

# UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Facultad de Ingeniería Industrial y de  
Sistemas



PROCESO DE REESTRUCTURACION PATRIMONIAL EN  
UNA EMPRESA PESQUERA

**Informe de Suficiencia**

**Para optar por el Título Profesional de**

**INGENIERO INDUSTRIAL**

**JAVIER JESUS VASQUEZ CAMPOS**

Lima – Perú

**2003**

## **DEDICATORIA**

A mi madre y a mi tía, dos personas que me han apoyado siempre y a las que estaré eternamente agradecido.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, a mis profesores y a  
mis compañeros de trabajo.

## INDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	3
INTRODUCCION.....	5
CAPITULO I. ANTECEDENTES.....	6
1.1    DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	6
1.1.1    FLOTA Y DESEMBARQUE.....	6
1.1.2    PRODUCCIÓN.....	8
1.1.3    VENTAS.....	12
1.1.4    ANALISIS FODA.....	15
1.2    DIAGNOSTICO FUNCIONAL.....	18
1.2.1    DEL SECTOR.....	18
1.2.2    MERCADO NACIONAL.....	25
1.2.3    ORGANIZACION DE LA EMPRESA.....	26
CAPITULO II. MARCO TEORICO.....	28
2.1    LEY DEL SISTEMA CONCURSAL.....	30
2.2    INICIO DEL PRECEDIMIENTO CONCURSAL.....	31
2.3    SUSPENSIÓN DE LA EXIGIBILIDAD DE OBLIGACIONES.....	32
2.4    ORDENES DE PREFERENCIA.....	33
2.5    JUNTA DE ACREEDORES.....	35
CAPITULO III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	36
3.1    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	36
3.1.1    ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA.....	36

3.1.2 EVOLUCIÓN ECONÓMICO FINANCIERA.....	38
3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION.....	40
3.3 METODOLOGIA DE SOLUCION.....	41
3.3.1 LA EJECUCIÓN DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL .....	41
A.- Reorganización Empresarial y Segregación de Activos y Pasivos .....	42
B.- Estrategias Adoptadas - Programa de Producción y Ventas...44	
C.- Estructura de Ingresos y Costos.....	45
D.- Plan de Financiamiento .....	46
3.3.2 PROCESO DE SALIDA ORDENADA DEL MERCADO (LIQUIDACION).....	47
CAPITULO IV. EVALUACION DE RESULTADOS.....	49
4.1 DEL PLAN DE REESTRUCTURACION PATRIMONIAL .....	49
4.2 DEL PROCESO DE LIQUIDACION .....	52
4.3 ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA DECISION.....	54
CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	56
CAPITULO VI. BIBLIOGRAFIA.....	59
CAPITULO VII. ANEXOS.....	60

## DESCRIPTORES TEMATICOS

**Insolvencia.-** Situación económico y financiera de las empresas en la que no pueden atender sus obligaciones con terceros.

**Sistema Concursal.-** El Sistema Concursal está conformado por las normas aplicables a los procedimientos concursales, por los agentes que intervienen en los procedimientos concursales, así como por las Autoridades Administrativas y Judiciales a las que la Ley y/o sus normas complementarias o modificatorias asigne competencia.

**Acreedor.-** Persona Natural o Jurídica, sociedades conyugales y sucesiones indivisas. Se incluye a las sucursales en el Perú de organizaciones o sociedades extranjeras.

**Plan de Reestructuración Patrimonial.-** Es el negocio jurídico por el cual la Junta de Acreedores define los mecanismos para llevar a cabo la reestructuración económico financiera del deudor, con la finalidad de extinguir las obligaciones comprendidas en el procedimiento y superar la

crisis patrimonial que origino el inicio del mismo, en función de las particularidades y características propias del deudor en reestructuración.

**INDECOPI.-** Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.

**Sistema de refrigeración RSW.-** Sistema de refrigeración para conservar fresco el pescado capturado, instalado en las embarcaciones pesquera que destinan sus desembarques al Consumo Humano Directo (CHD).

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente desarrollara el caso de una empresa pesquera con mas de 30 años de operación en el sector pesquero, dedicada a la extracción, procesamiento y comercialización de harina, conservas, aceite y congelado de pescado.

La actividad económica pesquera se caracteriza por su mayor riesgo e incertidumbre (comparada con otras actividades económicas) debido a las variaciones de la disponibilidad de la materia prima y de la demanda (alta variación de los precios, principalmente de la harina y del aceite de pescado).

Hoy la sobre oferta nacional e internacional de conservas afecta a la demanda y tiene una notoria incidencia (reducción) en los precios.

Las variaciones de los volúmenes de captura de los recursos pesqueros dependen de la presencia o ausencia del Fenómeno del Niño, variaciones aleatorias e imprevisibles en la presencia de cardúmenes y en la política de



pesca que establece el Gobierno (con mayor o menor énfasis en la preservación de las especies). Consecuentemente, las proyecciones tienen niveles de alta incertidumbre.

La empresa en estudio alcanzó unos niveles de endeudamiento del orden de los US\$ 50 MM, siendo declarada en insolvencia.

***De la Insolvencia:*** La declaración de insolvencia de la empresa fue publicada por INDECOPI el 02.07.99. La Junta de Acreedores instalada acordó su continuidad operativa y reestructuración patrimonial.

***Del Plan:*** El Plan de Reestructuración Patrimonial (PRP) evalúa la evolución y situación de **la empresa** con el fin de determinar su capacidad de generación de fondos para atender sus necesidades operativas y sus obligaciones financieras.

***Del Proceso de Liquidación:*** Es otra alternativa que presenta el Sistema Concursal, será decisión de la Junta de Acreedores optar por esta vía para la recuperación de sus acreencias.

## **INTRODUCCION**

La empresa inicio sus operaciones en el año 1970, constituyéndose a finales de 1993 en un Consorcio Pesquero dedicado a la extracción, procesamiento y comercialización de harina, conservas, aceite y congelado de pescado.

Los niveles de producción y ventas de conservas y harina de pescado de la empresa presentaron una tendencia creciente hasta los años 1996 y 1997. Luego de estas fechas y a consecuencia del Fenómeno del Niño, la actividad pesquera descendió drásticamente, lo que determinó una reducción del flujo de ingresos en la empresa, esto sumado a las inversiones efectuadas durante ese periodo ocasionó el cumplimiento de obligaciones con proveedores y entidades financieras.

En marzo de 1999, a solicitud de un acreedor comercial, se inició el proceso de declaratoria de insolvencia de la empresa. El 02.07.99, INDECOPI publicó la declaración de insolvencia de la empresa y la Junta de Acreedores en sesión del 15 y el 20.12.99 acordó su continuidad operativa y reestructuración patrimonial.

## **CAPITULO I. ANTECEDENTES**

### **1.1 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO**

#### **1.1.1 FLOTA Y DESEMBARQUE**

La empresa operó hasta el año 2000 con 7 embarcaciones propias, (otras 2 se siniestraron en años anteriores). El volumen promedio de desembarque anual de esta flota para el período 1995-2000 - excluyendo el año 1998 atípico por efectos del Fenómeno del Niño - fue de 95.6 mil Tm. La capacidad total de bodega es de 2,216 Tm: 1,747 Tm para la harina y de 469 Tm para conservas.

Con demora, en 1997, la empresa adquirió 2 embarcaciones para incrementar y diversificar su flota (una nueva de 586 m<sup>3</sup> y sistema de refrigeración RSW y otra usada importada de Chile de 630 m<sup>3</sup>). Ambas naves tuvieron problemas de diseño, operación y adecuación a las faenas de pesca que coincidieron con períodos de contracción y crisis pesquera.

Durante el periodo jul-96 / may-99, la empresa sufrió la perdida por siniestro

de 4 embarcaciones con capacidad de bodega total de 443 TM.

Adicionalmente operaban con una Embarcación Pesquera harinera con capacidad de 202 TM, perteneciente a otra empresa, mediante contrato de arrendamiento.

En febrero del 2001 se inmovilizaron tres de embarcaciones, 2 harineras con un total de capacidad de bodega de 334 TM y la embarcación destinada al abastecimiento de la planta de conservas, esto por requerir de inversiones mayores para reparación y mantenimiento.

#### **Participación en la descarga País de Materia Prima para Harina**

**(Miles Tm)**

<b>AÑO</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Descarga Total País	6,558	7,460	5,923	1,206	6,732	9,556	6,348
Descarga empresa	98	159	125	54	101	100	66
% Participación	1.50%	2.13%	2.10%	4.51%	1.50%	1.04%	1.04%



El exceso crónico y creciente de la flota nacional ha acentuado la competencia en el mar. Los armadores compiten para lograr mayores capturas, en el periodo mas corto posible, sobre una biomasa determinada. Ello exige que las embarcaciones estén en óptimas condiciones. Asimismo, para procesar el máximo de pesca posible en épocas de disponibilidad, las plantas también deben estar en óptimas condiciones de operación.

Las nuevas tecnologías de pesca en las embarcaciones (propulsión y detección de cardúmenes) han incrementado la eficiencia y capacidad de pesca, incluso en naves con la misma capacidad de bodega.

### 1.1.2 PRODUCCIÓN

La empresa cuenta con plantas de procesamiento de pescado en Coishco (Chimbote) y Huarney. Las capacidades instaladas de procesamiento autorizadas son de 76 y 57 Tm/hora de materia prima para las plantas de harina y de 7,240 y 2,170 cajas/turno para las plantas conservas, respectivamente.

**Abastecimiento de materia prima.-** La flota de la empresa, puede cubrir el 24% de los requerimientos de las dos plantas de harina a plena capacidad de operación. Asimismo, la capacidad instalada de la planta de conservas podría procesar más del doble de la máxima capacidad de pesca de la embarcación que la abastece de materia prima.

PLANTA	REQTO. MP. PLANTA (Tm./año)	PESCA FLOTA	COBERTURA
HARINA	399,000	96,125	24%

Nota: Se han considerado 2 turnos diarios de 10 horas de trabajo, y 150 días de producción en promedio.

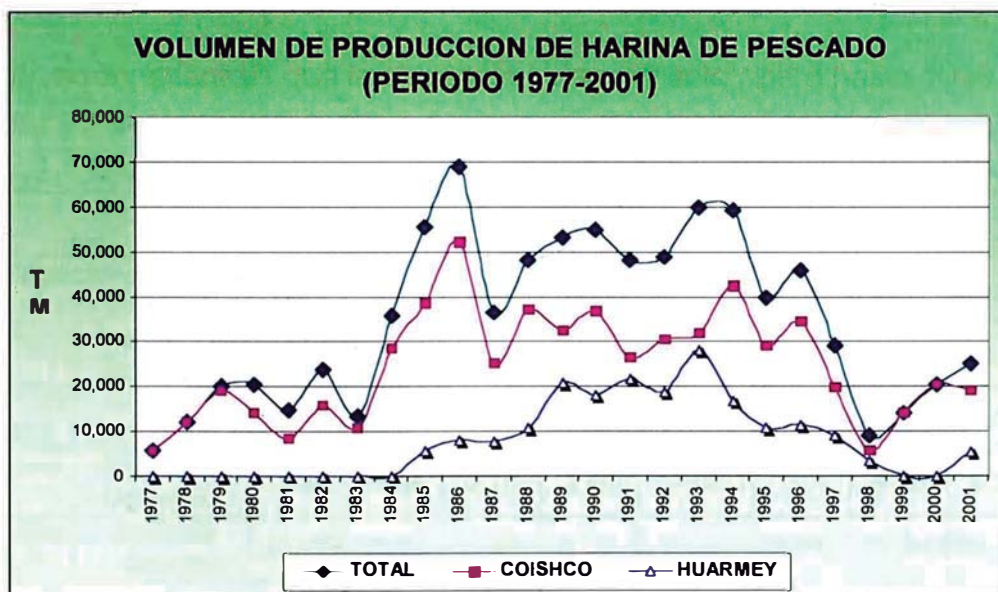
Esta insuficiente capacidad de la flota para satisfacer las necesidades de materia prima de las plantas de harina y conservas de pescado, obliga a que se lleve a cabo un activo ritmo de compra de materia prima de terceros; teniendo las limitaciones que el sector impone en épocas de escasez de recursos.

**Producción.-** En el año 1996 se alcanzó el nivel más alto de producción, presentándose luego una tendencia decreciente y llegando en el año 1998 a mínimos niveles de producción según se muestra a continuación:

**PRODUCCION DE HARINA DE PESCADO- Miles Tm.**

Planta	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Prom.
Coishco	28.4	32.3	17.2	5.6	13.9	21.2	20.0	19.8
Huarmey	12.4	11.5	9.1	3.4	1.9	0	5.3	6.2
<b>Total</b>	<b>40.8</b>	<b>43.8</b>	<b>26.3</b>	<b>9.0</b>	<b>15.8</b>	<b>21.2</b>	<b>25.2</b>	<b>26.0</b>

El siguiente gráfico presenta la evolución de los volúmenes de producción en los últimos 25 años:



La producción de conservas de pescado, en las plantas de Coishco y Huarmey, presentó una tendencia decreciente entre 1995 y el 2001 (con

excepción del año 1997, en que se registran los máximos niveles), según se aprecia a continuación:

### PRODUCCION DE CONSERVAS DE PESCADO – Miles de Cajas

Planta	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	Promedio
Coishco	908	806	1361	272	309	450	135.4	605.9
Huarmey	52	43	110	35	22	0	0	37.4
Total	960	849	1471	307	331	450	135.4	643.3

**Niveles de utilización de las plantas.-** La evolución de la utilización de las plantas de harina de pescado de Coishco y Huarmey registró tendencia decreciente, desde los años 1995 y 1996, llegando a niveles mínimos en 1998. En el año 2000 y el 2001 la planta de Coishco registró mejores niveles de utilización; mientras que la planta de Huarmey solo operó hasta 1999.

### NIVELES DE UTILIZACION DE LAS PLANTAS DE PRODUCCION DE HARINA DE PESCADO (Miles Tm)

Capacidad de producción por planta		1995	1996	1997	1998	1999 (*)	2000	2001	Prom.
Coishco	Producción registrada	28.40	32.30	17.20	5.60	13.90	21.20	20.00	19.80
50.7 Miles TM/Año	Nivel de Utilización	56.0%	63.8%	33.9%	11.1%	27.4%	41.8%	39.5%	39.1%
Huarmey	Producción registrada	12.40	11.50	9.10	3.40	1.90	-	5.30	6.23
38.0 Miles TM/Año	Nivel de Utilización	32.6%	30.3%	23.9%	8.9%	5.0%	0.0%	13.9%	16.4%

(\*) Huarmey opero medio año en 1999

Nota: Se han considerado 2 turnos diarios de 10 horas de trabajo, y 150 días de producción.



Las plantas conserveras de Coishco y Huarmey, presentaron niveles de utilización de planta variable, llegando a sus niveles máximos en el año 1997 y mínimo en 1998 y 1999, respectivamente (sin considerar el 2000 para el caso del Huarmey), según se muestra a continuación:

**NIVELES DE UTILIZACION DE LAS PLANTAS DE PRODUCCION DE CONSERVAS (Miles Cajas)**

Capacidad de producción por planta		1995	1996	1997	1998	1999 (*)	2000	2001	Prom.
Coishco	Producción registrada	908	806	1,361	272	309.00	450	135	605.9
1,520 Miles Cajas/Año	Nivel de Utilización	59.7%	53.0%	89.5%	17.9%	20.3%	29.6%	8.9%	39.9%
Huarmey	Producción registrada	52.00	43.00	110.00	35.00	22.00	0	0	52.40
456 Miles Cajas/Año	Nivel de Utilización	11.4%	9.4%	24.1%	7.7%	4.8%	0.0%	0.0%	11.5%

(\*) Huarmey opero medio año en 1999

Nota: Se han considerado 210 días de producción en promedio.

### 1.1.3 VENTAS

**De harina de pescado;** sus principales destinos de exportación en el período 1997-2001 han sido China y Alemania, habiendo exportado en promedio US\$ 10.8 millones/año, según muestra el cuadro siguiente:

**EXPORTACION DE HARINA DE PESCADO – Miles US\$**

PAÍSES	2001	2000	1999	1998	1997	Media	%
China	9,508	7,647	2,755	1,383	10,474	6,353	59
Alemania	794		200	3,782	3,913	2,172	20
Filipinas	40	367	43		2,340	698	7
Israel					1,245	623	6
Portugal			930			465	4
Otros	1,021	204	342	310		469	4
<b>TOTAL</b>	<b>11,363</b>	<b>8,218</b>	<b>4,270</b>	<b>5,475</b>	<b>17,972</b>	<b>10,780</b>	<b>100</b>

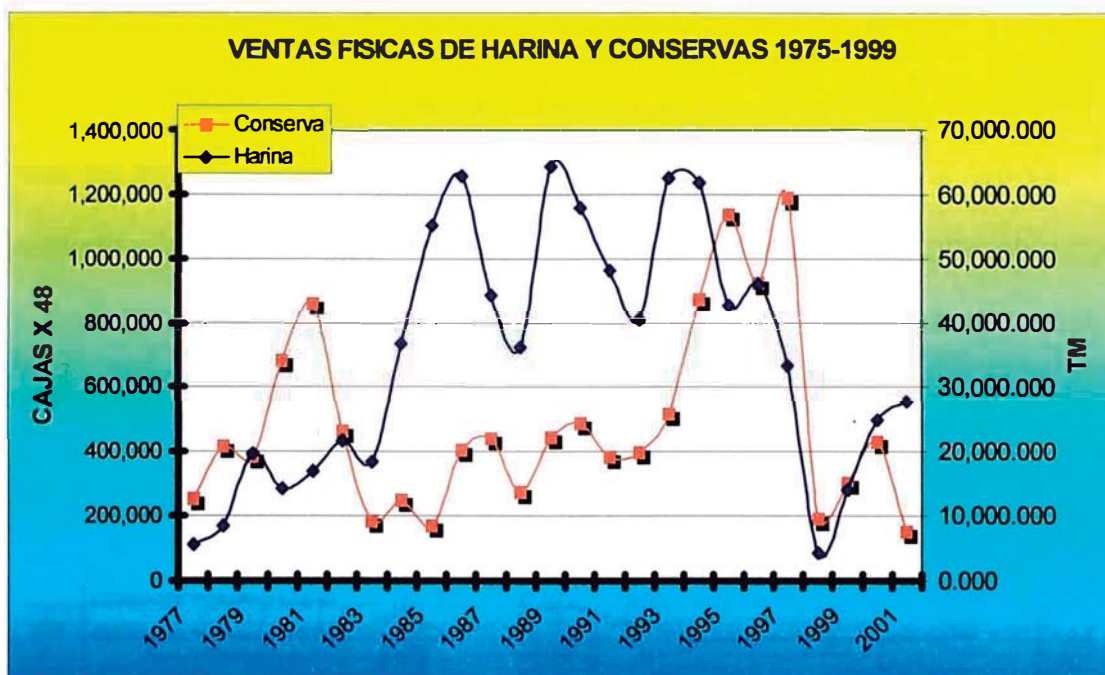
En este período la producción de harina ha sido muy baja, limitando así la posibilidad de aprovechar la demanda existente.

**De las conservas;** los principales países destino de las exportaciones de conservas de pescado en los 5 últimos años, han sido Colombia, Sudáfrica e Inglaterra. En promedio la empresa exportó US\$ 7 millones/año de conservas de pescado. Sin embargo las cifras anuales no son comparables con las del año 1997, según se muestra en el cuadro siguiente:

**EXPORTACIONES DE CONSERVAS – Miles US\$**

PAÍSES	2001	2000	1999	1998	1997	Media	%
Colombia	1,394	2,232	1,828	2,089	4,027	2,314	21%
Sudáfrica	27	-	-	360	4,221	922	9%
Inglaterra	-	216	98	272	2,704	658	6%
Chile	-	189	584	336	1,827	587	5%
Estados Unidos	40	506	459	402	1,422	566	5%
Uruguay	85	441	404	160	1,216	461	4%
Panamá	184	618	430	277	1,033	508	5%
Otros 21 países	211	972	536	433	2,828	996	9%
<b>TOTAL</b>	<b>1,941</b>	<b>5,173</b>	<b>4,340</b>	<b>4,330</b>	<b>19,277</b>	<b>7,012</b>	<b>100%</b>

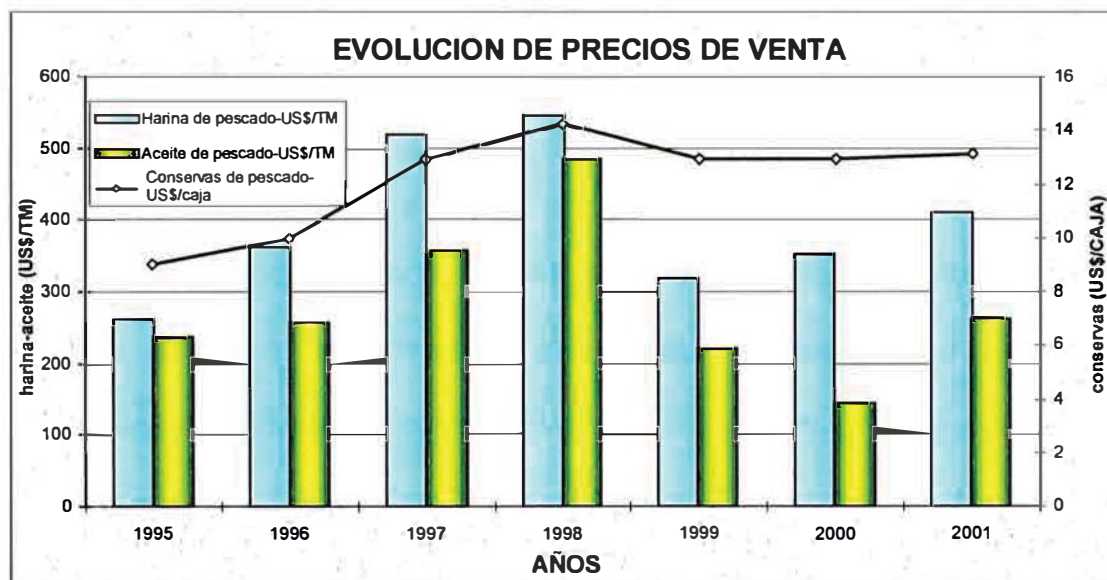
En los últimos 25 años las ventas de harina y conservas de la empresa presentaron un comportamiento variable y cíclico con más intensidad que las tendencias nacionales. Los volúmenes mínimos coincidieron con la presencia severa del Fenómeno del Niño (1983 y 1998), seguidos de períodos de expansión y rápida recuperación para el caso de la harina y un ritmo creciente menos marcado para las conservas, según se aprecia en el gráfico siguiente:



Dentro del período 1995-2001, la tendencia del nivel de ventas fue creciente hasta 1997 (año en que alcanzó su máximo) para luego presentar una contracción sostenida hasta 1999, como consecuencia del Fenómeno del Niño, periodo en que el 94% de las ventas de harina y conservas de pescado se colocaron en el mercado de exportación. El valor de las ventas de los años 2000 y 2001 superó US\$ 14 millones.

La participación de las ventas, tanto de harina como de conservas, tienden a ser similares en los valores registrados, superando la harina a las conservas en años de abundancia de la anchoveta y especies afines en los años 1996 y el 2001.

**De los precios.-** La evolución de los precios de venta de la harina y aceite de pescado, muestra una tendencia creciente hasta 1998 y decreciente a partir de dicho año; menores variaciones se aprecian para las conservas de pescado. Se observa que los mayores precios se registraron precisamente en épocas de escasez, en pleno Fenómeno del Niño, conforme se muestra en el gráfico siguiente:



#### 1.1.4 ANALISIS FODA

##### **FORTALEZAS**

Si bien en el año 2001 hubo una disminución de los volúmenes de producción nacional de harina de pescado del 27% respecto al 2000, la empresa incrementó su producción en 23%, mejorando significativamente su participación en la producción nacional. Sucedió lo contrario en la producción

de conservas debido a la paralización de la embarcación que suministra de materia prima a la planta.

Mejoramiento de la calidad de la harina producida, logrando premio en ventas diferenciadas (% proteínas).

Se ha mejorado la operatividad y eficiencia de pesca de las embarcaciones, reactivado la planta de Huarmey y mejorado los rendimientos y eficiencia de las plantas de procesamiento.

### ***OPORTUNIDADES***

La sobrecapacidad instalada de las plantas de procesamiento presiona sobre la demanda de materia prima. La actual expansión de la oferta nacional e internacional de conservas presiona sobre los precios y demanda.

Se ha establecido una buena relación con los clientes y proveedores de bienes y servicios.

Se ha incursionado en nuevos mercados de harina y reiniciando la exportación del aceite de pescado (Japón y Noruega).

### ***DEBILIDADES***

La competencia exige que las embarcaciones y plantas estén en óptimas condiciones de operación para extraer y procesar el máximo de pesca posible en épocas de mayor disponibilidad. Sin embargo, esta no era la

situación de la empresa, que técnica y económicamente la llevó a la insolvencia y posteriormente al cambio de su administración.

El exceso crónico y creciente de la flota nacional, así como las nuevas tecnologías de pesca en las embarcaciones y plantas de transformación industrial agudizan la competencia por el abastecimiento del recurso en el mar y en tierra.

La empresa no pudo operar 3 embarcaciones por falta de financiamiento para ejecutar el mantenimiento exigido por la compañía aseguradora y por requerimiento del acreedor hipotecario.

### **AMENAZAS**

La actividad pesquera en general respecto a otras actividades económicas implica mayor riesgo e incertidumbre esto debido a factores ambientales como el fenómeno del Niño y a la política de manejo que establezca el Gobierno en el Sector Pesca que impactan sobre los volúmenes de biomasa y captura de los recursos pesqueros.

Se debe tener en cuenta además que históricamente los precios internacionales de la harina de pescado han fluctuado ampliamente y son afectados por numerosos factores fuera del control de las empresas productoras.

Actualmente se considera a la harina de soya como sustituto de la harina de pescado FAQ; sin embargo, dada sus cualidades no sería un sustituto perfecto.

## **1.2 DIAGNOSTICO FUNCIONAL**

### **1.2.1 DEL SECTOR**

En el mar peruano se presenta la corriente de Humboldt, llamada también corriente del Perú, caracterizada por la presencia de aguas frías y por ocupar el lugar más oriental de las corrientes superficiales que fluyen por el pacífico sur. La presencia de esta corriente se suma a las condiciones especiales del zócalo continental para el desarrollo de las especies hidrobiológicas.

Es una de las zonas de afloramiento y de productividad primaria más intensas y ricas del globo, originando una actividad reproductiva de gran variedad de recursos hidrobiológicos.

El fenómeno de afloramiento es una de las principales características del mar peruano, consiste en el ascenso de las aguas algo más profundas y más frías hacia la superficie del mar, trayendo a su vez un alto contenido de sales minerales y nutrientes debido a las dinámicas de las corrientes y subcorrientes marinas, favoreciendo así a la riqueza ictiológica.

## **CUALIDADES DEL ZÓCALO CONTINENTAL**

El zócalo continental está conformado por la plataforma continental, que se encuentra cubierta por las aguas marinas hasta una profundidad de 200 metros. En él, se vienen a depositar los sedimentos acarreados por los ríos de la vertiente del pacífico, debido a esto sus aguas se ven enriquecidas por los elementos mineralizados que son llevados desde el continente. Debido a su poca profundidad, facilita el ingreso de los rayos solares produciéndose el desarrollo de fitoplancton (primer y principal eslabón de la cadena alimenticia) el cual abastece de alimento a especies conformadas por millones de cardúmenes pelágicos menores y demersales, constituyéndose en una zona altamente productiva.

## **EL FENÓMENO “EL NIÑO”**

“El Niño” consiste en el calentamiento anómalo del pacífico tropical producido por el transporte de masas de aguas cálidas desde la costa del pacífico occidental hacia las costas de Sudamérica, modificando y tropicalizando la ecología de la región.

Estadísticamente, se registra su presencia con una periodicidad de 2 a 7 años. es un fenómeno recurrente de larga data, teniéndose registro de este evento desde 1525. Durante su presencia, se observa la llegada de peces de aguas cálidas, mientras que las especies de aguas frías buscan aguas algo más profundas, originándose un temporal alejamiento de los caladeros



e interrumpiendo las actividades de la industria productora de harina y aceite de pescado principalmente, y favoreciendo el desarrollo de otras pesquerías basadas en recursos de oportunidad.

## **ESPECIES PESQUERAS**

La riqueza del mar peruano acoge a innumerables especies; en él se han identificado 1,070 especies de peces, 1,170 especies de moluscos, 464 de crustáceos; de éstas, las especies comerciales representan el 16%, 4% y 7% respectivamente.

## **DISTRIBUCIÓN DE LAS ESPECIES**

Estas especies, pueden encontrarse en cinco ambientes marinos. Los subsistemas pelágico y demersal o bentónicos son definidos por su profundidad, mientras que los sistemas litoral, costero o nerítico y oceánico por su distancia a la costa; de forma que la ubicación de una especie estará determinada por la combinación de ambas variables.

Como podemos apreciar, el Perú goza de ***ciertas ventajas comparativas*** en la actividad pesquera, debido a la importancia del ecosistema de la corriente de Humboldt y a su ubicación en la cuenca del pacífico, teniendo una biomasa aproximada de 16 millones de toneladas que caracteriza su riqueza y la presencia de una industria pesquera de importancia mundial.

## **PRINCIPALES ESPECIES PESQUERAS**

En el mar peruano existen especies que habitan en el dominio pelágico, siendo las más importantes la anchoveta, sardina, jurel, caballa y los atunes; mientras que en el dominio bentónico o demersal, podemos citar a la merluza, congrios, tollos, etc. También, hay especies que viven en el talud continental como el bacalao de profundidad, langostinos de profundidad, centollas y langostas. además, encontramos especies que viven en las zonas costeras o litoral como lorna, pejerrey, suco, etc.

## **LA ANCHOVETA**

Hablar de la pesquería peruana, es hablar de la anchoveta, cuya abundante presencia ha sustentado y viene sustentando la mayor industria productora de harina y aceite de pescado en el ámbito mundial, que en los últimos 50 años, ha generado un efecto multiplicador en el desarrollo de las diversas industrias conexas involucradas para procesar alrededor de 280 millones de toneladas métricas, tanto de esta especie pelágica como de otras, siendo importante resaltar la sardina, el jurel y la caballa, que se aunaron a los procesos de reducción en los últimos 25 años.

## **ESTADÍSTICAS DE DESEMBARQUE**

Cabe señalar que durante la década de los 80, la anchoveta tuvo una recuperación significativa como consecuencia de las medidas de control y

protección, mostrando importantes stocks en sus volúmenes de biomasa a inicios de la década de los 90. A partir del año 1988, mostró una tendencia creciente en sus capturas gracias a que la biomasa de este recurso empezó a mostrar signos de recuperación, dando como resultado desembarques por encima de los 4 millones de toneladas anuales.

### **LA FLOTA PESQUERA NACIONAL**

A fin de efectuar la racional explotación de estos recursos hidrobiológicos, la industria ha desarrollado una flota pesquera compuesta por 645 embarcaciones de cerco, 68 de arrastre, 24 multipropósito y 05 palangreras, cuyas capacidades de bodega son de 172,500 metros cúbicos, 9,700 m<sup>3</sup>, 3,600 m<sup>3</sup> y 800 m<sup>3</sup>, respectivamente.

La flota pesquera está concentrada principalmente en la extracción de recursos destinados al consumo humano indirecto, mediante embarcaciones de cerco, y se estima que la actual capacidad de bodega duplica la necesaria para que el recurso sea plenamente explotado, por lo que es necesario disminuirla a fin de garantizar la conservación del recurso.

### **LAS PLANTAS**

A lo largo de la costa peruana se encuentra la gran mayoría de las plantas de procesamiento pesquero. de las 350 instalaciones industriales pesqueras, aproximadamente el 40% se destinan a la producción de harina y aceite de

pescado, seguida de las plantas de enlatado con el 29 % del total. La industria de harina y aceite de pescado, cuenta con 140 plantas para el procesamiento de harinas estándares (62%), harinas especiales (24%) y harinas de residuos (14%), con una capacidad instalada total de 8,816 toneladas métricas por hora.

## **PRODUCCIÓN DE HARINA DE PESCADO**

La harina de pescado, es el producto de mayor volumen de producción en el Perú; representa el 75% de la producción nacional pesquera, al cual se le destina más del 90% de los desembarques. Su producción creció en 121% en la última década, pasando de un promedio anual de 723 mil toneladas métricas en la década de los 80' a un millón 599 mil toneladas métricas en el período 1990 –1999. En el 2000, alcanzó dos millones 209 mil toneladas métricas como resultado de una captura equivalente a nueve millones 723 mil toneladas métricas de recursos hidrobiológicos. Según el tipo de harina, el 57% es del tipo standard, el 37% es harina prime y el restante 6% harina súper prime. Entre los años 1997 y 1998, la producción de harina registró una fuerte contracción de –17% y –48% respectivamente, debido a los efectos del fenómeno de “el niño” sobre la biomasa de la anchoveta y sardina. en 1999 y 2000 se ha notado una notable mejoría retornando a niveles de 1990 -1996. La eficiencia operativa de las plantas de harina de pescado, ha seguido mejorando considerablemente a lo largo de la última década, gracias a la implementación de plantas de agua de cola en el

proceso productivo. es así como, el ratio de transformación ha pasado de 5.0 toneladas de pescado por tonelada de harina en 1990 a 4.4 toneladas de pescado por tonelada de harina, para el año 2000. esto significa que con la misma capacidad de transformación, la industria de harina de pescado puede producir ahora 14% más harina que en 1990.

La producción de aceite de pescado, por su parte registró 593 mil toneladas métricas en el año 2000, con un aumento del 15% respecto del año anterior.

## **EXPORTACIONES**

El sector pesquero se constituye como un elemento clave en la economía nacional, ya que es la segunda fuente de divisas para el país, con 16.2% del total de las exportaciones del año 2001, luego del sector minero. Las exportaciones pesqueras, representaron en el año 2001 un total, de 1,124 millones de dólares. además, la harina de pescado es el tercer producto generador de divisas después del oro y del cobre.

Nuestro principal mercado de destino es China, seguido de Japón, Alemania y Taiwán.

El aceite de pescado, es considerado un "commodity" al igual que la harina de pescado y esta teniendo una importancia creciente en los mercados internacionales, por lo que la industria esta realizando esfuerzos en sus procesos de recuperación, almacenamiento y manipuleo, su rendimiento

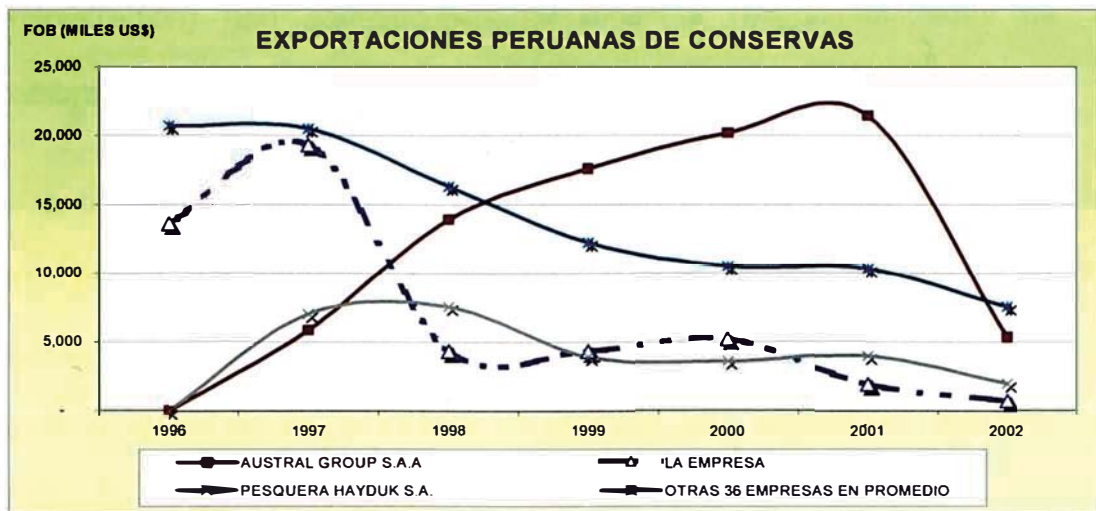
muy variable, dependiendo, principalmente, de las características de la especie y la estacionalidad.

Los principales mercados de destino son los mayores exportadores de salmón y trucha en el ámbito mundial, representados por noruega y chile; siguen en importancia países bajos con un 13%. Estos países hacen en conjunto más del 58% del total de las exportaciones.

### **1.2.2 MERCADO NACIONAL**

Durante el periodo 1990 – 1997 el sector pesquero mostró un alto grado de crecimiento sobre la base de tres factores: i) abundancia de recursos; ii) precios elevados - durante este periodo se alcanzó el precio más alto en los últimos 15 años (US\$650/TM); y, iii) la apertura del sector a la inversión privada, lo cual incrementó la capacidad de planta y de flota. Durante 1998, los niveles de captura se redujeron drásticamente como consecuencia del Fenómeno “El Niño”.

A partir de 1997 la competencia nacional empezó a tener una participación cada vez mayor (tanto en el mercado interno como en las exportaciones peruanas), al mismo tiempo la empresa registró una disminución de sus ventas, más acentuada que la de la tendencia nacional.



**VALOR FOB (EN MILES US\$)**

EMPRESAS	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
AUSTRAL GROUP S.A.A	-	5,831	13,881	17,597	20,158	21,401	5,363
LA EMPRESA	13,579	19,277	4,330	4,340	5,173	1,941	748
PESQUERA HAYDUK S.A.	-	6,998	7,545	3,906	3,568	3,991	1,994
OTRAS 36 EMPRESAS	20,674	20,459	16,300	12,225	10,501	10,314	7,547
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>34,253</b>	<b>52,565</b>	<b>42,055</b>	<b>38,068</b>	<b>39,400</b>	<b>37,647</b>	<b>15,653</b>

FUENTE: PROMPEX

### 1.2.3 ORGANIZACION DE LA EMPRESA

La empresa ha tenido una organización vertical en la cual las líneas de comunicación no reflejaban lo que establecía el organigrama, lo que dificultaba el adecuado flujo de información.

Los principales cargos gerenciales fueron desempeñados hasta setiembre del 2000 por familiares de los principales accionistas, con altos costos laborales. Existían gerencias innecesarias creadas por favoritismo familiar. Dos personas (el Presidente Ejecutivo y el Gerente General de la actual

administración) han asumido las funciones y responsabilidades de 5 miembros de la familia a un menor costo para la empresa.

En la planta se carecía de una supervisión efectiva y que el grado de dependencia, las funciones y responsabilidades de los empleados no se encontraban bien definidas. Estos antecedentes hacían necesaria la implementación de un programa de gestión que permitiese optimizar el empleo de los recursos humanos necesarios.

Durante el año 2001, la empresa dio ocupación en promedio alrededor de 432 trabajadores, de los cuales 77 son empleados, 288 obreros y 67 tripulantes, siendo el número de estos dos últimos grupos de naturaleza variable, en función al ritmo de la pesca y de las necesidades de producción. El costo anual en sueldos y salarios fue de US\$ 2.4 millones, de los cuales US\$ 830 mil correspondieron a los empleados, US\$ 775 mil a obreros y US\$ 809 mil a tripulantes.



## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

Desde 1993, el Perú cuenta con procedimientos que permiten a las empresas que afrontan situaciones de cesación de pago de obligaciones prevenir situaciones de crisis, lo que se llama Proceso de Insolvencia.

Estos procedimientos han sido diseñados para fortalecer el patrimonio de las empresas que se encuentran frente a un difícil panorama económico, debido a una reducción de la demanda de sus productos o servicios, o al aumento de su cartera pesada por falta de pago de sus clientes, lo que conduce a muchas empresas a enfrentar problemas de liquidez para cumplir con las obligaciones asumidas frente a sus proveedores e incluso a sus trabajadores.

En estos procesos las principales decisiones son tomadas y promovidas por los propios acreedores, en coordinación con la empresa, asumiendo el Estado peruano a través del Indecopi un rol supervisor de la legalidad de los procesos.

Los empresarios deben:

- Elegir el momento oportuno y no esperar a que sea demasiado tarde.
- Promover la conciliación de créditos, comunicando oportunamente a su personal la situación de la empresa y la importancia de acceder al sistema.
- Diseñar un buen Plan de Reestructuración, Acuerdo Global de Refinanciación, Plan de Reprogramación de Pagos o Convenio de Saneamiento.
- Saber negociar dicho Plan, Acuerdo o Convenio con los Acreedores.
- Tener la convicción de que si la empresa no es viable, el uso de estos procedimientos solo prolonga la agonía de la empresa, en perjuicio de los acreedores y del propio accionista.

Los acreedores deben:

- Promover la conciliación de créditos facilitando el saneamiento de la empresa de la que es proveedor, trabajador u otro tipo de acreedor.
- Garantizar que se use el Plan, Acuerdo o Convenio en el caso de empresas viables.

- Saber que mas vale una acreencia reestructurada que el 100% de una deuda impaga.

## **2.1 LEY DEL SISTEMA CONCURSAL**

Estos procedimientos se regulan a través de la actual Ley del Sistema Concursal, el objetivo de este Sistema Concursal es la permanencia de la unidad productiva, la protección del crédito y el patrimonio de la empresa; donde los agentes del mercado procuraran una asignación eficiente de sus recursos durante los procedimientos concúrsales orientando sus esfuerzos a conseguir el máximo valor del patrimonio en crisis.

La finalidad de los procedimientos concúrsales es propiciar un ambiente idóneo para la negociación entre los acreedores y el deudor sometido a concurso, que les permita llegar a un acuerdo de reestructuración o, en su defecto, a la salida ordenada del mercado, bajo reducidos costos de transacción.

A partir de la fecha de publicación de Insolvencia de la empresa, se suspende la exigibilidad de todas las obligación que el deudor tuviera pendiente de pago a dicha fecha, sin que este hecho constituya una novación de tales obligaciones, aplicándose a éstas, cuando corresponda, la tasa de interés que fuese pactada por la Junta de estimarlo pertinente. En

este caso, no se devengara intereses moratorios por los adeudos mencionados, ni tampoco procederá la capitalización de intereses.

## **2.2 INICIO DEL PRECEDIMIENTO CONCURSAL**

El proceso de Insolvencia es una alternativa que puede ser utilizada por el deudor o por alguno de sus acreedores (laborales, financieros, comerciales, tributarios).

### **A pedido de los acreedores:**

Uno o varios acreedores deben acreditar que se le adeuda por mas de 30 días siguientes a su vencimiento un crédito que en conjunto sea mayor a 50 Unidades Impositivas Tributarias vigentes en la fecha de la solicitud.

### **A pedido del deudor:**

El deudor debe acreditar que se encuentra en alguno de los siguientes casos:

- Que más de un tercio del total de sus obligaciones se encuentran impagas por un periodo mayor a 30 días calendario; o
- Que tenga perdidas acumuladas, deducidas las reservas, cuyo importe sea mayor al tercio del capital social pagado.

## **2.3 SUSPENSIÓN DE LA EXIGIBILIDAD DE OBLIGACIONES**

A partir de la fecha de la publicación de Insolvencia, se suspenderá la exigibilidad de todas las obligaciones que el deudor tuviera pendientes de pago a dicha fecha, sin que este hecho constituya una novación de tales obligaciones, aplicándose a éstas, cuando corresponda, la tasa de interés que fuese pactada por la Junta de estimarlo pertinente. En este caso, no se devengará intereses moratorios por los adeudos mencionados, ni tampoco procederá la capitalización de intereses.

La suspensión durará hasta que la Junta apruebe el Plan de Reestructuración, el Acuerdo Global de Refinanciación o el Convenio de Liquidación en los que se establezcan condiciones diferentes, referidas a la exigibilidad de todas las obligaciones comprendidas en el procedimiento y la tasa de interés aplicable en cada caso, lo que será oponible a todos los acreedores comprendidos en el concurso.

La inexigibilidad de las obligaciones del deudor no afecta que los acreedores puedan dirigirse contra el patrimonio de los terceros que hubieran constituido garantías reales o personales a su favor, los que se subrogarán de pleno derecho en la posición del acreedor original.

En el caso de concurso de una sucursal la inexigibilidad de sus obligaciones no afecta la posibilidad de que los acreedores puedan dirigirse por las vías

legales pertinentes contra el patrimonio de la principal situada en territorio extranjero.

## **2.4 ORDENES DE PREFERENCIA**

En los procedimientos de disolución o liquidación, el orden de preferencia en el pago de los créditos es el siguiente:

### **Primero:**

Remuneraciones y beneficios sociales adeudados a los trabajadores, aportes impagos al Sistema Privado de Pensiones o a los regímenes previsionales administrados por la Oficina de Normalización Previsional, la Caja de Beneficios y Seguridad Social del Pescador u otros regímenes previsionales creados por ley, así como los intereses y gastos que por tales conceptos pudieran originarse.

### **Segundo:**

Los créditos alimentarios, hasta la suma de una (1) UIT mensual.

### **Tercero:**

Los créditos garantizados con hipoteca, prenda, anticresis, warrants, derecho de retención o medidas cautelares que recaigan sobre bienes del deudor, siempre que la garantía correspondiente haya sido constituida o la medida cautelar correspondiente haya sido trabada con anterioridad a la

fecha de publicación de la insolvencia. Estos créditos mantienen el presente orden de preferencia aún cuando los bienes que los garantizan sean vendidos a adjudicados para cancelar créditos de ordenes anteriores, pero sólo hasta el monto de realización o adjudicación del bien que garantizaba los créditos.

**Cuarto:**

Los créditos de origen tributario del Estado, incluidos los del Seguro Social de Salud – ESSALUD, sean tributos, multas, intereses, moras, costas y recargos; y

**Quinto:**

Los créditos no comprendidos en los órdenes precedentes y el saldo de los créditos del tercer orden que excedieran del valor de realización o adjudicación del bien que garantizaba dichos créditos.

Cualquier pago efectuado por el deudor a alguno de sus acreedores, en ejecución del Plan de Reestructuración o el Convenio de Liquidación, será imputado, en primer lugar, a las deudas por concepto de capital y luego al pago de gastos e intereses.

## 2.5 JUNTA DE ACREEDORES

Las atribuciones y responsabilidades que la Ley del Sistema Concursal señala para la Junta de Acreedores son las siguientes:

- a). Decidir el destino del deudor, pudiendo optar entre cualquiera de las siguientes alternativas:
  - El inicio de una reestructuración patrimonial.
  - La disolución y/o liquidación, con excepción de los bienes inembargables.
- b). Supervisar los acuerdos adoptados, para lo cual podrá tomar todas las medidas que considere pertinentes.
- c). Solicitar al administrador o liquidador, según sea el caso, la elaboración de informes económicos financieros que considere necesarios para la adopción de sus acuerdos.
- d). Designar de entre sus miembros a un Comité en el cual podrá delegar todo o en parte las atribuciones que le confiere la Ley, con excepción de la decisión a que se refiere e, literal a).



## **CAPITULO III. PROCESO DE TOMA DE DECISIONES**

### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La empresa presentaba problemas para iniciar su reestructuración debido a:

- Las pésimas condiciones de conservación y operación de la flota y plantas industriales.
- El sobreendeudamiento y a la vez la falta de financiamiento para solventar sus necesidades de mantenimiento.
- Desconfianza de los acreedores bancarios y proveedores sobre la gestión y las perspectivas de la empresa.

#### **3.1.1 ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA**

Al 02.07.1999, el monto total de obligaciones estructurales registradas en la contabilidad de la empresa (incluyendo aquellas no reconocidas todavía por INDECOPI) mas la porción vigente de las operaciones de arrendamiento financiero sumaban US\$ 43.5 millones. Los principales acreedores son el

Banco Wiese Sudameris con el 43% y el Banco Latino (créditos actualmente asumidos por Interbank) con el 21%.

La composición de la deuda estructural era la siguiente:

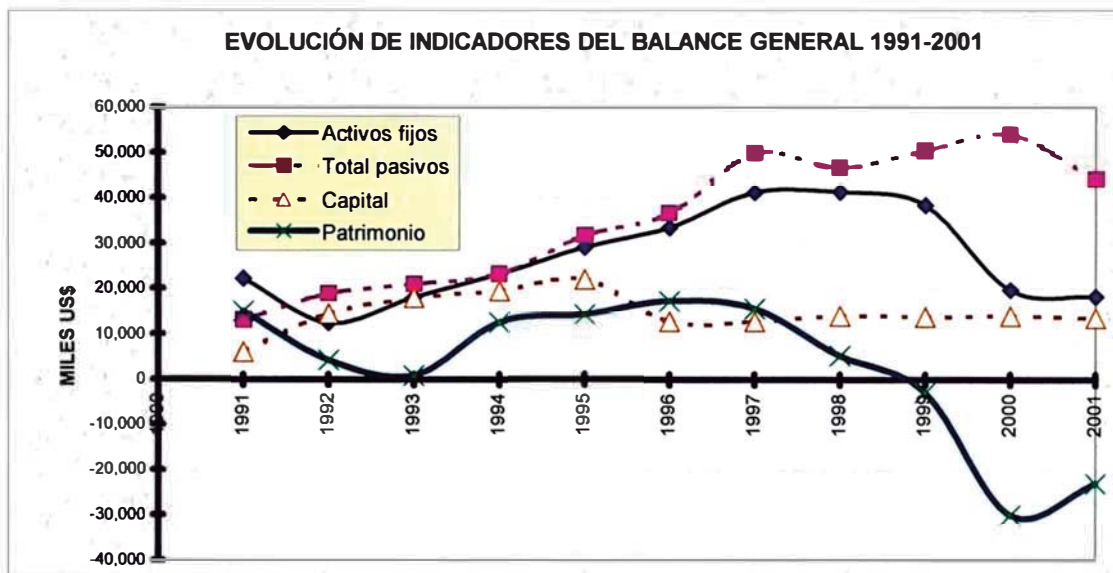
MILES US\$	Acreeedor	Deuda Total	% Part
PRIMER ORDEN		2,000	4.86%
	PREFERENTES (LAB.+ PREV.)	2,000	4.86%
TERCER ORDEN		31,076	75.45%
	BANCO WIESE SUDAMERIS	17,776	43.16%
	INTERBANK (Ex Banco Latino)	8,766	21.28%
	BANCO NUEVO MUNDO	719	1.75%
	SIMA PERU S.A.	1,335	3.24%
	BANCO CONTINENTAL	757	1.84%
	INTERBANK	683	1.66%
	CATERPILLAR AMERICA CO.	630	1.53%
	FIBRAS INDUSTRIALES S.A.	307	0.74%
	BIF	103	0.25%
CUARTO ORDEN		1,084	2.63%
	TRIBUTARIOS	1,084	2.63%
QUINTO ORDEN		7,025	17.06%
	PROVEEDORES	5,411	13.14%
	BANCO ARGENTARIA	525	1.28%
	DRESDNER BANK	332	0.81%
	BANCO DE LA NACION	172	0.42%
	BANEX	455	1.11%
	BANCO REPUBLICA	78	0.19%
	CBSSP - QUINTO ORDEN	52	0.13%
<b>TOTAL DEUDA ESTRUCTURAL</b>		<b>41,185</b>	<b>100.00%</b>
LEASING CORRIENTE		2,332	
	LEASING BIF	2,305	
	LEASING BANCO REPUBLICA	26	
<b>TOTAL DEUDA</b>		<b>43,517</b>	

La elevada deuda estructural, así como las obligaciones por arrendamiento financiero, tienen sus orígenes en una inadecuada estructura de costos y excesivos gastos administrativos frente a insuficientes niveles de ingresos, lo que habría determinado la acumulación de obligaciones financieras impagas. A ello se suman determinadas inversiones que no rindieron el retorno esperado; como aquellas realizadas en 1997, en que se adquirieron las embarcaciones de mayor capacidad de bodega y equipamiento, las cuales a pesar de las inversiones adicionales que la empresa realizó con posterioridad a su adquisición estas estuvieron lejos de alcanzar los rendimientos esperados para embarcaciones de similar capacidad de bodega, determinando elevados costos de extracción, producción y de administración.

### **3.1.2 EVOLUCIÓN ECONÓMICO FINANCIERA**

Las mayores ventas de los últimos 6 años se registraron en 1997 con US\$ 43.6 millones; sin embargo a partir de este año se inicia el período de pérdidas consecutivas; debido a la elevación porcentual del costo de ventas y de la carga financiera. En los años siguientes a 1997 se acentúan las pérdidas debido al drástico descenso en las ventas, y a la mayor participación de los costos fijos, de orden productivo, administrativo y financiero.

A lo largo de la última década la empresa ha mostrado mayores niveles de pasivos de corto y largo plazo en relación con sus activos fijos, reflejando un elevado nivel de endeudamiento. También se observa que el patrimonio de la empresa siempre ha estado afectado por resultados negativos de gestión, al mantener un patrimonio por debajo del nivel de su capital social, tal como se refleja en el gráfico siguiente:

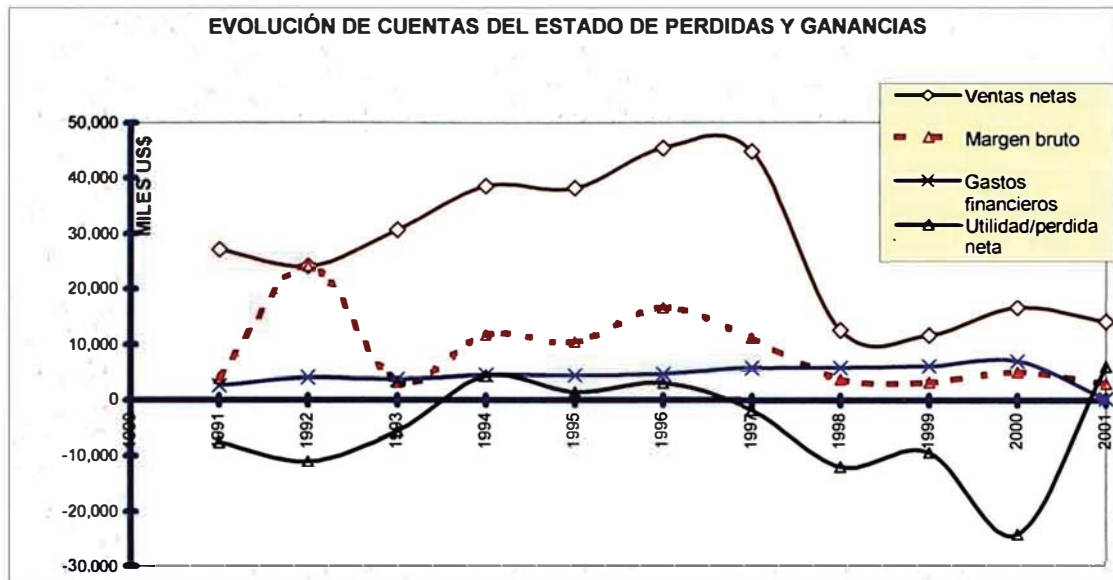


En 8 de los últimos 11 años la empresa ha registrado pérdidas por US\$ 49 millones. Solamente en tres años obtuvo utilidades por US\$ 9 millones.

Las utilidades operativas generadas por la empresa a través de su existencia no le han permitido atender sus gastos financieros.

Al 31.12.1999 los estados financieros mostraban un patrimonio negativo que la convertían en sociedad irregular. Es pertinente resaltar que la pérdida real

era mucho mayor; habiendo sido reducida contablemente mediante procedimientos diversos.



### 3.2 ALTERNATIVAS DE SOLUCION

Las acciones a seguir se basan en dos alternativas extremas:

1. La ejecución de un Plan de Reestructuración Patrimonial
2. La salida ordenada del mercado (Liquidación)

### **3.3 METODOLOGIA DE SOLUCION**

#### **3.3.1 LA EJECUCIÓN DE UN PLAN DE REESTRUCTURACIÓN PATRIMONIAL**

Los principales objetivos del Plan de Reestructuración Patrimonial (PRP) son los siguientes:

- a) Alcanzar niveles de desembarque, producción y ventas suficientes, que permitan a la empresa generar recursos para cumplir con sus proveedores, clientes, trabajadores y acreedores en general.
- b) Optimizar la capacidad de generación futura de fondos de la empresa para cubrir sus necesidades operativas y atender las obligaciones financieras corrientes (en particular los leasing vencidos) y estructurales.
- c) Reducir el nivel de endeudamiento de la empresa, aplicando la modalidad de reorganización empresarial, reprogramando el servicio de la deuda, amortizando las obligaciones y fortaleciendo el patrimonio.
- d) Revertir la posición negativa del patrimonio de la empresa.

Se sustenta en la continuación de las actividades de la empresa a partir de la real capacidad de pesca de la flota operativa, de las

posibilidades de abastecimiento de materia prima de terceros, del procesamiento y comercialización de harina, aceite y conservas de pescado y de la evolución de las condiciones de mercado.

#### ***A.- Reorganización Empresarial y Segregación de Activos y Pasivos***

Se aplicará la modalidad de reorganización empresarial simple que contempla la Ley General de Sociedades (Artículo 391º) según la cual se segregan bloques patrimoniales y se transfieren a empresas filiales. En estos casos la transferencia de activos fijos se ejecutará dando pleno cumplimiento a lo establecido en el Artículo 54 del T.U.O. de la Ley de Reestructuración Patrimonial.

**Cuando un bloque de activos o un bloque patrimonial de activos y pasivos se pueda transferir a favor de terceros a un valor presente superior al valor presente que esos mismos bloques aportarían a la generación global de recursos, se evaluará la conveniencia de ejecutar una reorganización empresarial.**

El titular del 99.99 % de las acciones representativas del capital social de la nueva o nuevas empresas a crearse será la empresa en estudio.

Corresponderá al Comité de la Junta de Acreedores aprobar las características de cada reorganización empresarial, estableciendo los bloques a segregar y las cuantificaciones pertinentes.

En ese sentido las minutas que se elevarán a escrituras públicas para su inscripción en Registros Públicos y demás documentación complementaria necesariamente deberán contar con la aprobación expresa de dicho Comité. Igualmente, esta instancia deberá aprobar los detalles para la instrumentación efectiva de cada reorganización. Para tales efectos, la Junta de Acreedores, al aprobar el PRP, delegara facultades suficientes al referido Comité para la toma de acuerdos para dar cumplimiento a los términos de cada reorganización, así como para efectuar las adecuaciones que sean necesarias para lograr su cometido y realizar todos los trámites correspondientes.

La primera reorganización empresarial tendrá por objeto disminuir la deuda estructural total segregando parte de las acreencias que pertenecieron al Banco Latino y cuya titularidad actualmente corresponde al INTERBANK. Junto con dichos pasivos se segregarán activos afectados en garantía a favor de este acreedor. Para el efecto, se constituirá una empresa que recibirá un bloque patrimonial conformado por activos y pasivos.

Una segunda reorganización empresarial contempla la posible segregación de la planta industrial de la empresa localizada en Huarmey.



Para esta segregación se considera como valor de los correspondientes activos fijos un monto no menor a tres millones doscientos mil dólares americanos (US\$ 3.2 millones).

Esta segregación conllevará también a la disminución de los pasivos de la empresa.

### ***B.- Estrategias Adoptadas - Programa de Producción y Ventas***

El modelo económico financiero de proyección se basa en las capacidades instaladas y registros de pesca, de producción y de comercialización, excluyendo el año 1998 por ser atípico. Estas referencias conjuntamente con el desenvolvimiento actual y las tendencias del sector han permitido formular los programas de pesca, compra de terceros, producción y ventas.

Las proyecciones de pesca se sustentan en el incremento por mejor eficiencia de las otras E/Ps.

Las proyecciones de producción y ventas para los próximos 15 años reflejarán un comportamiento variable y cíclico que incorpora los efectos recurrentes del Fenómeno del Niño.

Se prevé que el destino de las ventas mantenga su participación histórica, es decir el mercado externo con niveles superiores al 95% de las ventas totales.

### ***C.- Estructura de Ingresos y Costos***

Se ha incorporado la estructura de ingresos y de costos de la empresa, considerando la evolución de los precios internacionales y locales de la harina, conservas y aceite de pescado.

Para ello se ha tomado en consideración los datos observados bajo la actual administración de la empresa, esta información ha permitido validar y replantear algunos registros históricos de la empresa.

La estructura de ingresos y costos refleja niveles de utilidad bruta y operativa razonables para el negocio. El costo de ventas, compuesto principalmente por la materia prima, combustibles y mano de obra son de naturaleza variable con el ritmo de pesca y de producción.

En los costos de flota la tripulación tiene participación importante (tercera parte de los costos de extracción), le sigue con importancia similar el mantenimiento y reparaciones y el costo de combustible.

La venta de la harina de pescado producida contribuye con un elevado porcentaje de los ingresos por ventas, este debido principalmente a que se considera solo la contribución marginal neta de la producción de las conservas de pescado. Los egresos operativos, de ventas, administrativos, participación de trabajadores e impuesto a la renta representan un total acumulado del 82% de los

ingresos siendo los gastos de operación con el 62%, los de mayor importancia. En consecuencia, se proyecta una utilidad operativa razonable.

#### ***D.- Plan de Financiamiento***

Entre las características o consideraciones adoptadas se mencionan las siguientes:

- No se capitalizará intereses sobre ninguna acreencia estructural; ni se devengará intereses moratorios.
- Las deudas mantienen su moneda original referida a la fecha de declaratoria de la insolvencia.
- Los pagos se realizarán semestralmente al final de cada campaña de pesca.
- Los fondos generados por la empresa serán destinados según el siguiente orden de prelación de pagos: 1) Los gastos operativos y de funcionamiento de la empresa, incluyendo las obligaciones corrientes posteriores a la declaratoria de la insolvencia, 2) El servicio de los préstamos otorgados y utilizados con anterioridad a la aprobación del presente PRP, 3) Los compromisos que se deriven de los préstamos corrientes que sean requeridos, 4) La reposición del equipamiento y la formación de capital de trabajo de la empresa, 5) Las cuotas vencidas

con posterioridad a la fecha de declaración de insolvencia de las operaciones de arrendamiento financiero (porción corriente) que participarán con el 70% del saldo disponible hasta su cancelación 6) Las acreencias laborales y previsionales que participarán con el 30% del saldo disponible hasta su cancelación y 7) Otras acreencias estructurales.

- La empresa requiere capital de trabajo que oscila entre US\$ 4.0 millones y US\$ 6.6 millones, en épocas de presencia del Fenómeno del Niño y no Niño, respectivamente. Además, se requerirá financiamiento para reposición y mantenimiento operativo de los bienes de capital.
- El esquema de pago de la deuda estructural incentiva a los acreedores que participen financiando los requerimientos de la empresa, permitiéndoles una recuperación más acelerada de sus acreencias. La viabilidad del PRP y la recuperación de la empresa dependen sustancialmente del referido financiamiento.

### **3.3.2 PROCESO DE SALIDA ORDENADA DEL MERCADO (LIQUIDACION)**

La junta de acreedores esta facultado para decidir el destino de la empresa, y el riesgo de liquidación esta presente desde el momento en que la empresa fue declarada en insolvencia.

En situaciones de empresas como esta que operan con plantas con altos grados de industrialización, el proceso de venta de los activos se realiza como unidades operativas en marcha.

En los últimos años, las inversiones en pesca en el Perú han mostrado un gran dinamismo, motivadas por la abundancia de los recursos hidrobiológicos, en particular de la anchoveta, así como por el ambiente favorable a la inversión establecido por el gobierno a través de reformas en el régimen legal, tributario y arancelario. Estas inversiones se han dado especialmente en la adquisición y/o modernización de embarcaciones de cerco para consumo humano indirecto y en plantas de harina de pescado. Además, la legislación vigente, que es una de las más modernas y completas, promueve en todos sus alcances el desarrollo de la inversión privada, tanto nacional como extranjera.

El Proceso de liquidación debe darse mediante la conformación de módulos de venta para los diferentes activos, constituidos por los bienes que tendrían mayor demanda y/o demanda asegurada en un primer lugar.

## **CAPITULO IV. EVALUACION DE RESULTADOS**

### **4.1 DEL PLAN DE REESTRUCTURACION PATRIMONIAL**

Las proyecciones de ingresos y egresos para los próximos años reflejan el comportamiento variable y cíclico en el sector propio de los efectos ambientales y del Fenómeno del Niño.

El Plan de Reestructuración contempla una política de precios conservadora de acuerdo a los registros reales y a estimaciones de precios internacionales de los productos, con incrementos esperados en los años de presencia del evento del Niño.

El flujo de caja proyecta saldos operativos razonables. Luego de cubrir las necesidades operativas de financiamiento, contempla retenciones a favor de los acreedores que participen en los financiamientos requeridos. Asimismo considera destinar recursos para la reposición y formación de capital de trabajo.

En el periodo 2002 –2017 se prevé un servicio de la deuda de US\$ 33 millones incluidos intereses a valores nominales y un VAN de 18 millones calculado al 8% de tasa de descuento anual.

El saldo de la deuda estructural de tercer y quinto orden y los intereses devengados por éstas que no hayan sido cancelados hasta el 30 de junio del 2017 serán capitalizados, con arreglo a ley, en el segundo semestre de dicho año.

Considerando que las acreencias laborales y previsionales habrán sido canceladas con anterioridad, sólo estarán exceptuadas de este tratamiento, por mandato de ley, las acreencias tributarias.

Los acreedores de tercer y quinto orden que así lo deseen podrán optar antes de dicha fecha por capitalizar sus créditos, parcial o totalmente, en cualquier momento durante la ejecución del PRP. Para el efecto remitirán por escrito a la empresa su pretensión a fin de que, con arreglo a ley, sea sometida a consideración de la Junta de Acreedores.

La cobertura promedio de pagos de la deuda estructural que se estiman en el Plan de Reestructuración Patrimonial es del 58%, dentro de las cuales los únicos acreedores que cobran la totalidad son la porción corriente del leasing del BIF y del República, los acreedores preferentes (laborales y previsionales), los acreedores tributarios, según se aprecia en el cuadro resumen siguiente:

**PAGOS DE DEUDA ESTRUCTURAL ESTIMADOS DENTRO  
DEL PROCESO DE REESTRUCTURACION**

MILES US\$

Acreeedor				Deuda Total	Garantía Contable	% Part	Reestructuración	
							Total Pago	% Deuda Pagada
PRIMER ORDEN				2,000	-	4.86%	2,000	100.00%
	PREFERENTES (LAB.+ PREV.)			2,000	-	4.86%	2,000	100.00%
TERCER ORDEN				31,076	16,582	75.45%	21,020	67.64%
	BANCO WIESE SUDAMERIS			17,776	9,783	43.16%	12,231	68.80%
	INTERBANK (Ex Banco Latino)			8,766	2,701	21.28%	7,434	84.81%
	BANCO NUEVO MUNDO			719	277	1.75%	156	21.73%
	SIMA PERU S.A.			1,335	102	3.24%	290	21.73%
	BANCO CONTINENTAL			757	2,493	1.84%	164	21.73%
	INTERBANK			683	248	1.66%	470	68.80%
	CATERPILLAR AMERICA CO.			630	285	1.53%	137	21.73%
	FIBRAS INDUSTRIALES S.A.			307	122	0.74%	67	21.73%
	BIF			103	570	0.25%	71	68.80%
CUARTO ORDEN				1,084	-	2.63%	1,084	100.00%
	TRIBUTARIOS			1,084	-	2.63%	1,084	100.00%
QUINTO ORDEN				7,025	-	17.06%	-	0.00%
	PROVEEDORES			5,411	-	13.14%	-	0.00%
	BANCO ARGENTARIA			525	-	1.28%	-	0.00%
	DRESDNER BANK			332	-	0.81%	-	0.00%
	BANCO DE LA NACION			172	-	0.42%	-	0.00%
	BANEX			455	-	1.11%	-	0.00%
	BANCO REPUBLICA			78	-	0.19%	-	0.00%
	CBSSP - QUINTO ORDEN			52	-	0.13%	-	0.00%
<b>TOTAL DEUDA ESTRUCTURAL</b>				<b>41,185</b>	<b>16,582</b>	<b>100.00%</b>	<b>24,104</b>	<b>58.53%</b>
LEASING CORRIENTE				2,332	1,642		2,332	100%
	LEASING BIF			2,305	1,617		2,305	100%
	LEASING BANCO REPUBLICA			26	24		26	100%
<b>TOTAL DEUDA</b>				<b>43,517</b>			<b>26,436</b>	

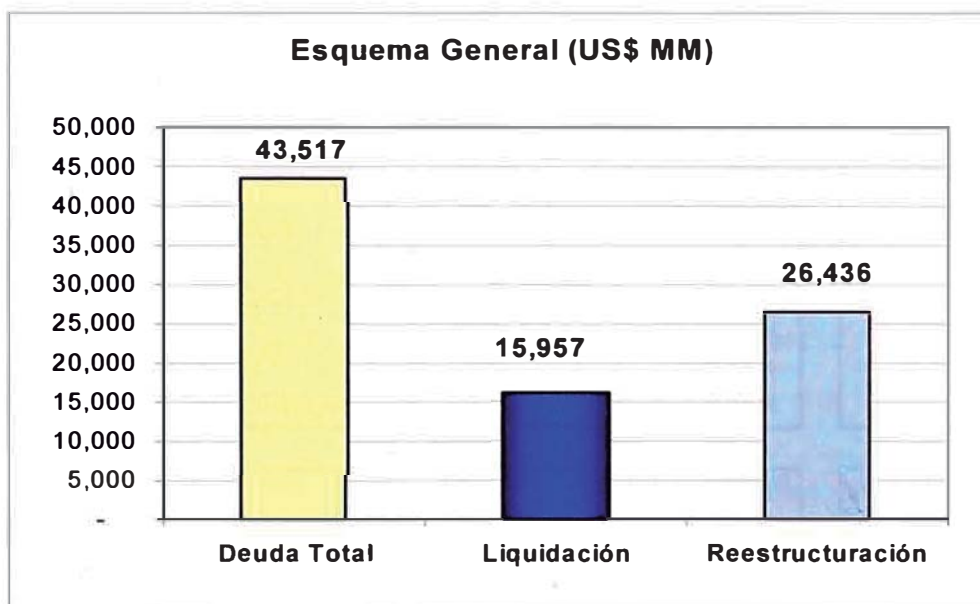


## 4.2 DEL PROCESO DE LIQUIDACION

Al 31.12.2001 los activos fijos de la empresa ascendieron a US\$ 18.2 millones, de los cuales US\$ 1.6 millones corresponden a bienes en leasing.

Las operaciones leasing se encuentran vencidas y existe el riesgo que estos equipos sean retirados afectando la integridad de la unidad productiva de la empresa. La gran mayoría de activos (US\$ 16.5 millones) se encuentran gravados a favor de los acreedores hipotecarios y prendarios; sin embargo ellos también respaldan las acreencias laborales y previsionales.

La diferencia de los resultados de las dos alternativas evaluadas se muestra en el gráfico siguiente:



La cobertura promedio de pagos de la deuda estructural mediante un proceso de Liquidación es del 35%, dentro de las cuales los únicos

acreedores que cobran la totalidad son los acreedores preferentes (laborales y previsionales), el resto de acreencias pagadas serian a aquellos acreedores que tengan cubierta su deuda mediante Garantías o Prendas, según se aprecia en el cuadro resumen siguiente:

**PAGOS DE DEUDA ESTRUCTURAL ESTIMADOS DENTRO DEL PROCESO DE LIQUIDACION**

MILES US\$

				Liquidación	
Acreeador	Deuda Total	Garantía Contable	% Part	Total Pago	% Deuda Pagada
<b>PRIMER ORDEN</b>	2,000	-	4.86%	2,000	100.00%
PREFERENTES (LAB.+ PREV.)	2,000	-	4.86%	2,000	100.00%
<b>TERCER ORDEN</b>	31,076	16,582	75.45%	12,539	40.35%
BANCO WIESE SUDAMERIS	17,776	9,783	43.16%	8,452	47.55%
INTERBANK (Ex Banco Latino)	8,766	2,701	21.28%	2,334	26.62%
BANCO NUEVO MUNDO	719	277	1.75%	239	33.27%
SIMA PERU S.A.	1,335	102	3.24%	88	6.59%
BANCO CONTINENTAL	757	2,493	1.84%	757	100.00%
INTERBANK	683	248	1.66%	215	31.41%
CATERPILLAR AMERICA CO.	630	285	1.53%	246	39.07%
FIBRAS INDUSTRIALES S.A.	307	122	0.74%	106	34.41%
BIF	103	570	0.25%	103	100.00%
<b>CUARTO ORDEN</b>	1,084	-	2.63%	-	0.00%
TRIBUTARIOS	1,084	-	2.63%	-	0.00%
<b>QUINTO ORDEN</b>	7,025	-	17.06%	-	0.00%
PROVEEDORES	5,411	-	13.14%	-	0.00%
BANCO ARGENTARIA	525	-	1.28%	-	0.00%
DRESDNER BANK	332	-	0.81%	-	0.00%
BANCO DE LA NACION	172	-	0.42%	-	0.00%
BANEX	455	-	1.11%	-	0.00%
BANCO REPUBLICA	78	-	0.19%	-	0.00%
CBSSP - QUINTO ORDEN	52	-	0.13%	-	0.00%
<b>TOTAL DEUDA ESTRUCTURAL</b>	<b>41,185</b>	<b>16,582</b>	<b>100.00%</b>	<b>14,539</b>	<b>35.30%</b>
<b>LEASING CORRIENTE</b>	<b>2,332</b>	<b>1,642</b>		<b>1,418</b>	<b>61%</b>
LEASING BIF	2,305	1,617		1,397	61%
LEASING BANCO REPUBLICA	26	24		21	80%
<b>TOTAL DEUDA</b>	<b>43,517</b>			<b>15,957</b>	

### **4.3 ASPECTOS QUE INFLUYEN EN LA DECISION**

En los procesos llamados de Insolvencia se instala una Junta de Acreedores que reemplaza a la Junta de Accionistas, esta toma la decisión sobre el destino de la empresa que debe ser aprobada por el 66.66% de los acreedores asistentes a sesión de Junta.

Esta decisión dependerá mucho de las políticas administrativas que se estén rigiendo en cada acreedor en ese momento y de las expectativas de recuperación de sus acreencias que tengan.

En el caso de la empresa en discusión, el Banco Wiese Sudameris es el principal acreedor con el 43.16%, siguiendo el Banco Interbank que sumando su participación con la participación que tenía el Banco Latino alcanza el 22.94%, entre ambos suman 66.10%. Por lo tanto, la decisión a tomar debe ser coherente con los propósitos que tenga cada uno de estos Bancos.

Para el Banco Wiese Sudameris el escenario de liquidación determinaría una pérdida del orden de US\$ 9.3 millones.

El Interbank ha descartado la recuperación de sus acreencias vía Plan de Reestructuración, existiendo dos opciones para un posible acuerdo entre el Banco Wiese Sudameris y el Banco Interbank:

- Adquisición de la cartera del Interbank (costo estimado US\$ 3 millones).

Segregación de los bienes que la empresa ha otorgado en garantía al Interbank a favor de este banco.

La segregación de dichas garantías exige la cancelación previa de las acreencias preferentes (créditos laborales y previsionales), las acreencias preferentes ascienden a US\$ 2 millones.

Otro punto a considerar es que la aprobación del Plan de Reestructuración exige alcanzar acuerdos razonables con el Banco Interamericano de Finanzas (BIF) y el Banco Interbank, dado que con el BIF se tiene un leasing vencido en proceso de ejecución sobre activos cruciales para el proceso productivo de la planta industrial de Coishco.

El BIF ha descartado la recuperación de sus acreencias vía Plan de Reestructuración, la única opción posible es adquirir los activos materia del leasing y lograr la cesión de todos los derechos de cobro de las acreencias de este banco. el costo estimado de esta adquisición es de US\$ 1.15 millones más I.G.V.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El futuro de la empresa bajo las actuales condiciones es incierto, debido a su nivel de endeudamiento, excesivo en comparación con su capacidad de generar valor en el futuro.

La viabilidad del negocio se sustenta en:

1. El acuerdo con los acreedores a fin de lograr condiciones reales de pago,
2. El redimensionamiento de su infraestructura.
3. La aplicación de medidas destinadas a mejorar sus sistemas operativos y de gestión.

La implementación de esquema de viabilidad propuesto es beneficiosa para los acreedores, considerando que:

1. Recupera un porcentaje importante de sus acreencias.
2. Mantiene la posibilidad de recuperar su saldo descubierto de deuda mediante la opción de capitalización.

El monto de la deuda estructural que tiene la empresa y que fue concertada antes del 2 de julio de 1999 es muy elevada y no guarda proporción con la capacidad de generar valor a través del proceso productivo y comercial.

Las proyecciones del PRP muestran la imposibilidad de cancelar en efectivo toda la deuda estructural bajo condiciones normales de operación.

La empresa durante la década de los 90 no modernizó sus instalaciones productivas en tierra, sin aprovechar los excedentes de las épocas de bonanza, lo que le habría permitido beneficiarse de la expansión pesquera.

Por el contrario:

- Paralizó sus operaciones en Huarmey, canibalizando su planta de conservas y trasladando parte de los equipos de la planta de harina a las instalaciones de Coishco.
- Las pésimas condiciones de conservación y operación de la flota y plantas industriales.
- El sobreendeudamiento y la falta de financiamiento de capital de trabajo, principalmente para requerimientos solventar las necesidades de mantenimiento.
- La conducción irregular de la gestión de la empresa por parte del grupo familiar accionista que ejercía la gerencia.

- Desconfianza de los acreedores bancarios y de los proveedores sobre dicha gestión.

La puesta en marcha de la reestructuración viene dilatándose con exceso, por efecto de los intereses en conflicto que se manifiestan especialmente en cada Junta de Acreedores. Esta tendencia es necesario enfrentarla y revertirla mediante acuerdos con los principales acreedores: Interbank y BIF especialmente

La necesidad de negociar y llegar a un acuerdo a la brevedad con el BIF respecto a su cartera y a su condición de arrendador financiero de los principales equipos de la planta de harina en Coishco.

La necesidad de negociar y llegar a un acuerdo a la brevedad con el Interbank, respecto a la disposición de sus acreencias o a la segregación patrimonial en cuestión.

Dar el apoyo financiero para dotar a la embarcación pesquera de mayor capacidad para dotar de un Sistema de refrigeración RSW para pesca de consumo humano directo (fresco, congelado y conservas) que impulsará la producción de la planta de conserva y venta de fresco, que se interrumpió en febrero del 2001 por la inmovilización de la embarcación que ya poseía este sistema.

## CAPITULO VI. BIBLIOGRAFIA

- Ley General del Sistema Concursal, Ley N° 27809
- Información estadística del Banco Central de Reserva, [www.bcrp.gob.pe](http://www.bcrp.gob.pe)
- Información estadística de la Dirección Nacional de Procesamiento de Pesquería y de la Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística del Ministerio de la Producción.
- Informes del sector pesquero elaborado por el Departamento de estudios económicos del Banco Wiese Sudameris.
- Balances generales auditados, costos de producción, reportes históricos de las áreas de flota, contabilidad, comercial, finanzas, logística.
- <http://www.prompex.gob.pe>
- <http://www.iffa.org.uk>
- <http://www.ciara.com.ar>
- <http://www.comunidadandina.org>



## **CAPITULO VII. ANEXOS**

- ANEXO I: Estados Financieros Auditados - Balances General
- ANEXO II: Estados Financieros Auditados - Estado de Ganancias y Perdidas
- ANEXO III: Evolución Pasivo Total, Activos No Corrientes Y Utilidades / (Perdidas)
- ANEXO IV: Bases del Flujo de caja
- ANEXO V: Flujo de caja
- ANEXO VI: Estado de Ganancias y Perdidas Proyectado
- ANEXO VII: Numero de plantas industriales establecimiento industriales pesqueros según departamentos. (1989-2002)
- ANEXO VIII: Desembarque de recursos marítimos para consumo humano indirecto según puertos (tm). (1993-2002)

ANEXO IX:      Desenvolvimiento de la actividad pesquera marítimo (tm)  
                  (1970-2002)

ANEXO X:       Producción de harina de pescado según puertos (tm) (1993-  
                  2002)

ANEXO XI:      Precio internacional de la harina de pescado 1985-2002 CIF  
                  Hamburgo

**ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS - BALANCES GENERAL**  
(En miles US\$)

ANEXO Nº 1

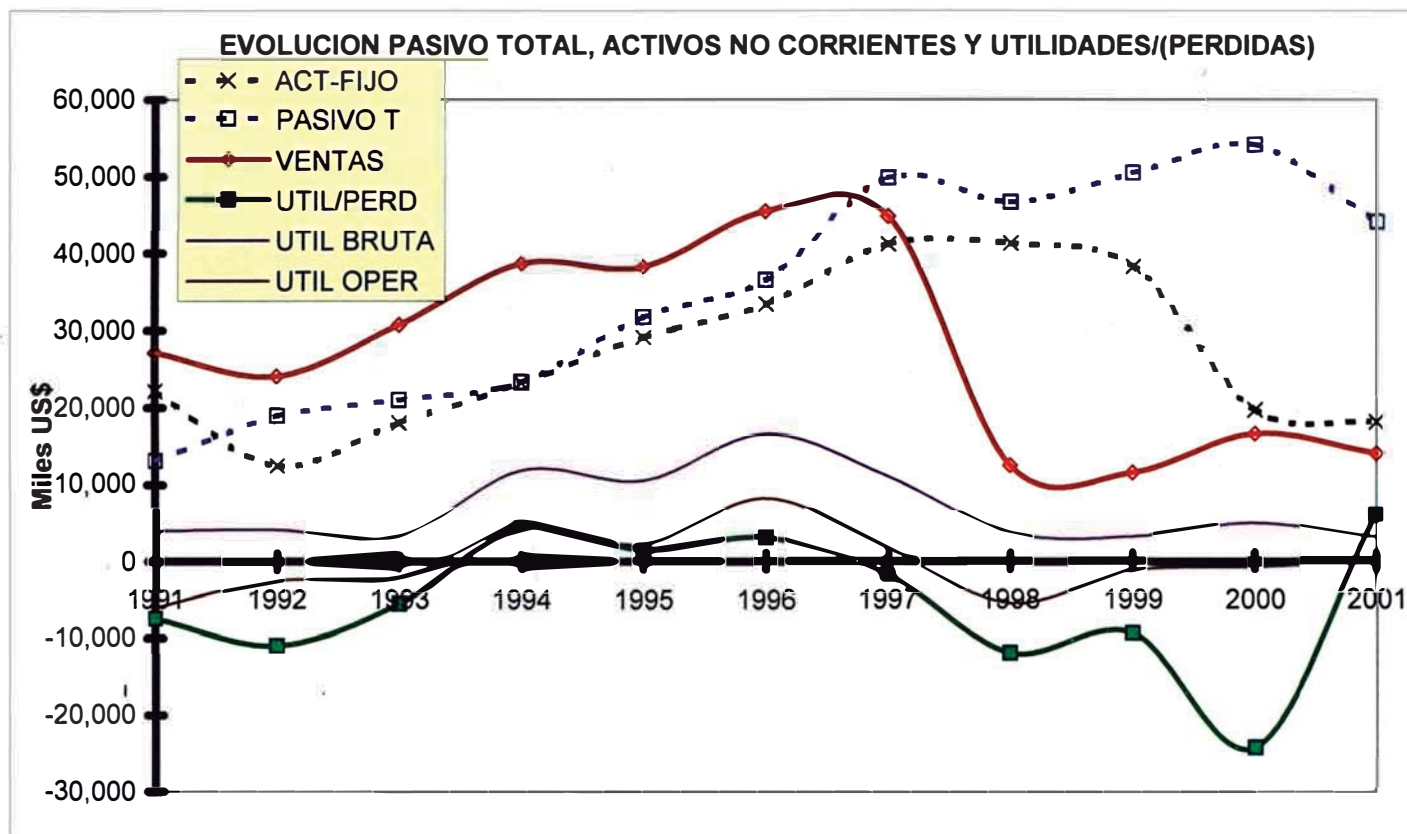
	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Activos corrientes:</b>											
Caja y bancos	795	296	1,120	693	417	1,301	2,327	514	578	394	197
Cuentas por cobrar comerciales:	2,366	2,445									
Facturas					1,843	6,509	7,436	3,433	2,696	1,290	446
Letras					243	19	149	83			
			2,553	5,102	2,086	6,528	7,585	3,516	2,696	1,290	446
Otras cuentas por cobrar											
Afiliadas	19	1,739	69	196	3,880	2,398	2,960	36			
Diversas	290	318	291	1,171	4,586	4,293	4,897	2,236	1,861	646	424
			360	1,367	8,466	6,691	7,858	2,272	1,861	646	424
Inventarios	2,194	5,756	4,010	5,078	4,737	4,453	4,350	2,839	2,353	2,021	1,916
Gastos anticipados	155	34	181	219	426	824	1,274	1,052	220	76	81
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>5,819</b>	<b>10,589</b>	<b>8,225</b>	<b>12,459</b>	<b>16,132</b>	<b>19,797</b>	<b>23,393</b>	<b>10,193</b>	<b>7,709</b>	<b>4,427</b>	<b>3,064</b>
Inversiones en valores			141	154	158	170	183	168	187	204	
Activos fijos, netos	22,126	12,397	17,977	23,149	29,097	33,403	41,199	41,278	38,324	19,761	18,224
Otros activos	132	79	212	0	622	449	673	248	1,372	14	9
<b>Total de activos</b>	<b>28,077</b>	<b>23,065</b>	<b>26,556</b>	<b>35,761</b>	<b>46,010</b>	<b>53,818</b>	<b>65,448</b>	<b>51,887</b>	<b>47,592</b>	<b>24,406</b>	<b>21,297</b>
<b>Pasivos corrientes:</b>											
Préstamos y sobregiros bancarios	7,679	12,933	9,031	9,385	17,319	14,858	15,285	13,469	5,156	2,136	617
Vencimiento cte. deuda a largo plazo		539	1,754	3,674	1,531	1,749	4,845	7,105	24,686		
Cuentas por pagar comerciales:											
Facturas	3,485	2,780	2,828	2,929	1,602	1,518	3,159	2,618	6,604	671	377
Letras					3,412	4,166	6,070	7,228			
Afiliada							77				
Otras cuentas por pagar											
Afiliada		-	34	417		307	933		10,970	3,621	3,818
Diversas	609	599	2,249	1,996	2,004	1,759	2,897	1,963			
Parte corriente de deudas a largo plazo											
<b>Total de pasivos corrientes:</b>	<b>11,774</b>	<b>16,851</b>	<b>15,896</b>	<b>18,401</b>	<b>25,869</b>	<b>24,358</b>	<b>33,265</b>	<b>32,383</b>	<b>47,416</b>	<b>6,428</b>	<b>4,812</b>
Deudas a largo plazo	441	945	3,788	3,119	5,320	11,893	16,435	14,218	1,117	47,672	39,320
Provisión compens. por tiempo de serv.	913	915	1,264	1,699	494	301	187	96	1,911		
Ganancias diferidas		80								73	
<b>Total de pasivos</b>	<b>13,127</b>	<b>18,791</b>	<b>20,948</b>	<b>23,219</b>	<b>31,682</b>	<b>36,552</b>	<b>49,887</b>	<b>46,696</b>	<b>50,444</b>	<b>54,100</b>	<b>44,132</b>
<b>Patrimonio</b>											
Capital	6,054	14,479	17,865	19,469	22,084	12,775	12,776	14,012	13,814	13,950	13,550
Accionariado de inversión			1,268	1,383	1,419	1,405	1,405	1,293	1,274	1,287	1,250
Exedente de revaluación voluntaria								464	1,821		
Capital adicional				2,039							
Reserva legal			15	455							
Resultados acumulados	4,553	-11,461	-12,776	-15,197	-10,627	0	3,084	1,369	-10,429	-20,890	-43,716
Resultado del ejercicio			-5,573	4,394	1,451	3,087	-1,704	-11,947	-9,332	-24,114	6,081
Utilidades reinvertidas	3,818										
Participación patrimonial	524	1,256									
<b>Total de patrimonio</b>	<b>14,949</b>	<b>4,273</b>	<b>800</b>	<b>12,543</b>	<b>14,327</b>	<b>17,267</b>	<b>15,560</b>	<b>5,191</b>	<b>-2,852</b>	<b>-29,767</b>	<b>-22,835</b>
<b>Total de pasivos y patrimonio</b>	<b>28,077</b>	<b>23,065</b>	<b>21,748</b>	<b>35,761</b>	<b>46,010</b>	<b>53,818</b>	<b>65,448</b>	<b>51,887</b>	<b>47,592</b>	<b>24,333</b>	<b>21,297</b>

**ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS - ESTADOS GANANCIAS PERDIDAS**

**ANEXO N° 2**

*(En miles US\$)*

	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
<b>Ventas netas</b>	27,068	24,061	30,711	38,667	38,247	45,441	44,811	12,598	11,683	16,695	14,166
Costo de ventas	23,085	19,961	27,397	26,845	27,714	28,813	33,598	8,824	8,392	11,637	11,123
<b>(Pérdida) Utilidad bruta</b>	3,983	4,100	3,313	11,822	10,533	16,628	11,213	3,774	3,290	5,058	3,043
Gastos de ventas	3,361	1,468	509	3,024	2,976	2,896	3,864	1,292	1,608	1,821	1,033
Gastos de administración	2,535	2,132	4,549	3,658	4,177	3,959	3,987	3,121	1,731	1,544	1,849
Gastos de paralización (Gestión)	4,184	3,004	407	597	1,137	1,463	1,654	4,867	1,108	2,350	
<b>(Pérdida) Utilidad de operación</b>	-6,096	-2,504	-2,151	4,543	2,242	8,310	1,708	-5,506	-1,157	-657	161
Otros ingresos (gastos):											
Gastos financieros, neto	-2,655	-4,120	-3,707	-4,516	-4,445	-4,765	-5,793	-5,915	-6,217	-7,070	-292
Resultado por exposición a la inflación			395	2,042	1,897	206	2,157	-1,079			
Cargas excepcionales	-345	-1,019									
Otros Gastos									-625	-16,795	-486
Ingresos diversos	168	115									
Ingresos excepcionales	492	362									
Ingresos financieros	535	91									
Utilidad (perdida) exposición a la inflación	390	-1,582							-1,693	408	-1,189
Varios, neto			289	368	2,191	144	179	-385			7,887
<b>Utilidad (Pérdida) antes part. de imp.</b>	-7,511	-8,659	-5,173	2,436	1,885	3,894	-1,749	-12,885	-9,691	-24,113	6,081
<b>Participación de utilidades</b>				-76							
<b>Impuesto a la renta</b>		-319	-374	-334	-447	-619					
<b>Utilidad (Pérdida) neta</b>	-7,511	-11,012	-5,547	2,026	1,438	3,276	-1,749	-12,885	-9,691	-24,113	6,081
<b>Ajuste de años anteriores</b>				2,470							
Resultado de conversión monetaria			-26	-103	12	-189	45	938	359		
<b>Utilidad (Pérdida) neta</b>	-7,511	-11,012	-5,573	4,394	1,451	3,087	-1,704	-11,947	-9,332	-24,113	6,081



## RESUMEN

BASES						
DESEMBARQUE MATERIA PRIMA						
FLOTA PROPIA						
DESTINO PLANTA	PROMEDIO ANUAL	Unidad				
COISHCO	76,599	TM				
HUARMEY	40,706	TM				
TOTAL	116,302	TM				
COMPRA TERCEROS						
DESTINO PLANTA	PROMEDIO ANUAL	Unidad	PRECIOS	Unidad		
COISHCO	46,368	TM	60	US\$/TM		
HUARMEY	24,423	TM	60	US\$/TM		
TOTAL	69,781	TM	60	US\$/TM		
TOTAL						
DESTINO PLANTA	PROMEDIO ANUAL	Unidad				
COISHCO	120,964	TM				
HUARMEY	66,129	TM				
TOTAL	186,083	TM				
PRODUCCION						
PLANTAS	Unidad	TOTAL 16 AÑOS	Promedio anual	Rendimiento	Costos (US\$/u)	Precios promedio
COISHCO						
HARINA	TM	397,147	26,476	4.57	236	386.41
ACEITE	TM	94,838	6,323	5.2%	36	191.41
CONSERVAS	Cje	2,969,948	197,997	39		12.48
HUARMEY						
HARINA	TM	213,848	14,267	4.57	236	386.41
ACEITE	TM	51,067	3,404	5.2%	36	191.41
TOTAL						
HARINA	TM	610,996	40,733	4.57	236	386.41
ACEITE	TM	146,904	9,727	5.2%	36	191.41
CONSERVAS	Cje	2,969,948	197,997	39		12.48

## ANEXO Nº 5

(Continúa...)

## FLUJO DE CAJA

Miles US\$

CONCEPTO	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>14,797</b>	<b>18,733.0</b>	<b>20,638.1</b>	<b>12,914.8</b>	<b>18,267.8</b>	<b>19,061.6</b>	<b>19,448.4</b>	<b>20,121.2</b>
HARINA	13,509	16,595	18,155	11,920	16,404	16,577	16,827	17,545
ACEITE	1,138	1,987	2,228	880	1,715	2,313	2,470	2,405
OTROS INGRESOS (CONSERVAS)	150	151.2	155.5	115.2	138.9	161.8	151.6	171.0
<b>EGRESOS</b>	<b>13,668</b>	<b>14,690</b>	<b>16,426</b>	<b>11,511</b>	<b>15,291</b>	<b>16,705</b>	<b>16,401</b>	<b>16,182</b>
DE OPERACION	10,665	11,649.1	12,402.6	8,410.0	11,071.3	11,140.1	11,747.5	11,362.0
DE VENTAS	920	1,209	1,191	676	1,043	1,236	1,320	1,285
ADMINISTRATIVOS	1,982	1,832	1,832	1,882	1,832	1,842	2,016	1,832
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	-	-	-	136	336	372	329	425
IMPUESTO A LA RENTA	-	-	-	407	1,008	1,115	988	1,276
<b>SALDO OPERATIVO</b>	<b>1,230</b>	<b>4,043</b>	<b>5,112</b>	<b>1,404</b>	<b>2,967</b>	<b>3,346</b>	<b>3,047</b>	<b>3,940</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>8,299</b>	<b>8,299</b>	<b>8,299</b>	<b>8,299</b>	<b>8,299</b>	<b>8,299</b>	<b>8,299</b>	<b>8,299</b>
FINANCIAMIENTO DEFICIT	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>8,193</b>	<b>9,464</b>	<b>9,496</b>	<b>9,086</b>	<b>9,384</b>	<b>9,463</b>	<b>9,493</b>	<b>9,507</b>
REPAGO FINANCIAMIENTO DEFICIT	7,250	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299
RETENCIONES	360	454	436	265	392	453	484	471
GASTOS FINANCIEROS CORRIENTES	515	632	691	454	624	632	642	669
GASTOS FINANCIEROS POR DEFICIT	69	69	69	69	69	69	69	69
<b>SALDO FINANCIERO</b>	<b>106</b>	<b>(1,165)</b>	<b>(1,196)</b>	<b>(787)</b>	<b>(1,085)</b>	<b>(1,163)</b>	<b>(1,194)</b>	<b>(1,208)</b>
<b>SALDO FINAL LUEGO DE RETENCIONES</b>	<b>1,336</b>	<b>2,888</b>	<b>3,916</b>	<b>617</b>	<b>1,882</b>	<b>2,193</b>	<b>1,863</b>	<b>2,732</b>
REPOSICION DE EQUIPOS Y CAPITAL DE TRABAJO	162	289	392	62	188	219	186	273
<b>DISPONIBLE PARA SERVICIO DEUDA LUEGO DE RETENCIONES</b>	<b>1,183</b>	<b>2,699</b>	<b>3,526</b>	<b>666</b>	<b>1,694</b>	<b>1,974</b>	<b>1,668</b>	<b>2,468</b>
<b>DISPONIBLE PARA SERVICIO DEUDA</b>	<b>1,544</b>	<b>3,063</b>	<b>3,961</b>	<b>820</b>	<b>2,086</b>	<b>2,426</b>	<b>2,151</b>	<b>2,929</b>

## ANEXO N° 5

(...continuación)

## FLUJO DE CAJA

Miles US\$

CONCEPTO	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	TOTAL
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>12,167.8</b>	<b>17,867.0</b>	<b>19,061.6</b>	<b>19,448.4</b>	<b>20,121.2</b>	<b>12,167.8</b>	<b>17,867.0</b>	<b>262,633.4</b>
HARINA	11,115	15,827	16,577	16,827	17,545	11,115	15,827	232,364
ACEITE	924	1,885	2,313	2,470	2,405	924	1,885	27,942
OTROS INGRESOS (CONSERVAS)	119	155	162	152	171	119	155	2,227
<b>EGRESOS</b>	<b>10,680.3</b>	<b>16,064.2</b>	<b>16,806.6</b>	<b>16,066.8</b>	<b>16,262.3</b>	<b>10,682.7</b>	<b>16,260.1</b>	<b>218,476.3</b>
DE OPERACION	7,966	10,820	11,378	11,264	11,580	7,731	11,163	160,351
DE VENTAS	676	1,147	1,236	1,320	1,285	676	1,147	16,369
ADMINISTRATIVOS	1,832	1,885	1,842	2,016	1,832	1,832	1,885	28,180
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	51	300	337	364	391	86	266	3,394
IMPUESTO A LA RENTA	154	901	1,012	1,091	1,173	257	798	10,182
<b>SALDO OPERATIVO</b>	<b>1,477.6</b>	<b>2,812.8</b>	<b>3,246.1</b>	<b>3,392.6</b>	<b>3,869.0</b>	<b>1,676.1</b>	<b>2,606.9</b>	<b>44,067.1</b>
<b>INGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>8,299.2</b>	<b>8,299.2</b>	<b>8,299.2</b>	<b>8,299.2</b>	<b>8,299.2</b>	<b>8,299.2</b>	<b>8,299.2</b>	<b>124,487.8</b>
FINANCIAMIENTO DEFICIT	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	124,488
<b>EGRESOS FINANCIEROS</b>	<b>9,066.7</b>	<b>9,401.6</b>	<b>9,462.6</b>	<b>9,493.1</b>	<b>9,607.4</b>	<b>9,066.7</b>	<b>9,401.6</b>	<b>139,433.3</b>
REPAGO FINANCIAMIENTO DEFICIT	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	8,299	123,438
RETENCIONES	265	430	453	484	471	265	430	6,110
GASTOS FINANCIEROS CORRIENTES	423	603	632	642	669	423	603	8,853
GASTOS FINANCIEROS POR DEFICIT	69	69	69	69	69	69	69	1,032
<b>SALDO FINANCIERO</b>	<b>(766.6)</b>	<b>(1,102.3)</b>	<b>(1,163.4)</b>	<b>(1,194.0)</b>	<b>(1,208.2)</b>	<b>(766.6)</b>	<b>(1,102.3)</b>	<b>(14,946.4)</b>
<b>SALDO FINAL LUEGO DE RETENCIONES</b>	<b>721.1</b>	<b>1,710.6</b>	<b>2,091.8</b>	<b>2,198.7</b>	<b>2,660.8</b>	<b>818.6</b>	<b>1,604.6</b>	<b>29,111.6</b>
REPOSICION DE EQUIPOS Y FORMACION DE CAPITAL DE TRABAJO	72.1	171.0	209.2	219.9	266.1	81.9	160.6	2,929.6
DISPONIBLE SERVICIO DEUDA LUEGO DE RETENCIONES	648.9	1,539.4	1,882.6	1,978.8	2,386.7	736.7	1,364.1	26,182.2
<b>DISPONIBLE SERVICIO DEUDA</b>	<b>913.6</b>	<b>1,969.8</b>	<b>2,336.4</b>	<b>2,462.3</b>	<b>2,866.6</b>	<b>1,001.3</b>	<b>1,784.6</b>	<b>32,292.1</b>



## ANEXO Nº 6

(Continúa...)

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Miles US\$

CONCEPTO	2002-2003	2003-2004	2004-2006	2006-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010
Ventas	14,797	18,733	20,538	12,915	18,258	19,052	19,448	20,121
Costo de ventas	10,195	11,657	12,155	8,511	11,314	11,551	12,277	11,996
Utilidad Bruta	4,603	7,076	8,383	4,403	6,944	7,601	7,172	8,126
Gastos de Ventas	924	1,213	1,195	680	1,047	1,240	1,324	1,289
Gastos Administrativos	1,844	1,844	1,844	1,844	1,844	1,844	1,844	1,844
Utilidad de Operación	1,836	4,020	6,344	1,880	4,063	4,417	4,003	4,991
Gastos Financieros Corrientes + D	583.6	701.3	759.9	522.3	693.2	700.6	710.4	737.4
Gasto Financiero Estruct.								
Gasto Financiero Deuda Estructura	1,143	1,128	970	667	619	468	284	110
Utilidad antes /part. e I.R.	1,261	3,319	4,686	1,367	3,360	3,716	3,293	4,264
Participación de trabajadores	-	-	-	136	336	372	329	425
Impuesto a la renta	-	-	-	407	1,008	1,115	988	1,276
Utilidad Neta	1,261	3,319	4,686	814	2,016	2,230	1,976	2,662

## ANEXO N° 6

(...continuación)

## ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

Miles US\$

CONCEPTO	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2016	2016-2016	2016-2017	TOTAL
Ventas	12,158	17,867	19,052	19,448	20,121	12,158	17,867	262,533
Costo de ventas	8,627	11,196	11,893	11,933	12,339	8,285	11,539	165,467
Utilidad Bruta	3,630	6,671	7,168	7,616	7,782	3,873	6,328	97,066
Gastos de Vta	680	1,151	1,240	1,324	1,289	680	1,151	16,427
Gastos Admin.	1,844	1,844	1,844	1,844	1,844	1,844	1,844	27,659
Utilidad de Operación	1,007	3,677	4,074	4,347	4,649	1,349	3,334	4,683
Gasto Financiero Corriente + Deficit	492	672	701	710	737	492	672	9,885
Gasto Financiero Estruct.	-	-	-	-	-	-	-	-
Gasto Financiero Deuda Estructura	-	-	-	-	-	-	-	5,389
Utilidad antes /part. e I.R.	616	3,006	3,374	3,637	3,912	867	2,662	43,096
Participación de los trabajadores	51	300	337	364	391	86	266	3,394
Impuesto a la renta	154	901	1,012	1,091	1,173	257	798	10,182
Utilidad Neta	309	1,803	2,024	2,182	2,347	614	1,697	29,619

**NUMERO DE PLANTAS INDUSTRIALES  
ESTABLECIMIENTO INDUSTRIALES PESQUEROS  
SEGUN DEPARTAMENTOS  
1989 - 2002**

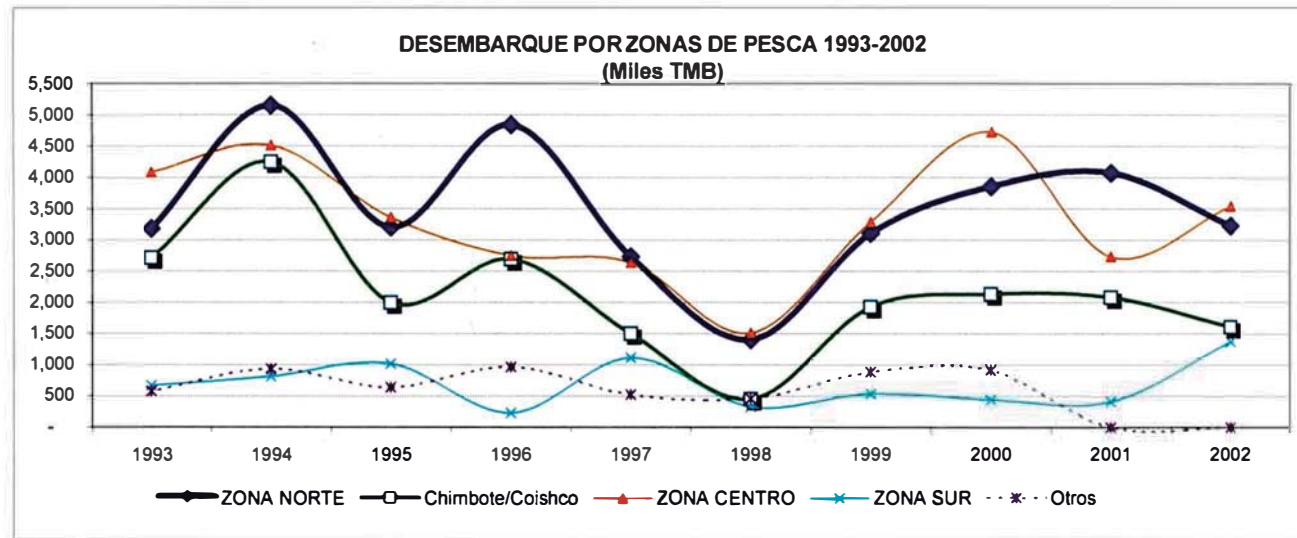
DEPARTAMENTOS	HARINA DE PESCADO													
	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
TUMBES														
PIURA	1	1	1	2	0	1	1	1				0	0	0
LAMBAYEQUE	11	12	11	12	10	11	13	13	20	19	20	20	19	20
LA LIBERTAD	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1
ANCASH	3	1	2	1	1	1	2	3	3	3	6	6	6	7
LIMA	32	31	34	44	38	43	46	51	53	52	52	50	48	47
ICA	14	12	12	13	11	16	19	26	26	29	29	30	29	31
JUNIN	3	3	4	6	6	7	9	16	16	19	17	16	16	17
AREQUIPA	2	2	2	2	1	3	3	5	5	6	6	6	6	6
MOQUEGUA	1	1	1	1	1	1	1	4	5	5	6	6	7	7
<b>TOTAL</b>	<b>68</b>	<b>63</b>	<b>67</b>	<b>81</b>	<b>68</b>	<b>84</b>	<b>95</b>	<b>120</b>	<b>129</b>	<b>134</b>	<b>137</b>	<b>135</b>	<b>132</b>	<b>136</b>

FUENTE : Ministerio de Pesquería

Dirección Nacional de Procesamiento de Pesquería

**DESEMBARQUE DE RECURSOS MARITIMOS PARA CONSUMO HUMANO INDIRECTO SEGUN PUERTOS (TMB)  
( 1993 - 2002 )**

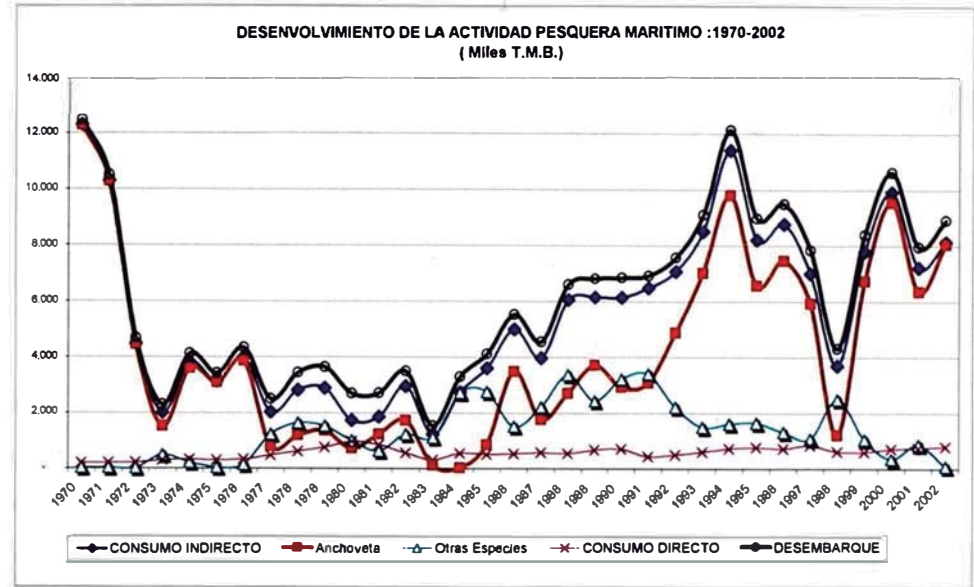
	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	PROMEDIO	%
<b>ZONA NORTE</b>	3,223,035	4,066,069	3,848,502	3,102,359	1,403,637	2,727,649	4,835,449	3,196,107	5,146,820	3,178,834	3,472,846	42%
Chimbote/Coishco	1,603,225	2,077,708	2,129,301	1,923,471	446,778	1,497,040	2,685,017	1,993,697	4,239,813	2,708,160	2,130,421	26%
<b>ZONA CENTRO</b>	3,534,610	2,731,199	4,721,597	3,279,567	1,505,757	2,636,518	2,744,120	3,355,800	4,507,449	4,077,125	3,309,374	40%
<b>ZONA SUR</b>	1,370,810	410,762	443,201	537,591	328,917	1,110,502	225,930	1,016,333	813,208	665,788	692,304	8%
Otros	0	0	899,244	868,419	457,987	524,113	966,214	635,858	931,571	575,781	732,398	9%
<b>TOTAL</b>	<b>8,128,455</b>	<b>7,208,030</b>	<b>9,912,544</b>	<b>7,787,936</b>	<b>3,696,298</b>	<b>6,998,782</b>	<b>8,771,713</b>	<b>8,204,098</b>	<b>11,399,048</b>	<b>8,497,528</b>	<b>8,206,923</b>	<b>100%</b>



Fuente : Empresas Pesqueras  
Elaboración : PRODUCE - Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística

DESENVOLVIMIENTO DE LA ACTIVIDAD PESQUERA MARITIMO :1970-2002 ( T.M.)

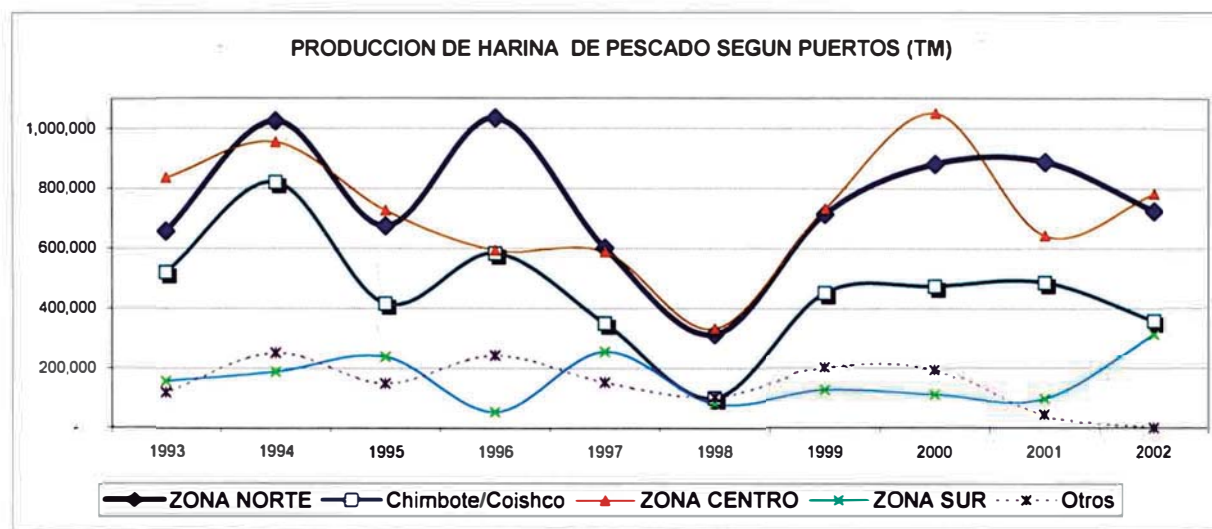
Año	CONSUMO INDIRECTO	Anchoveta	Otras Especies	CONSUMO DIRECTO	DESEMBARQUE
1970	12.295,898	12.278,977	18,721	185,381	12.481,079
1971	10.298,787	10.278,583	22,194	208,398	10.505,183
1972	4.482,207	4.447,189	15,018	212,897	4.875,104
1973	1.994,857	1.512,828	482,029	295,188	2.290,023
1974	3.801,203	3.583,447	217,758	318,835	4.120,038
1975	3.118,989	3.078,804	38,185	292,244	3.409,213
1976	4.003,982	3.863,049	140,933	333,840	4.337,822
1977	2.017,413	792,085	1.225,328	474,020	2.491,433
1978	2.811,490	1.187,004	1.824,488	818,773	3.430,283
1979	2.881,722	1.382,738	1.518,984	757,843	3.839,385
1980	1.728,208	720,040	1.008,188	970,812	2.897,120
1981	1.850,318	1.225,139	825,177	850,587	2.700,903
1982	2.948,028	1.720,404	1.225,822	550,984	3.497,010
1983	1.227,729	118,438	1.109,293	309,290	1.537,019
1984	2.740,782	22,988	2.717,794	547,844	3.288,428
1985	3.587,808	844,255	2.753,551	512,387	4.110,173
1986	4.995,724	3.481,823	1.513,901	533,823	5.529,547
1987	3.989,385	1.784,189	2.205,218	578,485	4.547,870
1988	8.059,998	2.701,051	3.358,947	538,358	8.598,358
1989	8.149,884	3.718,884	2.431,020	887,249	8.818,933
1990	6.135,451	2.924,987	3.210,484	708,345	8.841,798
1991	8.478,577	3.079,200	3.400,377	434,728	8.914,305
1992	7.072,806	4.889,872	2.202,934	491,340	7.584,148
1993	6.497,528	7.008,508	1.489,020	800,820	9.098,348
1994	11.399,048	9.799,498	1.599,550	719,183	12.118,211
1995	8.204,098	8.557,743	1.848,355	786,804	8.970,902
1996	8.771,713	7.480,420	1.311,293	715,170	9.488,883
1997	8.998,782	5.923,005	1.075,777	838,888	7.837,850
1998	3.898,298	1.205,537	2.490,781	813,972	4.310,270
1999	7.787,938	6.731,987	1.055,949	804,442	8.392,378
2000	9.912,454	9.555,807	358,647	713,889	10.828,323
2001	7.208,030	8.347,871	860,359	747,930	7.955,960
2002	8.128,455	8.050,988	77,489	788,400	8,918,855



Fuente: Anuarios Estadísticos Pesqueros  
Elaboración Oficina General de Economía Pesquera-Area-Estadística

**PRODUCCION DE HARINA DE PESCADO SEGUN PUERTOS (TM)  
1993-2002**

	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	PROMEDIO	%
<b>ZONA NORTE</b>	724,181	887,755	881,416	714,520	313,159	601,577	1,033,913	675,064	1,024,153	657,397	751,314	46%
Chimbote/Coishco	358,091	485,797	473,707	451,628	100,492	349,345	582,438	415,340	819,805	519,350	455,599	28%
<b>ZONA CENTRO</b>	781,272	642,437	1,049,855	731,460	332,195	588,352	593,520	725,890	953,385	834,880	723,325	44%
<b>ZONA SUR</b>	313,884	96,423	110,524	126,376	81,858	254,601	54,259	238,790	187,669	156,621	162,101	10%
Otros	0	40,330	199,734	197,176	104,831	152,604	243,261	149,484	252,010	119,918	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>1,819,337</b>	<b>1,666,945</b>	<b>2,241,529</b>	<b>1,769,532</b>	<b>832,043</b>	<b>1,597,134</b>	<b>1,924,953</b>	<b>1,789,228</b>	<b>2,417,217</b>	<b>1,768,816</b>	<b>1,636,739</b>	<b>100%</b>



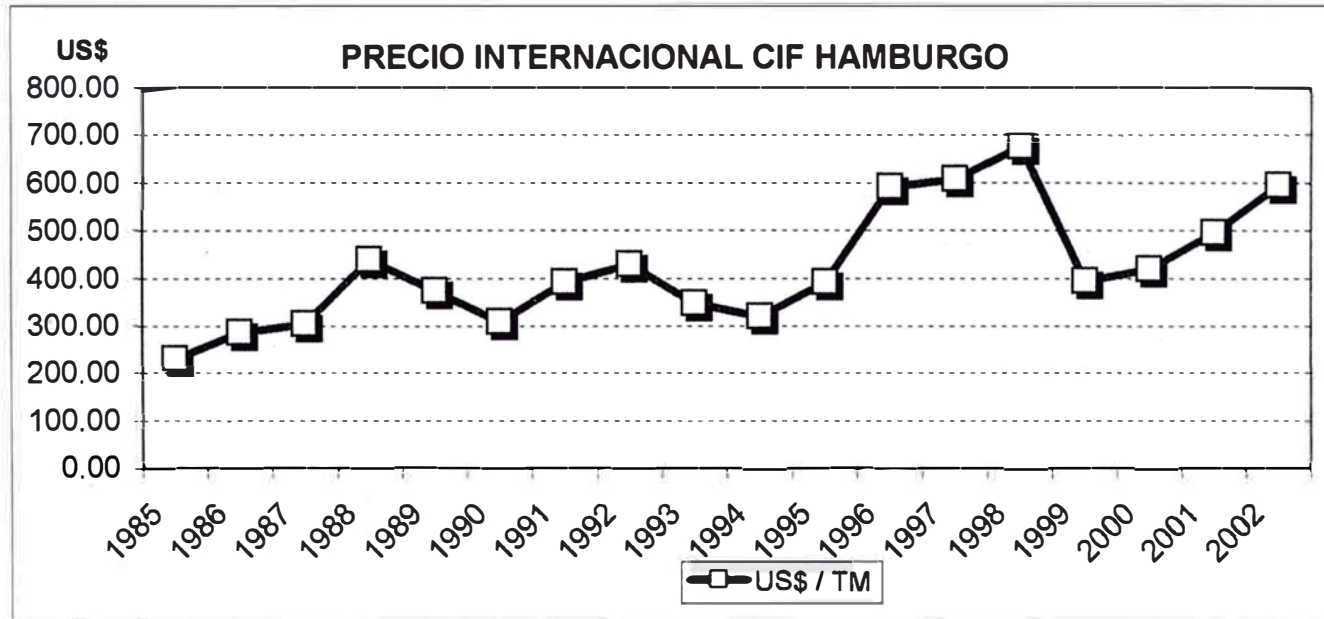
Fuente : Empresas Pesqueras

Elaboración : PRODUCE - Oficina General de Tecnología de la Información y Estadística

**PRECIO INTERNACIONAL DE LA HARINA DE PESCADO 1985-2002  
CIF HAMBURGO**

ANEXO 11

ANO	US\$ / TM
1985	232.60
1986	288.00
1987	305.80
1988	438.80
1989	374.20
1990	310.00
1991	392.60
1992	430.20
1993	347.50
1994	321.20
1995	392.20
1996	590.83
1997	608.29
1998	676.14
1999	395.20
2000	419.50
2001	496.67
2002	595.63



Fuente: BCR