



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA EXACTA OPERADOR LOGÍSTICO

**Trabajo de investigación presentado
para optar el Grado Académico de
Magister en Finanzas**

Presentado por:

Rodolfo Wilfredo Torres Valentin

Alexander Felipe Aguilar Quispe

Asesor: Jorge Eduardo Lladó Márquez

[0000-0003-0676-2666](tel:0000-0003-0676-2666)

Lima, 10 de octubre 2025

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, JORGE EDUARDO LLADÓ MÁRQUEZ deja constancia que el trabajo de investigación titulado “VALORIZACIÓN DE LA EMPRESA EXACTA OPERADOR LOGÍSTICO” presentado por Don Rodolfo Wilfredo Torres Valentin y Don Alexander Felipe Aguilar Quispe, para optar el Grado de Magister en Finanzas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin del programa Blackboard el 05 de enero del 2026 dando el siguiente resultado:



Page 2 of 136 - Integrity Overview

Submission ID: tmsid::13453194015

13% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

Exclusions

▶ 1 Excluded Source

Top Sources

12% Internet sources
5% Publications
5% Submitted works (Student Papers)

Fecha: 05 de enero de 2026

Jorge Llado

Firma del asesor

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación tiene como propósito valorar a Exacta Operador Logístico S.A.C., una empresa peruana dedicada al transporte y distribución de carga en todo el país. Con 17 años de trayectoria, Exacta ha logrado consolidarse como un operador confiable dentro del sector logístico, atendiendo a clientes de distintos rubros y adaptándose a los cambios que impone el mercado.

El estudio busca determinar si la empresa está generando valor para sus accionistas y qué tan sólida es su posición financiera frente a las condiciones del entorno actual. En un contexto económico desafiante, donde los costos operativos, la competencia y la modernización del transporte exigen decisiones eficientes, valorar una empresa como Exacta permite entender su verdadero potencial y sostenibilidad a futuro.

La investigación combina análisis financiero y estratégico. A través del método de flujo de caja descontado (DCF) y la comparación con empresas similares del sector, se estima el valor económico del negocio y se evalúa su capacidad de generar retornos superiores al costo de capital. También se analiza el desempeño histórico, la estructura de capital y los principales riesgos que pueden afectar su rentabilidad.

Los resultados muestran una organización que ha sabido mantener el equilibrio entre crecimiento y prudencia financiera. Su modelo operativo, basado en la eficiencia y la cercanía con el cliente, le ha permitido sostener márgenes adecuados y construir relaciones de largo plazo. Más allá de los números, el estudio evidencia una empresa que sigue generando valor y tiene espacio para seguir fortaleciendo su posición en el mercado nacional.

En conclusión, Exacta enfrenta el reto de continuar optimizando su gestión financiera, renovar gradualmente su flota y ampliar su oferta hacia servicios de mayor valor agregado. Estos pasos serán determinantes para asegurar su crecimiento sostenido y consolidar su trayectoria en un sector clave para la economía del país.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen ejecutivo	i
Introducción	1
Capítulo I. Descripción del negocio.....	2
1.1 Giro	2
1.1.1 Líneas de negocios y productos	2
1.2 Instalaciones.....	3
1.3 Proceso del servicio	3
1.4 Cadena de valor.....	4
1.5 Estructura accionaria y capital social.....	5
1.6 Responsabilidad social empresarial	6
1.7 Gobierno corporativo	6
Capítulo II. El macro ambiente y la industria	8
2.1 Macroeconomía.....	8
2.1.1 Globalización y comercio internacional	8
2.1.2 Avances tecnológicos.....	9
2.2 Industria internacional	9
2.2.1 Características	9
2.2.2 Uso del servicio.....	9
2.3 Análisis PESTEL	11
2.4 Industria doméstica	12
2.4.1 Crecimiento económico	13
2.4.2 Infraestructura logística	13
2.4.3 Regulación y políticas.....	13
2.4.4 Factores tecnológicos.....	14
2.5 Cinco fuerzas de Porter	15
2.5.1 Poder de negociación de los proveedores	15
2.5.2 Poder de negociación de los clientes	16
2.5.3 Amenaza de nuevos entrantes	16
2.5.4 Amenaza de productos sustitutos.....	16
2.5.5 Rivalidad entre competidores	16
2.6 Diagnóstico de la industria.....	16
2.6.1 Demanda	16

2.6.2	Precios.....	18
2.6.3	Competidores	19
2.6.4	Clientes	20
2.6.5	Regulación	20
2.7	Benchmarking.....	22
Capítulo III. Análisis financiero		23
3.1	Evolución y composición de las ventas	23
3.1.1	Valor de las ventas	24
3.1.2	Ventas por línea de negocio	24
3.1.3	Ventas por productos	25
3.2	Costo de venta.....	26
3.3	CAPEX	28
3.4	Deuda financiera	29
3.5	Estado de flujo de efectivo.....	29
3.6	Política de dividendos	30
3.7	Ratios financieros.....	30
3.7.1	Liquidez	30
3.7.2	Solvencia.....	31
3.7.3	Rentabilidad	32
3.7.4	Ratios de gestión.....	33
3.7.5	Análisis Dupont	34
3.8	Finanzas operativas: NOF vs fondo de maniobra	35
Capítulo IV. Riesgos		36
4.1	Riesgos financieros	36
4.1.1	Liquidez	36
4.1.2	Crédito.....	36
4.1.3	Mercado	37
4.2	Riesgos no financieros	40
4.2.1	Reputacional	40
4.2.2	Estratégico.....	41
4.2.3	Ambiental.....	41
4.2.4	Obsolescencia	41
4.2.5	Laborales.....	44

4.2.6	Ciberseguridad	44
4.2.7	Regulatorios	44
4.2.8	Insolvencia	45
4.2.9	Comunidades.....	46
4.2.10	Accidentes terrestres	46
4.3	Matriz de riesgos.....	47
Capítulo V. Posicionamiento competitivo		49
5.1	Visión.....	49
5.2	Misión	49
5.3	Valores	49
5.4	Ciclo de vida	50
5.5	Propuesta de valor.....	50
5.6	Análisis CANVAS	51
5.7	Posicionamiento.....	51
5.8	Análisis FODA.....	51
5.9	Análisis FODA cruzado	53
5.10	Matriz de Rummelt	53
5.11	Análisis VRIO.....	55
5.12	Matriz PEYEA	56
5.12.1	Implicancias	57
5.12.2	Recomendaciones estratégicas.....	57
Capítulo VI. Valoración.....		59
6.1	Flujo de caja descontado	59
6.1.1	Justificación del método	59
6.1.2	Costo del capital (CAPM & WACC).....	60
6.1.3	Proyección de los estados financieros.....	62
6.1.4	FCFF (flujo de caja libre para la firma).....	63
6.1.5	<i>Enterprise value</i> y el valor para el accionista	66
6.1.6	Sensibilidad.....	67
6.2	Otros métodos	69
6.2.1	Múltiplos de empresas comparables	69
6.2.2	Transacciones comparables	71
6.3	Resultados	72

Conclusiones	74
Recomendaciones	75
Referencias.....	76
Anexos	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Centros de distribución.	3
Tabla 2. Modelo actual vs plan estratégico.....	5
Tabla 3. Cantidad de acciones acumuladas al año 2024 (en S/).	5
Tabla 4. Análisis PESTEL.	11
Tabla 5. Comparación entre principales competidores.....	19
Tabla 6. Ventas anuales por líneas de negocio (en S/.).....	23
Tabla 7. Detalle anual de activos fijos entre el 2019 y 2024 (en S/).	28
Tabla 8. Relación de las ventas y cuentas por cobrar (2018 - 2024).	36
Tabla 9. Riesgo de commodities.	39
Tabla 10. Antigüedad de las unidades según año de fabricación.....	43
Tabla 11. Matriz general de riesgo.....	47
Tabla 12. FODA.....	51
Tabla 13. FODA cruzado.	53
Tabla 14. Matriz Ruummelt.	54
Tabla 15. Análisis VRIO.....	55
Tabla 16. Matriz PEYEA.....	56
Tabla 17. Cálculo del CAPM nominal (en S/.).....	60
Tabla 18. Cálculo del WACC.	61
Tabla 19. FCFF proyectado (2025 - 2035).	65
Tabla 20. Estimación del Enterprise Value y el valor para el accionista.....	66
Tabla 21. Variables a sensibilizar.	67
Tabla 22. Análisis de sensibilidad.....	67
Tabla 23. Comparación entre Exacta y otras empresas del sector (método de múltiplos).	69
Tabla 24. Cálculo de valorización por múltiplos.	71
Tabla 25. Cálculo del método de valorización de transacciones comparables.	72
Tabla 26. Comparativa entre los métodos.....	73

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Líneas de negocio según proporción.....	2
Figura 2. Cadena de valor.....	4
Figura 3. Análisis de Porter.....	15
Figura 4. Venta anual (2018 – 2024).....	24
Figura 5. Evolución de las ventas por línea de negocio.....	25
Figura 6. Número de viaje de línea de negocio, transporte nacional.....	26
Figura 7. Variación anual del costo total (2018-2024).....	27
Figura 8. Costo total (2019 -2024).....	27
Figura 9. Composición de costos totales por línea de negocios (año 2024).....	28
Figura 10. Evolución de la ratio de liquidez (2018 – 2024).....	31
Figura 11. Evolución de la solvencia (2017-2024).....	32
Figura 12. Evolución de la ratio de rentabilidad (2028 – 2024).....	33
Figura 13. Evolución de la ratio de gestión (2018 – 2024).....	34
Figura 14. Utilidad antes de impuestos vs ratio gastos financieros / deuda financiera (evolución histórica).....	38
Figura 15. Acumulado de unidades de transporte.....	42
Figura 16. Detalle de años de fabricación por unidades de transporte.....	43
Figura 17. Plano cartesiano (matriz PEYEA).....	57

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Flujograma general de la empresa.....	81
Anexo 2. Organigrama general de la empresa.....	82
Anexo 3. Benchmarking.....	83
Anexo 4. Estructura de deuda al 2024.....	84
Anexo 5. Estado de flujo de efectivo (2017 - 2024).....	85
Anexo 6. Análisis DuPont.....	86
Anexo 7. Cuadro CANVAS.....	87
Anexo 8. Supuestos por años.....	90
Anexo 9. Empresas comparables.....	105
Anexo 10. Estado de resultados (2017 – 2024) - análisis horizontal.....	106
Anexo 11. Estado de resultados (2017 – 2024) - análisis vertical.....	107
Anexo 12. Estado de situación financiera (2017 – 2024) – análisis horizontal.....	108

Anexo 13. Estado de situación financiera (2017 – 2024) – análisis vertical.	109
Anexo 14. Ratios (2017 – 2024).....	110
Anexo 15. Estado de resultados proyectado (2025 – 2034).....	111
Anexo 16. Estado de situación financiera proyectado (2025 – 2034).	112
Anexo 17. Estado de flujo de efectivo proyectado (2025 – 2034).....	113
Anexo 18. Ratios proyectados (2025 – 2034).....	114

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene como propósito valorar a **Exacta Operador Logístico S.A.C.**, empresa peruana con **17 años de experiencia** en el sector transporte y logística, dedicada al servicio de distribución y transporte de carga a nivel nacional. A lo largo de su trayectoria, Exacta ha consolidado una posición destacada en el mercado gracias a su capacidad de adaptación, eficiencia operativa y compromiso con la satisfacción de sus clientes. En un entorno cada vez más competitivo —marcado por el incremento de costos, la modernización de la flota y las nuevas exigencias tecnológicas y ambientales— la empresa enfrenta el reto de mantener la rentabilidad sin perder de vista la innovación y el crecimiento sostenible.

Se aplica metodologías de valorización ampliamente reconocidas, como el método de flujo de caja descontado (DCF), complementado con el cálculo del WACC y el análisis de múltiplos de mercado. Estas herramientas permiten proyectar los flujos futuros de la empresa, evaluar su rentabilidad esperada y comparar sus resultados con los de otras compañías del sector. Además, se incluye un análisis de riesgos y de variables macroeconómicas que pueden influir en la valorización.

El documento se estructura en siete capítulos, descritos a continuación:

- Capítulo I: Presenta la descripción general de la empresa, su historia, modelo de negocio y los objetivos que guían la investigación.
- Capítulo II: Desarrolla el análisis del entorno mediante el modelo PESTEL, identificando los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que inciden en el sector logístico peruano.
- Capítulo III: Profundiza en el análisis interno aplicando el modelo VRIO y la cadena de valor, para evaluar los recursos estratégicos, capacidades y ventajas competitivas de la empresa.
- Capítulo IV: Examina el desempeño financiero histórico a través de los principales indicadores de rentabilidad, liquidez y endeudamiento.
- Capítulo V: Expone la metodología de valorización empleada, los supuestos clave y las variables que sustentan el modelo financiero.
- Capítulo VI: Presenta los resultados de la valorización, la comparación con empresas del sector y el análisis de sensibilidad frente a distintos escenarios.
- Capítulo VII: Reúne las conclusiones y recomendaciones orientadas a fortalecer la gestión financiera, optimizar la estructura de capital y consolidar la creación de valor a largo plazo.

En síntesis, este estudio busca aportar una visión integral sobre la situación económica y financiera de Exacta, demostrando cómo la gestión estratégica y el análisis técnico pueden converger para reflejar de manera objetiva el valor real de una empresa en el dinámico sector logístico peruano.

CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Giro

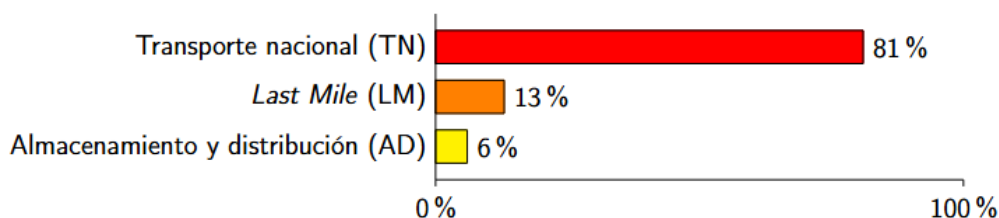
Exacta inició operaciones en noviembre de 2007 como una empresa peruana especializada en el transporte de carga por carretera. Con el tiempo ha diversificado sus servicios, ampliando su portafolio hacia soluciones logísticas integrales, como almacenamiento en centros de distribución y entregas de última milla, especialmente para los sectores retail y de comercio electrónico. La sede principal se encuentra en Lima y cuenta con centros de distribución estratégicamente ubicados en ciudades clave, lo que le permite brindar cobertura nacional con eficiencia y puntualidad.

Las ventas alcanzaron los S/ 43 millones en 2024, de los cuales el 81 % correspondió al transporte por carretera y el 19 % a servicios de almacenamiento y última milla. Gracias a su capacidad de adaptación, eficiencia operativa y enfoque personalizado, Exacta ha logrado posicionarse como un socio logístico confiable para empresas de diversos tamaños y sectores.

1.1.1 Líneas de negocios y productos

Ver Figura 1.

Figura 1. Líneas de negocio según proporción.



Nota: Elaboración propia (2024).

a. Transporte de carga por carretera

Abarca desde el traslado de maquinaria pesada hasta productos de retail, agroexportación, agroindustria y minería. La empresa garantiza el abastecimiento continuo de mercancías en sectores clave, asegurando la entrega segura y oportuna en destinos estratégicos como Lima, Arequipa, Piura, Chiclayo y Trujillo. Cuenta con una flota moderna, lo que permite manejar una amplia variedad de cargas, desde productos delicados hasta bienes de gran tamaño o peso.

b. Centros de distribución (almacenes)

Exacta ofrece servicios de almacenamiento en sus centros de distribución, estratégicamente ubicados en diferentes regiones del país. Estos almacenes no solo brindan espacio de

almacenamiento, sino que también ofrecen servicios de valor agregado para los clientes del sector retail, como el control de inventarios, gestión de stock, preparación de pedidos (entrega de mercancía a consumidor final). Los servicios permiten a los clientes optimizar sus cadenas de suministro y reducir tiempos de entrega.

c. Despachos a domicilios (*Last Mile*)

El servicio entrega a domicilio o *last mile* se ha desarrollado especialmente para los clientes del sector del comercio electrónico. Está diseñado para garantizar la entrega eficiente y segura de los productos adquiridos en plataformas digitales, desde almacenes o centros de distribución hasta el domicilio del consumidor final. Exacta combina tecnología de seguimiento en tiempo real con una operación logística ágil, asegurando un alto nivel de satisfacción en la experiencia del cliente final.

1.2 Instalaciones

El local de la oficina principal se ubica en Av. los Algarrobos Mza. H Lote. 4A Cooperativa las Vertientes (Cruce de Avenida el Sol y Calle 7), Villa el Salvador. Se cuenta con los siguientes centros de distribución (10 ciudades del país y son alquilados) (Ver Tabla 1).

Tabla 1. *Centros de distribución.*

Ciudad	Dirección
Arequipa	Calle Pedro Muñoz Najjar 125. Parque Industrial, Cercado.
Cajamarca	Vía de evitamiento sur en carretera a Jesús.
Chiclayo	Km 3.5 Panamericana norte. Carretera Lambayeque.
Chimbote	Av. Pardo 2423 Chimbote.
Huancayo	Av. Ferrocarril Nro. 2845 parque industrial distrito El Tambo.
Ica	Panamericana Sur Km 300.1 – Subtanjalla – Ica.
Juliaca	Jr. Manuel Prado 953 los choferes.
Piura	Carretera Panamericana Norte Km 1010.5 Albo.
Trujillo	Calle tulipanes Mz. L Lte 3 y 4 Villa Judicial. Sector Víctor Raúl.
Tumbes	Panamericana norte km 1254 carretera aguas verdes. Al costado del cementerio ecológico.

Nota: Elaboración propia (2024).

1.3 Proceso del servicio

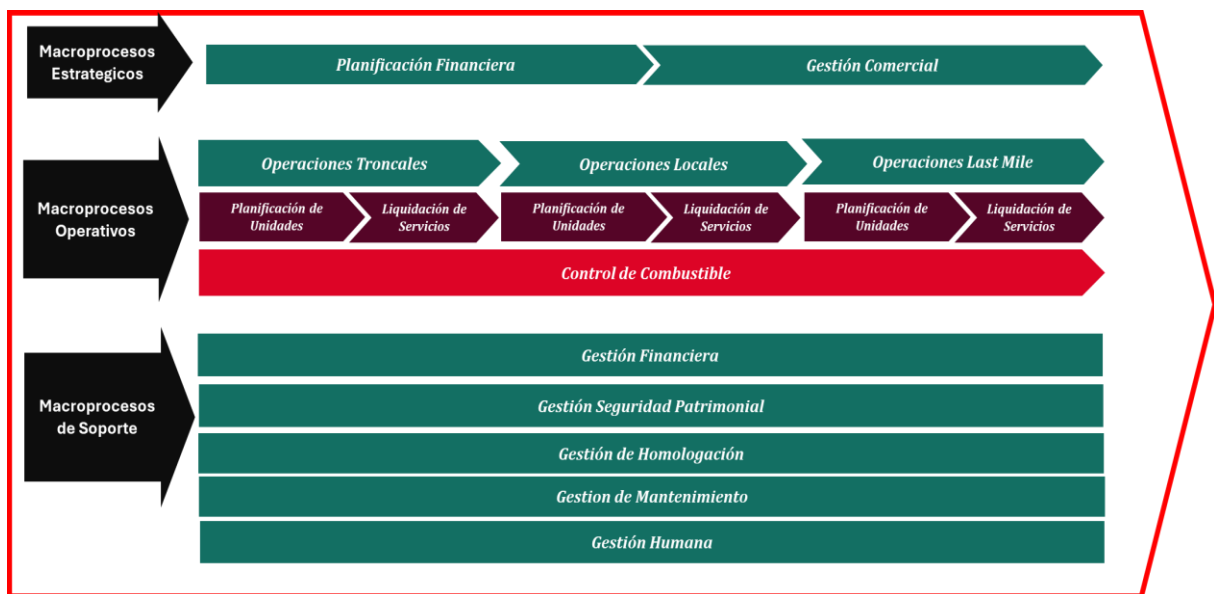
La estructura del proceso general se compone de las siguientes fases: pre servicio, servicio y post servicio. Las distintas áreas de la organización —Gerencia Comercial, Gerencia Financiera, Unidad de Homologaciones, Gerencia de Operaciones y Unidad de Seguridad

Patrimonial— interactúan entre sí en el desarrollo de las actividades clave, que van desde la evaluación inicial del negocio y la negociación con el cliente hasta la firma de contratos, homologación de proveedores, ejecución operativa con flota propia o tercerizada, control de seguridad, facturación, cobranza y cierre del servicio. La representación gráfica permite identificar los puntos de decisión más relevantes, las responsabilidades de cada unidad y los flujos de información que aseguran la trazabilidad del proceso (Ver Anexo 1).

1.4 Cadena de valor

El plan estratégico, pensado para los próximos 10 años, se ha elaborado considerando los macroprocesos operativos y de transporte que ayudarán a alcanzar los objetivos establecidos por los accionistas, con un enfoque en la satisfacción del cliente y en el aseguramiento de la sostenibilidad del negocio (Ver Figura 2).

Figura 2. Cadena de valor.



Nota: Elaboración propia (2024); basado en Porter (2015).

El objetivo principal del plan es consolidar a la empresa como un operador logístico integral líder en el mercado nacional, con capacidad de ofrecer servicios de transporte troncales, locales, almacenamiento y distribución de última milla, articulados bajo una estructura eficiente, tecnológica y escalable. Si bien el modelo con el que opera la empresa ha permitido una operación ordenada, el enfoque estratégico a futuro se basa en varios cambios clave (Ver Tabla 2).

Tabla 2. Modelo actual vs plan estratégico.

Aspecto	Modelo actual	Plan estratégico a 10 años
Enfoque estratégico	Predominio de funciones reactivas en finanzas y comerciales.	Evolución hacia un modelo predictivo y de toma de decisiones basada en datos (<i>data-driven management</i>).
Operaciones	Fragmentadas por tipo de servicio (troncal, local, <i>last mile</i>) con planificación y liquidación separadas.	Integración operativa con herramientas digitales de planificación centralizada, inteligencia logística y trazabilidad total en tiempo real.
Control de combustible	Función operativa autónoma con enfoque correctivo.	Sistema automatizado de gestión de combustible con analítica predictiva y control de rendimientos por unidad, con una proyección al uso de unidades con combustible de menor emisión de gases (GLP o GNV).
Tecnología y digitalización	Uso de sistemas parciales (Starsoft, GPS, Excel).	Plataforma única de gestión logística (TMS integrado con ERP, CRM y herramientas de inteligencia de negocios).
Gestión de talento	Enfoque funcional y operativo.	Evolución hacia gestión por competencias, motivación, y cultura organizacional orientada a la innovación y servicio.
Crecimiento y expansión	Cobertura nacional limitada.	Expansión nacional con <i>hubs</i> regionales y desarrollo de nuevos servicios: courier, transporte con cadena de frío, minería.
Sostenibilidad	No priorizado.	Incorporación de prácticas sostenibles: eficiencia energética, reducción de huella de carbono, flota eléctrica/híbrida y trazabilidad verde.

Nota: Elaboración propia (2024).

1.5 Estructura accionaria y capital social

Las acciones que posee la empresa son comunes. El crecimiento del capital social a través de los años se compone por aportes de capital y capitalización de utilidades (Ver Tabla 3).

Tabla 3. Cantidad de acciones acumuladas al año 2024 (en S/).

	Aporte de capital	Capitalización utilidades	Nro de acciones acumuladas
2007	8 000		8 000
2009		36 600	44 600
2010		28 500	73 100
2013		250 000	323 100
2019		120 000	443 100
2021	2 842 000	3 204 587	6 489 687
2024			6 489 687

Nota: Elaboración propia (2024).

1.6 Responsabilidad social empresarial

Se asume mediante una gestión orientada a la sostenibilidad ambiental y el compromiso social. Actualmente, parte de la flota cumple con la norma Euro 5 (European Union, 2007), lo que reduce significativamente las emisiones contaminantes; se ha trazado un plan a futuro para migrar hacia el uso de GNV (gas natural vehicular) a pesar de las limitaciones de infraestructura a nivel nacional. La decisión refleja la voluntad de contribuir con soluciones de transporte más limpias y eficientes, priorizando la formalidad, el respeto a los derechos laborales y el desarrollo de proveedores locales.

1.7 Gobierno corporativo

Está pensado para garantizar la transparencia, la eficiencia y la sostenibilidad en todas sus operaciones; se ha convertido en un pilar fundamental para el crecimiento y la reputación de la empresa en el sector logístico. La estructura organizativa y de gestión se apoya en prácticas sólidas y en una cultura de responsabilidad que abarca todos los niveles.

a. Estructura organizativa y relaciones con las partes interesadas

Una estructura organizativa clara y bien definida hace que la comunicación y la colaboración entre sus diferentes áreas sea mucho más fluidas. Gracias a esta, la empresa puede establecer y mantener relaciones efectivas con todos sus interesados, incluidos clientes, colaboradores, proveedores, accionistas y autoridades. Esto fomenta el diálogo y la cooperación, lo que les ayuda a alcanzar objetivos comunes y a crear valor compartido (Ver Anexo 2).

b. Toma de decisiones

Las políticas y procedimientos orientan la toma de decisiones en todos los niveles y están pensadas para garantizar que se tomen de forma informada, objetiva y en sintonía con los valores y objetivos estratégicos. Incluyen pautas para evaluar riesgos, supervisar la cadena de suministro y gestionar recursos, asegurando que cada decisión esté enfocada en la eficiencia operativa y la rentabilidad a largo plazo.

c. Cumplimiento de regulaciones

Exacta se adhiere a un estricto cumplimiento de las normativas locales e internacionales que rigen sus operaciones. Esto abarca regulaciones relacionadas con el transporte de carga, la seguridad laboral, la protección del medio ambiente y las normas de comercio internacional. La empresa se compromete a mantener todos sus procesos actualizados para adaptarse a los cambios en la regulación y a implementar prácticas que reduzcan el riesgo de incumplimiento.

d. Ética y transparencia

La transparencia es un valor fundamental. La empresa se esfuerza por mantener una comunicación abierta y honesta; mediante informes regulares y auditorías internas, se asegura de que se cumplan las políticas y procedimientos, lo que garantiza la integridad en sus operaciones y promueve un ambiente de trabajo ético y responsable.

CAPÍTULO II. EL MACRO AMBIENTE Y LA INDUSTRIA

2.1 Macroeconomía

2.1.1 Globalización y comercio internacional

La globalización ha hecho que el comercio transfronterizo sea mucho más ágil, lo que ha llevado a un aumento notable en la demanda de servicios logísticos. De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio [OMC] (2023), el comercio mundial creció rápidamente entre 2000 y 2020, gracias a la simplificación de procesos administrativos y a la firma de varios acuerdos comerciales. Sin embargo, eventos recientes como la pandemia de COVID-19 y las tensiones comerciales entre las principales economías, han creado incertidumbre y han afectado las cadenas de suministro a nivel global, mostrando la importancia de la adaptabilidad en el sector logístico. Estas tendencias globales pueden impactar los volúmenes de transporte internacional, lo que exige a las empresas logísticas ser más ágiles y resilientes. Exacta necesita estar lista para manejar las fluctuaciones en la demanda, adaptarse a regulaciones en constante cambio y aprovechar las oportunidades de crecimiento en sectores de alto potencial, como el comercio electrónico, que ha visto un notable auge en todo el mundo.

Un crecimiento sostenido del PIB global impulsa la demanda de servicios de transporte y logística, facilitando el movimiento de mercancías a nivel internacional. Las economías emergentes, con sus mercados en expansión y un aumento en el consumo, representan nuevas oportunidades de negocio, especialmente en el comercio electrónico, que requiere soluciones logísticas amplias y eficientes para satisfacer la creciente demanda.

Las políticas monetarias de economías como EEUU y Europa, especialmente las decisiones sobre las tasas de interés de la Reserva Federal y el Banco Central Europeo, tienen un impacto significativo en los costos de financiamiento en Perú. Cuando estas economías deciden aumentar sus tasas de interés, los costos de financiamiento en mercados emergentes tienden a subir, ya que el crédito externo se vuelve más caro y hay presión sobre la moneda local. Esto puede restringir las inversiones en infraestructura y tecnología que Exacta necesita para mejorar su eficiencia y competitividad. Además, la inflación global, impulsada por el aumento de los costos de energía y materias primas, afecta directamente los precios de insumos logísticos clave, como combustibles y repuestos, lo que presenta desafíos adicionales para la gestión de costos operativos en la empresa.

2.1.2 Avances tecnológicos

La tecnología ha transformado por completo el ámbito logístico a nivel mundial. La automatización de los almacenes, el uso de IA (inteligencia artificial) para planificar rutas y la implementación de cadena de bloques o *blockchain*, tecnología del bitcoin o moneda virtual, para mejorar la trazabilidad son solo algunos de los avances más destacados. De acuerdo con un informe de McKinsey & Company (2020), las empresas que han incorporado tecnología digital en sus operaciones logísticas han visto en promedio un aumento del 20 % en su eficiencia operativa.

Para seguir siendo competitiva, Exacta necesita invertir en herramientas tecnológicas como TMS (sistemas de gestión de transporte), seguimiento GPS en tiempo real y optimización de rutas a través de IA. Adoptar vehículos eléctricos y tecnologías «verdes» le ayudará a cumplir con las crecientes expectativas en cuanto a sostenibilidad.

2.2 Industria internacional

2.2.1 Características

La industria de la logística y el transporte en todo el mundo está valorada en billones de dólares y continúa en expansión gracias al auge del comercio electrónico, la globalización y la creciente necesidad de servicios logísticos que sean rápidos y eficientes. El transporte multimodal, que combina diferentes medios como el terrestre, marítimo y aéreo, juega un papel fundamental en la conexión de las cadenas de suministro a nivel internacional.

2.2.2 Uso del servicio

El transporte juega un papel fundamental en el comercio global, ya que permite a las empresas enviar sus productos de manera eficiente a través de las fronteras.

a. Modalidades de transporte

- Marítimo: Ideal para grandes volúmenes de mercancía; es la opción más económica para largas distancias. Se utiliza principalmente para comercio entre continentes.
- Aéreo: Más costoso pero el más rápido. Se usa para productos de alto valor, perecederos o cuando se requiere rapidez.
- Terrestre: Conecta países vecinos o dentro de continentes; especialmente utilizado en regiones alrededor del mundo.

- Ferroviario: Importante dependiendo de la zona geográfica; para grandes distancias en tierra firme, ofrece un buen balance entre costo y tiempo. Por ejemplo, su uso en el Perú se concentra en el sector minero.

b. Documentación en los servicios de transporte

- Documentos como la factura comercial, el conocimiento de embarque (*Bill of Lading*¹), el certificado de origen y el seguro de carga son cruciales.
- Las normativas aduaneras varían entre países, por lo que es importante cumplir con las regulaciones para evitar retrasos o sanciones.

c. Gestión de la cadena de suministro

El transporte internacional es parte de una cadena de suministro más amplia que incluye almacenamiento, distribución, y servicios de valor añadido como el *cross-docking*, una técnica logística que consiste en la recepción, clasificación y redistribución inmediata de mercancías sin necesidad de almacenarlas. En este proceso, los productos llegan a un centro de distribución o plataforma logística, donde son rápidamente transferidos desde los vehículos de entrada (proveedores) a los vehículos de salida (clientes o destinos finales), con un tiempo mínimo de permanencia en el centro (Bowersox, 2014).

d. Costos del transporte internacional

- Costos directos: El flete, el seguro y los gastos de documentación.
- Costos indirectos: Aranceles, impuestos de importación y los costos por almacenaje en aduanas.

e. Incoterms

Son reglas internacionales que definen las responsabilidades del comprador y el vendedor en cuanto a la entrega de la mercancía. Algunos ejemplos comunes son FOB (*Free On Board*) y CIF (*Cost, Insurance, and Freight*), que establecen en qué punto se transfieren los riesgos y costos del vendedor al comprador.

f. Tendencias en el transporte logístico internacional

- Tecnología: El uso de tecnologías como GPS y la inteligencia artificial está optimizando las rutas y mejorando la visibilidad de la cadena de suministro.

¹ Cuya abreviatura es B/L es un documento o recibo que muestra los detalles de los productos que están siendo transportados por una empresa.

- Sostenibilidad: Las empresas buscan reducir la huella de carbono utilizando opciones de transporte más ecológicas e incrementar la eficiencia en el uso del combustible.

g. Desafíos comunes

- Retrasos por cuestiones aduaneras o políticas comerciales.
- Variaciones en los costos del combustible que pueden afectar el costo total del transporte.
- Encarecimiento del transporte por fluctuaciones en las tasas de cambio.
- El uso eficiente del transporte logístico internacional requiere un equilibrio entre costos, tiempos de entrega y cumplimiento normativo, además de estar atento a las tendencias tecnológicas y cambios en el comercio global.

2.3 Análisis del macroentorno

Es una herramienta estratégica que permite identificar y evaluar los factores externos que pueden influir en el entorno de una organización. Ayuda a las empresas a anticiparse a cambios del entorno, adaptarse a nuevas condiciones del mercado y tomar decisiones informadas que alineen su estrategia con las condiciones del entorno macroeconómico (Johnson et al., 2017) (Ver Tabla 4).

Tabla 4. *Análisis PESTEL.*

Político	<p>La inestabilidad política en Perú puede afectar la inversión en infraestructura y la confianza empresarial, especialmente en sectores como transporte y logística.</p> <p>Las regulaciones de transporte y seguridad vial, especialmente para el transporte de mercancías, impactan directamente en la operación.</p> <p>La burocracia en autorizaciones y licencias logísticas podría generar demoras en la expansión de servicios o implementación de nuevos nodos de distribución.</p>
Económico	<p>La inflación y aumento del costo del combustible, especialmente del diésel, han presionado los márgenes operativos. La empresa ha visto limitada su rentabilidad por mantener precios constantes desde 2019.</p> <p>Las tasas de interés altas elevan los costos de financiamiento para renovar flota o invertir en activos estratégicos.</p> <p>El crecimiento del comercio electrónico impulsa la demanda de servicios de última milla (<i>Last Mile</i>), una unidad clave para la empresa.</p> <p>El <i>factoring</i> y <i>leasing</i> financiero son herramientas utilizadas por Exacta para gestionar liquidez y modernizar activos sin descapitalizarse.</p>
Social	<p>Los clientes valoran cada vez más la puntualidad, trazabilidad y seguridad de los envíos, lo que exige inversiones en tecnología y sistemas de monitoreo.</p>

Hay una mayor conciencia ambiental, por lo que la migración futura hacia vehículos a GNV y estándares como Euro 5 se alinea con las expectativas de la sociedad.

El empleo formal en logística aún compite con el sector informal, lo que genera distorsiones en precios y calidad del servicio.

Tecnológico	<p>Exacta ha apostado por automatizar procesos de cobranza y sistemas de seguimiento de flota con cámaras internas y externas alimentadas por energía solar.</p> <p>El uso de sistemas de planificación y control es crucial para lograr eficiencia operativa en rutas nacionales y servicios de distribución.</p> <p>Aún existe margen para implementar software ERP o TMS más robustos que integren la operación, finanzas y gestión del cliente.</p>
Ecológico	<p>La adopción de vehículos con norma Euro 5 reduce significativamente las emisiones contaminantes.</p> <p>Existe un plan de transición hacia una flota con GNV, aunque está limitado por la escasa infraestructura de carga a nivel nacional.</p> <p>Como parte de su responsabilidad empresarial, la compañía busca alinear sus operaciones con prácticas más sostenibles, incluso si no es obligatorio por ley.</p>
Legal	<p>Se debe cumplir con normativas de transporte, seguridad laboral, protección de datos y regulaciones aduaneras en caso de operaciones con tránsito internacional.</p> <p>La obtención y renovación de certificaciones como BASC implica la adopción de prácticas de seguridad estandarizadas y auditorías periódicas.</p> <p>Los cambios en la legislación laboral y tributaria afectan los costos operativos y la planificación financiera.</p>

Nota: Elaboración propia (2024), basada en Banco Central de Reserva del Perú (BCRP, 2024), Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC, 2023), Apoyo Consultoría (2024) y Andina (2024).

2.4 Industria doméstica

Si bien la economía del país ha experimentado un crecimiento constante en la última década (Banco Central de Reserva [BCRP], 2024), hay factores como la infraestructura deficiente y ciertas regulaciones que limitan la competitividad en el sector (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2023). No obstante, el hecho de que la economía se sostenga por sectores clave como la minería, la agricultura y el comercio, crea un ambiente propicio para el desarrollo de servicios logísticos.

El auge en la minería exige una infraestructura logística robusta para mover materiales y productos hacia puertos y centros de distribución. Además, el dinamismo del sector comercial, especialmente con el crecimiento del comercio electrónico (Cámara Peruana de Comercio [CAPECE], 2024), ha aumentado la demanda de servicios logísticos eficientes. Exacta, con su experiencia en el transporte de carga pesada y productos especializados, está en una excelente posición para aprovechar estas oportunidades.

2.4.1 Crecimiento económico

El crecimiento económico ha estado impulsado por sectores clave como la minería, la agroindustria y la construcción (BCRP, 2024; Instituto de Estadística e Informática [INEI], 2024; Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2024). Sin embargo, la desaceleración en la inversión pública y privada en los últimos años ha impactado la expansión del sector logístico (Apoyo Consultoría, 2024). A pesar de esto, la creciente urbanización y el aumento del comercio electrónico (CAPECE, 2024) ofrecen oportunidades significativas para el crecimiento.

2.4.2 Infraestructura logística

La empresa se encuentra bajo la presión de competidores internacionales que han adoptado tecnologías avanzadas, como la automatización de almacenes, inteligencia artificial para la planificación de rutas y sistemas de gestión de flotas en tiempo real (MTC, 2023; McKinsey & Company, 2020). Invertir en tecnología es clave para optimizar procesos, reducir costos y responder rápidamente a las necesidades de sus clientes, mientras que estar a la vanguardia en tecnología logística le permite competir de manera efectiva en un mercado cada vez más globalizado.

Exacta cuenta con varias ventajas competitivas. Su moderna flota y su red de distribución nacional le permiten ofrecer servicios de última milla, que son fundamentales para el crecimiento del comercio electrónico en el país (Apoyo Consultoría, 2024; CAPECE, 2024). La flota moderna no solo mejora la eficiencia y reduce las interrupciones operativas, también minimiza los costos de mantenimiento y cumple con altos estándares ambientales y de seguridad. La red le permite adaptarse rápidamente a la creciente demanda de los sectores, brindando un servicio ágil y confiable a clientes de diversos sectores, desde retail hasta pequeñas empresas.

Sin embargo, el sistema logístico en Perú presenta importantes desafíos de eficiencia en comparación con otros países de la región. Según el World Economic Forum (2018), los costos logísticos pueden representar hasta el 32 % del valor final del producto, lo que afecta la competitividad de las empresas locales. La insuficiencia de infraestructura vial, la congestión en puertos y la falta de plataformas logísticas adecuadas también son obstáculos significativos.

2.4.3 Regulación y políticas

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) se encarga de regular el transporte, mientras que la Autoridad Portuaria Nacional (APN) se ocupa de los puertos. El

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) se encarga de las políticas de comercio exterior, y la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) regula los procesos aduaneros.

Cumplir con estas normativas es clave para mantener la eficiencia operativa y evitar sanciones. Es fundamental que Exacta esté atenta a los cambios en las regulaciones, especialmente las que tienen que ver con el comercio exterior y la logística aduanera, y que se mantenga alineada con los requisitos de certificación en términos de calidad.

2.4.4 Factores tecnológicos

El avance tecnológico en el contexto peruano ha impactado de manera directa en la forma en que las empresas logísticas planifican, operan y prestan sus servicios, obligándolas a adaptarse a nuevas herramientas digitales para seguir siendo competitivas (McKinsey & Company, 2020; Deloitte, 2022). En la actualidad, los principales desarrollos tecnológicos que influyen en la industria son:

- **Sistemas de gestión integrada (TMS, WMS, ERP):** Las plataformas de gestión de transporte (TMS), de almacenes (WMS) y de recursos empresariales (ERP) permiten una mayor eficiencia en la planificación y seguimiento de las operaciones. La integración de estas herramientas facilita la coordinación entre las distintas áreas del negocio (Deloitte, 2022; MTC, 2023).
- **Tecnología GPS y sistemas de monitoreo vehicular:** El uso de GPS, sensores de telemetría y sistemas de control remoto son esenciales para la trazabilidad de las unidades (MTC), la seguridad del transporte y el control del consumo de combustible. Empresas como Exacta ya han implementado soluciones de monitoreo, lo cual constituye una ventaja operativa significativa que puede fortalecerse aún más con la integración de analítica de datos.
- **Integración con plataformas de *e-commerce* y APIs:** El auge del comercio electrónico ha obligado a las empresas logísticas a desarrollar integraciones tecnológicas con plataformas digitales o *marketplaces* y sistemas de los clientes, especialmente en servicios de última milla. La interoperabilidad tecnológica se ha vuelto una condición necesaria para operar eficientemente en este nicho (CAPECE).

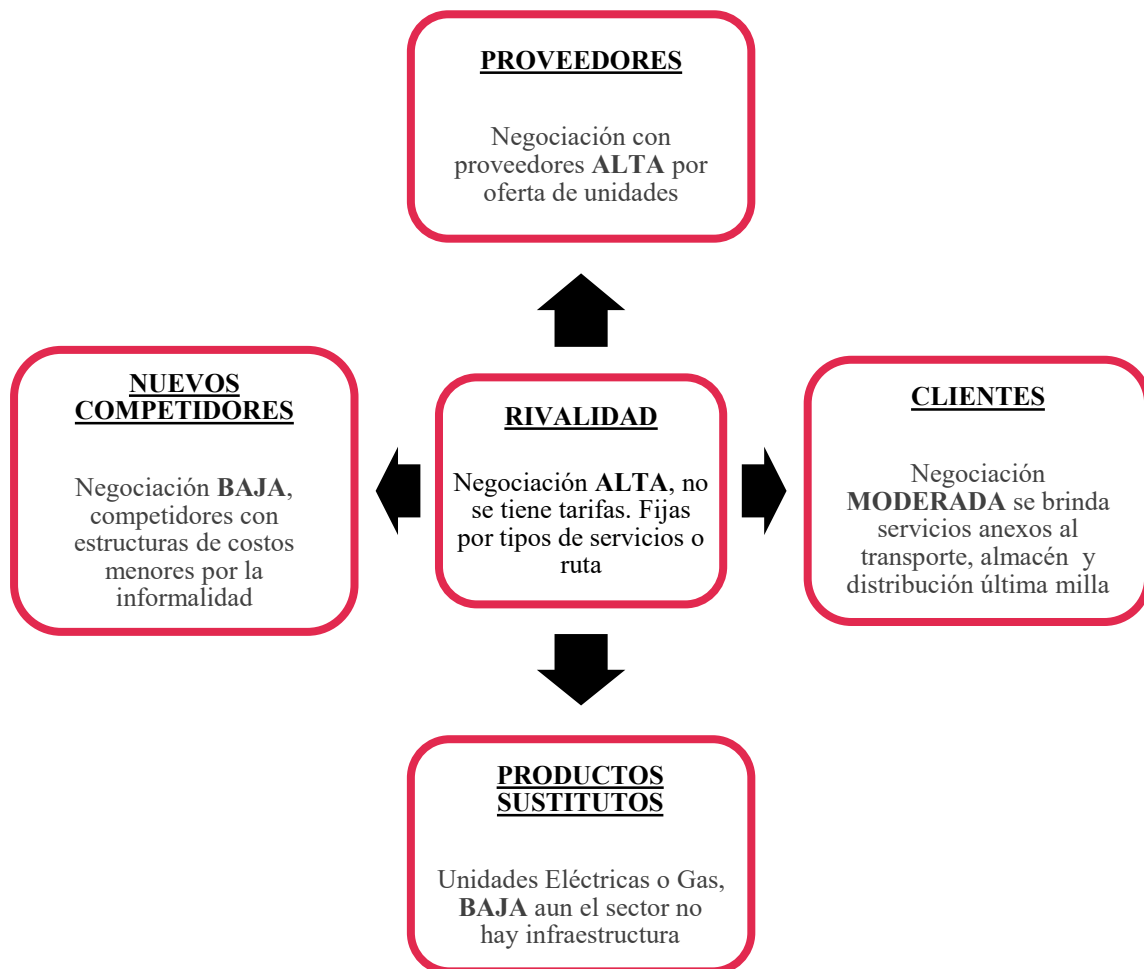
La situación que estos factores han creado demanda de las empresas una visión de largo plazo orientada a la transformación digital. Para Exacta, estos avances representan una oportunidad para fortalecer la propuesta de valor, optimizar su operación y alinearse con las mejores

prácticas internacionales. El reto radica no solo en adquirir tecnología, sino en integrarla estratégicamente a los procesos y capacitar al talento humano para su uso efectivo.

2.5 Cinco fuerzas de Porter

Este análisis proporciona una perspectiva estructurada sobre las fuerzas competitivas de la industria logística (Porter, 2009), ayuda a identificar las barreras de entrada, el poder de negociación de los clientes y proveedores, y la rivalidad del sector (Ver Figura 3).

Figura 3. *Análisis de Porter.*



Nota: Elaboración propia (2024) basada en Porter (2009).

2.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Se considera alto debido a la dependencia de terceros para el suministro de unidades vehiculares (camiones, furgonetas, etc.). En un mercado donde muchos operadores tercerizan su flota, quienes proveen unidades tienen mayor poder, especialmente si hay escasez de

vehículos o aumento de la demanda. La situación puede generar aumentos de precios o condiciones contractuales menos favorables para la empresa.

2.5.2 Poder de negociación de los clientes

Aunque los clientes pueden negociar, especialmente en grandes volúmenes, la empresa mitiga esta presión ofreciendo servicios de valor agregado como almacenamiento, distribución de última milla y soluciones integradas, lo que le otorga un grado de diferenciación que reduce la sensibilidad al precio.

2.5.3 Amenaza de nuevos entrantes

La informalidad del sector reduce las barreras de entrada, ya que muchos nuevos competidores operan con estructuras de costos menores al eludir regulaciones, impuestos y estándares de calidad. No obstante, esta amenaza también puede convertirse en una oportunidad si Exacta consolida su imagen de formalidad y servicio premium.

2.5.4 Amenaza de productos sustitutos

El transporte con unidades eléctricas o a gas no representa una amenaza real aún, debido a la falta de infraestructura y altos costos iniciales. Aunque en el largo plazo esta tecnología puede cambiar el sector, en el contexto actual su impacto es limitado.

2.5.5 Rivalidad entre competidores

Si bien no se ha indicado, es importante mencionarla. La industria logística en Perú presenta una alta rivalidad debido al gran número de operadores, la guerra de precios y la escasa diferenciación entre servicios básicos. Empresas formales como Exacta compiten contra muchas pequeñas y medianas empresas que operan sin fiscalización, presionando los márgenes.

2.6 Diagnóstico de la industria

2.6.1 Demanda

La demanda del sector ha experimentado un crecimiento notable, impulsada por factores macroeconómicos y cambios estructurales en el mercado, especialmente en los últimos años. Los principales factores que sostienen esta tendencia son los siguientes:

a. Crecimiento del comercio electrónico

El comercio electrónico en Perú ha mostrado un crecimiento exponencial, especialmente tras la pandemia de COVID-19. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (2023), alcanzó

los USD 9 300 millones en 2022, lo que refleja un incremento considerable en comparación con los USD 6 000 millones registrados en 2020. El auge ha generado una creciente demanda de servicios de última milla, que implica la entrega directa al consumidor final, impulsando la necesidad de externalizar operaciones logísticas para numerosas empresas.

b. Expansión del retail

Las principales cadenas, como Tottus, Plaza Vea y Cencosud, han fortalecido su infraestructura logística para soportar el crecimiento en provincias (Apoyo Consultoría, 2023). Adicionalmente, estas empresas han invertido en sistemas de distribución más eficientes, como centros de distribución y servicios de última milla, lo que ha generado una mayor demanda de servicios logísticos especializados.

c. Industria minera y energética

La minería es uno de los sectores con más alta demanda de servicios logísticos especializados. Empresas como Southern Peru, Antamina y Yanacocha requieren soluciones robustas para movilizar maquinaria, insumos y minerales hacia los puertos de exportación, creando una demanda sostenida de servicios de transporte de carga pesada y maquinaria (MINEM, 2023).

d. Crecimiento de la agricultura de exportación

El sector agroexportador ha experimentado un crecimiento notable, especialmente en la exportación de productos como uvas, espárragos, arándanos y paltas, lo que ha incrementado la demanda de servicios logísticos refrigerados y almacenamiento especializados, necesarios para mantener los productos frescos de hasta su llegada a los mercados internacionales (Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI], 2025).

e. Inversión en infraestructura

Tanto el Estado peruano como el sector privado han intensificado las inversiones en infraestructura de transporte (puertos, aeropuertos, carreteras, sistemas ferroviarios). Las inversiones entre enero y julio de 2024 destinadas a 32 infraestructuras de transporte concesionadas ascendieron a USD 629.3 millones, lo que representa un incremento del 59.7 % respecto al mismo período de 2023 (OSITRAN, 2024). Las mejoras han contribuido significativamente a optimizar el flujo de mercancías y a elevar la eficiencia del comercio tanto a nivel nacional como internacional. Entre los proyectos más relevantes destacan:

- Aeropuertos: Con una inversión acumulada de USD 236.3 millones, impulsada principalmente por la modernización del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y otras terminales regionales.
- La Línea 2 del Metro de Lima y Callao, que registró inversiones por USD 235.2 millones, y se ha consolidado como uno de los proyectos de transporte urbano más ambiciosos del país.

f. Desafíos geográficos

La geografía compleja de Perú, caracterizada por extensas áreas rurales y regiones montañosas, representa un reto significativo para la logística interna. Las empresas se han enfocado en desarrollar soluciones para cubrir zonas alejadas y de difícil acceso, lo que ha creado un nicho de mercado para operadores especializados en transporte a larga distancia y en regiones rurales.

2.6.2 Precios

En términos generales, los precios ofrecidos por Exacta se encuentran en niveles competitivos dentro del mercado, aunque en promedio tienden a ubicarse ligeramente por debajo de los referenciales del sector. La situación ha sido sostenida principalmente por la necesidad de mantener la participación en un mercado altamente competitivo y dominado por grandes operadores.

Para ciertos clientes estratégicos, como aquellos del sector *retail* (por ejemplo, Falabella, Ripley, Oeschle y Tottus), la empresa ha implementado esquemas de ajuste automático de tarifas a través de una fórmula polinómica, que considera variables como el precio del combustible, el tipo de cambio y otros costos operativos clave. Dicha fórmula sirve para mitigar parcialmente el impacto de la inflación y de los aumentos en los costos estructurales. Los precios varían significativamente en función del tipo de servicio brindado:

- Transporte de última milla.
- Transporte de carga nacional.
- Servicios de almacenamiento.

Las tarifas también son diferenciadas según el alcance geográfico del servicio. El transporte hacia zonas rurales o de difícil acceso implica costos operativos considerablemente mayores, principalmente debido a:

- Infraestructura vial deficiente.
- Mayor desgaste de unidades.

- Tiempos muertos por distancias y accesibilidad.

Dado este contexto, cada nuevo servicio es evaluado y cotizado de manera individual, tomando en cuenta tanto los costos reales estimados como el riesgo operativo involucrado. La práctica permite a la empresa ajustar sus márgenes y asegurar la sostenibilidad de cada operación en particular.

No obstante, el creciente desfase entre los costos operativos reales y las tarifas históricas pactadas con ciertos clientes (principalmente contratos antiguos no sujetos a fórmula de ajuste) ha venido generando una presión significativa sobre los márgenes de rentabilidad, tal como se evidencia en los estados financieros de los años 2022 y 2023. Esto refuerza la necesidad de realizar una revisión integral de la política de precios, especialmente en un contexto en que los márgenes netos son bajos y la liquidez de la empresa se ha visto reducida.

El precio promedio por servicio o ticket, en el caso de Exacta, varía significativamente según el tipo de cliente y el alcance del contrato, por lo que no resulta representativo establecer un valor único. Por ejemplo, los clientes del sector retail operan con contratos anuales que incorporan cláusulas de reajuste por variación de insumos (combustible, RMV, peajes), mientras que los servicios spot o eventuales —propios del segmento industrial o agroexportador— se cotizan por viaje o tonelada. Esta diversidad de esquemas tarifarios explica la imposibilidad de definir un ticket promedio consolidado, razón por la cual las proyecciones de ingresos se basan en el volumen de servicios y la indexación contractual, más que en un precio unitario fijo.

2.6.3 Competidores

Ver Tabla 5.

Tabla 5. *Comparación entre principales competidores.*

Empresa	Facturación estimada	Cobertura	Flota propia (%)	Enfoque sectorial
Exacta	S/ 43 MM	Nacional	20 %	Retail, Ecommerce.
Nexos	S/ 25 MM (estimado)	Nacional	20 %	Comercio, minería, agroindustria.
Carley	S/ 40 MM (estimado)	Nacional	80 %	Refrigerados, retail.

Nota: Elaboración propia (2024).

- Nexos Operador Logístico S.A.: Empresa con más de 15 años en el mercado dedicado al servicio de transporte y distribución.

- Transportes Carley S.A: Creada el año 1998. Dedicada al transporte de carga, servicios de refrigerados y abastecimiento a tiendas.
- Transporte Alonso S.A.: Distribución de la carga de un mismo consignatario a varios clientes o almacenes que pudieran tener.

2.6.4 Clientes

Pertenecen especialmente al sector retail; entre estos, se encuentra el grupo Falabella, que incluye marcas como Saga Falabella, Tiendas del Mejoramiento del Hogar e Hipermercados Tottus, los cuales han sido socios estratégicos desde el inicio. Saga Falabella fue la primera en colaborar, lo que facilitó la creación del primer almacén de comercio y tránsito en línea. Hoy en día, los ingresos generados por los servicios que ofrece a dicho grupo representan el 60 % de los ingresos operativos. Otros clientes importantes son las Tiendas por Departamentos Ripley, Supermercados Peruanos y Cencosud.

La sostenibilidad de estos servicios depende en gran medida de la capacidad de Exacta para adaptarse a los cambios constantes, lo que incluye la mejora continua y el desarrollo de estrategias logísticas a nivel nacional.

2.6.5 Regulación

a. SUTRAN (Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías)

La normativa de este organismo (SUTRAN, 2024) regula y fiscaliza los servicios de transporte de mercancías en el país. Asegura que los transportistas cumplan con los estándares de seguridad, infraestructura vehicular y requisitos de operación, lo que incluye la supervisión de permisos de operación y certificaciones de flotas. Ejemplo: Todos los vehículos de transporte de mercancías deben contar con GPS habilitados y monitoreados en tiempo real para controlar la ubicación y prevenir accidentes o robos (Resolución Directoral N° 1811-2014-MTC, 2014).

b. Regulación sobre mercancías peligrosas

Las empresas deben cumplir con estrictas normas de almacenamiento y transporte, así como con la capacitación adecuada del personal encargado de manejar mercancías peligrosas (productos químicos, gas, o materiales inflamables, etc.). Ejemplo: Las empresas deben utilizar vehículos certificados para el transporte de estas mercancías y garantizar el uso de equipos de protección personal por parte de los conductores y operadores.

c. Normas sobre pesos y dimensiones

Existen regulaciones estrictas sobre el peso y las dimensiones de los vehículos de transporte de carga para proteger la infraestructura vial y evitar accidentes. Los vehículos que exceden los límites permitidos requieren permisos especiales de circulación. Ejemplo: Las rutas de acceso a provincias suelen tener limitaciones de peso debido a la infraestructura vial, lo que obliga a las empresas a utilizar vehículos más pequeños o adaptar sus operaciones a las condiciones locales.

d. Regulación laboral

Las empresas deben cumplir con las normativas laborales en cuanto a las condiciones de trabajo de los conductores, como los límites de horas de conducción y descanso, para garantizar la seguridad en la carretera. Ejemplo: La legislación peruana establece que los conductores no pueden manejar más de 8 horas consecutivas sin un descanso adecuado, para reducir el riesgo de accidentes por fatiga (Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías [SUTRAN], 2021).

e. Ley de promoción de la competitividad y formalización del transporte terrestre de carga y mercancías

Esta ley tiene como objetivo formalizar el sector de transporte de carga y mejorar la competitividad de las empresas. Establece medidas para incentivar la renovación de flotas y el uso de tecnologías avanzadas en la gestión de transporte. Ejemplo: El Estado proporciona incentivos fiscales y financieros a las empresas que invierten en la renovación de sus vehículos por opciones más eficientes y menos contaminantes (Ley No. 31886, 2023).

f. TLC y facilitación del comercio internacional

Los tratados de libre comercio (TLC) que tiene Perú con diversos países han facilitado el comercio internacional, lo que ha generado un crecimiento en la demanda de servicios logísticos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2024). Asimismo, la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT] (2023) ha implementado medidas de facilitación aduanera, orientadas a optimizar los procesos logísticos y asegurar el cumplimiento de normativas internacionales. Las empresas logísticas que manejan importaciones y exportaciones deben cumplir con los estándares aduaneros y contar con sistemas de gestión que faciliten la trazabilidad de productos desde el puerto de origen hasta el destino final.

2.7 Benchmarking

Para el análisis comparativo se seleccionaron empresas de Perú y Colombia, considerando la disponibilidad de información financiera, la similitud operativa y la estructura de servicios con respecto a Exacta. En el caso peruano, se utilizó como referente Nexos Logística S.A.C., operador nacional con presencia en transporte de carga y servicios de valor agregado en segmentos B2B y retail. Aunque Nexos no cotiza en bolsa, se contó con información financiera interna correspondiente al ejercicio 2023, lo que permitió estimar sus principales ratios de rentabilidad y eficiencia. El referente local resulta relevante por la coincidencia en modelo de negocio, cobertura geográfica y tipo de clientes atendidos.

Dado que en el mercado peruano no existen empresas logísticas listadas con estados financieros públicos actualizados —la última información disponible de Ransa data de 2017— (Díaz, J. et al., 2017) se complementó el análisis con la empresa TCC S.A. de Colombia, operador logístico regional con información auditada y accesible. El mercado colombiano presenta características estructurales y macroeconómicas similares al peruano, tales como predominio del transporte terrestre, concentración del consumo en la región central y alta participación del sector retail en la demanda de servicios logísticos. Por ello, los múltiplos de EBITDA y márgenes operativos de TCC constituyen una referencia razonable y metodológicamente válida para el contexto peruano.

La combinación de estos referentes —Nexos como comparativo local y TCC como referente regional— permitió construir un rango de múltiplos consistente y prudente para la valorización relativa de Exacta. De esta forma, se incorporan tanto las condiciones del mercado peruano como un punto de referencia externo con información pública, asegurando la coherencia técnica y la representatividad del *benchmarking* aplicado (Ver Anexo 3).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS FINANCIERO

El presente capítulo desarrolla el análisis financiero histórico de Exacta Operador Logístico S.A.C. correspondiente al período 2017–2024, con el propósito de evaluar la evolución de sus resultados, estructura patrimonial y desempeño operativo. Para ello, se han analizado los estados financieros bajo los enfoques horizontal y vertical, así como las ratios de rentabilidad, liquidez y endeudamiento, con el fin de identificar tendencias, fortalezas y oportunidades de mejora.

El detalle de los estados de resultados, estados de situación financiera y ratios calculados se presenta en los Anexos 10 al 14, que complementan y sustentan el análisis que se desarrolla en las siguientes secciones.

3.1 Evolución y composición de las ventas

La estructura de servicio de Exacta se compone en un 80 % por unidades de terceros y en un 20 % por unidades propias. Se realizaron 8 809 viajes a nivel nacional durante el año 2024. La estructura de servicio de *last mile* se compone por un 85 % de unidades de terceros y un 15 % de unidades propias. En el último Cyber del 2024 se atendió a 22 mil clientes, con un total de 86 mil productos entregados entre almacenes y domicilios.

Las tres líneas de negocio están alineadas con la cadena de suministro completa: transporte nacional, almacenamiento y distribución de última milla. Si bien la actividad principal es el transporte nacional, es importante destacar que el valor competitivo radica en la capacidad para ofrecer una solución integral a lo largo de toda la cadena logística (Ver Tabla 6).

Tabla 6. Ventas anuales por líneas de negocio (en S/).

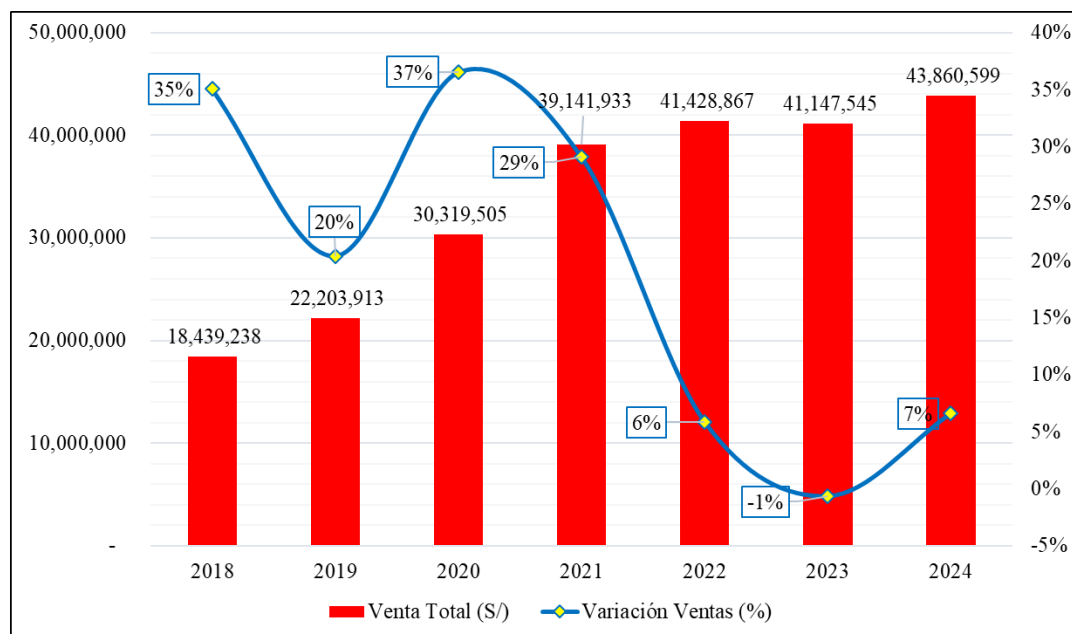
Línea de negocio	Transporte nacional	Last Mile	Almacenamiento y distribución	Total
2019	20 876 164	268 927	1 058 822	22 203 913
2020	21 884 783	5 999 854	2 434 868	30 319 505
2021	28 959 404	6 803 928	3 378 601	39 141 933
2022	32,796 717	5 235 699	3 396 451	41 428 867
2023	33 777 288	4 615 568	2 754 689	41 147 545
2024	35 764 097	5 554 046	2 542 456	43 860 599
	82 %	12 %	6 %	

Nota: Elaboración propia (2024).

3.1.1 Valor de las ventas

Las tres líneas se relacionan con la cadena de suministro y el servicio al cliente de extremo a extremo. El valor competitivo de Exacta frente a sus competidores es el suministro de todo el proceso de la cadena logística (Ver Figura 4).

Figura 4. *Venta anual (2018 – 2024).*



Nota: Elaboración propia (2024).

3.1.2 Ventas por línea de negocio

La empresa ha mostrado un crecimiento sostenido en sus ingresos totales desde 2018, con el Transporte Nacional como eje principal, seguido de un crecimiento notable en *last mile*, y una participación emergente de almacenamiento y distribución, lo que refleja una estrategia de expansión y diversificación de servicios en el sector logístico.

a. Crecimiento general sostenido

Los ingresos totales han crecido significativamente.

- El total fue de aproximadamente 18.44 millones en 2018 (17.4 M TN + 0.77 M LM + 0.25 M AD).
- El total alcanza cerca de 41.86 millones en 2024 (35.76 M TN + 5.55 M LM + 2.54 M AD).

b. Transporte nacional (TN)

- Es el servicio principal y representa el mayor volumen de ingresos cada año.

- Aumentó de 17.4 M en 2018 a 35.76 M en 2024.

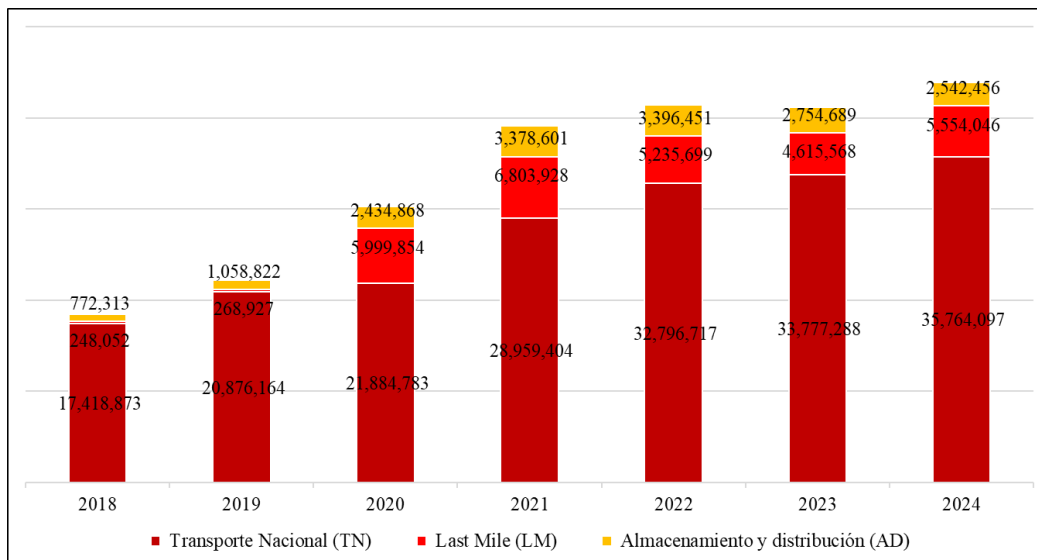
c. Last Mile (LM)

- Presenta un crecimiento importante a partir de 2020.
- Crece de 772 313 en 2018 a 5.55 M en 2024, mostrando una consolidación como segundo servicio en importancia.

d. Almacenamiento y distribución (AD)

- Comienza a aparecer con cifras más significativas en 2020 (2.43 M) y alcanza 2.54 M en 2024.
- Aunque representa una proporción menor, aporta diversificación al portafolio.

Figura 5. Evolución de las ventas por línea de negocio.



Nota: Elaboración propia (2024).

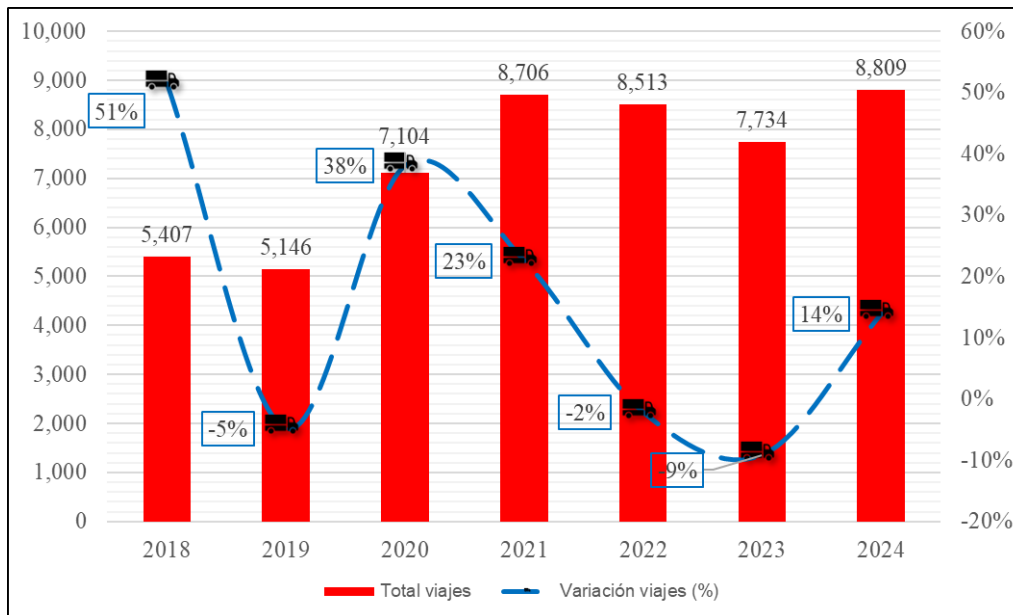
3.1.3 Ventas por productos

La empresa muestra una tendencia general al alza en la cantidad de viajes realizados entre 2018 y 2024, aunque con algunos años de corrección o ajuste. El repunte en 2024 sugiere una recuperación operacional, posiblemente ligada a mejoras en la demanda, rutas optimizadas o incremento de cobertura.

- El mayor crecimiento porcentual se da en 2018 (+51 %) y 2020 (+38 %), probablemente por expansión o incorporación de nuevos clientes o rutas.

- Hay caídas en 2019, 2022 y 2023, siendo la más fuerte en 2023 (-9 %), lo cual podría estar relacionado con una contracción del mercado, eficiencia operativa que redujo la cantidad de viajes, o pérdida temporal de clientes.
- 2024 muestra una recuperación con +14 %, alcanzando su máximo histórico de viajes (8 809).

Figura 6. Número de viaje de línea de negocio, transporte nacional.

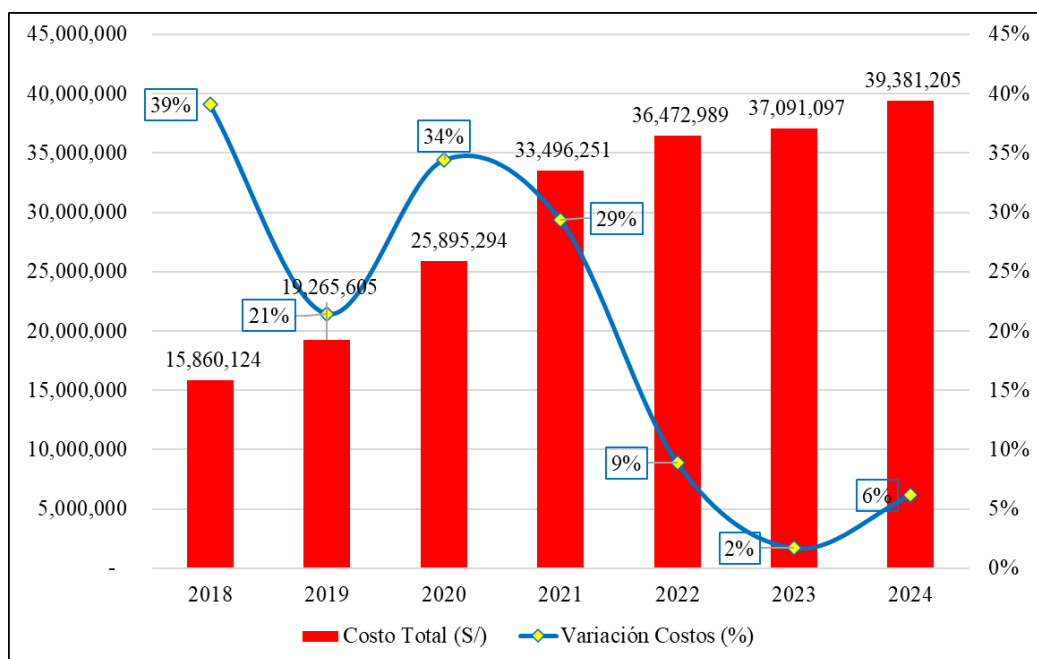


Nota: Elaboración propia (2024).

3.2 Costo de venta

El aumento del combustible causado por el conflicto internacional entre Ucrania y Rusia llevaron al incremento del 2 % de los costos totales por línea de negocio entre los periodos 2022 y 2023, y una reducción en las ventas del 1 % (Ver Figura 7).

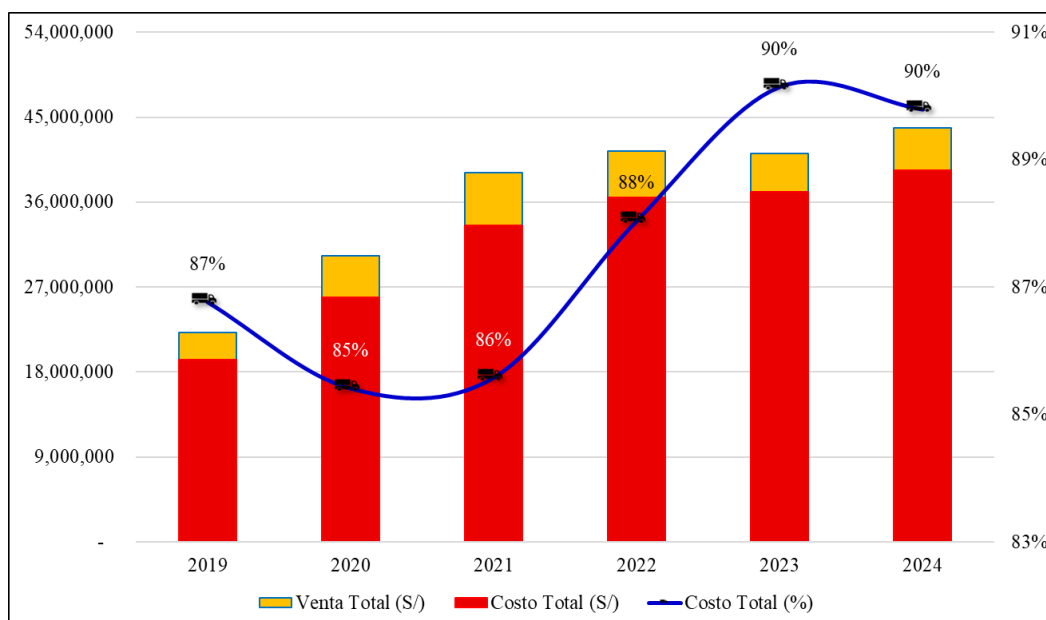
Figura 7. Variación anual del costo total (2018-2024).



Nota: Elaboración propia (2024).

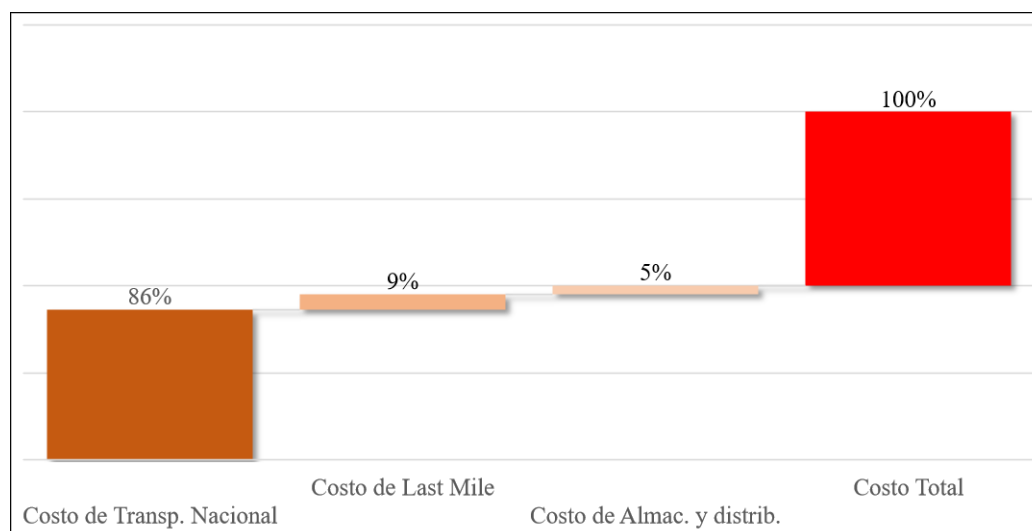
El costo de ventas representó en promedio el 87 % de los ingresos en el período 2019 – 2022, pero hay una tendencia creciente al 90 % para los años 2023 y 2024 (Ver Figura 8).

Figura 8. Costo total (2019 -2024).



Nota: Elaboración propia (2024).

Figura 9. Composición de costos totales por línea de negocios (año 2024).



Nota: Elaboración propia (2024).

3.3 CAPEX

Las principales inversiones de capital, proyectadas por la empresa, se detallan por finalidad estratégica: ampliación de capacidad (por línea de negocio), reposición de activos (en línea con la depreciación), iniciativas para reducción de emisiones de CO₂ y mejoras en eficiencia operativa (Ver Tabla 7).

Tabla 7. Detalle anual de activos fijos entre el 2019 y 2024 (en S/).

	2019	2020	2021	2022	2023	2024
SALDO INICIAL DE ACTIVOS FIJOS		4,520,109	6,791,437	19,813,707	13,812,978	12,822,563
(+) COMPRAS		2,271,328	13,483,911	439,650	618,808	1,446,172
COMPRA DE ACTIVOS		307,431	2,349,426	439,650	504,821	1,053,614
IMPORTACION		1,055,651				
LEASING BBVA		908,246				
LEASING SCANIA			7,952,855			
LEASING BANBIF			3,181,630			
LEASING BCP						392,558
ACTIVACION CAMION M4S975					113,987	
(-) VENTAS O RETIROS		-	-461,641	-6,440,379	-1,609,222	-2,031,013
VENTA DE ACTIVOS (tractos, furgones)			-461,641	-257,815	-810,319	-349,335
VENTA PICKUP				-29,936		
SCANIA				-6,050,268	-798,903	
VENTA MITSUBISHI						-131,084
BAJA DE ACTIVO				-102,360		-1,550,595
SALDO FINAL	4,520,109	6,791,437	19,813,707	13,812,978	12,822,563	12,237,722
SALDOS BALANCE	4,520,109	6,791,437	19,813,707	13,812,978	12,822,563	12,237,721
DIFERENCIAS	0	0	0	0	-0	-1
INVERSIONES NETAS		2,271,328	13,022,270	-6,000,729	-990,414	-584,842

	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	2,024
SALDO INICIAL DE ACTIVOS FIJOS		1,102,127	1,983,440	3,474,884	4,123,326	5,379,787
(+) DEPRECIACION ANUAL		881,313	1,908,351	2,184,513	1,655,958	1,769,564
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS		881,313	1,908,351	2,184,513	1,655,958	1,769,564
(-) BAJA POR ENAJENACION O RETIROS		-	-416,907	-1,536,071	-399,497	-1,541,875
VENTA DE ACTIVOS FIJOS			-416,907	-1,433,711	-399,497	-129,053
BAJA DE ACTIVO - RETIRO				-102,360		-1,412,822
SALDO FINAL		1,102,127	1,983,440	3,474,884	4,123,326	5,379,787
SALDOS BALANCE		1,102,127	1,983,441	3,474,885	4,123,327	5,379,788
DIFERENCIAS		-0	-1	-1	-1	-1

Nota: Elaboración propia (2024).

El aumento considerable en las compras durante 2021, impulsado principalmente por operaciones de *leasing* con BBVA, Scania, BanBif y BCP, resultó en una inversión neta que supera los 13 millones; sin embargo, en los años siguientes, se registraron importantes retiros o ventas de activos, como tractores, furgones y vehículos de marcas específicas, con una notable disminución en 2022 y 2024.

A pesar de las salidas, el saldo final de activos fijos se mantiene alto, cerrando en S/ 12 237 722 en 2024. La depreciación acumulada ha ido en aumento constante cada año, con un descenso notable por enajenación en 2024 que supera los 1.6 millones. Se puede afirmar que la empresa muestra una dinámica activa de renovación y rotación de su flota de activos, con inversiones significativas, retiros considerables y un control contable que refleja saldos coherentes con el balance.

3.4 Deuda financiera

La empresa mantiene una estructura de deuda diversificada con plazos razonables, aunque el acceso a mejores tasas requerirá fortalecer su perfil crediticio (Ver Anexo 4).

3.5 Estado de flujo de efectivo

La metodología consiste en mostrar de manera explícita las entradas y salidas de efectivo vinculadas a las actividades operativas, de inversión y de financiamiento, permitiendo observar con claridad el origen y aplicación de los recursos de caja en cada ejercicio. A diferencia del método indirecto, que parte de la utilidad neta y ajusta por conceptos no monetarios, el método directo refleja directamente los cobros y pagos, otorgando mayor transparencia en el análisis de liquidez.

El EBITDA mostró un crecimiento constante hasta 2021, aunque el resultado se vio fuertemente afectado por la variación negativa del capital de trabajo, generando en algunos años flujos operativos netos negativos, como en 2018 y 2021. Sin embargo, en 2022 se produjo una reversión significativa gracias a una recuperación del capital de trabajo y un EBITDA

sólido, obteniéndose un flujo operativo neto de S/ 6.38 millones, el más alto del periodo, lo que evidencia la alta sensibilidad de la liquidez operativa a la gestión del capital de trabajo.

Se destinaron recursos importantes en la adquisición de activos fijos, especialmente en 2020 y 2021, con salidas de caja superiores a S/ 1.2 millones por año. No obstante, también se observan ingresos por venta de activos en 2021 y, de forma destacada, en 2023, lo que refleja una política de renovación y optimización de flota o equipos utilizados en sus operaciones logísticas. La combinación de inversión y desinversión muestra que Exacta busca equilibrar su estructura de activos para sostener la eficiencia operativa.

Se identifican importantes inyecciones de recursos externos en las actividades de financiamiento. La empresa recibió financiamiento mediante los programas Reactiva BCP (S/ 2 millones) y BBVA (S/ 900 mil) en 2020, lo cual fue clave para sostener la liquidez en un contexto de pandemia. En 2021 destaca un aumento de capital de S/ 2.84 millones, lo que refleja el compromiso de los accionistas con la continuidad y expansión del negocio. Sin embargo, los pagos de deuda y arrendamientos financieros constituyen egresos constantes que limitan la generación neta de caja en los años siguientes.

El análisis evidencia que la empresa ha logrado sostener su liquidez a través de un crecimiento operativo y apoyo financiero externo, aunque con una marcada volatilidad ligada al capital de trabajo y al financiamiento bancario (Ver Anexo 5).

3.6 Política de dividendos

Durante sus 15 años de operación, Exacta ha mantenido una política financiera centrada en la reinversión de utilidades, priorizando el crecimiento sostenido y el fortalecimiento de sus operaciones. Como resultado, hasta la fecha no se ha implementado una política formal de distribución de dividendos. Sin embargo, considerando el proceso de maduración empresarial alcanzado, se proyecta una futura evaluación y posible reestructuración de esta política, con miras a generar valor adicional para los accionistas sin comprometer la solidez financiera de la compañía.

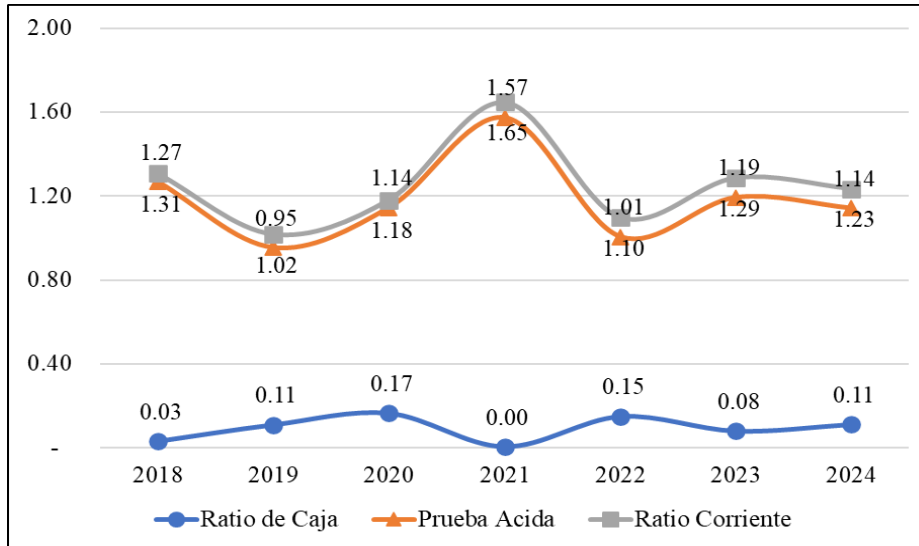
3.7 Ratios financieros

3.7.1 Liquidez

Los niveles de liquidez son, en general, adecuados (la ratio corriente y la prueba ácida suelen ubicarse por encima de 1). La inyección de capital en 2021 fortaleció especialmente estos indicadores, contribuyendo a un repunte notable. La ratio de caja se mantiene bajo, lo cual es

coherente con un modelo de negocio de transporte que requiere desembolsos significativos al inicio del servicio y un cobro diferido. La estructura de operación explica la brecha de efectivo disponible en el corto plazo. La posición financiera demuestra capacidad para cubrir los pasivos corrientes, aunque se observe una tesorería más ajustada (Ver Figura 10).

Figura 10. Evolución de la ratio de liquidez (2018 – 2024).

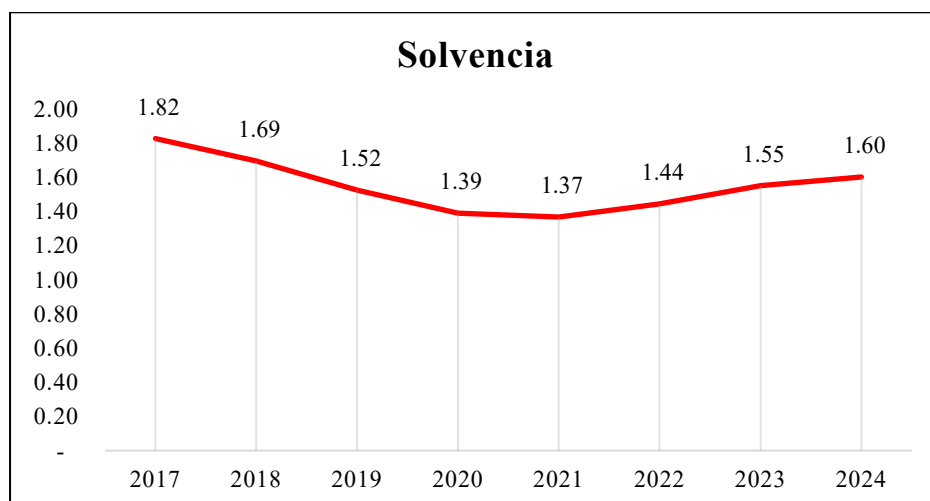


Nota: Elaboración propia (2024).

3.7.2 Solvencia

La disminución paulatina de la ratio desde el año 2017 al 2021 indica que, aunque la empresa seguía siendo solvente (por encima de 1), la estructura de activos y pasivos se vuelve más ajustada. Hay una recuperación a partir de 2022 que continúa en 2023 y 2024, lo que muestra un mejor equilibrio entre recursos y obligaciones. La tendencia de mejora fue por un manejo más eficiente del endeudamiento (Ver Figura 11).

Figura 11. Evolución de la solvencia (2017-2024).



Nota: Elaboración propia (2024).

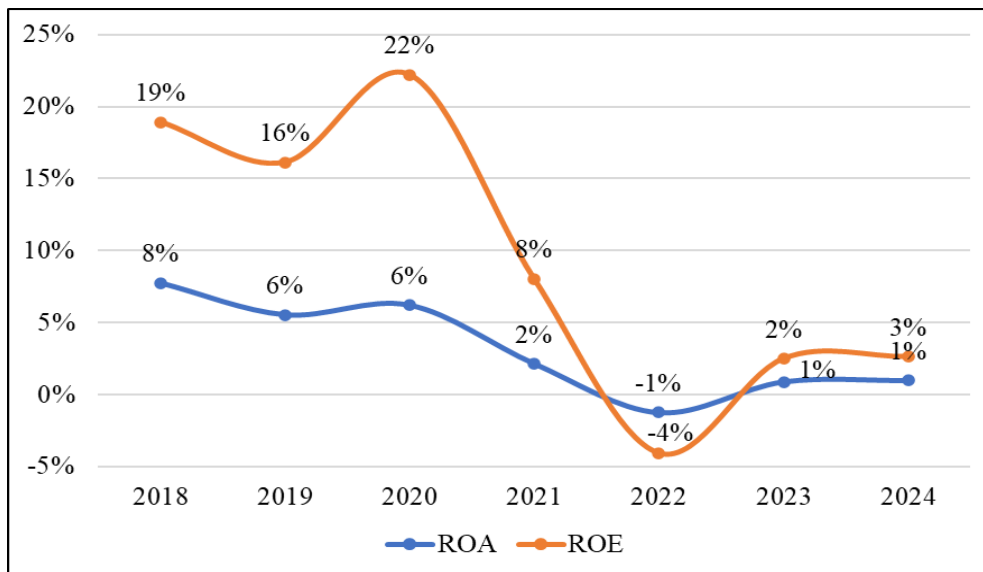
3.7.3 Rentabilidad

La empresa mostró una rentabilidad sólida entre 2018 y 2020. Sin embargo, a partir de 2021 se evidencia una contracción significativa que se acentúa en 2022, cuando ambos indicadores alcanzan valores negativos.

El deterioro ocurrió principalmente porque varios clientes no actualizaron oportunamente sus tarifas, pese al incremento sostenido de costos operativos. Los contratos, si bien contemplan fórmulas de reajuste, solo se activan cuando las variaciones de insumos superan determinados umbrales, por lo que los aumentos parciales de combustible e insumos fueron asumidos temporalmente por la empresa. A ello se sumó el incremento de los costos financieros, derivado del alza en las tasas de interés de 8 % a 16 % durante el periodo, así como del mayor gasto asociado a *leasing* vehiculares.

Factores externos como el incremento internacional del precio del combustible a raíz de la guerra en Europa, la inestabilidad política local y la presión inflacionaria contribuyeron adicionalmente a este descenso en la rentabilidad. No obstante, en 2023 y 2024 se observan signos de recuperación, lo que muestra una mejora en la eficiencia operativa y en las condiciones financieras (Ver Figura 12).

Figura 12. Evolución de la ratio de rentabilidad (2018 – 2024).

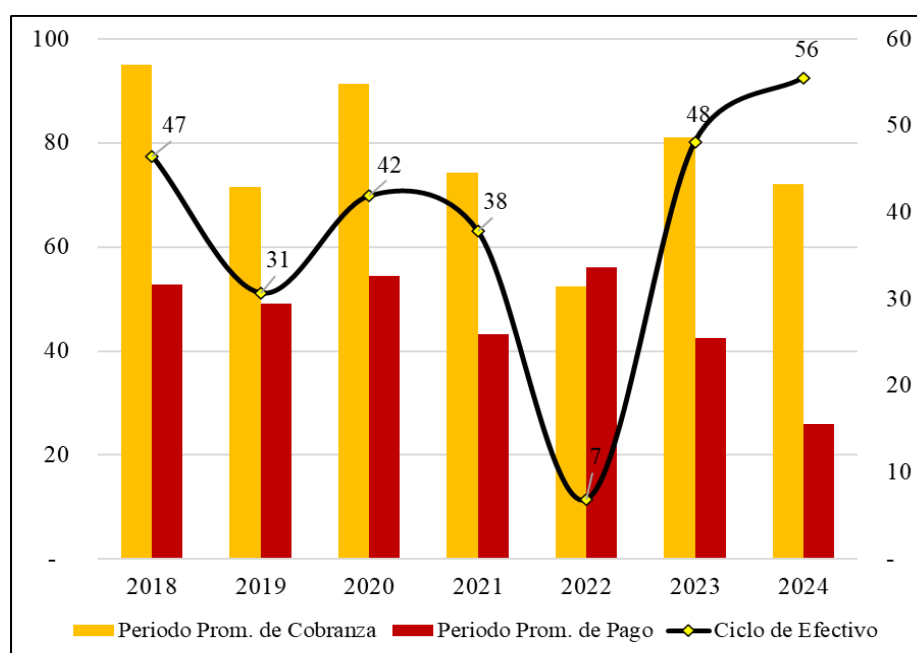


Nota: Elaboración propia (2024).

3.7.4 Ratios de gestión

El periodo de cobranza es relativamente elevado, situado entre 60 y 90 días, mientras que el periodo de pago a proveedores oscila entre 15 y 30 días. El desfase genera un ciclo de efectivo generalmente amplio, por lo que se requiere financiamiento adicional o capital de trabajo para cubrir la brecha. Gracias a las negociaciones con los clientes ante el incremento del combustible, la inflación y las tasas de interés, en 2022 se logró acortar el periodo de cobro y reducir el ciclo de efectivo, lo que mejoró la liquidez en ese ejercicio puntual. No obstante, en 2023 y 2024 se regresó a los plazos anteriores, recuperando un ciclo de efectivo alto que presiona la tesorería (Ver Figura 13).

Figura 13. Evolución de la ratio de gestión (2018 – 2024).



Nota: Elaboración propia (2024).

3.7.5 Análisis DuPont

Es una herramienta financiera² que descompone el ROE (rendimiento sobre el patrimonio) en sus componentes clave, permitiendo identificar los factores que impulsan la rentabilidad de una empresa. A través de esta metodología, el ROE se expresa como el producto de tres elementos fundamentales: margen neto, que refleja la eficiencia en la generación de utilidades sobre las ventas; rotación de activos, que mide la efectividad en el uso de los recursos para generar ingresos; y apalancamiento financiero, que indica el grado en que la empresa utiliza deuda para financiar sus activos. La desagregación facilita un diagnóstico detallado, permitiendo a la gerencia detectar fortalezas, debilidades y áreas de mejora en la rentabilidad, y es especialmente útil para evaluar el impacto de decisiones operativas, de inversión y financiamiento sobre el valor para los accionistas (Ver Anexo 6).

El margen neto se ha mantenido históricamente, fluctuando entre 2 % y 4 %, e incluso alcanzando valores negativos en 2022, lo que revela la presión de los costos financieros, el alza del combustible y los gastos extraordinarios sobre la utilidad final. El comportamiento indica que, si bien la empresa mantiene una capacidad operativa sólida (EBITDA positivo), enfrenta dificultades para trasladar esa rentabilidad a resultados netos consistentes, principalmente por el retraso en los ajustes tarifarios y el incremento de los costos de financiamiento.

² Atribuída a la empresa química DuPont Corporation que data del siglo XX.

La rotación de activos ha mostrado una tendencia descendente. La disminución se explica por el crecimiento de la base de activos —asociado a inversiones en infraestructura y flota— que no fue acompañado por un incremento proporcional de las ventas. En consecuencia, la eficiencia en el uso de los activos para generar ingresos se ha visto parcialmente limitada.

El apalancamiento financiero se incrementó de manera considerable entre 2019 y 2021, alcanzando un máximo de 3.7 veces, lo que permitió sostener un ROE de 22.2 % en 2020 pese a un margen neto reducido. Sin embargo, este mismo apalancamiento amplificó el riesgo en años posteriores: en 2022, la combinación de menores márgenes, alza en las tasas de interés (de 8 % a 16 %) y mayor carga por *leasing* vehicular redujo drásticamente la rentabilidad.

La rentabilidad de Exacta ha dependido más del apalancamiento financiero que de una mejora sostenida en el margen neto o en la eficiencia de los activos. Por ello, el principal desafío estratégico consiste en incrementar la rentabilidad operativa y optimizar la estructura de financiamiento, de modo que el ROE se mantenga en niveles positivos sin depender en exceso del endeudamiento.

3.8 Finanzas operativas: NOF vs fondo de maniobra

El análisis conjunto de la NOF (necesidad operativa de fondos) y del FM (fondo de maniobra) permite evaluar la capacidad de la empresa para financiar su ciclo operativo con recursos propios o de largo plazo.

La NOF se determinó considerando las cuentas por cobrar comerciales (S/ 8.79 millones), los inventarios (S/ 1.02 millones) y las cuentas por pagar comerciales (S/ 2.84 millones), alcanzando un valor de S/ 6.97 millones, equivalente al 15.9 % de las ventas proyectadas para 2024 (S/ 43.86 millones). Este monto representa el capital requerido para sostener la operación diaria, dado los plazos promedio de cobro de 45 a 60 días y los pagos a proveedores entre 30 y 40 días.

El FM, calculado como la diferencia entre activo corriente (S/ 13.52 millones) y pasivo corriente (S/ 10.95 millones), asciende a S/ 2.57 millones, lo que refleja la proporción de recursos permanentes destinados al financiamiento del capital de trabajo.

Al comparar ambos indicadores, se observa un déficit operativo de aproximadamente S/ 4.40 millones (FM < NOF), lo que implica que la empresa debe recurrir a financiamiento de corto plazo —principalmente líneas bancarias.

CAPÍTULO IV. RIESGOS

4.1 Riesgos financieros

4.1.1 Liquidez

Exacta ha venido otorgando créditos a sus principales clientes —Falabella, Ripley, Oechsle y Tottus— desde 2023, con plazos que oscilan entre los 90 y 120 días. En paralelo, debido a la alta competencia en el transporte nacional y considerando que el 80 % de las ventas se ejecutan a través de terceros, los proveedores exigen un adelanto mínimo del 50 % y el saldo restante con un crédito máximo de 30 días.

La dinámica genera un ciclo de efectivo de entre 60 y 90 días, lo que obliga a gestionar un riesgo de liquidez constante. Para mitigar dicho riesgo, la empresa ha establecido líneas de capital de trabajo con los principales bancos del país, como BCP, BBVA, Scotiabank e Interbank. Al cierre de 2024 cuenta con una línea revolvente activa para cubrir sus necesidades de capital de trabajo, lo que provoca una presión permanente sobre la tesorería y justifica la necesidad de herramientas de corto plazo como el *factoring* y mejores condiciones con clientes clave.

4.1.2 Crédito

El crédito juega un papel fundamental en las ventas debido al rubro en el que se desempeña la empresa y la alta competencia en el mercado; por ello, las cuentas por cobrar representan un alto porcentaje de los activos corrientes. El promedio de las cuentas por cobrar en relación a las ventas de los últimos años es de 21.35 % (Ver Tabla 8).

Tabla 8. *Relación de las ventas y cuentas por cobrar (2018 - 2024).*

	Ventas netas	Cuentas por cobrar comerciales	Cuentas por cobrar / Ventas (%)
2018	18 439 238	4 864 793	26.40 %
2019	22 203 913	4 415 965	19.90 %
2020	30 319 505	7 693 687	25.40 %
2021	39 141 933	8 081 952	20.60 %
2022	41 428 867	6 041 135	14.60 %
2023	41 147 546	9 269 813	22.50 %
2024	43 860 599	8 790 395	20.04 %

Nota: Elaboración propia (2024).

4.1.3 Mercado

a. Tipo de cambio

Exacta no enfrenta un riesgo de tipo de cambio, ya que sus activos y pasivos son en moneda nacional.

b. Tasa de interés

Las tasas de interés promedio en el sistema financiero nacional se incrementaron significativamente entre 2021 y 2023, de niveles cercanos al 8 % hasta aproximadamente 16 % anual, como consecuencia de la política monetaria contractiva aplicada por el BCRP (2022) para contener la inflación.

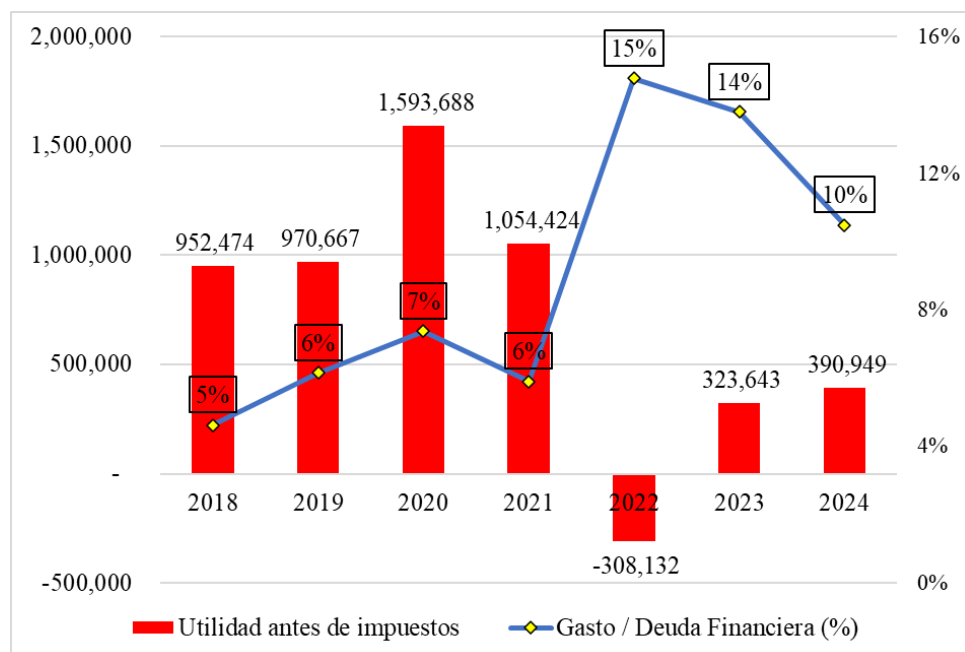
El incremento afectó directamente el costo del financiamiento bancario y los contratos de *leasing*, principales fuentes de liquidez de la empresa. En consecuencia, el gasto financiero total aumentó, lo que redujo el margen neto y, con ello, los indicadores de rentabilidad sobre patrimonio y activos (ROA), tal como se observa en el análisis DuPont.

Se adoptaron medidas de mitigación orientadas a reducir la exposición a este riesgo, priorizando renegociaciones de tasas con entidades financieras, la migración hacia estructuras de deuda con tasas fijas, y la programación escalonada de pagos de *leasing* para evitar concentraciones de vencimientos. Asimismo, se promueve una gestión más eficiente del capital de trabajo, buscando disminuir la dependencia del crédito de corto plazo y fortalecer la posición de liquidez.

A mediano plazo, el objetivo estratégico es mantener una estructura financiera más equilibrada, donde la deuda de largo plazo represente la principal fuente de financiamiento y el WACC (costo promedio ponderado del capital) se estabilice frente a eventuales fluctuaciones en las tasas de interés.

El costo promedio de la deuda se mantuvo relativamente estable en el periodo 2018-2021 (entre 6 % y 7 %), lo que permitió sostener utilidades antes de impuestos superiores al millón de soles. Sin embargo, el incremento abrupto de las tasas de interés en 2022 elevó este indicador hasta 15 %, lo que refleja el impacto directo de la política monetaria contractiva aplicada por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP] (2023). El aumento en el costo del dinero afectó de manera significativa los resultados financieros, generando un resultado negativo en la utilidad antes de impuestos pese a mantener niveles similares de actividad operativa (Ver Figura 14).

Figura 14. Utilidad antes de impuestos vs ratio gastos financieros / deuda financiera (evolución histórica).



Nota: Elaboración propia (2024).

Hay una reducción progresiva del costo financiero a partir de 2023, acompañada de una recuperación gradual de la utilidad antes de impuestos. Esta mejora se explica por las acciones implementadas por la empresa, entre ellas la venta de activos que generaban presión de caja — lo que permitió disminuir los gastos financieros asociados—, la renegociación de pasivos bancarios y la migración hacia contratos de *leasing* con tasas fijas. Las decisiones evidencian una gestión financiera activa orientada a reducir la exposición al riesgo de tasas de interés, fortalecer la liquidez y estabilizar la rentabilidad operativa en el mediano plazo.

c. Precio

La alta informalidad que existe en la industria del transporte de carga, origina que Exacta tenga que sacrificar muchas veces los márgenes para no perder la venta, incluso a veces tiene que ampliar el plazo del crédito o, en caso de servicios tercerizados, tenga que dar como adelanto mínimo un 50 % del valor del servicio. En el cálculo del precio la inflación se ajusta de acuerdo con los periodos de contrato, los mismos que son renovados de forma anual con cada uno de los clientes. Para mitigar este riesgo, la empresa viene ofreciendo valor agregado a sus servicios en busca de diferenciación: i) plataforma de GPS, ii) cámaras de monitoreo en tiempo real y iii) mayor eficiencia en el tiempo de entrega de los productos.

d. *Commodities*

Factores externos como la guerra de Rusia vs. Ucrania, impactan en el alza de precios del petróleo; el incremento fue del 41 % del 2021 al 2022, manteniéndose el mismo precio al 2023 (World Bank Group, 2022; BCRP, 2022). Se muestra una tabla indicando el porcentaje que representa el costo en combustible de la empresa respecto a las ventas para las unidades propias (Ver Tabla 9).

Tabla 9. *Riesgo de commodities.*

	Venta Transporte Nacional (A) + (B)	Venta Transporte Tercero (A)	Venta Transporte Propio (B)	Combustible propio	Combustible/venta transp. propio
2018	17 418 873	13 935 098	3 483 775	1 512 373	43 %
2019	20 876 164	16 700 931	4 175 233	1 851 581	44 %
2020	21 884 783	17 507 826	4 376 957	2 014 246	46 %
2021	28 959 404	20,271 583	8 687 821	4 171 020	48 %
2022	32 796 717	19 678 030	13 118 687	6 379 138	49 %
2023	33 777 288	23 644 102	10 133 186	4 663 346	46 %
2024	35 764 097	25 034 868	10 729 229	4 207 373	39 %

Nota: Elaboración propia (2024) en base a datos de la empresa.

Para mitigar el riesgo de volatilidad de precios, la empresa cuenta con una metodología matemática para trasladar la variación del precio al valor de la venta, que se muestra a continuación:

$$P_n = P_a + P_a \times RMV \times Z + P_a \times COMB \times Y$$

- P_n : Precio nuevo (en S/.).
- P_a : Precio actual (en S/.).
- RMV : Porcentaje que representa la remuneración mínima vital dentro de la estructura de costos del precio, equivalente al 50 % (sujeto a variación antes cambios significativos en las condiciones del servicio).
- Z : Porcentaje de inflación del RMV cuyo valor puede ser positivo, negativo o cero. El valor inicial de RMV considerado es de S/ 1 025.00.
- $COMB$: Porcentaje que representa el combustible dentro de la estructura de costos del precio, equivalente al 40 % (sujeto a variación antes cambios significativos en las condiciones del servicio).

- Y: Porcentaje de inflación del COMB cuyo valor puede ser positivo, negativo o cero. Solo se considerará como valor del Y diferente a cero cuando el porcentaje de inflación del COMB sea igual o mayor al $\pm 10\%$. Como ejemplo se indica un valor inicial de COMB de S/. 12.46 por galón de combustible Diesel B5.
- Los valores o variaciones de los componentes de la fórmula serán tomados de fuentes oficiales tales como el INEI, OSINERGMIN, MTPE, entre otras según corresponda.

Si bien los contratos con clientes incluyen fórmulas polinómicas de reajuste, estas se activan solo cuando las variaciones superan determinados umbrales (por ejemplo, $\pm 10\%$ en el combustible). Por debajo de dichos límites, las variaciones son asumidas por la empresa, generando exposición parcial. Este riesgo se mitiga mediante negociaciones de cláusulas más flexibles, eficiencia en consumo y mantenimiento de flota, así como diversificación de clientes y servicios.

4.2 Riesgos no financieros

4.2.1 Reputacional

Exacta tiene una alta concentración de ventas con clientes de un grupo económico que representan el 80 % de los ingresos. Un incidente que afecte negativamente a uno de estos clientes, como un retraso significativo, daño a la mercancía o problemas de comunicación, puede tener un impacto desproporcionado en la reputación de la empresa. Si uno de estos clientes insatisfechos decide cambiar de proveedor o expresar su descontento públicamente, el efecto sobre la percepción del mercado puede ser devastador.

Es crucial mantener una comunicación proactiva y constante con estos clientes para mitigar este riesgo, asegurando que estén informados sobre cualquier posible demora o inconveniente, con lo cual la empresa cuenta con sistemas de monitoreo de carga y utiliza tecnología de seguimiento en tiempo real que ayuda a ofrecer transparencia y confianza a los clientes, reduciendo el riesgo de incidentes que perjudiquen la reputación. Se está trabajando en la diversificación de la cartera de clientes como una estrategia a largo plazo. Reducir la dependencia de unos pocos clientes y ampliar la base de negocios dará más flexibilidad y reducirá el impacto de cualquier problema que surja con un cliente en particular.

4.2.2 Estratégico

Las empresas de transporte de carga enfrentan riesgos estratégicos significativos, como la intensa competencia, la volatilidad del mercado y la dependencia de sectores clave (minería, construcción, agroexportación), lo que afecta la demanda de servicios. Además, se deben lidiar con el aumento de costos operativos, como combustibles y peajes.

Otro riesgo importante es la infraestructura deficiente en ciertas regiones, que genera retrasos, mayores costos de mantenimiento y riesgos para la mercancía transportada. Los cambios regulatorios, particularmente en temas ambientales y laborales, también suponen un desafío, ya que la falta de cumplimiento puede llevar a sanciones o a la necesidad de costosas inversiones para adecuarse a nuevas normativas. Igualmente, los conflictos sociales, como bloqueos de carreteras, pueden interrumpir las operaciones y afectar la cadena de suministro.

La empresa ha venido implementando medidas orientadas a fortalecer su resiliencia y competitividad. Entre ellas destacan la diversificación de la cartera de clientes para reducir la dependencia de sectores específicos y la optimización del mantenimiento preventivo para minimizar los efectos de la infraestructura deficiente. Asimismo, participa activamente en asociaciones gremiales y mesas sectoriales, lo que le permite anticipar cambios regulatorios y adaptarse con menor costo. Finalmente, la planificación estratégica a diez años y la evaluación continua de rutas y contratos permiten responder oportunamente ante escenarios de volatilidad, conflictos sociales o incrementos de costos operativos.

4.2.3 Ambiental

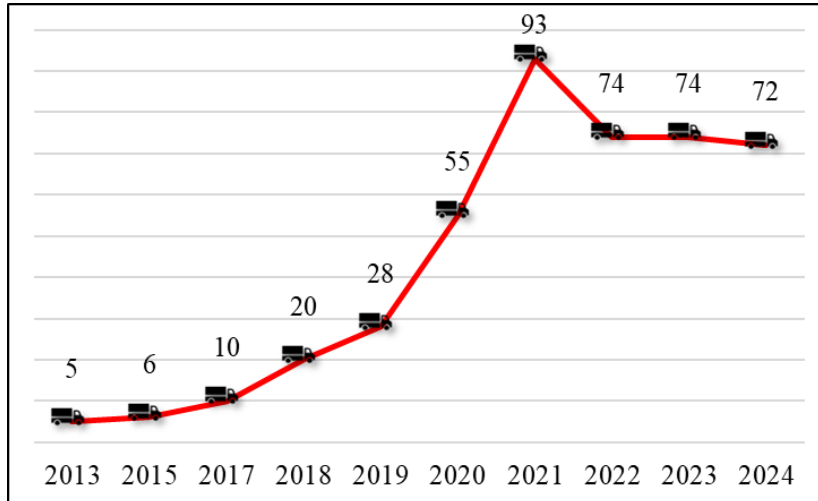
Las emisiones de gases de efecto invernadero generan niveles elevados de CO₂ y otros contaminantes, lo que contribuye al cambio climático. Además, la gestión de residuos peligrosos, como aceites y neumáticos, es crítica, ya que un mal manejo de estos productos podría ocasionar contaminaciones. Las unidades de transporte de Exacta cumplen con la normativa Euro 5, lo que garantiza un bajo nivel de emisiones de contaminantes, como partículas y óxidos de nitrógeno (NOX).

4.2.4 Obsolescencia

La eficiencia operativa y la modernización de la flota son fundamentales para mantener tanto la rentabilidad como la satisfacción del cliente. Si bien Exacta cuenta con un historial sólido en el sector, enfrenta actualmente el desafío de gestionar una flota cuyas unidades tienen entre 7 y 12 años de antigüedad. El escenario resalta el riesgo de obsolescencia y la necesidad de

implementar un plan de renovación de flota cada 5 años, asegurando que las unidades no superen los 10 años (Ver Figura 15).

Figura 15. *Acumulado de unidades de transporte.*



Nota: Elaboración propia (2024).

Antigüedad de las unidades:

Optimizar la vida útil de un camión es uno de los retos más relevantes de los gestores de flotas, principalmente por el hecho de reducir los costos inherentes a las instancias correctivas y a la sustitución de vehículos, lo que confluente en un significativo incremento en la rentabilidad del negocio de transporte de carga. De hecho, no es posible estimar un tiempo exacto de vida útil, ya que está condicionada a diferentes factores:

- Modelo del vehículo.
- Kilometraje.
- Calidad de las piezas.
- Tipo de combustible.
- Neumáticos.
- Suspensión.
- Tipo de aplicación.

A pesar de las particularidades involucradas en la estimación de vida útil, en términos generales, un vehículo de este tipo puede mantenerse activo por 10 años. Cabe precisar que los furgones tienen una vida útil mayor ya que estos solo están formados por una estructura metálica, al contrario de los tractos que cuentan con componentes mecánicos y eléctricos, lo cual merma sus años de vida útil. No obstante, su rendimiento comienza a disminuir a partir de

los 6 o 7 años de uso como consecuencia del deterioro de las piezas, del avance del kilometraje y del estado mecánico y/o eléctrico (Ver Tabla 10).

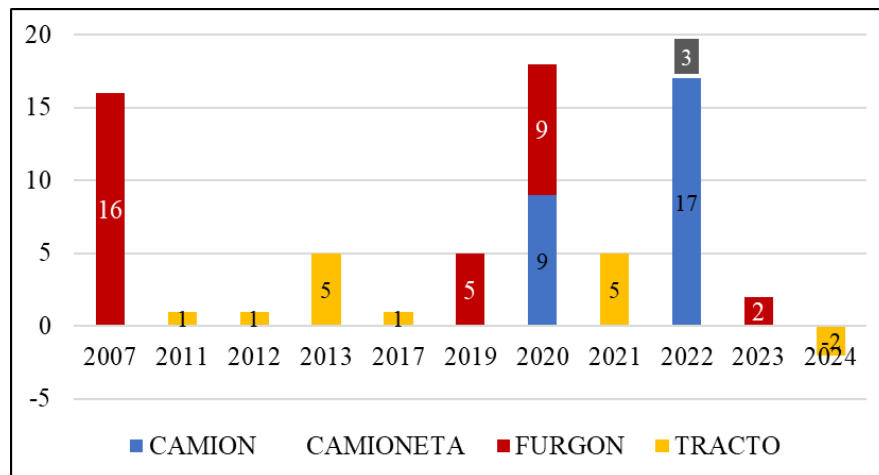
Tabla 10. *Antigüedad de las unidades según año de fabricación.*

	Camión	Camioneta	Furgón	Tracto	Total unidad
2007			16		16
2011				1	1
2012				1	1
2013				5	5
2017				1	1
2019			5		5
2020	9		9		18
2021				5	5
2022	17	3			20
2023			2		2
2024				-2	-2
Total	26	3	32	11	72

Nota: Elaboración propia (2024).

Se ha determinado un plan de renovación de flota para el año 2025, en el que las unidades tipo tracto de los años 2011 a 2013 pasarán a ser vendidas y se reemplazarán con unidades con fecha de fabricación no menor al año 2018. Como parte de las nuevas políticas de renovación, se ha planteado realizar un reajuste en los años 2025 y 2026 con el objetivo de que, a partir del 2027, la renovación se efectúe de forma escalonada: cinco unidades en 2027 y seis en 2028. De esta manera, se establecerá un proceso de renovación anual continuo y planificado, conforme a lo propuesto (Ver Figura 16).

Figura 16. *Detalle de años de fabricación por unidades de transporte.*



Nota: Elaboración propia (2024).

4.2.5 Laborales

Exacta reconoce la importancia de mantener la seguridad y el bienestar de sus trabajadores, especialmente en un sector donde el riesgo de accidentes y lesiones es alto. Para minimizarlo, ha implementado las siguientes acciones:

- **Capacitación continua:** Todos los empleados reciben formación regular en temas de seguridad laboral, manejo de cargas pesadas, y protocolos de emergencia.
- **Equipamiento de seguridad:** Los conductores y personal de apoyo cuentan con EPP (equipos de protección personal) como cascos, chalecos reflectantes y guantes.
- **Protocolos de descanso y turnos:** Para reducir la fatiga, se establecen límites en las horas de conducción y garantizan períodos de descanso obligatorios, de acuerdo con la normativa laboral peruana.
- **Monitoreo de salud:** Exámenes médicos regulares y programas de salud ocupacional para detectar y prevenir enfermedades derivadas de las labores diarias.

4.2.6 Ciberseguridad

Las unidades de transporte vienen equipadas con sistemas GPS y cuentan con un sistema integral de gestión de flotas y plataformas administrativas avanzadas. Sin embargo, esto implica riesgos de ciberseguridad. Un ciberataque o acceso no autorizado a estos sistemas podría causar interrupciones en el servicio, pérdida de datos sensibles y comprometer la integridad de las operaciones logísticas, afectando no solo la eficiencia operativa, sino también la confianza de los clientes, especialmente en caso de una filtración de información.

Se han realizado inversiones en robustos sistemas de ciberseguridad, protegiendo las plataformas operativas y de seguimiento con tecnología avanzada y protocolos de seguridad que previenen y responden ante posibles ataques. El enfoque no solo garantiza la seguridad de las unidades y datos de clientes, también fortalece la reputación de la empresa como un operador logístico confiable.

4.2.7 Regulatorios

La industria de logística y transporte está sujeta a estrictas normativas y regulaciones, y el incumplimiento de estas puede conllevar sanciones significativas. Las medidas para reducir el riesgo son:

- **Cumplimiento normativo permanente:** Mantener una política de cumplimiento regulatorio, con la actualización constante sobre los cambios en las leyes y regulaciones locales e internacionales que afectan el transporte de carga.
- **Certificaciones y licencias:** Asegurar que todos los permisos, certificaciones (como el BASC), y licencias estén vigentes, incluidas las de seguridad y medio ambiente (BASC Perú, 2024).
- **Auditorías regulares:** Realizar auditorías internas para verificar el cumplimiento de normativas y optimizar los procesos de conformidad con los estándares establecidos por organismos de regulación, como SUTRAN y el MTC (2024).

4.2.8 Insolvencia

El riesgo de insolvencia se vincula principalmente al alto nivel de apalancamiento financiero y a la dependencia de flujos de efectivo provenientes de un número reducido de clientes corporativos, los cuales representan aproximadamente el 80 % de los ingresos totales. La concentración incrementa la vulnerabilidad ante retrasos en los pagos o renegociaciones contractuales; a ello se suma la presión de los costos financieros y el aumento de tasas de interés registrado en los últimos años, que afectan la liquidez disponible.

Las acciones implementadas para fortalecer la posición financiera de la empresa y reducir gradualmente su exposición a este riesgo son:

- **Gestión del ciclo de efectivo:** Negociar de términos de pago favorables con proveedores, la optimización los plazos de cobranza y uso de líneas de crédito de corto plazo para mitigar descalces de flujo originados por las condiciones de pago de los clientes corporativos.
- **Optimización de estructura financiera:** Se concretó la venta de activos no esenciales durante 2022 y 2023, destinando los recursos a la reducción de deuda y al fortalecimiento de la liquidez operativa. Se han renegociado pasivos financieros para mejorar los plazos y reducir la exposición a tasas variables.
- **Estrategia de diversificación comercial:** Si bien actualmente la empresa mantiene una alta concentración en el sector retail, ha iniciado un proceso progresivo de diversificación orientado a captar clientes en los sectores industrial, agroexportador y de línea amarilla. El plan busca disminuir gradualmente la dependencia de pocos clientes y mitigar el riesgo de iliquidez ante eventuales cambios en los contratos.

- **Factoring y descuento de facturas:** El uso de estos mecanismos financieros para anticipar el cobro de cuentas por cobrar refuerza la posición de caja y reduce la exposición a tensiones de liquidez en periodos de alta rotación operativa.

En conjunto, estas medidas redujeron parcialmente la presión financiera y fortalecieron la capacidad de respuesta de la empresa ante escenarios adversos, aunque el riesgo de concentración comercial continúa siendo un aspecto crítico de seguimiento dentro del plan estratégico de mediano plazo.

4.2.9 Comunidades

El tráfico constante de camiones puede causar deterioro de las carreteras, generar ruido y contaminación, y afectar la calidad de vida de las personas que viven cerca de las rutas principales. Estos problemas pueden derivar en conflictos con las comunidades locales, quienes podrían organizarse para exigir restricciones, cambios en las rutas, o incluso bloqueos que dificulten las operaciones de transporte.

Los conflictos sociales en el Perú, como protestas o movilizaciones, pueden interrumpir rutas clave y generar retrasos en las entregas, afectando directamente la operación de la empresa. Si las rutas pasan por áreas donde hay tensiones sociales, la empresa podría verse atrapada en bloqueos de carreteras o enfrentamientos. Además de generar pérdidas económicas, estos eventos también pueden dañar la relación con los clientes debido a incumplimientos en los plazos de entrega.

4.2.10 Accidentes terrestres

Las medidas para mitigar este riesgo incluyen:

- **Tecnología de monitoreo en tiempo real:** El GPS y las cámaras de seguridad de los vehículos permiten una supervisión constante y facilita la toma de decisiones rápida en caso de incidentes.
- **Evaluación y mantenimiento de flota:** Los mantenimientos preventivos frecuentes y revisiones exhaustivas de cada vehículo garantizan que estén en óptimas condiciones de funcionamiento.
- **Capacitación en conducción segura:** Los conductores reciben formación especializada en técnicas de conducción defensiva y en el manejo seguro de rutas de alta dificultad, como aquellas que atraviesan la sierra peruana.

4.3 Matriz de riesgos

Ver Tabla 11.

Tabla 11. *Matriz general de riesgo.*

Probabilidad	Alta	Reputacional	Commodities	¿Liquidez / Crédito?
	Media	Ciberseguridad	Obsolescencia	Interés
	Baja	Estratégico / Comunidades	Ambiental	Precio
		Baja	Media	Alta
		Severidad		
		Financieros	No Financieros	

Nota: Elaboración propia (2024).

a. Riesgos con alta probabilidad y alta severidad (Críticos)

- **Reputacional:** Derivado de fallas en la calidad del servicio, retrasos en la entrega o incidentes en ruta. Afecta directamente la confianza de los clientes, especialmente en sectores sensibles como el retail.
- **De liquidez / crédito:** Debido a que Exacta otorga créditos a sus clientes por 90 a 120 días y, a su vez, debe pagar a proveedores con adelantos del 50 % y el saldo a 30 días, se genera una brecha financiera que presiona el flujo de caja.
- **De commodities:** Principalmente vinculado al precio del combustible, que representa una parte significativa del costo operativo en transporte nacional, especialmente en rutas rurales o de largo alcance.

b. Riesgos con media probabilidad y alta/media severidad (Importantes)

- **Ciberseguridad:** El uso de plataformas digitales de seguimiento y facturación hace que la empresa sea vulnerable a ataques informáticos o pérdida de datos.
- **Obsolescencia tecnológica:** La falta de renovación de flotas, equipos de rastreo o sistemas logísticos podría afectar la competitividad.
- **De interés:** Está asociado al incremento en las tasas de interés de las líneas de crédito, lo que eleva los costos financieros del capital de trabajo utilizado para cubrir la brecha operativa.

c. Riesgos con baja probabilidad y baja/media severidad (Monitoreables)

- **Riesgo estratégico / comunidades:** Bajo nivel de impacto actual, pero debe observarse en zonas rurales o con alta conflictividad social.
- **Ambiental:** Relacionado con posibles impactos por emisiones, residuos o regulaciones ambientales.
- **Precio:** Aunque es un riesgo latente, se mitiga mediante cotizaciones personalizadas por servicio y zona.

Si bien las variables como la inflación y el crecimiento del PBI no se presentan de forma aislada, su impacto se reconoce de manera transversal dentro de los riesgos financieros y estratégicos. La inflación influye directamente en los costos operativos, especialmente en combustibles, peajes, mantenimiento y tasas de financiamiento, mientras que la evolución del PBI afecta la demanda de transporte y la dinámica de los sectores atendidos por la empresa (retail, agroexportación e industria). Por ello, estos factores macroeconómicos se monitorean de forma continua dentro del plan estratégico y se integran en la evaluación periódica de los riesgos.

CAPÍTULO V. POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

5.1 Visión

«Ser el operador logístico líder a nivel nacional, reconocido por la gestión eficiente de nuestros servicios logísticos, asegurando la cobertura de rutas en todo el país. Nos enfocamos en optimizar los tiempos de entrega y garantizar la seguridad de los bienes de nuestros clientes, manteniendo los más altos estándares de calidad y servicio».

5.2 Misión

«Ampliar y fortalecer la presencia de Exacta en las principales ciudades del Perú, impulsando la descentralización mediante la creación de centros de distribución estratégicos. Nuestro compromiso es ofrecer soluciones logísticas integrales que respondan a las necesidades de nuestros clientes, optimizando la eficiencia y la calidad de nuestros servicios».

5.3 Valores

Compromiso con la seguridad:

Implementar sistemas de monitoreo, protocolos de emergencia y tecnologías de vigilancia en cada servicio para priorizar la protección de la carga, las personas y la infraestructura

Responsabilidad y cumplimiento:

Garantizar transparencia, cumplimiento normativo y altos estándares éticos en todas las operaciones para honrar el compromiso con clientes, aliados y autoridades.

Eficiencia operativa:

Optimizar los recursos, procesos y rutas para ofrecer soluciones logísticas ágiles, rentables y puntuales, y adaptarse a las necesidades específicas de cada cliente.

Innovación con propósito:

Incorporar tecnología de manera estratégica —como cámaras solares, trazabilidad GPS y sistemas de control— para mejorar continuamente los servicios y tomar decisiones basadas en datos.

Orientación al cliente:

Escuchar activamente a los clientes para ofrecer soluciones a medida y construir relaciones de largo plazo basadas en confianza y valor agregado.

Trabajo en equipo:

Promover una cultura interna de respeto, comunicación efectiva y mejora continua fomentando la colaboración entre las distintas áreas (operaciones, seguridad, administración y comercial).

Adaptabilidad al cambio:

Respondemos con rapidez y resiliencia ante los desafíos del entorno logístico nacional, ajustando nuestras estrategias y recursos para mantener nuestra competitividad en un mercado exigente.

5.4 Ciclo de vida

Las empresas suelen atravesar cuatro etapas del ciclo de vida: introducción, crecimiento, madurez, y declive (Kotler, 2016); Exacta se encuentra en la etapa de crecimiento. Esta conclusión se basa en los siguientes factores:

1. **Expansión de servicios:** La empresa desarrollaba servicios de transporte nacional en sus inicios; en la actualidad ha diversificado sus servicios, con centros de distribución y logística de última milla en las principales ciudades del país, aprovechando la demanda creciente de estos servicios en el mercado peruano.
2. **Aumento de la demanda:** El crecimiento del comercio electrónico y sectores como la minería, energía, y agricultura en Perú ha incrementado la demanda por servicios logísticos especializados.
3. **Inversiones en infraestructura:** Se han realizado inversiones importantes en unidades de transporte, tecnología, el equipamiento de las unidades con sistemas de seguridad (cámaras, GPS, etc.) y el desarrollo de procesos internos simplificados.
4. **Enfoque en la expansión:** El análisis de las estrategias muestra que la empresa tiene planes claros de crecimiento, como la ampliación de la flota y el desarrollo de nuevos servicios logísticos.
5. **Mejora continua:** Exacta ha implementado mejoras en sus procesos internos y continúa capacitando a su personal, lo que indica que está consolidando su posición en el mercado y sigue mejorando su competitividad.

5.5 Propuesta de valor

El plan estratégico se ha elaborado para los próximos 10 años, considerando macroprocesos operativos y de transporte que ayuden a alcanzar los objetivos establecidos por los accionistas, todo esto con un enfoque en la satisfacción del cliente y en asegurar la sostenibilidad del

negocio. El objetivo principal es consolidar a la empresa como un operador logístico integral líder en el mercado nacional, con capacidad de ofrecer servicios de transporte troncales, locales, almacenamiento y distribución de última milla, articulados bajo una estructura eficiente, tecnológica y escalable.

5.6 Análisis CANVAS

Elaborado en base a Osterwalder & Pigneur (2010) se muestra en el Anexo 7.

5.7 Posicionamiento

Exacta se posiciona como un operador logístico integral con una propuesta de valor orientada a la confiabilidad, la seguridad y el cumplimiento de altos estándares operativos. Especializada en transporte nacional y servicios logísticos de alto valor, cuenta con certificación BASC y una flota equipada con sistemas de seguridad interna y externa, lo que le permite atender sectores que demandan estrictas medidas de control y trazabilidad.

El posicionamiento en precios se mantiene en un rango medio, priorizando calidad de servicio frente a competidores que compiten principalmente por costo. El entorno competitivo es altamente exigente, con rivales consolidados y presión por el incremento de costos operativos (combustible, peajes, mantenimiento), lo que la obliga a diferenciarse mediante innovación tecnológica, eficiencia en la gestión y valor agregado.

5.8 Análisis FODA

Ver Tabla 12.

Tabla 12. FODA.

FORTALEZAS	Cobertura logística consolidada en la zona sur (Arequipa y alrededores).	La empresa tiene una presencia sólida en el sur del país, con operaciones de logística directa e inversa (80 % del total), convoyes propios y precios competitivos. Esta cobertura debe considerarse una fortaleza clave para liderar el mercado.
	Unidades de transporte con seguridad integral.	Las unidades están equipadas con cámaras, GPS, sensores y monitoreo en tiempo real, lo que brinda trazabilidad, seguridad y confianza al cliente.
	Infraestructura de almacenes en 10 provincias del Perú.	Esta red de almacenes garantiza una presencia operativa nacional, soporte logístico en tiempo real y ventaja competitiva en entregas al sector retail.
	Canal de distribución eficiente en provincias (95 % de cumplimiento)	Los indicadores de entrega reflejan procesos eficientes en zonas descentralizadas, clave para el crecimiento del comercio electrónico.

	Solvencia crediticia de clientes	El riesgo de crédito es bajo gracias a una cartera sólida y plazos de cobranza que se mantienen dentro del ciclo operativo.
OPORTUNIDADES	Expansión territorial hacia más ciudades y regiones	Hay potencial de crecimiento en zonas como la selva y el centro del país, donde la logística especializada es limitada y está en desarrollo.
	Diversificación hacia nuevos sectores (agroindustria, minería y energía)	Estos sectores requieren soluciones logísticas especializadas y representan una gran oportunidad para Exacta.
	Atracción de inversionistas y aumento de capital	Un nuevo aumento de capital permitiría acelerar la expansión, renovar flota y fortalecer la caja.
	Alianzas estratégicas y mejoras tecnológicas (ERP, TMS, GNV)	La implementación de un ERP y un TMS optimizaría la gestión integral. Además, alianzas con empresas tecnológicas o energéticas permitirían la conversión a combustibles más limpios.
	Renovación estructurada de flota	Existe una oportunidad para estructurar una renovación progresiva, con tractos de menos de 10 años de antigüedad y exploración de unidades híbridas o eléctricas, en línea con la tendencia hacia tecnologías verdes.
DEBILIDADES	Cobertura limitada en la selva y zonas con bajo retorno	No se cuenta con operaciones regulares en la Amazonía debido a la baja densidad de carga de retorno, lo que reduce la rentabilidad en esa zona.
	Ausencia de ERP y automatización de procesos	La falta de un sistema ERP integrado limita la eficiencia operativa y dificulta la trazabilidad completa de los procesos administrativos y logísticos.
	Dependencia de financiamiento operativo a corto plazo	A pesar de que los clientes son solventes, se requiere financiar operaciones con deuda de corto plazo, lo que genera presión sobre la liquidez.
	Limitaciones para la implementación de tecnologías verdes	Aunque se desea avanzar hacia una flota más ecológica, la falta de infraestructura de carga (grifos GNV o eléctricos) en provincias representa una barrera real.
	Ausencia de planes de renovación de flota	No se ha implementado una estrategia clara de renovación de flota que permita realizar una renovación escalonada.
AMENAZAS	Seguridad en rutas logísticas a nivel nacional	Robos, asaltos y vandalismo en carretera amenazan la seguridad de las cargas y los operadores.
	Alta competencia y presión sobre márgenes	Nuevos actores, con estructuras de costos más ligeras o informales, presionan los precios del mercado, especialmente en servicios básicos.
	Competencia informal y evasión regulatoria	Empresas informales pueden ofrecer precios muy bajos al incumplir regulaciones laborales, tributarias o ambientales, afectando la sostenibilidad del sector formal.

Eventos climáticos extremos y desastres naturales	Fenómenos como huaicos o lluvias intensas pueden interrumpir las operaciones, afectar entregas y generar sobrecostos.
Riesgo de liquidez condicionado al entorno macroeconómico	Aunque internamente controlado, un escenario de inestabilidad política o restricciones del sistema bancario puede complicar el acceso a capital de trabajo.

Nota: Elaboración propia (2024 basada en la metodología FODA de David (2017) y adaptada al contexto de Exacta Operador Logístico S.A.C.

5.9 Análisis FODA cruzado

Ver Tabla 13.

Tabla 13. FODA cruzado.

Estrategias	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	FO – Estrategias ofensivas: <ul style="list-style-type: none"> Expandir a nuevas zonas con flota tercerizada o propia. Invertir en seguridad + GNV para unidades. Aprovechar la solidez contractual con clientes del sector retail para negociar mejores condiciones de financiamiento con bancos o entidades de factoring. 	FA – Estrategias defensivas: <ul style="list-style-type: none"> Reforzar seguridad integral ante inseguridad nacional. Enfatizar cumplimiento logístico vs competencia informal. Utilizar almacenes como respaldo ante desastres.
Debilidades (D)	DO – Estrategias de reorientación: <ul style="list-style-type: none"> Implementar sistemas ERP y TMS para integrar la gestión administrativa, contable y operativa, mejorando la trazabilidad de flujos logísticos y la eficiencia en la toma de decisiones. Renovar flota con bonos o arrendamiento financiero. Desarrollar plan de innovación logística (personal y tecnología). 	DA – Estrategias de supervivencia: <ul style="list-style-type: none"> Subcontratar rutas de bajo retorno. Automatizar cobranzas y usar factoring. Definir uso óptimo entre flota propia y tercerizada.

Nota: Elaboración propia (2024), basada en la metodología FODA cruzada de David (2017) y adaptada al contexto de Exacta Operador Logístico S.A.C.

5.10 Matriz de Rumelt³

Herramienta que se usa para evaluar estrategias según 4 criterios (Ver Tabla 14).

³ Fue presidente de la Strategic Management Society de 1995 a 1998. Recibió el Premio Irwin por su libro «Estrategia, Estructura y Rendimiento Económico», entre otros. <https://www.anderson.ucla.edu/faculty-and-research/strategy/faculty/rumelt>

Tabla 14. Matriz Rumelt.

Estrategia	Consistencia	Congruencia	Ventaja competitiva	Viabilidad
FO1. Expandir a nuevas zonas con flota tercerizada o propia.	✓	✓	✓	⚠ (por financiamiento y cobertura)
FO2. Invertir en seguridad + GNV.	✓	✓	✓	⚠ (infraestructura limitada GNV)
FO3. Usar solvencia de clientes para emitir bonos o ampliar líneas de crédito.	✓	✓	✓	✓
FA1. Reforzar seguridad integral ante inseguridad nacional.	✓	✓	✓	✓
FA2. Enfatizar cumplimiento logístico vs. competencia informal.	✓	✓	✓	✓
FA3. Usar almacenes como respaldo ante desastres climáticos.	✓	✓	⚠ (no es diferenciador directo)	✓
DO1. Implementar ERP + TMS para control operativo y toma de decisiones.	✓	✓	✓	⚠ (alta inversión inicial)
DO2. Renovar flota con bonos o arrendamiento financiero.	✓	✓	✓	✓
DO3. Desarrollar plan de innovación en logística (personal y tecnología).	✓	✓	✓	⚠ (depende de cultura organizacional)
DA1. Subcontratar rutas de bajo retorno.	✓	✓	✓	✓
DA2. Automatizar cobranzas y usar <i>factoring</i> .	✓	✓	✓	✓
DA3. Definir uso óptimo entre flota propia y tercerizada.	✓	✓	✓	✓

Nota: Elaboración propia (2024), basada en Rumelt (1980).

- Todas las estrategias están alineadas con la realidad y capacidades de la empresa.
- La mayoría refuerza ventajas competitivas reales (seguridad, cumplimiento, cobertura).
- Algunas tienen riesgos o limitaciones en viabilidad operativa o financiera (por ejemplo, el acceso a GNV, inversión tecnológica o expansión a zonas difíciles).

- No hay estrategias contradictorias entre sí, por lo tanto, hay alta congruencia.

La estrategia de crecimiento nacional con *hubs* logísticos y servicios diversificados es consistente con la estructura y capacidades internas, pero requiere consolidación operativa y financiera para lograr escalabilidad.

5.11 Análisis VRIO

Ver Tabla 15.

Tabla 15. Análisis VRIO.

Recurso / capacidad clave	¿Valor?	¿Rareza?	¿Difícil de imitar?	¿Organización para explotarlo?	Resultado
1. Cobertura logística en zona sur (80 %).	✓	⚠	⚠	✓	Ventaja temporal
2. Red de almacenes en 10 provincias.	✓	⚠	⚠	✓	Paridad competitiva
3. Canal de distribución con 95 % de cumplimiento.	✓	✓	✓	✓	Ventaja sostenible
4. Unidades con seguridad avanzada (cámaras, GPS, sensores).	✓	✓	⚠	✓	Ventaja temporal
5. Capacidad de emitir bonos / solvencia de clientes.	✓	⚠	✓	✓	Ventaja transitoria
6. ERP + TMS en implementación (oportunidad tecnológica).	✓	✓	✓	⚠ (aún no implementado)	Potencial ventaja si se ejecuta correctamente
7. Planes de innovación y tecnología verde (en diseño).	✓	✓	✓	⚠ (ausencia de plan actual)	Potencial ventaja futura
8. Alianzas estratégicas por crecer (tecnología / energía).	✓	✓	✓	⚠ (en formación)	Ventaja latente si se organiza
9. Capacidad de subcontratar zonas no rentables.	✓	⚠	✓	✓	Paridad o ventaja operativa
10. Cumplimiento formal vs. competencia informal.	✓	✓	✓	✓	Ventaja reputacional sostenible

Nota: Elaboración propia (2024).

- Los factores de cumplimiento, seguridad y formalidad son los que hoy generan ventajas competitivas más sostenibles.

- Algunas capacidades aún están en desarrollo (ERP, innovación, alianzas), por lo que representan ventajas potenciales.
- Otros factores como la cobertura o subcontratación son útiles, pero no únicos ni difíciles de imitar.

5.12 Matriz PEYEA

Ver Tabla 16.

Tabla 16. *Matriz PEYEA.*

Posición estratégica interna	Posición estratégica externa
Fuerza financiera (FF) <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar tarifas progresivamente con análisis de costos y contratos (+3). • Renovar flota con leasing y apalancamiento responsable (+2). • Promedio FF = $(3 + 2) / 2 = 2.5$ 	Estabilidad del ambiente (EA) <ul style="list-style-type: none"> • Formalidad como diferenciador ante competencia informal (-3). • Almacenes como nodos logísticos ante desastres naturales / paros (-4). • Promedio EA = $(-3 + -4) / 2 = -3.5$
Ventaja competitiva (VC) <ul style="list-style-type: none"> • Usar flota propia en zonas clave y subcontratar en otras rutas (-1). • Expandir cobertura logística nacional a partir de red en zona sur (-2). • Promedio VC = $(-1 + -2) / 2 = -1.5$ 	Fuerza de la industria (FI) <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar crecimiento del retail y <i>e-commerce</i> con distribución GNV (+4). • Alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos y de energía (+3.5). • Promedio FI = $(4 + 3.5) / 2 = 3.75$

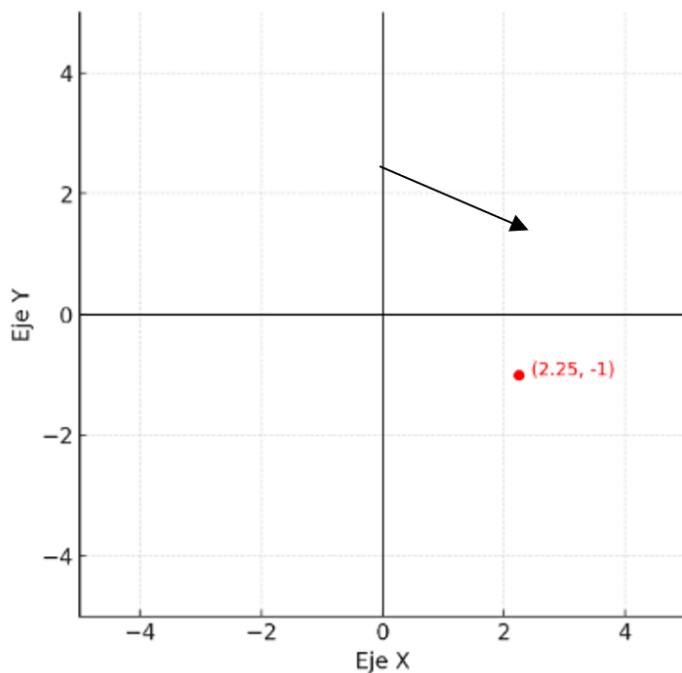
Nota: Elaboración propia (2024); basado en Rowe (1982).

$$\text{Total eje "X" con VC Y FI} = -1.5 + 3.75 = 2.25$$

$$\text{Total eje "Y" con FF y EA} = 2.5 + (-3.5) = -1$$

Con un eje X de 2.25 y un eje Y de -1, la organización se ubica en el cuadrante superior derecho, pero más cerca del centro, lo que sugiere una estrategia de crecimiento selectivo o conservador. Hay oportunidades reales de expansión por fortaleza en la industria (FI) y una estructura financiera manejable (FF). Sin embargo, existen riesgos externos altos (EA negativa) y una ventaja competitiva no consolidada, por lo que el crecimiento debe ser cauteloso y enfocado en diferenciadores claros (Ver Figura 17).

Figura 17. Plano cartesiano (matriz PEYEA).



Nota: Elaboración propia (2024).

5.12.1 Implicancias

Dado que la empresa tiene fortalezas internas, puede responder activamente ante los retos del entorno. La estrategia recomendada debe centrarse en proteger la posición y fortalecer su competitividad, sin exponerse innecesariamente a riesgos.

5.12.2 Recomendaciones estratégicas

a. Competitividad operativa

- Optimizar procesos logísticos, administrativos y financieros para mejorar eficiencia y reducir costos.
- Automatizar tareas repetitivas para aumentar la productividad sin incrementar personal.

b. Diferenciación y valor agregado

- Fortalecer la propuesta de valor: puntualidad, trazabilidad, seguridad, atención al cliente.
- Invertir en tecnología e innovación para diferenciarse (ej. monitoreo en tiempo real, flotas inteligentes).

c. Alianzas y relaciones estratégicas

- Establecer alianzas con proveedores y clientes clave para asegurar volúmenes y condiciones favorables.
- Participar en programas sectoriales o gremiales que permitan influir en el entorno regulatorio.

d. Evaluación de riesgos

- Crear un sistema de gestión de riesgos enfocado en amenazas externas (tipo de cambio, combustible, inseguridad).
- Mantener una estructura financiera flexible que permita reaccionar ante cambios del mercado.

CAPÍTULO VI. VALORACIÓN

Se desarrolla la valorización de Exacta Operador Logístico S.A.C., basada en las proyecciones financieras elaboradas a partir de los estados históricos analizados en capítulos previos.

Para la estimación del valor del negocio, se proyectaron los principales estados financieros estado de resultados, situación financiera y flujo de caja, junto con las ratios correspondientes al horizonte 2025–2034. Estas proyecciones constituyen la base del modelo de flujo de caja descontado (DCF) y permiten evaluar la capacidad de la empresa para generar valor económico en el largo plazo.

El detalle de los estados y ratios proyectados se presenta en los Anexos 15 al 18, los cuales complementan el análisis cuantitativo expuesto en este capítulo.

6.1 Flujo de caja descontado

El método FCFF (flujo de caja libre para la firma) refleja el efectivo generado por las operaciones después de descontar las inversiones necesarias en activos fijos y capital de trabajo. Constituye una medida clave para evaluar la capacidad de la empresa para generar valor económico sostenido, siendo relevante tanto para acreedores como para inversionistas. La información abarca el periodo 2018–2024 con cifras reales y proyecciones hasta el 2034, permitiendo observar la dinámica del negocio en función de su rentabilidad operativa, sus necesidades de reinversión y su eficiencia en el uso del capital invertido. El detalle de los estados y ratios proyectados se presenta en los Anexos 15 al 18 los cuales, complementan el análisis cuantitativo expuesto en este capítulo.

6.1.1 Justificación del método

La elección del FCFF como metodología de análisis y valoración resulta especialmente adecuada, dado que la empresa presenta una estructura de capital con componentes tanto de deuda como de patrimonio. A diferencia de otros métodos que se enfocan solo en el accionista (como el flujo de caja al accionista), el FCFF permite valorar la firma en su conjunto, lo cual es pertinente en contextos de crecimiento, reinversión intensiva y decisiones de financiamiento como las que ha enfrentado Exacta en años recientes. Además, el enfoque permite proyectar el valor económico generado por las operaciones sin depender de la estructura financiera actual, facilitando así una estimación más objetiva y robusta del valor empresarial.

6.1.2 Costo del capital (CAPM & WACC)

El cálculo tanto del COK (costo de capital propio) como del WACC ha sido realizado desde la perspectiva de un inversionista diversificado. En consecuencia, se ha utilizado una beta global sectorial bajo el enfoque *Bottom-up* (de abajo hacia arriba), la cual ha sido reapalancada con el D/E real de la empresa. Se ha incorporado un *spread* de riesgo país para reflejar los riesgos no diversificables propios de operar en una economía emergente como la peruana.

a. Costo de capital nominal (CAPM)

El cálculo presentado utiliza el CAPM ajustado para mercados emergentes, partiendo de una beta desapalancada de 0.78 que, al considerar la elevada razón de deuda a patrimonio (251.41 %) y la tasa impositiva del 29.5 %, se convierte en una beta reapalancada de 2.16. Con esta beta y una tasa libre de riesgo de 4.57 %, se suman primas por riesgo de mercado, riesgo país e iliquidez, y se obtiene un costo de capital en dólares nominales de 24.08 %. Posteriormente, se ajusta por inflación esperada en dólares, lo que da un costo de capital real de 21.6 %, y finalmente, considerando la inflación proyectada en soles, se determina un costo de capital en moneda local nominal de 24.69 %, valor que representa la tasa de retorno mínima exigida a la inversión en el contexto peruano.

Dado que Exacta es una empresa privada y no cotiza en bolsa, se incorporó una prima por iliquidez dentro del CAPM. Según Damodaran (2023), las empresas no listadas en mercados emergentes suelen enfrentar un mayor costo de oportunidad para los inversionistas debido a la dificultad de liquidar su participación, justificando un rango de 3 % a 10 % sobre el costo de capital. El criterio es consistente con las guías de valoración de Duff & Phelps (2024), que recomiendan adicionar una prima de iliquidez en contextos de baja profundidad de mercado y alto riesgo de concentración. Considerando la naturaleza del negocio, su alta dependencia de deuda (D/E 251 %) y la concentración en un número reducido de clientes top, se adoptó un valor de 8 %, para reflejar el riesgo específico (Ver Tabla 17).

Tabla 17. *Cálculo del CAPM nominal (en S/).*

1. Beta reapalancado	
D/E Mercado	251.41 %
Tasa imponible	29.50 %
Beta desapalancada	0.78
Beta re apalancada	2.16
2. Costo de capital	
Tasa libre de riesgo	4.57 %

Beta re apalancado	2.16
Prima por riesgo	4.33 %
Riesgo país	2.13 %
Prima por iliquidez	8.00 %
Costo de capital US\$ nominales	24.08 %
Inflación esperada US\$	2.00 %
Costo de capital US\$ reales	21.60 %
Inflación esperada S/	2.50 %
Costo de capital S/ nominales	24.69 %

Nota: Elaboración propia (2024), basada en los modelos de valoración de Damodaran (2023) y Duff & Phelps (2024).

b. Costo promedio ponderado del capital (WACC)

El cálculo se elabora integrando el costo de capital propio con el costo de la deuda, ponderados según la estructura de financiamiento de la empresa. En este caso, se parte de un costo de capital en soles nominales de 24.69 %, derivado del CAPM ajustado con primas de riesgo de mercado, país e iliquidez. Luego, considerando la estructura de capital con un apalancamiento elevado (D/E de 251.4 %), la tasa impositiva y el costo de deuda el cual es 9.66% determinado por el cálculo promedio ponderado actual de la empresa, se determina el WACC final.

Este valor representa la tasa de descuento adecuada para calcular el valor terminal, ya que refleja el costo promedio ponderado que exige tanto el capital propio como el capital ajeno en el contexto de riesgo del mercado peruano (Ver Tabla 18).

Tabla 18. *Cálculo del WACC.*

3. WACC para periodo extraordinario	
Costo de capital	24.69 %
D/E	251.41 %
Tasa imponible	29.50 %
Costo de la deuda	9.66 %
WACC para periodo extraordinario	11.90 %
4. WACC para valor terminal	
COK para valor terminal	
Tasa Libre de Riesgo	4.57 %
Beta	2.16
Prima por riesgo	4.33 %
Riesgo país	2.13 %

Prima por Iliquidez	8.00 %
Costo de capital US\$ nominales	24.1 %
Inflación esperada US\$	2.00 %
Costo de capital US\$ reales	21.60 %
Inflación esperada S/	2.50 %
Costo de capital S/ nominales	24.69 %
WACC para valor terminal	
D/E	251.40 %
Tasa imponible	29.50 %
Costo de la deuda	9.66 %
WACC para valor terminal	11.90 %

Nota: Elaboración propia (2024).

6.1.3 Proyección de los estados financieros

El impacto de la modernización tecnológica se considera como uno de los principales factores de eficiencia dentro de los supuestos operativos. En línea con el plan, la empresa ha priorizado un proceso de transformación tecnológica que respalda los supuestos de eficiencia y crecimiento incorporados en la valorización.

Se implementará un sistema integral TMS/ERP entre 2025 y 2026 que servirá para la trazabilidad y control de costos en tiempo real, con una reducción estimada de hasta 4 % en gastos operativos. La digitalización de órdenes y facturación reducirá el ciclo de cobranza en aproximadamente 3 días, lo que impactaría positivamente en el capital de trabajo. En una segunda etapa (2027–2030), la incorporación de telemetría y mantenimiento predictivo optimizará el consumo de combustible y la disponibilidad de flota, fortaleciendo la mejora progresiva de los márgenes operativos (Ver Anexo 8).

El modelo financiero incorpora los principales hitos del plan estratégico 2025–2034, orientado a consolidar la posición de Exacta como operador logístico integral en el mercado nacional. Las proyecciones reflejan las mejoras graduales en productividad, control operativo y diversificación de servicios, que se materializan en el incremento del EBITDA y la eficiencia del capital de trabajo. La secuencia de ejecución considera:

- 2025–2026: Renovación de flota y adopción de estándares Euro 5.
- 2026–2027: Implementación del sistema TMS/ERP.
- 2027–2029: Apertura de *hubs* logísticos en regiones clave (norte, centro y sur).
- 2028–2030: Expansión hacia servicios de última milla y refrigerados.
- 2031–2034: Consolidación comercial, digitalización y eficiencia de capital.

Si bien los contratos incluyen una fórmula polinómica de actualización de precios, su aplicación práctica no siempre ocurre en el mismo periodo en que varían las variables económicas (combustible, tipo de cambio, RMV, entre otras). La fórmula se activa únicamente cuando las variaciones superan los umbrales establecidos, por lo que incrementos menores son absorbidos temporalmente por la empresa. En algunos ejercicios se generaron desfases entre el aumento de costos y la aplicación del reajuste contractual, debido tanto a la naturaleza de los contratos no exclusivos como a la necesidad de mantener condiciones comerciales competitivas, lo que explica la variación en los márgenes observada en determinados años.

6.1.4 FCFF (flujo de caja libre para la firma)

Para proyectar las ventas nominales entre 2024 y 2030, se utilizó un enfoque técnico sustentado en tres pilares: comportamiento del sector, participación de mercado y expectativas macroeconómicas. También se consideraron las acciones estratégicas previstas por la empresa, tales como la diversificación de clientes hacia sectores industriales y agroexportadores, la expansión de cobertura regional, la implementación de herramientas tecnológicas (ERP y TMS) y la optimización de la estructura de flota mediante renovación selectiva y tercerización eficiente. Las iniciativas buscan sostener un crecimiento gradual y rentable, en línea con las proyecciones del sector logístico nacional.

Para la tasa de crecimiento utilizada, se consideró que el sector transporte creció 2.8 % real en 2024 (INEI, 2024)). Dado el posicionamiento de Exacta y su capacidad de capturar demanda, se proyecta un crecimiento real de 3 % anual. Sumado a una inflación promedio de 2 % anual (BCRP, 2024), se obtiene una tasa compuesta nominal de 5.06 % anual. Esta metodología se ve reflejada en las proyecciones, en las que las ventas crecen desde S/ 43.9 millones en 2024, S/ 62.2 millones en 2029 y S/ 68.1 millones en 2030.

La justificación del crecimiento radica en factores estratégicos internos: la consolidación de la operación logística en retail, la fidelización de clientes clave y la capacidad de absorber mayor volumen en un entorno competitivo. El carácter conservador de la estimación se debe a que el crecimiento real proyectado (3 %) se encuentra por debajo del crecimiento histórico del sector (4.56 % entre 2012–2019) y de las expectativas de crecimiento del sector (≈ 6 % según Mordor Intelligence (2024) y la Cámara de Comercio de Lima (2023)). Las implicancias estratégicas de la proyección muestran que, incluso bajo un escenario conservador, Exacta incrementará gradualmente su participación en el mercado, pasando de

0.63 % en 2023 a niveles superiores a 1 % hacia el final de la década, una muestra de eficiencia operativa, consolidación competitiva y un potencial de crecimiento sostenible sin necesidad de supuestos agresivos (Ver Tabla 19).

Tabla 19. FCFF proyectado (2025 - 2035).

Universidad del Pacífico
Corporate valuation
Exacta Operador Logístico S.A.C.
FCFF (S/000)



	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025E	2026E	2027E	2028E	2029E	2030E	2031E	2032E	2033E	2034E
EBIT x (1-t)		662,960	1,170,341	1,199,079	-108,166	437,783	797,361	1,709,330	2,078,093	2,215,735	2,263,110	2,661,884	3,225,822	3,105,595	3,518,094	4,266,164	3,419,926
- Inversión neta		623,429	-1,390,015	-11,113,919	8,173,766	2,646,565	2,354,425	370,410	-17,067	993,332	189,830	-2,994	-1,144,463	-2,613,243	-229,351	-561,121	-512,989
- Variación de KT			-1,267,333	-1,529,581	3,559,081	-4,265,777	-681,543	-439,696	-571,174	-546,332	-792,765	-775,748	-1,090,379	-874,606	-1,092,202	-1,143,858	-1,173,765
Free Cash Flow to Firm (S/000)		1,286,389	-1,487,007	-11,444,421	11,624,681	-1,181,429	2,470,243	1,640,044	1,489,853	2,662,734	1,660,176	1,883,142	990,980	-382,254	2,196,541	2,561,185	1,733,172
Nota:																	
Ventas		22,203,913	30,319,505	39,141,933	41,428,867	41,147,545	43,860,599	46,375,215	49,322,545	52,948,206	57,169,830	62,226,044	68,116,610	73,717,158	79,319,515	85,051,524	90,774,402
EBIT		994,957	1,668,130	1,796,755	-108,166	723,228	1,476,573	2,495,372	3,033,713	3,234,649	3,303,811	3,885,962	4,709,229	4,533,716	5,135,904	6,227,976	4,992,592
Tasa impositiva		33.4%	29.8%	33.3%	0.0%	39.5%	46.0%	31.5%	31.5%	31.5%	31.5%	31.5%	31.5%	31.5%	31.5%	31.5%	31.5%
Margen operativo (EBIT/ventas)		4.5%	5.5%	4.6%	-0.3%	1.8%	3.367%	5.38%	6.15%	6.11%	5.78%	6.24%	6.91%	6.15%	6.47%	7.32%	5.50%
Depreciación y amortización anual		623,429	881,313	1,908,351	2,173,037	1,656,151	1,769,584	1,234,450	1,050,730	993,332	975,423	968,000	604,227	848,028	654,841	674,749	
Inversión			-2,271,328	-13,022,270	6,000,729	990,414	584,841	-864,040	-1,067,797	0	-785,593	-970,993	-1,748,690	-3,461,271	-884,192	-1,235,870	
Inversión neta		623,429	-1,390,015	-11,113,919	8,173,766	2,646,565	2,354,425	370,410	-17,067	993,332	189,830	-2,994	-1,144,463	-2,613,243	-229,351	-561,121	-512,989
Inversión neta / EBIT (1-t)		-94.04%	118.77%	926.87%	7556.66%	-604.54%	-295.28%	-21.67%	0.82%	-44.83%	-8.39%	0.11%	35.48%	84.15%	6.52%	13.15%	15.00%
Capital invertido (BVDebt+BVEq-cas)		6,986,570	11,274,372	26,903,733	16,090,299	15,829,259	15,864,829	15,934,115	16,522,355	16,075,356	16,678,291	17,457,032	19,691,874	23,179,724	24,501,277	26,206,256	27,893,010
Retorno sobre capital invertido (ROC)		9.5%	10.4%	4.5%	-0.7%	2.8%	5.03%	10.7%	12.6%	13.8%	13.6%	15.2%	16.4%	13.4%	14.4%	16.3%	12.3%

Nota: Elaboración propia (2024).

6.1.5 *Enterprise value* y el valor para el accionista

Se estimaron a través del método del FCFF (flujo de caja libre a la firma), considerando un período de proyecciones explícitas y un valor terminal calculado mediante el modelo de Gordon & Shapiro (1986). Se empleó una tasa de descuento basada en el WACC y una tasa de crecimiento de largo plazo coherente con las condiciones del sector. El valor patrimonial se obtiene al sumar el valor actual de los flujos proyectados y el valor terminal, incorporando el efectivo disponible y deduciendo la deuda financiera a valor de mercado. Finalmente, se incluye un ajuste por iliquidez que refleja la menor facilidad de convertir acciones en efectivo, resultando en una estimación precisa del valor neto para los accionistas, útil para la toma de decisiones estratégicas y evaluación del desempeño financiero.

El valor terminal se estimó aplicando la fórmula de crecimiento perpetuo de Gordon–Shapiro, consistente con un crecimiento estable a largo plazo para la empresa. Bajo este enfoque, el flujo de caja libre proyectado al 2034 se capitaliza a una tasa de crecimiento perpetuo (GGG) del 3 % sobre un WACC de 11.9 %, obteniéndose un componente relevante del valor de la firma. El procedimiento asegura consistencia metodológica al reflejar la continuidad operativa del negocio más allá del horizonte explícito de proyección (Ver Tabla 20).

El retorno sobre el capital invertido (ROIC) proyectado para Exacta alcanza un valor de 12.3 % al 2034E, superando el costo promedio ponderado de capital (WACC = 11.9 %). Este diferencial positivo de +0.4 p.p. confirma la generación sostenida de valor económico. Asimismo, el resultado se sitúa por encima del promedio del sector transporte de carga en mercados emergentes (ROIC = 9.79 %, Damodaran, 2025), evidenciando una gestión eficiente del capital y una estructura operativa competitiva.

Tabla 20. *Estimación del Enterprise Value y el valor para el accionista.*

Flujo de perpetuidad	
Tasa g de largo plazo	3.0 %
WACC largo plazo	11.90 %
Valor terminal año 10	29 902 699
Valor terminal año 0	9 716 319
Valor patrimonial	
WACC periodo extraordinario	11.90 %
Valor Actual FCFF	9 407 254
Valor terminal	9 716 319

Cash	1 229 876
Valor de mercado de la deuda	-9 080 901
Valor patrimonial	11 272 548
Valor patrimonial neto	11 272 548

Nota: Elaboración propia (2024).

6.1.6 Sensibilidad

Con el objetivo de evaluar la robustez del valor estimado para el accionista, se ha realizado un análisis de sensibilidad sobre dos variables clave que afectan directamente la creación de valor en el largo plazo: el margen operativo (EBIT/ventas) y la relación entre la inversión neta y el EBIT después de impuestos. A partir de sus valores base, se construyó una tabla de sensibilidad que muestra cómo varía el valor patrimonial estimado bajo distintos escenarios.

El análisis permite identificar el impacto financiero de variaciones operativas y de inversión, proporcionando una herramienta útil para la toma de decisiones estratégicas bajo condiciones de incertidumbre (Ver Tabla 21 y Tabla 22).

Tabla 21. Variables a sensibilizar.

	Valor base
Margen operativo (EBIT/ventas)	5.5 %
Inversión neta / EBIT (1-t) de LP	15.0 %

Nota: Elaboración propia (2024).

Tabla 22. Análisis de sensibilidad.

	Margen operativo (EBIT/ventas)				
Inversión neta / EBIT (1-t) de LP	4.5 %	5.0 %	5.5 %	6.0 %	6.5 %
9.5 %	8.84	10.10	11.35	12.61	13.87
12.0 %	8.81	10.06	11.32	12.57	13.83
15.0 %	8.77	10.02	11.27	12.52	13.77
18.0 %	8.74	9.98	11.23	12.47	13.72
20.0 %	8.71	9.95	11.20	12.44	13.38

	Margen operativo (EBIT/ventas)					
Inversión neta / EBIT (1-t) de LP		4.50%	5.00%	5.50%	6.00%	6.50%
9.5 %	-21.6%	-10.4%	0.7%	11.9%	23.0%	
12.0 %	-21.9%	-10.7%	0.4%	11.5%	22.6%	
15.0 %	-22.2%	-11.1%	0.0%	11.1%	22.2%	
18.0 %	-22.5%	-11.5%	-0.4%	10.7%	21.7%	
20.0 %	-22.7%	-11.7%	-0.7%	10.4%	21.4%	

Nota: Elaboración propia (2024).

El escenario base se define con un margen operativo de **5.5 %** y una inversión neta equivalente al **15 % del EBIT (1-t)**, lo que genera un valor de referencia de **S/ 11.2 millones**.

Los resultados muestran que el **margen operativo** es la variable con mayor impacto sobre el valor de la empresa. Una variación de ± 1 punto porcentual en este indicador modifica el valor en un rango que va desde **S/ 8.7 millones hasta S/ 13.8 millones**, lo que representa cambios de hasta ± 22 % respecto al escenario base. En contraste, la variación en la relación **inversión neta / EBIT (1-t)** no altera de forma significativa los valores absolutos proyectados, aunque sí influye en los **retornos relativos al capital invertido**, condicionando la sostenibilidad de las inversiones a largo plazo.

El análisis evidencia que la **rentabilidad operativa** es el principal motor de valor para Exacta, mientras que la **intensidad de inversión** actúa como un factor que modera el retorno. Esto confirma que un **modelo operativo flexible y tercerizado**, basado en la **eficiencia en el uso de activos y la optimización de flujos de caja**, potencia la creación de valor al reducir la presión de capital y permitir un crecimiento sostenible.

“sensibilidad estructural / de largo plazo”

Adicionalmente, se realizó un análisis de sensibilidad estructural asociado a los supuestos de largo plazo utilizados en el valor terminal. En particular, se evaluó el impacto de incorporar una tasa de reinversión consistente con el retorno sobre el capital invertido (ROIC) de la empresa, manteniendo una tasa de crecimiento de largo plazo de 3.0% y un WACC de 11.9%. Bajo este enfoque, que asume una etapa de madurez del negocio y flujos de caja normalizados, el valor patrimonial estimado se reduce a aproximadamente **S/ 4.0 millones**.

Este escenario no reemplaza el valor base, sino que actúa como un valor de referencia inferior del valor económico de la empresa, reflejando el efecto de mayores requerimientos de reinversión para sostener el crecimiento en el largo plazo. La comparación entre ambos

enfoques refuerza la relevancia de la eficiencia operativa y del control de la inversión como determinantes clave de la creación de valor para los accionistas.

6.2 Otros métodos

6.2.1 Múltiplos de empresas comparables

Para complementar la valorización por DCF (flujo de caja descontado), se aplicó la metodología de múltiplos de mercado. Este enfoque busca aproximar el valor de la empresa a partir de la información financiera de compañías del mismo sector.

Si bien las empresas utilizadas como comparables no operan en la misma geografía que Exacta Operador Logístico S.A.C., su selección responde a la necesidad de contar con referencias de mercado en un sector con limitada disponibilidad de empresas listadas a nivel local. En este contexto, la comparabilidad se fundamenta principalmente en la similitud del modelo de negocio, la naturaleza de los servicios logísticos y la estructura operativa, más que en la ubicación geográfica específica.

Asimismo, las diferencias asociadas al riesgo país, tamaño y liquidez son abordadas explícitamente en la valorización por flujo de caja descontado mediante el ajuste del costo de capital (WACC). Por ello, el análisis por múltiplos se emplea como un mecanismo de validación complementaria y no como el método principal de valorización, permitiendo contrastar la razonabilidad del valor estimado sin sustituir el enfoque fundamental del DCF.

Se construyó un set de siete empresas internacionales de transporte y logística para calcular los múltiplos de EV/EBITDA y EV/Ventas. Aplicando el múltiplo de EV/EBITDA al EBITDA de Exacta (S/ 3.73 millones en 2024), se obtuvo un *enterprise value* de S/ 18.87 millones. Luego de descontar la deuda financiera neta (S/ 7.82 millones), el valor patrimonial estimado asciende a aproximadamente a S/ 11.05 millones (Ver Tabla 23).

El resultado es inferior al rango obtenido mediante el DCF (S/ 15–17 millones), lo cual se explica por las diferencias de escala, liquidez y riesgo entre Exacta y las compañías empleadas como comparables. Por ello, el método de múltiplos debe interpretarse como una validación conservadora que confirma que la valoración principal por DCF no se encuentra sobrestimada, sino que refleja de manera prudente la realidad de la empresa (Ver Anexo 9).

Tabla 23. Comparación entre Exacta y otras empresas del sector (método de múltiplos).

Empresa	País sede	EV/Ebitda	EV/Ventas
Grupo Traxión	México	4.42	0.78
JSL S.A.	Brasil	3.83	0.84

Empresa	País sede	EV/Ebitda	EV/Ventas
Ryder System	EEUU	5.06	1.16
J.B. Hunt	EEUU	11.61	1.54
Schneider National	EEUU	8.86	0.98
GXO Logistics	EEUU	15.33	0.87
DHL Group (Deutsche Post)	Alemania	4.88	0.63
	Mediana	5.06	0.98

Año 2024	
Ebitda Exacta	3 729 821.41
Mediana	18 874 104.90
Deuda	9 052 372.32
Saldo Caja	1 229 876.00
Valorización	11 051 608.58

Nota: Elaboración propia (2024).

Múltiplo de referencia (Damodaran):

Adicionalmente, se consideró como validación el múltiplo promedio reportado por Damodaran (2024) para el sector Transporte/Logística en mercados emergentes, equivalente a $EV/EBITDA = 7.11x$.

Aplicando este múltiplo al EBITDA de Exacta del año 2024 (S/ 3.73 millones), se obtiene un *enterprise value* de aproximadamente S/ 23 millones. Luego de ajustar por la deuda financiera neta, el valor patrimonial estimado se ubica en torno a S/ 14–15 millones.

El resultado, aunque no proviene de un set específico de empresas comparables, sirve como un *benchmark* académico ampliamente utilizado en valorizaciones financieras. El valor coincide con el rango calculado mediante el DCF (S/ 15–17 millones) y se acerca al de las empresas comparables (S/ 11 millones) (Ver Tabla 24).

Tabla 24. *Cálculo de valorización por múltiplos.*

	2024
Ventas netas	43 860 599
- Costo de ventas (excluye depreciación)	-39 381 205
Resultado bruto	4 479 394
	10 %
- Gastos administrativos (excluye depreciación)	-1 788 377
- Gastos de venta y distribución (excluye depreciación)	
+ Otros ingresos (gastos) operativos, neto	555 139
EBITDA	3 246 157
Múltiplos (7) veces mercado emergente	7.11
Valorización del negocio	23 084 890
Valor de mercado de la deuda	-9 080 901
Saldo de caja y bancos	1 229 876
Valor Patrimonial Neto	15 233 865

Nota: Elaboración propia (2024).

6.2.2 Transacciones comparables

El valor terminal mediante el modelo de Gordon & Shapiro (crecimiento perpetuo) se calcula sobre la base del flujo de caja libre proyectado al último año del horizonte explícito. En este caso, el flujo de caja del año 10 asciende a S/ 1 733 172 mil. A partir de ello, se supone una tasa de crecimiento a perpetuidad de 3 % y se descuenta con el WACC de largo plazo (11.9 %).

$$TV = \frac{(FCF_n \times (1 + g))}{(WACC - g)}$$

La aplicación de la fórmula genera un valor terminal de S/ 20 063 413 para el año 10. El monto, traído al valor presente (año 0), equivale a S/ 6 519 229, lo que muestra la porción más significativa de la valorización, consistente con la naturaleza de empresas en crecimiento donde gran parte del valor depende de la etapa de perpetuidad.

El método de transacciones comparables es una técnica de valorización relativa que se fundamenta en analizar operaciones de compra-venta de empresas similares en sector, tamaño y región geográfica. A diferencia del método de múltiplos de cotización bursátil, este utiliza precios pagados en transacciones reales, los cuales suelen incluir primas de control y reflejan

condiciones de mercado en contextos de negociación. La lógica consiste en identificar múltiplos (como EV/EBITDA, EV/Ventas o P/E) observados en transacciones comparables y aplicarlos a los resultados financieros de la empresa en estudio.

En el caso de Exacta, este método permitiría contrastar el valor obtenido por flujo descontado y por múltiplos bursátiles con el que estarían dispuestos a pagar inversionistas estratégicos o financieros en una adquisición. La principal ventaja es que revela valores reales de mercado en situaciones de transferencia de control, pero su limitación radica en la disponibilidad y transparencia de información sobre transacciones en el sector logístico nacional y de otros países de la región (Ver Tabla 25).

Tabla 25. *Cálculo del método de valorización de transacciones comparables.*

VT usando Gordon Shapiro	S/ 000
Flujo de caja en el año 10	1 733 172
Tasa g de largo plazo	3.0 %
WACC largo plazo	11.9 %
Valor terminal año 10	20 063 413
Valor terminal año 0	6 519 229

Nota: Elaboración propia (2024).

Valor contable:

Como referencia, se tomó el valor contable del patrimonio neto de Exacta al cierre de 2024, equivalente a S/ 8 042 333 según los estados financieros. El importe se presenta únicamente como contraste, dado que el valor en libros no revela la capacidad futura de generación de flujos ni el valor económico de mercado de la compañía.

6.3 Resultados

El DCF constituye el método central de la valorización, mientras que los múltiplos, los benchmarks de Damodaran y el valor contable actúan como validaciones complementarias. La convergencia de los resultados en torno a un valor patrimonial cercano a S/ 11 millones refuerza la solidez del modelo y confirma la generación de valor económico por parte de Exacta (Ver Tabla 26).

Tabla 26. *Comparativa entre los métodos.*

Método	EV estimado (S/)	Deuda neta (S/)	Valor patrimonial (S/)	Observaciones
DCF (FCFF + Shapiro)	19.0 MM	7.8 MM	11.0 MM	Método principal g largo plazo 3%, WACC 11.9 %.
Comparables sectoriales	18.9 MM	7.8 MM	11.0 MM	Mediana siete empresas (EV/EBITDA 5.06x).
Benchmark Damodaran	23 MM	7.8 MM	14–15 MM	Múltiplo EV/EBITDA 7.11x. Validación académica.
Valor contable	—	—	8.0 MM	Referencia en libros, inferior al valor económico.

Nota: Elaboración propia (2024).

CONCLUSIONES

El valor patrimonial se sitúa en torno a S/ 11 millones, siendo el método de flujo de caja descontado (DCF) la base del análisis, mientras que los múltiplos de mercado y la referencia de Damodaran actúan como validaciones externas. El valor es significativamente superior al patrimonio contable (S/ 8.0 millones), confirmando la existencia de valor económico agregado y la capacidad de la empresa de generar retornos por encima de su costo de capital.

En términos de inversión, los resultados sugieren que Exacta representa una oportunidad atractiva para inversionistas estratégicos, en particular aquellos vinculados al sector retail y del comercio electrónico, donde tiene fortalezas operativas y perspectivas de crecimiento. Sin embargo, se recomienda atender los riesgos asociados a la alta concentración de clientes y al nivel de apalancamiento, los cuales deben ser gestionados mediante diversificación y políticas financieras prudentes.

Los métodos aplicados muestran consistencia y prudencia, lo que otorga solidez a la valorización y refuerza su utilidad como insumo para la toma de decisiones de inversión y planeamiento estratégico.

RECOMENDACIONES

1. Implementar una estrategia de diversificación de clientes, a fin de reducir el riesgo de concentración que hoy alcanza el 80 % de ventas en cuatro clientes principales.
2. Mantener políticas de apalancamiento prudente, aprovechando el beneficio fiscal de la deuda, pero sin comprometer la flexibilidad financiera.
3. Desarrollar un plan de modernización de flota enfocado en unidades Euro 5, para mejorar la eficiencia operativa y percepción de sostenibilidad.
4. Reforzar la posición en el sector *retail* y comercio electrónico que representan la principal fuente de crecimiento proyectado.

REFERENCIAS

- Apoyo Consultoría. (2023). *El crecimiento del retail en provincias: Oportunidades y retos logísticos*.
- Apoyo Consultoría. (2024). *Informe de competitividad logística*.
- Apoyo Consultoría. (2024). *Reporte económico trimestral: Situación y perspectivas del sector transporte*.
- Barney, J. B. (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Prentice Hall.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (junio, 2022). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas*. <https://www.bcrp.gob.pe>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (diciembre, 2024). *Reporte de inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024–2025*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (diciembre, 2024). *Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2024-2026*.
<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2024/diciembre/reportes-de-inflacion-diciembre-2024.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (diciembre, 2022). *Reporte de política monetaria*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Politica-Monetaria/2022/diciembre/reportes-politica-monetaria-diciembre-2022.pdf>
- BASC Perú. (2024). *Sistema de Gestión en Control y Seguridad ISO 28000:2022, Certificación BASC Perú*. <https://www.bascperu.org/iso5.php>
- Bowersox, D. J. (2014). *Gestión de la cadena de suministro: logística integrada*. McGraw-Hill.
- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2023). *Informe Anual de Comercio Electrónico 2022*.

- Cámara de Comercio de Lima [CCL]. (2023). *Informe económico sobre desempeño del sector transporte y almacenamiento, donde se señala un crecimiento sostenido impulsado por el comercio interno y las exportaciones.*
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE]. (2024). *Reporte eCommerce 2024.*
- Damodaran, A. (2023). *Implied Equity Risk Premiums, Country Risk Premiums and Cost of Capital Data.* Stern School of Business, New York University.
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/data.html
- David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica.* 15.^a ed. Pearson Educación.
- Deloitte. (2022). *Digital transformation in transportation and logistics.* Deloitte Insights.
<https://www2.deloitte.com/>
- Duff & Phelps. (2024). Cost of Capital Navigator, Valuation Handbook: U.S. Guide to Cost of Capital. Kroll, LLC. <https://www.kroll.com/en/cost-of-capital>
- European Union. (2007). *Regulation (ec) no 715/2007 of the european parliament and of the council of 20 June 2007 on type approval of motor vehicles with respect to emissions from light passenger and comercial vehicles (Euro 5 and Euro 6) and on access to vehicle repair and maintenance information.* <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32007R0715>
- Gordon, M. & Shapiro, E. (1986). Capital equipment análisis: the required rate of profit. *Management Science* (pre-1986); *Linthicum*, oct. 1956, t. III, No. 1, p. 102.
<https://www.proquest.com/docview/205834397?accountid=41232&sourcetype=Scholarly%20Journals#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2024). Informe técnico del PBI por sectores.
- INEI. (enero, 2024). *Informe Técnico: Producción Nacional.* <https://www.inei.gob.pe>
- International Energy Agency [IEA]. (2022). Oil Market Report 2022.
<https://www.iea.org/reports/oil-market-report>

- Johnson, G. S., Whittington, R., Scoles, K., Angwin, D. & Recknér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases*. 11th ed. Pearson Education.
- Kotler, P. &. (2016). *Dirección de marketing*. 15.^a ed. Pearson.
- Ley n.º 31886. *Ley que establece medidas para promover la competencia en el servicio de transporte terrestre*. (5 de octubre, 2023). Diario Oficial El Peruano.
<https://busquedas.elperuano.pe/dispositivo/NL/2222561-1>
- McKinsey & Company. (2020). *The next normal: How technology is transforming logistics and supply chains*. <https://www.mckinsey.com/>
- Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego [MIDAGRI]. (18 de agosto, 2025). Ministro Angel Manero: agroexportaciones crecerán 20% en los próximos años. *Nota Prensa*.
<https://www.gob.pe/institucion/midagri/noticias/1228986-ministro-angel-manero-agroexportaciones-creceran-20-en-los-proximos-anos>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2024). *Informe de resultados de los tratados de libre comercio vigentes del Perú*. <https://www.gob.pe/mincetur>
- Ministerio de Energía y Minas. [MINEM]. (2024). Boletín estadístico minero 2024.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2023). *Informe anual del sector transporte y logística 2023*.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2024). *Regulación y fiscalización del transporte terrestre de carga*. <https://www.gob.pe/mtc>
- Mordor Intelligence. (2024): *Análisis de participación y tamaño del mercado de carga y logística de Perú tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029)*. (que proyecta un crecimiento promedio anual del sector logístico peruano cercano al 6 %).
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/peru-freight-and-logistics-market>
- Organización Mundial del Comercio [OMC]. (2022). *Trade Policy Review: Peru*.
https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp493_e.htm

- Organismo Supervisor de la Inversión en Infraestructura de Transporte de Uso Público [OSITRAN]. (23 de agosto, 2024). Inversión en infraestructuras de transporte creció 122 % durante julio. *Nota de Prensa*.
<https://www.gob.pe/institucion/ositran/noticias/1009022-ositran-inversion-en-infraestructuras-de-transporte-crecio-122-durante-julio>
- Osterwalder, A. &. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Patria.
- Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Resolución Directoral n° 1811-2014-MTC. *Aprueban Directiva que establece las “Características técnicas y funcionalidades mínimas del Sistema de Control y Monitoreo Inalámbrico para vehículos destinados al servicio de transporte terrestre de mercancías*. (25 de abril, 2014). Diario Oficial El Peruano, Normas legales.
<https://goo.su/Tpmco>
- Rowe, A. J. (1982). *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Addison-Wesley.
- Rumelt, R. P. (1980). *The Evaluation of Business Strategy*. En R. P. Rumelt, *The Evaluation of Business Strategy*. Business Policy and Strategic Management (pp. 351-363)). McGraw-Hill.
- Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2023). *Facilitación del comercio exterior y modernización aduanera*.
<https://www.sunat.gob.pe>
- Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías (SUTRAN). (2024). *Supervisión del transporte de carga y mercancías*. <https://www.sutran.gob.pe>
- Superintendencia de Transporte Terrestre de Personas, Carga y Mercancías [SUTRAN]. (14 de enero, 2024). *Supervisión y fiscalización en materia de transporte*.

<https://www.gob.pe/11460-superintendencia-de-transporte-terrestre-de-personas-carga-y-mercancias-supervision-y-fiscalizacion-en-materia-de-transporte>

World Bank Group. (april, 2022). *Commodity Markets Outlook. The impact of the war in Ukraine on commodity markets.*

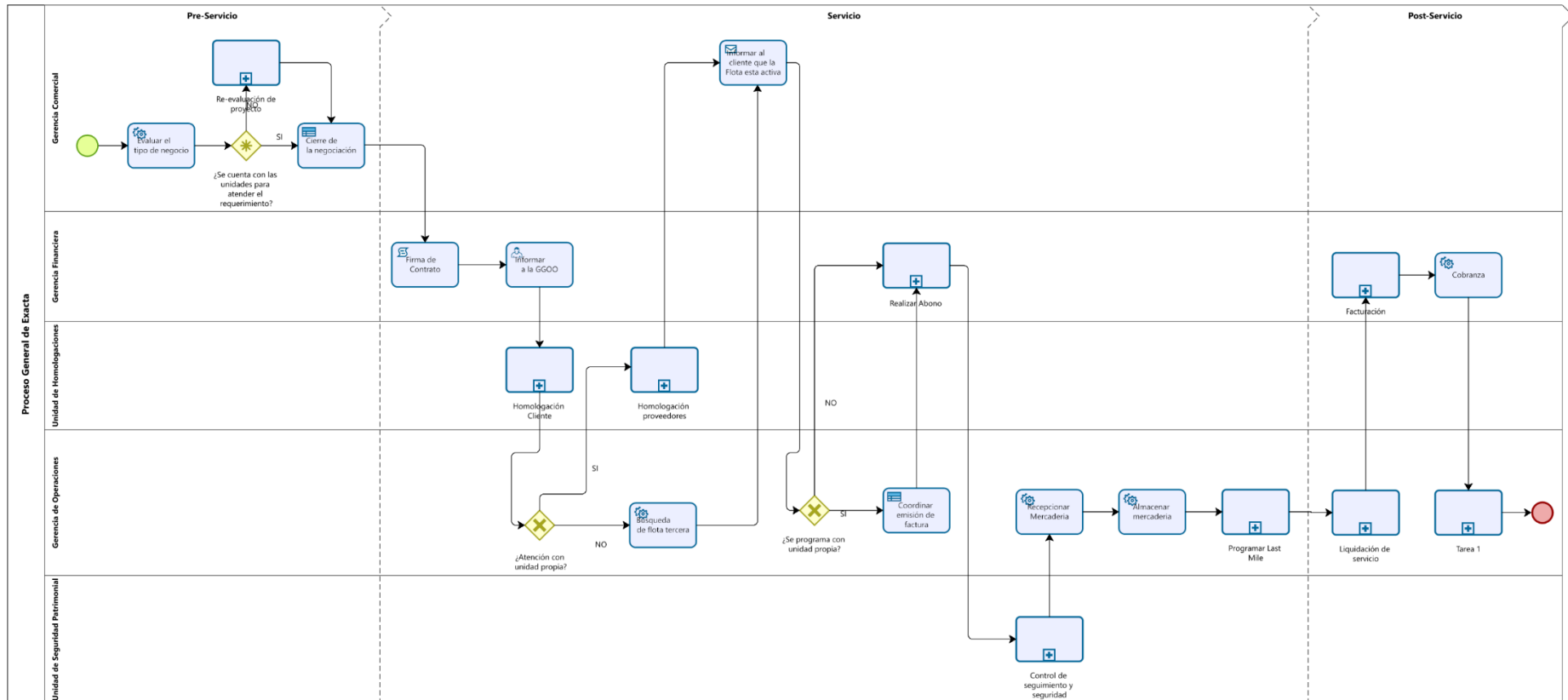
<https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/4f55f6a4-a780-5119-8bbf-be6990042c4b>

World Economic Forum. (2018). *The Global Competitiveness Report 2018.*

<https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>

ANEXOS

Anexo 1. Flujoograma general de la empresa.



Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 3. Benchmarking.

Tabla de Benchmarking	Peru Nexos	Peru Nexos	Peru Exacta	Peru Exacta	Colombia TCC	Colombia TCC
Indicadores	2023	2022	2023	2022	2023	2022
Ventas Anuales (millones S/.)	25,431,985.00	24,780,296.00	41,428,867.39	41,147,545.71	19,061,869.16	20,712,012.44
EBITDA (millones S/.)	659,732.00	1,444,298.00	2,064,870.59	2,379,379.41	1,233,644.56	3,981,407.64
Margen Neto (%)	3%	6%	1%	-1%	6%	19%
ROE (%)	13%	21%	2%	-4%	13%	33%
ROA (%)	6%	11%	1%	-1%	5%	8%
Endeudamiento (Pasivo/Patrimonio)	0.76	0.88	2.26	1.82	1.51	2.92
Activos No corriente	2,617,173.00	2,322,960.00	8,001,570.31	10,765,899.47	4,838,893.64	4,854,993.64
Riesgo Pais	2.34%	1.58%	2.34%	1.58%	2.78%	1.88%
Flota de Camiones (unidades)	9	7	74	74		
Lead Time Promedio (días)	2	2	2	2	2	2
Cobertura Geográfica	Nacional + Regional	Nacional + Regional	Nacional + Regional	Nacional + Regional	Nacional + Regional	Nacional + Regional
Tecnología (WMS, TMS, tracking)	WMS básico,	WMS básico,	WMS parcial, sin TMS	WMS parcial, sin TMS	Solución integral global	Solución integral global
Principales Sectores Atendidos	Retail, Minería, Agroexport.	Multisectorial	Retail, Industrial	Multisectorial	Multisectorial	Multisectorial

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 4. Estructura de deuda al 2024.

Deuda con	Fecha de Inicio	Vencimiento	Saldo S/	Tasa Interes %	Fecha EEFF
BCP		04/03/2025	410,017	10.40%	31/12/2024
BBVA		02/01/2025	103,320	10.10%	31/12/2024
BBVA		09/01/2025	134,237	10.00%	31/12/2024
BBVA		17/01/2025	309,608	9.99%	31/12/2024
BBVA		23/01/2025	268,461	9.99%	31/12/2024
BBVA		07/02/2025	360,337	9.20%	31/12/2024
BBVA		11/02/2025	237,027	9.20%	31/12/2024
BBVA		28/03/2025	308,871	9.21%	31/12/2024
BBVA		04/04/2025	226,548	9.24%	31/12/2024
BBVA		18/04/2025	82,415	9.20%	31/12/2024
Scotiabank		16/01/2025	277,724	9.90%	31/12/2024
Scotiabank		17/01/2025	272,705	9.90%	31/12/2024
Scotiabank		14/01/2025	374,649	9.60%	31/12/2024
Scotiabank		23/01/2025	333,484	9.60%	31/12/2024
Scotiabank		13/02/2025	145,538	9.50%	31/12/2024
Scotiabank		13/02/2025	180,982	9.50%	31/12/2024
Scotiabank		26/01/2025	308,024	9.50%	31/12/2024
Scotiabank		04/03/2025	126,924	9.25%	31/12/2024
Scotiabank		17/01/2025	304,619	9.90%	31/12/2024
Scotiabank		11/02/2025	355,199	9.25%	31/12/2024
Banbif		28/01/2025	96,441	9.62%	31/12/2024
Banbif		28/02/2025	96,441	9.62%	31/12/2024
Banbif		28/03/2025	96,441	9.62%	31/12/2024
Banbif		28/04/2025	96,441	9.62%	31/12/2024
Banbif		01/02/2025	62,293	9.62%	31/12/2024
Banbif		01/03/2025	62,293	9.62%	31/12/2024
Banbif		01/04/2025	61,815	9.62%	31/12/2024
Interbank		26/02/2025	383,999	9.95%	31/12/2024
Impulsa Bcp		31/12/2025	669,313	10.34%	31/12/2024
Impulsa Bcp		31/07/2025	420,174	10.34%	31/12/2024
Leasing Bcp		31/12/2025	48,172	9.50%	31/12/2024
Leasing Bcp		30/10/2027	78,479	9.50%	31/12/2024
Leasing Bcp		31/12/2025	135,673	10.90%	31/12/2024
Leasing Bcp		30/11/2026	118,184	10.90%	31/12/2024
Leasing Scania		25/10/2025	382,780	6.00%	31/12/2024
Terceros		31/12/2025	1,122,745	10.00%	31/12/2024

Estimación del valor de mercado de la deuda financiera (S/)	
Principal	9,052,372
Cupón	949,532
Duración promedio (años)	0.4059
Tasa (anual)	9.66%
Valor actual de los cupones	361,157
Valor actual de la deuda	8,719,745

Valor en libros de la deuda
Gastos financieros del último año
Costo Deuda - Exacta

Valor de mercado de la deuda	9,080,901
-------------------------------------	------------------

$$P = CPN \times \frac{1}{y} \left(1 - \frac{1}{(1+y)^N} \right) + \frac{FV}{(1+y)^N}$$

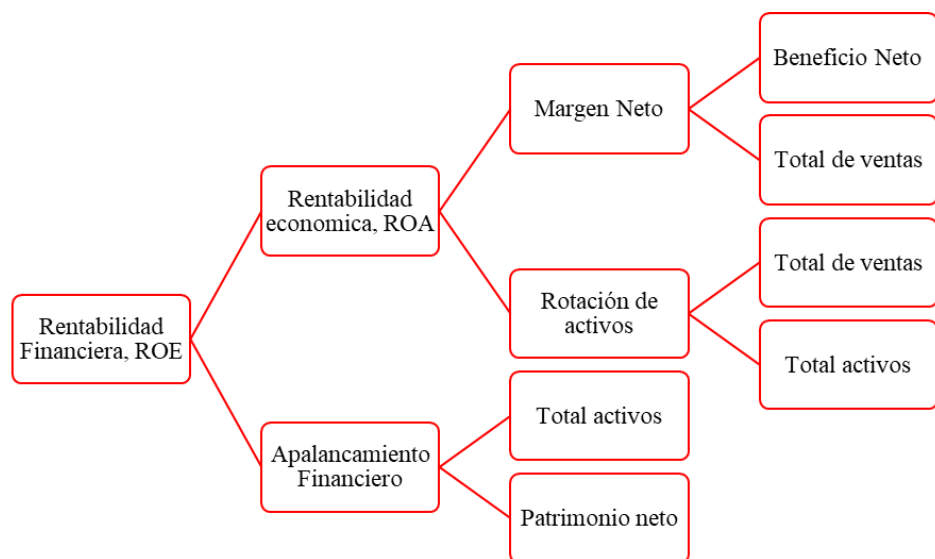
Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 5. Estado de flujo de efectivo (2017 - 2024).

Sección	Detalle	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
		Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)
1. ACTIVIDADES OPERATIVAS								
	EBITDA	1,217,041.97	1,618,386.13	2,549,442.92	3,705,105.55	2,064,870.59	2,379,379.41	3,246,157.05
	- Impuestos pagados	-314,923.00	-323,892.00	-475,575.00	-350,745.00	-	-127,736.00	-179,833.27
	+/- Variación de capital de trabajo	-1,030,624.01	156,888.37	-1,839,297.04	-4,512,657.14	4,322,511.61	-2,707,037.29	826,259.42
	Flujo operativo neto	-128,505.04	1,451,382.50	234,570.88	-1,158,296.59	6,387,382.20	-455,393.88	2,240,064.36
2. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN								
	- Inversión neta (CapEx)	-	-623,429.00	-1,453,924.00	-1,200,000.00	-439,650.00	-	-
	+ Venta de activos	18,612.21	-	-	461,641.00	-	3,801,351.40	-
3. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO								
	Aumento de capital	-	-	-	2,842,000.00	-	-	-
	- Leasing 9 hinunday	-	-	-50,170.00	-301,032.00	-301,032.00	-250,850.00	-
	- scania	-	-	-	-551,250.70	-450,239.76	-450,239.00	-375,199.00
	- banbif	-	-	-	-291,000.00	-1,175,573.00	-1,175,573.00	-1,077,609.00
	- reactiva bcp	-	-	2,000,000.00	-618,131.78	-1,059,654.00	-441,523.00	1,000,000.00
	=- reactiva bbva	-	-	900,000.00	-82,383.00	-473,953.00	-393,625.00	-
	- Pago de deuda	-	-211,054.17	-771,186.28	-683,156.27	-763,431.00	-1,558,740.00	-1,400,005.76
Variación neta de caja	Variación neta del periodo	-109,892.83	616,899.33	859,290.60	-1,581,609.34	1,723,849.44	-924,592.48	387,250.60
Caja inicial	(Completar con saldo inicial del año)	258,680.76	148,787.93	765,687.26	1,624,977.86	43,368.52	1,767,217.96	842,625.48
Caja final	Caja inicial + Variación neta	148,787.93	765,687.26	1,624,977.86	43,368.52	1,767,217.96	842,625.48	1,229,876.08

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 6. Análisis DuPont.



Año	Ventas (S/)	Resultado neto (S/)	Activos totales (S/)	Patrimonio (S/)	Margen neto (%)	Rot de activos (X)	ROA (%)	Apalancamiento (X)	ROE (%)
2017	13 652 322.00	491 397.00	6 166 994.00	2 787 039.00	3.60	2.21	7.97	2.21	17.63
2018	18 439 238.00	637 551.00	8 227 778.00	3 368 997.00	3.46	2.24	7.75	2.44	18.92
2019	22 203 913.00	646 775.00	11 680 696.00	4 012 456.00	2.91	1.90	5.54	2.91	16.12
2020	30 319 505.00	1 118 113.00	18 025 698.00	5 035 769.00	3.69	1.68	6.20	3.58	22.20
2021	39 141 933.00	703 679.00	32 687 334.00	8 756 780.00	1.80	1.20	2.15	3.73	8.04
2022	41 428 867.00	-308 132.00	24 693 073.00	7 577 230.00	-0.74	1.68	-1.25	3.26	-4.07
2023	41 147 546.00	195 907.00	22 187 317.00	7 862 196.00	0.48	1.85	0.88	2.82	2.49
2024	43 860 599.00	211 115.00	21 450 484.00	8 042 333.00	0.48	2.04	0.98	2.67	2.63

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 7. Cuadro CANVAS.

Asociaciones clave	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con el cliente	Segmento de mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Proveedores de vehículos: Fabricantes y arrendadores de camiones y vehículos especializados para transporte de carga. • Proveedores de combustible: Alianzas con estaciones de servicio para abastecimiento regular de combustible. • Aseguradoras: Para cubrir riesgos de carga, accidentes y daños a terceros. • Empresas tecnológicas: Proveedores de sistemas de GPS, monitoreo de flotas, y software de gestión de operaciones. • Proveedores de Almacenes • Licencias de los organismos reguladores: Licencias de MTC, Licencias de Conducir, Licencia de funcionamiento, Certificaciones varias, y Licencia de Circulación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión del transporte: Planificación y ejecución de rutas de transporte de carga, almacenamiento y despacho a domicilio. • Mantenimiento de la flota: Realización de mantenimiento preventivo y correctivo de los vehículos. • Monitoreo de flotas en tiempo real: Uso de tecnología GPS para el seguimiento de los vehículos y asegurar el cumplimiento de tiempos de entrega. • Gestión de almacenes y depósitos: Almacenamiento seguro de productos en tránsito, control de inventarios. • Relación con clientes: Gestión de contratos y acuerdos de servicio con clientes clave, seguimiento y atención posventa. • Capacitación del personal: Entrenamiento continuo en seguridad vial, manejo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Transporte seguro y confiable de cargas a nivel nacional, con cumplimiento eficaz de tiempos de entrega. • Rastreo y monitoreo en tiempo real de las mercancías mediante tecnología GPS. • Atención personalizada y soluciones integradas para la administración y manejo de mercancías, optimizando costos y tiempos. • Capacitación y experiencia de la plana gerencia y del personal para asegurar un servicio de calidad y el cumplimiento de normativas de seguridad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada: Asignación de ejecutivos de cuenta para grandes clientes, asegurando atención directa y rápida. • Seguimiento proactivo: Actualizaciones en tiempo real del estado de los envíos y resolución ágil de problemas o imprevistos. • Soporte postventa: Resolución de incidencias, devoluciones y ajustes en el servicio para garantizar la satisfacción del cliente. • Comunicación constante: Informes periódicos sobre el estado de las operaciones y reportes de desempeño. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas de retail y grandes almacenes: Con necesidad de transporte y distribución de productos a nivel nacional. • Industria manufacturera: Empresas que requieren transporte de insumos y productos terminados. • Empresas de construcción y minería: Necesitadas de transporte de maquinaria, materiales pesados y otros equipos. • E-commerce y tiendas en línea: Que demandan servicios de última milla y despacho a domicilio. • Operadores logísticos terceros: Que buscan subcontratar transporte especializado para provincias o carga pesada.

mercancías y optimización de procesos operativos.

Recursos claves

- Flota de vehículos:
Camiones de carga y vehículos para transporte de última milla.
- Tecnología de monitoreo:
Sistemas GPS para rastreo de vehículos y software de gestión de operaciones y control de combustible.
- Personal calificado:
Conductores experimentados, programadores, despachadores y personal calificado para entrega de *last mile*.
- Centros de operación y almacenamiento:
Instalaciones estratégicamente ubicadas para almacenamiento temporal.
- Sistemas de gestión:
Software ERP para la administración y contabilidad de operaciones, facturación (Starsoft).

Canales

- Ventas directas: A través de ejecutivos de cuentas que manejan la relación con clientes corporativos.
- Aplicaciones de seguimiento: Para clientes que monitorean en tiempo real el estado de sus envíos.
- Correo y atención personalizada:
Comunicación directa para consultas, reclamos y soporte.

Estructura de costo

- Costos operativos de la flota: Combustible, mantenimiento, repuestos, y depreciación de vehículos, alquiler de almacenes.
- Salarios y beneficios: Conductores, mecánicos, personal administrativo y de almacén.
- Inversión en tecnología: Sistemas de GPS, software de gestión y mantenimiento de la infraestructura tecnológica.
- Costos administrativos: Oficinas, seguros, licencias, y gastos generales.

Fuente de ingreso

- Tarifas de transporte: Por tipo de destino, por volumen de carga y tipo de mercadería.
- Servicios complementarios: Almacenaje temporal (centros de distribución) y despacho a domicilio (*Last Mile*).
- Contratos de largo plazo: Ingresos recurrentes de contratos con grandes empresas y operadores logísticos.

Nota: Elaboración propia (2024); basado en Osterwalder (2010).

Anexo 8. Supuestos por años.

Categoría	Variable	Fundamento / Justificación	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Entorno macroeconómico	PBI nacional (%)	Según el Marco Macroeconómico Multianual del MEF, el PBI nacional crecería en promedio 3 % anual. Para el periodo 2025–2028 se asume un efecto positivo adicional de 0.5 % anual por la puesta en marcha del megapuerto de Chancay. Del 2029 al 2034 se estima un crecimiento estable de 3 %, en línea con el promedio histórico entre 2014 y 2019.	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %	3 %
	Inflación esperada (%)	Se considera una inflación promedio de 2 % anual, de acuerdo con las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) presentadas en su Reporte de Inflación. Este valor permite ajustar las proyecciones de crecimiento real a valores nominales de manera técnica.	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %	2 %
	Inflación esperada S/ (%)	Se considera una inflación promedio de 2.5% anual, de acuerdo con las proyecciones del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) presentadas en su Reporte de Inflación. Este valor permite ajustar las proyecciones de crecimiento real a valores nominales de manera técnica.	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5	2.5
	Tipo de cambio (S/ por USD)	Se adopta un tipo de cambio promedio de S/ 3.80 por USD, de acuerdo con los rangos proyectados por el MEF y el BCRP. Este valor es relevante para eventuales análisis de valorización en dólares o flujos vinculados al comercio exterior.	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8	3.8

Categoría	Variable	Fundamento / Justificación	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Entorno sectorial	Crecimiento VAB Transporte (%)	Según datos del INEI, el Valor Agregado Bruto (VAB) del sector Transporte, Almacenamiento, Correo y Mensajería creció 2.8 % real en 2024. Se propone un crecimiento gradual de 2.8% hasta el 3.7% como base de crecimiento del sector, siendo consistente con la recuperación económica y la expansión logística nacional.	3.00%	3.50%	4.30%	4.80%	5.50%	6.00%	5.00%	4.50%	4.20%	3.80%
	Promedio histórico VAB Transporte (2012–2019)	Durante el período prepandemia (2012–2019), el sector transporte creció a un ritmo promedio de 4.56 % real anual, según el INEI. Este dato refuerza que la proyección actual (3 %) es moderada y coherente con un entorno económico más conservador.	4.56%	4.56%	4.56%	4.56%	4.56%	4.56%	4.56%	4.56%	4.56%	4.56%
	Proyección retail (2025–2030)	Consultoras como Mordor Intelligence y la Cámara de Comercio de Lima proyectan que el sector retail en Perú crecerá entre 5 % y 6 % anual de forma sostenida. Este crecimiento está asociado al consumo interno, la digitalización y nuevas inversiones logísticas (como Chancay).	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%	5.50%
Supuestos comerciales	Alcance de la valorización	La presente valorización considera el conjunto de operaciones de la empresa Exacta, incluyendo todas sus líneas de negocio activas (transporte nacional, distribución, última milla y servicios logísticos complementarios). Esta decisión se basa en que la propuesta de valor de la empresa se construye sobre un modelo de operación integrada, donde las distintas unidades trabajan de manera coordinada, comparten infraestructura y recursos, y contribuyen de forma conjunta a los ingresos, la eficiencia operativa y el posicionamiento estratégico. Por ello, se valoriza la empresa como un todo y no de forma segmentada.										

% de ventas en sector retail	Validación interna de la cartera de clientes muestra que aproximadamente el 93 % de los ingresos provienen de empresas del sector retail y consumo masivo. Esto refuerza la especialización de Exacta en este segmento y sustenta las decisiones estratégicas de crecimiento.	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%	93%
Crecimiento real ventas Exacta (%)	El crecimiento real proyectado de ventas de Exacta se ha estimado en función del VAB del sector transporte, que inicia en 2.8% en 2025 y se incrementa gradualmente hasta 3.7% en 2034, al cual se aplicó un ajuste de 1.22x para reflejar la ventaja competitiva de la empresa en el segmento retail y consumo masivo; de esta manera, las proyecciones resultan en un crecimiento real de 3.42% en 2025 que asciende progresivamente hasta 4.51% en 2034, en línea con la tendencia sectorial y la consolidación de su posición en el mercado.	3.660%	4.270%	5.246%	5.856%	6.710%	7.320%	6.100%	5.490%	5.124%	4.636%

Categoría	Variable	Fundamento / Justificación	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Supuestos comerciales	Crecimiento nominal ventas Exacta (%)	Se proyecta un crecimiento nominal anual de ventas compuesto por un crecimiento real estimado del sector transporte entre 3.41 % y 4.514 % — calculado a partir del ratio VAB Transporte / PBI Real según proyecciones del INEI y BCRP— más una inflación promedio de 2 % (BCRP), sin ajustes adicionales dado que la empresa mantiene un modelo operativo tercerizado que limita la necesidad de incrementos de flota y altos requerimientos de capital. Este enfoque, alineado con referencias de Damodaran para el sector logístico, asegura un crecimiento estable y sostenible con tasas nominales proyectadas en torno al 5.06 % en el largo plazo, variando entre 5.48 % y 6.60 % según la evolución del VAB sectorial.	5.73%	6.36%	7.35%	7.97%	8.84%	9.47%	8.22%	7.60%	7.23%	6.73%
	Participación de mercado retail (2024)	Se estima que el VAB del sector retail dentro del transporte equivale al 15% del total, alcanzando en 2024 un valor de S/ 4,545 millones. En ese mismo año, Exacta registró ventas por S/ 43 millones, lo que representa una participación de aproximadamente	0.99%	1.02%	1.06%	1.10%	1.14%	1.19%	1.21%	1.24%	1.27%	1.30%

		0.99%. Bajo un escenario de crecimiento sostenido en el segmento, se proyecta que la empresa incremente gradualmente su participación hasta llegar a 1.28% en 2034.										
Política de precios	Contratos con cláusula de reajuste mediante fórmula polinómica, activada ante variaciones superiores al 10 % en el precio del combustible o indicadores vinculados.	Permite mantener márgenes frente a la volatilidad; variaciones menores son asumidas temporalmente por la empresa hasta que se alcanza el umbral de ajuste.										
Supuestos comerciales	Posición competitiva	Participación estable con 0.94 % del ingreso en retail										
	Margen bruto	Se proyecta una mejora gradual del margen bruto desde 10 % en 2024 hasta alcanzar 15 % en 2034. Esta evolución está sustentada en eficiencias operativas, mayor escala, digitalización y renegociación con terceros.	12.36%	12.36%	12.49%	12.49%	13.30%	13.30%	13.30%	13.30%	14.12%	14.12%
Supuestos operativos	Modelo operativo	Operación tercerizada garantiza flexibilidad y liquidez										

Categoría	Variable	Fundamento / Justificación	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Supuestos Operativos	Gastos Administrativo (% Ventas)	Los gastos administrativos se proyectan como porcentaje de las ventas totales, partiendo del valor histórico de 4.08 % en 2024. A partir de ese año, se plantea una evolución progresiva hasta alcanzar el 6 % al 2034, en línea con los ratios promedio del sector logístico para empresas de tamaño y estructura comparable. Este ajuste refleja tanto la necesidad de robustecer áreas de soporte administrativo conforme crece la operación, como el fortalecimiento de capacidades internas en gestión, tecnología, cumplimiento y servicio al cliente. La progresión es gradual y coherente con una estrategia de expansión operativa ordenada y sostenible.	4.08%	4.08%	4.50%	5.00%	5.50%	5.50%	6.00%	6.00%	6.00%	6.00%
	Otros Ingresos	Se estima no tener ingresos operativos extraordinarios, ya que según la información histórica de la empresa son ingresos por venta mercadería generada por merma, y se parte que con los nuevos controles e implementación no se deben tener este tipo de mercadería	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Margen EBITDA (%)	Se asume mantener márgenes EBITDA en línea con el histórico del sector transporte tercerizado en Perú (7-8%), reflejando una operación consistente y sostenible.	8.04%	8.28%	7.99%	7.49%	7.80%	7.80%	7.30%	7.30%	8.12%	8.12%
	Modelo de operativo proyectado (tercerización)	Se mantendrá la estructura actual de Exacta, basada en un modelo operativo con 80 % de unidades tercerizadas y 20 % propias. Esta proporción permite sostener un equilibrio entre flexibilidad operativa, eficiencia de costos y										

	disponibilidad de capacidad ante picos de demanda.										
Cuentas por cobrar comerciales	En 2024 las cuentas por cobrar se ubicaron en 72 días, por encima del rango de mercado (55–65 días). Se proyecta una reducción gradual hasta alcanzar 60 días hacia 2034, mediante políticas de cobranza más estrictas, negociación de plazos e incentivos por pronto pago, alineando así el indicador a los estándares del sector.	72.00	71.00	70.00	68.00	67.00	65.00	64.00	62.00	61.00	60.00
Manejo de Inventarios	Se proyecta una disminución gradual del nivel de inventarios debido a la implementación de una política de mayor control de mermas y pérdidas. La gestión busca mantener únicamente el stock necesario de herramientas y accesorios para la operación de los camiones, reduciendo la rotación de inventarios de 9 días a 3 días en el horizonte de proyección. Esto permite optimizar el capital de trabajo y minimizar costos asociados a obsolescencia o almacenaje innecesario.	9.00	8.00	8.00	7.00	7.00	6.00	6.00	5.00	4.00	3.00

Categoría	Variable	Fundamento / Justificación	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Supuestos Operativos	Cuentas por cobrar a relacionadas	En 2024 las cuentas por cobrar a partes relacionadas representaron el 6.38% del total, por encima de lo recomendable en términos de diversificación de clientes. Se proyecta una reducción progresiva hasta alcanzar 5% en el horizonte de proyección, en línea con una mayor independencia comercial y mejores prácticas de gestión de cartera.	6.8%	6.7%	6.6%	6.5%	6.4%	6.3%	6.2%	5.8%	5.4%	5.0%
Avance tecnológico	Implementación progresiva de sistemas TMS/ERP (2025–2026) y telemetría vehicular (2027–2030).	La digitalización de procesos y control en tiempo real permitirá una reducción estimada del 3–4 % en costos operativos y una mejora de 3 días en el ciclo de cobranza, fortaleciendo la eficiencia y márgenes proyectados.										

Categoría	Variable	Fundamento / Justificación	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Supuestos Financieros	CapEx / Ventas (%)	Ratio técnico de reinversión moderada en activos, “El CapEx se mantiene en niveles bajos (1% a 3% de las ventas) porque solo se hacen inversiones de mantenimiento y reposición básica de equipos. En el año 2031 sube a 5% porque toca renovar una parte importante de la flota, que tiene una vida útil de unos 10 años. Parte de la renovación se hace con compras propias (que entran como CapEx) y otra parte con leasing (que no afecta el CapEx). Esto permite que la empresa mantenga sus activos en buen estado, sin afectar demasiado la caja y asegurando la continuidad del negocio.”	2%	2%	0%	1%	2%	3%	5%	1%	1%	1%
	Capital de trabajo / Ventas (%)	Ratio histórico calculado sobre la base del Capital de Trabajo Neto Operativo (CTNO), definido como: Cuentas por cobrar comerciales + Inventarios – Cuentas por pagar comerciales. Se proyecta una reducción progresiva por mejora en la gestión del capital de trabajo, manteniéndose dentro del rango histórico observado (13% – 20%). La disminución es	21.76%	20.62%	19.83%	18.75%	18.00%	16.92%	16.41%	15.62%	14.86%	14.34%

consistente con prácticas logísticas eficientes (bajo stock, rotación ágil y mejora en cobranzas).

Categoría	Variable	Fundamento / Justificación	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Supuestos Financieros	Capital de trabajo / Ventas (Días)	Se proyecta que el capital de trabajo neto operativo evolucione de manera progresiva, pasando de 53.44 días en el año base (2024) hacia un techo de referencia de 60 días al final del horizonte de proyección (2034). Este supuesto prudente se fundamenta en la práctica sectorial, donde los indicadores de working capital suelen ubicarse en rangos de 50–60 días (Damodaran, 2024). La aproximación gradual evita distorsiones en los flujos de caja y refleja escenarios realistas de expansión, mayores niveles de inventario, condiciones más amplias de crédito a clientes y estacionalidad operativa. De esta forma, se asegura consistencia tanto con el desempeño histórico como con estándares defensivos del sector logístico-operativo	54	55	55	56	56	57	57	58	59	60

Costo financiero (%)	El costo financiero corresponde a la tasa efectiva anual que la empresa paga por sus obligaciones financieras vigentes (créditos y leasing), equivalente a 9.66% anual según información contable al 2024. Esta tasa refleja el costo real de financiamiento y reemplaza el uso de tasas de referencia del SBS o BCRP	9.66%	9.66%	9.66%	9.66%	9.66%	9.66%	9.66%	9.66%	9.66%	9.66%
WACC (%)	WACC calculado según CAPM (beta apalancado), riesgo país Perú (~2.15 %) y costo de deuda estimado	11.90%	11.90%	11.90%	11.90%	11.90%	11.90%	11.90%	11.90%	11.90%	11.90%
Políticas de Dividendos (payout)	Repartición progresiva de Utilidad desde el año 2027, cuando la caja supera los S/ 5 millones sin afectar el crecimiento, ni el control del D/E	50%	60%	70%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%

Categoría	Variable	Fundamento / Justificación	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Supuestos Financieros	Política de uso de caja Excedente	Se aplica estratégicamente a amortización de deuda o colocaciones financieras a partir de un umbral	1,000,000.00	1,500,000.00	1,200,000.00	1,500,000.00	2,500,000.00	1,200,000.00	500,000.00	500,000.00	1,200,000.00	2,500,000.00

	operativo. Este umbral se evalúa en función del nivel de caja acumulada, priorizando mantener un D/E ≤ 80%. Aplicación estratégica en dividendos y amortización de deuda. En caso la caja supere los niveles óptimos operativos, se distribuyen utilidades y se aplican ajustes para preservar la estructura de capital óptima										
Cuentas por pagar comerciales a largo plazo	En 2024 las cuentas por pagar comerciales a largo plazo representaron el 25% de las cuentas por pagar corrientes. Se proyecta una reducción gradual de 1 punto porcentual por año, de modo que esta proporción converja	25%	24%	23%	22%	21%	20%	19%	18%	17%	16%

hacia un rango de 20% a 16% en el horizonte de proyección. Esta tendencia refleja una política más conservadora de financiamiento con proveedores y una mejora progresiva en la estructura de pasivos de la empresa.

Categoría	Variable	Fundamento / Justificación	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Supuestos Financieros	Préstamos a Largo Plazos	En 2024 la deuda de la empresa representó cerca del 30% del EBITDA, nivel que refleja un apalancamiento manejable. En el horizonte de proyección se plantea una reducción progresiva de esta proporción hasta 20%, en línea con el crecimiento del EBITDA y con el objetivo de fortalecer la estructura financiera, disminuir la exposición a riesgo crediticio y mantener un acceso sostenible a financiamiento de largo plazo.	30%	27%	26%	25%	24%	23%	22%	21%	20%	20%

Horizonte de proyección (años)	Se ha considerado un horizonte de proyección de 10 años debido a que la empresa no se encuentra listada en bolsa, se encuentra en proceso de madurez operativa y parte de márgenes inferiores al promedio del sector. Este período más extenso permite capturar adecuadamente el impacto progresivo de mejoras en eficiencia, estructura de costos y consolidación comercial. Además, al no existir un mercado que refleje su valor en el corto plazo, resulta necesario proyectar flujos con mayor amplitud para reflejar su capacidad real de generación de valor.	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
--------------------------------	--	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----

Nota: Elaboración propia (2024).

Categoría	Variable	Fundamento / Justificación	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Supuestos Tributarios	Tasas de Impuestos	Tasa de impuesto a la renta del 29.5%, de acuerdo a la superintendencia de administración Tributaria (SUNAT), de acuerdo al negocio se estima que Exacta pagara 31.5%	31.50%	31.50%	31.50%	31.50%	31.50%	31.50%	31.50%	31.50%	31.50%	31.50%
Ejecución del Plan Estratégico (2025–2034)	Implementación progresiva de las iniciativas del plan estratégico a 10 años: modernización de flota (2025–2026), adopción del sistema TMS/ERP (2026), apertura de <i>hubs</i> logísticos regionales (2027–2029), expansión de servicios de última milla y cadena de frío (2028–2030), y fortalecimiento comercial y digital (2031–2034).	Estas acciones respaldan el crecimiento proyectado en ventas y la mejora de márgenes operativos dentro del modelo DCF.										

Anexo 9. Empresas comparables.

	EMPRESAS COMPARABLES						
Empresa	Grupo Traxión	JSL S.A.	Ryder System	J.B. Hunt	Schneider National	GXO Logistics	DHL Group (Deutsche Post)
Tipo de operaciones	Transporte y logística 3PL, última milla	Transporte de carga, logística, 3PL	Transporte dedicado, fleet management, 3PL	Intermodal, dedicada, logística	Truckload, dedicada, intermodal	Contract logistics, warehousing, fulfillment	Paquetería global, courier, logística
¿Listada en bolsa?	Sí (BMV: TRAXIONA)	Sí (B3: JSLG3)	Sí (NYSE: R)	Sí (NASDAQ: JBHT)	Sí (NYSE: SNDR)	Sí (NYSE: GXO)	Sí (XETRA: DPW)
Países donde opera	MEXICO	BRASIL	EEUU	EEUU	EEUU	EEUU	ALEMANIA
Beta desapalancado	1.11	0.02	0.97	1.28	1.04	1.72	1
Ventas (USD)	1,411,219.47	1,690,546.57	12,708,000.00	12,087,204.00	5,290,500.00	11,709,000.00	93,446,460.00
EBITDA (USD)	249,031.96	369,718.69	2,901,000.00	1,599,677.00	582,500.00	664,000.00	12,003,540.00
Relación EBITDA /Venta	17.6%	21.9%	22.8%	13.2%	11.0%	5.7%	12.8%
Market Cap (USD)	517,191.28	287,474.33	6,600,000.00	17,160,000.00	5,130,000.00	5,200,000.00	39,120,000.00
Deuda Neta (USD)	582,566.59	1,127,496.73	8,080,000.00	1,410,000.00	30,000.00	4,980,000.00	19,440,000.00
Enterprise Value (EV)	1,099,757.87	1,414,971.07	14,680,000.00	18,570,000.00	5,160,000.00	10,180,000.00	58,560,000.00
EV/EBITDA	4.42	3.83	5.06	11.61	8.86	15.33	4.88
EV/Ventas	0.78	0.84	1.16	1.54	0.98	0.87	0.63
Deuda Neta / Ebitda	2.34	3.05	2.79	0.88	0.05	7.50	1.62
Utilidad neta	2.50%	5.00%	6.00%	4.88%	2.2%	1.18%	3.91%
EV/EBITDA	4.42	3.83	5.06	11.61	8.86	15.33	4.88
EV/Ventas	0.78	0.84	1.16	1.54	0.98	0.87	0.63

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 10. Estado de resultados (2017 – 2024) - análisis horizontal.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	ANALISIS HORIZONTAL						
									2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Netas	13,652,322	18,439,238	22,203,913	30,319,505	39,141,933	41,428,867	41,147,546	43,860,599	35%	20%	37%	29%	6%	-1%	7%
- Costo de Ventas (excluye depreciación)	-11,402,971	-15,860,124	-19,265,605	-25,895,294	-33,496,251	-36,472,989	-37,091,097	-39,381,205	39%	21%	34%	29%	9%	2%	6%
Resultado bruto	2,249,351	2,579,114	2,938,308	4,424,211	5,645,682	4,955,879	4,056,449	4,479,394	15%	14%	51%	28%	-12%	-18%	10%
<i>% Margen Bruto</i>	<i>16%</i>	<i>14%</i>	<i>13%</i>	<i>15%</i>	<i>14%</i>	<i>12%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>							
- Gastos administrativos (excluye depreciación)	-1,226,960	-1,362,072	-1,410,213	-1,874,768	-2,188,300	-2,891,008	-1,677,070	-1,788,377	11%	4%	33%	17%	32%	-42%	7%
- Gastos de venta y distribución (excluye depreciación)															
+ Otros ingresos (gastos) operativos, neto	36,062		90,291		247,724			555,139							
EBITDA	1,058,453	1,217,042	1,618,386	2,549,443	3,705,106	2,064,871	2,379,379	3,246,157	15%	33%	58%	45%	-44%	15%	36%
<i>% Margen EBITDA</i>	<i>8%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>8%</i>	<i>9%</i>	<i>5%</i>	<i>6%</i>	<i>7%</i>							
- Depreciación y Amortización	-251,088	-270,388	-623,429	-881,313	-1,908,351	-2,173,037	-1,656,151	-1,769,584	8%	131%	41%	117%	14%	-24%	7%
Resultado operativo	807,365	946,654	994,957	1,668,130	1,796,755	-108,166	723,228	1,476,573	17%	5%	68%	8%	-106%	-769%	104%
<i>% Margen Operativo</i>	<i>6%</i>	<i>5%</i>	<i>4%</i>	<i>6%</i>	<i>5%</i>	<i>0%</i>	<i>2%</i>	<i>3.37%</i>							
+ Ingresos financieros			33,516	5,851	1,967	111	1,061	132			-83%	-66%	-94%	856%	-88%
+ Otros Ingresos Act		81,879	251,222	610,673	627,937	6,095,077	1,978,757	259,579	207%	143%	3%	871%	-68%	-87%	
- Costos de enajenación			-81,807	-6,923	-44,733	-4,915,784	-1,209,533	-351,366			-92%	546%		-75%	-71%
- Costos financieros	-55,672	-87,856	-230,283	-580,447	-1,073,471	-1,520,580	-1,215,920	-949,532	58%	162%	152%	85%	42%	-20%	-22%
- Diferencia neta por dif. de cambio	-5,792	11,797	3,062	-103,596	-254,031	141,211	46,049	-44,438	-304%	-74%		145%	-156%	-67%	-197%
Resultado antes de impuestos	745,901	952,474	970,667	1,593,688	1,054,424	-308,132	323,643	390,949	28%	2%	64%	-34%	-129%	-205%	21%
- Impuesto a las ganancias	-254,504	-314,923	-323,892	-475,575	-350,745	-	-127,736	-179,833	24%	3%	47%	-26%	-100%	#DIV/0!	41%
Resultado Neto	491,397	637,551	646,775	1,118,113	703,679	-308,132	195,907	211,115	30%	1%	73%	-37%	-144%	-164%	8%
<i>% Margen Neto</i>	<i>4%</i>	<i>3%</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>	<i>2%</i>	<i>-1%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>							

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 11. Estado de resultados (2017 – 2024) - análisis vertical.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	ANÁLISIS VERTICAL							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas Netas	13,652,322	18,439,238	22,203,913	30,319,505	39,141,933	41,428,867	41,147,546	43,860,599	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
- Costo de Ventas (excluye depreciación)	-11,402,971	-15,860,124	-19,265,605	-25,895,294	-33,496,251	-36,472,989	-37,091,097	-39,381,205	-84%	-86%	-87%	-85%	-86%	-88%	-90%	-90%
Resultado bruto	2,249,351	2,579,114	2,938,308	4,424,211	5,645,682	4,955,879	4,056,449	4,479,394	16%	14%	13%	15%	14%	12%	10%	10%
<i>% Margen Bruto</i>	<i>16%</i>	<i>14%</i>	<i>13%</i>	<i>15%</i>	<i>14%</i>	<i>12%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>								
- Gastos administrativos (excluye depreciación)	-1,226,960	-1,362,072	-1,410,213	-1,874,768	-2,188,300	-2,891,008	-1,677,070	-1,788,377	-9%	-7%	-6%	-6%	-6%	-7%	-4%	-4%
- Gastos de venta y distribución (excluye depreciación)																
+ Otros ingresos (gastos) operativos, neto	36,062		90,291		247,724			555,139	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%
EBITDA	1,058,453	1,217,042	1,618,386	2,549,443	3,705,106	2,064,871	2,379,379	3,246,157	8%	7%	7%	8%	9%	5%	6%	7%
<i>% Margen EBITDA</i>	<i>8%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>8%</i>	<i>9%</i>	<i>5%</i>	<i>6%</i>	<i>7%</i>								
- Depreciación y Amortización	-251,088	-270,388	-623,429	-881,313	-1,908,351	-2,173,037	-1,656,151	-1,769,584	-2%	-1%	-3%	-3%	-5%	-5%	-4%	-4%
Resultado operativo	807,365	946,654	994,957	1,668,130	1,796,755	-108,166	723,228	1,476,573	6%	5%	4%	6%	5%	0%	2%	3%
<i>% Margen Operativo</i>	<i>6%</i>	<i>5%</i>	<i>4%</i>	<i>6%</i>	<i>5%</i>	<i>0%</i>	<i>2%</i>	<i>3.37%</i>								
+ Ingresos financieros			33,516	5,851	1,967	111	1,061	132	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
+ Otros Ingresos Act		81,879	251,222	610,673	627,937	6,095,077	1,978,757	259,579	0%	0%	1%	2%	2%	15%	5%	1%
- Costos de enajenación		-81,807	-6,923	-44,733	-44,733	-4,915,784	-1,209,533	-351,366	0%	0%	0%	0%	0%	-12%	-3%	-1%
- Costos financieros	-55,672	-87,856	-230,283	-580,447	-1,073,471	-1,520,580	-1,215,920	-949,532	0%	0%	-1%	-2%	-3%	-4%	-3%	-2%
- Diferencia neta por dif. de cambio	-5,792	11,797	3,062	-103,596	-254,031	141,211	46,049	-44,438	0%	0%	0%	0%	-1%	0%	0%	0%
Resultado antes de impuestos	745,901	952,474	970,667	1,593,688	1,054,424	-308,132	323,643	390,949	5%	5%	4%	5%	3%	-1%	1%	1%
- Impuesto a las ganancias	-254,504	-314,923	-323,892	-475,575	-350,745	-	-127,736	-179,833	-2%	-2%	-1%	-2%	-1%	0%	0%	0%
Resultado Neto	491,397	637,551	646,775	1,118,113	703,679	-308,132	195,907	211,115	4%	3%	3%	4%	2%	-1%	0%	0%
<i>% Margen Neto</i>	<i>4%</i>	<i>3%</i>	<i>3%</i>	<i>4%</i>	<i>2%</i>	<i>-1%</i>	<i>0%</i>	<i>0%</i>								

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 12. Estado de situación financiera (2017 – 2024) – análisis horizontal.

									ANÁLISIS HORIZONTAL							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Activos																
+ Efectivo y equivalentes	258,681	148,788	765,687	1,624,978	43,369	1,767,218	842,625	1,229,876	-42%	415%	112%	-97%	3975%	-52%	46%	
+ Cuentas por cobrar comerciales, neto	3,946,737	4,864,793	4,415,965	7,693,687	8,081,952	6,041,135	9,269,813	8,790,395	23%	-9%	74%	5%	-25%	53%	-5%	
+ Otras cuentas por cobrar	547,608	1,107,963	851,460	1,423,424	4,406,500	3,643,069	2,084,329	2,229,046	102%	-23%	67%	210%	-17%	-43%	7%	
+ Inventarios, neto	34,910	187,915	437,776	360,281	638,768	1,071,845	982,493	1,019,866	438%	133%	-18%	77%	68%	-8%	4%	
+ Otros activos corrientes (gastos pagados por adelantado)	12,885	40,852	577,497	422,748	1,200,666	344,648	314,931	250,512	217%	1314%	-27%	184%	-71%	-9%	-20%	
Activo corriente	4,800,821	6,350,311	7,048,386	11,525,118	14,371,254	12,867,915	13,494,192	13,519,694	32%	11%	64%	25%	-10%	5%	0%	
+ Depósitos a plazos					284,675	339,428	10,000	10,000					19%	-97%	0%	
+ Cuentas por cobrar relacionadas				478,255	478,255	719,831	681,555	602,886				0%	51%	-5%	-12%	
+ Otras cuentas por cobrar, neto a largo plazo			964,956	964,956	964,956	964,956	514,121	514,121			0%	0%	0%	-47%	0%	
+ Inversiones en subsidiarias y asociadas	241,616	241,616	241,616	241,616	241,616				0%	0%	0%	0%	-100%			
+ Propiedades, planta y equipo, neto	1,121,801	1,633,094	3,417,982	4,807,997	16,338,822	9,689,651	7,442,775	6,630,245	46%	109%	41%	240%	-41%	-23%	-11%	
+ Activos fijos brutos	1,905,505	2,682,500	4,520,109	6,791,437	19,813,707	13,812,978	12,822,563	12,237,721	41%	69%	50%	192%	-30%	-7%	-5%	
- Depreciación acumulada	-783,704	-1,049,406	-1,102,127	-1,983,441	-3,474,885	-4,123,327	-5,379,788	-5,607,477	34%	5%	80%	75%	19%	30%	4%	
+ Activo Diferido						91,890	25,272	53,018								
+ Intangibles, neto	2,756	2,756	7,756	7,756	7,756	19,402	19,402	120,520	0%	181%	0%	0%	150%	0%	521%	
Activo no corriente	1,366,173	1,877,466	4,632,310	6,022,325	17,553,150	10,765,899	8,001,570	7,317,903	37%	147%	30%	191%	-39%	-26%	-9%	
Activo total	6,166,994	8,227,778	11,680,696	18,025,698	32,687,334	24,693,073	22,187,317	21,450,484	33%	42%	54%	81%	-24%	-10%	-3%	
Pasivo y patrimonio																
+ Pasivos financieros	1,051,681	1,901,747	3,739,801	4,794,309	3,837,731	5,749,891	5,662,968	7,312,791	81%	97%	28%	-20%	50%	-2%	29%	
+ Cuentas por pagar comerciales	1,480,065	2,323,566	2,625,024	3,916,054	4,029,946	5,690,271	4,383,233	2,838,807	57%	13%	49%	3%	41%	-23%	-35%	
+ Cuentas por pagar relacionadas																
+ Otro pasivos corrientes	848,209	633,468	570,073	1,057,188	858,384	293,382	444,252	800,671	-25%	-10%	85%	-19%	-66%	51%	80%	
Pasivo corriente	3,379,955	4,858,781	6,934,899	9,767,551	8,726,061	11,733,544	10,490,453	10,952,269	44%	43%	41%	-11%	34%	-11%	4%	
+ Préstamos a largo plazo				3,069,272	14,352,590	2,765,949	2,034,490	616,837				368%	-81%	-26%	-70%	
+ Cuentas por pagar comerciales a LP			733,341	153,106	851,903	851,903	687,947	716,302			-79%	456%	0%	-19%	4%	
+ Otros pasivos a largo plazo						1,764,447	1,112,230	1,122,745						-37%	1%	
Pasivo no corriente	-	-	733,341	3,222,378	15,204,493	5,382,299	3,834,667	2,455,883			339%	372%	-65%	-29%	-36%	
Pasivos totales	3,379,955	4,858,781	7,668,240	12,989,929	23,930,554	17,115,843	14,325,120	13,408,152	44%	58%	69%	84%	-28%	-16%	-6%	
+ Capital social	323,100	323,100	443,100	443,100	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	0%	37%	0%	1365%	0%	0%	0%	
+ Acciones de inversión																
+ Otras reservas de capital	40,867	40,867	40,867	40,867	364,768	364,768	364,768	364,768	0%	0%	0%	793%	0%	0%	0%	
+ Resultados acumulados	2,423,072	3,005,030	3,528,489	4,551,802	1,902,325	722,775	1,007,741	1,187,878	24%	17%	29%	-58%	-62%	39%	18%	
Patrimonio total	2,787,039	3,368,997	4,012,456	5,035,769	8,756,780	7,577,230	7,862,196	8,042,333	21%	19%	26%	74%	-13%	4%	2%	
Pasivo y patrimonio	6,166,994	8,227,778	11,680,696	18,025,698	32,687,334	24,693,073	22,187,316	21,450,484	33%	42%	54%	81%	-24%	-10%	-3%	

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 13. Estado de situación financiera (2017 – 2024) – análisis vertical.

	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	ANÁLISIS VERTICAL							
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Activos																
+ Efectivo y equivalentes	258,681	148,788	765,687	1,624,978	43,369	1,767,218	842,625	1,229,876	4%	2%	7%	9%	0%	7%	4%	6%
+ Cuentas por cobrar comerciales, neto	3,946,737	4,864,793	4,415,965	7,693,687	8,081,952	6,041,135	9,269,813	8,790,395	64%	59%	38%	43%	25%	24%	42%	40%
+ Otras cuentas por cobrar	547,608	1,107,963	851,460	1,423,424	4,406,500	3,643,069	2,084,329	2,229,046	9%	13%	7%	8%	13%	15%	9%	10%
+ Inventarios, neto	34,910	187,915	437,776	360,281	638,768	1,071,845	982,493	1,019,866	1%	2%	4%	2%	2%	4%	4%	5%
+ Otros activos corrientes (gastos pagados por adelantado)	12,885	40,852	577,497	422,748	1,200,666	344,648	314,931	250,512	0%	0%	5%	2%	4%	1%	1%	1%
Activo corriente	4,800,821	6,350,311	7,048,386	11,525,118	14,371,254	12,867,915	13,494,192	13,519,694	78%	77%	60%	64%	44%	52%	61%	61%
+ Depósitos a plazos					284,675	339,428	10,000	10,000	0%	0%	0%	0%	1%	1%	0%	0%
+ Cuentas por cobrar relacionadas				478,255	478,255	719,831	681,555	602,886	0%	0%	0%	3%	1%	3%	3%	3%
+ Otras cuentas por cobrar, neto a largo plazo			964,956	964,956	964,956	964,956	514,121	514,121	0%	0%	8%	5%	3%	4%	2%	2%
+ Inversiones en subsidiarias y asociadas	241,616	241,616	241,616	241,616	241,616				4%	3%	2%	1%	1%	0%	0%	0%
+ Propiedades, planta y equipo, neto	1,121,801	1,633,094	3,417,982	4,807,997	16,338,822	9,689,651	7,442,775	6,630,245	18%	20%	29%	27%	50%	39%	34%	30%
+ Activos fijos brutos	1,905,505	2,682,500	4,520,109	6,791,437	19,813,707	13,812,978	12,822,563	12,237,721	31%	33%	39%	38%	61%	56%	58%	55%
- Depreciación acumulada	-783,704	-1,049,406	-1,102,127	-1,983,441	-3,474,885	-4,123,327	-5,379,788	-5,607,477	-13%	-13%	-9%	-11%	-11%	-17%	-24%	-25%
+ Activo Diferido						91,890	25,272	53,018								
+ Intangibles, neto	2,756	2,756	7,756	7,756	7,756	19,402	19,402	120,520	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Activo no corriente	1,366,173	1,877,466	4,632,310	6,022,325	17,553,150	10,765,899	8,001,570	7,317,903	22%	23%	40%	33%	54%	44%	36%	33%
Activo total	6,166,994	8,227,778	11,680,696	18,025,698	32,687,334	24,693,073	22,187,317	21,450,484	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Pasivo y patrimonio																
+ Pasivos financieros	1,051,681	1,901,747	3,739,801	4,794,309	3,837,731	5,749,891	5,662,968	7,312,791								
+ Cuentas por pagar comerciales	1,480,065	2,323,566	2,625,024	3,916,054	4,029,946	5,690,271	4,383,233	2,838,807								
+ Cuentas por pagar relacionadas																
+ Otros pasivos corrientes	848,209	633,468	570,073	1,057,188	858,384	293,382	444,252	800,671								
Pasivo corriente	3,379,955	4,858,781	6,934,899	9,767,551	8,726,061	11,733,544	10,490,453	10,952,269								
+ Préstamos a largo plazo				3,069,272	14,352,590	2,765,949	2,034,490	616,837								
+ Cuentas por pagar comerciales a LP			733,341	153,106	851,903	851,903	687,947	716,302								
+ Otros pasivos a largo plazo						1,764,447	1,112,230	1,122,745								
Pasivo no corriente	-	-	733,341	3,222,378	15,204,493	5,382,299	3,834,667	2,455,883								
Pasivos totales	3,379,955	4,858,781	7,668,240	12,989,929	23,930,554	17,115,843	14,325,120	13,408,152								
+ Capital social	323,100	323,100	443,100	443,100	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687								
+ Acciones de inversión																
+ Otras reservas de capital	40,867	40,867	40,867	40,867	364,768	364,768	364,768	364,768								
+ Resultados acumulados	2,423,072	3,005,030	3,528,489	4,551,802	1,902,325	722,775	1,007,741	1,187,878								
Patrimonio total	2,787,039	3,368,997	4,012,456	5,035,769	8,756,780	7,577,230	7,862,196	8,042,333								
Pasivo y patrimonio	6,166,994	8,227,778	11,680,696	18,025,698	32,687,334	24,693,073	22,187,316	21,450,484								

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 14. Ratios (2017 – 2024).

Liquidez	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ratio de Caja	0.08	0.03	0.11	0.17	0.00	0.15	0.08	0.11
Prueba Acida	1.41	1.27	0.95	1.14	1.57	1.01	1.19	1.14
Ratio Corriente	1.42	1.31	1.02	1.18	1.65	1.10	1.29	1.23

1.0

Solvencia	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ratio Solvencia	1.82	1.69	1.52	1.39	1.37	1.44	1.55	1.60
Pasivo / Patrimonio	1.21	1.44	1.91	2.58	2.73	2.26	1.82	1.67
Apalancamiento Financiero	2.21	2.44	2.91	3.58	3.73	3.26	2.82	2.67
Pasivo / EBITDA	3.19	3.99	4.74	5.10	6.46	8.29	6.02	4.13
Deuda / EBITDA	0.99	1.56	2.31	3.08	4.91	4.98	3.70	2.79

Gestión	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Periodo Prom. de Cobranza	104	95	72	91	74	52	81	72
Periodo Prom. de Pago	47	53	49	54	43	56	43	26
Periodo Promedio de Inventario	1	4	8	5	7	11	10	9
Ciclo de Efectivo	58	47	31	42	38	7	48	56

hacer ajuste a la cuenta inventario

Rentabilidad	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ROA	8%	8%	6%	6%	2%	-1%	1%	1%
ROE	18%	19%	16%	22%	8%	-4%	2%	3%
Margen Bruto	16%	14%	13%	15%	14%	12%	10%	10%
Margen Operativo	6%	5%	4%	6%	5%	0%	2%	3%
Margen Neto	4%	3%	3%	4%	2%	-1%	0%	0%
Margen EBITDA	8%	7%	7%	8%	9%	5%	6%	7%

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 15. Estado de resultados proyectado (2025 – 2034).

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ventas Netas	46,375,215	49,322,545	52,948,206	57,169,830	62,226,044	68,116,610	73,717,158	79,319,515	85,051,524	90,774,402
- Costo de Ventas (excluye depreciación)	-40,643,936	-43,227,020	-46,337,556	-50,032,105	-53,949,651	-59,056,740	-63,912,386	-68,769,599	-73,045,707	-77,960,748
Resultado bruto	5,731,279	6,095,525	6,610,650	7,137,725	8,276,393	9,059,870	9,804,773	10,549,916	12,005,816	12,813,654
<i>% Margen Bruto</i>	<i>12.4%</i>	<i>12.4%</i>	<i>12.5%</i>	<i>12.5%</i>	<i>13.3%</i>	<i>13.3%</i>	<i>13.3%</i>	<i>13.3%</i>	<i>14.1%</i>	<i>14.1%</i>
- Gastos administrativos (excluye depreciación)	-2,001,458	-2,011,083	-2,382,669	-2,858,492	-3,422,432	-3,746,414	-4,423,029	-4,759,171	-5,103,091	-5,446,464
+ Otros ingresos (gastos) operativos, neto	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
EBITDA	3,729,821	4,084,442	4,227,981	4,279,234	4,853,961	5,313,457	5,381,743	5,790,745	6,902,725	7,367,190
<i>% Margen EBITDA</i>	<i>8.04%</i>	<i>8.28%</i>	<i>7.99%</i>	<i>7.5%</i>	<i>7.8%</i>	<i>7.8%</i>	<i>7.3%</i>	<i>7.3%</i>	<i>8.1%</i>	<i>8.1%</i>
- Depreciación y Amortización	-4.3%	-4.1%	-4.5%	-5.0%	-5.5%	-5.5%	-6.0%	-6.0%	-6.0%	-6.0%
	-1,234,450	-1,050,730	-993,332	-975,423	-968,000	-604,227	-848,028	-654,841	-674,749	-676,674
Resultado operativo	2,495,372	3,033,713	3,234,649	3,303,811	3,885,962	4,709,229	4,533,716	5,135,904	6,227,976	6,690,516
<i>% Margen Operativo</i>	<i>5.38%</i>	<i>6.15%</i>	<i>6.11%</i>	<i>5.78%</i>	<i>6.24%</i>	<i>6.91%</i>	<i>6.15%</i>	<i>6.47%</i>	<i>7.32%</i>	<i>7.37%</i>
+ Ingresos financieros										
+ Otros Ingresos Act	601,815	798,000		585,200	725,656	896,454	834,446	660,786	839,530	701,028
- Costos de enajenación	-536,467	-547,257		-640,678	-628,475	-776,795	-666,749	-824,101	-707,354	-874,289
- Costos financieros	-941,417	-1,001,248	-1,074,849	-1,160,548	-1,263,189	-1,382,767	-1,496,458	-1,610,186	-1,726,546	-1,842,720
- Costos financieros Leasing - Renovación	-119,284	-99,410	-65,022	-55,138	-48,592	-113,151	-262,798	-173,444	-111,104	-66,990
- Diferencia neta por dif. de cambio										
Resultado antes de impuestos	1,500,020	2,183,798	2,094,779	2,032,647	2,671,362	3,332,971	2,942,156	3,188,958	4,522,503	4,607,544
- Impuesto a las ganancias	-472,506	-687,896	-659,855	-640,284	-841,479	-1,049,886	-926,779	-1,004,522	-1,424,589	-1,451,376
Resultado Neto	1,027,514	1,495,901	1,434,923	1,392,363	1,829,883	2,283,085	2,015,377	2,184,437	3,097,915	3,156,168
<i>% Margen Neto</i>	<i>2.2%</i>	<i>3.0%</i>	<i>2.7%</i>	<i>2.4%</i>	<i>2.9%</i>	<i>3.4%</i>	<i>2.7%</i>	<i>2.8%</i>	<i>3.6%</i>	<i>3.5%</i>

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 16. Estado de situación financiera proyectado (2025 – 2034).

	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Activos										
+ Efectivo y equivalentes	1,844,807.9	2,337,688.2	1,954,816.4	2,283,683.2	2,187,092.9	1,595,901.4	846,163.0	1,789,961.0	1,969,791.6	2,115,237.7
+ Cuentas por cobrar comerciales, neto	9,275,043.0	9,670,594.2	10,081,014.2	10,354,436.7	10,787,076.1	11,065,057.4	11,519,447.8	11,799,259.6	12,274,513.2	12,765,477.7
+ Otras cuentas por cobrar	2,624,918.9	2,587,905.5	2,592,260.8	2,588,609.2	2,576,018.2	2,553,474.8	2,699,870.6	2,854,659.6	3,018,322.9	3,191,369.4
+ Inventarios, neto	1,016,098.4	954,980.7	1,008,272.79	932,819.2	977,109.9	885,539.6	936,309.4	823,786.6	696,812.8	552,571.8
+ Otros activos corrientes (gastos pagados por adelantado)	264,873.9	281,707.7	302,415.8	326,527.8	355,406.6	389,050.8	421,038.5	453,036.6	485,775.2	518,461.7
Activo corriente	15,025,742	15,832,876	15,938,780	16,486,076	16,882,704	16,489,024	16,422,829	17,720,703	18,445,216	19,143,118
+ Depósitos a plazos										
+ Cuentas por cobrar relacionadas	630,702.92	647,929.81	665,346.94	673,038.38	690,372.87	697,098.62	714,205.76	684,357.06	662,823.71	638,273.88
+ Otras cuentas por cobrar, neto a largo plazo	278,251	290,118	302,430	310,633	323,612	331,952	345,583	353,978	368,235	382,964
+ Propiedades, planta y equipo, neto	6,259,835	6,276,902	5,283,570	5,093,740	5,096,734	6,241,197	8,854,440	9,083,791	9,644,913	9,906,278
+ Activos fijos brutos	12,651,762	12,932,059	12,932,059	13,138,277	13,393,163	14,257,194	16,894,999	17,127,100	17,534,486	17,780,721
- Depreciación acumulada	-6,391,927	-6,655,157	-7,648,489	-8,044,537	-8,296,429	-8,015,997	-8,040,559	-8,043,308	-7,889,573	-7,874,443
Activo no corriente	6,538,086	6,567,020	5,586,000	5,404,373	5,420,346	6,573,149	9,200,024	9,437,769	10,013,148	10,289,243
Activo total	22,194,531	23,047,826	22,190,127	22,563,488	22,993,423	23,759,272	26,337,059	27,842,830	29,121,187	30,070,635
Pasivo y patrimonio										
+ Pasivos financieros	7,457,399	7,365,689	5,893,373	5,722,224	5,218,528	5,075,887	6,560,012	7,294,614	7,240,466	7,022,873
+ Cuentas por pagar comerciales	2,822,496	3,103,687	3,402,921	3,598,017	3,908,440	4,132,518	4,525,495	4,777,962	5,226,096	5,525,718
+ Otro pasivos corrientes	826,344	878,861	942,102	1,017,217	1,096,866	1,200,700	1,299,422	1,398,175	1,485,114	1,585,043
Pasivo corriente	11,106,239	11,348,238	10,238,396	10,337,458	10,223,833	10,409,106	12,384,929	13,470,751	13,951,676	14,133,634
+ Préstamos a largo plazo	703,835	677,508	484,858	501,257	554,490	615,574	819,233	770,032	754,991	802,675
+ Cuentas por pagar comerciales a LP	705,624	744,885	782,672	791,564	820,772	826,504	859,844	860,033	888,436	884,115
+ Otros pasivos a largo plazo	1,122,745	1,122,745	1,099,275	1,069,808	1,164,951	1,222,095	1,183,983	1,216,056	1,380,545	1,473,438
Pasivo no corriente	2,532,203	2,545,138	2,366,805	2,362,630	2,540,213	2,664,173	2,863,061	2,846,122	3,023,973	3,160,228
Pasivos totales	13,638,442	13,893,376	12,605,200	12,700,088	12,764,047	13,073,278	15,247,990	16,316,874	16,975,648	17,293,862
+ Capital social	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687
+ Otras reservas de capital	364,768	364,768	364,768	364,768	364,768	364,768	364,768	364,768	364,768	364,768
+ Resultados acumulados	1,701,634	2,299,995	2,730,472	3,008,945	3,374,921	3,831,538	4,234,614	4,671,501	5,291,084	5,922,318
Patrimonio total	8,556,089	9,154,450	9,584,927	9,863,400	10,229,376	10,685,993	11,089,069	11,525,956	12,145,539	12,776,773
Pasivo y patrimonio	22,194,531	23,047,826	22,190,127	22,563,488	22,993,423	23,759,272	26,337,059	27,842,830	29,121,187	30,070,635
Deuda Financiera	9,283,979	9,165,942	7,477,505	7,293,290	6,937,968	6,913,556	8,563,229	9,280,703	9,376,003	9,298,986
Número de acciones comunes	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687	6,489,687
D/E	109%	100%	78%	74%	68%	65%	77%	81%	77%	73%
Capital invertido (Debt+equity-cash)	15,995,260	15,982,704	15,107,616	14,873,006	14,980,252	16,003,648	18,806,135	19,016,698	19,551,750	19,960,521

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 17. Estado de flujo de efectivo proyectado (2025 – 2034).

Sección	Detalle	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
		Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)	Monto (S/)
1. ACTIVIDADES OPERATIVAS											
	EBITDA	3,729,821.41	4,084,442.37	4,227,981.07	4,279,233.91	4,853,961.20	5,313,456.57	5,381,743.16	5,790,744.87	6,902,725.21	7,367,190.25
	- Impuestos pagados	-472,506.23	-687,896.24	-659,855.28	-640,283.93	-841,479.17	-1,049,885.97	-926,779.11	-1,004,521.90	-1,424,588.52	-1,451,376.48
	+/- Variación de capital de trat	-439,695.84	-571,173.66	-546,332.46	-792,764.80	-775,747.92	-1,090,378.96	-874,606.08	-1,092,202.30	-1,143,857.64	-1,173,765.09
	Flujo operativo neto	2,817,619.34	2,825,372.46	3,021,793.34	2,846,185.19	3,236,734.11	3,173,191.63	3,580,357.97	3,694,020.67	4,334,279.06	4,742,048.69
2. ACTIVIDADES DE INVERSIÓN											
	- Inversión neta (CapEx)	-370,409.74	-17,066.71	-993,331.84	-189,829.88	-2,993.65	-1,144,462.94	-2,613,243.16	-229,351.35	-561,121.04	-512,988.84
	+ Venta de activos	450,000.00	787,500.00	-	579,375.00	716,107.50	884,658.75	823,466.25	652,091.25	828,483.75	691,803.75
3. ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO											
	+ Deuda nueva	-	-	-	-	155,695.76	93,030.50	794,636.29	433,876.06	437,082.49	691,606.50
	- Pago de deuda	- 1,768,521.00	- 2,205,384.68	- 1,406,886.89	- 1,792,972.74	- 2,738,227.45	- 1,771,141.13	- 1,722,654.30	- 1,859,289.46	- 2,380,561.89	- 2,942,089.62
	- Dividendos pagados	-513,756.78	-897,540.81	-1,004,446.36	-1,113,890.77	-1,463,906.62	-1,826,468.30	-1,612,301.44	-1,747,549.21	-2,478,331.77	-2,524,934.32
Variación neta de caja	Variación neta del periodo	614,931.81	492,880.26	-382,871.76	328,866.80	-96,590.34	-591,191.49	-749,738.39	943,797.97	179,830.60	145,446.15
Caja inicial		1,229,876.08	1,844,807.89	2,337,688.16	1,954,816.40	2,283,683.20	2,187,092.86	1,595,901.38	846,162.98	1,789,960.95	1,969,791.55
Caja final	Caja inicial + Variación neta	1,844,807.89	2,337,688.16	1,954,816.40	2,283,683.20	2,187,092.86	1,595,901.38	846,162.98	1,789,960.95	1,969,791.55	2,115,237.70

Nota: Elaboración propia (2024).

Anexo 18. Ratios proyectados (2025 – 2034).

Liquidez	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ratio de Caja	0.17	0.21	0.19	0.22	0.21	0.15	0.07	0.13	0.14	0.15
Prueba Acida	1.26	1.31	1.46	1.50	1.56	1.50	1.25	1.25	1.27	1.32
Ratio Corriente	1.35	1.40	1.56	1.59	1.65	1.58	1.33	1.32	1.32	1.35

Solvencia	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Ratio Solvencia	1.63	1.66	1.76	1.78	1.80	1.82	1.73	1.71	1.72	1.74
Pasivo / Patrimonio	1.59	1.52	1.32	1.29	1.25	1.22	1.38	1.42	1.40	1.35
Apalancamiento Financiero	2.59	2.52	2.32	2.29	2.25	2.22	2.38	2.42	2.40	2.35
Pasivo / EBITDA	3.66	3.40	2.98	2.97	2.63	2.46	2.83	2.82	2.46	2.35
Deuda / EBITDA	2.43	2.27	2.17	1.75	1.50	1.31	1.28	1.48	1.34	1.27

Gestión	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Periodo Prom. de Cobranza	72	71	69	65	62	58	56	54	52	51
Periodo Prom. de Pago	25	26	26	26	26	25	25	25	26	26
Periodo Promedio de Inventario	9	8	8	7	7	5	5	4	3	3
Ciclo de Efectivo	56	53	50	46	43	39	36	33	30	28

hacer ajuste a la cuenta inventario

Rentabilidad	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
ROA	5%	6%	6%	6%	8%	10%	8%	8%	11%	10%
ROE	12%	16%	15%	14%	18%	21%	18%	19%	26%	25%
Margen Bruto	12%	12%	12%	12%	13%	13%	13%	13%	14%	14%
Margen Operativo	5%	6%	6%	6%	6%	7%	6%	6%	7%	7%
Margen Neto	2%	3%	3%	2%	3%	3%	3%	3%	4%	3%
Margen EBITDA	8%	8%	8%	7%	8%	8%	7%	7%	8%	8%

Nota: Elaboración propia (2024).