO DE AGENCIA ADUANERA EN LA TERMINAL III	31
3.2.2	PROYECCIÓN FINANCIERA.....	34
CAPÍTULO IV		37
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		38
4.1	CONCLUSIONES.....	38
4.2	RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS		42
GLOSARIO DE TERMINOS.		43
ANEXOS.....		46
ANEXO 1: PROMEDIO DE PÓLIZAS COMBUSTIBLES LIMPIOS		47
ANEXO 2: PROMEDIO DE PÓLIZAS BUNKER		48
ANEXO 3: PÓLIZAS GLOBAL TERMINAL I, II Y III		49
ANEXO 4: DIAGRAMA 1		50
ANEXO 5: DIAGRAMA 2		51
ANEXO 6: DIAGRAMA 3		52
ANEXO 7: DIAGRAMA 4		53
ANEXO 8: ESCENARIO PESIMISTA		54
ANEXO 9: ESCENARIO OPTIMISTA		56

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Tabla 1.Promedio de Pólizas Combustibles Limpios. Elaboración Propia</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 2.Promedio de Pólizas Bunker. Elaboración Propia</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 3.Promedio de Pólizas Asfalto. Elaboración Propia.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 4.Ahorro en tiempo con Registro Interno de Pólizas. Elaboración Propia....</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 5.Promedio Mensual de Pólizas 2017. Elaboración Propia</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 6.Costo por Póliza Propuesto. Elaboración Propia</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 7.Costo por Póliza Actual. Elaboración Propia</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 8.Variación en Costos. Elaboración Propia</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 9.Costo Propuesto. Elaboración Propia.....</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 10.Costo Total actual. Elaboración Propia.</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 11.Ahorro con la propuesta. Elaboración Propia</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 12.Parámetros Escenario Pesimista. Elaboración Propia.....</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 13.Parámetros Escenario Optimista. Elaboración Propia</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 14.Resumen Escenario Pesimista. Elaboración Propia</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 15.Resumen Escenario Optimista. Elaboración Propia</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 16.Escenario Pesimista 2018.Elaboración Propia</i>	<i>54</i>

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente informe se documentarán y describirán las actividades, procesos y análisis realizados en la empresa UNO-HONDURAS S.A. en el departamento de administración de terminales a lo largo del período de práctica profesional previa investidura al título de Licenciatura en Finanzas.

UNO-HONDURAS pertenece a Grupo Terra el cual es propietario de una rama diversificada de negocios en Honduras. Es una compañía líder a nivel Centroamericano en importación, almacenamiento, comercialización y entrega de combustibles y otros productos derivados del petróleo. La frecuencia con la que se realizan operaciones de descarga difiere según el tipo de producto los barcos de combustibles limpios ingresan cada quince días, los de bunker una vez al mes y el producto que se recibe con menor frecuencia es el asfalto ya que ingresa cada dos meses. Una de las políticas de la compañía es fomentar la calidad en el servicio prestado, como prueba de ello en el año 2008 recibió la certificación ISO 9001 misma que se centra en procesos, procedimientos y satisfacción al cliente.

Entre las actividades realizadas se encontrarán diversos procesos en el departamento fiscal que fue necesario desarrollar para luego emitir un análisis cualitativo y cuantitativo de los servicios aduaneros implementando mejoras que ayuden a un óptimo control de la información relacionada con los diferentes servicios de internación de barco, nacionalización del producto, reexportaciones y ventas exoneradas, el proyecto de licitación privada de seguridad física para seleccionar la compañía que velará en el año 2018 por la

integridad de los US\$.200,000,000.00 de activos ubicados en las terminales que se encuentran en Puerto Cortés, Honduras. Se describirán la propuestas implementadas basadas en el registro interno de pólizas por servicio y la segmentación de actividades por procesos mediante diagramas de flujo lo que permitirá tener un mejor control sobre las mismas, esta es una herramienta para la gestión del control de la calidad aplicada en las grandes empresas para promover la competitividad y eficiencia. Se recomendará a la compañía hacer un cambio de agencia aduanera para los servicios de internación de barco y nacionalización en la terminal de asfalto teniendo un impacto cuantitativo en cinco años de Lps.2,566,615.45 basado en un escenario pesimista y en un escenario optimista se presenta un ahorro de Lps.2,905,410.29.

INTRODUCCIÓN

En el período que comprende la práctica profesional, se debe lograr una sinergia de los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida académica, en un ambiente de trabajo determinado con el objetivo de realizar una propuesta de mejora que ayude a optimizar los recursos de la empresa. Para efectos de este informe, la práctica profesional fue realizada en UNO-HONDURAS S.A. miembro de Grupo Terra, siendo una de las compañías de la industria petrolera más importantes de Centroamérica, por la naturaleza de los análisis solicitados fue necesario trasladarse a la ciudad de Puerto Cortés en las oficinas ubicadas en la terminal (I) o terminal de búnker.

La práctica profesional fue desarrollada en el departamento de administración de terminales bajo el mando inmediato del Gerente de terminales. Este departamento se ocupa de la descarga, almacenamiento y comercialización de combustibles limpios, búnker y asfaltos a nivel nacional e internacional. Entre las actividades realizadas se encuentra el análisis de costo beneficio para el proyecto de licitación del servicio de seguridad física para las terminales I, II y III y el análisis de costos actual del servicio aduanero.

CAPÍTULO I

1. OBJETIVOS DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL

1.1 OBJETIVO GENERAL

Asistir al departamento de administración de terminales en UNO-HONDURAS S.A. implementando los conocimientos esenciales de las asignaturas cursadas en cada período académico.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Ejecutar las asignaciones en tiempo y forma, tal y como fueron asignadas por el jefe inmediato.
- Desarrollar el pensamiento crítico-financiero que aporte un alto valor agregado a la experiencia laboral del alumno.
- Identificar la situación actual de la empresa con el propósito de realizar las recomendaciones correspondientes y una propuesta de mejora que se considere adecuada y respaldada con técnicas de evaluación financiera.

1.3 DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

1.3.1 Reseña Histórica UNO

UNO, es miembro de Grupo Terra, el cual fue fundado en 1996. Esta compañía nace de la necesidad de garantizar el suministro puntual y continuo de combustible fuel oil y diésel para generación a plantas termoeléctricas que pertenecen al Grupo y otros generadores en Honduras, en el 2002 se abre la primera estación de servicio y opera en 2005 su primera terminal en Guatemala en alianza con la empresa Gencor. Al año siguiente se construye una terminal de limpios para la distribución y comercialización de diésel, en 2007. Se establece la primera estación de servicio en el Salvador, luego en 2008 ocurre un acontecimiento importante se adquiere una compañía distribuidora de combustibles en una red de estaciones de servicio bajo la marca de Copena en Honduras. Además se hizo una ampliación de la terminal de limpios para la importación de gasolinas dándole hospedaje a Shell Honduras en la misma. Para el año siguiente se logra adquirir las operaciones de Shell en Guatemala, Honduras, Nicaragua y El Salvador posteriormente en 2011 se expande la visión de la compañía en toda Centroamérica adquiriendo a Rubís Corp. activos de Chevron en Belice, Costa Rica y Nicaragua, para el 2012 UNO cuenta con las más modernas terminales de combustibles de la región y es accionista de RASA (Refinería de Acajutla) y se convierte en el importador y distribuidor más grande de combustible, fuel oil, diésel, gasolina y bitumen de la región, comercializando en los diferentes segmentos del mercado alrededor de 650 millones de galones al

año. Cuenta con una red de alrededor de 500 estaciones de servicio. Logro desarrollar su propia línea de estaciones de servicio identificadas como “UNO” que operan en Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Belice. En Guatemala se continuará operando las estaciones de servicio bajo la marca Shell (bajo licencia). Otros negocios incluyen tiendas de conveniencia, transporte y distribución, comercialización de llantas y lubricantes, en el 2013 se realiza una nueva e importante inversión en la empresa Biomax de Colombia, al adquirir la participación mayoritaria de unos de los grupos empresariales más importantes de este país suramericano. Para el 2014 se adquieren las estaciones COLONO y PETROTICA en Costa Rica, establece los centros de conveniencia PRONTO en Honduras, relanza lubricantes en Honduras, Nicaragua, El Salvador y Costa Rica. En el 2015 se lanza los combustibles aditivados UNO Con dynamax en Honduras, Nicaragua y El Salvador y se establece de los centros de conveniencia PRONTO en Nicaragua y El Salvador además la adquisición de las estaciones y terminales Pacific. En el 2017 se lanza el nuevo ultra diésel bajo en azufre en Honduras.

1.3.2 Misión

Ser la mejor empresa comercializadora de derivados del petróleo de Latinoamérica.

1.3.3 Valores

- Creatividad
- Pasión

- Respeto
- Confianza
- Enfoque en Resultados

1.3.4 Política de Calidad

En UNO comercializamos combustibles y asfaltos de calidad garantizando la satisfacción de nuestros clientes, a través de nuestros valores y servicios, en un proceso de mejora continua, cumpliendo los requisitos aplicables respetando el medio ambiente, la seguridad de nuestros colaboradores, y demás públicos interesados. (UNO HONDURAS S.A.)

CAPÍTULO II

2. ACTIVIDADES REALIZADAS

2.1 DEPARTAMENTO FISCAL

Con el objetivo de conocer a profundidad los procesos del departamento fiscal y su relación con los agentes aduaneros se realizó cada una de las actividades que le corresponden asistiendo a la terminal de combustibles limpios y a la terminal de búnker para posteriormente emitir un análisis relevante, a continuación se describe detalladamente en orden de ejecución el ingreso de pólizas en el Sistema Automatizado de Rentas (SARAH), revisión de facturación y orden de pago.

2.1.1 Ingreso de Pólizas

2.1.1.1 Registro de Barco

Esta actividad se realiza cada vez que un barco ingresa al puerto. Veinticuatro horas antes de la llegada del barco la agencia naviera genera un documento llamado manifiesto marítimo de importación el mismo contiene la cantidad de producto que se espera recibir a partir del Bill of Lading (BL) generado por el proveedor, el BL o guía de carga es un documento en el cual se detalla la cantidad de producto presente en el barco, luego se ingresan las cantidades de productos en kilos en el sistema SARAH bajo el régimen 7000, existe un plazo máximo de tres días hábiles para corregir errores en el sistema, al agotarse el plazo si se presentan errores debe pagarse una multa correspondiente a dos salarios mínimos. Cuando ya se realiza la descarga del barco el departamento de

operaciones genera un documento llamado detalle de descarga que contiene el producto realmente recibido en los tanques, éste debe estar firmado por las autoridades competentes (Delegado Fiscal, Representante de UNO-HONDURAS, Jefe de Operaciones y Agente Naviero) posteriormente es enviado al Auxiliar Contable para que edite las cantidades en kilos en el sistema SARAH las variaciones solo pueden ser un cinco por ciento (5%) superior o inferior de lo que fue manifestado.

2.1.1.2 Ingreso de Pólizas Diarias

Esta actividad se realiza diariamente para registrar en el sistema SARAH las ventas que se despachan a los diferentes clientes de UNO-HONDURAS S.A. Al final del día el auxiliar contable provee al agente aduanero por medio de cuadros en Excel la cantidad de galones por producto de todas las ventas realizadas durante el día, esta información es tomada del sistema interno integrado E-UNO.

El agente aduanero procede a revisar en el sistema SARAH si las cantidades recibidas por parte del auxiliar contable son correctas y están debidamente registradas por parte del personal de despacho y confirmadas por parte del personal de la Dirección Adjunta de Rentas Aduaneras (DARA) es decir el delegado fiscal siendo así el agente aduanero procede a hacer la póliza de Aporte para la Atención a Programas Sociales y Conservación del Patrimonio Vial (ACPV) para trasladar del régimen7000 que en ese momento tiene saldo disponible la cantidad de producto que se despachó en el día elaborándose una nueva póliza bajo el régimen4070, una vez aforado el agente aduanero envía las pólizas vía

correo electrónico al auxiliar contable para que este haga el registro de las mismas en el sistema SARA.

El total de impuestos ACPV, es acumulable dentro de los 30 días del mes y UNO-HONDURAS procede a hacer el pago dentro de los primeros días subsiguientes con cheque certificado a nombre de la Secretaria General de la República pago que se efectúa en el Banco Central de Honduras (BCH).

2.1.1.3 Ingreso de Pólizas Exoneradas

Esta actividad se realiza una vez a la semana, UNO-HONDURAS solicita al cliente su resolución de exoneración del pago de impuesto ACPV vigente firmada y sellada por la Secretaria de Finanzas (SEFIN) y orden de compra firmada y sellada por DARA. El auxiliar contable procede a enviar mediante un documento de Excel las facturas de venta descargándolas del sistema integrado E-UNO, resolución y orden de compra exoneradas al agente aduanero, éste último tiene la responsabilidad de llevar la resolución a las oficinas de DARA para que se ingrese con los galones autorizados al sistema SARA y proceder a la revisión de las facturas originales contra el reporte enviado por el auxiliar contable para verificar si las cantidades en galones y los clientes mencionados en el informe son correctos posteriormente se procede a hacer la póliza para trasladar del régimen 7000 que en ese momento tiene saldo disponible la cantidad de producto que se despachó durante la semana a los clientes exonerados elaborándose una nueva póliza bajo el régimen 5070, una vez aforado el agente aduanero envía las pólizas por correo

electrónico al auxiliar contable para que éste haga el registro de las mismas en el sistema SARAH.

2.1.1.4 Ingreso de Reexportaciones

Esta actividad según datos históricos se realiza en promedio tres veces durante el mes. El auxiliar contable envía al agente aduanero los siguientes documentos: Resolución de la Comisión Administradora de Petróleo (CAP) este es un documento que contiene la estructura de precios de los derivados del petróleo de acuerdo a la paridad de importación, factura original de venta, BL, la copia de la póliza de ingreso de barco 7000 y solicitud de registro de póliza autorizada por el gerente administrativo. El agente aduanero revisa la información, si esta es correcta y completa procede a la elaboración de la póliza para trasladar del régimen 7000 que en ese momento tiene saldo disponible la cantidad de producto que salió por concepto de reexportación, creándose una nueva póliza bajo el régimen 3070 la factura debe convertirse en dólares con el factor de cambio al día. El agente aduanero envía por correo electrónico la póliza 3070 para que ésta sea registrada por el auxiliar contable en el sistema SARAH.

2.1.1.5 Revisión de Facturación y Orden de Pago

Los días lunes se recibe un paquete por parte del agente aduanero que contiene las facturas originales por concepto de los trámites realizados la semana anterior, al mismo tiempo estas se comparten electrónicamente por medio de un documento en Excel.

Es responsabilidad del auxiliar contable verificar si la información de las facturas originales coincide con la presentada de manera electrónica siendo así se pasa a efectuar el pago de cada una de ellas. Si el monto de la factura es menor a US\$1,000.00 (Aproximadamente Lps.23, 510.00) se procede a hacer una orden de pago corriente y se hace una transferencia por medio de banca electrónica, sin hacer ingreso de la factura al sistema E-UNO. Cuando las facturas presentan montos mayores a US\$1,000.00 es necesario hacer una requisición de pago (O8) en el sistema E-UNO y que ésta sea aprobada por el área de compras ubicada en la República de Guatemala. Las agencias aduaneras tienen un contrato anual en el sistema, en donde cuentan con un monto establecido disponible para hacer efectivo el pago una vez la requisición es aprobada. Este monto debe ser monitoreado constantemente porque en caso de que el saldo sea insuficiente podría retrasar el pago de las facturas y pagar intereses moratorios.

2.2 ANÁLISIS DE COSTOS SERVICIO ADUANERO

Con el fin de concretizar un análisis de los costos actuales por concepto de servicios aduaneros se debe entender específicamente para que se requieren cada uno de ellos. UNO-HONDURAS S.A. se ve obligado a contratar servicios aduaneros debido a la naturaleza de su negocio para gestionar los siguientes trámites: internación de barco al depósito fiscal bajo el régimen7000, internación/nacionalización del producto (ventas diarias que realiza la empresa a sus diferentes clientes) bajo el régimen4070, reexportación bajo el régimen3070 y exoneración bajo el régimen5070.

2.2.1 Recolección de Información

Cuando se realiza un análisis financiero los datos históricos son una herramienta muy útil para observar el comportamiento de las variables en años anteriores. Los auxiliares contables de las diferentes terminales proporcionaron información base para poder iniciar el proceso obteniendo los siguientes resultados:

- Para la terminal de combustibles limpios y la terminal de búnker se logró ordenar la información y así crear un promedio mensual de las pólizas por servicio para el año 2016 y los meses cursados al 2017.
- En la terminal de asfalto con la información prestada únicamente se pudo realizar un promedio mensual de pólizas por servicio para los meses cursados al 2017.

Con el orden y registro de esta información se podrá tener un panorama claro de la cantidad de recursos monetarios que se pagan anualmente por concepto de estos servicios.

2.2.1 Situación Actual

UNO-HONDURAS S.A. trabaja con dos agencias aduaneras para gestionar los trámites definidos anteriormente. Distribuyendo la responsabilidad de la siguiente manera:

- La terminal de combustibles limpios (I) y la terminal de búnker (II) trabajan con la Agencia Aduanera Vesta.
- La terminal de asfalto (III) trabaja con la Agencia Aduanera Guzmán.

2.2.2 Matriz Comparativa

Se realizó una matriz comparativa de los diferentes servicios prestados entre ambas agencias siendo necesario reunirse con representantes del departamento de facturación de las mismas para despejar dudas y tener una descripción clara de cada uno de los ítems presentados en la factura comercial de esta manera se pudo estandarizar y hacer análisis comparativo de costos.

2.2.3 Resultados

A continuación se detallan las cantidades de pólizas realizadas por servicio en promedio mensual y anual para cada una de las tres terminales.

2.2.3.1 Combustibles Limpios

Terminal I-Combustibles Limpios				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Promedio Anual	Costo Unitario	Total
Régimen 7000	8	96	L. 9,447.00	L906,912.00
Régimen 4070	74	888	L. 3,409.00	L3027,192.00
Régimen 3070	2	24	L. 3,409.00	L81,816.00
Régimen 5070	27	324	L. 3,409.00	L1104,516.00
Total Anual		1332		L5120,436.00

Tabla 1. Promedio de Pólizas Combustibles Limpios. Elaboración Propia

2.2.3.2 Búnker

Terminal II-Búnker				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Promedio Anual	Costo Unitario	Total
Régimen 7000	2	28	L9,447.00	L264,516.00
Régimen 4070	25	305	L3,409.00	L1039,917.11
Régimen 3070	2	29	L3,409.00	L99,934.96
Régimen 5070	54	648	L3,409.00	L2209,176.72
Total Anual		1010		L3613,544.78

Tabla 2. Promedio de Pólizas Búnker. Elaboración Propia

2.2.3.3 Asfalto

Terminal III-Asfalto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Promedio Anual	Costo Unitario	Total
Régimen 7000	1	12	L33,591.50	L403,098.00
Régimen 4070	5	60	L8,232.85	L493,971.00
Régimen 3070	102	1224	L5,280.77	L6463,662.48
Total Anual		1296		L7360,731.48

Tabla 3. Promedio de Pólizas Asfalto. Elaboración Propia

2.2.4 Conclusiones Análisis Servicio Aduanero

A partir de los resultados obtenidos mediante el análisis de costos se pueden materializar las siguientes conclusiones:

- Las pólizas bajo el régimen 4070 son las de mayor demanda en la terminal de combustibles limpios estos son los retiros diarios que se hacen por medio de cisternas para abastecer a las gasolineras UNO a nivel nacional representado el 67% del total de pólizas para esta unidad, dicha terminal recibe en promedio la mayor cantidad de barcos anualmente a su vez cuenta con la menor cantidad de clientes exonerados emitiendo la menor porción de pólizas anuales bajo el régimen 5070.
- En la terminal de búnker es donde se presenta la mayor cantidad de clientes exonerados siendo el régimen 5070 el 64% del total de pólizas anuales.
- La unidad que carga con la mayor porción global de reexportaciones bajo el régimen 3070 es la terminal de asfalto con un 94% siendo esta su actividad principal. En la misma no se realizan pólizas bajo el régimen 5070.

- En términos generales para las tres terminales el régimen3070 representa un 35%, seguido del régimen4070 con un 34% posteriormente el régimen5070 con un 27% y en última instancia el régimen7000 con un 4%.

2.3 PROCESO DE LICITACIÓN SERVICIO DE SEGURIDAD

Una licitación privada o propuesta privada es “un procedimiento administrativo de carácter concursal, previa resolución fundada que lo disponga, mediante el cual la administración invita a determinadas personas para que, sujetándose a las bases fijadas, formulen propuestas, de entre las cuales seleccionará y aceptará la más conveniente”. (MisAbogados, 2016).

Se realizó una licitación privada para contratar el servicio de seguridad física de las terminales de combustible I, II y III proceso que se describe detalladamente a continuación.

2.3.1 Situación Actual

UNO-HONDURAS S.A. actualmente tiene en vigencia un contrato por la prestación de los servicios de seguridad física para resguardar la integridad física de los US\$200,000,000.00 de activos presentes en las terminales I, II y III ubicadas en Puerto Cortés, Honduras; este mismo representa un costo anual para la empresa de Lps.4,874,844.90 y se le puede dar finiquito con un simple cruce de nota.

Se pidió realizar un análisis cualitativo y cuantitativo del servicio actual encontrando hallazgos suficientes para iniciar un proceso de licitación por las siguientes razones:

- Es saludable para promover la mejora continua dentro de la empresa.
- La última licitación para este servicio se realizó hace cuatro años y se debe valorar el mercado actual.
- Se presenta incumplimiento en el servicio y en términos del contrato por parte de la compañía de seguridad.

2.3.2 Revisión de Contrato Vigente

Se revisó detenidamente el contrato vigente al año 2017 entre UNO-HONDURAS y la compañía de seguridad encontrando incumplimiento los siguientes términos relevantes que fueron notificados al Gerente de Terminales.

- Los oficiales en reiteradas ocasiones doblan turno lo que provoca que no realicen su trabajo de manera correcta y exponen la integridad de los activos de la empresa.
- La Compañía de Seguridad no presenta mensualmente la copia de la planilla de pago al Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS) tal y como está establecido en los términos.

2.3.3 Elaboración de Bases de Licitación

Se elaboró un documento aprobado institucionalmente que contiene un pliego de condiciones con las especificaciones técnicas y administrativas (modalidad para

contratar el servicio, perfil del guardia, perfil del oficial mayor, competencias y entrenamiento, armas y municiones, supervisión, turnos, centros de operación, disponibilidad de agentes, prueba de polígrafo, seguros, calendario de actividades) que deberán cumplir los proponentes de la licitación tomando como punto de partida el contrato de vigencia actual y agregando puntos de mejora que aporten un valor agregado al servicio prestado por parte de la compañía de seguridad a UNO-HONDURAS.

2.3.4 Selección de Proponentes

Se incluyeron en el proceso cinco compañías de seguridad mismas que fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes estándares proporcionados por UNO-HONDURAS:

- Años de experiencia
- Prestigio
- Trayectoria en el mercado
- Capacidad de respuesta
- Ubicación geográfica
- Tamaño

2.3.5 Cronograma

Se programó fecha de inicio y fin para las siguientes actividades: envío de documento base de invitación a ofertar, envío de confirmación por escrito de aceptación documento base por parte del proveedor, consultas, fecha esperada

de oferta, fecha destinada para revisión de oferta, consultas, fecha resultados procesos de revisión, negociación y recomendación y adjudicación del proponente seleccionado. Las asignaciones mencionadas deben cumplirse en el tiempo establecido de lo contrario las mismas no tendrán validez en el proceso.

2.3.6 Envío de bases

En la fecha programada según el cronograma de licitación se envió por correo el documento descrito anteriormente a cada uno de los proponentes seleccionados de acuerdo los lineamientos establecidos.

Se adjuntó un documento de Excel para el ingreso de la propuesta económica por el cobro del servicio de las compañías de seguridad, las empresas deberán revisar y enviar por escrito la aceptación del documento base a UNO-HONDURAS S.A.

2.3.7 Consultas

El período de consultas respecto a asuntos administrativos y técnicos tuvo una duración exacta de seis días iniciando desde la fecha que se envió la información base. Los proponentes tenían la facilidad de comunicarse vía teléfono o por medio de correo electrónico. Las dudas fueron solventadas vía correo electrónico y enviadas de manera general a cada uno de los proponentes para así evitar las respuestas duplicadas a excepción de casos especiales que se respondieron de manera individual.

2.3.8 Revisión de Ofertas

Durante esta etapa se revisaron las ofertas de los cuatro proponentes que confirmaron su participación en el proceso, para verificar si las propuestas presentadas estaban elaboradas de acuerdo a las bases otorgadas por UNO-HONDURAS S.A. y cumplían con todos los requisitos presentes en ellas, de ser así se podía dar paso a la siguiente fase de negociación.

2.3.9 Negociación y Recomendación

En esta fase las empresas realizaron una contraoferta mejorando los precios y otros términos que fuesen acordados en la negociación para así otorgar a la empresa una recomendación final.

La sugerencia realizada a UNO-HONDURAS S.A. es renovar su contrato con el proveedor actual ya que luego de realizar una matriz comparativa de las ofertas finales presentadas por los proponentes es éste quien continúa teniendo una mejor tarifa de mercado, a su vez se recomendó asignar a una persona que supervise el cumplimiento del contrato y al final del año evaluar su rendimiento de acuerdo a los indicadores de desempeño establecidos.

CAPÍTULO III

3. IMPLENTACIONES Y PROPUESTA

3.1 IMPLEMENTACIONES

Para contribuir con la mejora continua a nivel organizacional y una mejor gestión de los procesos en el área asignada se logró incluir nuevas actividades que impactaron de manera significativa en la competitividad del departamento. Las mismas se describirán a continuación.

3.1.1 Diagrama de Flujo de Procesos

Como medida para aumentar la eficacia en el departamento fiscal de administración de terminales se crearon cuatro diferentes diagramas de flujo de procesos explicando cada uno de los regímenes mencionados en el capítulo II en donde cada actividad está representada por un símbolo que contiene una breve descripción dando seguimiento a las labores realizadas por el auxiliar contable y el agente aduanero.

Estos diagramas son muy útiles., además de servir de guía al auxiliar contable ayudan a que las personas no involucradas de manera directa al departamento pero realizan actividades en conjunto, tengan un resumen claro y rápido de las tareas ejecutadas dentro de él. Durante un proceso de inducción para un nuevo integrante del equipo ya no se requerirá largas horas de explicación debido a que muchas veces se pierde el enfoque, se podrá otorgar el material a la persona y luego hacer una rápida retroalimentación despejando dudas sobre el vocabulario técnico y uso del sistema SARAH.

3.1.2 Control de Pólizas

En el capítulo II sección 2.2.1 se menciona que se logró construir un promedio mensual de pólizas por servicios con la información recolectada para el análisis de costos de servicios aduaneros. Este registro interno de pólizas no se llevaba antes en la empresa siendo una información relacionada directamente con sus operaciones diarias, la importancia de este control ordenado e interno es relevante porque permite tener datos a la mano en el momento de tomar decisiones administrativas o financieras ahorrando tiempo ya que se pueden emitir análisis y evaluaciones con mayor rapidez, facilita la preparación de informes y a su vez dar seguimiento a los recursos monetarios destinados a éstos.

Se creó un formato estandarizado para tres terminales en donde los auxiliares contables a final de mes deberán actualizar la cantidad de pólizas realizadas por servicio a partir del registro diario de cada unidad.

A continuación se muestran los datos del ahorro de tiempo que se obtuvo con la implementación del registro interno de pólizas mensuales por servicio.

Preparación de Informes Departamento Fiscal	Anterior Duración aproximada en minutos	Actual Duración aproximada en minutos	Ahorro aproximado en minutos
	90	25	65
		Reducción de tiempo en %	72%

Tabla 4. Ahorro en tiempo con Registro Interno de Pólizas. Elaboración Propia.

Se puede observar que la preparación de informes se realiza en un 72% de tiempo más rápido en comparación a la duración anterior siendo esta una mejora significativa porque se puede obtener un mejor provecho de las horas laborales dedicando el tiempo ahorrado en otras actividades.

3.2 PROPUESTA DE MEJORA

Después de asistir al departamento fiscal y realizar un análisis de costos de los servicios aduaneros se sugiere a UNO-HONDURAS S.A. una propuesta de mejora que impactará directamente en la reducción de los recursos monetarios que actualmente son utilizados para cubrir los trámites fiscales.

3.2.1 Cambio de Agencia Aduanera en la Terminal III

Tal y como se mencionó con anterioridad actualmente la terminal de asfalto (III) trabaja con la Agencia Aduanera y Naviera Guzmán los tres diferentes tipos de pólizas. Para efectos de esta propuesta solo se tomarán en cuenta dos de ellas ya que las reexportaciones realizadas en la terminal de asfalto corresponden a un servicio que debe ser desarrollado preferiblemente por una agencia naviera a causa de que trata de una reexportación terrestre en el cual las cisternas deben llevar un aparato llamado marchamos para velar por la seguridad física de la carga que es solicitado a DARA por medio del naviero.

Mediante el análisis detallado en el Capítulo II a lo largo de la sección 2.2 se identificó una diferencia relevante en el costo unitario del régimen7000 correspondiente al ingreso de barco y el régimen4070 correspondiente a la

nacionalización del producto o los retiros diarios en comparación a la Agencia Aduanera Vesta la cual gestiona los mismos trámites pero a diferentes terminales en este caso I y II proponiendo a UNOHONDURAS S.A. realizar el cambio de ente tramitador para la terminal III.

3.2.1.1 Impacto 2017

A continuación se presentarán los beneficios que se hubiesen obtenido al realizar el cambio de agencia para el año 2017.

Mes	Póliza de Internación	Ingreso de Barco	Total
Enero	1		1
Febrero	5	1	6
Marzo	3	1	4
Abril	5		5
Mayo	6	2	8
Junio	5	1	6
Julio	4		4
Agosto	3	1	4
Septiembre	4	1	5
Octubre	6		6
Noviembre	9	1	10
Diciembre	14	1	15
Total	36	7	43
Promedio Mensual	5	1	6

Tabla 5. Promedio Mensual de Pólizas 2017. Elaboración Propia

Costos por Pólizas Actual	
Ingreso de barco	L. 33,591.50
Nacionalización	L. 8,232.85

Tabla 6. Costo por Póliza Propuesto. Elaboración Propia

Costos por Pólizas Propuesto	
Ingreso de barco	L. 9,446.38
Nacionalización	L. 3,408.88

Tabla 7. Costo por Póliza Actual. Elaboración Propia

Variación	
Ingreso de barco	L. 24,145.12
Nacionalización	L. 4,823.97

Tabla 8. Variación en Costos. Elaboración Propia

Como se muestra en la tabla 8 si las pólizas se realizan con la agencia propuesta hay una variación en costos de Lps.24,145.12 en el trámite de ingreso de barco y Lps.4,823.97 en el trámite de nacionalización del producto.

Actualmente UNO-HONDURAS gasta en promedio anualmente para la terminal de asfalto Lps.897,084.00 en la gestión de las pólizas de ingreso de barco y las pólizas de nacionalización.

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	12	L9,446.00	L113,352.00
Nacionalización	5	60	L3,409.00	L204,540.00
Total	6	72	L12,855.00	L317,892.00

Tabla 9. Costo Total Propuesto. Elaboración Propia.

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	12	L33,592.00	L403,104.00
Nacionalización	5	60	L8,233.00	L493,980.00
Total	6	72	L41,825.00	L897,084.00

Tabla 10. Costo Total Actual. Elaboración Propia.

3.2.1.2 Ahorro con la Implementación

Ahorro con la implementación de la propuesta	L579,192.00
--	--------------------

Tabla 11. Ahorro con la Implementación de la Propuesta. Elaboración Propia

Con la implementación sugerida aplicada en el año 2017 la empresa hubiese gastado Lps.317,892.00 (como se muestra en la tabla 9.) esto representa un ahorro significativo anual de Lps.579,192.00 pudiendo estos recursos ser destinados a actividades de inversión o instrumentos financieros para generar un mayor rendimiento.

3.2.2 Proyección Financiera

Se crearon dos diferentes escenarios “un escenario financiero es un estudio que permite conocer los diferentes estados esperados en el futuro para una serie de variables relacionadas entre sí cuyo comportamiento nos permite obtener conclusiones específicas y tomar decisiones relevantes” (Tesis Usan, 2017).

Los escenarios que se presentarán son pesimista y optimista con un incremento en la cantidad de pólizas realizadas basado en supuestos de crecimiento en las importaciones de combustible otorgados por UNO-HONDURAS S.A. y un crecimiento en costos basado en la inflación al cierre del año 2017 según el reporte del Banco Central de Honduras.

Ambos escenarios se proyectaron a cinco años es decir de 2018 a 2022, los cálculos detallados se muestran en la sección de anexos.

3.2.2.1 Parámetros Escenario Pesimista

Escenario Pesimista	
Crecimiento	5%
Inflación	5%

Tabla 12. Parámetros Escenario Pesimista. Elaboración Propia

El crecimiento para el promedio mensual de pólizas realizadas que se utilizará en este escenario es de un 5% y la inflación que afectará directamente a los costos es de un 5%.

3.2.2.2 Parámetros Escenario Optimista

Escenario Optimista	
Crecimiento	10%
Inflación	5%

Tabla 13. Parámetros Escenario Optimista. Elaboración Propia

En el escenario optimista se utilizó un crecimiento para las pólizas de un 10% y la inflación se mantuvo en un 5%.

3.2.2.3 Resumen de Resultados

A continuación se muestra un resumen de los ahorros basados en el escenario pesimista y optimista obtenidos a lo largo de cinco años. Para obtener un resultado realista es necesario descontar los montos ahorrados de ambos escenarios al valor actual es decir “El valor presente o el valor justo ahora de una cantidad de dinero que se va a recibir en alguna fecha futura” (Enciclopedia Economica) .

Escenario Pesimista			
Tasa de Descuento			15%
Año	Nper	Ahorro	Descontado
2018	1	L652,689.87	L567,556.41
2019	2	L694,156.23	L524,881.83
2020	3	L776,058.26	L510,270.90
2021	4	L873,357.94	L499,345.23
2022	5	L934,400.26	L464,562.07
Total		L3930,662.55	L2566,616.45

Tabla 14. Resumen Escenario Pesimista. Elaboración Propia

Escenario Optimista			
Tasa de Descuento			15%
Año	Nper	Ahorro	Descontado
2018	1	L661,935.54	L575,596.12
2019	2	L794,091.18	L600,447.02
2020	3	L871,548.35	L573,057.19
2021	4	L1022,971.61	L584,887.34
2022	5	L1149,334.99	L571,422.62
Total		L4499,881.68	L2905,410.29

Tabla 15. Resumen Escenario Optimista. Elaboración Propia

La tasa de descuento otorgada por UNO-HONDURAS es de 15%. En el escenario pesimista se puede observar un ahorro descontado de Lps.2,566,616.45 y en el escenario optimista un ahorro descontado de Lps.2,905,410.29. Esta es la sumatoria del valor presente de los flujos esperados en el futuro, los resultados son significativos. Con la implementación de la propuesta se hará un mejor y óptimo uso de los recursos monetarios.

CAPÍTULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 CONCLUSIONES

- Durante el período de tiempo asistiendo al departamento de administración de terminales se asumieron muchos retos, a causa que el vocabulario empleado era totalmente desconocido eso a su vez lo hacía muy interesante y despertó día a día un deseo de seguir aprendiendo hasta adaptarse, esto se logró también gracias a los compañeros de trabajo que estuvieron a la disposición despejando dudas sobre el vocabulario técnico empleado en el área y así se desarrollaron las tareas asignadas concluyéndolas satisfactoriamente. Se hizo uso del autoaprendizaje para ejecutar las responsabilidades especialmente en el proyecto de licitación de seguridad física, como se mencionó no solo se realizó la recomendación de la oferta económica si no también se creó el documento base teniendo que prepararse en materia legal, técnica y administrativa.
- Se expuso ante el jefe inmediato las observaciones que se consideraron oportunas desde el punto de vista financiero y administrativo pudiendo así plasmar el pensamiento crítico. Las observaciones se tomaron en cuenta y es por eso que se logró implementar propuestas y sugerir una que entrará en vigencia al año 2018.
- La propuesta de mejora planeada para UNO-HONDURAS S.A. no solo tendrá un impacto cuantitativo si no también cualitativo ya que mediante las reuniones con los agentes aduaneros se pudo observar que la Agencia Aduanera Vesta

brinda un servicio personalizado, profesional y muy ordenado a la compañía llevando registros detallados de los servicios que presta.

4.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda a **UNO-HONDURAS S.A.** implementar la propuesta de mejora sugerida tomando en cuenta el beneficio cuantitativo y cualitativo que se recibirá, a su vez destinar un espacio dentro del departamento fiscal para archivar la documentación en físico del servicio aduanero para las tres terminales ordenado por cliente y por servicio, de esta manera tendrán un respaldo y la información a la mano cuando se necesite también respaldar esta información en un servidor de manera electrónica, así mismo continuar el registro de pólizas internas mensual implementado que facilita la preparación de informes, evaluación de las variables y control de los recursos monetarios.
- Se recomienda a la **Universidad Tecnológica Centroamericana (UNITEC)** enfocarse en el Aprendizaje Basado en la Práctica (ABP), realizar proyectos de vinculación con empresas para aplicar los conocimientos impartidos en el aula de clases y así al momento en que los alumnos se enfrenten con la práctica profesional ya estén familiarizados con el mundo laboral. Mejorar la enseñanza en cuanto al desarrollo de Proyectos logrando unir un estudio técnico, estudio de mercado y estudio financiero en una sola clase para fortalecer los conocimientos en el área de administración de proyectos.
- Se recomienda a los **Alumnos** ser autodidactas, esforzados e íntegros recordando que el éxito no solo se logra con inteligencia si no también con disciplina. Siempre mirar más allá indagar y cuestionarse hasta lograr encontrar la causa de los problemas que se presenten y luego trabajar duro para buscar soluciones a los mismos. Por último se recomienda exponer su criterio

financiero ante las diversas situaciones en el ámbito laboral con respeto y profesionalismo.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Tesis Usan.* (27 de Octubre de 2017). Obtenido de <http://www.tesis.usan.mx/digital/tesis/doc/7626/cap.sadf.com>
- BAC HONDURAS. (2017). *Bac Credomatic.* Obtenido de <https://www.baccredomatic.com/es-hn/corporaciones-e-instituciones/banca-privada/certificados-de-deposito-a-plazo#condiciones>
- Banco de España. (2010). *Finanzas Para todos.* Obtenido de <http://www.finanzasparatodos.es/es/productosyservicios/productosbancario-sahorro/depositosaplazo.html>
- DirectoryM. (s.f.). *ArticulosInformativos.com.* Obtenido de http://www.articulosinformativos.com/Bunker_Combustible_Residual-a1127105.html
- Enciclopedia Economica. (s.f.). *Enciclopedia Económica.* Obtenido de <http://www.economia48.com/spa/d/valor-actual/valor-actual.htm>
- MisAbogados. (20 de Agosto de 2016). *MisAbogados.com.* Obtenido de <https://misabogados.com/blog/es/que-es-una-licitacion-privada/>
- Scribd.* (s.f.). Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/55784492/Empresas-Maritimas-No-1-y-No-2>
- Todo Comercio Exterior. (2017). *Todo Comercio Exterior.* Obtenido de <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/manifiesto-de-importacion>
- UNO HONDURAS S.A. (s.f.).
- WordPress. (2017). *Definiciones.* Obtenido de <https://definicion.de/contrato/>
- World of Rheology. (s.f.). Obtenido de <http://www.world-of-rheology.com/es/industrias/asfaltobetun/>

GLOSARIO DE TERMINOS.

ACPV: Aporte para la atención y programas sociales y Conservación del Patrimonio Vial. (UNO-HONDURAS S.A, 2007)

Asfalto: El betún se produce como el residuo de un proceso de destilería del petróleo crudo. Se trata de una mezcla compleja que contiene muchos componentes petroquímicos distintos es usado para la construcción. (World of Rheology)

Aduana: Es el conjunto de facultades y atribuciones que las leyes conceden al servicio de aduanas para exigir el cumplimiento de las disposiciones legales relativas al paso de personas, mercancías y medios de transporte a través de las fronteras del país. (Ley General de Aduanas)

Agente Aduanero: Es la persona natural o jurídica, o su representante legal debidamente autorizado para solicitar un determinado régimen aduanero para las mercancías que se encuentren bajo la jurisdicción de la aduana. (Ley General de Aduanas)

Agencia Naviero: Las agencias navieras son empresas dedicadas a la prestación de servicios de asistencia a una nave que proceda a realizar trabajos portuarios de carga-descarga, toma de combustibles, reparaciones y mantenimiento. (Scribd)

Búnker: El búnker es un combustible residual que se obtiene de la destilación y refinación de los hidrocarburos se prioriza su uso en aplicaciones donde el

consumo de energía es importante, como las aplicaciones navales, la generación eléctrica, hornos de precalentamiento de palanquilla en las acerías, (DirectoryM)

Combustibles Limpios: Los productos diésel, súper, regular y avjet. (UNO-HONDURAS S.A, 2007)

Contrato: Convenio o pacto, ya sea oral o escrito, entre partes que aceptan ciertas obligaciones y derechos sobre una materia determinada. (WordPress, 2017)

Despacho: El conjunto de tramites a realizar con la finalidad de liberar la mercadería de los controles de aduanas hacia su destino final. Puede ser extranjero o el mercado local. (UNO-HONDURAS S.A, 2007)

Factura Comercial: Documento expedido por el vendedor, en el cual se relacionan las mercancías a exportar o importar con los precios unitarios y totales y demás anotaciones requeridas por el comercio exterior. (UNO-HONDURAS S.A, 2007)

Manifiesto de importación: El manifiesto de carga es el documento que contiene la información respecto al medio de transporte, bultos, peso e identificación de la mercancía que comprende la carga, incluida la carga a granel. (Todo Comercio Exterior, 2017)

Póliza: Documento realizado por un Agente Aduanero para el ingreso o retiro de producto al depósito fiscal (UNO-HONDURAS S.A, 2007)

Régimen7000: Traslado a depósito fiscal de aduana, procedente de una importación (Ingreso de barco al depósito fiscal). (UNO-HONDURAS S.A, 2007)

Régimen4070: Ventas diarias con impuesto ACPV. (UNO-HONDURAS S.A, 2007)

Régimen3070: Rexportaciones. (UNO-HONDURAS S.A, 2007)

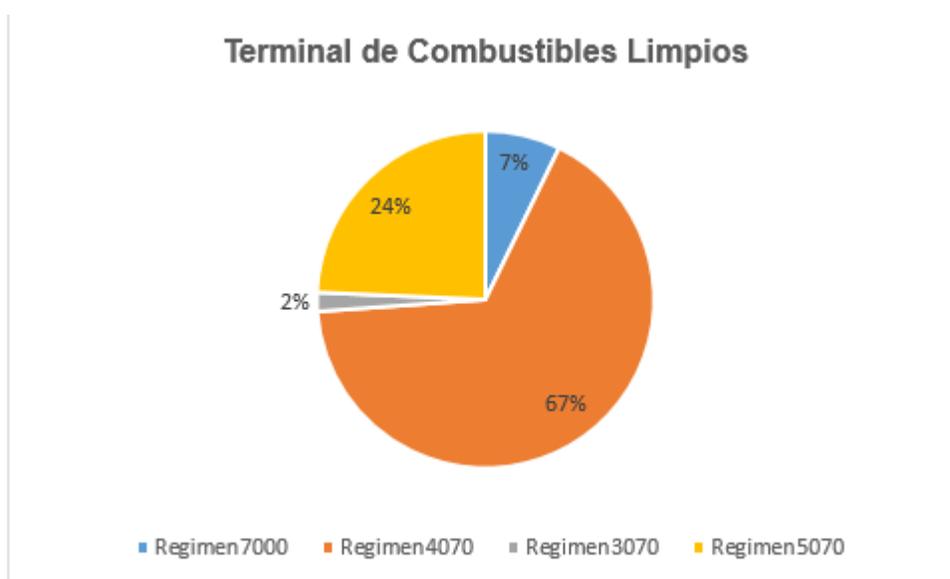
Régimen5070: Ventas a clientes que no pagan impuesto (Exoneradas).

Trámite aduanero: toda gestión relacionada con operaciones o regímenes aduaneros realizada ante el servicio aduanero. (UNO-HONDURAS S.A, 2007)

ANEXOS

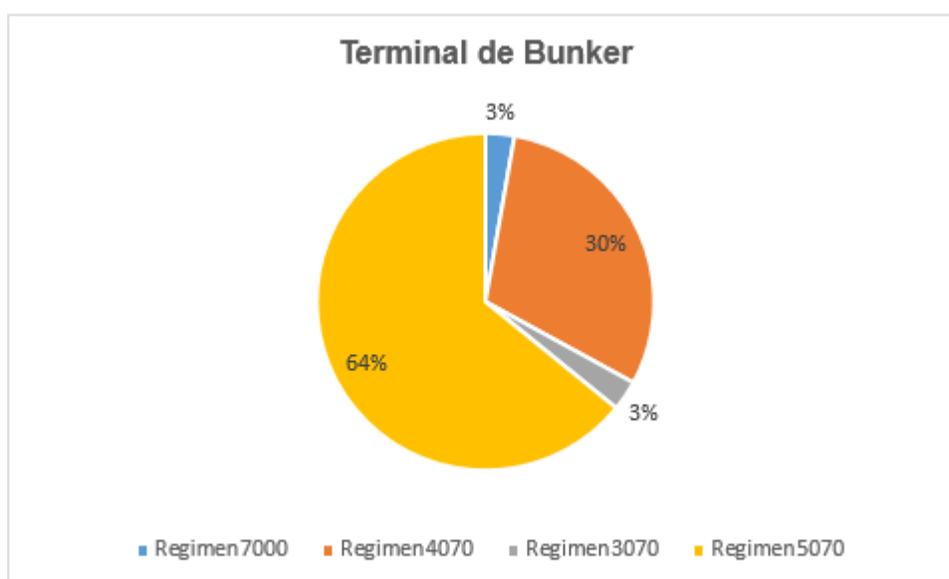
ANEXO 1: Promedio de Pólizas Combustibles Limpios

Terminal I-Combustibles Limpios				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Promedio Anual	Costo Unitario	Total
Régimen 7000	8	96	L. 9,447.00	L906,912.00
Régimen 4070	74	888	L. 3,409.00	L3027,192.00
Régimen 3070	2	24	L. 3,409.00	L81,816.00
Régimen 5070	27	324	L. 3,409.00	L1104,516.00
Total Anual		1332		L5120,436.00

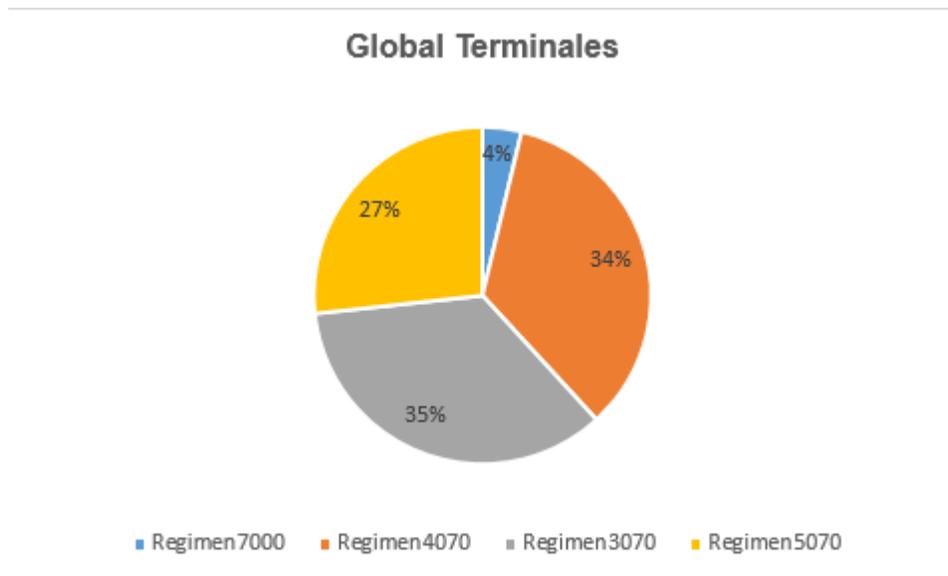


ANEXO 2: Promedio de Pólizas Bunker

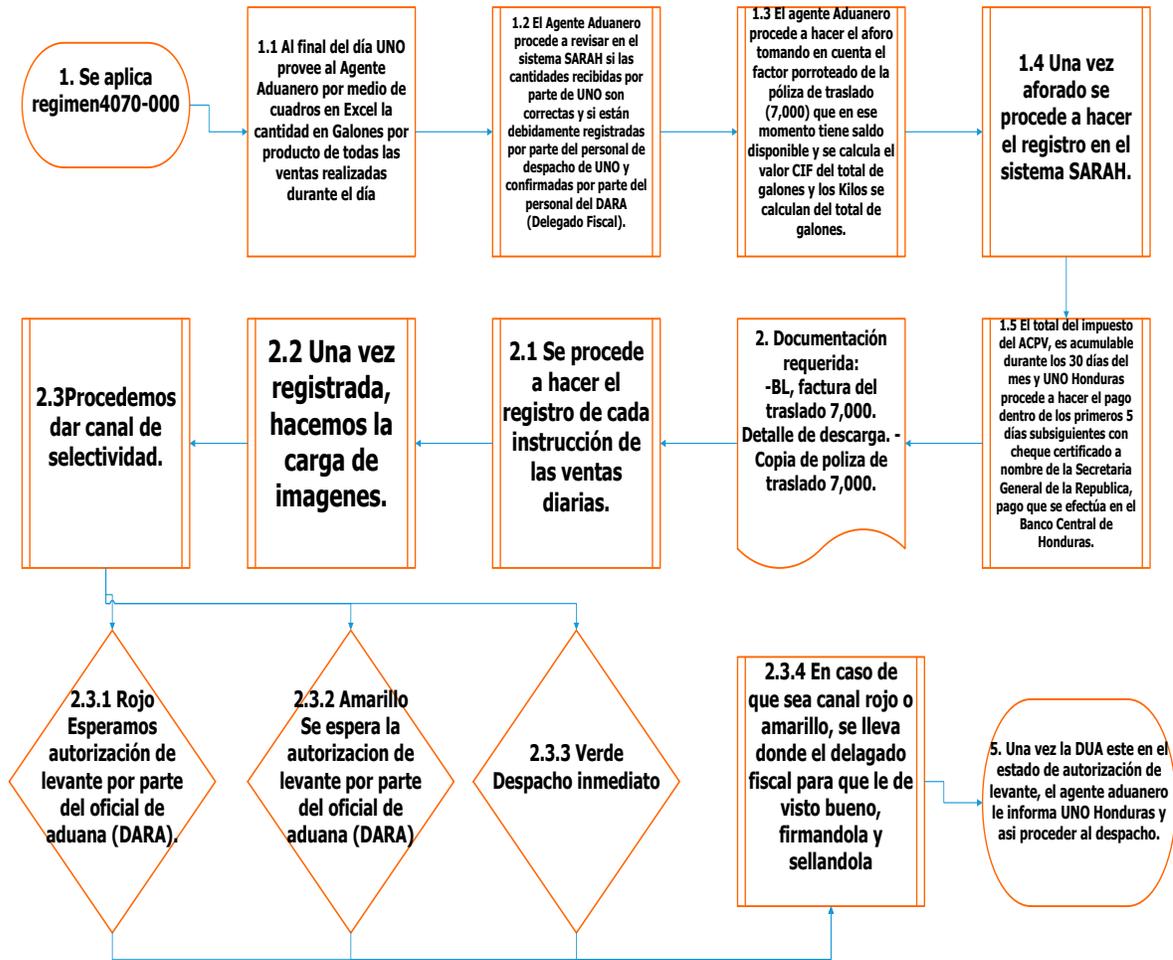
Terminal II-Bunker				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Promedio Anual	Costo Unitario	Total
Régimen 7000	2	28	L9,447.00	L264,516.00
Régimen 4070	25	305	L3,409.00	L1039,917.11
Régimen 3070	2	29	L3,409.00	L99,934.96
Régimen 5070	54	648	L3,409.00	L2209,176.72
Total Anual		1010		L3613,544.78



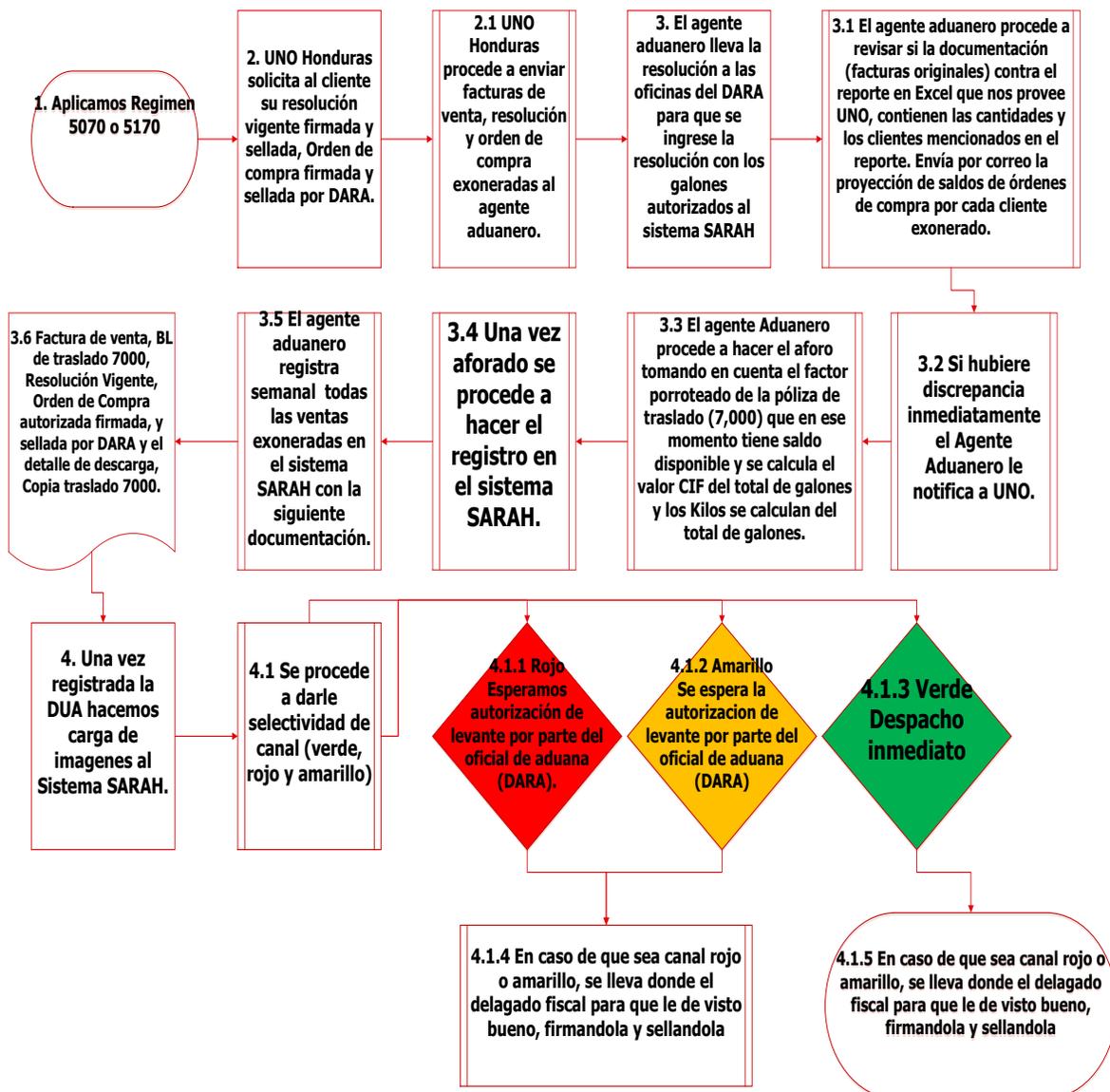
ANEXO 3: Pólizas Global Terminal I, II y III



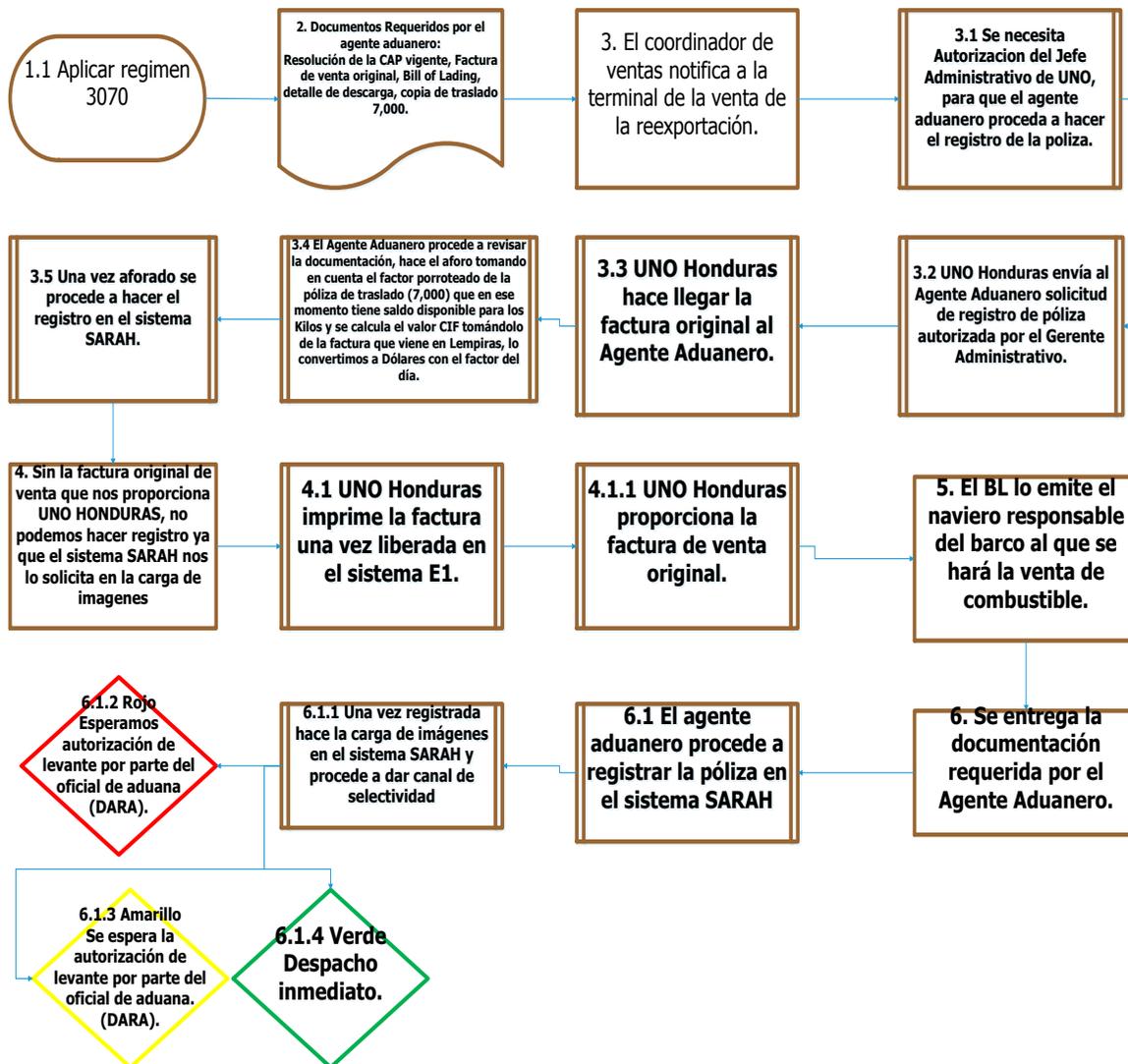
ANEXO 4: Diagrama 1



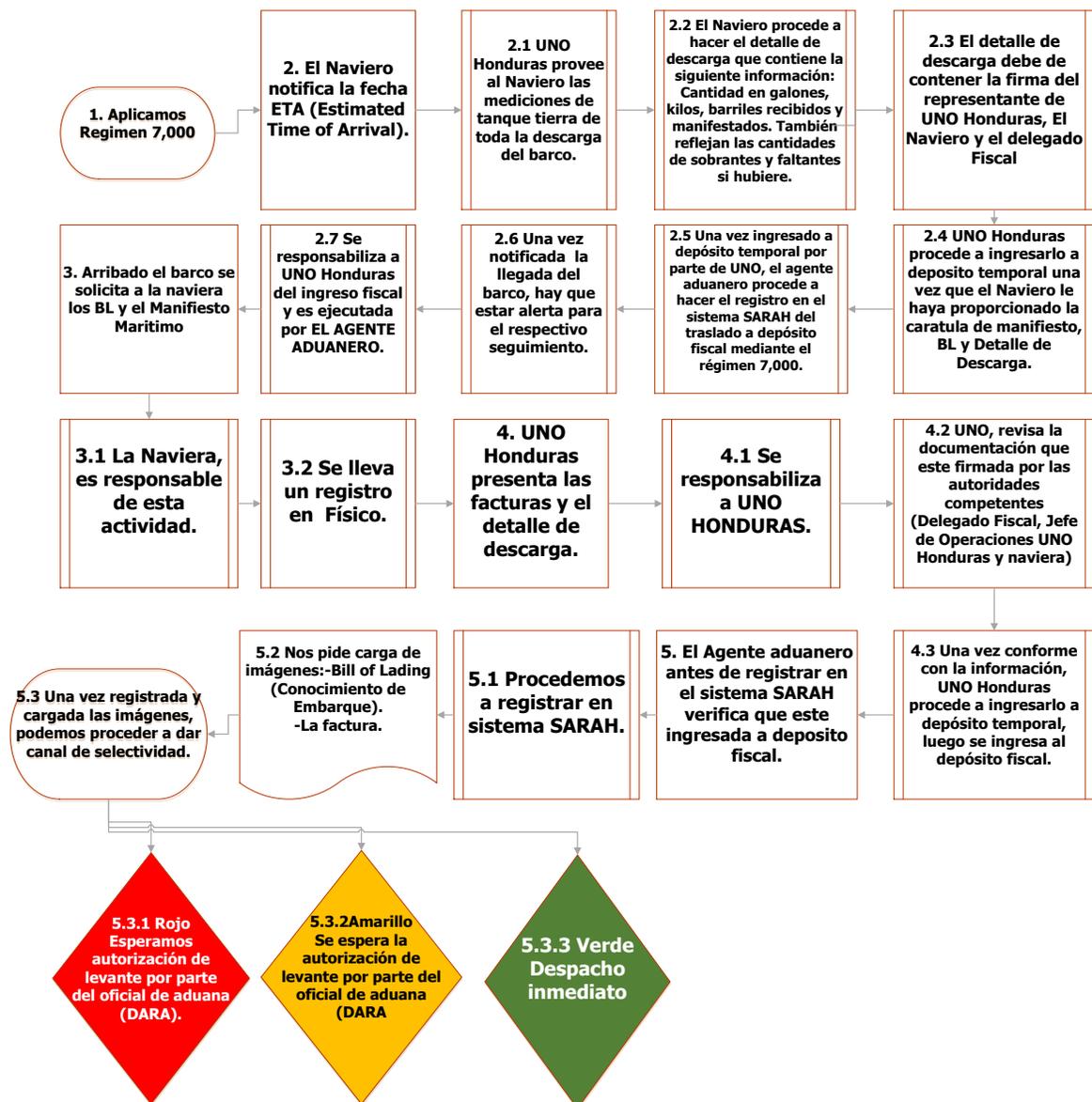
ANEXO 5: Diagrama 2



ANEXO 6: Diagrama 3



ANEXO 7: Diagrama 4



ANEXO 8: Escenario Pesimista 2018

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	13	L35,271.60	L458,530.80
Nacionalización	5	63	L8,645.00	L544,635.00
Total	6	76	L43,916.60	L1003,165.80

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	12.6	L9,918.30	L124,970.58
Nacionalización	5	63	L3,579.45	L225,505.35
Total	6	76	L13,497.75	L350,475.93

Ahorro	L652,689.87
---------------	--------------------

Tabla 16. Escenario Pesimista 2018. Elaboración Propia

2019

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	13	L37,035.18	L481,457.34
Nacionalización	6	66	L9,077.25	L599,098.50
Total	7	79	L46,112.43	L1080,555.84

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	13	L10,414.22	L137,780.13
Nacionalización	6	66	L3,758.42	L248,619.48
Total	7	79	L14,172.64	L386,399.61

Ahorro	L694,156.23
---------------	--------------------

Tabla 17. Escenario Pesimista 2019. Elaboración Propia

2020

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	14	L38,886.94	L544,417.16
Nacionalización	6	69	L9,531.11	L657,646.59
Total	7	83	L48,418.05	L1202,063.75

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	14	L10,934.93	L151,902.58
Nacionalización	6	69	L3,946.34	L274,102.91
Total	7	83	L14,881.27	L426,005.49

Ahorro	L776,058.26
---------------	--------------------

Tabla 18. Escenario Pesimista 2020. Elaboración Propia

2021

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	15	L40,831.29	L612,469.35
Nacionalización	6	73	L10,007.67	L730,559.91
Total	7	88	L50,838.96	L1343,029.26

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	15	L11,481.68	L167,472.65
Nacionalización	6	73	L4,143.66	L302,198.68
Total	7	88	L15,625.34	L469,671.32

Ahorro

L873,357.94

Tabla 19. Escenario Pesimista 2021. Elaboración Propia

2022

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	15	L42,872.85	L643,092.75
Nacionalización	6	77	L10,508.05	L809,119.85
Total	8	92	L53,380.90	L1452,212.60

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	15	L12,055.76	L184,638.53
Nacionalización	6	77	L4,350.84	L333,173.81
Total	8	92	L16,406.60	L517,812.34

Ahorro

L934,400.26

Tabla 20 Escenario Pesimista 2022. Elaboración Propia

ANEXO 9: Escenario Optimista

2018

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	13	L35,271.60	L458,530.80
Nacionalización	6	66	L8,645.00	L570,570.00
Total	7	79	L43,916.60	L1029,100.80

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	13	L9,918.30	L130,921.56
Nacionalización	6	66	L3,579.45	L236,243.70
Total	7	79	L13,497.75	L367,165.26

Ahorro

L661,935.54

Tabla 21. Escenario Optimista 2018. Elaboración Propia

2019

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	15	L37,035.18	L555,527.70
Nacionalización	6	73	L9,077.25	L662,639.25
Total	7	87	L46,112.43	L1218,166.95

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	15	L10,414.22	L151,214.47
Nacionalización	6	73	L3,758.42	L272,861.29
Total	7	87	L14,172.64	L424,075.77

Ahorro

L794,091.18

Tabla 22. Escenario Optimista 2019. Elaboración Propia

2020

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	16	L38,886.94	L622,191.04
Nacionalización	7	80	L9,531.11	L762,488.80
Total	8	96	L48,418.05	L1384,679.84

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	16	L11,455.64	L182,969.48
Nacionalización	7	80	L4,134.26	L330,162.00
Total	8	96	L15,589.90	L513,131.49

Ahorro

L871,548.35

Tabla 23. Escenario Optimista 2020. Elaboración Propia

2021

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	18	L40,831.29	L734,963.22
Nacionalización	7	88	L10,007.67	L880,674.96
Total	9	105	L50,838.96	L1615,638.18

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	1	18	L12,028.42	L211,329.72
Nacionalización	7	88	L4,340.97	L381,336.85
Total	9	105	L16,369.39	L592,666.57

Ahorro	L1022,971.61
---------------	---------------------

Tabla 24. Escenario Optimista 2021. Elaboración Propia

2022

Agente Aduanero Actual				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	2	19	L42,872.85	L814,584.15
Nacionalización	8	97	L10,508.05	L1019,280.85
Total	10	116	L53,380.90	L1833,865.00

Agente Aduanero Propuesto				
Tipo de Póliza	Promedio Mensual	Anual	Costo Unitario	Costo Total
Ingreso de Barco	2	19	L12,629.84	L244,085.80
Nacionalización	8	97	L4,558.02	L440,444.21
Total	10	116	L17,187.86	L684,530.01

Ahorro	L1149,334.99
---------------	---------------------

Tabla 25 Escenario Optimista 2022. Elaboración Propia