



UNIVERSIDAD  
DE PIURA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**Optimización en el procesamiento de balances financieros  
para consolidar grupos económicos en una entidad  
financiera**

Trabajo de Suficiencia Profesional para optar el Título de  
Licenciado en Administración de Empresas

**Jose Alonso Guevara Iturregui**

**Revisor(es):**

**Mgtr. Yulliana Marised Llauce Ontaneda de Agapito**

**Piura, marzo de 2023**

NOMBRE DEL TRABAJO

**TSP**

AUTOR

**Alonso Guevara**

RECUENTO DE PALABRAS

**6558 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**33510 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**37 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.7MB**

FECHA DE ENTREGA

**Dec 6, 2022 9:57 AM GMT-5**

FECHA DEL INFORME

**Dec 6, 2022 9:57 AM GMT-5****● 7% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 6% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 5% Base de datos de trabajos entregados
- 2% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Fuentes excluidas manualmente
- Bloques de texto excluidos manualmente

## **Agradecimientos**

Agradezco en primer lugar a Dios por hacer todo esto posible.  
También especialmente a mi madre, padre, hermana y abuela por su empuje y ayuda constante a esforzarme y lograr más en la vida, como lo es titularme.  
Y al cielo a Rosita por siempre estar conmigo.  
Agradezco profundamente a mi revisora Mgtr. Yulliana Llauce por buscar siempre el lado positivo, por su orientación, paciencia y volcar sus conocimientos.





## Resumen

El trabajo busca demostrar que la experiencia y conocimientos del autor obtenidos durante los estudios de pregrado han sido suficientes para obtener logros y beneficios en sus actividades laborales. Es por ello que este trabajo demuestra que fue posible optimizar el procesamiento de balances financieros para consolidar un grupo económico en una entidad financiera. Para ello se han empleado diferentes metodologías como: *Kanban*, mejora continua, *Scrum*, teoría de tiempos y movimientos, y la transferencia de aprendizaje; las cuales pudieron ser adaptadas al entorno actual digital de una empresa dedicada al rubro financiero.





## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Capítulo 1. Aspectos Generales.....	15
1.1. Descripción de la empresa .....	15
1.1.1 Ubicación y actividad.....	15
1.2. Descripción general de la experiencia profesional.....	15
1.2.1. Actividad profesional desempeñada .....	16
1.2.2. Propósito e historia del puesto .....	19
1.2.3. Resultados concretos logrados.....	19
Capítulo 2. Fundamentación .....	21
2.1. Teoría y práctica del desempeño profesional .....	21
2.1.1. Teoría de tiempos y movimientos.....	21
2.1.2. Teoría de mejora continua .....	21
2.1.3. Metodología <i>Scrum</i> .....	22
2.1.4. Transferencia del aprendizaje .....	23
Capítulo 3. Aportes.....	25
Conclusiones.....	31
Recomendaciones .....	33
Lista de referencias .....	35
Notas de pie de página.....	37
Apéndices.....	39
Apéndice A. Plantilla consolidada de los balances financieros de las empresas del grupo económico.....	41
Apéndice B. Primer intento de analizar las <i>Intercompanies</i> .....	43
Apéndice C. Segundo intento de analizar las <i>Intercompanies</i> .....	44



**Lista de tablas**

Tabla 1. Resumen de tiempos de la evaluación de un grupo económico.....	18
Tabla 2. Tiempos por procesamiento de datos.....	25
Tabla 3. Antes y después del número de movimientos .....	26
Tabla 4. Antes y después de los tiempos en realizar el balance consolidado.....	30





### Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de la zonal de banca empresa .....	15
Figura 2. Resultado del balance consolidado .....	27
Figura 3. Fórmula para cada cuenta del balance consolidado .....	27
Figura 4. Primer intento de análisis de intercompanies.....	28
Figura 5. Segundo intento de análisis intercompanies .....	29
Figura 6. Ventas cruzadas.....	30



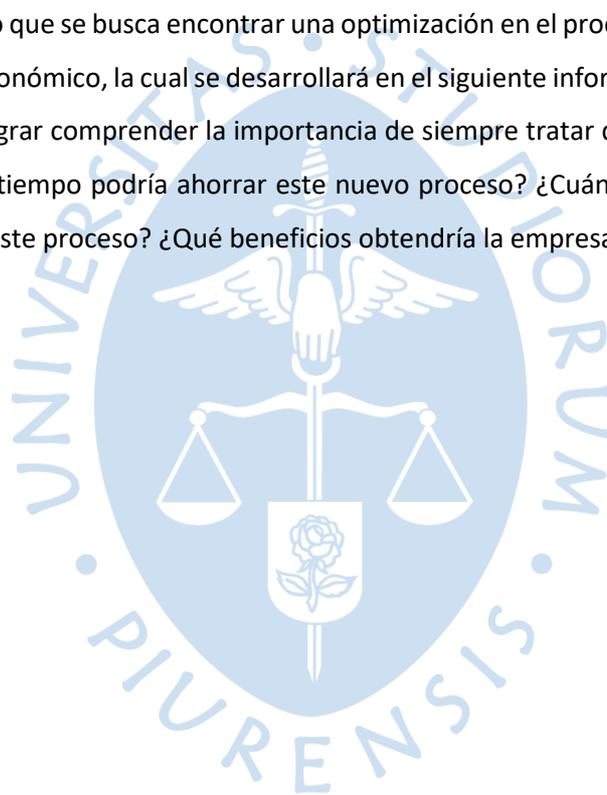


## Introducción

Muchas veces las grandes empresas, sobre todo las empresas del rubro financiero, tienen procesos ya establecidos para casi todas sus actividades. Es por eso por lo que, desde el primer puesto del área comercial, es complicado poder generar una mejora que pueda ser usada por las demás áreas. Pero para el autor este hecho no fue una limitante, ya que encontró una actividad que podía ser mejorada.

A lo largo de la experiencia laboral, el autor ha encontrado muchos grupos económicos que buscan ser atendidos por la entidad financiera para poder apalancarse con préstamos, estos grupos generan una carga adicional y tediosa al momento de realizar la evaluación crediticia para clientes nuevos o ya clientes.

Es por ello por lo que se busca encontrar una optimización en el procesamiento de los balances financieros del grupo económico, la cual se desarrollará en el siguiente informe. Algunas interrogantes que se plantean para lograr comprender la importancia de siempre tratar de optimizar y estandarizar procesos son: ¿Cuánto tiempo podría ahorrar este nuevo proceso? ¿Cuántas personas podrán estar implicadas en mejorar este proceso? ¿Qué beneficios obtendría la empresa con esta mejora?





## Capítulo 1. Aspectos generales

### 1.1. Descripción de la empresa

#### 1.1.1 Ubicación y actividad

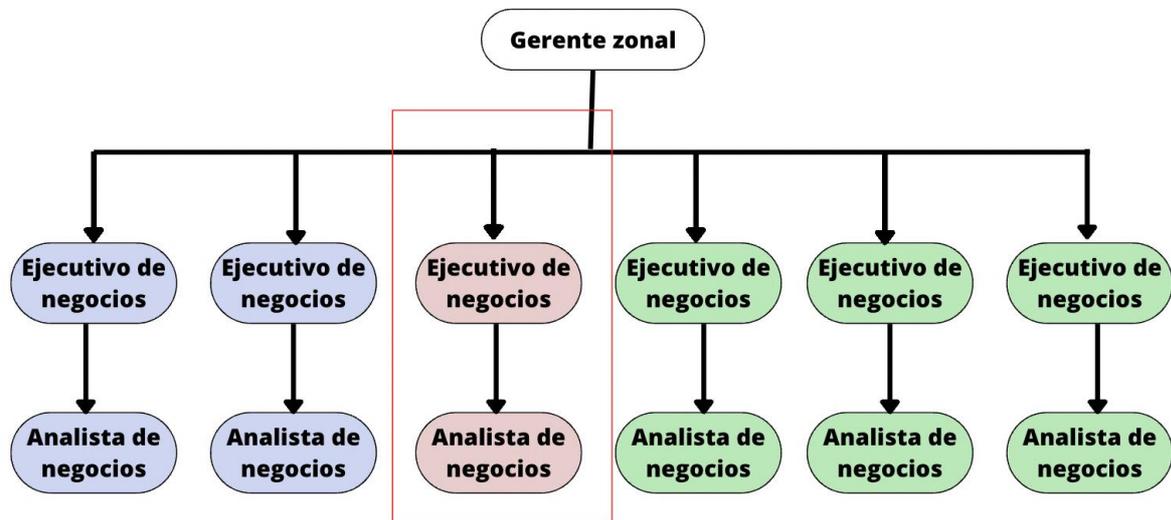
La empresa analizada en este informe ha solicitado reservar su identidad, por lo que se brinda aspectos generales de la misma sin revelar mayores detalles.

La organización corresponde a una entidad financiera ubicada en Perú con una larga trayectoria, siendo una de las más reconocidas a nivel nacional e internacional.

El objeto de este trabajo se enfocará en el área de Banca Empresa de una zonal, la cual pertenece a la división de la vicepresidencia comercial. Se presentará un organigrama para tener mejor comprensión del puesto y de la dimensión de la carga laboral.

**Figura 1**

*Organigrama de la zonal de banca empresa*



*Nota.* Elaboración propia

La división comercial está conformada por tres zonales ubicadas en Lima, una que atiende al sur y centro del Perú y una tercera que atiende al norte del país. El puesto que el autor desempeña es el de analista de negocios que junto al ejecutivo de negocios tienen la responsabilidad de atender a clientes ubicados en tres ciudades importantes.

### 1.2. Descripción general de la experiencia profesional

El autor ha laborado en la entidad financiera desde inicios del 2019 hasta la actualidad y ha gestionado dos carteras de diferentes zonas geográficas con volúmenes de clientes distintos, como lo son mediana y gran empresa<sup>1</sup>. El propósito del puesto es de asesorar y ofrecer soluciones financieras a los clientes de manera que puedan desarrollar sus operaciones diarias, cumpliendo sus metas y beneficiando a la comunidad.

La piedra angular del puesto de trabajo es la de analizar financieramente a las empresas que

solicitan financiamientos. Muchas veces estas empresas forman parte de grupos económicos, por lo que el análisis debe hacerse de manera grupal y para ello es importante consolidar la información económica de la empresa. En otros casos se analizan como empresas únicas.

En la experiencia del autor, ha identificado muchas situaciones diferentes en donde se tiene que tomar las herramientas apropiadas para realizar un estudio eficiente y rápido. Teniendo en cuenta la liquidez, solvencia, recaudación, pago a proveedores, flujos de caja y otras variables de utilidad del cliente con la finalidad de otorgarle el crédito, garantizando la continuidad del negocio.

### **1.2.1. Actividad profesional desempeñada**

El puesto de analista de Banca Empresa ofrece atención a las empresas de acuerdo con sus requerimientos, las cuales están enfocados en generar mayor rentabilidad y participación de mercado para la entidad financiera. Es importante que el colaborador sepa identificar los principales requerimientos y carencias del cliente para poder agilizar el pedido de información financiera, análisis, evaluación y posterior desembolso del crédito (durante el análisis y evaluación también podrían estar implicadas otras áreas de la entidad financiera).

En el caso de evaluaciones de grupos económicos, en adelante GE, se debe considerar que existen dos condiciones para la evaluación de líneas. Una es analizar a un cliente nuevo (no es cliente actual de la entidad financiera) y la otra es atender a un cliente ya existente al cual se le puede renovar líneas o proponer líneas nuevas.

De esta forma se detalla e identifica las funciones y tiempos desde el contacto inicial hasta la aprobación de las líneas:

- Solicitar información financiera actualizada (10 minutos): Estados financieros de cierre del año de los últimos 3 años y un estado financiero corte (mes más actualizado) con detalles y anexos; cronogramas de deudas de todas las entidades financieras vigentes que sean por un plazo mínimo de 12 meses; formatos especiales por el banco y alguna otra documentación especial correspondiente al rubro de la empresa/grupo económico.
- Verificar información enviada sea la correcta (10 minutos): de manera rápida se revisa si está completa la información enviada por el cliente o si aún estuviese pendiente de enviar algún documento solicitado.
- Preparar formato para filtrar al cliente al área de cumplimiento (10 a 20 minutos): la finalidad es de conocer si el cliente cuenta con noticias negativas u otros acontecimientos alarmantes. La duración de este proceso depende de la cantidad de accionistas y complejidad que tenga cada empresa.
- Metodización (15 - 40 minutos por periodo): se digitaliza balances financieros de acuerdo con los lineamientos de análisis por parte de la entidad bancaria y a las normas contables. El propósito de este proceso es el de poder estandarizar los balances generales, tenerlos en un

repositorio de la entidad y el de generar un reporte del balance general, variaciones y principales ratios de análisis. En este paso también se analiza la deuda que tiene el cliente y corroborarla si cuadra con lo reportado en el sistema financiero, por lo que puede ocupar más tiempo de lo debido, ya que se realiza un cuadro para cada periodo analizado. Para una empresa nueva se requiere mínimo de 4 periodos

- Consolidación de balances en grupos económicos (30 – 50 minutos): es en este paso donde se enfoca el presente trabajo. Consiste en consolidar cada periodo de los metodizados de cada empresa para obtener un metodizado grupal para observar ratios y variaciones que de manera individual podría no verse. La manera manual de realizar el consolidado es la de sumar las cuentas contables de cada periodo de cada empresa, teniendo en cuenta que los grupos económicos son conformados en su mayoría desde dos empresas a seis empresas. También existe la posibilidad de que se requiera el análisis de un consolidado de algunas empresas y otro consolidado de otras empresas del mismo grupo económico; son varias las posibilidades que se requieren para el análisis dependiendo del rubro, actividad o volumen de ventas. Por ejemplo, el grupo económico “XYZ” está conformada por 5 empresas (A, B, C, D, E) por lo que se debería hacer un metodizado consolidado por todas las empresas. Pero también podríamos saber que la empresa “A” es un molino y la empresa “B” es la comercializadora del Molino, por lo que también sería ideal analizar el consolidado de ambas empresas con la finalidad de entender cómo le va en este rubro al grupo económico. La consolidación no basta con la agrupación de las cuentas, sino también que se necesita conocer las *‘intercompanies’*, es decir, las cuentas que se comparten entre las empresas relacionadas como las ventas, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, entre otras. Es importante identificarlas para determinar los números reales que genera la empresa y no tener un sesgo de información.
- Informe de la propuesta económica (50 – 120 min): una vez que se tenga todos los puntos anteriores se realiza un informe donde presente información cualitativa y cuantitativa de cada empresa analizada. Lo que se pretende conocer es la actividad e historia, cómo funciona la empresa, variaciones de sus ventas y otras cuentas relevantes en los periodos e identificar el motivo de las mismas, explicar los principales ratios de la empresa, la deuda u otros indicadores que podrían dar indicios de alarmas financieras. Este informe será evaluado por el área de riesgos, principalmente, los cuales podrán hacer cuestionamientos sobre lo que crean conveniente.
- Ingreso de documentación al sistema (20 a 40 min): una vez se cuente con toda la información, incluyendo el informe, se ingresará al sistema de la entidad financiera toda la documentación, propuesta de líneas (todos los productos a solicitar), garantías y

condiciones. Esta etapa tendrá una duración dependiendo de la complejidad de la operación, número de líneas u operaciones, y cantidad de archivos a subir. Cabe resaltar que esto se realiza por cada empresa que se pretenda otorgarle líneas. Siguiendo con el ejemplo de la empresa “XYZ”, solo se pretende darles líneas a las empresas “B, C y E” por lo que se debe ingresar 3 propuestas independientes.

- Evaluación crediticia: Es en este paso donde más tiempo lleva la evaluación, ya que dependerá mucho de los tiempos del área de riesgos, consultas realizadas y respuestas del cliente. También en esta etapa se busca conversar con el cliente y tener más información y cercanía. También puede tardar más tiempo mientras más niveles jerárquicos escale la propuesta por el ticket de la operación<sup>2</sup>, grupo económicos, complejidad de operación o rubro de la empresa.

A manera de resumen se presenta el resultado de los tiempos considerando una evaluación y propuesta de líneas de un nuevo grupo económico de 2, 3 y 5 empresas relacionadas.

**Tabla 1**

*Resumen de tiempos de la evaluación de un grupo económico*

Proceso	2 Empresas			3 Empresas			5 Empresas		
	(+)	(++)	(+++)	(+)	(++)	(+++)	(+)	(++)	(+++)
solicitar información	10	10	10	10	10	10	10	10	10
verificar información	20	30	40	20	30	40	50	75	100
filtrar al cliente	10	15	20	10	15	20	10	15	20
metodizar (4 periodos)	120	120	320	180	324	480	300	540	800
<b>consolidar balances</b>	120	120	200	180	240	300	120	160	200
informe de propuesta	50	85	120	50	85	120	50	85	120
ingreso de documentos	20	30	40	20	30	40	20	30	40
<b>Total minutos</b>	<b>350</b>	<b>410</b>	<b>750</b>	<b>470</b>	<b>734</b>	<b>1010</b>	<b>560</b>	<b>915</b>	<b>1290</b>
<b>Total horas</b>	<b>5.83</b>	<b>6.83</b>	<b>12.50</b>	<b>7.83</b>	<b>12.23</b>	<b>16.83</b>	<b>9.33</b>	<b>15.25</b>	<b>21.50</b>
<b>Total Días</b>	<b>0.2</b>	<b>0.3</b>	<b>0.5</b>	<b>0.3</b>	<b>0.5</b>	<b>0.7</b>	<b>0.4</b>	<b>0.6</b>	<b>0.9</b>

*Nota.* Elaboración propia. (+): empresa con nivel de complejidad baja, (++): empresa con nivel de complejidad media, (+++): empresa con nivel de complejidad alta.

Una vez se tenga las líneas aprobadas se le presenta al cliente mediante una carta de aprobación las líneas, garantías y condiciones para empezar a utilizarlas. Luego de este paso viene las actividades más operativas, pero vitales para mantener relaciones a largo plazo con los clientes. Como analista de negocios se debe dar seguimiento y asesoría al cliente para la apertura de cuentas, contratar el servicio de banca por internet y tratar de que el cliente sea autónomo en sus operaciones para descargar carga operativa y de consultas, atender cualquier incidente, consulta con mayor detalle

o nuevos requerimientos, también se debe tener actualizada la información financiera del cliente como mínimo de 3 meses de antigüedad, actualizar tasaciones de las garantías, verificar que las pólizas de seguros de los clientes estén actualizadas, sugerirle al cliente nuevos productos que le serían de utilidad, buscar operaciones de cambio de divisas y realizar desembolsos que pueden ser pagarés de corto plazo, largo plazo, facturas electrónicas, letras, leasing, cartas fianzas, cartas de créditos, entre otros productos financieros.

### **1.2.2. Propósito e historia del puesto**

El puesto de analista de Negocio fue creado con la finalidad de brindar soporte al ejecutivo de Negocios o también llamado sectorista, quien dirige la cartera de clientes. El puesto de analista trabaja a la par de su ejecutivo en los planes y estrategias para hacer que los clientes aumenten su ticket de consumo en la entidad financiera, de retenerlos y de buscar nuevos clientes. El propósito de ello es aumentar la rentabilidad y la participación del mercado tanto de la entidad financiera, como lo que puede generar cada cliente, es decir, ser la principal entidad financiera del cliente.

El analista de negocio brinda el asesoramiento que el cliente necesita de acuerdo con sus requerimientos de financiamiento y de funcionamiento. Tiene que ser capaz de detectar alguna alerta o mejora en los clientes para proponer algún plan de acción. Cuando el cliente mejora sus datos financieros, se le podría proponer más productos que se adecuen a su funcionamiento, nuevas inversiones, reestructuraciones de deudas o nuevos desembolsos. De lo contrario, cuando un cliente empieza a tener problemas o sus números se deterioran, es labor del analista la de detectarlo a tiempo, analizar y consultar el motivo de este cambio. Con esta información corresponde informar en primer lugar al ejecutivo de negocios para proponer una ruta a seguir. Como principal medida es la de buscar la continuidad de pago de los créditos y junto al cliente se puede buscar la mejor alternativa de pago, la finalidad es que el cliente no entre en quiebra. De ser el caso, y como el último recurso después de haberse intentado de diferentes formas, se debe buscar recuperar el capital prestado mediante las garantías, pero esta función la realiza otra área más especializada en la entidad financiera.

Es importante también que el cliente sienta una cercanía con la entidad financiera y esto se da con el primer contacto que realiza el analista de Negocio, el cual brindará soporte necesario a los problemas que se puedan presentar del día a día. Los requerimientos son muchos, desde problemas con su banca por internet, dudas, movimientos de cuenta, solicitud de comprobantes, cartas especiales, consulta de líneas, consulta de tasas, actualización de poderes, correos e información del cliente, entre otros. Lo importante es que el cliente sienta que tiene a alguien que le apoyará en su funcionamiento.

### **1.2.3. Resultados concretos logrados**

Se logró optimizar el procesamiento de la información de grupos económicos en un ahorro de 100 minutos aproximadamente. Esto significa un beneficio en varias áreas y tareas para el colaborador

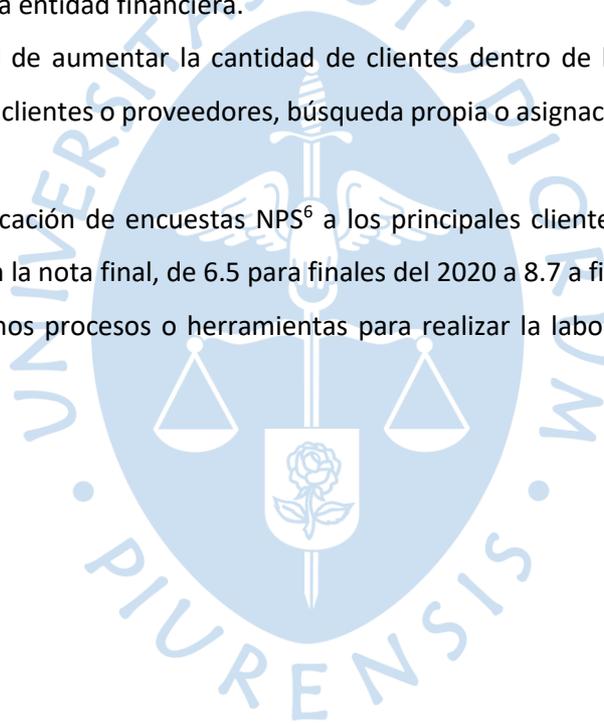
y para el banco. Por ejemplo, el analista podrá realizar más tareas durante la jornada laboral que se traduce en mayores ingresos para la entidad financiera, ya que se podrá ofertar operaciones de *trading*<sup>3</sup>, ofertar el uso de la banca por internet, pago de proveedores, planillas, realizar desembolsos de créditos ya aprobados, entre otras actividades. El segundo beneficio es que las otras áreas de análisis, como es el área de riesgos y en algunas oportunidades estructuración comercial y finanzas estructurada, se ahorrarán tiempo en realizar esta tarea y la de reducir errores en el análisis.

En toda la experiencia del autor en este puesto de trabajo se ha logrado concretar resultados beneficiosos para la organización. Uno de ellos es de lograr las metas anuales en tres años consecutivos, que se ve reflejado en el crecimiento del volumen de colocaciones<sup>4</sup> en la cartera de clientes, el aumento de inof<sup>5</sup> en las operaciones de tipo de cambio, aumento en depósitos y transaccionabilidad, es decir, que el cliente pague a sus proveedores y reciba la cobranza de sus clientes por el canal de la entidad financiera.

Otro logro es el de aumentar la cantidad de clientes dentro de la cartera, estas empresas podían ser referidas por clientes o proveedores, búsqueda propia o asignación del área de inteligencia de la entidad financiera.

Debido a la aplicación de encuestas NPS<sup>6</sup> a los principales clientes, se logró determinar un aumento significativo en la nota final, de 6.5 para finales del 2020 a 8.7 a finales del 2022.

Mejora en algunos procesos o herramientas para realizar la labor de manera más rápida y eficaz.



## Capítulo 2. Fundamentación

Para llevar a cabo la optimización de tiempos y procesos es necesario entender el por qué y para qué se desea realizar cambios, sustentados en una base teórica al alcance de la investigación. En este capítulo se presenta a detalle la base teórica de las metodologías utilizadas: Teoría de tiempos y movimientos, teoría de mejora continua, metodología *Scrum* y transferencia de aprendizaje.

### 2.1. Teoría y práctica del desempeño profesional

#### 2.1.1. Teoría de tiempos y movimientos

Tras la observación e investigación que realizó Fayol (1919) se pudo dar cuenta que la productividad o eficiencia podía ser mejorada en los trabajos realizados por los operarios y para ello era necesario hacer un desglose de las actividades que realizaban con la finalidad de disminuir, fusionar o eliminar movimientos inútiles. Este autor fue uno de los primeros en estudiar la eficiencia en movimientos y de mejorar las condiciones de los obreros, ya que representaba una mejora significativa en la productividad.

Posteriormente, Gilbreth (1921) profundiza el estudio de tiempos y movimientos cuyo objetivo es de “descubrir y clasificar la mejor práctica, evitar movimientos y de aplicar los movimientos para estandarizar la práctica” (p. v). De esta manera logra identificar 17 acciones que se podría realizar en una tarea.

De esta manera, ambos autores pioneros en el estudio de tiempos y movimientos logran demostrar que, a pesar de la antigüedad de sus estudios, es importante empezar por una revisión desglosada de cada actividad realizada en una tarea. Aunque hacen referencia a las actividades físicas, para el presente trabajo se tomará en cuenta la cantidad de procesos que se tiene que llevar a cabo el analista de negocios para realizar el análisis de los estados financieros consolidados a través de medios digitales con la finalidad de reducir movimientos que no sean necesarios para desarrollar la labor.

#### 2.1.2. Teoría de mejora continua

Deming, pionero de la teoría de la mejora continua, explica que existen catorce puntos que genera mejoras en una organización. Esto está enfocado en el desarrollo de liderazgo, valores y productividad. Este trabajo se enfoca en uno de los catorce puntos, la cual es la de “mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio, para mejorar la calidad y productividad, y así reducir los costes continuamente” (Deming, 1982, p. 19). También Deming (1982) expresa que la mejora comienza desde la fase de diseño, que es inducida desde los puestos de alta jerarquía en la organización, ya que durante la etapa de ejecución podría no ser de suficiente utilidad. Sin embargo, menciona que una tarea debe ser mejor que el último que se acabó, y es aquí donde se busca el ideal de siempre mejorar las tareas, especialmente si se realiza con un equipo de trabajo.

Ohno (1991) indica que para lograr eliminar errores “deberán mejorarse continuamente los procesos de trabajo estándar en función de la habilidad de cada jugador”. (p. 23)

Desde la primera tarea encomendada de realizar el análisis de balances consolidados de un grupo económico, se tuvo la iniciativa de proponer algún cambio que sirva para mejorar los tiempos en realizar la actividad, la cual fue perfeccionándose cada vez que se repetía la tarea. Es así como se fueron eliminando errores y se logró tener una plantilla que siempre calce según las normas contables, es decir, que el activo sea igual al pasivo más patrimonio. Si se hubiera quedado con el proceso inicial que era manual o de realizar solo una mejora, probablemente esta plantilla no sería de beneficio para otras personas.

### **2.1.3. Metodología Scrum**

Sutherland (2014) explica que luego de años de estudios e investigaciones que se realizaron en las metodologías detalladas anteriormente, aparece el término *Scrum* la cual fue inventado por Sutherland en 1993. Para este tiempo, la mejora continua y otros métodos eran usados solo para la industria de manufactura, por lo que él llevó y revolucionó otros giros de negocios como a la industria de tecnología. Sutherland (2014) expone que el método *Scrum* es un sistema capaz de evolucionar, adaptarse y autocorregirse. La cual consiste en organizar el esfuerzo humano para planear, hacer, revisar y actuar. Al repetir este proceso de manera constante lo que se logrará es alcanzar la mejora continua. Otro aspecto importante que incorpora es la constancia frecuente para que el equipo de trabajo pueda cuestionarse los procesos, lo que realizaron y los obstáculos que afrontan.

En adición, el autor plantea 11 pasos para llevar satisfactoriamente la implementación de *Scrum* las cuales son:

- 1) Elegir un responsable del producto.
- 2) Seleccionar un equipo.
- 3) Elige un *Scrum Master*.<sup>7</sup>
- 4) Crea y prioriza una bitácora del producto.
- 5) Afina y estima la bitácora del producto.
- 6) Planeación del *Sprint*.<sup>8</sup>
- 7) Vuelve visible el trabajo.
- 8) Parada diaria o *Scrum* diarios.
- 9) Revisión del *sprint* o demostración del *sprint*.
- 10) Retrospectiva del *sprint*.
- 11) Comienza de inmediato el ciclo del siguiente *sprint*.

Debido a que esta iniciativa de mejora ha venido desde el analista y no desde la dirección de la empresa, es que no se ha podido realizar los 11 pasos indicados porque implica de otras personas expertas en el tema y la función del analista no es la de mejorar productos o herramientas, la cual si es del área de productos. Por lo tanto, se realizaron los puntos seis, siete, nueve y diez. Se plantearon dos *sprints* para esta actividad. El primero es procesar datos y el segundo de realizar el estudio de las

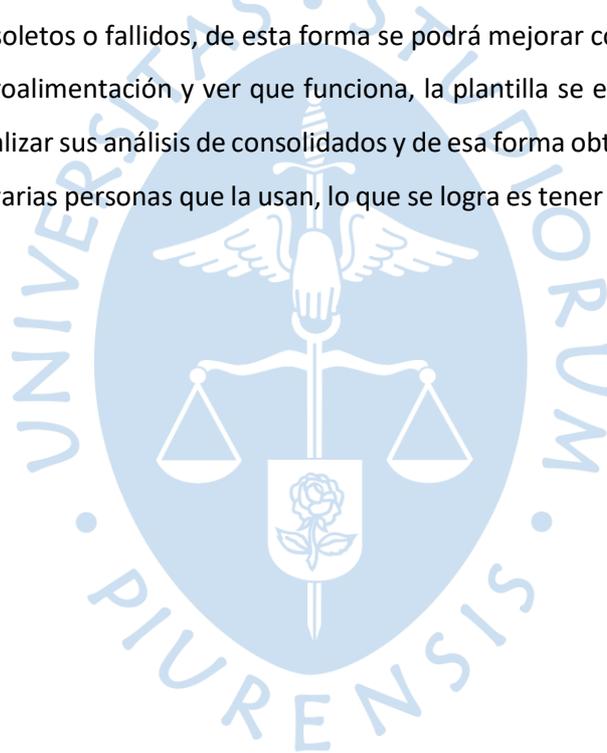
cuentas cruzadas o también llamado *intercompanies*. Se llevó a realizar una plantilla de Excel donde se puede tener una mayor observación del problema. También se revisó los *sprints* durante varios años para comprobar que no existiesen errores y que otras áreas lo aceptaran. Y, por último, el conversarlo con otros compañeros ayudó a que pudiera mejorar con la plantilla y no quedarse con la primera que se ideó.

#### **2.1.4. Transferencia del aprendizaje**

Para Takaeuchi y Nonaka (1986) indica que el conocimiento que se ha ganado en un área o división debe ser transmitido a los demás, convirtiendo una actividad en una práctica estandarizada para todos. Se debe tener reuniones periódicas para poder discutir las prácticas exitosas y así replicarlas. Se puede realizar mediante formularios, plantillas u otro medio.

El autor agrega que también es importante utilizar estas reuniones o conversaciones para olvidar aprendizajes obsoletos o fallidos, de esta forma se podrá mejorar como organización.

Luego de la retroalimentación y ver que funciona, la plantilla se envió a otros analistas para que también puedan realizar sus análisis de consolidados y de esa forma obtener un ahorro en tiempos considerable. Al existir varias personas que la usan, lo que se logra es tener una plantilla estándar para todos.





### Capítulo 3. Aportes

Este informe está enfocado exclusivamente en las actividades desarrolladas por el autor que se enfocan en la evaluación y propuesta crediticia para un grupo económico. Dentro de este grupo de tareas, que se detallan en el capítulo 2, se desarrollará la consolidación de balances financieros de un grupo económico. Como se explica anteriormente, esta actividad puede tardar entre 30 minutos a los 50 minutos aproximadamente, bajo el escenario de consolidar un periodo para un grupo económico de dos empresas. Para efectos de esta experiencia se propone trabajar en el escenario más ácido, que es el de analizar un grupo económico nuevo de 5 empresas.

Desde que el autor empezó a laborar en esta entidad financiera, lo hizo en una cartera de clientes de mediana empresa y con pocos grupos económicos, sin embargo, se le encargó la tarea de analizar al grupo para renovación de líneas. Así fue como empezó analizando GE de dos empresas hasta de cinco empresas. Luego de realizar las tareas de análisis indicado en capítulo 1, y al momento de realizar el consolidado grupal, se hizo la consulta con sus pares y ejecutivos, pero indicaron que lo hacían manualmente, lo que tardaría en promedio de 120 a 150 minutos aproximadamente. Se detalla líneas abajo datos más exactos del procesamiento de datos si es que hay dos, tres o hasta cinco empresas.

**Tabla 2**

*Tiempos por procesamiento de datos*

	2 Empresas			3 Empresas			5 Empresas		
Antes	(+)	(++)	(+++)	(+)	(++)	(+++)	(+)	(++)	(+++)
Sprint 1: procesar datos									
(minutos)	105	100	170	155	205	255	90	115	145

*Nota.* Elaboración propia

Es así como se tuvo la necesidad de optimizar el proceso de realizar el consolidado. Bajo la metodología *Scrum*, donde este paso se considera un 'Sprint', ya que representa una actividad dentro de todo el proceso de evaluación que busca tener mayor rapidez.

Para realizar esta tarea, primero se debe tener todos los metodizados de las empresas pertenecientes al grupo. Un metodizado es un reporte donde se volcó los balances financieros de cada empresa de acuerdo con un lineamiento otorgado por la entidad financiera. Una vez se tenga el metodizado de las empresas A, B, C, D y E, se deberá sumar de manera manual cada cuenta contable de cada periodo. Por ejemplo, en la cuenta contable cajas y bancos debe ir la caja de la empresa A más la empresa B y así sucesivamente del periodo diciembre 2021. De esta forma se logrará tener un balance consolidado en bruto.

Esta actividad realizada de manera manual demandaba mucho tiempo y atención, ya que los movimientos que se realizan pueden ser superiores a 180 toques por periodo ingresado y puede

inducir a errores humanos por digitalización, todo esto resta efectividad y eficiencia, hasta llega a ser tedioso. Por lo que la mejor solución es estandarizar esta práctica y evitar realizar la mayor cantidad de movimientos.

También es importante reducir el tiempo y errores de esta actividad porque posterior a tener el consolidado se debe realizar un análisis de las cuentas entre compañías o también llamado *intercompanies*. Esto significa que, si la empresa A tiene cuentas por cobrar de la empresa B, entonces la empresa B debe tener cuentas por pagar a la empresa A, por lo que para efectos de estudio de la entidad financiera estas cuentas deben ser neteadas, es decir, deben de quitarse del consolidado. La finalidad de esta práctica es la de tener un análisis limpio del grupo económico y conocer exactamente cuánto es lo que el grupo vende y genera respecto con el mercado y no entre empresas relacionadas.

Es así como el autor tomo la decisión de realizar una plantilla, ver completo en apéndice 1, en la cual solo se tenga que pegar el metodizado de cada empresa y de manera automática se obtenga la primera parte del consolidado (antes del análisis de *intercompanies*) de esta manera se reduciría de 210 movimientos a un máximo de 10 movimientos, lo que podía tardar aproximadamente 145 minutos ahora puede realizarse en 15 minutos. Bajo la metodología de *Kanban* lo que se logró es estandarizar un proceso y reducir considerablemente el número de errores humanos.

**Tabla 3**

*Antes y después del número de movimientos*

	2 Empresas			3 Empresas			5 Empresas		
	(+)	(++)	(+++)	(+)	(++)	(+++)	(+)	(++)	(+++)
<b>Antes</b>									
Sprint 1: procesar datos									
(minutos)	105	100	170	155	205	255	90	115	145
Número de movimientos	124	164	204	126	166	206	130	170	210
<b>Después</b>									
Sprint 1: procesar datos									
(minutos)	5	5	5	12	12	12	15	15	15
Número de movimientos	4	4	4	6	6	6	10	10	10
<b>Ahorro de tiempo</b>	<b>100</b>	<b>95</b>	<b>165</b>	<b>143</b>	<b>193</b>	<b>243</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>130</b>
<b>Ahorro en movimientos</b>	<b>120</b>	<b>160</b>	<b>200</b>	<b>120</b>	<b>160</b>	<b>200</b>	<b>120</b>	<b>160</b>	<b>200</b>

*Nota.* Elaboración propia

Figura 2

Resultado del balance consolidado

<b>Metodizado</b>				
<b>Razon Social:</b> Consolidado Grupo ABCDE				
<b>RUC:</b>				
<b>Moneda:</b> S/.				
<b>Unidad:</b> M.				
Cuenta	31/12/19	31/12/20	31/12/21	30/06/22
	12	12	12	10
	SUNAT	SUNAT	SUNAT	SITUACION
<b>ACTIVO</b>				
Caja y Banco	12,628	20057	27677	14020
Valores Negociables	0	0	0	0
<b>CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES</b>	<b>26306</b>	<b>16709</b>	<b>21951</b>	<b>22404</b>
Clientes	12643	10981	11840	14196
Letras (o efectos) por cobrar	0	0	0	0

Nota. Elaboración propia

Figura 3

Fórmula para cada cuenta del balance consolidado

14 = '1'!E14+'2'!E14+'3'!E14+'4'!E14+'5'!E14+'6'!E14

	A	B	C	D	E
<b>Metodizado</b>					
<b>Razon Social:</b> Consolidado Grupo ABCDE					
<b>RUC:</b>					
<b>Moneda:</b> S/.					
<b>Unidad:</b> M.					
Cuenta	31/12/19	31/12/20	31/12/21	30/06/22	
	12	12	12	10	
	SUNAT	SUNAT	SUNAT	SITUACION	
<b>ACTIVO</b>					
Caja y Banco	12,628	20057	27677	14020	
Valores Negociables	0	0	0	0	

Nota. Elaboración propia

El desarrollo de este sprint fue de gran ayuda en ese momento para los demás analistas y ejecutivos de la zonal que también trabajaban con grupos económicos, logrando optimizar el procesamiento de análisis reduciendo tiempos y errores.

Como paso siguiente es el de realizar el análisis de cuentas entre compañías, este paso es muy flexible y de mayor dificultad, ya que depende de cada empresa y grupo económico. Existen ocasiones que no es necesario practicarlo porque cada empresa del grupo es independiente de otra, y en otras ocasiones se brindan servicios entre ellas.

En línea con la experiencia en estudio, es necesario realizar el análisis entre compañías, ya que entre ellas se brindan algunos servicios. Para realizar este segundo sprint es necesario tener en consideración nueve cuentas:

- Cuentas por cobrar comerciales (Cxc com)
- Cuentas por cobrar comerciales de largo plazo (Cxc com LP)
- Cuentas por cobrar no comerciales (Cxc no com)
- Cuentas por cobrar no comerciales de largo plazo (Cxc no com LP)
- Cuentas por pagar comerciales (Cxp com)
- Cuentas por pagar comerciales de largo plazo (Cxp com LP)
- Cuentas por pagar no comerciales (Cxp no com)
- Cuentas por pagar no comerciales de largo plazo (Cxp no com LP)
- Ventas cruzadas

En la primera oportunidad, ver completo en apéndice 2, se creó unos cuadros que estaban enfocados principalmente en las cuentas. Como se detalla líneas arriba, las cuentas por cobrar tienen su espejo que son las cuentas por pagar. Y al haber en una tenía que verse reflejado en la otra cuenta, pero tiene una carencia que es que esto en la práctica podría variar y no ser un espejo, y llevarte al error en el procesamiento de datos.

**Figura 4**

*Primer intento de análisis de intercompañías*

Cuentas por cobrar comerciales de corto plazo					
	A	B	C	D	E
A		7613		3629	189
B					
C					
D					
E					

Cuentas por pagar comerciales de corto plazo					
	A	B	C	D	E
A					
B	7613				
C					
D	3629				
E	189				

*Nota.* Elaboración propia

Esta figura se puede entender que, en la cuenta por cobrar comerciales de corto plazo, la empresa A tiene cuentas por cobrar de la empresa B, D y E, es decir, estas la empresa A les ha brindado

algún servicio a sus relacionadas B, D y E y como son del mismo grupo económico deben netearse. En contra posición, las empresas B, D y E tienen cuentas por pagar a la empresa A.

Para el segundo intento, ver completo en apéndice 3, el autor involucró a dos compañeros, uno del mismo puesto de trabajo y a otro compañero del área de estructuración que tiene mayor experiencia en el análisis. En conjunto se planteó, se realizó y se revisó para alcanzar la mejora continua, optimizando así el tiempo empleado para realizar el análisis y reducir error.

Es aquí donde se ideó realizar una tabla para cada empresa donde en un eje estén las cuentas a trabajar y en la otra las empresas involucradas, consiguiendo un mejor orden, mejor identificación de datos, reducir errores y optimizar tiempo en el procesamiento.

Una vez teniendo los datos ordenados se tiene que restar los totales en el balance individual de cada empresa para que, al realizar esta modificación, en el sprint 1 pueda arrojar las modificaciones realizadas en el consolidado grupal.

**Figura 5**

*Segundo intento de análisis intercompanies*

A	CxC Com	CxC Com LP	CxC No Com	CxC No Com LP	CxP Com	CxP Com LP	CxP No Com	CxP NoCom LP
B	189							195
C					97			4893
D	7613				1			
E	4				3			
Total	7806	0	0	0	101	0	0	5088

*Nota.* Elaboración propia

Cabe resaltar que, al ser cinco empresas, se necesitará de cinco tablas y que los valores espejos podrían encontrarse en diferentes tablas. En la figura 5 se aprecia diferentes tonalidades del color, lo que significa que para un óptimo procesamiento y evitando errores, se colorea las cuentas que son espejos entre sí.

Para las ventas cruzadas se debe identificar las ventas que la empresa A realizó a la B u otra para que en el balance se pueda descontar. Esto se realiza para saber exactamente cuánto se vendió a otros clientes y no a los mismos del grupo económico.

**Figura 6***Ventas cruzadas*

	B	C	D	E	total
A	990		40477		<b>41467</b>
B					<b>0</b>
C					<b>0</b>
D					<b>0</b>
E			1527		<b>1527</b>
<b>total</b>	<b>990</b>	<b>0</b>	<b>42004</b>	<b>0</b>	<b>42994</b>

*Nota.* Elaboración propia

Una vez finalizado este ciclo de tareas se debe seguir revisando y analizando si es la mejor forma de desarrollarlo para optimizar de la mejor forma el procesamiento de la información, solo de esta forma se podrá alcanzar la mejora continua y sobre todo poder transmitir este conocimiento al resto del grupo y áreas que requieran de este análisis como el área de riesgos.

**Tabla 4**

*Antes y después de los tiempos en realizar el balance consolidado*

<b>Antes (min)</b>	2 Empresas			3 Empresas			5 Empresas		
	(+)	(++)	(+++)	(+)	(++)	(+++)	(+)	(++)	(+++)
Sprint 1: procesar datos	105	100	170	155	205	255	90	115	145
Sprint 2: <i>Intercompanies</i>	15	20	30	25	35	45	30	45	55
consolidar (total)	120	120	200	180	240	300	120	160	200
<b>Después</b>									
Sprint 1: procesar datos	5	5	5	12	12	12	15	15	15
Sprint 2: <i>Intercompanies</i>	15	20	30	25	35	45	30	45	55
consolidar (total)	20	25	35	37	47	57	45	60	70
<b>Ahorro de tiempo</b>	<b>100</b>	<b>95</b>	<b>165</b>	<b>143</b>	<b>193</b>	<b>243</b>	<b>75</b>	<b>100</b>	<b>130</b>

*Nota.* Elaboración propia

Con esta optimización en el proceso realizada por el autor se puede reflejar un ahorro de 100 minutos a 130 minutos, esto quiere decir que la carga para la evaluación crediticia de un grupo económico será más rápida y fiable, ya que se liberará carga operativa para enfocarla en el análisis.

## Conclusiones

Las teorías de manufactura u operaciones también pueden ser adaptadas al rubro financiero, siendo de gran ayuda para optimizar procesos.

Estudiar los procesos y movimientos a las actividades realizadas es un buen método para identificar puntos en los cuales se deba mejorar. Al desglosar una actividad en una serie de pasos se logra encontrar cuál de ellos se deben mantener o eliminar. Este estudio constante también ayudará a replantear si son necesarios todos esos pasos o si se puede simplificar aún más. En la actualidad, con el avance de la tecnología también se debe considerar usar herramientas o software especializados para automatizar tareas y así reducir al mínimo errores y aumentar la productividad, de esa forma la mano de obra humana podrá estar enfocada en crear nuevos sistemas en beneficio de la organización.

La participación e involucramiento de más personas es fundamental para mejorar una actividad. En el proceso de análisis, cada uno de ellos aportará nuevas formas de desarrollar la misma tarea, teniendo como resultado una optimización en la tarea encomendada. Además de encontrar una solución a algún problema o mejorar una actividad. Es importante compartir el aprendizaje con el resto de la organización, ya que conllevará a una estandarización de procesos, incentivará las mejoras y mejorará el clima laboral.

Muchas veces en las organizaciones se da por sentado que los manuales y procesos existentes son la mejor y única forma de realizar una actividad, sobre todo en empresas de gran tamaño o donde existen regularizaciones externas como lo es un banco. Es ahí donde la organización debe inculcar a sus colaboradores una cultura de mejora continua, justamente para dar la oportunidad de que cada trabajador puede encontrar un camino más fácil y rápido para resolver un problema o un proceso.

Cuando las organizaciones fallan, dichos errores suelen ser atribuidas al error humano, siendo en realidad un mal sistema establecido en todos los puestos de trabajo. La metodología *Scrum* es ideal para desarrollar nuevos sistemas beneficiosos y prácticas de trabajo positivas. El trabajo en grupo y la mejora continua logrará que una actividad se desarrolle de una manera óptima. Si a esto se le agrega el apoyo de la automatización mediante sistemas digitales, el índice de errores humanos podría ser cero, pero si este sistema de automatización fue mal hecho, los errores estarán siempre presentes. Por tal motivo es necesario revisar y analizar constantemente cada proceso y encontrar posibles causas de errores dependiendo cada vez menos del trabajo manual del colaborador.



### Recomendaciones

Se debe realizar un estudio periódico de los procesos para lograr reducir tiempos operativos y para mejorar el análisis crediticio.

Se recomienda formar grupos con la metodología *Scrum* para optimizar procesos o eliminarlos. Esto repercutirá en una atención más rápida al cliente y mayores beneficios para la entidad financiera.

Así también la planilla elaborada sea estandarizada para otras áreas de la entidad financiera y así ordenar y manejarla por todos, incluso los nuevos colaboradores.

Es importante también solicitar al cliente, si es que tuviese, un balance consolidado realizado por ellos para determinar las variaciones entre lo analizado y lo que indican.





### Lista de referencias

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Deming, E. (1982). *Calidad, productividad y competitividad, "la salida de la crisis"*. Diaz de Santos S. A.
- Gilberth, F. (1921). *Motion study: a method for increasing the efficiency of the workman*. D. Van Nostrand Company.
- Ohno, T. (1991). *El sistema de producción Toyota*. Ediciones gestión 2000, S.A.
- Sutherland, J. (2014). *Scrum. El arte de hacer el doble de trabajo en la mitad de tiempo*. Oceano.
- Takaeuchi, H. y Nonaka, I. (1986). "The new new product development game". Harvard Business Review. <https://hbr.org/1986/01/the-new-new-product-development-game>
- Taylor, F. (1919). *The principles of Scientific Management*. Harper & Brothers Publishers.





### Notas de pie de página

<sup>1</sup>Se considera, para la entidad financiera, a la mediana empresa cuando su facturación anual es de 5 a 20 millones de soles, y gran empresa de 20 millones de soles a 100 millones de soles.

<sup>2</sup>Ticket de la operación hace referencia al importe del crédito solicitado.

<sup>3</sup>*Trading*: operaciones de intercambio de divisas como dólares y soles.

<sup>4</sup>Colocaciones hace mención a los créditos desembolsados al cliente.

<sup>5</sup>Inof hace referencia a los ingresos no financieros.

<sup>6</sup>NPS: *net promoter score* es un indicador para medir la satisfacción del cliente.

<sup>7</sup>*Scrum Master*: persona que domina la metodología y enseña al equipo a emplearla.

<sup>8</sup>Sprint: proyectos pequeños dentro del Proyecto general. Suelen durar menos de un mes, usualmente se ejecutan uno o dos *sprints* semanales.





## Apéndices





**Apéndice A. Plantilla consolidada de los balances financieros de las empresas del grupo económico**

**Metodizado**

Razon Social: Consolidado Grupo ABCDE

RUC:

Moneda: S/.

Unidad: M.

Cuenta	31/12/19	31/12/20	31/12/21	30/06/22
	12	12	12	10
	SUNAT	SUNAT	SUNAT	SITUACION
<b>ACTIVO</b>				
<b>Caja y Banco</b>	12,628	20057	27677	14020
Valores Negociables	0	0	0	0
<b>CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES</b>				
Clientes				
Letras (o efectos) por cobrar				
Filiales (o principal) y afiliados				
Mas: Documentos descontados				
Menos: Provisión cobranza dudosa				
<b>Otras cuentas por cobrar</b>				
<b>Filiales (o principal) y Afiliadas</b>				
<b>EXISTENCIAS</b>				
Mercaderías				
Productos terminados				
Subproductos, desechos y desperdicios				
Productos en proceso				
Materias primas				
Materiales auxiliares, envases y embalajes				
Suministros diversos				
Existencias por recibir				
Menos: Provisión desvalorización existencia				
<b>Gastos pagados por adelantado</b>				
Campo libre				
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>				
<b>CUENTAS POR COB.COM. LP.</b>				
Comerciales L.P.				
Filiales (o principal) y afiliadas L.P.				
<b>OTRAS CTAS POR COBRAR L.P.</b>				
Otras Cuentas por Cobrar				
Menos: Provisión cobranza dudosa				
<b>Filiales (o principal) y Afiliadas</b>				
<b>Cuentas por cobrar a accionistas</b>				
<b>ACTIVOS FIJOS NETOS</b>				
Terrenos				
Edificios, Instalaciones y otras construcciones				
Maquinarias y equipos				
Muebles y Enseres				
Unidades de Transporte				
Equipos diversos				
Otros				
Excedente de Revaluación Voluntaria				
Menos: depreciacion acumulada				
<b>INVERSIONES EN VALORES</b>				
Depositos en garantía y otros				
Acciones Terceros				
Acciones Filiales (o principal) y afiliadas				
Menos: Prov. Fluctuación valores				
<b>Gastos pagados por adelantado Ip</b>				
<b>Activos Intangibles</b>				
Campo libre				
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL ACTIVO</b>				

<b>TOTAL ACTIVO</b>				
<b>PASIVO</b>				
<b>SOBREGIRO Y DEUDA BANCARIA</b>				
Sobregiro y deuda bancaria				
<b>Descuento de letras</b>				
<b>PARTE CTE DE DEUDA LARGO PLAZO</b>				
<b>CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES</b>				
Proveedores				
Letras (o efectos) por pagar				
Filiales (o principal) y afiliadas				
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR</b>				
Tributos por pagar				
Remuneraciones por pagar				
Otras cuentas por pagar financieras				
Anticipo a Clientes				
Cuentas por pagar varias				
<b>DIVIDENDOS POR PAGAR</b>				
<b>FILIALES (O PRINCIPAL) Y AFILIADAS</b>				
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>				
<b>DEUDA BANCARIA LP</b>				
<b>DEUDA FINANCIERA LP</b>				
Deuda back-to-back				
<b>CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES L.P.</b>				
Facturas y Letras por pagar terceros L.P.				
Facturas y Letras por pagar afiliados L.P.				
<b>OTRAS CUENTAS POR PAGAR L.P.</b>				
Préstamo de Socios				
Cuentas por pagar varias				
<b>FILIALES (O PRINCIPAL) Y AFILIADAS L.P.</b>				
<b>BENEFICIOS SOCIALES</b>				
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>				
<b>TOTAL PASIVOS</b>				
<b>GANANCIAS DIFERIDAS</b>				
<b>OTRO PASIVOS DIFERIDOS</b>				
<b>INTERESES MINORITARIOS</b>				
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social				
Capital Adicional				
Participación patrimonial				
Revaluación voluntaria				
Reservas				
Resultados Acumulados				
Resultados del Ejercicio				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>				
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>				
<b>CUADRE (ACTIVO - PASIVO Y PATRIMONIO)</b>				
<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</b>				
<b>VENTAS NETAS</b>				
Ventas terceros				
Ventas Afiliadas				
<b>Costos de ventas</b>				
<b>UTILIDAD BRUTA</b>				
<b>Gasto de ventas</b>				
Gastos de administración				
Otros Ingresos Operacionales				
<b>EBITDA</b>				
Depreciación				
Amortización				
<b>UTILIDAD DE OPERACION</b>				
Ingresos financieros				
Gastos financieros				
Participación en Asociadas/Dividendos				
Otros Ingresos				
Otros gastos				
Ganancia(pérdida)x diferencia en cambio				
Participaciones				
Impuestos a la renta				
Ingresos (gastos) extraordinarios (Netos de Imp.)				
Resultado atribuible a Intereses Minoritarios				
<b>UTILIDAD NETA</b>				

**Apéndice B. Primer intento de analizar las *Intercompanies***

Cxc com CP					
	A	B	C	D	E
A		7613		3629	189
B					
C					
D					
E					
Cxp com CP					
	A	B	C	D	E
A		7613		3629	189
B					
C					
D					
E					
Cxp com relacionadas CP					
	A	B	C	D	E
A		1	97	3	
B					
C					
D					
E					
Cxc com relacionadas CP					
	A	B	C	D	E
A		1	97	3	
B					
C					
D					
E					
Otras cxp relacionadas LP					
	A	B	C	D	E
A			4893		195
B					
C					
D					
E					
Otras cxc relacionadas LP					
	A	B	C	D	E
A			4893		195
B					
C					
D					
E					

### Apéndice C. Segundo intento de analizar las *Intercompanies*

A	CxC Com	CxC Com LP	CxC No Com	CxC No Com LP	CxP Com	CxP Com LP	CxP No Com	CxP NoCom LP
B	189							195
C					97			4893
D	7613				1			
E	4				3			
Total	7806	0	0	0	101	0	0	5088

B	CxC Com	CxC Com LP	CxC No Com	CxC No Com LP	CxP Com	CxP Com LP	CxP No Com	CxP NoCom LP
A			195		189			
C					18			522
D					477			
E								
Total	0	0	195	0	684	0	0	522

C	CxC Com	CxC Com LP	CxC No Com	CxC No Com LP	CxP Com	CxP Com LP	CxP No Com	CxP NoCom LP
A	18			425				
B	97		4893					
D	13							
E								
Total	128	0	4893	425	0	0	0	0

D	CxC Com	CxC Com LP	CxC No Com	CxC No Com LP	CxP Com	CxP Com LP	CxP No Com	CxP NoCom LP
A	477							
B			20		13			
C	1				7613			
E			5		110			
Total	478	0	25	0	7736	0	0	0

E	CxC Com	CxC Com LP	CxC No Com	CxC No Com LP	CxP Com	CxP Com LP	CxP No Com	CxP NoCom LP
A								
B								
C	110							
D	3						7	
Total	113	0	0	0	0	0	7	0

#### Ventas Cruzadas

	B	C	D	E	total
A	990		40477		41467
B					0
C					0
D					0
E			1527		1527
total	990	0	42004	0	42994