

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
Y DE SISTEMAS



DESARROLLO DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO Y
PRESUPUESTAL DE UNA EMPRESA PROVEEDORA
DEL SECTOR FARMACEUTICO

INFORME DE INGENIERIA

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE

INGENIERO INDUSTRIAL

LUCIA ANTONIETA TRUJILLO LIÑAN

LIMA - PERU

1993

A mis queridos padres
y hermanos, por su
apoyo incondicional.

A mis hijos, cuyo amor
me obliga a ser mejor
cada día.

SUMARIO

El Tema que a continuación se desarrolla trata sobre el Planeamiento Operativo y Presupuestal de la empresa AMFA S.A., teniendo esta entidad como características principales; el proveer al Sector Farmacéutico y ser de Economía Mixta, lo cual le establece pautas y limitantes para su desarrollo y competitividad. La metodología usada es la del Planeamiento Estratégico, complementada por otras sobre análisis de mercado, pronósticos de Ventas, proyecciones de gastos, uso de estándares de producción, evaluación y diseño de proyectos, elaboración de estados presupuestarios y análisis financiero, estableciéndose además de la Formulación, el proceso de control mediante la Evaluación de la Gestión del Plan Operativo y Presupuesto. El periodo desarrollado corresponde al ejercicio 1993 y un informe preliminar sobre 1994. Concluyéndose en la necesidad de lograr una mayor comprensión de los fundamentos del proceso de planeamiento y adoptar una serie de medidas estratégicas en relación a la problemática de la empresa.

**" DESARROLLO DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO Y
PRESUPUESTAL DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DEL
SECTOR FARMACEUTICO**

	Pag.
CAPITULO I.- ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	5
1.1 Marco Global y Sectorial.	11
1.2 Diagnóstico.	11
1.2.1 Análisis Situacional.	14
a. Aspectos del Mercado	
a.1 Análisis de la Demanda	16
a.2 Análisis de la Oferta	17
a.3 Porcentaje de Participación Mercado Interno y Externo	18
a.4 Análisis de Precios y Tarifas	19
a.5 Características de la - Comercialización.	19
a.6 Proyecciones	20
b. Producción	
b.1 Situación de las principales- lineas de Producción y Servicios.	21
b.2 Capacidad de Planta	22
b.3 Tecnología	23
b.4 Materia Prima, Insumos y Otros	24
b.5 Mano de Obra	26
c. Aspectos de Personal	26
d. Aspectos Económicos Financieros	28
1.2.2 Análisis de la Gestión de la Empresa	28
a. Alta Dirección	30
b. Sistemas de Gestión	30
 CAPITULO II.- PLANEAMIENTO PRESUPUESTAL	 31
Marco Teórico y Legal del Planeamiento Presupuestal en Amfa S.A.	32
2.1 Objetivos y Metas	47

2.1.1	Objetivos Generales	47
2.1.2	Objetivos Específicos	48
	a. Producción	49
	b. Administración	50
	c. Ventas	51
2.2	Estrategia de la Empresa	51
2.3	Programas	54
2.3.1	Ventas y Compras	54
	a. Ventas Internas	54
	b. Compras Internas	54
	c. Ventas Externas	55
	d. Compras Externas	55
2.3.2	Programa de Producción	55
2.3.3	Personal	56
	a. Problemática	56
	b. Alternativas de Solución	56
2.3.4	Programa de Inversiones	57
	a. Premisas y Metodología	57
	b. Financiamiento Interno y Externo	59
2.3.5	Programa Financiero	59
	a. Proyecciones	59
	b. Servicio de la Deuda	59
	c. Generación Interna de Recursos	60
	d. Endeudamiento	60
CAPITULO III.-	EVALUACION Y CONTROL PRESUPUESTAL	61
3.1	Situación de la Empresa al Final del periodo (Junio 1993).	61
3.1.1	Ejecución de las Metas Operativas	62
3.1.2	Ejecución de las Metas de Inversión	64
3.1.3	Situación Económica-Financiera	66
3.2	Problemática de la Empresa	71
3.3	Acciones Implementadas por la Empresa	76
CAPITULO IV.-	CONCLUSIONES	79
	BIBLIOGRAFIA	84
	ANEXOS	85

INTRODUCCION

El entorno en el que se desenvuelven las empresas hoy en día, es sumamente restrictivo y competitivo. Por un lado el programa económico centrado en la política de libre mercado, la eliminación de subsidios y tratamientos preferenciales, la desaparición de la Banca de Fomento etc, y por otro la recesión (disminución de la demanda) aún imperante, motivan a los empresarios a simular cursos alternativos de acción (planes) que les permitan superar los retos que a diario se presentan en la dirección de sus empresas.

Los Procesos de Planeación, van desde los mas rudimentarios, si pensamos en el dueño de una tienda de abarrotes que al cierre del día calcula mentalmente cuanto debe vender el día siguiente para poder pagar la cuenta a proveedores que vence 02 días después, hasta otros más sistemáticos y elaborados, si pensamos en los procesos que se desarrollan a nivel de Gobierno ó en las empresas debidamente organizadas.

Es este último proceso, del que se ocupa el presente trabajo, cuyo objetivo principal es el Desarrollo del Planeamiento Operativo y Presupuestal de una empresa proveedora del Sector Farmacéutico, destacándose asimismo la importancia del Planeamiento como un proceso que potencializa las fuerzas de una organización al promover la participación de todos sus niveles en busca de un futuro elegido.

Este informe está dividido en 04 capitulos. En el Capitulo I, se desarrolla los antecedentes y diagnóstico de la empresa, haciendo uso del esquema básico del planeamiento estratégico.

En el Capitulo II, se analiza el marco teórico y legal, asimismo

teniendo en cuenta lo analizado en el primer capítulo, se desarrolla un Plan Estratégico a corto plazo (ejercicio 1993), considerando el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno y la neutralización de sus amenazas; asimismo la capitalización de las ventajas (puntos fuertes) de la empresa y las correcciones de sus debilidades (puntos débiles).

En el Capítulo III, se lleva a cabo la Evaluación de la Gestión del Planeamiento Operativo y Presupuesto de la Empresa, señalando las acciones implementadas por la misma y analizando los factores que incidieron en sus resultados.

Finalmente en el Capítulo IV, se señalan una serie de conclusiones y recomendaciones para mejorar el proceso de planeamiento analizado, para luego finalizar formulando algunas medidas estratégicas necesarias para el desarrollo de la empresa, tales como la privatización, el financiamiento de capital de trabajo, el desarrollo de proyectos de inversión para la reducción de costos y el traslado de la Planta.

CAPITULO I

ANTECEDENTES Y DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Amfa se crea el 07 de Junio de 1978 con un capital de 26 millones de soles suscrito por COFIDE, mediante un préstamo de \$ 965,000 con el Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento (BIRF) vía Cofide que se adquiere maquinaria y se realizan Obras Civiles, luego de un período preoperativo de 23 meses, se inicia en Mayo de 1980 la etapa operativa comercial de la empresa. Con un nuevo préstamo por \$ 450,000 se amplía la capacidad de producción, mediante la adquisición de maquinarias, durante este mismo año el SURMEBAN adquiere acciones de Amfa (al cierre del ejercicio contaba con 320,271 acciones) que lo convierte en accionista mayoritario (70.7% del capital social), 05 años después mediante DS 390-86-EF del 19 de Noviembre de 1986 Amfa es incorporada a la Actividad Empresarial del Estado. A fines de 1986 y durante 1987 se adquiere nuevamente maquinaria (RP-3, RP-4 y RP-5), con lo cual Amfa adquiere su configuración actual.

En 1987, Amfa obtiene el volumen de Ventas más elevado de su historia y logra mantener 03 Turnos de Trabajo a plena capacidad instalada, debido al incremento importante de la demanda de los Laboratorios, incentivada por el acceso al Dólar MUC que les fuera concedido para la importación de Materia Prima é Insumos, lo que los motivo a producir no sólo para el mercado interno sino también para el externo que se beneficiaba adicionalmente con el Certex. Sin embargo, no se obtienen mayores utilidades por la política de Control de precios establecida por el Gobierno que afecta la rentabilidad de la Empresa, obedeciendo en muchos casos los resultados, a un buen manejo operativo y a la implementación de políticas de reducción de Costos.

Durante 1988, la contracción experimentada por el Sector Industrial en general, se debe principalmente a la acelerada

disminución de la demanda interna (menores ventas), debido a la incesante alza de precios que va reduciendo la capacidad de compra de la población (inflación de 04 cifras 1722.3%), también por el encarecimiento de los costos y por la limitada disponibilidad de divisas para la importación de Insumos, Equipos y Repuestos. Las Ventas de Amfa caen en un 40% por un posible reemplazo gradual de los envases de vidrio (viales/frascos) por plástico, que son menos costosos. A fines de 1988 desaparece el Dólar MUC y con ello son muchos los Laboratorios Extranjeros que abandonan el país.

En 1989 el Sector Farmacéutico no puede ya manejar sus costos (2775.3% de Inflación) frente a los precios controlados, viéndose obligados a reducir sus compras de Insumos por estar sobreabastecidos en lo que a envases se refiere, producto de sus compras del año 1987 y 1988, recurriendo estos Laboratorios a canjes, préstamos, permutas y operaciones de compra-venta entre ellos, afectando sensiblemente la línea de viales/frascos, cuyo mercado para el productor desaparece prácticamente .

En lo que respecta a 1990, el Sector Industrial sigue cayendo, debido a que el poder adquisitivo de la población es cada vez menor (7649.7% de Inflación), por la falta de liquidez que encareció el costo del Capital (Nótese que el Sector Farmacéutico se hallaba fuertemente endeudado), la mayor presión tributaria, las paralizaciones laborales, el insuficiente fluido eléctrico, todo ello son factores que incidieron en los resultados. El potencial de ventas de Amfa se vé también afectado, debido al cambio del personal del área, viéndose deterioradas las relaciones con algunos Laboratorios, lo cual es aprovechado por el Competidor Nacional, quien a partir del II Semestre comienza a proveerlos.

En 1991 se produce una reestructuración de la Administración de Amfa, es así que nuevos cambios en el area de Ventas, nos permiten dar un giro a la estrategia de ventas que se venía

aplicando, la exploración del mercado nos indica que el competidor nacional y también la importación han tomado parte de nuestro mercado potencial, nuestras buenas relaciones con este último nos evitan una guerra de precios, pero la importación ingresaba a precios más bajos (Chile, Colombia), con lo cual parte de la demanda de los Laboratorios es absorbida por ésta. Durante el I Trimestre de 1992, se produce una recuperación del nivel de Ventas de Amfa que al IV Trimestre de 1991 fué de 3'873 millares, facturándose en este I Trimestre por 7'804 millares de unidades, pero a partir de Mayo (RM 263-92 SA/DM) se dan nuevas reglas para la libre comercialización de medicamentos, lo cual aunado a la recesión provoca una caída gradual del Sector Farmacéutico y también del nivel de Ventas de Amfa que durante el II Trimestre de este año fué de 4'197 millares, quedando el acumulado del Semestre como sigue .

	<u>Ampollas</u>	<u>Via/Fras</u>	<u>Total</u>
Junio 1991	11,126	1,304	12,430
Junio 1992	10,191	1,973	12,164

lográndose a pesar de la crisis, un nivel de unidades vendidas similar al del I Semestre de 1991, sin embargo, en el mes de Julio se experimenta una caída significativa del Sector Farmacéutico la misma que se ha estimado en un 30% con lo cual Amfa vuelve a ser afectada.

Con fecha 31 de Julio de 1992 año, el Bco. de la Nación adquiere las acciones de Surmeban, con lo cual, pasa a ser el accionista mayoritario de Amfa.

A continuación tratando de explicar objetivamente este proceso hemos efectuado una evaluación de las principales razones de los Estados Financieros de la Empresa, en forma comparativa a las del Sector Farmacéutico (Muestra tomada de las Empresas que cotizan

en Bolsa), sector al cual, como podremos verificar, está íntimamente ligado el accionar de Amfa y es determinante para su futuro.

Líquidez (Fig. 1.1)

Amfa ha venido manteniendo una buena posición de Líquidez, tanto corriente como de la Prueba ácida (deduciendo las existencias al activo corriente), lo que le ha permitido financiarse con recursos propios.

Operación (Fig. 1.2)

Al analizar el año 1987, encontramos el nivel de ventas más alto del período, los Inventarios rotaban a 89 días. En 1988 las ventas cayeron abruptamente, produciéndose un sobre-stock y en consecuencia se eleva a 537 días el Índice de Rotación de Inventarios. En 1989 fue mejorado relativamente á 131 días, para volver a caer en 1990 á 323 días. El relanzamiento en 1991 mejora el ratio á 148 días, y, en 1992 vuelve a elevarse a 207 días por la contracción del mercado.

En relación al Período Promedio de Cobranza (Fig. 1.3), podemos apreciar que durante los años 1988 á 1990 Amfa, financió a los Laboratorios, cobrándoles a mayor plazo en relación al que ellos otorgaban a sus clientes. Sin embargo, durante 1987, 1991 y 1992 Amfa cobró a plazos menores que los que éstos concedían a sus clientes.

La Política de Pagos a Proveedores (Fig. 1.4), le ha permitido a la Empresa mantener mayor liquidez, por cuanto se ha girado a proveedores a plazos mayores que el Período Promedio de Cobros a Clientes, a excepción de los años 1988 y 1989 (Fig. 1.5).

Es necesario señalar que en el aspecto formal, aún no se ha logrado negociar mayores plazos, que permitan cubrir

adecuadamente la Política de Cobranza que viene implementando la Empresa.

Endeudamiento (Fig. 1.6)

A partir de 1989 los niveles de endeudamiento que mantiene Amfa son insignificantes, en relación al Sector Farmacéutico y Manufacturero en general.

Sólo en 1987, su endeudamiento Patrimonial fué superior a 1 (1.50) y su endeudamiento del activo fué superior a 0.50 (0.60), esto debido a que se encontraba amortizando el financiamiento otorgado vía Cofide para la compra de Maquinarias.

La cancelación de la deuda se hace efectiva en 1989. Desde esa fecha Amfa no vuelve a adquirir este tipo de compromisos.

A diferencia del Sector Farmacéutico y del Manufacturero, la posición de Amfa es sumamente sólida, habiendo obtenido autorización por parte de Conade para financiar Proyectos vía endeudamiento en el Ejercicio 1992.

Rentabilidad (Fig. 1.7, 1.8, 1.9)

Los niveles de rentabilidad alcanzados por Amfa, salvo en el año 1992, son similares a los logrados por el Sector Farmacéutico, los cuales con relación a los años 1988 y 1990 experimentan significativa mejoría en el año 1991 y en 1992, siendo ventajosamente favorecido el Sector Farmacéutico con las facilidades en cuanto a costo y trámite que se han otorgado para la importación de Medicamentos.

Estructura de Balance de Amfa (Fig. 1.10 y 1.11)

Para ratificar nuestras primeras aseveraciones, la estructura de

los Balances de Amfa del período 1987 a 1991, nos permiten verificar el fortalecimiento gradual de su situación económico-financiera a pesar de las serias dificultades por las que atravesó la Industria en general, sin embargo durante 1992 se experimenta un retroceso por efecto de la pérdida del ejercicio.

Es así, que su activo Corriente se ha mantenido en un rango del 21% al 32%, frente a un Pasivo Corriente cuyo rango a partir de 1988 se ubicó entre un 3% al 24%.

Manteniendo así un Activo No Corriente, compuesto por Activo Fijo de 62% al 79% y un Pasivo No Corriente entre 1% a 6%, compuesto básicamente por los Beneficios Sociales, los cuales desde 1990 mantenían un nivel del 3%, incrementándose en 1992 a el 5%.

Con lo cual el Patrimonio de Amfa se ha mantenido en un rango del 81% al 92%, a partir de 1988 hasta 1991, durante 1992 el Patrimonio redujo su participación al 71%, a pesar de lo cual podemos señalar que la Empresa es solvente.

Distribución del Ingreso (Fig. 1.12)

La deuda existente en el período 1987 a 1989, reflejan una mayor asignación de Ingresos a cubrir los Gastos Financieros, manteniéndose en un rango del 13% al 41% en ese período, reduciéndose durante los años 1990 y 1991, sin embargo en 1992 por efecto de la ilíquidez su participación se incrementó, representando el 10% de los Ingresos.

El mejor nivel operativo del año 1991 y el logrado en 1992 permitió recomponer la estructura de distribución de Ingresos, asignando el 51% y 60% de los mismos a cubrir el Costo de Ventas, el 34% y 38% a cubrir gastos de Administración (a diferencia del año 1990, que se tuvo que asignar el 69% de los Ingresos a cubrir Gastos de Administración), el 5% y 7% al gasto de Ventas,

para finalmente obtener una Utilidad Neta equivalente al 4% en 1991, y en 1992 el -16% de los Ingresos.

1.1 MARCO GLOBAL Y SECTORIAL

Como Empresa Mixta con participación del Estado, AMFA asume el compromiso de participar en la consolidación del proceso de estabilización Económica y de promover el cambio de la estructura productiva, objetivos que forman parte de los lineamientos del Plan de Desarrollo 1991 - 1995.

1.2 DIAGNOSTICO

Ampollas Farmacéuticas es una Empresa Mixta con participación del Estado, que se dedica a la fabricación de envases de vidrio neutro Hidrolítico (Clase I) para la Industria Farmacéutica y actividades conexas.

Su importancia radica en que su producto final, se emplea como envase de medicamentos, interviniendo por lo tanto en el costo de la salud de la población.

Las actividades desarrolladas durante 1992 nos han reportado los siguientes **logros** :

- a) Se logro frenar la caída del nivel de ventas registrado durante el II y III Trimestre, lo cual nos permitió recuperar los resultados previstos.
- b) El nuevo accionista mayoritario - Bco. de la Nación - aprobó el Plan de Trabajo de la Administración, concertándose 03 líneas de credito :

Refinanciamiento de Deuda, Descuento de Letras de Clientes y Financiamiento de Cartas de Credito para Importación; las cuales operaran a partir de 1993.

- c) Mediante la aplicación de una política conservadora de incrementos, se logró mantener precios competitivos.
- d) Se logró la aprobación y ejecución de 02 proyectos de mucha envergadura para la empresa :
- La adquisición del Grupo Electrógeno para la Planta de Producción en momentos en que se puso práctica el mas severo programa de racionamiento de energía experimentado en el país, evitándose la paralización de la Planta y con ello el incumplimiento en la entrega de pedidos.
- Se firmó el contrato de adquisición de la Planta de Oxígeno, con lo cual se logrará (a partir de su puesta en marcha en el mes de Marzo) el avance mas importante de los últimos años en el programa de racionalización de los costos de producción.
- e) Se obtuvo el Sello de Calidad de Itintec (INDECOPI) para la línea de Frascos/Viales con lo cual, salvo una línea todos los productos de Amfa cuentan con el reconocimiento oficial de su calidad.
- f) Se replanteó la estrategia global de la Empresa, evaluándose la factibilidad de trasladar la Planta de Producción a Lima, por los costos adicionales que representan su ubicación actual y por la eliminación de las exoneraciones e incentivos por descentralización.

Asimismo las limitaciones experimentadas durante este año fueron las sgtes. :

- a) La ilíquidez experimentada por la caída del nivel de Ventas, no nos permitió cumplir en las fechas programadas con el Plan de Inversiones aprobado asimismo el

Plan Anual de Mantenimiento de Producción tampoco se pudo ejecutar en un 100%.

- b) El traslado de las Oficinas administrativas de Lima, en cumplimiento de las disposiciones de Conade sobre alquileres, afectaron las comunicaciones, es así que de las 05 líneas telefónicas operativas que mantenía la empresa, sólo se contó con una, durante todo el II Semestre del año, teniéndose que alquilar un celular para tratar de cubrir la demanda tanto interna como externa, de comunicaciones.
- c) Las importaciones de Materia Prima también se vieron afectadas por la ilíquidez de la empresa, lo cual aunado a la demora en la llegada de los embarques, generó el desabastecimiento de algunos items, actuando en contraposición a los esfuerzos del area de Ventas por recuperar el nivel de Ventas durante el IV Trimestre.
- d) El abastecimiento del Oxígeno, usado como combustible en el proceso productivo, también nos generó dificultades por el monopolio que existe en suministro, afectandonos con un mayor precio, sin conseguir cambiar de proveedor, ni sustituir la compra por producción al haberse reprogramado para Marzo de 1993 la instalación de la Planta de Oxígeno.
- e) Existieron serias dificultades en las relaciones con el Personal, sobre todo el de Planta, el cual está compuesto en un 70% por Obreros, que mantenian su Pliego Sindical sin resolver desde Diciembre de 1991, en lo que a empleados se refiere les correspondían incrementos desde Enero de 1992.
Al resolverse en Diciembre los aumentos y con retro-

actividad a Noviembre 1992. la situación se tornó difícil en lo que a Obreros se refiere no sólo por la vigencia, sino por el monto del incremento, quedando también en discusión el Pliego que rige a partir de Diciembre 1992.

- f) Existieron cambios continuos en el Personal de Ventas, lo que dificultó la formación de un equipo estable de trabajo y la continuidad en la implementación de la estrategia de ventas, situación que ante un mercado profundamente recesivo y una mayor agresividad del competidor devino en una pérdida de la participación de Amfa en el mercado.
- g) Paulatinamente a partir del II Semestre se perdió el apoyo financiero de SURMEBAN, quedando paralizadas nuestras operaciones de comercio exterior y dificultándose nuestras operaciones comerciales.

1.2.1 ANALISIS SITUACIONAL

a. Aspectos del Mercado

El Mercado potencial en 1987 se hallaba representado por 100 Laboratorios, los cuales a la fecha se han reducido a 40, por efecto de la contracción de la demanda interna, es así que de un nivel de demanda óptimo de 150 millones de unidades anuales, durante 1991 ésta se hallaba en 60 millones aproximadamente, cayendo en Julio de este año en un 30%, lo que significa que su nivel actual es de 42 millones aproximadamente.

De otro lado, la oferta está representada por Amfa, V-Tecnic y la Importación, los cuales

estimamos atienden la Demanda de la siguiente forma :

	<u>Mes Jul 92</u>	<u>Año 1991</u>
Amfa	36%	40%
V-Tecnic	50%	35%
Importación	14%	25%

Asimismo existían hasta inicios de año, empresas Distribuidoras que mediaban en el proceso de comercialización, las cuales han desaparecido prácticamente, al reducirse significativamente el mercado.

En cuanto a los niveles de precios de nuestros productos, a fin de no perder competitividad, éstos han sido muy conservadores durante 1991, estimándose que se aplicó un incremento anual de precios de 63.75% menor a la inflación y devaluación del año (139.2 % y 79%, respectivamente). Manteniendo esta política durante 1992, se han aplicado 3 incrementos de precios que equivalen a un acumulado de 33.1% al mes de Setiembre menor a la Inflación y Devaluación del período 40.60% y 50.8%, respectivamente.

La zona geográfica de distribución de nuestros productos, se concentra en un 100% en la ciudad de Lima.

Nivel de Ventas (Fig. 1.13)

Después de la brusca caída del volumen de Ventas de los años 1989 y 1990, durante 1991 se llevó a cabo una significativa recuperación del nivel de Ventas, incrementándose en un 56% en relación al año anterior, nivel que a partir del mes de Abril comenzó a decaer, es así que al mantenerse la

demanda promedio del II Trimestre, llegamos a un nivel de Venta anual de 19,800 millares para este año, volumen inferior al necesario para ubicarnos en el Punto de Equilibrio.

Es necesario notar que, existe una marcada recuperación de la demanda de Frascos/Viales, por parte no sólo de los Laboratorios Farmacéuticos sino de los Laboratorios de Cosméticos, Veterinarios, Agrícolas y Ópticas.

En cuanto a la composición de las ventas en volumen (Fig. 1.14), al 31 de Diciembre de 1992 el 78% correspondían a la línea de ampollas y el 22% a la de Frascos/Viales.

Asimismo en función de los ingresos obtenidos, el mejor cliente del año fué Farminindustria quien contribuyó con el 13% , seguido por Grunenthal 11%, Alfa con el 9%, Yobel 7%, Cuglievan 6%, y Otros 54% (c/u menor al 5%).

Las Ventas en Dólares (Fig. 1.15) fueron de \$ 1.309 millones aproximadamente durante 1991, nivel similar al logrado en este período por 1987 (\$ 1.881 millones), en 1992 el nivel se redujo, lograndose un equivalente a 921 mil dólares.

a.1 Análisis de la Demanda

La Demanda que atendió Amfa durante 1992, estuvo generada por un conjunto de Laboratorios Farmacéuticos, Cosméticos, Agrícolas y Veterinarios, los cuales han formado parte de nuestras ventas en los porcentajes si

güentes

Laboratorios Farmacéuticos	90.00%
Laboratorios Cosméticos	8.80%
Laboratorios Agrícolas y Veterinarios	1.20%

Efectuada una evaluación del Mercado Potencial de consumo de Ampollas y Frascos/Viales, según datos del I.M.C. encontramos que el mismo está compuesto por

	Millares de Unidades			%
	Ampollas	Viales	Total	
- Procesado en el País	7,427	2,576	10,003	47.15%
- Importado como Producto Terminado	7,710	3,500	11,210	52.85%
	-----	-----	-----	
	15,137	6,077	21,213	100.00%
	=====	=====	=====	=====

a.2 Balance Oferta-Demanda

La oferta viene representada por:

- a) Productos que sirven de envase a los medicamentos que son importados (medicamentos envasados listos para su distribución y
- b) el Producto usado por Laboratorios que procesan en el país (envases para medicamentos que se procesan en el país) el cual es producido por los 02 fabricantes nacionales Amfa y V-Tecnic ó importado, estableciéndose los siguientes porcentajes :

Demanda		Oferta Global	
Proc. en el País	48%	a) Amfa	15%
Imp. como P.T.	52%	V-Tecnic	16%
		Imp. de Envases	17%
	100%		
		b) Importación P.T.	52%
			100%

Oferta Procesan en el País
(48% de la Demanda Global)

Amfa	32%
V-Tecnic	33%
Imp. de Envases	35%
	100%

De lo que podríamos concluir que la Demanda está cubierta en mayor porcentaje por la importación de productos terminados (52 %) y el 48% restante corresponde a productos procesados en el país, de los cuales el 32 % lo atiende Amfa, el 33 % V-Tecnic y el 35 % la importación de envases.

a.3 Porcentaje de Participación Mercado Interno y Externo

AMFA	1992	1993
Mercado Interno	32%	35%
Mercado Externo	0%	0%

a.4 Análisis de Precios y Tarifas

La recesión experimentada durante 1992 y adicionalmente las medidas que facilitaron la que facilitaron la libre importación de medicamentos endurecieron el mercado, es así que a fin de ser competitivos se tomó un criterio muy conservador en cuanto a los incrementos de precios, razón por la cual sólo se produjeron 04 incrementos durante el año, el primero de los cuales se efectuó en el mes de Mayo, situándose el acumulado promedio del año en 46.41%, mientras que la inflación fué de 54.5% y la devaluación de 57%, lo que determina un retraso de precios de 5.5% en relación a la inflación y de 7.23% en relación a la devaluación.

Al existir un sólo competidor nacional, no se da una mayor confrontación en lo que a precios de lista se refiere, marcándose la diferencia en aspectos colaterales, tales como comisiones de venta, descuentos fuera de lista, obsequios etc. que Amfa no puede aplicar.

Para 1993 se han estimado incrementos de precios en función de la Devaluación, a fin de no perder mercado frente a la Importación.

a.5 Características de la Comercialización

La comercialización se realiza en forma

directa, a travez de nuestra area de area de Ventas, los pocos intermediarios que existían en el mercado, desaparecieron durante el año 1992 por efecto de la contracción de la demanda y los problemas de liquidez de los Laboratorios.

Es así que a fin de efectivizar la labor de comercialización se ha dividido el mercado de Laboratorios en dos grandes sectores, los mismos que han sido asignados al personal de ventas, obligándose al cumplimiento de una determinada cuota en unidades.

La zona geográfica de distribución de nuestras ventas, se ubica en un 100% en Lima, razón por la cual al eliminarse los subsidios e incentivos por descentralización durante 1992 ya no se justifica ni se justificará la ubicación de la Planta de Producción en la ciudad de Pisco, al resultar de Pisco, al resultar Amfa con costos de distribución mas altos que la competencia.

a.6 Proyecciones

Se planea recuperar en un 100% el mercado potencial que siempre mantuvo Amfa, es decir el 32% del segmento de Laboratorios que procesan sus productos en el país.

Asimismo se incidirá en la reactualización de los análisis de costos que determinen la factibilidad bajo margenes razonables de exportar nuestros productos (a traves de convenios bilaterales) a países de la región, lo cual de ser factible se iniciaría

en el mes de Junio.

Producción (Fig. 1.16)

La Planta modelo que posee Amfa está ubicada en la ciudad de Pisco y cuenta con dos Líneas de Producción debidamente diferenciadas, Línea de Ampollas y la de Viales/Frascos .

Con la finalidad de no crear stocks que originen problemas de liquidez, se asumió la política de la producción por orden, es así, que el nivel de producción encuentra su punto más bajo en 1989 cuando en la línea de Ampollas se producen 8,683 millares, mientras que en 1988 se habían producido 48,022 millares, siendo el efecto mayor en la línea de Viales/Frascos en la cual se producen 595 millares en 1989, mientras que en 1988 se habían producido 15,552 millares, no es hasta 1991 que se logra una mejora sustancial de estos niveles, al producirse en la Línea de Ampollas 21,842 millares y en la Línea de Viales/Frascos 3,361 millares, manteniendo los mismos en la actualidad, es así que en Junio de 1992 Amfa había producido un total de 12,188 millares cantidad superior a la producción del año 1989 y similar a la del año 1990, sin embargo, la contracción de la Demanda nos impide recuperar por el momento los niveles anuales del año 1991.

La Maquinaria y Equipo de Producción fué adquirida en 1979, 1982 y 1987.

b.1 Situación de las principales líneas de Producción y Servicios

Durante 1992, mantuvieron operativas 02 líneas de producción; la de ampollas y la de frascos/viales, en esta segunda línea de producción hay que anotar que las máquinas vialeras UF (02) se encuentran en mantenimiento, esperando que vuelvan a estar operativas a partir del mes de marzo.

Asimismo es necesario señalar que las restricciones de liquidez que se presentaron a partir del II Semestre dificultaron la implementación del Programa de Mantenimiento razón por la cual se ha reprogramado para 1993 el programa de reemplazo de partes y piezas para las 02 líneas de producción, a fin de asegurar el mantenimiento de la calidad de nuestros productos; al haberse eliminado los daños que causaban en los equipos los cortes continuos del fluido eléctrico con la adquisición del Grupo Electrógeno para Planta.

b.2 Capacidad de Planta

Amfa cuenta con una capacidad instalada Anual de :

	<u>3 Turnos</u>	<u>2 Turnos</u>	<u>1 Turno</u>
Ampollas	84 millares	61.6 millares	37.56 millares
Frascos/Viales	30 millares	22.2 millares	13.87 millares
Goteros	1.5 millares	1.0 millares	0.6 millares

la cual viene siendo utilizada parcialmente desde 1987 por efecto de la menor demanda,

dándose una significativa ~~recuperación~~ recuperación durante 1991, la misma que no pudo mantenerse durante 1992.

	P R O D U C C I O N		CAPACIDAD INSTALADA (*)	
	AMPOLLAS	VIA/FRAS	AMPOLLAS	VIA/FRAS
1990	14,562	1,310	41%	10%
1991	21,849	3,449	62%	27%
1992	14,721	4,156	42%	33%
1993	26,827	10,283	76%	81%

(*) Para 1 Turno de Trabajo.

Es así que la línea de Ampollas registró una utilización del 42% y la línea de viales/frascos 33%, donde lo resaltante es la recuperación progresiva de la demanda de esta última línea.

Para 1993 se ha establecido mediante el Plan de Producción una mayor utilización de la capacidad instalada de Planta.

b.3 Tecnología

La Maquinaria y Equipo de Producción fué adquirida en 1979, 1981 y 1987, contando con el siguiente equipo principal :

Línea de Ampollas, compuesta por cinco Ampolleteras :

<u>Cod.</u>	<u>Descripción</u>	<u>País de Origen</u>	<u>Fecha Adquis.</u>	<u>Operación</u>
A-1	Máq. Formadora y calibradora	Francia	Jul 79	May 80

A-2	Máq. Formadora y calibradora	Francia	Jul 79	May 80
A-3	Máq. Formadora y calibradora	Francia	Jul 79	May 80
A-4	Máq. Formadora y calibradora	Italia	Mar 82	Abr 85
A-5	Máq. Formadora y calibradora	Italia	Mar 82	Set 85

Línea de Viales/Frascos, compuesta por siete Vialeras :

<u>Cod.</u>	<u>Descripción</u>	<u>País de Origen</u>	<u>Fecha Adquis.</u>	<u>Operación</u>
UF-1	Máq. Formadora y Calibradora	Francia	Jul 79	May 80
UF-2	Máq. Formadora y Calibradora	Francia	Jul 79	May 80
RP-1	Máquina Formadora	Alemania	Dic 81	Ago 84
RP-2	Máquina Formadora	Alemania	Abr 82	Abr 86
RP-3	Máquina Formadora	Alemania	Dic 86	Ene 87
RP-4	Máquina Formadora	Alemania	Jun 87	Abr 87
RP-5	Máquina Formadora	Alemania	Mar 87	Mar 87

Maquinaria que a la fecha está depreciada contablemente en un 85%. A pesar de que la maquinaria mas antigua cuenta con 12 años de actividad, es necesario señalar que la Tecnología incorporada responde a los requerimientos del mercado, razón por la cual no se ha planeado efectuar sustituciones de este Equipo.

b.4 Materia Prima, Insumos y Otros

Salvo la Materia Prima que se importa (del Brasil desde el II Semestre de 1989), los insumos necesarios para la producción se adquieren en el país, siendo los mas importan-

tes por su participación en el costo, el Vidrio Neutro y el Oxígeno .

Participación en el Costo al 31-12-92

	Costo Producción	Costo Total
Materia Prima (Vidrio Neutro)	20%	12%
Oxígeno	18%	11%

Es necesario señalar la dependencia a un sólo proveedor en el casos de la Materia Prima y el Oxígeno.

La importación del Vidrio Neutro, se venía efectuando indistintamente de Argentina (Rigolleau) ó de Brasil (Fiolax), problemas de calidad determinaron el cese de las compras a la Argentina en Junio de 1989, ya que la mayor parte de los Laboratorios rechazó este vidrio por su fragilidad, quedando esta Materia Prima almacenada con una rotación mínima, es así que al 30 de Junio de este año, del Stock total de Materia Prima de 120,859.8 Kgs., al Vidrio Rigolleau le correspondían 29,927 Kgs. (25%), siendo su participación en soles menor S/. 13,281.17, (9%) de S/142,763.78 que era el valor global de las Existencias, por estar a precios históricos.

En cuanto al Oxígeno, las compras se realizan a OXISUR, quien prácticamente tiene la venta monopólica del Sector, al no poder conseguir actualmente Amfa, el concurso de otros proveedores a pesar de las reiteradas invitaciones efectuadas, teniendo que sujetarse a variaciones en precios continuas y

a un escaso ó nulo poder negociador, cuyo efecto se evidencia en la mayor participación en el costo de producción que ha venido adquiriendo este Insumo en los últimos años :

	<u>1992</u>	<u>1991</u>	<u>1990</u>	<u>1989</u>
% del Costo de Producción	18%	20%	9%	5%

Al 31 de Diciembre de 1992 se habían efectuado compras de 66,848 kgs. de Tubo de Vidrio (Materia Prima) por el importe de \$ 86,581 y 40,641 m3 de Oxígeno por el importe de \$ 135,359.

Las adquisiciones de Repuestos se realizan a nivel nacional e internacional.

b.5 Mano de Obra

La Planta base de Producción esta compuesta por 32 Obreros, y 10 Empleados, los cuales laboran en Pisco.

Durante 1992 se ha trabajado en un sólo Turno, haciendo uso de Horas Extras sólo cuando había mayor demanda. Asimismo se implementó modificaciones en el horario a fin de afrontar el racionamiento de luz hasta el mes de Setiembre en que se instaló el Grupo Electrónico.

c. Aspectos de Personal

Se mantiene una estructura de 64 Plazas de las cuales 3 están vacantes a la fecha.

La disminución gradual del nivel de ventas determinó un ajuste a la estructura organizativa de AMFA, la cual hasta Abril de 1991 se mantenía en 108 plazas, reduciéndose éstas a 64 plazas :

<u>Antes de Abril 1991</u>		<u>Actualmente</u>	
Producción	76	Producción	43
Obreros	62	Obreros	32
Empleados	14	Empleados	11
Ventas	03	Ventas	02
Administración	29	Administración	19
	---		---
	108		64 *
	===		===

(*) Plazas ocupadas actualmente 61, ubicadas 47 en Pisco y 14 en Lima.

Dadas las actuales condiciones del mercado, las evaluaciones previas nos señalan la necesidad de continuar con el proceso de reducción de personal, trabajándose actualmente en el establecimiento de la nueva conformación del área de Producción.

Remuneraciones

El Personal Obrero de Planta es sindicalizado por lo tanto sus Remuneraciones se rigen bajo Convenio Colectivo, es así que durante 1992 la negociación del pliego correspondiente a Diciem-

bre 1991 - Noviembre 1992 permaneció sin resolver hasta Diciembre en que Conade les asignó un incremento de S/. 55 retroactivo al mes de Noviembre de ese mismo año.

En cuanto al Personal Empleado que se rige bajo las disposiciones de Conade, este mantuvo su remuneración de Junio de 1991, hasta que también Conade resolvió los incrementos fijando la remuneración del ejecutivo de mayor rango de la empresa.

El Programa de capacitación del personal, no pudo contar con una mayor participación por problemas de liquidez.

d. **Aspectos Económicos Financieros**

Amfa a fin de otorgar mayores facilidades a sus clientes, quienes experimentaban dificultades en el cumplimiento de sus adeudos, optó por ampliar los plazos de pago, lo cual con la contracción del mercado, devino en problemas temporales de liquidez , recurriéndose al sobregiro para solucionar los consiguientes déficits de caja.

A fin de financiar y dar mayor efectividad a esta nueva política de cobranza, se recurrió al Sistema de Descuento de Letras y al Servicio de Documentos en Cobranza del Surmeban, quedando suspendidas estas operaciones con la fusión de este Banco.

En cuanto a los márgenes de rentabilidad, el manejo puntual del incremento de precios y la

reducción del nivel de ventas, nos ha impedido generar utilidades durante el ejercicio 1992.

De otro lado, las Utilidades registradas en el año 1991 (S/. 102,890 antes de Participaciones e Impuestos) y el Excedente de Revaluación (S/. 978,269.74), determinaron que el capital accionario se encuentre actualmente compuesto por 1'702,251 acciones comunes y 198,822 acciones laborales (Fig. 2.5), cuyo valor nominal es de S/. 1.00, siendo el principal accionista el Banco de la Nación con el 86% del Capital Social (76% del accionariado total). Asimismo en virtud del acuerdo de la Junta General de Accionistas, en el I Semestre de 1992 se repartieron S/. 25,451.42 en dividendos en efectivo (correspondientes a acciones comunes), los mismos que se destinaron a cubrir la deuda que por igual monto mantenían los Accionistas a la Empresa, al haber ésta asumido el pago del Impuesto a las Acciones que establecen los D.L. 646 y 661, existiendo un saldo de S/. 2,755.10 (correspondiente a acciones laborales) por girarse, el % en acciones liberadas emitidas fué del 107.7%, quedando pendiente la capitalización de S/. 22,023.78 en dividendos, para lo cual aún no se cuenta con autorización de FONAFE.

La cotización de las acciones comunes en Bolsa, registraron al 11 de Agosto un valor de S/. 2.41, con lo cual su índice de rentabilidad es del 110%, no existiendo movimientos en lo que a las acciones laborales se refiere.

Durante 1992 se recurrió al endeudamiento con

Proveedores para la adquisición del Grupo Electrógeno, asimismo los problemas de liquidez generaron un incremento significativo del endeudamiento corriente, es así que de una posición de endeudamiento de menos del 10% que se mantuvo durante los últimos 03 años pasamos a 25% del activo y 33% del Patrimonio lo cual no es significativo.

1.2.2 DIAGNOSTICO DE LA GESTION DE LA EMPRESA

a. Alta Dirección

Durante el Ejercicio 1992, se ha mantenido una estrecha relación entre el Directorio y la Gerencia, lo que ha permitido la ejecución de los Proyectos considerados prioritarios :Grupo Electrógeno y Planta de Oxígeno, la elaboración del Plan de Trabajo ante el Bco. de la Nación y del esquema del Plan Operativo 1993.

Las Gerencias a través de su Comité, establecieron Reuniones periódicas con el fin de revizar y reforzar el trabajo del área de Ventas, además de las reuniones de rutina.

b. Sistemas de Gestión

Se establecieron reuniones de trabajo entre las Gerencias y sus áreas dependientes a fin de revizar el avance de los programas, lo que permitió una mejora sustancial del trabajo de las áreas.

CAPITULO II PLANEAMIENTO PRESUPUESTAL

Los Planes se constituyen como la unica manera de orientar los esfuerzos de una organización de manera coherente, mas aún si es que nos encontramos en un mercado cambiante y muy competitivo, donde la empresa debe estar en la capacidad de contar con la mayor cantidad de respuestas alternativas a las situaciones que se presentan en su diario actuar.

Existe gran diversidad en la forma en que las organizaciones llevan a cabo la planeación, pero todo plan que se establece en forma sistemática, ordenada y cuantitativa se denomina presupuesto.

Un Presupuesto puede desarrollarse en terminos monetarios, unidades de producción, unidades de tiempo y otros no monetarios.

El Presupuesto además de ser una expresión de la Planeación, se usa para coordinación y control, ya que permite que las diversas areas de una empresa se informen y contribuyan a su ejecución satisfactoria.

En el caso de las empresas de Economía Mixta, el proceso de planeación se desarrolla dentro del marco normativo estatal y sus lineamientos, trasmitidos a traves de la Ley del Presupuesto a nivel general y de las Directivas de la Corporación Nacional de Desarrollo (CONADE) a nivel particular.

Es así que para el proceso de Planeación y establecimiento del Presupuesto y Plan Operativo de la Empresa para 1993, se dispuso mediante la Directiva 001-93-CONADE, que su elaboración se debía efectuar a Precios Corrientes y teniendo en cuenta los parámetros y criterios de formulación, establecidos por CONADE.

MARCO TEORICO DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO PRESUPUESTAL

El Desarrollo de un Sistema de Planeamiento requiere que se distingan tres aspectos importantes del mismo .

a. La Mecánica de Planificación

Que comprende los enfoques y metodos de desarrollo de Información para uso del Planeamiento Presupuestal, tales como el diseñó y confección de estados presupuestarios.

b. Las Técnicas de Planificación

Que comprende los enfoques y métodos de desarrollo de informmación para uso del Planeamiento, tales cómo los métodos usados para el pronóstico de ventas, para la proyección de gastos, análisis del Punto de equilibrio, etc.

c. Los Fundamentos de la Planificación

Comprende las orientaciones, actividades y los enfoques administrativos necesarios para el exito de la planificación presupuestal, los mas importantes son :

c.1 El Compromiso de la Administración

El exito de un proceso de Planificación sólo depende del apoyo incondicional de todos los miembros de la empresa, desde el nivel mas alto hasta el nivel mas bajo.

Este apoyo tiene relación directa con el logro de la participación activa de la administración dentro del proceso de Planeamiento y consiste en que todos los miembros de la empresa deben :

Comprender el Planeamiento Presupuestal.

Estar convencidos de que este enfoque es correcto.
Estar dispuestos a desplegar el esfuerzo necesario para que funcione.

Apoyar el Planeamiento en toda su magnitud.

Considerar los resultados del proceso de planificación como obligaciones de ejecución.

c.2) Adaptación Organizacional

Todo programa de Planificación debe descansar sobre una sólida estructura organizativa, donde existe una clara designación de las líneas de autoridad y de responsabilidad, ya que esta brinda el marco dentro del cual se pueden lograr los objetivos de la empresa de una manera coordinada y permanente.

Dentro de los procesos de Planeamiento, las divisiones organizacionales creadas (Centros de Responsabilidades) para incrementar la eficacia administrativa y operacional cobran mucha importancia es así que los centros de responsabilidad se clasifican en :

Centros de Costos

Aquí el Gerente es responsable por los costos controlables ocasionados por la división.

Centros de Utilidad

Aquí el Gerente es responsable de los ingresos y de los costos y por lo tanto de la utilidades, constituyéndose en un punto importante de Planificación y Control.

Centro de Inversión

Aquí el Gerente es responsable por los ingresos, Costos (Utilidad) y la cantidad de recursos invertidos en los activos usados por el Centro.

Constituyendo el retorno sobre la inversión un punto importante de Planificación y Control.

c.3 Contabilidad por Responsabilidades

La necesidad de contar con datos históricos proporcionados por la contabilidad de las empresas para el proceso de planificación, asimismo la necesidad de comparar los resultados reales con los objetivos y metas planeados, nos obligan a desarrollar un sistema de contabilidad por responsabilidades.

Por lo tanto se requiere invertir el énfasis tradicional de la contabilidad que se ha concretado más en determinar el costo de los productos que en la Planificación Control de Costos ; por lo tanto las clasificaciones de cuentas están basadas más en el costo de los productos que en las responsabilidades.

c.4 Comunicación Total

Entendiéndose la comunicación como un intercambio de ideas o de información para llegar a un entendimiento mutuo.

La comunicación para la actividad de Planeamiento y Control requiere que las responsabilidades y metas tengan el mismo significado para el ejecutivo que para el subordinado.

Los Planes desarrollados a través de participación plena y en armonía con las responsabilidades asignadas, asegura un grado de entendimiento que de otra manera no sería posible.

Asimismo la información plena y abierta en los informes de resultados que se concentran en responsabilidades asignadas, mejoran el grado de comunicación.

c.5) Expectativas Realistas

Para lo cual es menester evitar caer en un conservadorismo u optimismo irracional.

Las expectativas realistas deben estar relacionadas con : i) dimensiones de tiempo específicas y ii) un medio externo e interno (proyectado) que prevalecerá dentro de este periodo de tiempo.

Aquí la responsabilidad de la alta dirección es la de definir el grado de desafío que deben representar estas expectativas, ya que metas fijadas muy altas (imposibles de alcanzar) desalientan esfuerzos y en cambio metas tan bajas que no requieren esfuerzo especial alguno, no proporcionan ninguna motivación. De otro lado, a veces surgen problemas de tendencias a falsear las metas estimadas de :

Ventas, subestimandolas de manera de protegerse ante criticas futuras.

Gastos, sobreestimandolos, ya que gastar menos impresiona a superiores favorablemente.

Efectivo, solicitando más de lo necesario, para no tener que pedir y si es posible quedar bien devolviendo el saldo.

En este sentido i) la educación de las personas encargadas, sobre los efectos de falsear esta información tales como inadecuados programas de adquisiciones para producción ó presupuestos de distribución, etc, y ii) el tamiz que debe representar cada jerarquía organizacional ayudan a evitar estas anomalías.

c.6 Oportunidad

Para ejercer eficientemente la función de Planificación hay dos factores de tiempo que son necesarios tener en cuenta :

Los Horizontes de Planificación, se refieren al periodo de tiempo en el futuro para el cual se

debe planear.

Entendiéndose que en todas las situaciones existen horizontes de planificación para cada evento; es necesario que la administración establezca una dimensión de tiempo definido para cada tipo de decisiones.

Dentro de las perspectivas de dimensión de tiempo, tenemos las consideraciones hitóricas y las consideraciones futuristas, los primeros constituyen muy a menudo el punto de partida de los segundos.

En las consideraciones futuristas debemos diferenciar entre planes de proyecto y planes periódicos.

En la Planificación de Proyectos, el tiempo lo define el proyecto mismo, a través de las actividades y programas que son inherentes a la vida del proyecto, pero que también deben ser integrados en otras actividades, programas y operaciones de la empresa.

Los planes periódicos tienen un periodo de tiempo predefinido.

La dimensión de tiempo debe ser exclusiva para la empresa y debe ser diseñada para ajustarse a las necesidades y características de la misma.

La Programación de las Actividades de Planificación, se refiere al establecimiento de una programación definida para llevar a cabo en forma sistemática el proceso de planificación, ya que son muchos los aspectos de la planificación que deben realizarse en forma coordinada y en base a un programa de tiempo definido.

c.7 Aplicación Flexible

Esto significa que todo programa de Planificación no debe ser rígido, permitiendo se aprovechen oportunidades no previstas en el presupuesto, pero que beneficiaran a la empresa.

c.8 Reconocimiento Individual y Colectivo

El Planeamiento trae a un plano principal, aspectos del comportamiento tales como la motivación y el liderazgo. Aquí el problema de la administración es el de definir un propósito común, una meta que estimule la imaginación de los empleados subalternos y que es alcanzable si se trabaja en equipo. Para que sea motivador, debe ser algo nuevo que les dará una distinción que puedan compartir ó algo considerado hasta ahora demasiado difícil ó aún imposible, de manera que puedan sentir que están abriendo caminos para el resto de la industria.

c.9 Seguimiento

Aquí se recalca la importancia, analizando cuidadosamente tanto los resultados buenos como los inferiores a lo planeado :

Sí los resultados son menores a lo planeado, para fijar acciones correctivas inmediatamente.

Si el resultado es superior, para distinguirlo como tal y transferir el conocimiento aplicado a operaciones similares, y para proporcionar una base para la planificación y control en el futuro.

Evaluación de Alternativas en la Planificación

El Proceso de Planeamiento comprende un análisis de alternativas de acción que concluyen en una decisión, ya que son modelos de simulación que nos permiten evaluar el impacto sobre los resul-

-tados de la empresa.

Tipos de Presupuesto

Hay una diversidad considerable en la formulación presupuestal, pero existen 03 tipos que son los más importantes : el Presupuesto de Operación en el que se incluye la planeación de Operaciones para el periodo siguiente, el presupuesto de capital que muestra la planeación de cambios en activos fijos y un presupuesto financiero que muestra el origen y aplicación de fondos.

Presupuesto de Operación

Consta de dos partes .

a) Presupuesto de Programa

Describe los principales programas que la compañía planea llevar a cabo, puede ser estructurado por Línea de Producción y mostrar los ingresos y costos presupuestados por producto. Ayuda al análisis de la rentabilidad de las Líneas de producción y su relación con ventas y otros.

b) Presupuesto de Responsabilidad

En términos de las personas responsables de llevarlos a cabo, es por lo tanto principalmente una herramienta de control, ya que constituye la información de las actividades esperadas o estándares, contra las cuales la actuación real podrá ser comparada después.

Preparación de Estimaciones

La estimación mas difícil es la de ingresos por ventas. Hay dos formas de proceder en este aspecto : la realización de un pronós

tico estadístico sobre la base de un análisis de las condiciones del mercado, las curvas del crecimiento de la demanda ,etc., o hacer un pronóstico interno recogiendo la opinión de los ejecutivos y vendedores.

Es conveniente el uso combinado de ambas técnicas, si bien ninguna garantiza la exactitud del pronóstico pues está de por medio la incertidumbre del futuro.

Adicionalmente al pronóstico, se deben consignar las acciones que la administración llevará a cabo para cumplir con dichas metas.

Es pertinente mostrar por separado las estimaciones en volumen, y las proyecciones de precios, puesto que permiten un mejor análisis de la ejecución presupuestal.

En la estimación de los costos y gastos, puede hacerse una distinción útil entre costos :

Los Costos Específicos, son aquellos que pueden estimarse con bastante aproximación, por que es conocida su relación con los factores de producción. Ejemplo : la cantidad de Materia Prima ó Mano de Obra necesaria para fabricar determinado producto.

Los Costos Discrecionales, son aquellos cuya ejecución depende de la decisión administrativa o de su programación. Se controlan en base a ciertos límites establecidos como estándares, por ejemplo : los importes de movilidad en base a gasto por día o por km., la idea en este caso es pasar los gastos de esta categoría a específicos.

Los Costos Obligados, son aquellos que se deben realizar y no pueden ser cambiados en el periodo presupuestal, ejemplo la depreciación de activos, los impuestos, etc.

Todo presupuesto operativo cuenta con ciertas partes comunes,, tales como el presupuesto de ventas, inventarios, compras,

producción y administración.

Presupuesto de Capital

Es una relación de proyectos considerados prioritarios para la adquisición de activos fijos y el costo estimado de cada proyecto.

El presupuesto de Capital o Inversiones se prepara inicialmente por separado del presupuesto de operación, en muchas empresas es encargado a un comite de Inversiones.

Cada propuesta, excepto las de pequeña cuantía se acompañan de un sustento. Para algunos se usa el rendimiento sobre la inversión, para otros se puede sustituir por consideraciones cualitativas.

La aprobación del presupuesto de capital normalmente significa aprobación del proyecto en principio, pero no constituye una autorización final para proceder a realizarlos, Para la ejecución de proyectos es necesario una autorización específica que se prepara para cada uno, desarrollandose el proyecto con más detalle, tal vez con la inclusión de opciones o cotizaciones de los nuevos activos.

MARCO LEGAL DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO PRESUPUESTAL

la Ley 25986 del 29 de diciembre de 1992 sobre Aprobación, Remisión, Ejecución, Evaluación del Presupuesto del Sector Publico, norma la actividad presupuestal del periodo comprendido entre el 01 de Enero y el 31 de Diciembre de 1993 y rige para las entidades comprendidas en los siguientes volúmenes :

- Volumen 01 · Gobierno Central
- Volumen 02 · Gobiernos Regionales
- Volumen 03 · Gobiernos Locales
- Volumen 04 · Empresas del Estado
- Volumen 05 · Organismos Descentralizados Autónomos

Volumen 06 · Instituciones Públicas descentralizadas
y Sociedades de Beneficencia Pública.

Amfa se encuentra comprendida dentro del Volumen 04, asimismo según lo dispone la Ley estas empresas a su vez se subdividen en dos grupos :

a) **Empresas Financieras**

Que comprende a las empresas del estado pertenecientes al Sistema Financiero Nacional y a sus subsidiarias, bajo la normatividad de CONAFI (Corporación Nacional Financiera) Denominándose subsidiarias a las empresas que desarrollan sus actividades principales en los siguientes rubros :

Actividad Inmobiliaria

Prestación de servicios de computación y similares.

Prestación de servicios de transporte de valores.

Almacenes generales de depósito.

Otros.

b) **No Financieras**

Comprende el resto de las empresas del estado, no incluidas en el grupo anterior, bajo la supervisión y normatividad de CONADE (Corporación Nacional de Desarrollo).

En el caso de Amfa, son las Directivas emanadas de Conade las que norman su proceso presupuestal, es así que su cumplimiento es de carácter obligatorio según lo dispone esta ley.

Elaboración del Presupuesto

Otro aspecto importante es la determinación del marco de elaboración del Presupuesto, indicándose que la formulación es

dispuesta por el Directorio en base a los objetivos y metas que sus planes empresariales de corto y mediano plazo establezcan y que los respectivos directorios asuman cumplir en el ejercicio anual en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo y las instrucciones y directivas de formulación que emitan CONADE Y CONAFI.

Al Centralizar Conade los proyectos de Presupuestos de las Empresas , tiene la obligación de elaborar un presupuesto consolidado y remitirlo a su vez a la Presidencia del Consejo de Ministro, donde en reunión de Consejo es vista su aprobación. Una vez aprobado este consolidado pasa a la Comisión del Presupuesto del Congreso de la República, al Instituto Nacional de Planificación y a la Contraloría General de la República.

Evaluación del Presupuesto

Al respecto se dice que la misma se realiza en el marco de una evaluación de gestión empresarial por resultados, entendiéndose dicha gestión como el conjunto de actividades que desarrolla una empresa con el fin de asignar racionalmente los recursos; humanos de capital y tecnológicos de los que dispone, para alcanzar sus objetivos.

Las empresas del estado efectúan el seguimiento de sus Presupuestos e informan obligatoria y trimestralmente a Conade, quien a su vez informa semestral y anualmente los resultados y evaluación presupuestal de las empresas bajo su ámbito a la Presidencia del Consejo de Ministros y este a su vez al Consejo de Ministros y a la Comisión del Presupuesto del Congreso de la República. Asimismo esta Corporación informa semestralmente a la Contraloría y al Instituto Nacional de Planificación.

Normas de Austeridad

Se centra en el aspecto remunerativo y prohíbe a las empresas a otorgar unilateralmente incrementos de remuneraciones y condi-

ciones de trabajo, indicando asimismo que se requiere autorización del Ministerio de Economía y Finanzas.

A su vez Conade a través de su Directiva N° 001-93 nos señala los lineamientos para la Formulación y Ejecución del Plan Operativo y Presupuesto del Ejercicio 1993

Lineamientos Generales

Las empresas de la actividad empresarial del Estado deben desarrollarse en condiciones de competencia, sin subsidios, sin privilegios y sin restricciones y, en el caso de entidades distintas a empresas deben estar orientadas a la obtención de la máxima productividad.

Su gestión deberá estar orientada a garantizar la obtención de sus requerimientos financieros, en el caso de la entidades distintas a empresas sus gastos no podrán exceder de sus ingresos.

Se dará mayor privilegio al gasto productivo respecto al administrativo, tendiendo a que la relación entre ambos alcancen niveles comparativos de eficiencia en el mercado. La gestión de la empresas deberá estar orientada al incremento de la capacidad productiva a la racionalización del personal y al logro de altos niveles de eficiencia.

Las entidades distintas a empresas deberán proveer bienes y servicios que garanticen alta calidad y oportunidad. Adicionalmente, en el caso de empresas, estos deben ser ofertados a precios competitivos.

Lineamientos de Formulación del Plan Operativo y Presupuesto

El Plan Operativo, que formula cada empresa sirve de marco orientador para la formulación del Presupuesto en el que se definirán los objetivos, determinarán las metas y diseñarán las estrategias que permitan su cumplimiento.

Estas deben estar articuladas con los lineamientos de Reactivación Económica y Reinserción internacional, Proceso de Promoción de la Inversión Privada, Reformas Estructurales, Programa Económico del Gobierno y Seguridad Nacional.

A) ASPECTO OPERATIVO

a) Objetivos

- Redimensionar y reestructurar las Empresas No Financieras del Estado.
- Alcanzar niveles de competitividad en el mercado sobre la base de eficiencia y rentabilidad.
- Lograr racionalización administrativa y de personal.
- Efectuar el saneamiento económico-financiero y eliminación del déficit económico.
- Racionalizar costos operativos

b) Lineamientos

- Elaboración de un presupuesto Equilibrado
- No considerar subsidios ni exoneraciones de parte del Gobierno Central.
- Los precios o tarifas de las empresas se mantendrán en niveles que permitan cubrir costos razonables de producción y mantener márgenes de rentabilidad adecuados en la medida que el mercado lo posibilite.
- El Plan Operativo y Presupuesto deben reflejar los esfuerzos tendentes a aumentar los niveles de la productividad y mejoramiento económico-financiero de la empresa, en condiciones de competitividad en el mercado.

B) PROGRAMA DE INVERSIONES

a) Objetivos

- Propiciar el cumplimiento de las metas propuestas del Programa de Inversiones, tanto en montos como en avance físico de los proyectos.
- Elevar el porcentaje de ejecución de los Programas de Inversión, para lo cual deberá considerarse en su elaboración la real capacidad de ejecución de la empresa.

b) Lineamientos

- Prioridad a las inversiones de rehabilitación y mantenimiento de la infraestructura productiva, a fin de conservar la capacidad operativa y/o mejorarla tendiendo a la modernización e innovación tecnológica.
- Los proyectos en ejecución deberán proponiendo su continuación, paralización o su diferimiento, dando prioridad a aquellos de pronta maduración y generadores de ingresos.
- Los Proyectos Nuevos deben tener relación estrecha con las prioridades establecidas por el Programa Económico del Gobierno.
- Eficiencia en la identificación, evaluación y ejecución de proyectos.
- La magnitud del programa deberá ser consistente con la capacidad de ejecución de la empresa.

c) Financiamiento

Sólo se propondrán Programas de Inversión con financiamiento concertado.

- Las inversiones con financiamiento concertado deberán presupuestarse con la asignación de su correspondiente contrapartida.

Las inversiones deben presentar un esquema de financiamiento integral en firme o con gestiones a punto de concretarse y cuya efectivización se estime en el periodo.

C) **METODOLOGIA DE FORMULACION**

El Presupuesto deberá formularse teniendo en cuenta los lineamientos y a precios corrientes.

a) **Presupuesto de Operación**

El Presupuesto, como expresión financiera del Plan Operativo, debe incorporar la asignación presupuestaria y el impacto económico financiero que permita el cumplimiento de los objetivos y metas de 1993.

b) **Presupuesto de Inversión**

Considera los Proyectos de Inversión de la Empresa los cuales se clasifican en cuatro categorías

- **Adquisiciones de Activo Fijo Administrativo** comprende aquellos activos no vinculados directamente al proceso productivo.
- **Inversiones de Reposición o Reemplazo:** comprende aquellos activos vinculados al proceso productivo, cuya depreciación se realiza en periodos mayores de 01 año.
- **Proyectos en Ejecución :** aquellos que se han iniciado en cualquier periodo anterior al año en referencia y que han sido objeto de un desembolso.
- **Proyectos Nuevos :** aquellos en que la Empresa no ha realizado desembolso alguno o aquellos que se encuentran en etapa de estudio de Preinversión.

El Presupuesto de Inversión refleja los niveles propuestos, las fuentes de financiamiento, el destino de los recursos, sean estos para : Estudios, Obras Civiles e Inmuebles, Maquinaria y Equipos.

En el transcurso del ejercicio podrán proponer nuevas inversiones con su respectivo financiamiento, sólo en casos de emergencia y previa autorización de CONADE.

c) **Lineamientos para Endeudamiento**

Las entidades para contraer operaciones de endeudamiento externo a plazos mayores de 01 año deberán contar con opinión favorable de la Dirección General de Crédito Público, tanto para las operaciones que conlleven garantía del Gobierno central, como para las que no requieran dicha garantía.

Asimismo, dichas operaciones deben estar consignadas en sus presupuestos y antes de la concertación deberán contar con la aprobación expresa de CONADE y del Ministerio de Economía y Finanzas.

PLAN OPERATIVO AMFA

2.1 Objetivos y Metas

2.1.1 Objetivos Generales

Para la elaboración del Presupuesto 1993, se han tomado en cuenta los siguientes objetivos generales :

- a) Elevar la competitividad de la Empresa en el mercado, en base a mayor eficiencia y rentabilidad.
- b) La necesidad de contar con un flujo equilibrado

de Ingresos y Gastos.

- c) No contar con subsidios ni exoneraciones por parte del Gobierno, Financiando las Inversiones con Recursos Propios o con apoyo de Terceros (Proveedores y Bca. Comercial).
- d) Los Ingresos generados sean aplicados a
 - i) Garantizar la operatividad de la Empresa.
 - ii) Financiar Inversiones imprescindibles.
 - iii) Mejorar el Patrimonio de la Empresa para su Venta.
- e) Los Precios de los Productos Terminados y las Tarifas de los Servicios que brindamos sean competitivos y cubran los costos de producción, con un margen de rentabilidad razonable.
- f) Mejorar sustancialmente la Productividad y mantener una posición Económica Financiera saneada.

2.1.2 Objetivos Específicos

- a) Elevar la Rentabilidad de la Empresa, de manera que se garantice su operatividad, competitividad e incremente su Patrimonio, para lo cual es necesario generar utilidades.

AÑO	UTILIDAD (*)	93/91
1991	102.891	

1992	(175.000)	
1993	335.036	2.26

(*) Antes de deducciones Participaciones e Impuesto a la Renta.

- b) Mantener un crecimiento sostenido del Nivel de Ventas (Volumen)

ANOS	UNIDADES (millares)	INCREMENTO	V E N T A S MENSUALES
1990	161998	100%	1.358
1991	25.467	156%	2.122
1992	19.809	122%	1.651
1993	37.100	228%	3.092

- c) Mejorar la atención que se brinda a los Clientes haciendola mas oportuna, reimplementar los despachos inmediatos.
- d) Aplicar Precios y Tarifas competitivas, tanto nacional como internacionalmente (prioritariamente a nivel Sud-America).
- e) Recuperar el Mercado Nacional e iniciar coordinaciones para ingresar al mercado Internacional, priorizando los países limítrofes.
- f) Reducir Costos a nivel de producción, Administración y Ventas.

A nivel de Producción -

Se reajustará el costo del Insumo oxígeno, a un

nivel mínimo del 50 %

- Reducir en un 50 % las mermas producidas por la implementación parcial del Programa de Mantenimiento y stock de Repuestos.
- Reducir, el nivel de devoluciones en un 90% y el de las Horas Hombre usadas en las verificaciones de Control de Calidad.
- Optimizar el uso de la maquinaria y personal en las líneas de producción, reduciendo el nivel actual de Horas-Extras y los requerimientos de personal eventual que pudiera presentarse por el mayor nivel de Producción presupuestado para 1993.
- Llevar un control efectivo del uso de los Recursos mediante la observación de los estándares de Producción, aplicando incentivos a la productividad y correctivos al mal uso de recursos.

A nivel de Administración

- Racionalización de los Recursos Humanos, elevando la eficiencia del trabajo administrativo.
- Racionalizar el uso de los Recursos Materiales, tales como útiles, Fotocopiadora, Luz, Agua, Telefonos y Energía Eléctrica, reduciendo su consumo en un 20%.
- Elevación del nivel de preparación técnico y profesional del personal de todas las áreas de la Empresa.

A nivel de Ventas

Reducción del Costo de Distribución.

2.2 Estrategia de la Empresa

- a) Flexibilizar las condiciones de Pago a los Clientes que realizan compras regulares a Amfa (cantidades significativas y/o periodicas), otorgándoles plazos de hasta 90 días a tasas preferenciales (menores a las comerciales).
- b) Liquidar (colocar a precio de Costo) los productos terminados, que figuran como lenta rotación, dando facilidades de pago de hasta 60 días sin intereses.
- c) Mejorar la calidad del empaque de los productos terminados, desechando el sistema actual (cajas de cartón), por material plastificado, que facilite las verificaciones del Control de Calidad del Cliente yle manipuleo del Almacén.
- d) Iniciar una campaña de acercamiento y recuperación del Cliente
 - Aplicación de la Encuesta Piloto, para determinar las nuevas necesidades del Cliente.
 - Establecer un programa de incentivos y reconocimiento a su preferencia.
 - Circularización de un Boletín Informativo sobre los atributos de los productos de Amfa, adjuntando copia de los certificados de los Sellos de Calidad, logrados en las líneas de Ampollas y Viales.

- Establecer reuniones Técnicas de coordinación, entre el personal de Logística, Control de Calidad y Producción del Cliente y el personal de Ventas, Control de Calidad y Producción de Amfa.
 - Establecer reuniones periódicas de coordinación, entre el personal de Logística y Finanzas del Cliente y el personal de Ventas y Finanzas de Amfa.
- e) Mantener Precios competitivos, para lo cual se acelerará el proceso de reducción de los costos de producción (Mano de Obra e Insumos , dentro de los cuales se ubica el oxígeno), Administración y Ventas (Distribución).
- f) Establecer un programa de seguimiento de la calidad de los productos de la competencia, efectuándose evaluaciones semestrales que se usarán para establecer mejoras a implementar ó ventajas de nuestros productos que luego se convertiran en instrumentos de venta.
- g) Ampliar la capacidad y mejorar la infraestructura del almacén de Productos Terminados, que se ha implementado en Lima para la atención de pedidos urgentes.
- h) Aplicar un Programa de reemplazo de partes y piezas de las maquinarias de la planta por Etapas, como parte de la Ejecución del Programa Anual de Mantenimiento y de adquisiciones, al cual se le ha asignado \$ 60,000.
- i) Iniciar coordinaciones a nivel Internacional y Pacto Andino, a fin de colocar nuestros productos, usando las ventajas que mantenemos en Precios,

Condiciones de Pago y el respaldo de los sellos de calidad Itintec.

- j) Implementar el Control Estadístico de la Calidad, a fin de reducir el costo de las devoluciones y efectivizar el uso de Horas-Hombre en verificaciones.
- k) Implementar el control estadístico de los estándares de Producción, incentivando la productividad y aplicando correctivos al mal uso de recursos, para lo cual Producción viene desarrollando aplicativos en Lotus 123.
- l) La actualización de los Sistemas implementados de Ventas y Contabilidad debe permitirnos cancelar el contrato con el Service en el mes de Abril a partir del cual se hará visible su aporte a la racionalización de costos administrativos.
- m) El ingreso de Información al Sistema de Planillas tanto en Lima como en Pisco, debe efectivizarse en el mes de Abril, trabajandose en línea a partir del mes de Junio.
- n) Implementar el Programa Anual de Capacitación Interna y Externa del Personal Empleado y obrero, el mismo que cuenta con una partida anual de \$ 12,000.
- o) Vía aporte de capital Amfa debe recibir un local para uso de las oficinas administrativas y de Planta por parte de nuestro accionista mayoritario.
- p) Se efectivizará el financiamiento de la flexibilización de la Política de Cobranzas, mediante el otorgamiento de una Línea de Descuento de Letras de Clientes a 90

días y a la tasa del 3% mensual en moneda nacional, por parte del Banco de la Nación.

- q) Se negociará con Proveedores, plazos mayores de pagos, a fin de respaldar adecuadamente la flexibilización de pagos concedidos Clientes.
- r) El Bco. de la Nación nos otorgará una Línea de Financiamiento de Cartas de Crédito a 90 días, para la importación de Materia Prima.
- s) Se replanteará la ubicación física de la Planta, con el fin de abaratar los costos de distribución.
- t) Se adquirirá una Microcomputadora e Impresora para Planta, una Fotocopiadora (reemplazo), y una Empacadora .

2.3 Programas

2.3.1 Ventas y Compras

a) Ventas Internas

Se planea realizar Ventas mensuales promedio de 3,092 millares de unidades en el País, lo que generara ingresos por \$ 3'251,318 anuales.

b) Compras Internas

Se ha programado la compra de los Insumos siguientes

Oxígeno, gas, Envases, etc. en forma mensual a fin de no crear problemas de liquidez, lo que equivale a \$ 191,572 anuales.

c) Ventas Externas

Se ha programado concretar negociaciones bilaterales, a fin de evaluar la posibilidad de exportar hacia los países limítrofes.

d) Compras Externas

Teniendo en cuenta el stock y la producción proyectada, se requiere se adquieran un nivel mínimo de 203,627 kilos, los cuales se comprarán en forma mensual (16,970 kg. promedio), con un desembolso anual proyectado de \$ 559,556.

2.3.2 Programa de Producción

Se ha programado básicamente la producción requerida por el programa de ventas, no se ha considerado producción adicional en Horas Extras para Stock, con lo cual la maquinaria de las líneas de producción tendrían la siguiente utilización :

Linea de Ampollas ·	Maq. 1-4-5	92%
	Maq. 2-3	33%
Linea de Frascos/Viales :		128%

considerando los factores de eficiencia y el trabajo complementario de estas líneas, el uso de la capacidad instalada de la Planta, en relación a un Turno de Trabajo sería el sgte. :

	Millares	Uso Cap. Insta.
Ampollas	26.827	76%
Frascos/Viales	10.283	81%

No existiendo necesidad de implementar Turnos adicionales para cumplir con este programa.

2.3.3 Personal

a) Problemática

Se requiere elevar la productividad de los Recursos Humanos, asimismo es necesario realizar una asignación adecuada de Remuneraciones para el personal Obrero y Empleado.

b) Alternativas de Solución

- Poner en marcha el Programa anual de Capacitación, el mismo que cuenta con una partida de \$ 1,000 mensuales.

Se priorizará la Capacitación en tres especialidades

- i) Producción y Control de Calidad, dirigido a Empleados y Obreros de Producción y Control de Calidad (Pisco).
- ii) Administración y Finanzas, dirigido al personal empleado de Administración (Lima - Pisco).
- iii) Ventas y Marketing, dirigido al personal empleado de Ventas (Lima).

- En el area de Producción se implementará un programa de Turnos y Horarios y puestos

rotativos de manera que se pueda apoyar eficientemente a las líneas de mayor demanda, sin un mayor costo por Horas Extras.

- Se han proyectado incrementos salariales para empleados y obreros bastante conservadores, de manera que en la estructura de costos se reduzca la participación de los gastos de personal.

Es así que para los Obreros (bajo el régimen de Convenio Colectivo), se ha provisionado un incremento del 40% de la Planilla que será efectivo a partir de Diciembre de 1992. Aplicándose una escala salarial que asignará remuneraciones diferenciales por categoría.

Para los Empleados (bajo el régimen de Conade), se ha proyectado un incremento del 40% a partir del mes de Enero.

2.3.4 Inversiones

a) Premisas y Metodología

Las inversiones a realizar tienen como objetivo básico :

Primero : La rehabilitación y el mantenimiento de nuestra infraestructura productiva a fin de mejorar nuestra capacidad operativa.

Segundo : Reducir Costos y Racionalizar la asignación de recursos.

Tercero : Incrementar el Valor Patrimonial de la

Empresa.

Cuarto Incrementar Ingresos, mejorando la ATENCION de nuestros Clientes y la CALIDAD de nuestros productos.

Las inversiones a efectuar son las sgtes.

- En partes y piezas destinadas a Maquinaria y Equipo de Planta, dentro del Programa anual de Mantenimiento Programa Anual de Mantenimiento, con el fin de rehabilitar la capacidad operativa de la Planta.
- 1 Microcomputadora y 1 Impresora, las cuales serán asignadas a Producción (Planta-Pisco) , con el objeto de apoyar las labores de Programación y Control de la Producción, así como también las labores de Control de Calidad y Logística.
- 1 Fotocopiadora, para reponer la que actualmente practicamente se encuentra fuera de uso por las continuas fallas que registra, generando con ello mayores gastos de mantenimiento.
- 1 Empacadora, a fin de mejorar la calidad del empaque de los productos terminados, que actualmente se hace en cajas de cartón y significa un mayor costo, ya que en la mayoría de los casos las cajas no son retornables.

El sistema de empaque plastificado que sería

el mas conveniente, ya lo viene aplicando la competencia desde el año 1991, con las consiguientes ventajas que su implementación significa : mejor presentación del producto terminado, mayores facilidades para el manipuleo y conteo de almacen así como también para las verificaciones visuales de Control de Calidad y sobre todo por su menor costo.

b) **Financiamiento Interno y Externo**

El Plan de Inversiones será financiado íntegramente con recursos propios.

2.3.5 **Financiero**

a) **Proyecciones**

El Flujo de Fondos proyectado, muestra un equilibrio entre ingresos y gastos, que se apoya en el nivel de Ventas y en el desembolso adelantado de la cobranza que se obtendrá a través de la línea de Descuento de Letras con el Bco. de la Nación, se asume que el 60% de las ventas ingresarán a este sistema.

b) **Servicio de la Deuda**

Se planea sanear las deudas adquiridas por problemas de liquidez, durante 1992, donde la mas significativa es la que corresponde al refinanciamiento otorgado por el Bco de la Nación a la tasa del 4% mensual en moneda nacional.

c) **Generación Interna de Recursos**

El Plan de ventas diseñado debe permitirnos un flujo adecuado de recursos, para garantizar la ejecución del Plan de Inversiones, el pago de nuestros adeudos y la operatividad de la Planta.

d) **Endeudamiento**

El Programa de Inversiones 1993, se financiara con recursos propios, el endeudamiento existente se debe principalmente a la ejecución de dos grandes proyectos durante 1992 : la adquisición del Grupo Electrógeno mediante endeudamiento con proveedores y de la Planta de Oxígeno mediante leasing, el primero de los cuales se cancela en agosto de este año y el segundo dentro de 3 años.

2.4 Resultados Económicos y Financieros

Se espera revertir la perdida experimentada durante 1992, asimismo fijar las pautas hacia la consolidación de la empresa para su privatización, la cual se espera realizarán este ejercicio.

CAPITULO III EVALUACION Y CONTROL PRESUPUESTAL

3.1 SITUACION DE LA EMPRESA AL FINAL DEL PERIODO

El bajo nivel de ventas experimentado en 1992, no ha permitido financiar adecuadamente las operaciones de Amfa, generándose problemas en el abastecimiento de Materia Prima e Insumos por insuficiente reposición de stocks, situación que comienza a hacerse patente en el mes de Marzo de este año.

A pesar de la recesión, la demanda se ha visto ligeramente incrementada por la Licitación de Medicamentos convocada por el IPSS, sin embargo aún no se logra una verdadera recuperación de nuestro mercado potencial.

Existe también, una elevación significativa del gasto financiero debido primeramente a la deuda mantenida con el Banco de la Nación, la cual se capitalizó hasta el mes de Mayo a tasas comerciales y en segundo lugar por las obligaciones con Proveedores (Grupo Electrógeno, Seguros, Agencias de Aduana, etc.)

De otro lado la puesta en marcha de la Planta de Oxígeno en el mes de Abril, nos ha permitido iniciar el proceso de racionalización de costos en el area de Producción, teniendo pendiente la regularización de la contabilización de este bien que al cierre del semestre figura activado, no cargandose al costo por ello, los pagos mensuales efectuados a Multix, generando asimismo una Deuda que distorsiona el Pasivo Contable, situación que se corrigió en el mes de Julio.

El efecto de la situación descrita se traduce en el I

Semestre en una pérdida de S/. 41,555.72.

Debemos mencionar también que a fines de Mayo quedaron expeditas las 03 líneas de Crédito solicitadas al Banco de la Nación, iniciándose automáticamente la del Refinanciamiento y recién en el mes de Junio las operaciones de financiamiento de Cartas de Crédito y de Descuento de Letras de Clientes, quedando asimismo pendiente de definir el pago del saldo capitalizado de S/. 90,283.02 que se mantiene como Sobregiro en Cuenta Corriente en Moneda Nacional, monto que casi en un 50% corresponde a intereses generados por la Demora en la aprobación del Refinanciamiento solicitado.

3.1.1 Ejecución Metas Operativas

Ventas (Formulario 6, 8)

Durante los primeros 06 meses del año ha existido una tendencia irregular de la demanda de envases, por parte de los Laboratorios Farmacéuticos, la misma que se vió incrementada en los meses de Marzo y Abril por la Licitación de Medicamentos convocada por el Seguro Social y que luego de este evento, vuelve a caer a niveles muy por debajo del punto de Equilibrio.

Según se puede apreciar en el Formulario 8 de Ventas en Volumen, al 30 de Junio hemos cumplido con el 65% de la meta prevista para el mismo periodo, existiendo una mayor ejecución en el rubro de Ampollas (68%) por la Licitación ya mencionada y una menor en la línea de viales/frascos (57%) por problemas de fragilidad en los viales despachados a Grunenthal, difiriéndose las futuras compras de este Laboratorio, estimamos que se dejaron de facturar un promedio de 600 millares de

viales de 07 ml. (200 millares mensuales).

De otro lado, si observamos el volumen de ventas logrado - en relación al mismo periodo - de los últimos 02 años, podemos verificar que el nivel se mantiene, sin embargo este no es suficiente, para atender la tendencia creciente del costo fijo.

Los ingresos por ventas del periodo, fueron S/. 918,434 ó 490 mil dólares, lo que significa una ejecución del 62% en términos de soles y un 61% en términos de dólares.

Aquí fué importante también el efecto precios, los cuales se han incrementado 03 veces durante el semestre, existiendo sólo un incremento del 10% en el II Trimestre, lo que da un acumulado del 36%, del cual el 21% corresponde a incrementos destinados a recuperar precios en este periodo.

Producción (Formulario 9)

Parte de las ordenes colocadas fueron atendidas con stock, produciendose 10,633 millares lo que significó una ejecución del 60% del programa de producción, que equivale a un 87% de las unidades producidas en el mismo periodo en los años 1991 y 1992.

En relación a la capacidad instalada, se puede apreciar un mayor uso que en los años 1990 y 1992, sin embargo aún no se supera el nivel alcanzado en la línea de ampollas en el año 1991.

Existe asimismo, una tendencia creciente a través de los últimos 03 años en el uso de la capacidad instalada

de la línea de viales/frascos.

USO DE LA CAPACIDAD INSTALADA

	AMPOLLAS	VIA/FRAS
1990	41%	10%
1991	62%	27%
1992	42%	33%
II Trim 93	44%	44%

Programa de Compras (Formulario 10, En Dólares) (Formulario 11, En Volumen)

El programa de compras se cumplió en un 55.92%, afectado por los problemas de liquidez y por la ejecución parcial del Programa de Producción.

En cuanto a las adquisiciones de materia prima se vienen presentando dos problemas adicionales, los cuales son : la demora del proveedor en la atención del pedido y la demora del transporte cuyo cuello de botella reside en la disponibilidad de naves en travesía de Río al Callao. Es así que del total de ordenes colocadas en el semestre por 65,191 kilos, se encontraban pendiente de recepción 35,913 kilos.

El reemplazo de oxígeno líquido por oxígeno gaseoso y el reemplazo del sistema de embalaje de cartón por material plastificado han determinado cambios en los parámetros de consumo, lo cual crea un desfase adicional entre lo ejecutado y lo presupuestado, es así que el primero tiene una ejecución del 37.62% y el segundo del 31.05%.

3.1.2 Ejecución de las Metas de Inversión

El Plan de Inversiones 1993, fijado en 74 mil dólares, se ha visto afectado por la inclusión de la Planta de Oxígeno dentro de los Activos de Amfa en Abril de este año, posteriormente al hacer una evaluación de esta operación se decidió revertirla en el mes de Julio, razón por la cual no la hemos incluido en el Formulario 15 y demás relacionados.

En cuanto a lo ejecutado al II Trimestre, debemos hacer notar que el rubro de menor ejecución es el referente a Inversiones de Reposición - por problemas de financiamiento - al tener recién a fines de Mayo Amfa, la posibilidad de aperturar Cartas de Credito para importar las partes y piezas necesarias para el Programa de Mantenimiento.

A nivel de Activo Fijo administrativo debemos mencionar que durante el II Trimestre se adquirió 01 Microcom - putadora con disco duro de 240 Mb., la cual será el servidor de la Red Novell a instalarse próximamente. Asimismo se adquirió una Impresora Epson FX 1170 que fué asignada al area de Contabilidad.

Dentro del rubro Proyectos Nuevos se ubica la adquisición de una Empacadora Lady Pack, la cual permitirá realizar el cambio del sistema de embalaje.

Fuentes de Financiamiento (S/.) - Formulario 16

Las adquisiciones fueron financiadas con recursos propios, el monto ejecutado fué de S/. 52,123 que representa el 56.73% de lo presupuestado y equivale a 27 mil dólares.

Proyectos de Inversión (Miles de Dolares)

Formulario 18

Las adquisiciones realizadas durante el I Semestre nos han significado un desembolso de 27 mil dólares, lo que significa una ejecución del 53%, notándose la existencia de 02 rubros que no tenían partida directamente asignada, es el caso de los gastos para la instalación de la Planta de Oxígeno programados para Diciembre 1992 y la adquisición de un motor para el vehículo asignado a la Gerencia de Ventas, por daño fortuito del existente.

3.1.3 Situación Económica - Financiera

La inflación registrada en el I Semestre fué de 23.24% y la devaluación 23.95%, persistiendo el proceso recesivo de la demanda interna.

Amfa experimentó un nivel de Ventas irregular, el cual como ya lo mencionamos tuvo una mejora sustancial en el mes de Marzo y Abril gracias a la Licitación de Medicamentos del Seguro Social.

No teniendo la Cobranza el volumen ni la rotación necesaria para cubrir adecuadamente las operaciones de la Empresa, surgieron problemas de liquidez, cuya agudización se evitó mediante operaciones de Descuento de Letras de Clientes, primero con el Interbanc y luego también con el Banco de la Nación, abonándose en cuenta corriente como resultado de estas operaciones S/. 97,821.11 en el semestre.

Sin embargo, las restricciones de liquidez incrementaron el Pasivo Corriente y con ello los gastos financieros, siendo el peso de este último significativo

para el resultado obtenido.

a) **Balance General** (Formulario 2)

El efecto de las operaciones de Descuento, de Letras en Cobranza, le han proporcionado una mayor fluidez a la cuentas por cobrar, reduciéndose su participación al 8% del Activo Total.

Las dificultades para abastecer adecuadamente a la Planta, no permitieron la formación de mayor inventario reduciéndose la participación de las existencias de 18% en 1992 a 15% al 30 de Junio de 1993.

No existe sobregiro en cuenta corriente y se mantiene la participación de las Cuentas por Pagar comerciales en 8%, también la de los Tributos por Pagar en 2%.

Existe asimismo, un significativo incremento de la participación del Pasivo Corriente, al contabilizarse en otras Cuentas por Pagar el contrato asumido para la adquisición de la Planta de Oxígeno, situación que es temporal ya que posteriormente se decidió revertir esta operación volviendo el Pasivo Corriente a su nivel normal en los Estados Financieros del mes de Julio.

b) **Estado de Ganancias y Perdidas** (Formulario 3)

La pérdida registrada en el Semestre fué de S/ 41,556 producida principalmente por :

- Un irregular nivel de Ventas lo que a su vez fué

consecuencia de .

- a) la recesión.
- b) la poca agresividad para recuperar el mercado.
- c) problemas de calidad, y
- d) problemas de desabastecimiento

- Un elevado gasto financiero lo que a su vez se debió a :

- a) un financiamiento no adecuado, (caro e insuficiente), y
- b) a la demora en la implementación de las Lineas de Credito del Banco de la Nación.

A nivel presupuestal podemos apreciar que los ingresos por ventas en este semestre fueron de S/. 918,434 lo que significó una ejecución del 61.27% el costo de ventas fué de S/. 542,005 es decir el 59.82% de lo presupuestado, reflejandose un efecto de reducción de costo, obteniendose una Utilidad Bruta de S/ 376,429.

Los Gastos de Administración y Ventas tuvieron una ejecución del 94.34% y 122.40% respectivamente, aquí debemos señalar que la depreciación de la maquinaria ociosa, como norma se ha venido cargando al gasto administrativo, al contemplar el plan de producción un mayor uso de la capacidad instalada existe S/. 23,683.12 que se han cargado al gasto administrativo y no al costo de producción, creando distorsiones, situación que se revertirá en los estados financieros del mes de Julio.

Es así que se registra al cierre del Semestre una Utilidad Operativa de S/. 54,507.

Sin embargo este resultado se revierte al aplicar los Otros Ingresos y Egresos del ejercicio, al verificarse gastos financieros por S/. 129,611 y cargas excepcionales por S/. 10,854 que al sustraerse de los Ingresos Financieros S/. 16,047 y Excepcionales S/. 28,355 y de la Utilidad Operativa se convierte en una Perdida de S/. 41,556.

c) Estructura de Costos (Formulario 4)

El cumplimiento parcial del Plan de Producción por el irregular nivel de ventas experimentado determinaron una ejecución del 57% del Costo de Producción.

Dentro de este costo, podemos ubicar el rubro Remuneraciones que se ejecutó en un 71.46%, al no contar la empresa con autorización para plantear algún incrementó de Remuneraciones, tanto para el personal Obrero sindicalizado con el Convenio Dic. 92 - Nov. 93 pendiente de resolución, ni para el personal empleado de Producción.

El problema de disponibilidad de efectivo para efectuar los depósitos CTS, elevaron la ejecución de este rubro a un 173.47% en lo que va del ejercicio.

En cuanto a los Insumos, se verifica una ejecución del 43.31%, debido al menor número de unidades producidas y a la reducción de las compras de unidades de embalaje al reemplazarlas por unidades

usadas y/o producidas en Planta.

También tenemos que parte de la depreciación por el menor nivel de actividad registrada, fué cargada al gasto administrativo razón por la cual la ejecución de este rubro es del 58.09%.

Existiendo de otro lado una mayor ejecución de Servicios Diversos (180.10 %), aquí es necesario señalar que existen dos distorsiones : la primera en el rubro electricidad, considerado en el presupuesto dentro de Insumos y que en la contabilización figura dentro de Servicios de Terceros con un monto acumulado de S/. 19,716.57 y en segundo lugar el rubro Uniformes, cuyo costo se ha cargado los primeros 06 meses y en el presupuesto se ha provisionado en 12 meses S/. 898.96, con lo cual la ejecución real es del 121.57%

Debido a que por su naturaleza casi el 100% de sus componentes son fijos para cualquier nivel de actividad, los Gastos Administrativos y de Ventas tuvieron un mayor porcentaje de ejecución, es así que remuneraciones se ejecutó en un 71.59% al estar pendiente el incremento de Remuneraciones correspondiente al ejercicio 1993 del personal empleado, CTS en un 110.51% (al no haberse efectuado por problemas de liquidez los depósitos a las entidades financieras), Depreciación en un 528.59% al haberse pasado al gasto administrativo las horas no productivas de la maquinaria de producción, Servicios Diversos en un 138.94% y Otros en un 52.25%.

En Otros gastos el efecto mayor está dado por los

gastos financieros que superaron las proyecciones al ejecutarse en un 223.36%.

c) Flujo Económico (S/.) - (Formulario 14)

Para un nivel de ingresos ejecutado de 55.59% se realizaron egresos corrientes por un 75.59%, con lo cual se registró un déficit en cuenta corriente de S/. 124,885 que al añadirse el efecto de las inversiones en activos, arrojó un déficit económico de S/. 177,008 que al sumarle el abono en cuenta corriente del Banco de la Nación de S/. 190,000 y la caja inicial de S/. 27,682 se obtiene una caja final de S/. 40,674.

El menor nivel de ingresos registrados se debe a que no se pudo contar con la Línea de Descuento de Letras de Clientes del Banco de la Nación hasta fines de Mayo.

Es necesario señalar que los rubros que se ejecutaron en un 100% fueron los Tributos por cuenta propia, los Gastos Generales y los Servicios de Terceros.

Asimismo las compras de activos se ejecutaron en un 56.73%, postergándose la adquisición de la Fotocopiadora para Administración (Lima) y el Programa de Mantenimiento de la Planta de producción.

3.2 PROBLEMATICA DE LA EMPRESA

Limitaciones Administrativas Estructurales

El marco legal de su actuación como Empresa Mixta con parti-

cipación Mayoritaria del Estado, no le han permitido a Amfa la agilidad necesaria para la Toma de Decisiones, al tener que estar condicionado a las opiniones, confirmaciones y autorizaciones de CONADE, MEF, CONTRALORIA GENERAL, etc., adicionalmente a las del Directorio de la Empresa, es así que han venido existiendo demoras y limitaciones en los Procesos de:

- a) Adquisiciones de Bienes y Servicios, tanto para la operatividad diaria, como para los que forman parte de los Proyectos de Inversión.
- b) Ajuste de Remuneraciones, Contratación y Reducción de Personal.
- c) Designación de Empresas que auditen los Estados Financieros de la Empresa.
- d) Negociación y Atención de Ventas.
- e) Cambios Coyunturales en el Desarrollo de los Proyectos de Inversión.
- f) Elaboración y presentación de Información adicional, formatos especiales de Información a la Contaduría, Instituto Nacional de Planificación, Conade y Contraloría General, con el consiguiente gasto administrativo que su confección genera.

Dificultades en el abastecimiento de Materia Prima

La Materia Prima es importada y en la actualidad sólo se puede adquirir del Brasil - por las razones expuestas en el Diagnóstico de la Empresa - teniendo el proveedor limitaciones para suministrar en forma inmediata las ordenes de compra colocadas, adicionalmente persisten las dificultades en la disponibilidad de naves de Rio al Callao.

Han quedado suspendidas las importaciones con transporte ~~en~~ por su elevado costo.

Deficiencias en el Programa de Mantenimiento

Por falta de financiamiento recién en el III Trimestre se podrán iniciar los tramites de importación de los repuestos de las Vialeras.

Ilíquidez

Durante el I Semestre de 1993 Amfa atravezó por problemas de liquidez generados por :

- el volumen irregular de ventas experimentado, que no pudo ser repotenciado adecuadamente al concretarse el desembolso del financiamiento pactado con el Bco. de la Nación, recién a fines de Mayo, y
- las dificultades en el proceso de cobranzas a Clientes que no pudieron financiarse con la Linea de Descuento de Letras aprobada por el mismo Banco

Sobrecostos por Descentralización

La coyuntura actual hace necesaria la revisión de la ubicación física de la Planta, por las siguientes razones

- a) Se encuentra en Pisco mientras que su mercado potencial, y las Oficinas Administrativas y de Ventas se encuentran en Lima.
- b) No existen a la fecha incentivos por descentralización.
- c) Existen gastos adicionales por el traslado de las Existencias (Materia Prima, Insumos y Productos Terminados) de Lima - Pisco o viceversa :
 - c.1. Transporte propiamente dicho
Materia Prima : Callao - Pisco

- Prod. Terminados : Pisco - Lima
 Devoluciones : Lima - Pisco
 Oxígeno : Lima - Pisco
 Gas : Lima - Pisco
 c.2. Seguros : Materia Prima, Productos Terminados y Vehículos.
- d) Por la demora en las coordinaciones Cliente - Ventas - Planta (desarrollo de Productos).
- e) Por la duplicidad de Funciones (Adm. Pisco - Adm. Lima).
- f) Gastos de Viaje de Clientes: Lima - Pisco - Lima.
- g) Gastos de Viaje de Coordinaciones Internas - De Funcionarios para Reuniones Técnicas. De Empleados para labores de Inventarios y atención de Suministros.
- h) Gastos de Comunicaciones :
 Teléfono/Fax - Larga Distancia: Lima - Pisco, viceversa.
 No se encuentra solución en el corto plazo a los costos adicionales que representa para la empresa, la ubicación física de la Planta.

Deficiencias en la Asignación de la Cartera de Clientes

Establecido el Plan de Ventas, se determinó la cartera de Clientes que haría viable este Plan, sin embargo en la asignación de Clientes existe una perdida del Control por parte del area de Ventas de la captación de ordenes de ciertos Clientes que son asignadas a ejecutivos de otras areas, si bien esta medida creemos, es acertada en cuanto a la mayor cercanía que pudieran tener con tal o cual Laboratorio, no lo es en cuanto a la responsabilidad del

cumplimiento de las metas del Plan, la que no recae ya en el area pertinente, sino que se diluye en otros ejecutivos que fungen de apoyo asumiendo un compromiso, pero sin ninguna responsabilidad, lo cual se verifica en las compras irregulares de los Laboratorios.

Deficiencias en el soporte administrativo de Ventas

Si revisamos el esquema organizativo de la empresa, podemos notar que el personal de Ventas está conformado por 04 personas que representan el 6% del personal de la empresa (02 de las cuales laboran en Pisco : Enc. Almacen de Prod. Terminados y el Chofer del camion de reparto), sin embargo sólo 02 personas, es decir el 3% del personal está asignado a realizar visitas a los Laboratorios, no contando con personal dedicado en forma exclusiva al apoyo administrativo de la gestión de Ventas, ya que el apoyo actual se brinda como adición a las funciones asignadas.

Lentitud en proceso de recuperación de Clientes

El proceso de adecuación de nuestros productos a los requisitos exigidos por los Clientes, se torna en el cuello de botella para el logro del incremento de ventas por recuperación de Clientes, al no contar con una persona en Lima que pueda realizar las coordinaciones técnicas necesarias, teniendo que realizar el personal de producción, viajes desde Pisco cuando se presentan problemas Técnicos en el periodo de pruebas.

Redefinición de Estándares de Producción

La puesta en marcha de la Planta de Oxígeno, ha variado los estándares de consumo de este gas, ya que anteriormente se venía usando Oxígeno líquido al 95%-99% de pureza y se ha

reemplazado por gaseoso con una pureza del 90%-95%, lo cual hace variar la composición en volumen de la mezcla de gases necesaria para la combustión, debiéndose redefinir los estándares de consumo de los gases que en ella intervienen.

Asimismo la adquisición de la Empacadora, ha marcado el cambio en el sistema de embalaje que se venía realizando, haciéndose también en este caso necesario, establecer los estándares de consumos del nuevo material a usar.

3.3 ACCIONES IMPLEMENTADAS POR LA EMPRESA

a) Se solucionó parcialmente el problema de financiamiento

Por razones de diversificación de riesgo, se decidió no mantener operaciones con un sólo Banco, iniciando también relaciones con el Banco Internacional con el que se vienen realizando Operaciones de Descuento de Letras desde el mes de Enero, luego a fines de Mayo se aprobaron las Lineas de Credito solicitadas al Banco de la Nación, iniciandose casi inmediatamente las operaciones de Descuento de Letras destinadas a financiar Capital de Trabajo.

b) Se instaló la Planta de Oxígeno

En el mes de Abril arrancó la producción de Oxígeno en la Planta de Pisco y según el contrato lo especifica, cumplidos los 03 años la Planta de Oxígeno pasará a poder de Amfa, con lo que quedará eliminado definitivamente el problema de costos que nos generaba su abastecimiento.

c) Se dió prioridad al problema de Ventas

Se continuaron llevando a cabo reuniones semanales del

Comite de Gerencia para evaluar y apoyar la gestión de ventas incluyéndose en la agenda la discusión de los problemas de stocks de materia prima e insumos, calidad, personal etc y todo ello que pudiese afectar la atención oportuna y adecuada de las ordenes de compra colocadas.

d) Se estudiaron mejoras en el embalaje de productos

La adquisición de la Lady Pack ha sido aprovechada para modificar sustancialmente el sistema de embalaje sustituyendolo por material plastificado, habiéndose logrado mejorar la presentación del producto terminado mediante el rediseño de las etiquetas de identificación y el cambio de las plataformas de cartón no retornables por plataformas de plastico a color retornable, todo esto con miras a facilitar el uso de nuestros productos por nuestros clientes.

e) Se implementaron 03 Lineas de Credito

A fines del mes de Mayo quedaron expeditas las 03 Lineas de Credito solicitadas al Banco de la Nación .

- Linea de Descuento de Letras hasta por S/. 200,000 para Capital de Trabajo, con vencimientos de 60 y 90 días, a una tasa de 3% mensual.
- Linea de Cartas de Credito de Importación con Financiamiento, hasta por S/. 100,000 (en dólares), para importación de Insumos a 90 días, a una tasa de 17% efectiva anual, y
- Linea de Refinanciamiento de Deuda por S/. 190,000 a un plazo de 12 meses incluido 02 meses de gracia, a una tasa de 4% mensual.

f) Se realizaron reuniones técnicas con los Clientes

Con el fin de asegurar que el producto elaborado sea de la completa satisfacción del cliente se realizaron numerosas reuniones técnicas de coordinación tanto en nuestra Planta (desarrollo del producto) como en la Planta de los Laboratorios Clientes (pruebas del producto terminado - limpieza, llenado, etc.).

Durante este Semestre fueron continuas las reuniones con Grunenthal, Probelleza, Abeefe, Ciba Geigy, Magma y Sanitas.

CAPITULO IV CONCLUSIONES

Sobre el Planeamiento :

1. Es una herramienta de gestión, muy útil aún en escenarios de gran incertidumbre.
2. Su importancia, radica en que su establecimiento sirve de pauta para :
 - la realización de actividades coordinadas, evitándose la duplicidad de esfuerzos que le puedan significar a la empresa pérdida de tiempo y recursos (pérdida de dinero) y
 - evitar la pérdida de valores institucionales, que no permitirían alcanzar el objetivo trazado.
3. El proceso de Planeamiento Presupuestal tiene las siguientes desventajas
 - se basa en estimados, razón por la que se debe ajustar continuamente de acuerdo a las circunstancias cambiantes hasta lograr su perfección
 - requiere del esfuerzo y apoyo de todos los niveles de la empresa, y
 - no reemplaza a la gerencia ni a la administración

Asimismo, su implementación genera las siguientes ventajas :

- coadyuva a la elaboración de Políticas.
- permite establecer una asignación definida de responsabilidades.
- se puede lograr la participación de todos los niveles de la empresa.
- permite planificar el uso más económico de los recursos.
- posibilita la elaboración de autoanálisis periódicos de

la compañía, y
permite anticiparse a situaciones desfavorables.

Sobre el Proceso de Planeamiento desarrollado

1. Se requiere lograr una mayor participación de todos los niveles de la empresa en el proceso de Planeamiento Presupuestal.
2. Se deben ampliar y mejorar los niveles de comunicación, entre la administración y el personal empleado.
3. Se requiere educar al personal en el tema presupuestario.
4. Es necesario implementar en muy corto plazo el presupuesto por Centro de Costos.

Sobre la Problemática de la Empresa analizada

1. PRIVATIZACION

El accionar de Amfa desde su creación se ha desarrollado dentro de un marco de transparencia, al cotizarse sus acciones en Bolsa, manteniendo al alcance del Público Inversor información acerca de su situación Económica - Financiera.

Considero necesario que en el menor plazo posible, la Empresa sea vendida al Sector Privado, para eliminar las limitaciones administrativas que le restan agilidad al proceso de toma de decisiones.

Este proceso permitiría también aclarar la posición ambigua, en cuanto a la relación de AMFA con la entidad representativa del Estado que posee la mayor participación accionaria, por cuanto por ser empresa industrial no puede ser catalogada como subsidiaria de una entidad bancaria, manteniéndose en

discusión a la fecha si se encuentra bajo el ámbito de Conade o Conafi, lo cual conllevaría también a una definición de quien tomará los fondos que se logren de su privatización .

Teniendo en cuenta además, que es objetivo prioritario del Estado la Privatización de las Empresas que se encuentran bajo su régimen, creemos que las condiciones están dadas para que la Venta de la participación del Estado en Amfa, se efectuó a través de la Bolsa de Valores, mediante Subasta Bursátil en la Mesa de Negociación.

Finalmente, de no realizarse esta venta a la brevedad posible, estaríamos inmersos nuevamente al proceso de elaboración de informes y bases que se requieren para la aprobación del Presupuesto de la Empresa, lo cual comprende: Fijación de Sueldos y Salarios, Contratos de Adquisición de Bienes y Servicios, Concursos de Precios, Desarrollo de Proyectos de Inversión y Otros, todo esto bajo los parámetros rígidos que determina el Estado y no a la propia conveniencia de la Empresa en particular, es decir que, las decisiones requerirán autorizaciones previas, lo que como sabemos insume tiempo y gastos adicionales que no tiene la competencia y que constituye una ventaja importante para ésta.

2. MANTENIMIENTO DEL CAPITAL DE TRABAJO

Cualquier estrategia de Ventas que se planteé, sólo podrá llevarse a cabo si se asegura el mantenimiento del Capital de Trabajo, para lo cual :

- a) Se negociará con Proveedores, plazos mayores de pagos, a fin de respaldar adecuadamente la flexibilización de pagos concedidos a Clientes.
- b) Se mantendrá un mayor nivel de utilización de las Líneas de Crédito pactadas.

3. PROYECTOS DE INVERSION

La situación actual del mercado, nos plantea la necesidad de dar salidas muy rápidas a las limitaciones que presenta AMFA, frente a la competencia, es así que en la actualidad se mantienen en cartera los siguientes Proyectos

a) Proyecto de Adquisición de una Planta de Oxígeno

Si bien se ha logrado una reducción de aproximadamente el 25% (\$ 3.30 proveedor antiguo, \$ 2.50 proveedor actual) sobre el consumo promedio de Oxígeno, la única manera de lograr una reducción de costos de Insumos significativa, está en función de la cancelación del contrato que se mantiene con Multix S.A. y la compra al contado de una planta de mayor capacidad, actualmente este proveedor nos vende oxígeno producido en situ (en nuestra planta). El costo de producción del Oxígeno es bajo, (se estima alrededor de \$ 0.50 el m3.) lo que hace que nuestro competidor, quien posee una Planta de Oxígeno, no afronte mayores costos por Insumos, encontrándose por lo tanto en mejor situación que Amfa, ya que puede negociar mejores precios con los Clientes.

Se ha estimado en \$ 200,000 una Planta de Oxígeno standar para Amfa, y durante los primeros 09 meses de 1993 la empresa gastó en adquirir oxígeno \$ 105,685, debido a la baja producción, en consecuencia en el transcurso de un año normal Amfa podría costearse su propia Planta de Oxígeno.

Por las razones expuestas, se justifica conseguir financiamiento para contar en forma prioritaria con una Planta de Oxígeno, ya que es la única alternativa para reducir el costo del Insumo más caro del proceso productivo.

b) **Proyecto de Desarrollo de actividades complementarias que deben realizarse.**

Dado el riesgo que significa el mantenimiento de ingresos por una única actividad, estimo que la diversificación de las mismas contribuiría al desarrollo de AMFA como empresa.

Es así que es conveniente desarrollar el Estudio de factibilidad Económica de las siguientes actividades:

- a) Envasado y Comercialización de Productos Farmacéuticos.
- b) Comercialización de Envases y Productos Farmacéuticos Importados.

4) TRASLADO DE LA PLANTA DE PRODUCCION A LIMA

Finalmente, creo que en el proceso de racionalización de costos se debe tener en cuenta el traslado físico de la Planta, puesto que es imprescindible para el logro de costos de distribución competitivos.

BIBLIOGRAFIA

- LA CONTABILIDAD EN LA ADMINISTRACION DE EMPRESAS, Robert N. Anthony, Capitulo XVI, UTEHA, 1980.
- ADMINISTRACION Y ESTRATEGIA, J. Hermida y R. Serra, Capitulo X, XI y XII, Ed. Ateneo, 1991.
- ADMINISTRACION FINANCIERA, Robert W. Johnson, Capitulo 9, Allyn and Bacon Inc, 1960.
- REMINGTON FARMACIA, Kenneth E. Avis, Capitulo VIII, Editorial Panamericana, 1970.
- FINANZAS EN ADMINISTRACION, Weston - Brigham, Capitulo 5 Planificación y Control financieros: presupuestos, 1980
- VADEMECUM BURSATIL, Bolsa de Valores de Lima, años 1987, 1988, 1989, 1990, 1991, 1992, 1993.
- ADMINISTRACION FINANCIERA, James Van Horne, Pretice Hall Inc, 1973.
- BATLING FOR PROFITS, Donald Hendon, Business Consultants International, 1992.
- CALIDAD TOTAL , Francisco Gonzales Hernandez, Intituto Mexicano de Control de Calidad, IMECCA, 1993.
- DIRECTIVAS Y RESOLUCIONES CONADE, Resolución de Presidencia N° 035-91, Directiva N° 001-93 Conade.
- LEY DEL PRESUPUESTO, DL 25986, Ley 25388, 1992.

GRAFICOS

INDICE DE GRAFICOS

	Pag.
INDICADORES DE ESTADOS FINANCIEROS	
Fig 1.1	Líquidez : Corriente y Prueba Acida 91
Fig 1.2	Operación · Rotación de Inventarios 92
Fig 1.3	Operación · Periodo Promedio de Cobranza 93
Fig 1.4	Operación · Periodo Promedio de Pagos 94
Fig 1.5	Operación · PPC Vs PPP 95
Fig 1.6	Solvencia · End. Activo - End. Patrimonial 96
Fig 1.7	Rentabilidad · Neta del Patrimonio 97
Fig 1.8	Rentabilidad · de Ventas 98
Fig 1.9	Rentabilidad · del Activo 99
Fig 1.10	Estructura del Activo 100
Fig 1.11	Estructura del Pasivo 101
Fig 1.12	Distribución del Ingreso 102
Fig 1.13	Ventas Anuales 1987 - 1992 (Unidades) 103
Fig 1.14	Composición de Ventas 104
Fig 1.15	Ventas Anuales 1987-1992 (Miles de Dólares) 105
Fig 1.16	Producción Anual 1987-1992 (Unidades) 106
Fig 1.17	Composición del Accionariado 107
Fig 1.18	Precios de Ampollas 108
Fig 1.19	Precios de Viales 109
Fig 1.20	Evolución Incremento de Precios 1992 110
Fig 1.21	Ventas Mensuales 1992 (Unidades) 111
Fig 1.22	Ventas Mensuales 1992 (Nuevos Soles) 112
 PLANEAMIENTO PRESUPUESTAL	
Fig 2.1	Plan Nacional de Desarrollo 113

CUADROS

INDICE DE CUADROS

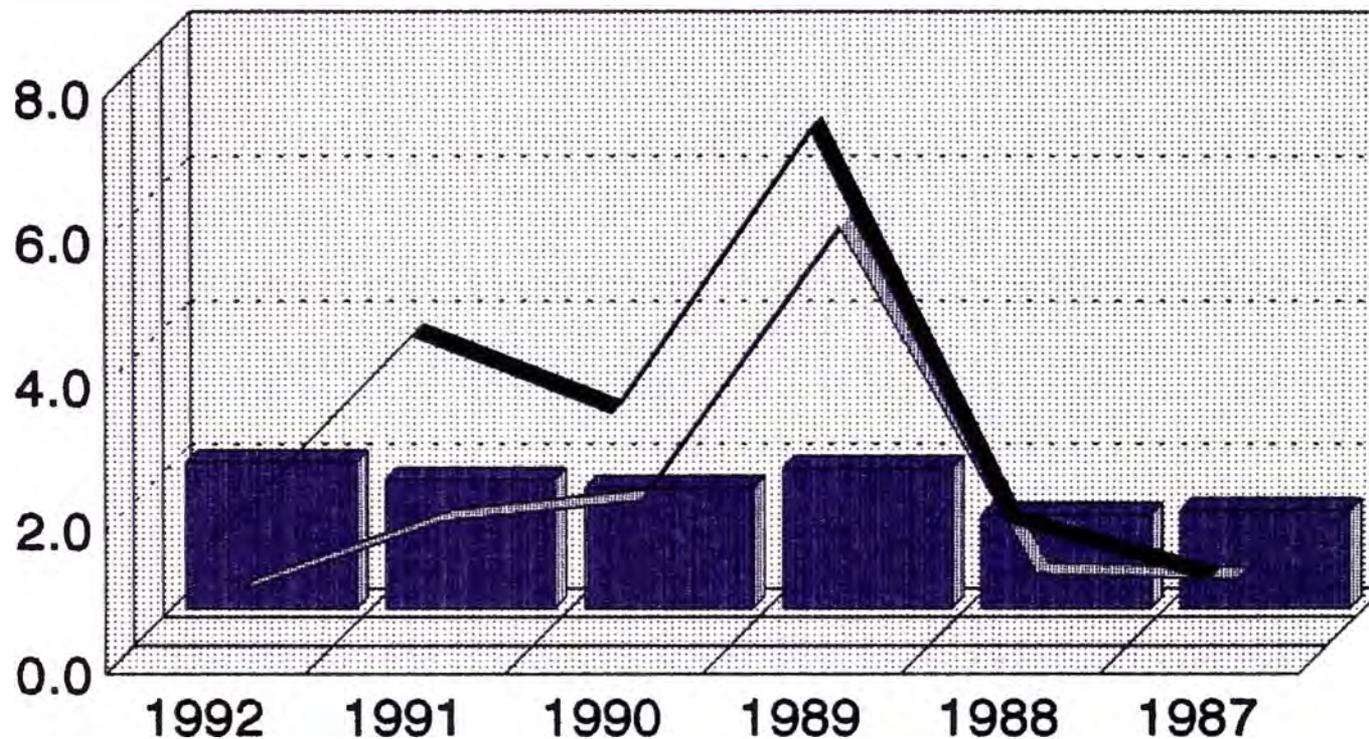
		Pag.
PLANEAMIENTO OPERATIVO Y PRESUPUESTAL 1993		
Anexo 2.1	Supuestos Presupuestales	114
Anexo 2.2	Proyección de Ventas x Artículo	117
Anexo 2.2-A	Proyección de Precios x Artículo	118
Anexo 2.3	Programa de Requerimiento de Materia Prima	119
Anexo 2.4	Programa de Requerimiento de Insumos	121
Anexo 2.4-A	Programa de Requerimientos- Embalaje	122
 ESTADOS DE FORMULACION PRESUPUESTARIA 1993		
Anexo 2.5	Balance General (S/.)	124
Anexo 2.6	Estado de Ganancias y Pérdidas (S/.)	125
Anexo 2.7	Estructura de Costos (S/.)	126
Anexo 2.8	Costo Unitario Total (Dólares)	127
Anexo 2.9	Venta de Bienes y Servicios (S/.)	128
Anexo 2.10	Precio Ponderado (En Dólares)	129
Anexo 2.11	Valor de Bienes y Servicios (Unidades)	130
Anexo 2.12	Programa de Producción (Unidades)	131
Anexo 2.13	Programa de Compras (En Dólares)	132
Anexo 2.14	Programa de Compras (Unidades)	133
Anexo 2.15	Presupuesto de Personal (S/.)	134
Anexo 2.16	Pres. Pers. Negociación Colectiva (S/.)	135
Anexo 2.17	Flujo Económico (S/.)	136
Anexo 2.18	Presupuesto de Obligaciones Financieras (En Miles de Dólares)	137
Anexo 2.19	Presupuesto de Inversión (S/.)	138
Anexo 2.20	Usos del Financiamiento (S/.)	139
Anexo 2.21	Usos del Financiamiento (Desembolsos Totales) (S/.)	140
 EJECUCION PRESUPUESTAL		

Anexo 3.1	Balance General (S/.)	141
Anexo 3.2	Estado de Ganancias y Pérdidas (S/.)	142
Anexo 3.3	Estructura de Costos (S/.)	143
Anexo 3.4	Costo Unitario Total (Dólares)	144
Anexo 3.5	Venta de Bienes y Servicios (S/.)	145
Anexo 3.6	Precio Ponderado (En Dólares)	146
Anexo 3.7	Valor de Bienes y Servicios (Unidades)	147
Anexo 3.8	Programa de Producción (Unidades)	148
Anexo 3.9	Programa de Compras (En Dólares)	149
Anexo 3.10	Programa de Compras (Unidades)	150
Anexo 3.11	Presupuesto de Personal (S/.)	151
Anexo 3.12	Pres. Pers. Negociación Colectiva (S/.)	152
Anexo 3.13	Flujo Económico (S/.)	153
Anexo 3.13-A	Aportes de Capital (S/.)	154
Anexo 3.14	Presupuesto de Obligaciones Financieras (En Miles de Dólares)	155
Anexo 3.15	Presupuesto de Inversión (S/.)	156
Anexo 3.16	Usos del Financiamiento (S/.)	157
Anexo 3.17	Usos del Financiamiento (Desembolsos Totales) (S/.)	158

PRESUPUESTO PRELIMINAR 1994

Anexo 4.0	Perfil	159
Anexo 4.1	Proyecciones de Ventas (Unidades)	168
Anexo 4.2	Proyecciones de Precios	169
Anexo 4.3	Ingresos por Ventas Proyectados	170
Anexo 4.4	Requerimientos de Materia Prima	171
Anexo 4.5	Requerimientos de Insumos	172
Anexo 4.6	Estado de Ganacias y Perdidas	173
Anexo 4.7	Flujo Económico	174
Anexo 4.8	Presupuesto de Inversión	175

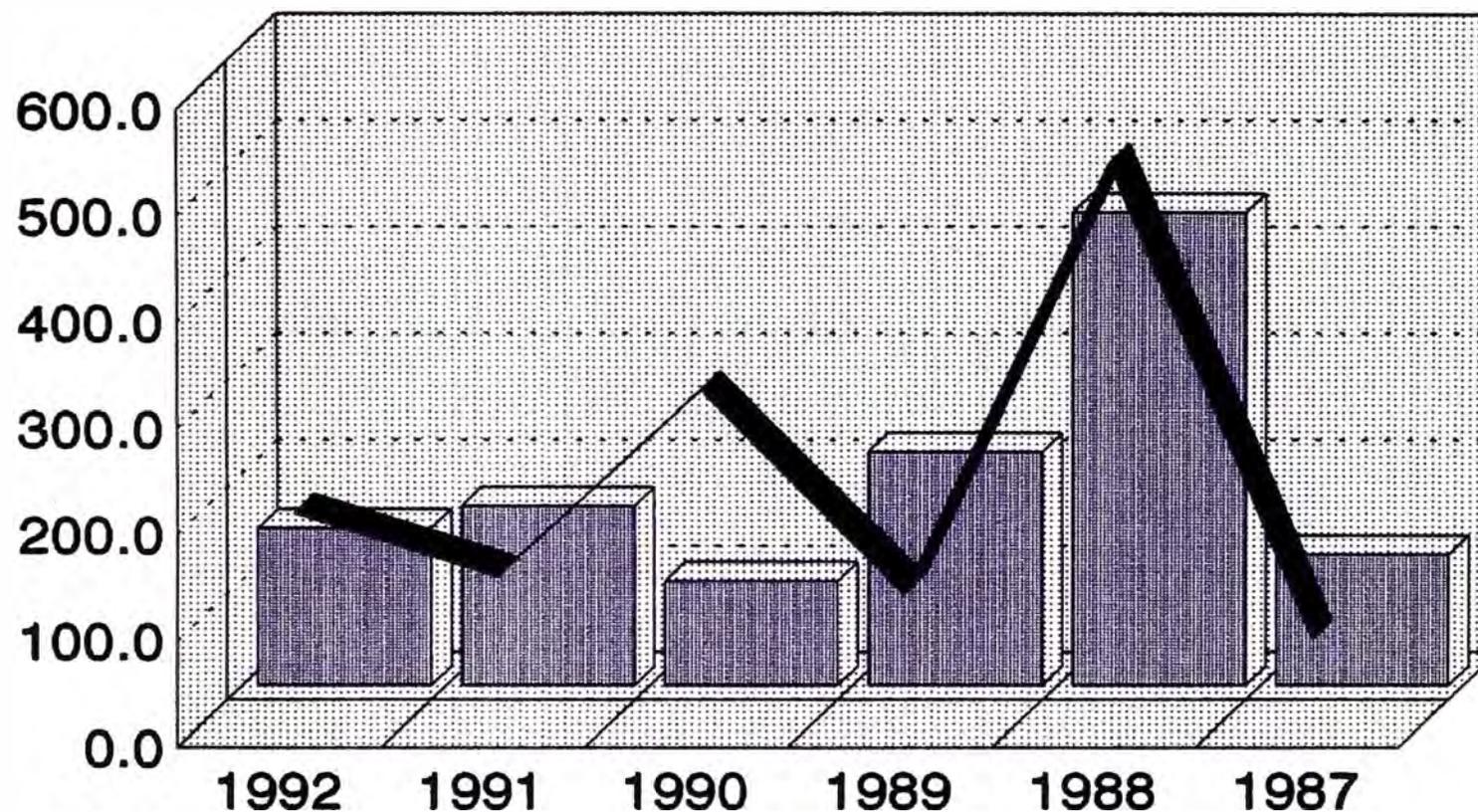
AMFA S.A.
INDICADORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
LIQUIDEZ : Corriente y Prueba Acida



SEC. FARMAC		2.0	1.8	1.7	2.0	1.3	1.4
Prueba Acida		0.7	1.6	1.9	5.7	0.9	0.8
Liq. Corriente		1.8	4.6	3.5	7.5	2.0	1.2

Fig 1.1

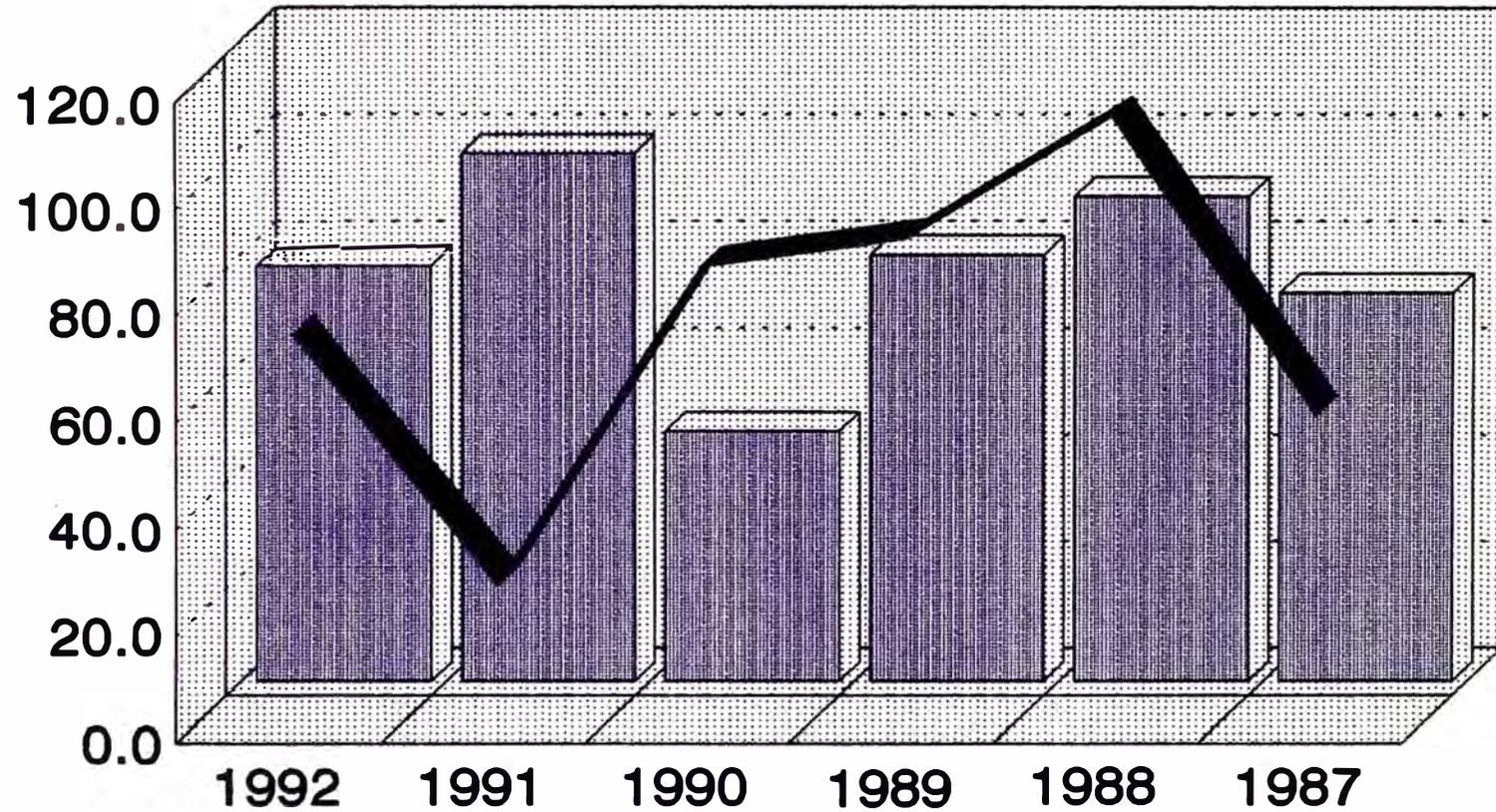
INDICADORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS OPERACION : Rotación de Inventarios



SEC. FARMAC.		148.0	169.0	98.0	220.0	445.0	123.0
Días		207.0	148.0	323.0	131.0	537.0	89.0

Fig. 1.2

AMFA S.A.
INDICADORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
OPERACION : Periodo Promedio de Cobranza



SEC. FARMAC.		78.0	99.0	47.0	80.0	91.0	73.0
Días		74.0	27.0	87.0	92.0	115.0	59.0

Fig. 1.3

INDICADORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS OPERACION : Periodo Promedio de Pagos

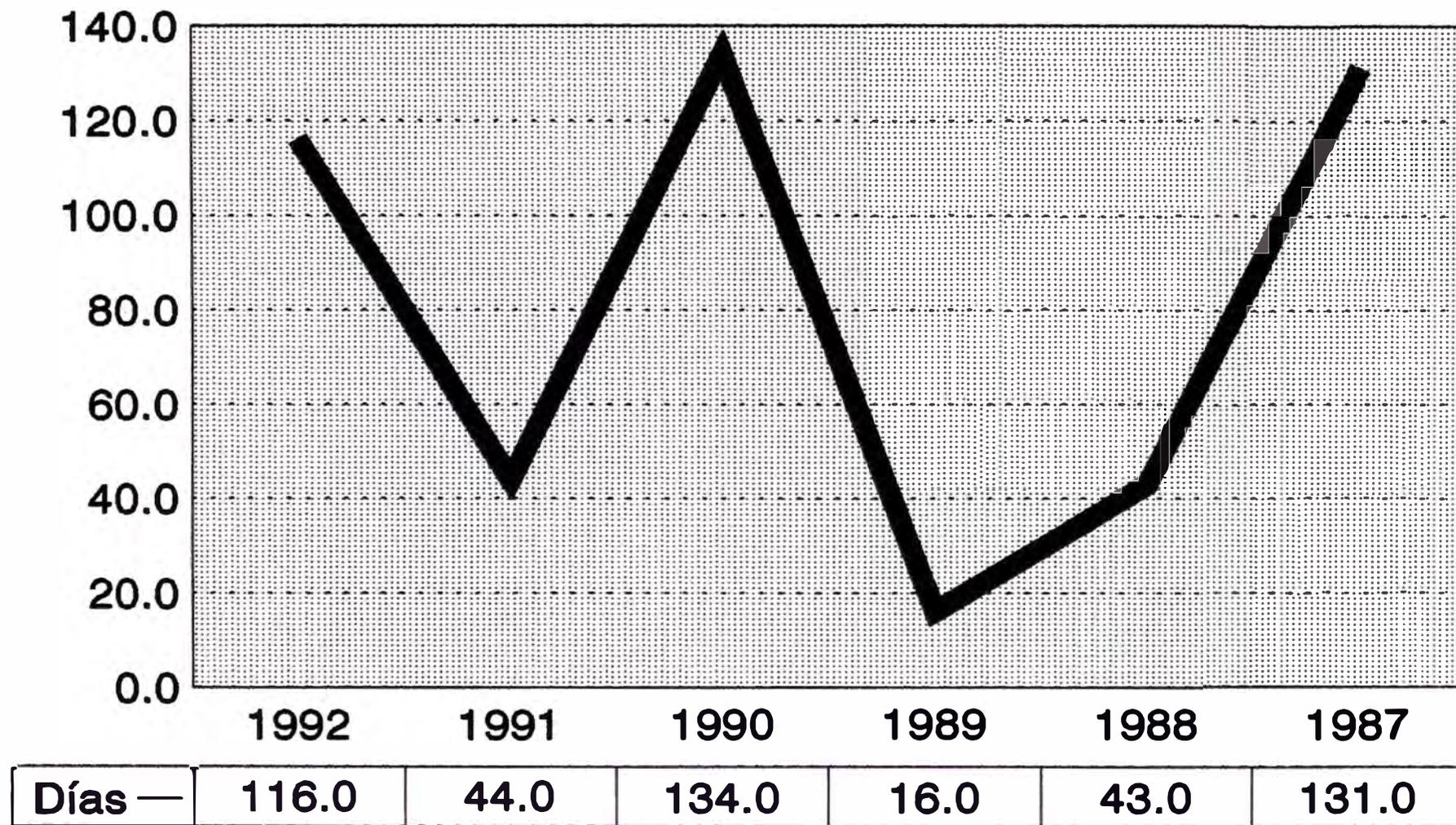
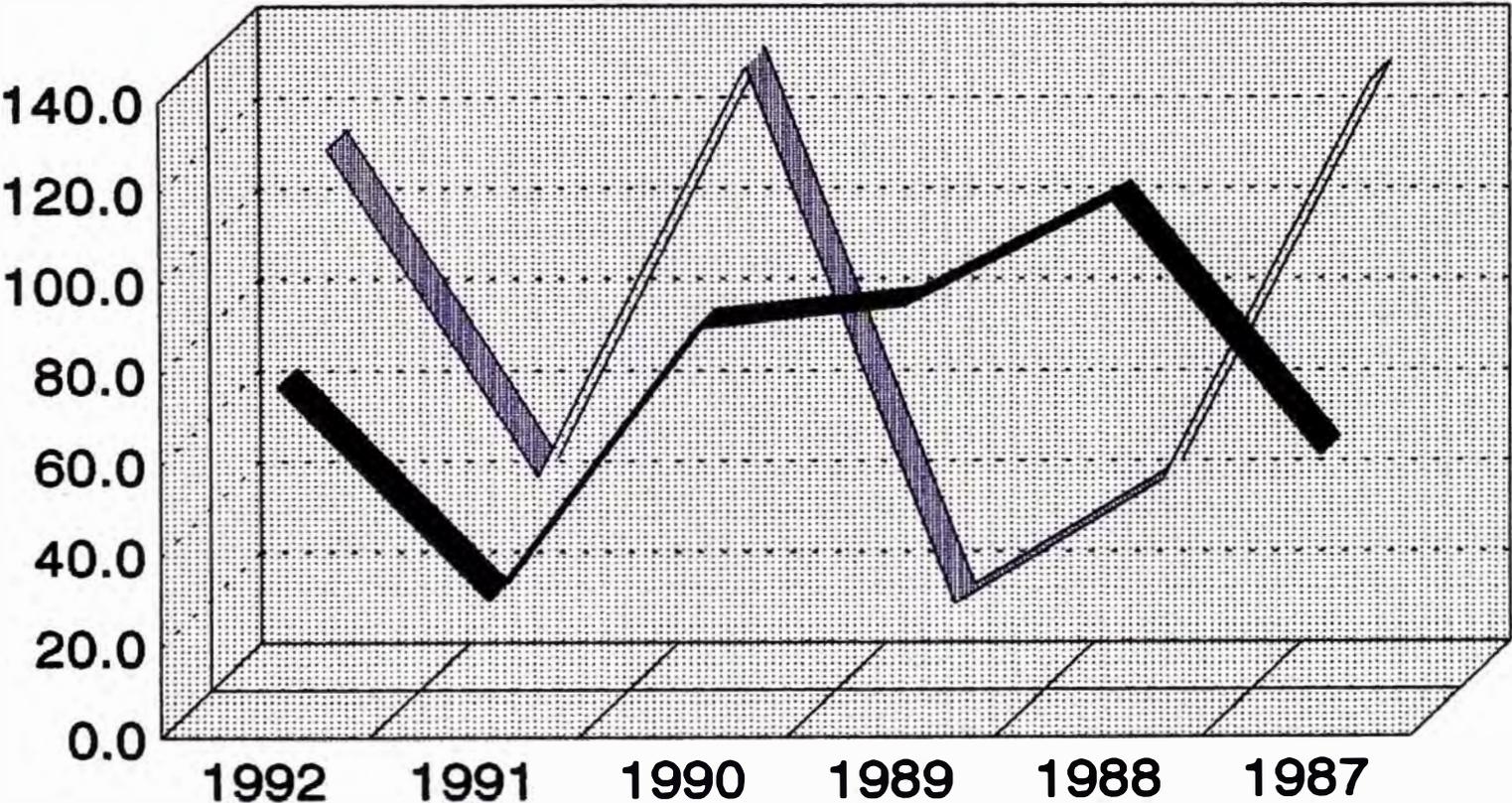


Fig. 1.4

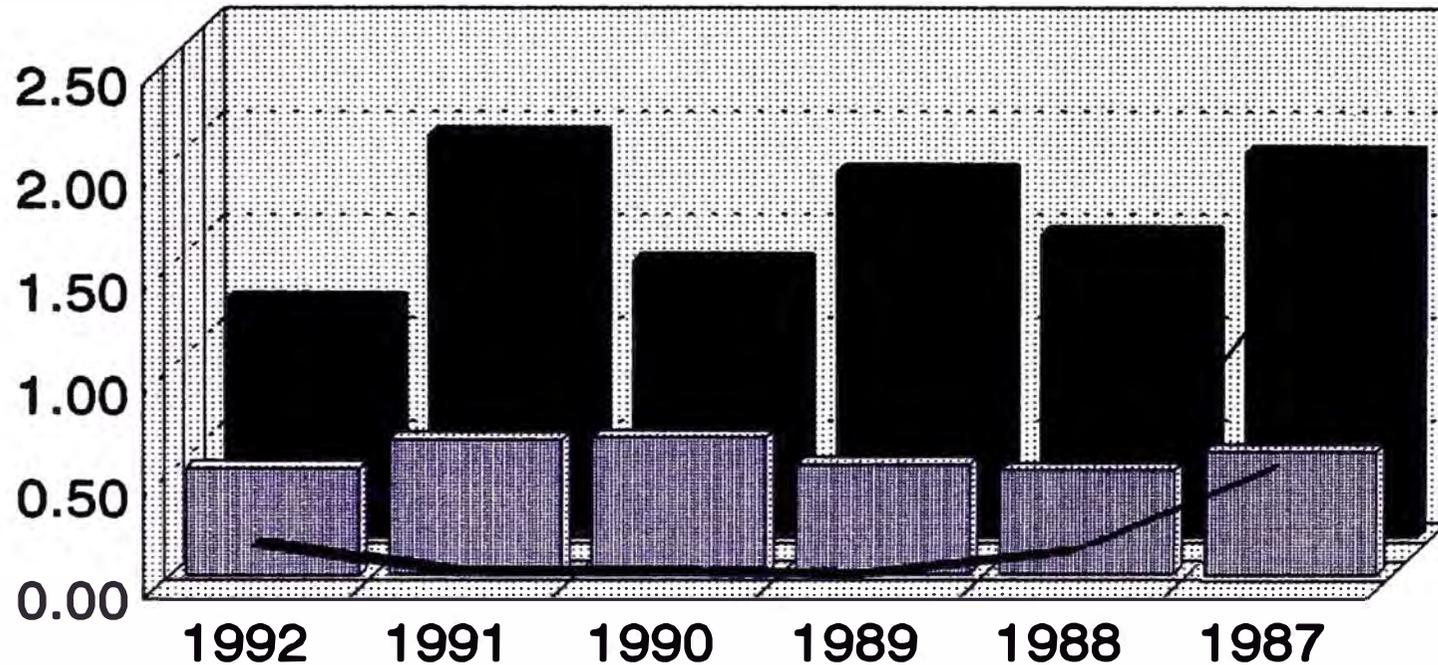
AMFA S.A.
INDICADORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
OPERACION : Per. Prom. de Cobros Vs. Per. Prom. de Pagos



P.P. de Cobros	■	74.0	27.0	87.0	92.0	115.0	59.0
P.P. de Pagos	■	116.0	44.0	134.0	16.0	43.0	131.0

Fig. 1.5

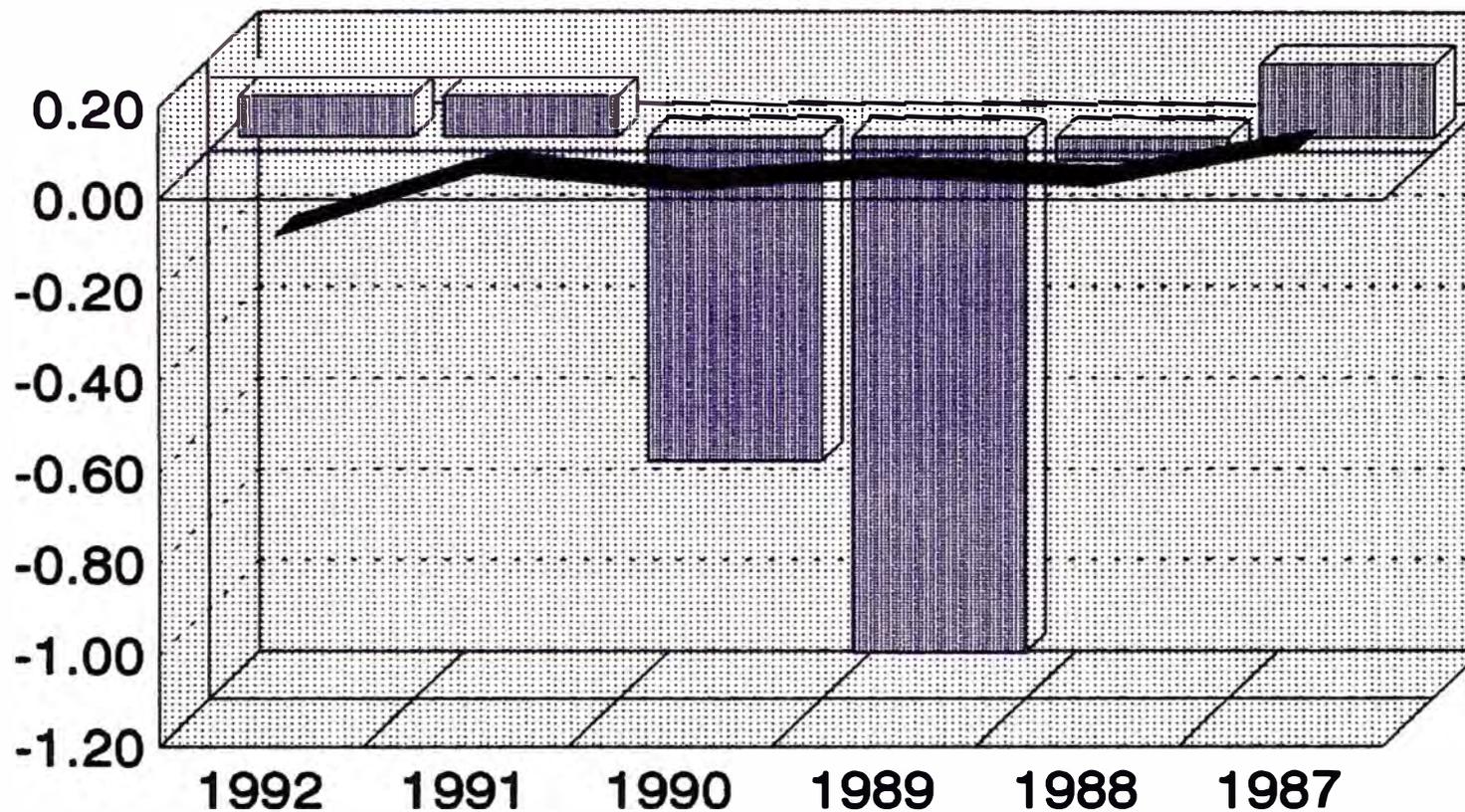
AMFA S.A.
INDICADORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
SOLVENCIA : End. del Activo - End. Patrimonial



SEC. FARMAC.		1.15	1.95	1.34	1.77	1.47	1.86
End. Patrimonial		0.41	0.10	0.10	0.09	0.24	1.50
SEC. FARMAC.		0.52	0.66	0.67	0.54	0.51	0.60
End. del Activo		0.24	0.09	0.09	0.08	0.19	0.60

Fig. 1.6

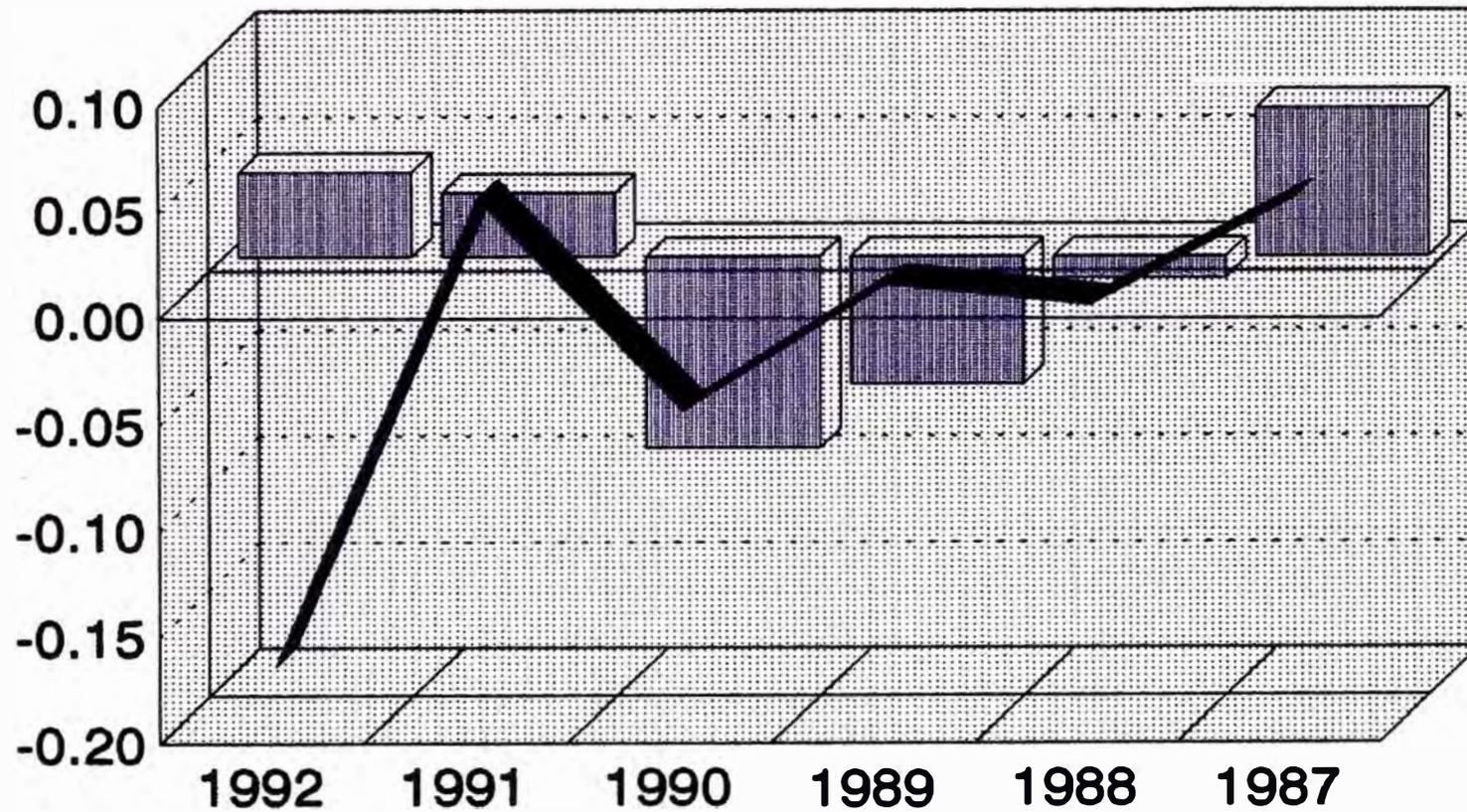
AMFA S.A.
INDICADORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
RENTABILIDAD : Neta del Patrimonio



SEC. FARMAC.		0.09	0.09	-0.71	-1.13	-0.05	0.16
Util/Patrim.		-0.11	0.03	-0.01	0.02	0.00	0.08

Fig. 1.7

AMFA S.A.
INDICADORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS
RENTABILIDAD : de Ventas



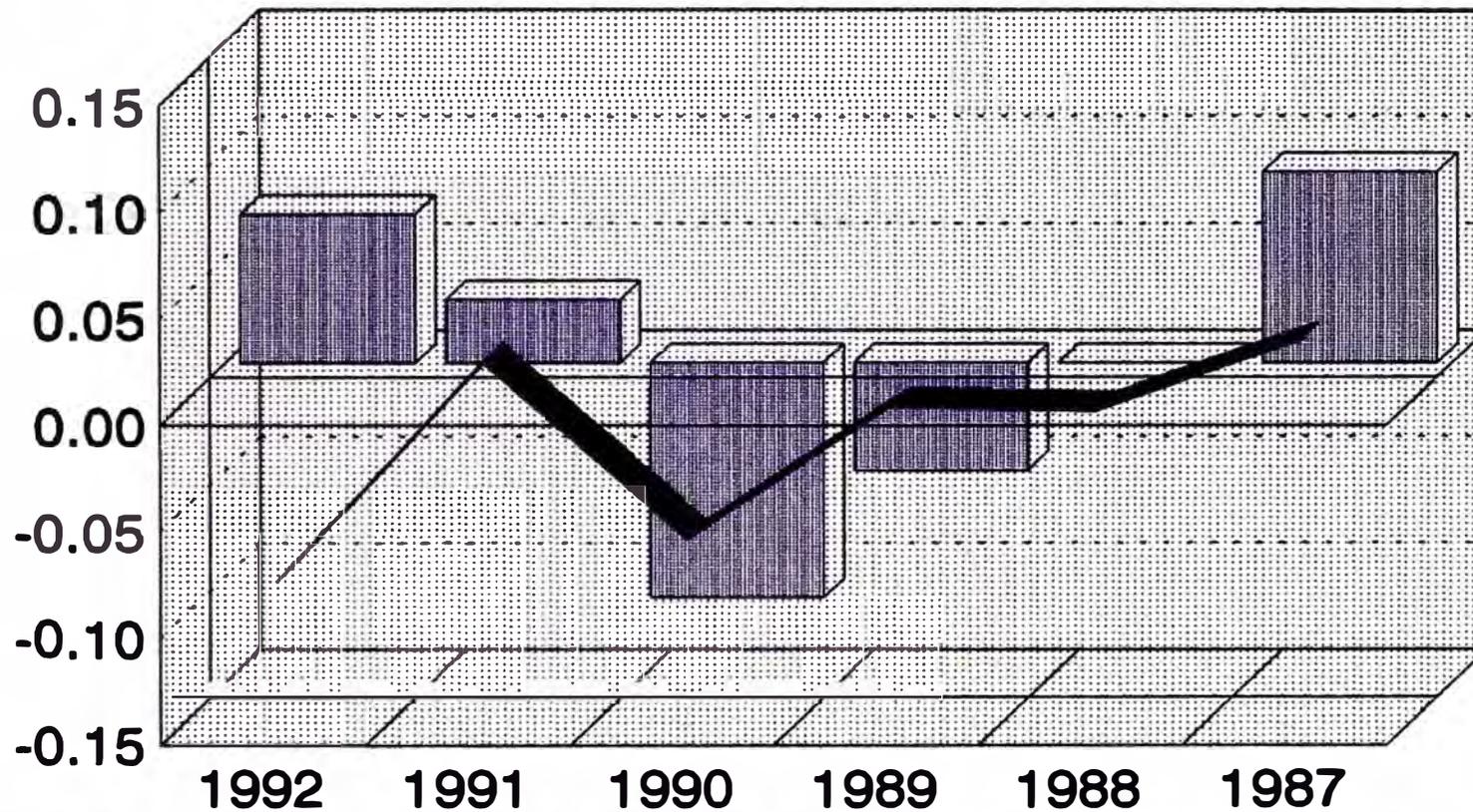
SEC. FARMAC.		0.04	0.03	-0.09	-0.06	-0.01	0.07
Util/Vta. Neta		-0.17	0.05	-0.05	0.01	0.00	0.05

Fig. 1.8

AMFA S.A.

INDICADORES DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

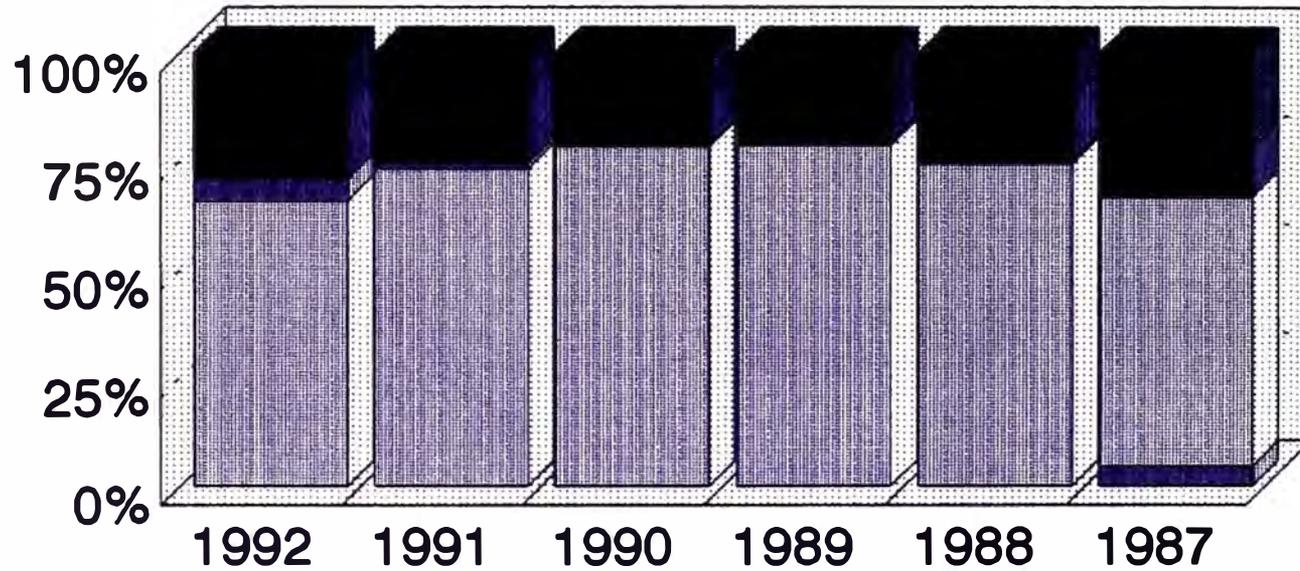
RENTABILIDAD : de Activo



SEC. FARMAC.		0.07	0.03	-0.11	-0.05	0.00	0.09
Util/Activo		-0.08	0.02	-0.06	0.00	0.00	0.03

Fig. 1.9

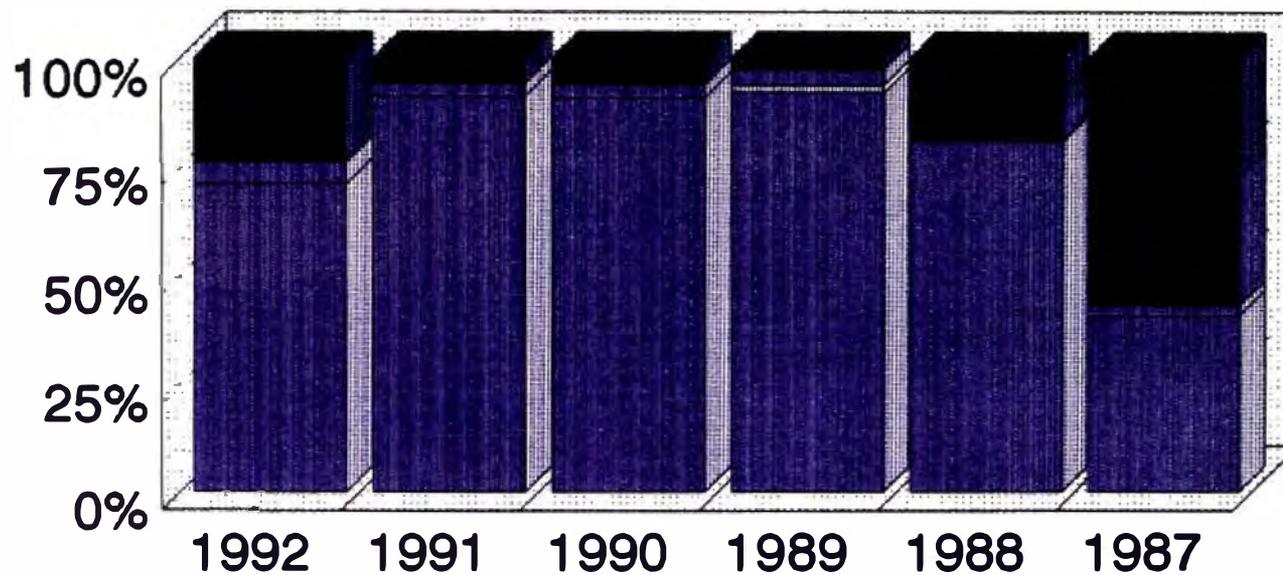
AMFA S.A. ESTRUCTURA DEL ACTIVO



Caja Bancos	■	1	2	5	3	1	7
Ctas. por Cobrar	■	10	6	6	12	10	15
Existencias	■	18	17	10	5	14	11
Otros Act. Ctes.	■	5	1	1	1	0	0
Act. Fijo Neto	■	66	73	78	79	75	62
Otros Act. No Ctes.	■	0	0	0	0	0	4

Fig. 1.10

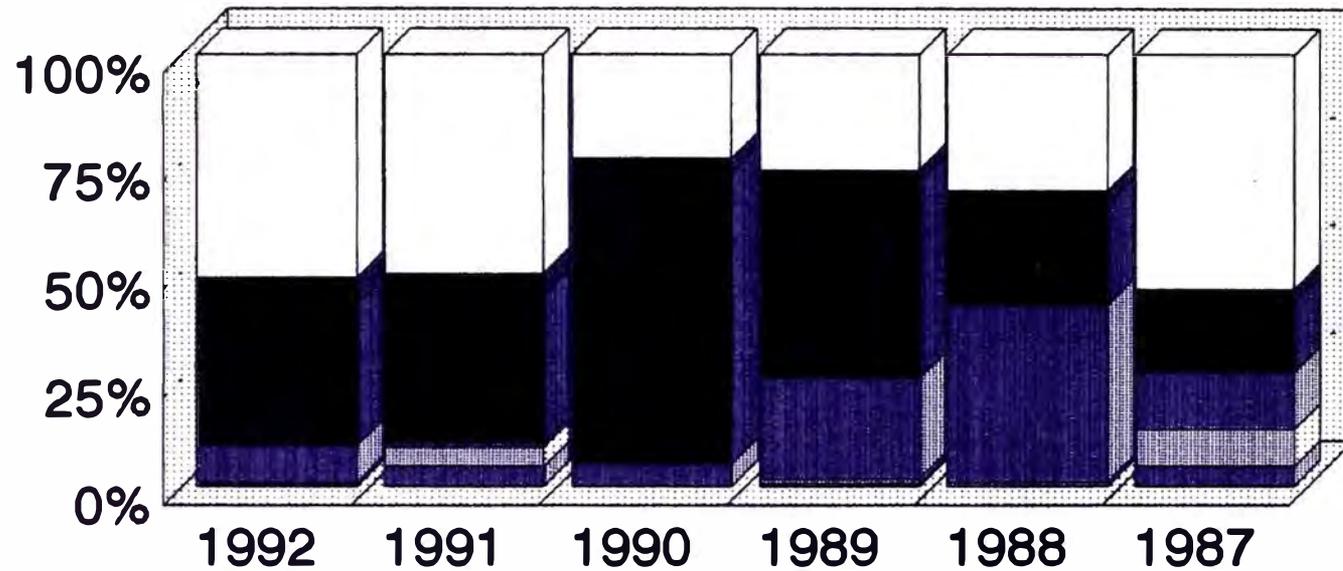
AMFA S.A. ESTRUCTURA DEL PASIVO



Sobregiro Bcos.	■	0	0	0	0	7	0
Ctas. por Pagar	■	24	6	6	3	6	27
Deuda a L.P.	■	0	0	0	0	6	30
Prov. Benef. Soc.	■	5	3	3	4	1	2
Otros Pas. No Ctes.	■	0	0	0	2	0	0
Patrimonio	■	71	91	91	92	81	41

Fig. 1.11

AMFA S.A. DISTRIBUCION DEL INGRESO

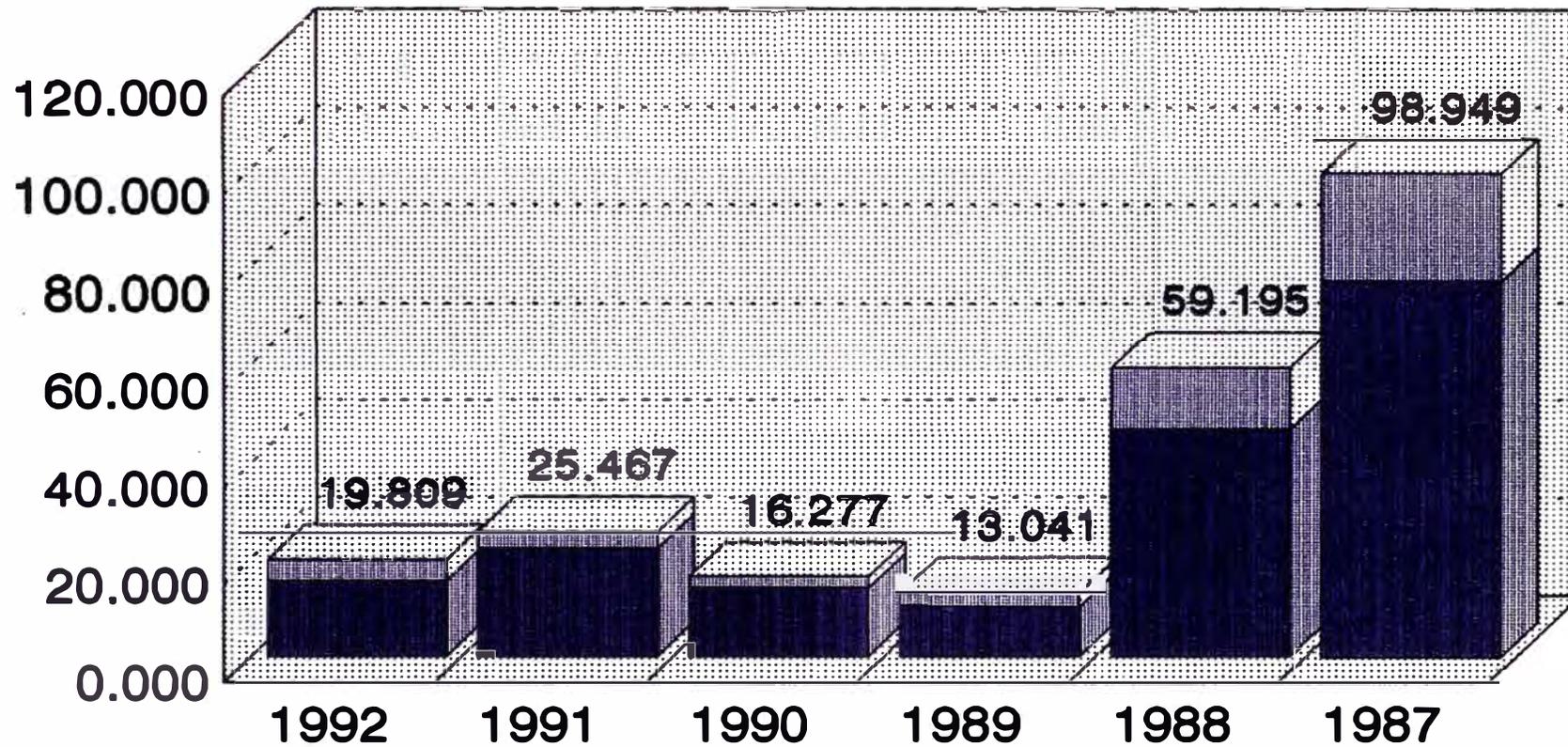


Costo Ventas		60	51	25	27	32	54
Gtos. Ventas		7	5	3	3	3	3
Gtos. Adminis		38	34	69	45	23	16
Gtos. Financ.		10	1	5	23	41	13
Deduc. e Imptos.		1	5	0	1	1	9
Util/Perd Ejercicio		-16	4	-3	1	0	4

Fig. 1.12

AMFA S.A. VENTAS ANUALES

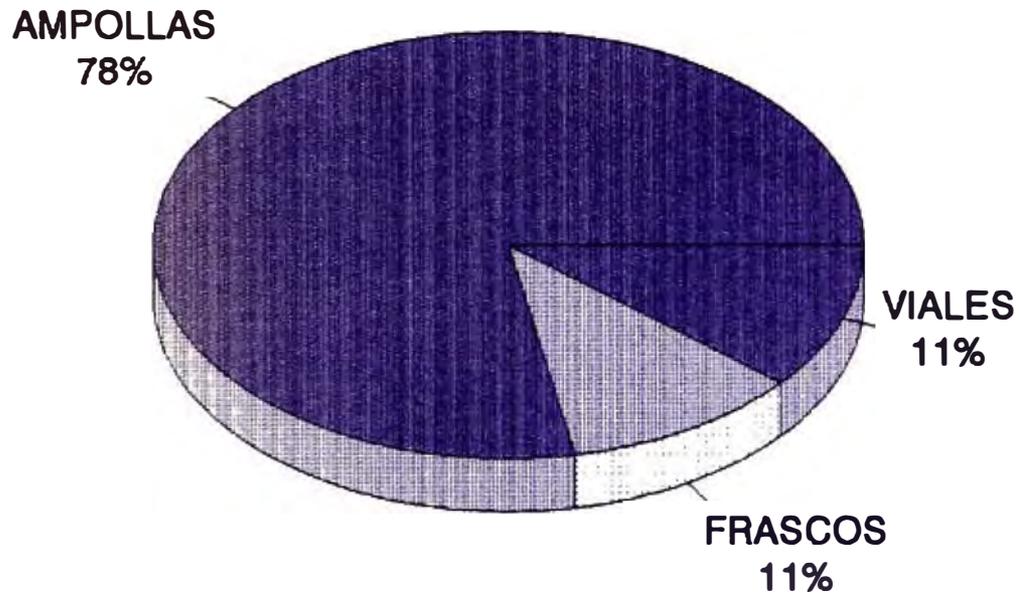
Millares de Unidades



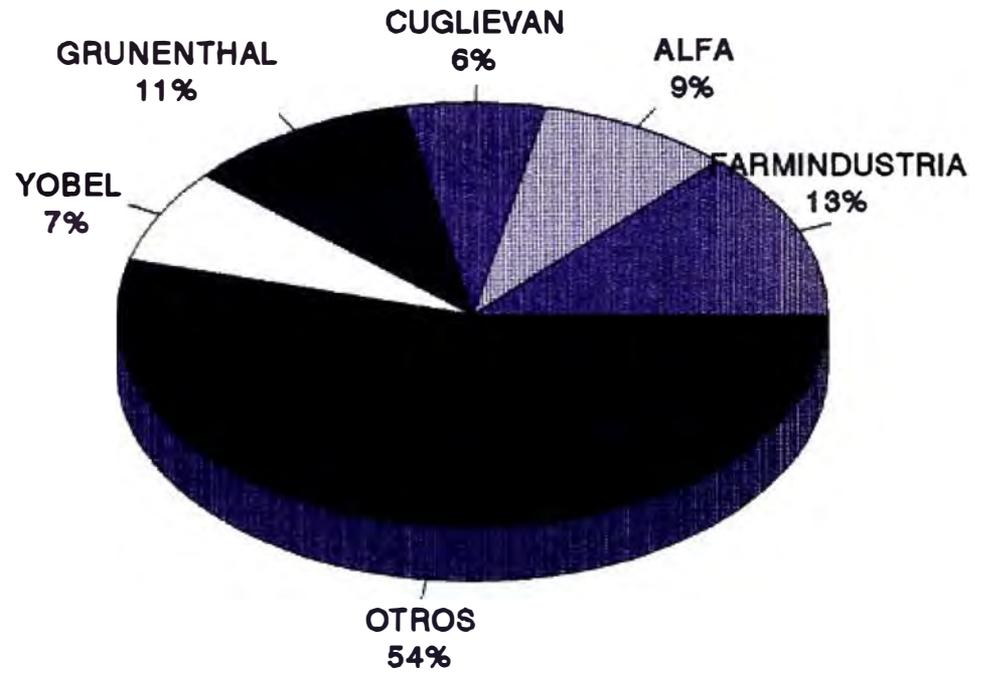
VIA/FRAS	4.364	3.466	2.292	2.732	12.613	22.072
AMPOLLAS	15.445	22.001	13.985	10.309	46.582	76.877

Fig. 1.13

AMFA S.A.
COMPOSICION DE LAS VENTAS
Al 31 de Diciembre 1992



POR LINEA DE PRODUCCION



POR CLIENTE (S./.)

Fig. 1.14

AMFA S.A.
VENTAS ANUALES
(En Miles de Dólares)

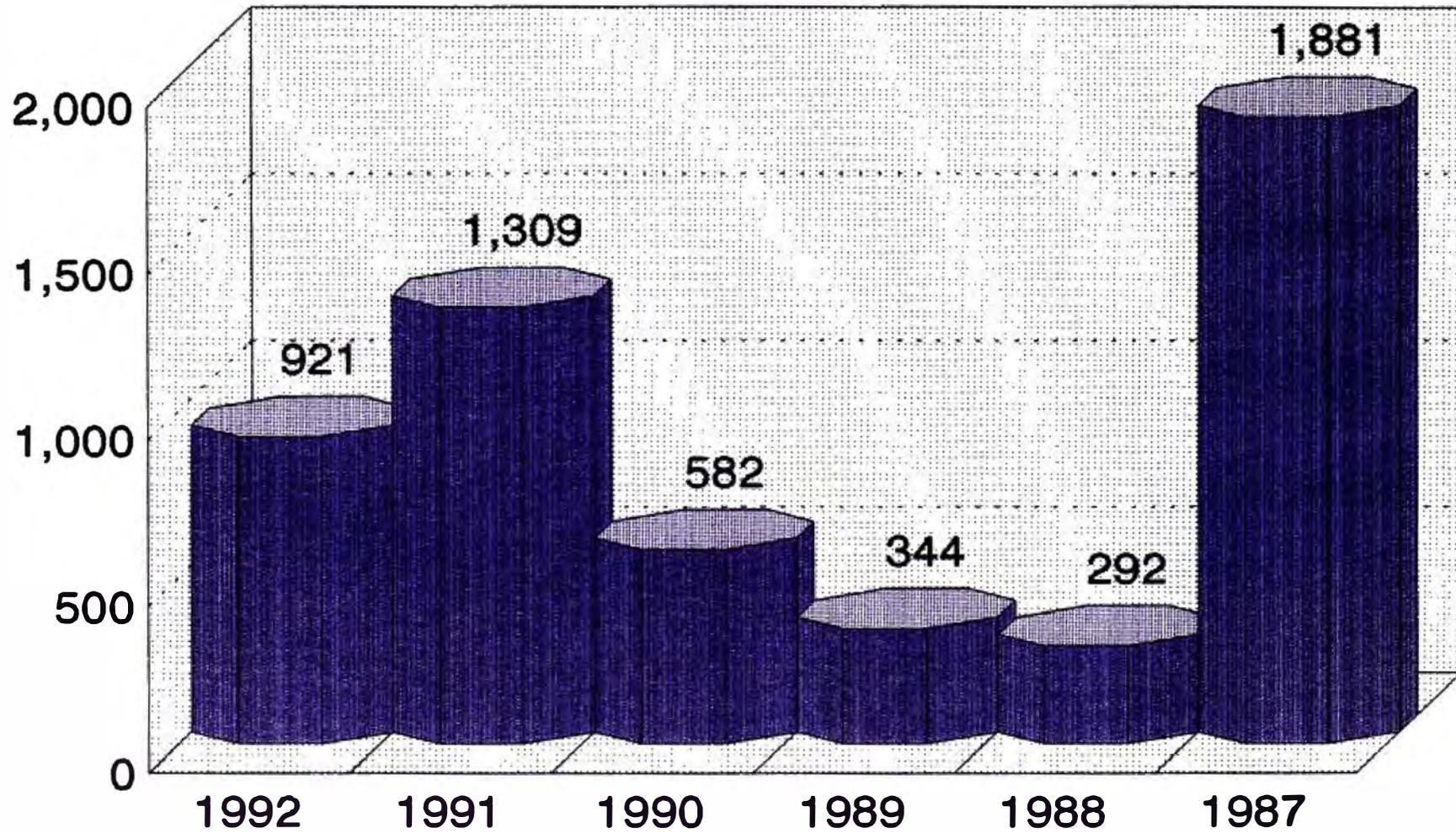
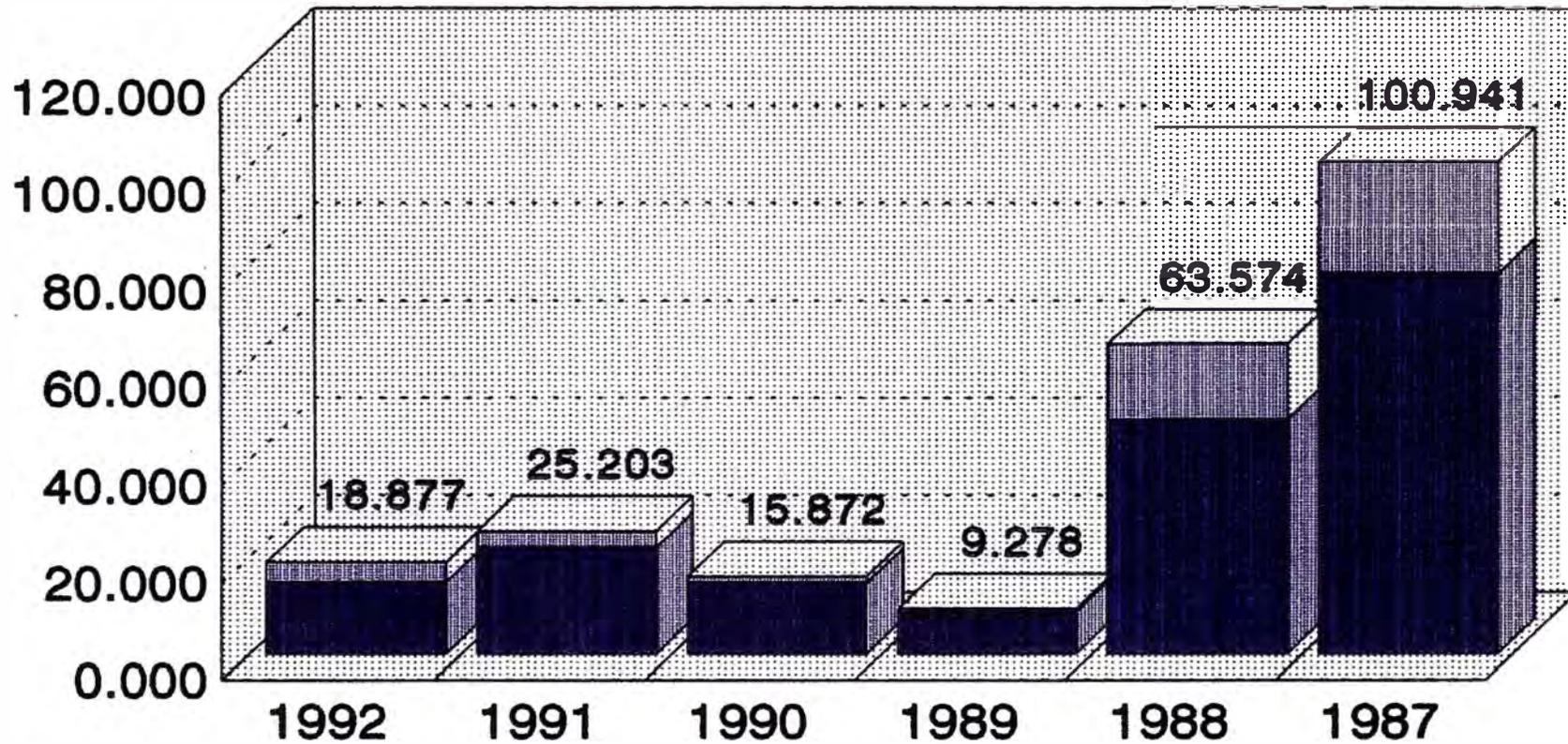


Fig. 1.15

AMFA S.A. PRODUCCION ANUAL

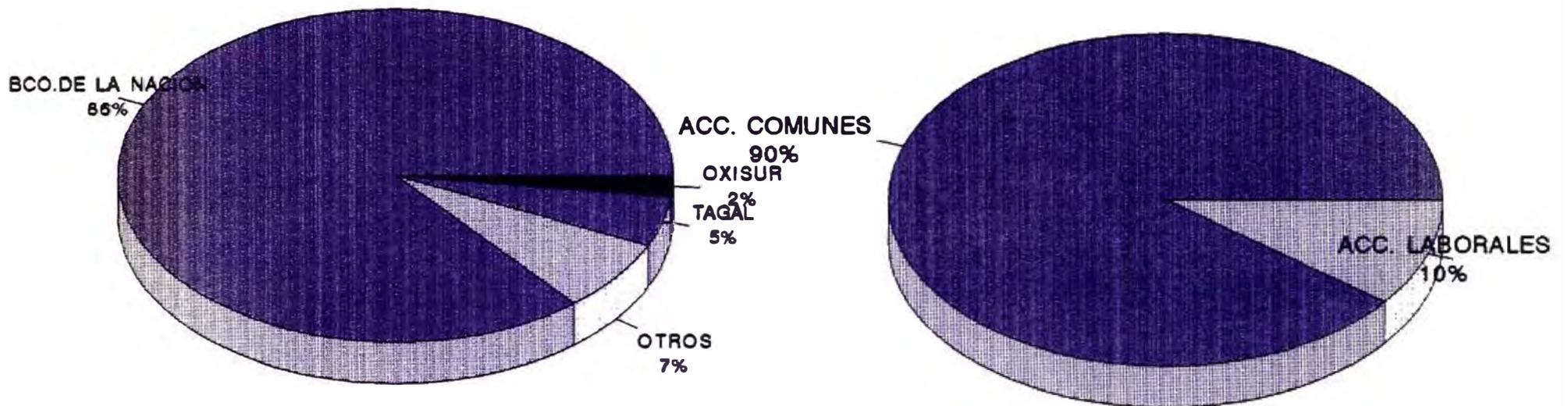
Millares de Unidades



VIA/FRAS	4.156	3.361	1.310	0.595	15.552	22.735
AMPOLLAS	14.721	21.842	14.562	8.683	48.022	78.206

Fig. 1.16

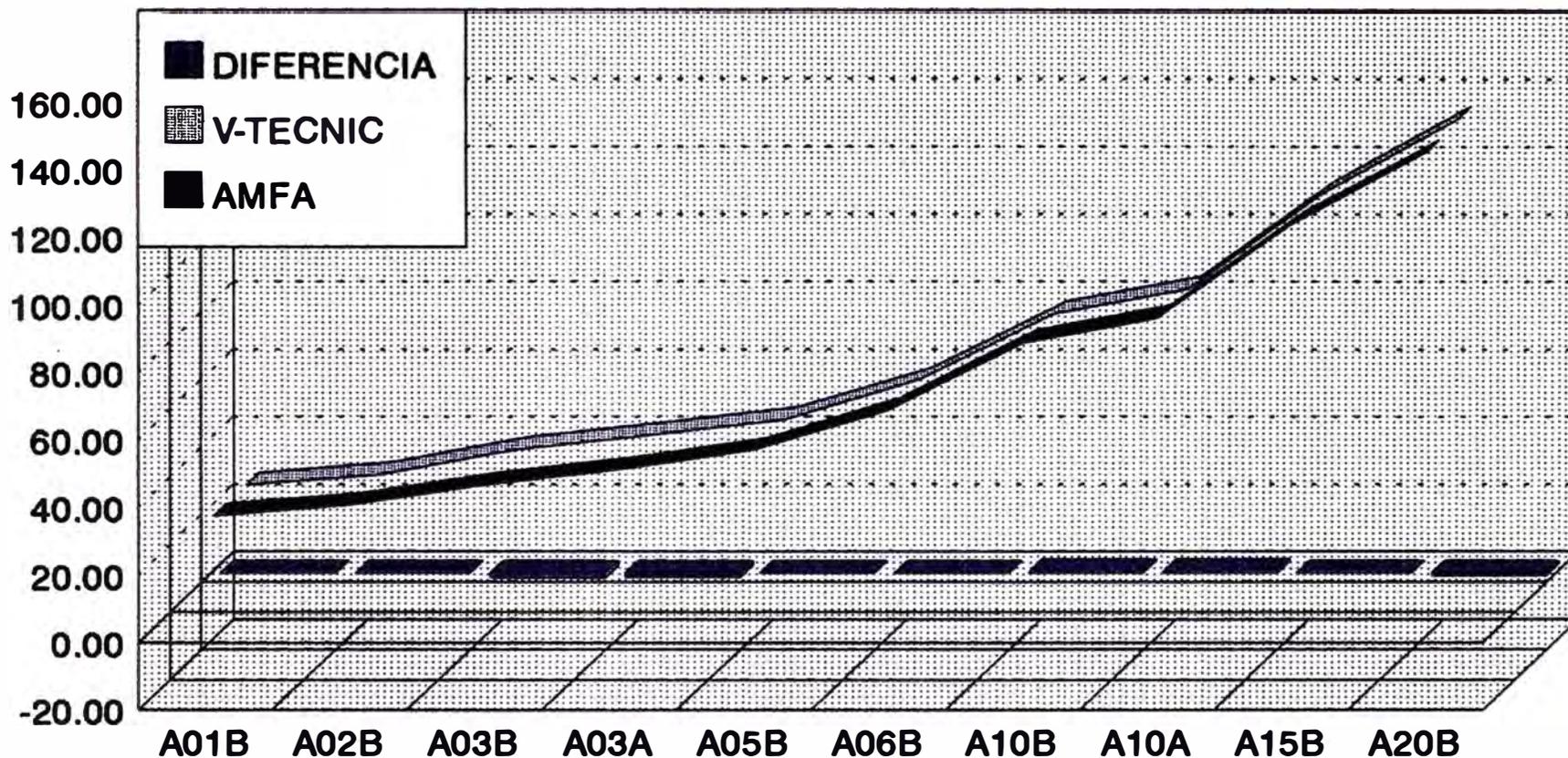
AMFA S.A.
COMPOSICION DEL ACCIONARIADO
Al 31 de Diciembre 1992



ACCIONISTAS COMUNES

Fig. 1.17

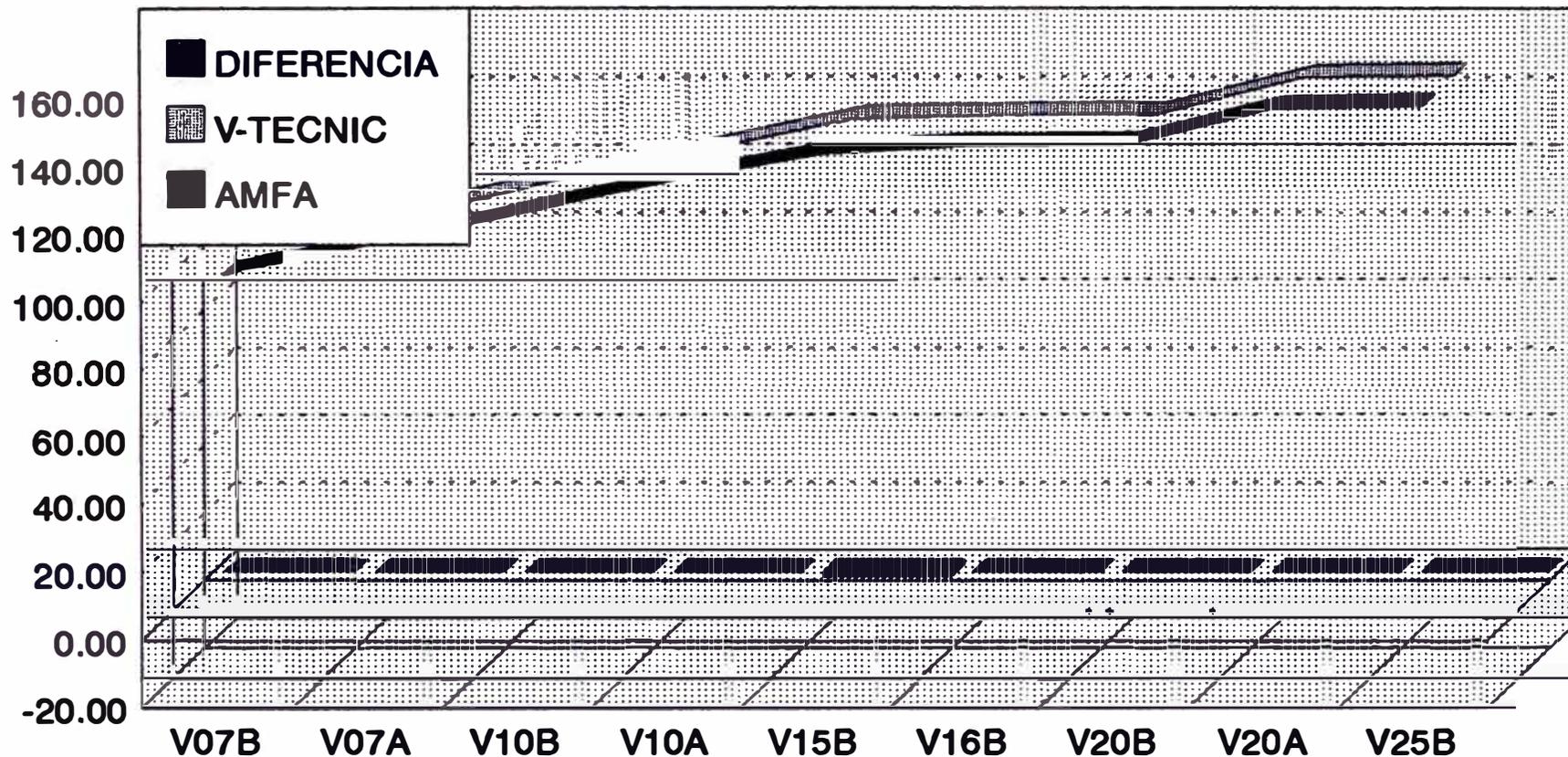
AMFA S.A.
PRECIOS DE AMPOLLAS AMFA VS. V-TECNIC : NOVIEMBRE 1992
 (En Soles por Millar)



	A01B	A02B	A03B	A03A	A05B	A06B	A10B	A10A	A15B	A20B
DIFERENCIA	0.00	0.00	-1.46	-1.26	0.00	0.00	0.34	0.31	0.00	-0.80
V-TECNIC	35.05	38.14	45.49	49.85	54.46	66.25	85.87	93.22	121.39	143.50
AMFA	35.05	38.14	44.03	48.59	54.46	66.25	86.21	93.53	121.39	142.70

Fig. 1.18

AMFA S.A.
PRECIOS DE VIALES AMFA VS. V-TECNIC : NOVIEMBRE 1992
(En Soles por Millar)



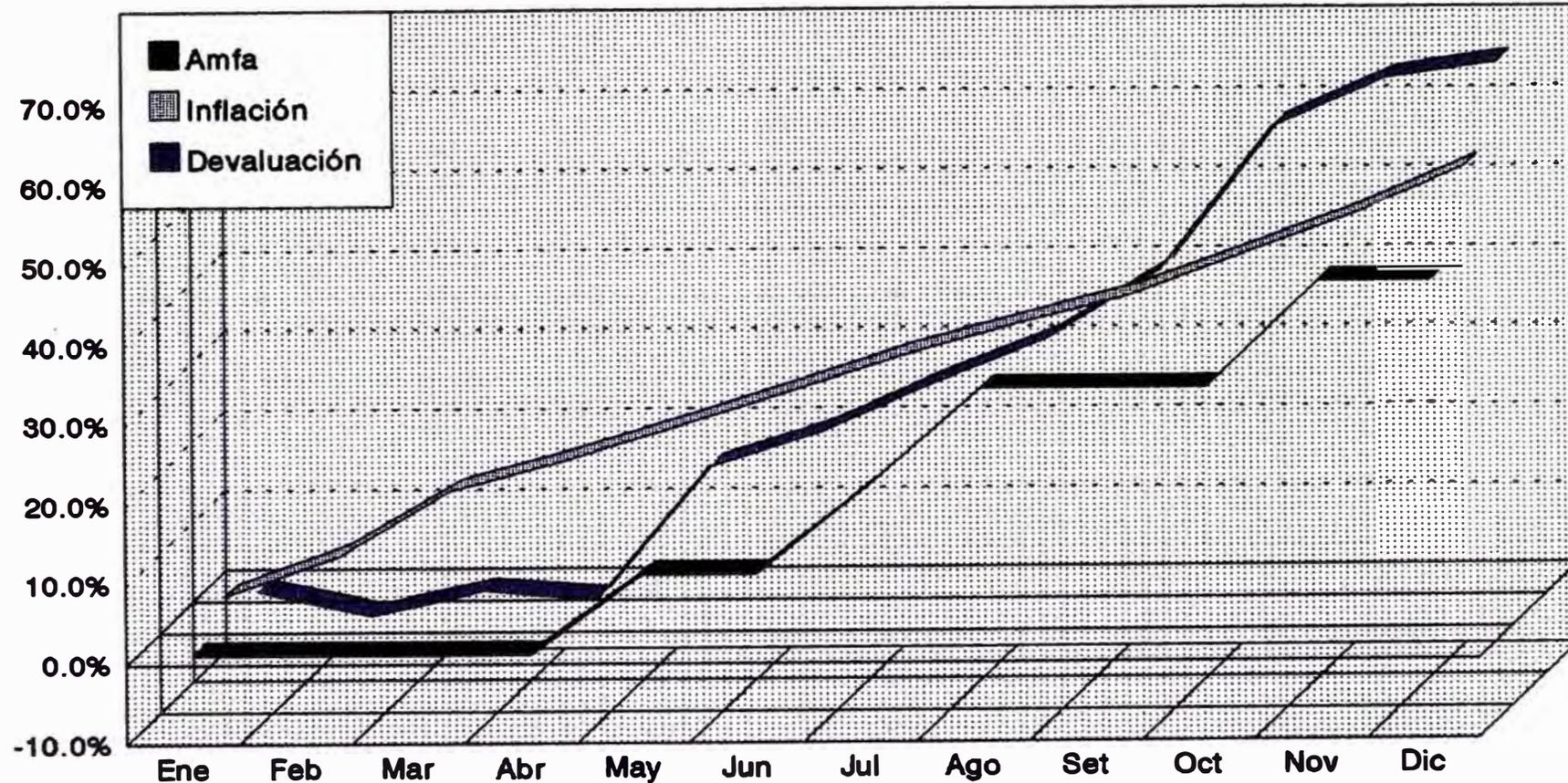
	V07B	V07A	V10B	V10A	V15B	V16B	V20B	V20A	V25B
DIFERENCIA	0.00	0.00	0.00	0.00	-1.46	0.00	0.00	0.00	0.00
V-TECNIC	106.07	114.90	124.57	133.58	142.94	143.91	144.13	154.92	155.53
AMFA	106.07	114.90	124.57	133.58	141.48	143.91	144.13	154.92	155.53

Fig. 1.19

AMFA S.A.

EVOLUCION DEL INCREMENTO DE PRECIOS : ENERO - DICIEMBRE 1992

Millares de Unidades

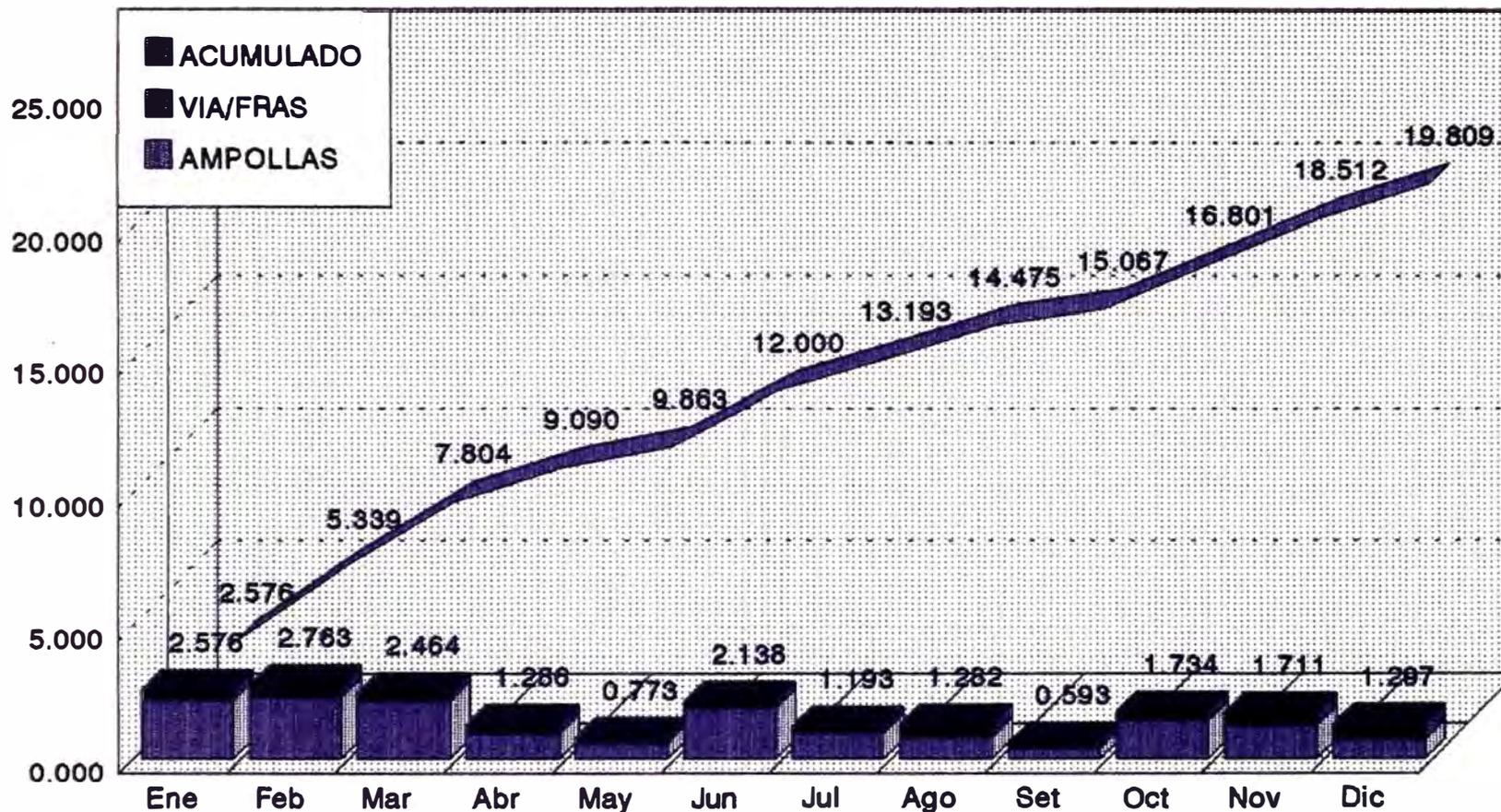


Amfa	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	10.0%	10.0%	21.0%	33.1%	33.1%	33.1%	46.4%	46.4%
Inflación	3.5%	8.4%	16.5%	20.2%	24.4%	28.8%	33.3%	37.1%	40.7%	45.7%	50.8%	56.7%
Devaluación	0.0%	-3.0%	0.0%	-1.1%	15.4%	19.8%	25.9%	31.3%	39.9%	57.7%	63.8%	65.8%

AM FA S.A.

VENTAS MENSUALES PERIODO : ENERO - DICIEMBRE 1992

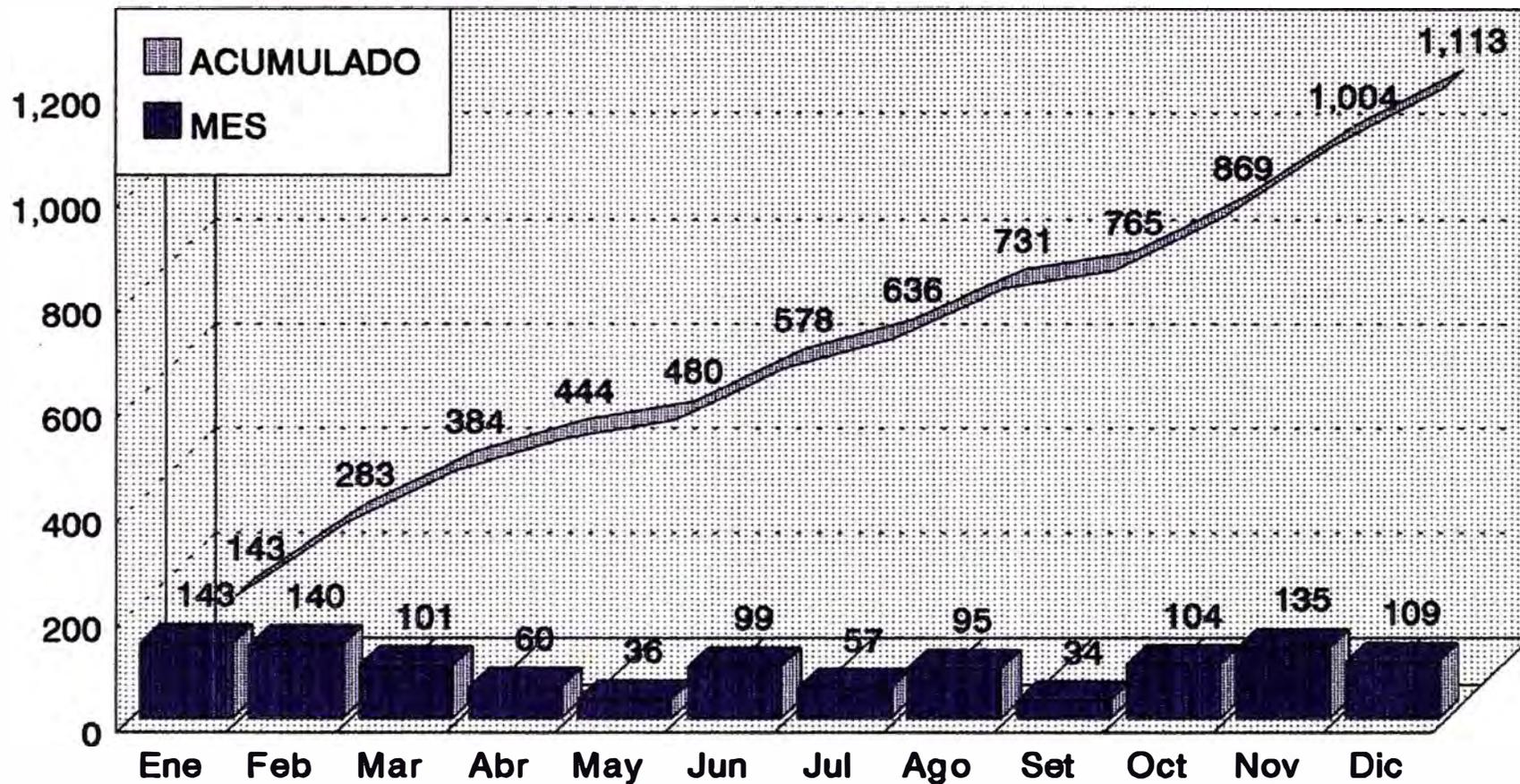
Millares de Unidades



ACUMULADO	2.576	5.339	7.804	9.090	9.863	12.000	13.193	14.475	15.067	16.801	18.512	19.809
VIA/FRAS	0.398	0.472	0.293	0.382	0.182	0.239	0.259	0.504	0.197	0.334	0.499	0.606
AMPOLLAS	2.179	2.291	2.171	0.904	0.591	1.899	0.934	0.778	0.396	1.400	1.212	0.690

Fig. 1.21

En Miles de Nuevos Soles

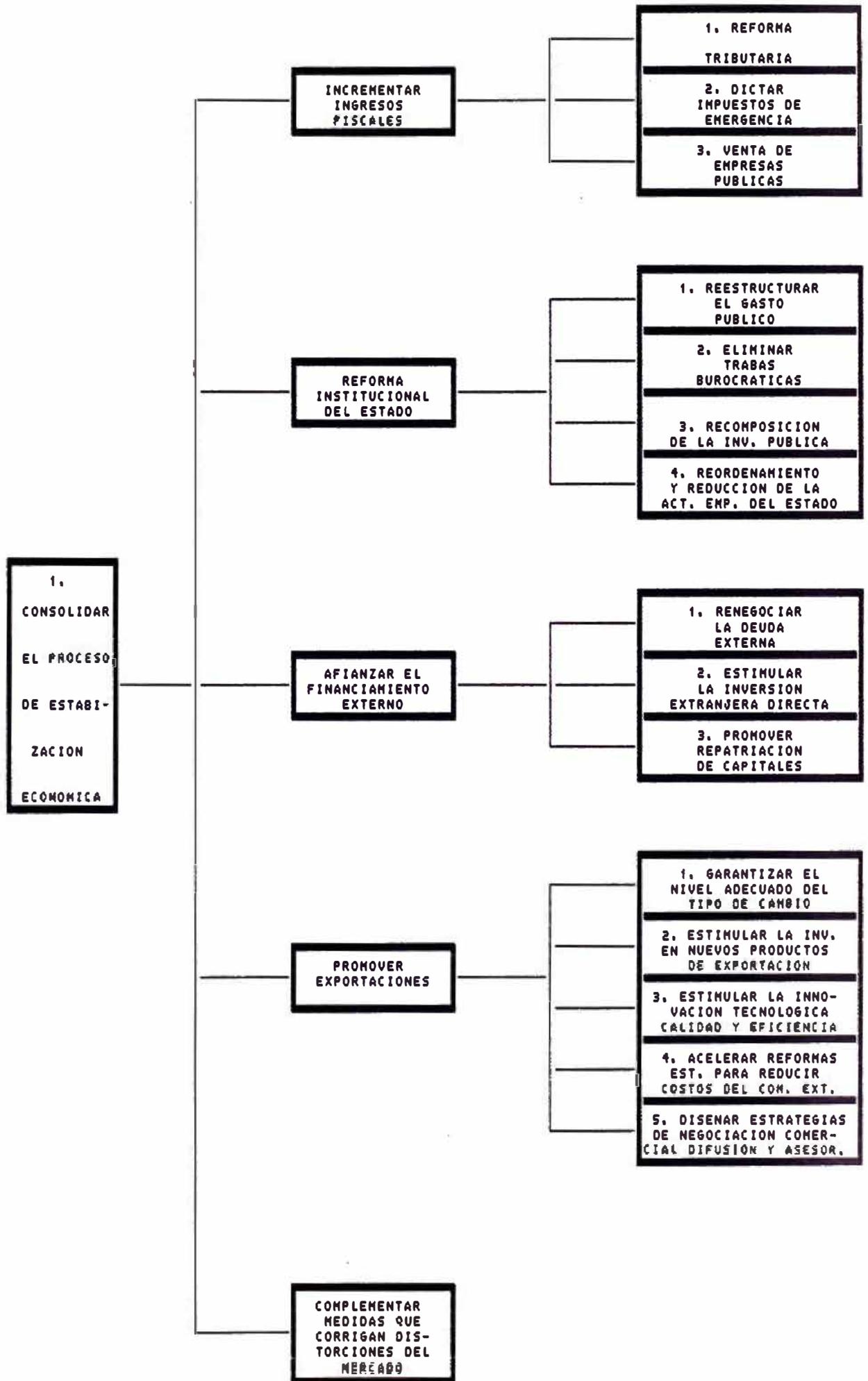


ACUMULADO	143	283	384	444	480	578	636	731	765	869	1,004	1,113
MES	143	140	101	60	36	99	57	95	34	104	135	109

Fig. 1.22

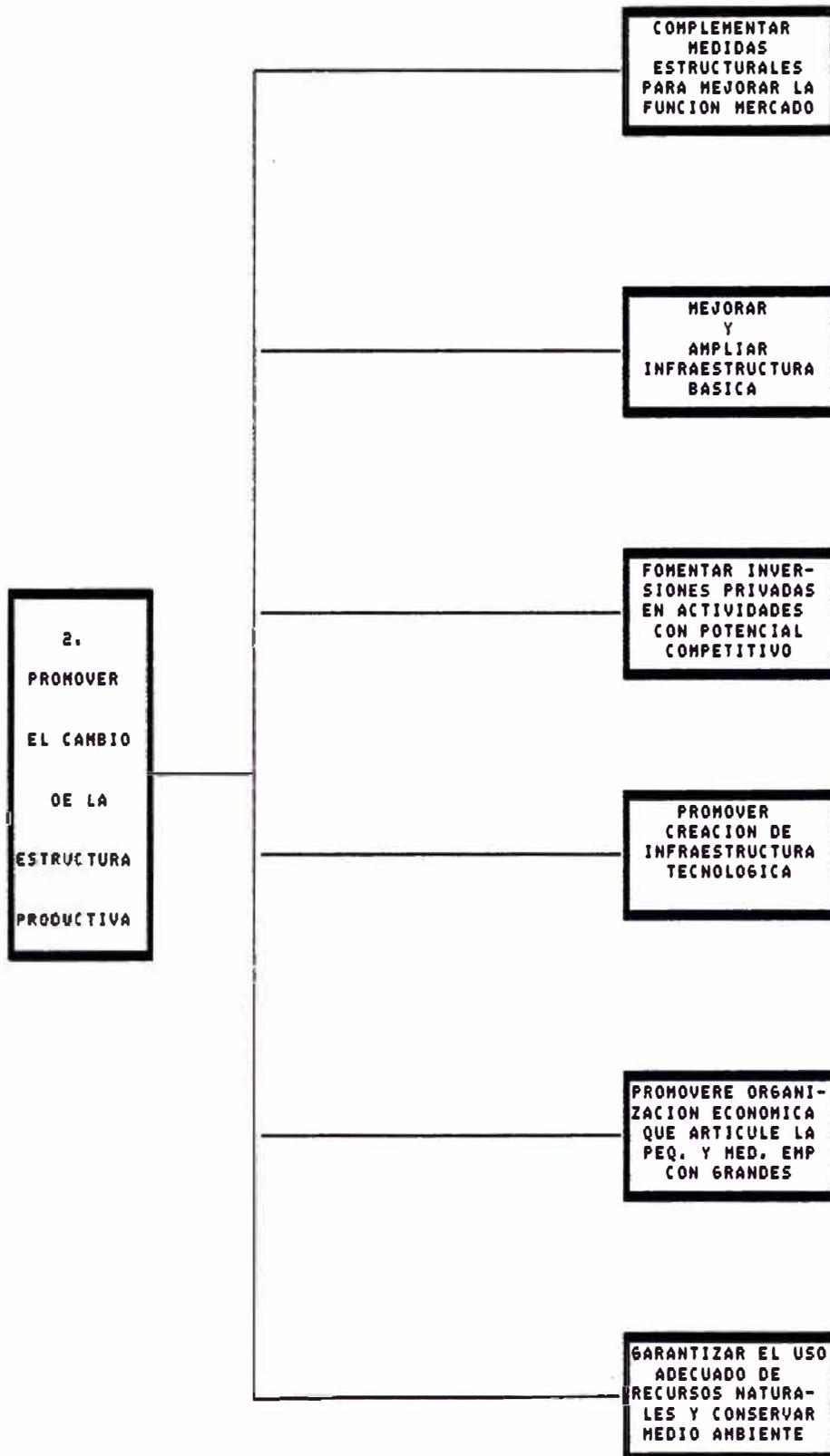
OBJETIVOS

LINEAMIENTOS DE POLITICA



OBJETIVOS

LINEAMIENTOS DE POLITICA



SUPUESTOS PRESUPUESTALES 1993

114

1. INDICADORES ECONOMICOS :

	1991	1993	1993
PBI Global			
- Crecimiento Real (%)	2.4	-1.2	3.3
- Precios Constantes 1979 (S/.)	3,331.5	3,292.3	3,400.8
- Precios Corrientes (Millones S/.)	35,151.7	57,129.7	75,133.1
Inflación			
Promedio Anual Variación	409.5	73.4	35.4
- Acumul. Anual	139.2	54.5	27.2
Tipo de Cambio (%)			
- Acumul. Anual	87.3	57.0	40.3
Comercio Exterior (Millon. de Dólares)			
- Exportac. FOB	3,329.0	3,323.0	3,591.0
- Importac. FOB	3,494.0	3,749.0	3,788.0

2. RENTABILIDAD :

Se planea obtener una utilidad de S/. 335,191 (antes de deducciones e impuestos), la cual debe permitirnos revertir la perdida del ejercicio 1992 (S/. 172,944).

3. VENTAS :

La estrategia de Ventas está centrada en la flexibilización de la política de cobranza, para lo cual se ha creado un sistema de ventas a credito a 90 días a tasas sumamente preferenciales. Se asume que el 60% de las ventas que se registren ingresarán a este Sistema.

Las ventas durante 1992 se han decrementado en un 22% en relación a 1991 se requiere un crecimiento del 87% para 1993.

	Vtas Vol	% INC	PROM MENSUAL
1990	16,296		1,358
1991	25,467	56.28%	2,122
1992	19,809	-22.22%	1,651
1993 (*)	37,100	87.29%	3,092

(*) Proyectado

Los precios variaran en función de la Devaluación, manteniendose por lo tanto su valor constante en dólares, lo cual nos permitirá competir con los productos importados.

La cobranza de los productos vendidos se efectuará como sigue :

El 60% de las ventas mensuales (bajo el sistema de credito), ingresarán a la Linea de Descuento de Letras concertada con el Bco. de la Nación, de manera que Amfa contará con el efectivo casi automáticamente.

El 40% restante, quedará bajo el control de Amfa, con una rotación estimada de 35 días.

4. COSTO DE PRODUCCION

La compra de la materia prima se realizará MENSUALMENTE, lo cual nos debe - permitir un manejo mas flexible de las variaciones de la demanda y de nuestra liquidez.

Su costo incluye ademas del FOB, todos los gastos que debemos incurrir hasta que la misma llegue a la Planta.

El costo de partida del stock se ha considerado como sigue

Vidrio Blanco \$1.35

Vidrio Ambar \$1.93

El cual es producto del sistema de costo promedio que se viene aplicando.

Se planean comprar un total de 203,628 kilos de materia prima, los cuales se adquiriran mensualmente en un promedio de 16,970 kilos.

El costo de partida de las compras se ha considerado como sigue :

Vidrio Blanco \$2.21

Vidrio Ambar \$2.72

La Mano de Obra Directa ha sido aplicada como un costo fijo tanto para la linea de ampollas, como para la de viales, se ha incluido en el costo las horas extras que la linea de viales/frascos debera realizar para cumplir con la producción requerida. Para el cálculo de Remuneraciones se ha tomado en cuenta la solución del pliego sindical Dic 92/Nov 93, provisionando un incremento de 40% a partir de Diciembre 1992.

Los adquisiciones del Oxigeno y el Gas se efectuarán mensualmente, el resto de materiales que no tienen stock se adquieren en función de la disponibilidad, estimado la variación del precio de compra en función de la devaluación.

Los Repuestos por el elevado monto que representan, se adquieren en Febrero ,Abril , Junio, Agosto y Octubre , y se han estimado en un total de \$ 60,000 los cuales se han actualizado según el tipo de cambio.

- Partes y piezas para la Maquinaria y Equipo de las líneas de producción dentro del Programa anual de Mantenimiento, con el fin de rehabilitar la capacidad operativa de la Planta.
- 1 Microcomputadora y 1 Impresora para Producción, a fin de apoyar la Planificación y Control del proceso productivo, uno de cuyos objetivos principales es el logro del uso racional y eficiente de los recursos.
- 1 Fotocopiadora, con el fin de reponer la que actualmente se encuentra prácticamente en desuso por las continuas fallas que registra ocasionando mayores gastos de mantenimiento.
- 1 Empacadora, con el fin de mejorar la calidad de los productos terminados, reemplazando las cajas de cartón actuales por material plastificado teniendo en cuenta que bajo este sistema vienen empacados los productos importados y el competidor nacional lo viene usando desde 1991.

Considerandose el primer ítem como inversión de Reposición.

ANEXO 2.2

VENTAS 1993 (MILLARES DE UNIDADES)

ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ANPOLLAS :													
A01B	137	85	104	85	85	104	85	85	104	85	85	104	1,148
A01A	100	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1,640
A02B	161	560	520	520	560	520	520	560	520	520	560	520	6,041
A02A	150	380	370	360	380	370	360	380	370	360	380	370	4,230
A03B	80	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	3,820
A03A	50	50	80	50	50	80	50	50	80	50	50	80	720
A05B	31	170	160	160	170	160	160	170	160	160	170	160	1,831
A05A	230	285	255	255	285	255	255	285	255	255	285	255	3,155
A10B	47	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	1,037
A10A	0	50	30	30	50	30	30	50	30	30	50	30	410
A15B	12	37	57	37	37	57	37	37	57	37	37	57	499
A15A	90	55	65	55	55	65	55	55	65	55	55	65	735
A20B	21	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	140	1,561
A20A			0										
	1,109	2,382	2,351	2,262	2,382	2,351	2,262	2,382	2,351	2,262	2,382	2,351	26,827
FRASCOS													
F04B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F05B	107	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1,867
F06B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F07B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F09B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F10B	0			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F10A	40	20	70	40	20	70	40	20	70	40	20	70	520
F15B							0				0		0
F15A	1	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	441
F20A	30	10	40	30	10	40	30	10	40	30	10	40	320
	178	230	310	270	230	310	270	230	310	270	230	310	3,148
VIALES													
V02B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
V04B	0	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	550
V07B	50	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	220	2,470
V07A	0	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	275
V10B	8	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2,208
V15B	12	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	30	342
V20B	70	130	100	100	130	100	100	130	100	100	130	100	1,290
	140	655	625	625	655	625	625	655	625	625	655	625	7,135
FRAS/VIALE	318	885	935	895	885	935	895	885	935	895	885	935	10,283
TOT. GRAL	1,427	3,267	3,286	3,157	3,267	3,286	3,157	3,267	3,286	3,157	3,267	3,286	37,110

ANEXO 2.2-A
PRECIOS 1993

ITEM	ENE 0.00%	FEB 12.00%	MAR 0.00%	ABR 9.01%	MAY 2.86%	JUN 0.00%	JUL 5.80%	AGO 2.86%	SET 0.00%	OCT 5.80%	NOV 5.80%	DIC 0.00%
AMPOLLAS :												
A01B	35.05	39.26	39.26	42.79	44.02	44.02	46.57	47.90	47.90	50.68	53.62	53.62
A01A	38.90	43.57	43.57	47.49	48.85	48.85	51.68	53.16	53.16	56.25	59.51	59.51
A02B	38.14	42.72	42.72	46.56	47.90	47.90	50.68	52.12	52.12	55.15	58.35	58.35
A02A	42.25	47.32	47.32	51.58	53.06	53.06	56.14	57.74	57.74	61.09	64.64	64.64
A03B	44.03	49.31	49.31	53.76	55.29	24.71	26.14	26.89	26.89	28.45	30.10	30.10
A03A	48.59	54.42	54.42	59.32	61.02	27.33	28.92	29.74	29.74	31.47	33.29	33.29
A05B	54.46	61.00	61.00	66.49	68.39	68.39	72.36	74.43	74.43	78.75	83.32	83.32
A05A	60.88	68.19	68.19	74.33	76.45	76.45	80.89	83.20	83.20	88.03	93.14	93.14
A10B	86.21	96.56	96.56	105.25	108.26	108.26	114.54	117.82	117.82	124.66	131.89	131.89
A10A	93.53	104.75	104.75	114.19	117.46	117.46	124.27	127.82	127.82	135.24	143.09	143.09
A15B	121.39	135.96	135.96	148.20	152.44	152.44	161.29	165.90	165.90	175.52	185.71	185.71
A15A	132.47	148.37	148.37	161.73	166.36	77.57	82.07	84.42	84.42	89.32	94.50	94.50
A20B	142.70	159.82	159.82	174.22	179.20	82.09	86.85	89.34	89.34	94.52	100.00	100.00
A20A												
FRASCOS												
F04B	105.80	118.50	118.50	129.17	132.86	132.86	140.57	144.59	144.59	152.98	161.86	161.86
F05B	108.52	121.54	121.54	132.49	136.28	136.28	144.19	148.31	148.31	156.91	166.02	166.02
F06B	111.24	124.59	124.59	135.81	139.70	139.70	147.80	152.03	152.03	160.85	170.18	170.18
F07B	116.67	130.67	130.67	142.44	146.51	146.51	155.01	159.45	159.45	168.70	178.49	178.49
F09B	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
F10B	137.01	153.45	153.45	167.27	172.06	172.06	182.04	187.25	187.25	198.11	209.60	209.60
F10A	146.92	164.55	164.55	179.37	184.50	184.50	195.21	200.79	200.79	212.44	224.76	224.76
F15A	155.31	173.95	173.95	189.62	195.04	195.04	206.35	212.26	212.26	224.57	237.60	237.60
F20A	170.41	190.86	190.86	208.05	214.00	214.00	226.42	232.89	232.89	246.40	260.70	260.70
VIALES												
V02B	86.70	97.10	97.10	105.85	108.88	108.88	115.19	118.49	118.49	125.36	132.64	132.64
V04B	96.21	107.76	107.76	117.46	120.82	120.82	127.83	131.49	131.49	139.12	147.19	147.19
V07B	106.07	118.80	118.80	129.50	133.20	133.20	140.93	144.96	144.96	153.37	162.27	162.27
V07A	114.90	128.69	128.69	140.28	144.29	144.29	152.66	157.03	157.03	166.14	175.78	175.78
V10B	124.57	139.52	139.52	152.09	156.44	156.44	165.51	170.24	170.24	180.12	190.57	190.57
V15B	141.48	158.46	158.46	172.73	177.67	177.67	187.98	193.36	193.36	204.57	216.44	216.44
V20B	143.91	161.18	161.18	175.70	180.72	180.72	191.21	196.68	196.68	208.09	220.16	220.16

ANEXO 2.3

PROGRAMA DE REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA por producto
TUBOS DE VIDRIO

120

ITEM	TUBOS	UNID/KG	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
V07A	22.00A	101	0	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	248	2,72
V10B	23.50B	71	115	2,817	2,817	2,817	2,817	2,817	2,817	2,817	2,817	2,817	2,817	2,817	31,101
V15B	23.50B	62	194	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	484	5,516
V20B	29.50B	45	1,556	2,889	2,222	2,222	2,889	2,222	2,222	2,889	2,222	2,222	2,889	2,222	28,667
			2,336	8,889	8,222	8,222	8,889	8,222	8,222	8,889	8,222	8,222	8,889	8,222	95,444
TOT. GRAL			9,051	21,534	22,238	21,081	21,534	22,238	21,081	21,534	22,238	21,081	21,534	22,238	247,38

ANEXO 2.4

RESUMEN REQUERIMIENTOS INSUMOS

	STOCK DIC 91	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	1992	TOTAL
TOTAL														
CAJAS #2	5,692	1779	3167	3035	2958	3167	3035	2958	3167	3035	2958	3167	3035	35461
CAJAS #4	4,429	569	1508	1540	1445	1508	1540	1445	1508	1540	1445	1508	1540	17096
CAJAS #6	7,140	218	541	580	543	541	580	543	541	580	543	541	580	6331
PLATAFORM	342	1545	4259	4493	4221	4259	4493	4221	4259	4493	4221	4259	4493	49216
ZUNCHO		5.77	11.76	11.61	11.12	11.76	11.61	11.12	11.76	11.61	11.12	11.76	11.61	132.61
No paque.a01-a05)7 caja#2	254	452	434	423	452	434	423	452	434	423	452	434	434	
No paque.a10 (6 caja#4	23	68	58	58	68	58	58	68	58	58	68	58	58	
No paque.a15-a20)5 caja#4	86.4	220.4	238.4	219.4	220.4	238.4	219.4	220.4	238.4	219.4	220.4	238.4	238.4	
zuncho .0155 kg x paq(3.94	7.01	6.72	6.55	7.01	6.72	6.55	7.01	6.72	6.55	7.01	6.72	6.72	
.0168 kg x paq(0.38	1.14	0.97	0.97	1.14	0.97	0.97	1.14	0.97	0.97	1.14	0.97	0.97	
.0168 kg x paq(1.45	3.70	4.01	3.69	3.70	4.01	3.69	3.70	4.01	3.69	3.70	4.01	4.01	
GRAPAS METALICAS		364	736	726	696	736	726	696	736	726	696	736	726	8300
(1) 1 x paque	254	452	434	423	452	434	423	452	434	423	452	434	434	
(2) 1 x paque	23	68	58	58	68	58	58	68	58	58	68	58	58	
(3) 1 x paque	86	220	238	219	220	238	219	220	238	219	220	238	238	
GRAPAS (CAJAS 5,000)		4.99	10.89	10.91	10.42	10.89	10.91	10.42	10.89	10.91	10.42	10.89	10.91	123.464
(1) 8 x CAJA	2.85	5.07	4.86	4.73	5.07	4.86	4.73	5.07	4.86	4.73	5.07	4.86	4.86	
(2) 8 x CAJA	0.22	0.65	0.56	0.56	0.65	0.56	0.56	0.65	0.56	0.56	0.65	0.56	0.56	
(3) 8 x CAJA	0.69	1.76	1.91	1.76	1.76	1.91	1.76	1.76	1.91	1.76	1.76	1.76	1.91	
CAJAS # 6 4 x platafo	1.24	3.41	3.59	3.38	3.41	3.59	3.38	3.41	3.59	3.38	3.41	3.59	3.59	
PAPEL ENCOMADO KG		3.49	8.66	9.28	8.69	8.66	9.28	8.69	8.66	9.28	8.69	8.66	9.28	101.32
CAJAS # 60.0155 kg/caja	3.38	8.39	8.99	8.42	8.39	8.99	8.42	8.39	8.99	8.42	8.39	8.99	8.99	
OXIGENO 2.2 m3/millar H		3,310	7,977	8,274	7,835	7,977	8,274	7,835	7,977	8,274	7,835	7,977	8,274	91819
GAS(GAL) 0.75 gals./milla		1,128	2,833	2,901	2,751	2,833	2,901	2,751	2,833	2,901	2,751	2,833	2,901	32317
ENERGIA ELECTRICA														
ED	131.04	136.5	136.5	136.5	136.5	131.04	136.5	136.5	131.04	136.5	136.5	136.5	136.5	1621.62
EA (9.9436 Kw-H/millar)	17,982	41,197	41,436	39,810	41,197	41,436	39,810	41,197	41,436	39,810	41,197	41,436	41,436	467944.4
ER (3.3145 Kw-H/millar)	4,777	10,944	11,008	10,576	10,944	11,008	10,576	10,944	11,008	10,576	10,944	11,008	11,008	124315.1
SUPUESTO : EL 30% DE LAS AMPOLLAS SON IMPRESAS														
PINTURA SERIGRAFICA (KG)	8.66	18.70	18.49	17.79	18.70	18.49	17.79	18.70	18.49	17.79	18.70	18.49	18.49	210.79
(12.77 GR/MILLAR)														0
ACRITR SERIGRAFICO (KG)	2.37	5.13	5.07	4.88	5.13	5.07	4.88	5.13	5.07	4.88	5.13	5.07	5.07	57.81
(3.5 GR/MILLAR)														
MALLA (0.00185 MT/millar)	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30.55
AL PRODUCCION		1,427	3,267	3,286	3,157	3,267	3,286	3,277	3,387	3,396	3,277	3,387	3,396	

ANEXO 2.4-A
 EMBALAJE CAJAS DE CARTON

ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	
V209	875	81	149	115	115	149	115	115	149	115	115	149	115
7 PLATAFORM	567	1,043	805	805	1,043	805	805	1,043	805	805	1,043	805	

ANEXO 2.5
PRESUPUESTO OPERATIVO 1993
BALANCE GENERAL
(S/.)

Empresa: AMPOLLAS FARMACEUTICAS 124
Sector : IND. MANUFACTURERA
Codigo : 2621-6

C O N C E P T O	Real		Estimado		PPTO Al:	
	Al 31.12.91	%	Al 31.12.92	%	31.12.93	%
//ACTIVO CORRIENTE						
01 Caja Bancos	37,093	1.73%	23,625	0.98%	231,421	7.30%
02 Valores Negociables		0.00%		0.00%		0.00%
03 Cuentas por Cobrar Comerciales	98,887	4.62%	214,535	8.90%	125,461	3.96%
05 Otras Cuentas por Cobrar	59,599	2.79%	85,606	3.55%	52,616	1.66%
06 Filiales (o principal) y afiliadas		0.00%		0.00%		0.00%
07 Existencias	370,425	17.31%	443,089	18.38%	604,156	19.05%
08 Gastos Pagados por anticipado	4,828	0.23%	37,531	1.56%	0	0.00%
10 Total del Activo Corriente	570,832	26.68%	804,387	33.36%	1,013,654	31.95%
//ACTIVO NO CORRIENTE		0.00%		0.00%		0.00%
11 Ctas. por cobrar comerciales a L.P.		0.00%		0.00%		0.00%
12 Ctas. Sujetas a Restriccion		0.00%		0.00%		0.00%
13 Otras ctas. por cobrar a L.P.		0.00%		0.00%		0.00%
14 Filiales (o principal) y afiliadas		0.00%		0.00%		0.00%
15 Inversiones en Valores		0.00%		0.00%		0.00%
16 Inmuebles, maquinaria y equipo	3,801,095	177.63%	3,972,258	164.75%	4,775,000	150.53%
17 (Depreciacion Acumulada)	2,232,009	104.30%	2,365,619	98.12%	2,616,484	82.48%
18 Inmuebles, maquinaria y equipo neto	1,569,086	73.32%	1,606,639	66.64%	2,158,517	68.05%
20 Otros activos no corrientes		0.00%		0.00%		0.00%
21 Total Activo No Corriente	1,569,086	73.32%	1,606,639	66.64%	2,158,517	68.05%
22 Total Activo	2,139,918	100.00%	2,411,026	100.00%	3,172,170	100.00%
//PASIVO CORRIENTE		0.00%		0.00%		0.00%
23 Sobregiros Bancarios	5,961	0.28%	2,418	0.10%		0.00%
24 Ctas. por pagar comerciales	64,253	3.00%	205,342	8.52%	119,009	3.75%
25 Tributos por Pagar	18,701	0.87%	40,700	1.69%	88,407	2.79%
26 Otras Ctas. por pagar	35,603	1.66%	299,383	12.42%	83,266	2.62%
27 Filiales (o principal) y afiliadas.		0.00%		0.00%		0.00%
28 Parte corriente de deudas a L.P.		0.00%		0.00%	278,400	8.78%
29 Total del Pasivo Corriente	124,518	5.82%	547,843	22.72%	569,082	17.94%
//PASIVO NO CORRIENTE		0.00%		0.00%		0.00%
30 Deudas a L.P.		0.00%		0.00%	324,800	10.24%
31 Filiales (o principales) y afiliadas		0.00%		0.00%		0.00%
32 Compensacion x tiempo de servicios neto	64,095	3.00%	120,095	4.98%	146,171	4.61%
33 Jubilacion		0.00%		0.00%		0.00%
34 Ganancias diferidas	0	0.00%	0	0.00%		0.00%
35 Contingencias		0.00%		0.00%		0.00%
37 Total del Pasivo No Corriente	64,095	3.00%	120,095	4.98%	470,971	14.85%
//PATRIMONIO		0.00%		0.00%		0.00%
38 Capital	819,542	38.30%	1,702,251	70.60%	1,722,124	54.29%
39 Capital adicional		0.00%		0.00%		0.00%
40 Participacion patrimonial de trabajo	103,261	4.83%	198,822	8.25%	198,822	6.27%
41 Excedente de revaluacion	978,270	45.72%	0	0.00%	0	0.00%
42 Reservas	1	0.00%	1	0.00%	1	0.00%
43 Utilid. retenidas o perdidas acumuladas		0.00%	19,872	0.82%		0.00%
44 Utilidad (perdida) del periodo	50,230	2.35%	(177,857)	-7.38%	211,171	6.66%
46 Total del Patrimonio	1,951,304	91.19%	1,743,089	72.30%	2,132,117	67.21%
47 Total Pasivo y Patrimonio	2,139,918	100.00%	2,411,026	100.00%	3,172,170	100.00%

PRESUPUESTO OPERATIVO 1993
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCION
(S/.)

C O N C E P T O	Real 1991	Estimado 1992	PRESUPUESTO 1993				
			I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	TOTAL
:50 Ventas Netas	1,033,857	1,112,543	643,953	855,142	853,115	946,206	3,298,416
:51 A Terceros	1,033,857	1,112,543	643,953	855,142	853,115	946,206	3,298,416
:52 A Filiales	0	0	0	0	0	0	0
:54 A Terceros							
:55 A Filiales (o principal) y afiliadas							
:Total Ingresos	1,033,857	1,112,543	643,953	855,142	853,115	946,206	3,298,416
:56 Costo de Ventas	577,919	720,992	402,176	503,858	602,883	699,406	2,208,323
:57 Existencia Inicial							
:58 Compras							
:59 Gastos de Operaciones							
:60 Productos Consumidos en Operacion							
:61 Existencia Final							
:62 Utilidad (Perdida) Bruta	455,938	391,551	241,777	351,284	250,232	246,800	1,090,093
:63 Gastos de Ventas	56,854	75,635	25,378	26,493	27,585	28,774	108,231
:64 Gastos de Administracion	387,270	451,820	136,623	137,306	146,035	160,491	580,455
:65 Utilidad (o perdida) Operativa	11,814	(135,904)	79,776	187,485	76,612	57,534	401,407
:66 Gtros ingresos o egresos	91,078	(41,953)	(22,393)	(17,454)	(13,434)	(12,934)	(66,215)
:67 Cargas Financieras a)	(12,157)	(94,399)	(26,829)	(31,199)	(25,570)	(19,874)	(103,472)
:68 Ingresos financieros b)	59,187	26,772	4,436	13,745	12,136	6,940	37,257
:69 Ingresos Excepcionales	50,659	41,393	0	0	0	0	0
:70 Cargas Excepcionales	(6,611)	(15,720)					
:71 Utilidad antes de participaciones y							
// deducciones Impuesto a la Renta	102,891	(177,857)	57,383	170,031	63,178	44,600	335,191
:72 Impuesto a la Renta	23,584	0					90,502
:73 Otras Deducciones	29,076	0					33,519
:74 Utilidad (o perdida) del ejercicio	50,230	(177,857)	57,383	170,031	63,178	44,600	211,171
:INCLUYEN:							
:a) Intereses y Comisiones	0						
: Perdida Diferencia de Cambio	0						
: TOTAL	0	0	0	0		0	0
:b) Intereses y Comisiones	0						
: Ganancia Diferencia de Cambio	0						
: TOTAL	0	0	0	0		0	0

ANEXO 2.7
PRESUPUESTO OPERATIVO 1993
ESTRUCTURA DE COSTOS
(S/.)

Empresa AMPOLLAS FARMACEUTICA
Sector IND. MANUFACTURERA
Codigo 3620

CONCEPTO	Real 1991	%	Estimado 1992	%	PRESUPUESTO 1993									
					I TRIM.	%	II TRIM.	%	III TRIM.	%	IV TRIM.	%	TOTAL	%
A NIVEL DE COSTOS DE PRODUCCION	681,421	59.55%	747,766	53.98%	410,389	68.49%	514,138	72.50%	615,184	75.54%	713,677	77.34%	2,253,388	73.99%
-Remuneraciones	118,529	17.39%	161,268	21.57%	85,451	20.82%	95,545	18.58%	95,546	15.53%	97,599	13.68%	374,141	16.60%
-Compens. por tiempo de serv.	33,067	4.85%	14,550	1.95%	4,355	1.06%	4,355	0.85%	4,355	0.71%	4,355	0.61%	17,420	0.77%
-Insumos	299,843	44.00%	368,489	49.28%	254,876	62.11%	335,212	65.20%	433,727	70.50%	527,539	73.92%	1,551,354	68.85%
-Depreciacion	163,228	23.95%	124,837	16.69%	48,912	11.92%	60,596	11.79%	61,927	10.07%	63,255	8.86%	234,690	10.41%
-Servicios Diversos	42,631	6.26%	60,031	8.03%	16,795	4.09%	18,430	3.58%	19,629	3.19%	20,929	2.93%	75,783	3.36%
-Otros	24,124		18,590	2.49%	0		0		0		0		0	
			527,455											
B NIVEL DE GASTOS ADM. Y VENTAS	444,125	38.81%	527,455	38.07%	162,001	27.04%	163,800	23.10%	173,618	21.32%	189,266	20.51%	688,683	22.61%
-Remuneraciones	97,683	21.99%	125,951	23.88%	75,563	46.64%	75,719	46.23%	75,872	43.70%	76,039	40.18%	303,193	44.03%
-Compens. por tiempo de serv.	33,512	7.55%	60,785	11.52%	4,570	2.82%	4,570	2.79%	4,570	2.63%	4,570	2.41%	18,278	2.65%
-Depreciacion	51,567	11.61%	8,847	1.68%	2,745	1.69%	2,745	1.68%	2,745	1.58%	2,745	1.45%	10,980	1.59%
-Servicios Diversos	133,465	30.05%	222,447	42.17%	50,762	31.33%	54,171	33.07%	62,212	35.63%	75,416	39.85%	242,561	35.22%
-Otros	127,898	28.80%	109,425	20.75%	28,361	17.51%	26,595	16.24%	28,219	16.25%	30,496	16.11%	113,671	16.51%
SUBTOTAL COSTOS OPERATIVOS	1,125,546	98.36%	1,275,220	92.05%	572,390	95.52%	677,938	95.60%	788,802	96.86%	902,943	97.85%	2,942,071	96.60%
C. OTROS	18,768	1.64%	110,118	7.95%	26,829	4.48%	31,199	4.40%	26,570	3.14%	19,874	2.15%	103,472	3.40%
-Gastos Financieros	12,157	64.78%	94,399	85.72%	26,829	100.00%	31,199	100.00%	25,570	100.00%	19,874	100.00%	103,472	100.00%
-Otros	6,611	35.22%	15,720	14.28%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%	0	0.00%
TOTAL COSTOS	1,144,314	100.00%	1,385,339	100.00%	599,219	100.00%	709,137	100.00%	814,372	100.00%	922,817	100.00%	3,045,543	100.00%

ANEXO 2.8

PRESUPUESTO OPERATIVO 1993
 COSTO UNITARIO TOTAL
 (En Dolares)

Empresa : AMPOLLAS FARMACEUTICAS
 Sector : IND. MANUFACTURERA
 Codigo : 3620

127

PRINCIPALES PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	Real 1991	Estimado 1992	PRESUPUESTO 1993				
				I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	TOTAL
AMPOLLAS	MILLAR	46.86	54.54	36.17	31.71	32.87	33.77	33.65
VIALES/FRASCOS	MILLAR	112.01	82.15	61.31	55.52	60.23	63.85	60.73
TOTAL	MILLAR	57.44	60.62	42.91	38.37	40.52	42.18	41.16

ANEXO 2.9
 PRESUPUESTO OPERATIVO 1993
 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS
 (S/.)

Empresa AMPOLLAS FARMACEUTICAS
 Sector IND. MANUFACTURERA
 Codigo : 2621-6

128

MERCADO / PRODUCTO	Real 1991	Estimado 1992	PRESUPUESTO 1993					
			I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	TOTAL	
Ventas en el Pais								
AMPOLLAS	799,305	695,423	355,091	450,601	434,326	481,922	1,721,940	
VIALES/FRASCOS	234,552	417,120	280,239	392,784	405,994	450,361	1,529,378	
SUB-TOTAL	1,033,857	1,112,543	635,330	843,385	840,320	932,283	3,251,318	
Ventas al Exterior								
SUB-TOTAL	0	0	0	0	0	0	0	
Total Ventas Metas	1,033,857	1,112,543	635,330	843,385	840,320	932,283	3,251,318	
Total Equivalente	1,309	921	363	444	406	414	1,634	

ANEXO 2.10
 PRESUPUESTO OPERATIVO 1993
 PRECIO PROMEDIO
 (En Dolares)

Empresa : AMPOLLAS FARMACEUTICAS
 Sector : IND. MANUFACTURERA 129
 Codigo : 3620

MERCADO / PRINCIPALES PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	Real 1991	Estimado 1992	PRESUPUESTO 1993				
				I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	TOTAL
Mercado Interno								
AMPOLLAS	MILLAR	45.99	38.33	34.73	33.84	30.00	30.57	32.19
VIALES/FRASCOS	MILLAR	85.66	75.32	74.90	76.01	72.24	73.61	74.58
TOTAL	MILLAR	51.39	46.48	45.49	45.63	41.81	42.60	43.94
Mercado Externo								

ANEXO 2.11
 PRESUPUESTO OPERATIVO 1993
 VENTA DE BIENES Y SERVICIOS
 (En Volumen)

Empresa : AMPOLLAS FARMACEUTICAS
 Sector : IND. MANUFACTURERA
 Codigo : 2621-6

130

MERCADO/ PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	Real 1991	Estimado 1992	PRESUPUESTO 1993				
				I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	TOTAL
Ventas en el Pais								
AMPOLLAS	MILLAR	22,001	15,445	5,842	6,995	6,995	6,995	26,827
VIALES/FRASCOS	MILLAR	3,466	4,364	2,138	2,715	2,715	2,715	10,283
SUBTOTAL		25,467	19,809	7,980	9,710	9,710	9,710	37,110
Ventas al Exterior								
SUBTOTAL								
TOTAL		25,467	19,809	7,980	9,710	9,710	9,710	37,110

ANEXO 2.12
 PRESUPUESTO OPERATIVO 1993
 PROGRAMA DE PRODUCCION
 (En Volumen)

Empresa ANPOLLAS FARMACEUTICAS
 Sector IND. MANUFACTURERA 131
 Codigo 2621-6

P R O D U C T O	UNIDAD DE MEDIDA	REAL 1991	ESTIMADO 1992	PRESUPUESTO 1993				
				I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	TOTAL
AMPOLLAS	MILLAR	21,860	14,721	5,842	6,995	6,995	6,995	26,827
VIALES/FRASCOS	MILLAR	3,359	4,156	2,138	2,715	2,715	2,715	10,283
TOTAL	MILLAR	25,219	18,877	7,980	9,710	9,710	9,710	37,110

ANEXO 2.13

FORMULACION PRESUPUESTAL 1993

Empresa : AMPOLLAS FARMACEUTICAS

Sector : IND. MANUFACTURERA

PROGRAMA DE COMPRAS
(Dolares)

Codigo : 3620

CONCEPTO	Real	Estimado	PRESUPUESTO 1993				
	1991	1992	I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	TOTAL
-Interno							
OXIGENO	175,956	135,359	39,181	15,151	15,134	15,152	84,618
GAS	22,920	22,726	9,111	11,218	11,206	11,110	42,645
ENVASES	23,315	3,542	2,418	5,609	8,134	8,144	24,305
REPUESTOS	43,849	1,469	4,800	9,600	4,800	4,800	24,000
OTROS	9,572	5,170	2,490	3,408	3,408	6,697	16,004
SUBTOTAL	275,611	168,266	58,001	44,986	42,682	45,904	191,572
- Exterior							
VIDRIO NEUTRO	297,966	102,346	86,581	116,597	165,369	191,009	559,556
REPUESTOS	0	0	7,200	14,400	7,200	7,200	36,000
SUBTOTAL	297,966	102,346	93,781	130,997	172,569	198,209	595,556
TOTAL	573,577	270,612	151,782	175,983	215,251	244,113	787,128

NOTA: Detallar los items mas significativos respecto al valor total del programa.

Formulario No.11
CONADE

ANEXO 2.14
FORMULACION PRESUPUESTAL 1993
PROGRAMA DE COMPRAS
(Volumen)

Empresa : AMPOLLAS FARMACEUTICAS 133
Sector : IND. MANUFACTURERA
Codigo : 2621-6

CONCEPTO	Unid. de Medida	Real 1991	Estimado 1992	PRESUPUESTO 1993				
				I TRIM.	II TRIM.	III TRIM.	IV TRIM.	TOTAL
- Pais								
OXIGENO	m3	56,435	40,641	19,561	24,086	24,086	24,086	91,819
GAS	galon	19,260	15,700	6,862	8,485	8,485	8,485	32,317
ENVASES	Unidad	39,100	13,000	23,234	28,290	28,290	28,290	108,104
SUBTOTAL								
- Exterior								
VIDRIO NEUTRO	Kilos	148,354	66,848	34,971	44,563	59,401	64,692	203,627
SUBTOTAL								
TOTAL								

ANEXO 2.15
 PRESUPUESTO DE PERSONAL
 NORMAS DE CONADE
 (S/.)

Empresa : Ampollas Farmaceuticas
 Sector : Ind. Manufacturera
 Codigo : 2621-6

	Real 1991		Estimado 1992		PRESUPUESTO 1993									
	Ho	MONTO	No	MONTO	I TRIMESTRE		II TRIMESTRE		III TRIMESTRE		IV TRIMESTRE		TOTAL	
					Ho	MONTO	Ho	MONTO	Ho	MONTO	Ho	MONTO	Ho	MONTO
EJECUTIVOS	5	36,636	5	46,378	4	21,160	4	21,160	4	28,213	4	28,213	4	98,745
-Rem.Basica		29,496		38,317		13,754		13,754		18,338		18,338		64,184
-Rem.Adicional		7,140		7,987		7,406		7,406		9,874		9,874		34,561
-Otros		0		74										
FUNCIONARIOS	5	26,694	4	30,321	6	18,942	6	18,942	6	25,256	6	25,256	6	88,396
-Rem.Basica		18,503		22,801		12,312		12,312		16,416		16,416		57,457
-Rem.Adicional		8,191		6,927		6,630		6,630		8,840		8,840		30,939
-Otros		0		594										
EMPLEADOS	21	63,136	21	78,335	22	36,775	22	36,775	22	49,034	22	49,034	22	171,618
-Rem.Basica		47,384		58,171		23,904		23,904		31,872		31,872		111,551
-Rem.Adicional		15,752		16,617		12,871		12,871		17,162		17,162		60,066
-Otros		0		3,547										
OBREROS	32	53,574	32	67,585	32	32,525	32	32,525	32	43,366	32	43,366	32	151,782
-Rem.Basica		18,919		46,430		21,141		21,141		28,188		28,188		98,659
-Rem.Adicional		34,655		17,931		11,384		11,384		15,178		15,178		53,124
-Otros		0		3,224										
CONTRATADOS	3	1,229		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
-Rem.Basica		1,109		0		0		0		0		0		0
-Rem.Adicional		120				0		0		0		0		0
-Otros						0		0		0		0		0
RESUMEN	66	181,270	62	222,619	64	109,402	64	109,402	64	145,869	64	145,869	64	510,541
-Rem.Basica		115,411		165,719		71,111		71,111		94,815		94,815		331,852
-Rem.Adicional		65,859		49,462		38,291		38,291		51,054		51,054		178,689
-Otros		0		7,439		0		0		0		0		0

No incluye Horas Extras, Cargas Sociales y CTS.

ANEXO 2.16
 PRESUPUESTO DE PERSONAL
 NEGOCIACION COLECTIVA
 (S/.)

Empresa AMPOLLAS FARMACEUTICAS
 Sector IND. MANUFACTURERA
 Código 2621-6

135

	Real 1991		Estimado 1992		PRESUPUESTO 1993									
					I TRIMESTRE		II TRIMESTRE		III TRIMESTRE		IV TRIMESTRE		TOTAL	
	No	MONTO	No	MONTO	No	MONTO	No	MONTO	No	MONTO	No	MONTO	No	MONTO
EJECUTIVOS		0		0		0		0		0		0		0
-Rem.Basica														
-Rem.Adicional														
-Otros														
FUNCIONARIOS		0		0		0				0				
-Rem.Basica														
-Rem.Adicional														
-Otros														
EMPLEADOS		0		0		0		0		0		0		0
-Rem.Basica														
-Rem.Adicional														
-Otros														
OBREROS	32	53,574	32	67,585	32	32,525	32	32,525	32	43,366	32	43,366	32	151,782
-Rem.Basica		18,919		46,430		21,141		21,141		28,188		28,188		98,658
-Rem.Adicional		34,655		17,931		11,384		11,384		15,178		15,178		53,124
-Otros		0		3,224		0		0		0		0		0
CONTRATADOS		0		0		0		0		0		0		0
-Rem.Basica														
-Rem.Adicional														
-Otros														
RESUMEN	32	53,574	32	67,585	32	32,525	32	32,525	32	43,366	32	43,366	32	151,782
-Rem.Basica		18,919		46,430		21,141		21,141		28,188		28,188		98,658
-Rem.Adicional		34,655		17,931		11,384		11,384		15,178		15,178		53,124
-Otros		0		3,224		0		0		0		0		0

Gerente General

Gerente Administrativo

Jefe de Personal

ANEXO 2.17
PRESUPUESTO 1993
FLUJO ECONOMICO

Empresa : Ampollas Farmaceuticas
Sector : Ind. Manufacturera 136
Codigo : 2621-6

CONCEPTO	Real 1991	Estimado 1992	PRESUPUESTO 1993					
			I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM	TOTAL	
::150 INGRESOS CORRIENTES								
:151 Cobranzas sobre ventas	1,136,393	1,011,341	711,191	867,538	852,210	934,604	3,365,543	
:152 Pais	1,136,393	1,011,341	711,191	867,538	852,210	934,604	3,365,543	
:153 Exterior		0						
:154 Otros ingresos operacionales	63,071	74,034	4,436	13,745	12,136	6,940	37,257	
:155 Subsidios								
:156 Retenciones de Tributos	54,549	150,514	128,014	138,806	136,354	149,537	538,487	
:157 Total Ingresos	1,254,013	1,235,889	843,641	1,020,089	1,000,700	1,091,081	3,941,287	
::158 EGRESOS CORRIENTES								
:159 Pago por compras de bienes	403,438	381,421	226,693	332,365	461,074	556,341	1,576,474	
: 158.1 Pais	211,906	244,596	108,543	86,649	99,540	115,320	410,053	
: 158.2 Exterior	191,532	136,825	118,150	245,716	361,534	441,021	1,166,421	
:160 Cargas de personal	345,302	315,271	140,060	165,969	186,942	208,420	701,389	
:161 Servicios prestados por terce	186,749	116,148	35,178	40,018	45,083	49,352	169,631	
:162 Tributos por cuenta propia	166,001	106,040	3,820	16,169	13,228	13,573	46,790	
:163 Diversos	54,549	150,514	128,014	138,806	136,354	149,537	538,487	
:164 Cargas diversas de gestion	77,683	114,334	26,682	37,917	32,882	44,203	141,684	
:165 Cargas financieras	2,790	45,074	15,740	33,303	27,450	21,710	98,203	
:166 Deuda Interna			0	0	0	0	0	
:167 Deuda Externa								
:168 Otros	30,202	11,233	97,948	104,861	89,169	67,603	359,581	
:169 Total Egresos	1,266,712	1,240,035	674,134	869,408	992,181	1,110,738	3,632,238	
:170 AHORRO EN CUENTA CORRIENTE	(12,700)	(4,146)	169,507	150,681	8,519	(19,657)	309,049	
:171 INGRESOS DE CAPITAL 1)								
:172 GASTOS DE CAPITAL	9,747	187,212	46,183	45,690	24,852	26,294	143,018	
:173 Formacion Bruta de Capital	9,747	187,212	46,183	45,690	24,852	26,294	143,018	
:174 Inversiones financieras								
:175 Otros								
:176 SUPERAVIT (DEFICIT) ECONOMICO	(22,446)	(191,358)	123,324	104,991	(16,333)	(45,951)	166,031	
:177 FINANCIAMIENTO CONCERTADO	0	0	190,000	(32,283)	(53,431)	(60,103)	44,183	
:178 EXTERNO NETO	0	0	0	0	0	0	0	
:179 Desembolsos								
:180 (Amortizacion)								
:181 INTERNO NETO	0	0	190,000	(32,283)	(53,431)	(60,103)	44,183	
:182 Largo Plazo Neto	0	0	0	0	0	0	0	
:183 Desembolsos								
:184 (Amortizacion)								
:185 Corto Plazo Neto	0	0	190,000	(32,283)	(53,431)	(60,103)	44,183	
:186 Desembolsos			190,000				190,000	
:187 (Amortizacion)			0	(32,283)	(53,431)	(60,103)	(145,817)	
:188 CAJA INICIAL	53,578	31,132	(160,226)	153,098	225,806	156,042	0	
:189 SUPERAVIT (DEFICIT) DE CAJA	31,132	(160,226)	153,098	225,806	156,042	49,988	210,214	
:190 FINANCIAMIENTO POR CONCERTAR			0	0	0	0	0	
:191 CAJA FINAL	31,132	(160,226)	153,098	225,806	156,042	49,988	210,214	

ANEXO 2.18
 PRESUPUESTO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS
 (Miles de US\$ DOLARES)

Empresa : AMPOLLAS FARMACEUTI
 Sector : IND. MANUFACTURERAS
 Codigo : 2621-6

ACREEDORES	CONCEPTO	SITUACION DE PRESTAMO							SERVICIO DE DEUDA								
		MONTO CONCER AL 31.12.91	DESEMB.		DESEMB.		MONTO VENCI			PRESUPUESTO 1993				SALDO POR			
			DESEMB. AL 31.12.91	ESTIMAD 1992	DESEMB. 1993	DESEMB. 1993	AL 31.12.92	I TRIMESTRE	II TRIMESTR	III TRIMES	IV TRIMESTR	VENCER	PRINC	INTER	PRINC	INTER	PRINC
INTERNO																	
Bco.Nación	Refinanc	109	0	0	109	0	0	0	4	17	12	26	8	27	5	19	1
SUB TOTAL		109	0	0	109	0	0	0	4	17	12	26	8	27	5	19	1
EXTERNO																	
SUB TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		109	0	0	109	0	0	0	4	17	12	26	8	27	5	19	1

NOTA : CORRESPONDE AL FINANCIAMIENTO A CONCERTAR ESTE EJERCICIO

ANEXO 2.19

PRESUPUESTO DE INVERSION 1993
FUENTES DE FINANCIAMIENTO
(S/.)Empresa :AMPOLLAS FARMACEUTICAS
Sector :IND. MANUFACTURERA
Codigo : 2621-6

138

TIPO DE INVERSION /:	RECURSOS:			DEUDA INTERNA		DEUDA INTERNA		D.EXTER:		D.EXTER:		TOTAL		
	PROPIOS	APORTES DE CAPITAL		CONCERTADA		POR CONCERTAR		CONCERT		POR CON		TOTAL	GENERAL	
PROYECTO	M.N.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.E.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.+M.E.		
ADQUISICIONES DE A:														
FIJO ADMINISTRATIV:														
Equipo de Computo	3,600											3,600	0	3,600
Fotocopiadora	3,600											3,600	0	3,600
SUB TOTAL	7,200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,200	0	7,200
INVERSIONES DE REP:														
Programa de Mante.														
imiento-Planta	117,819											117,819	0	117,819
SUBTOTAL	117,819	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	117,819	0	117,819
PROYECTOS EN EJECU:														
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROYECTOS NUEVOS														
Empacadora	18,000											18,000	0	18,000
SUBTOTAL	18,000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18,000	0	18,000
TOTAL	143,019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	143,019	0	143,019
RESUMEN														
I Trimestre	46,183											46,183	0	46,183
II Trimestre	45,690											45,690	0	45,690
III Trimestre	24,852											24,852	0	24,852
IV Trimestre	26,294											26,294	0	26,294
TOTAL	143,019	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	143,019	0	143,019
Equivalente en Mil:														
I Trimestre	26											26	0	26
II Trimestre	24											24	0	24
III Trimestre	12											12	0	12
IV Trimestre	12											12	0	12
TOTAL	74	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	74	0	74

ANEXO 2.21
 PRESUPUESTO DE INVERSION 1993
 DESEMBOLOS TOTALES
 PROYECTOS DE INVERSION
 (Miles de Dolares)

Empresa : Ampollas Farmaceuticas
 Sector : Ind. Manufacturera
 Codigo : 3620

	COSTO		EJECUTADO AL 31.12.91	ESTIMADO 1992	PRESUPUESTO 1993				SALDO POR INVERTIR	
	ORIGINAL	ACTUALIZADO			I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM		TOTAL
ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO ADMINISTRATIVO									0	0
Equipo de Computo	2	2	0	0	2	0			2	0
Fotocopiadora	2	2	0	0	2				2	0
SUB TOTAL	4	4	0	0	4	0	0	0	4	0
INVERSIONES DE REPOSICION:									0	0
Programa de Manten- mimiento.	0 60	0 60		0 0	12	0 24	12	12	0 60	0 0
SUBTOTAL	60	60	0	0	12	24	12	12	60	0
PROYECTOS EN EJECUCION									0	0
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROYECTOS NUEVOS									0	0
Empacadora	10	10		0	10				10	0
SUBTOTAL	10	10	0	0	10	0	0	0	10	0
TOTAL	74	74	0	0	26	24	12	12	74	0

NOTAS :

BALANCE GENERAL
(S/.)

CONCEPTO	Real		Real		Ejec. al	
	Al 31.12.91	%	Al 31.12.92	%	II Trimestre	%
//ACTIVO CORRIENTE						
01 Caja Bancos	37,093	2%	30,100	12%	40,710	12%
02 Valores Negociables		0%		0%		0%
03 Cuentas por Cobrar Comerciales	98,887	52%	246,903	102%	259,678	82%
04		0%		0%		0%
05 Otras Cuentas por Cobrar	59,599	32%	86,093	42%	53,887	22%
06 Filiales (o principal) y afiliadas		0%		0%		0%
07 Existencias	370,425	172%	437,706	182%	478,473	152%
08 Gastos Pagados por anticipado	4,828	0%	23,777	1%	75,975	22%
09		0%		0%		0%
10 Total del Activo Corriente	570,832	272%	824,578	342%	908,723	282%
//ACTIVO NO CORRIENTE		0%		0%		0%
11 Ctas. por cobrar comerciales a L.P.		0%		0%		0%
12 Ctas. Sujetas a Restriccion		0%		0%		0%
13 Otras ctas. por cobrar a L.P.		0%		0%		0%
14 Filiales (o principal) y afiliadas		0%		0%		0%
15 Inversiones en Valores		0%		0%		0%
16 Inmuebles, maquinaria y equipo	3,801,095	1782%	3,974,113	1632%	4,772,136	1482%
17 (Depreciacion Acumulada)	2,232,009	1042%	2,365,574	972%	2,458,238	762%
18 Inmuebles, maquinaria y equipo neto	1,569,086	732%	1,608,539	662%	2,313,898	722%
19		0%		0%		0%
20 Otros activos no corrientes		0%		0%		0%
21 Total Activo No Corriente	1,569,086	732%	1,608,539	662%	2,313,898	722%
22 Total Activo	2,139,918	1002%	2,433,118	1002%	3,222,621	1002%
//PASIVO CORRIENTE		0%		0%		0%
23 Sobregiros Bancarios	5,961	0%	2,418	0%	36	0%
24 Ctas. por pagar comerciales	64,253	32%	202,277	82%	263,638	82%
25 Tributos por Pagar	18,701	12%	43,708	22%	66,044	22%
26 Otras Ctas. por pagar	35,603	22%	333,553	142%	607,574	192%
27 Filiales (o principal) y afiliadas.		0%		0%		0%
28 Parte corriente de deudas a L.P.		0%		0%		0%
29 Total del Pasivo Corriente	124,518	62%	581,956	242%	937,292	292%
//PASIVO NO CORRIENTE		0%		0%		0%
30 Deudas a L.P./M.P.		0%		0%	487,200	152%
31 Filiales (o principales) y afiliadas		0%		0%		0%
32 Compensacion x tiempo de servicios neto	64,095	32%	120,215	52%	108,738	32%
33 Jubilacion		0%		0%		0%
34 Ganancias diferidas		0%		0%		0%
35 Contingencias		0%		0%		0%
36		0%		0%		0%
37 Total del Pasivo No Corriente	64,095	32%	120,215	52%	595,938	182%
//PATRIMONIO		0%		0%		0%
38 Capital	819,542	382%	1,702,251	702%	1,702,251	532%
39 Capital adicional		0%		0%		0%
40 Participacion patrimonial de trabajo	103,261	52%	198,822	82%	198,822	62%
41 Excedente de revaluacion	978,270	462%		0%		0%
42 Reservas	1	0%	1	0%	1	0%
43 Utilid. retenidas o perdidas acumuladas		0%		0%	(170,127)	-52%
44 Utilidad (perdida) del periodo	50,230	22%	(170,127)	-72%	(41,556)	-12%
45		0%		0%		0%
46 Total del Patrimonio	1,951,305	912%	1,730,947	712%	1,689,391	522%
47 Total Pasivo y Patrimonio	2,139,918	1002%	2,433,118	1002%	3,222,621	1002%

EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE DE 1993

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCION

(S/.)

CONCEPTO	Ppto. Inicia aprobado (1)	Ejecucion al II Trimestre (2)	Variacion % (2)/(1)
50 Ventas Metas	1,499,095	918,434	61.27%
51 A Terceros	1,499,095	918,434	61.27%
52 A Filiales			0.00%
53 Otros Ingresos Operacionales	0	0	0.00%
54 A Terceros			0.00%
55 A Filiales (o principal) y afiliadas			0.00%
Total Ingresos	1,499,095	918,434	61.27%
56 Costo de Ventas	906,034	542,005	59.82%
57 Existencia Inicial			0.00%
58 Compras			0.00%
59 Gastos de Operaciones			0.00%
60 Productos Consumidos en Operacion			0.00%
61 Existencia Final			0.00%
62 Utilidad (Perdida) Bruta	593,061	376,429	63.47%
63 Gastos de Ventas	51,871	63,490	122.40%
64 Gastos de Administracion	273,929	258,432	94.34%
65 Utilidad (o perdida) Operativa	267,261	54,507	20.39%
66 Otros ingresos o egresos	(39,847)	(96,063)	241.08%
67 Cargas Financieras a)	(58,028)	(129,611)	223.36%
68 Ingresos financieros b)	18,181	16,047	88.26%
69 Ingresos Excepcionales	0	28,355	0.00%
70 Cargas Excepcionales	0	(10,854)	0.00%
71 Utilidad antes de participaciones y deducciones Impuesto a la Renta	227,414	(41,556)	-18.27%
72 Impuesto a la Renta			0.00%
73 Otras Deduciones			0.00%
74 Utilidad (o perdida) del ejercicio	227,414	(41,556)	-18.27%
INCLUYEN:			
a) Intereses y Comisiones			0.00%
Perdida Diferencia de Cambio			0.00%
TOTAL	0	0	0.00%
b) Intereses y Comisiones			0.00%
Ganancia Diferencia de Cambio			0.00%
TOTAL	0	0	0.00%

* Considera Modificacion Presupuestal efectuada mediante acuerdo de Directorio y/o Autorizado por CONADE
Indicar acuerdo de directorio o autorizacion de CONADE

EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE 1993

ESTRUCTURA DE COSTOS

(EN NUEVOS SOLES S/.)

CONCEPTO	Ppto. Inicial aprobado (1)	Ejecucion al II Trimestre (2)	Variacion % (2)/(1)
A NIVEL DE COSTOS DE PRODUCCION	924,527	527,554	57.06%
-Remuneraciones	180,996	129,333	71.46%
-Compensacion por tiempo de servicios	8,710	15,110	173.47%
-Insumos	590,088	256,059	43.39%
-Depreciacion	109,508	63,613	58.09%
-Servicios Diversos	35,225	63,439	180.10%
-Otros	0	0	0.00%
B NIVEL DE GASTOS ADM. Y VENTAS	325,801	321,922	98.81%
-Remuneraciones	151,282	108,297	71.59%
-Compensacion por tiempo de servicios	9,140	10,100	110.51%
-Depreciacion	5,490	29,020	528.59%
-Servicios Diversos	104,933	145,793	138.94%
-Otros	54,956	28,712	52.25%
SUBTOTAL COSTOS OPERATIVOS	1,250,328	849,476	67.94%
C. OTROS	58,028	140,465	242.06%
-Gastos Financieros	58,028	129,611	223.36%
-Otros	0	10,854	n.d.
TOTAL COSTOS	1,308,356	989,941	75.66%

NOTAS: A) Corresponde al agregado de los rubros de compras y gastos de operaciones del formulario No. 3

B) y C) Mayor detalle en caso necesario o relevante.

* Considera Modificacion Presupuestal efectuada mediante acuerdo de Directorio y/o Autorizado por CONADE
Indicar acuerdo de Directorio o autorizacion de CONADE

EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE 1993

COSTO UNITARIO TOTAL

(En Dolares)

PRINCIPALES PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	Ppto. Inicial aprobado (1)	Ejecucion al II Trimestre (2)	Variacion % (2)/(1)
AMPOLLAS	MILLAR	31.71	27.13	85.56%
VIALES/FRASCOS	MILLAR	55.52	66.24	119.31%
TOTAL	MILLAR	38.37	37.47	97.65%

* Considera Modificacion Presupuestal efectuada mediante acuerdo de Directorio y/o Autorizado por CONADE
Indicar acuerdo de directorio o autorizacion de CONADE

EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE 1993
VENTA DE BIENES Y SERVICIOS
(S/.)

MERCADO / PRODUCTO	Ppto. Inicia aprobado (1)	Ejecucion al II Trimestre (2)	Variacion % (2)/(1)
Ventas en el Pais			
AMPOLLAS	805,692	545,392	67.69%
VIALES/FRASCOS	673,023	373,042	55.43%
SUB-TOTAL	1,478,715	918,434	62.11%
Ventas al Exterior			
SUB-TOTAL	0	0	0.00%
Total Ventas Netas	1,478,715	918,434	62.11%
Total Equivalente en Miles de US\$	807	490	60.76%

* Considera Modificacion Presupuestal efectuada mediante acuerdo de Directorio y/o Autorizado por CONADE
Indicar acuerdo de directorio o autorizacion de CONADE

EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE 1993

PRECIO PROMEDIO

(En Dolares)

MERCADO / PRINCIPALES PRODUCTOS	UNIDAD DE MEDIDA	Ppto. Inicia aprobado (1)	Ejecucion a II Trimestr (2)	Variacion % (2)/(1)
Mercado Interno				
AMPOLLAS	MILLAR	33.84	33.14	97.93%
VIALES/FRASCOS	MILLAR	76.01	72.10	94.86%
TOTAL	MILLAR	45.63	42.48	93.10%
Mercado Externo				

MERCADO/ PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	Ejecutado al II Trimestre 1991	Ejecutado al II Trimestre 1992	Ppto. Inicia aprobado (1)	Ejecucion al al II Trimestre (2)	Variacion % (2)/(1)
Ventas en el Pais						
AMPOLLAS	MILLAR	11,008	10,035	12,837	8,775	68.36%
FRASCOS/VIALES	MILLAR	1,304	1,965	4,853	2,770	57.09%
Ventas al Exterior						
TOTAL		12,312	12,000	17,690	11,546	65.27%

PROGRAMA DE PRODUCCION

148

PRODUCTO	UNIDAD DE MEDIDA	Ejecutado al II Semestre 1991	Ejecutado al II Semestre 1992	Ppto.Inicial aprobado (1)	Ejecucion al II Trimestre (2)	Variacion % (2)/(1)
AMPOLLAS	MILLAR	10,913	10,130	12,837	7,822	60.93%
VIALES/FRASCOS	MILLAR	1,317	2,101	4,853	2,812	57.94%
TOTAL	MILLAR	12,230	12,231	17,690	10,633	60.11%

* Considera Modificacion Presupuestal efectuada mediante acuerdo de Directorio y/o Autorizado por CONADE
Indicar acuerdo de directorio o autorizacion de CONADE

EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE 1993 Empresa : Ampollas Farmaceuticas S.A.
PROGRAMA DE COMPRAS Sector IND. MANUFACTURERA
(Dolares) Codigo : 2621-6

CONCEPTO	Ppto.Inicial aprobado (1)	Ejecucion al II Trimestre (2)	Variacion % (2)/(1)
- Interno			
OXIGENO	54,332	35,328	65.02%
GAS	20,329	10,149	49.92%
ENVASES	8,027	3,982	49.61%
REPUESTOS	14,400	10,917	75.81%
OTROS	5,898	5,715	96.89%
SUBTOTAL	102,986	66,091	64.17%
- Exterior			
VIDRIO NEUTRO	203,178	117,205	57.69%
REPUESTOS	21,600	0	0.00%
SUBTOTAL	224,778	117,205	52.14%
TOTAL	327,764	183,296	55.92%

NOTA: Detallar los items mas significativos respecto al valor total del programa.

Ejecucion Presupuestal al II Trimestre 1993
 Programa de Compras
 (Volumen)

Empresa : Ampollas Farmaceuticas S.A.
 Sector IND. MANUFACTURERA
 Codigo : 2621-6

CONCEPTO	Ppto. Inicial aprobado (1)	Ejecucion II Trimestre (2)	Variacion % (2)/(1)
- Pais			
OXIGENO	43,647	16,420	37.62%
GAS	15,347	9,243	60.23%
ENVASES	51,524	16,000	31.05%
SUBTOTAL			
- Exterior			
VIDRIO NEUTRO	79,534	65,191	81.97%
SUBTOTAL			
TOTAL			

NOTA: Detallar los items mas significativos respecto al valor total del programa.

EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE DE 1993

PRESUPUESTO DE PERSONAL
NORMAS DE CONADE
(S/.)

CONCEPTO	Ppto.Inicial Aprobado (1)		Ejecucion al II Trimestre(3)		Variacion % (2)/(1)	
	No	MONTO	No	MONTO	No	MONTO
EJECUTIVOS	4	42,320	4	30,709	100%	72.56%
-Rem.Basica		27,508		27,699		100.70%
-Rem.Adicional		14,812		3,009		20.32%
-Otros						
FUNCIONARIOS	6	37,884	6	21,895	100%	57.80%
-Rem.Basica		24,624		19,102		77.58%
-Rem.Adicional		13,260		2,793		21.06%
-Otros						
EMPLEADOS	22	73,550	19	49,203	86%	66.90%
-Rem.Basica		47,808		46,281		96.81%
-Rem.Adicional		25,742		2,922		11.35%
-Otros						
OBREROS	32	65,050	32	45,536	100%	70.00%
-Rem.Basica		42,282		38,810		91.79%
-Rem.Adicional		22,768		6,726		29.54%
-Otros						
CONTRATADOS		0		0		
-Rem.Basica						
-Rem.Adicional						
-Otros						
RESUMEN	64	218,804	61	147,342	95%	67.34%
-Rem.Basica		142,222		131,893		92.74%
-Rem.Adicional		76,582		15,449		20.17%
-Otros		0		0		

* Considera Modificacion Presupuestal efectuada mediante acuerdo de Directorio y/o Autorizado por CONADE
Indicar acuerdo de directorio o autorizacion de CONADE

EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE DE 1993

PRESUPUESTO DE PERSONAL
NEGOCIACION COLECTIVA
(S/.)

CONCEPTO	Pto.Inicial Aprobado (1)		Ejecucion al II Trimestre(3)		Variacion % (2)/(1)	
	No	MONTO	No	MONTO	No	MONTO
EJECUTIVOS		0		0		
-Rem.Basica						
-Rem.Adicional						
-Otros						
FUNCIONARIOS		0		0		
-Rem.Basica						
-Rem.Adicional						
-Otros						
EMPLEADOS		0		0		
-Rem.Basica						
-Rem.Adicional						
-Otros						
OBREROS	32	65,050	32	45,536	100%	70.00%
-Rem.Basica		42,282		38,810		91.79%
-Rem.Adicional		22,768		6,726		29.54%
-Otros						
CONTRATADOS		0		0		
-Rem.Basica						
-Rem.Adicional						
-Otros						
RESUMEN	32	65,050	32	45,536	100%	70.00%
-Rem.Basica		42,282		38,810		91.79%
-Rem.Adicional		22,768		6,726		29.54%
-Otros		0		0		

* Considera Modificacion Presupuestal efectuada mediante acuerdo de Directorio y/o Autorizado por CONADE
Indicar acuerdo de directorio o autorizacion de CONADE

ANEXO 3.13
EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE 1993
FLUJO ECONOMICO
(S/.)

CONCEPTO	Ppto. Inicia: aprobado (1)	Ejecucion al: II Trimestre: (2)	Variacion %
			(2)/(1)
;/150 INGRESOS CORRIENTES			
;/151 Cobranzas sobre ventas	1,578,729	341,706	21.64%
;/152 Pais	1,578,729	341,706	21.64%
;/153 Exterior			
;/154 Otros ingresos operacionales	18,181		0.00%
;/155 Subsidios			
;/156 Retenciones de Tributos	266,820	61,507	23.05%
;/157 Total Ingresos	1,863,730	403,213	21.63%
;/158 EGRESOS CORRIENTES			
;/159 Pago por compras de bienes	559,058	145,554	26.04%
159.1 Pais	195,192	70,956	36.35%
159.2 Exterior	363,866	74,598	20.50%
;/160 Cargas de personal	306,029	74,604	24.38%
;/161 Servicios prestados por terceros	75,196	34,623	46.04%
;/162 Tributos por cuenta propia	19,989	10,406	52.06%
;/163 Diversos	266,820	54,424	20.40%
;/164 Cargas diversas de gestion	64,599	29,359	45.45%
;/165 Cargas financieras	49,043	6,919	14.11%
;/166 Deuda Interna			
;/167 Deuda Externa			
;/168 Otros	202,809	38,553	19.01%
;/169 Total Egresos	1,543,542	394,442	25.55%
;/170 AHORRO EN CUENTA CORRIENTE	320,188	8,771	2.74%
;/171 INGRESOS DE CAPITAL 1)			
;/172 GASTOS DE CAPITAL	91,873	22,513	24.50%
;/173 Formacion Bruta de Capital	91,873	22,513	24.50%
;/174 Inversiones financieras			
;/175 Otros			
;/176 SUPERAVIT (DEFICIT) ECONOMICO	228,315	(13,742)	-6.02%
;/177 FINANCIAMIENTO CONCERTADO	157,717		0.00%
;/178 EXTERNO NETO	0	0	0.00%
;/179 Desembolsos			
;/180 (Amortizacion)			
;/181 INTERNO NETO	157,717	0	0.00%
;/182 Largo Plazo Neto		0	0.00%
;/183 Desembolsos			
;/184 (Amortizacion)			
;/185 Corto Plazo Neto	157,717	0	0.00%
;/186 Desembolsos	190,000		0.00%
;/187 (Amortizacion)	(32,283)		
;/188 CAJA INICIAL	21,207	27,682	130.53%
;/189 SUPERAVIT (DEFICIT) DE CAJA	407,23 9	13,940	3.42%
;/190 FINANCIAMIENTO POR CONCERTAR 2)			
;/191 CAJA FINAL	407,23 9	13,940	3.42%

Empresa : Ampollas Farmaceuticas S.A.
 Sector : IND. MANUFACTURERA
 Codigo : 2621-6

CONCEPTO 1)	Ppto. Inicia aprobado (1)	Ejecucion al II Trimestre (2)	Variacion % (2)/(1)
- Aportes de capital del Tesoro Publico			
- Aportes del FONAFE			
- Capitalizacion de tributos destinados			
- Capitalizacion de derechos aduaneros			
- Capitalizacion de Donaciones al Gobierno			
- Aportes de accionistas			
- Aportes de usuarios			
- Otros aportes			
TOTAL	0	0	

1) Segalar Dispositivos Legales

* Considera Modificacion Presupuestal efectuada mediante acuerdo de Directorio y/o Autorizado por COMADE
 Indicar acuerdo de directorio o autorizacion de COMADE

Formulario No. 15

ANEXO 3.14
 EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE 1993
 PRESUPUESTO DE OBLIGACIONES FINANCIERAS 1993
 (MILES DE US\$ BOLARES)

Empresa : Ampollas Farmaceuticas S
 Sector : IND. MANUFACTURERA
 Codigo : 2621-6

ACREEDORES	CONCEPTO	SITUACION DE PRESTAMO:				SERVICIO DE DEUDA				
		MOWTO CONCERTAD:	DESEMBOLSOS:	DESEMBOLSOS:	MOWTO VENCIDO Y NO PAGA:	EJECUCION AL II TRIMEST:		SALDO POR VENCER		
			AL	AL II TRIME:	AL II TRIMESTRE 1993 :	1993				
			31.12.92	1993	PRINCIPAL	INTERESES	PRINCIPAL	INTERESES	PRINCIPAL	INTERESES
INTERNO										
Banco de la Naci n	Refinanc.	109	0	97	0	0	0	4	95	25
SUB TOTAL		109	0	97	0	0	0	4	95	25
EXTERNO										
SUB TOTAL		0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		109	0	97	0	0	0	4	95	25

ANEXO 3.15
EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE 1993
FUENTES DE FINANCIAMIENTO
(S/.)

Empresa : Ampollas Farmaceuticas
Sector : IND. MANUFACTURERA
Codigo : 2621-6

TIPO DE INVERSION/ PROYECTO	RECURSOS PROPIOS		APORTES DE CAPITAL		DEUDA INTERNA CONCERTADA		DEUDA INTERNA POR CONCERTAR		D. EXTERNA CONCERTADA		D. EXTERNA POR CONCERTAR		TOTAL		TOTAL GENERAL	
	M.N.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.E.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	
ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO ADMINISTRATIVO														0	0	0
PC e Impresora	3,405													3,405	0	3,405
SUB TOTAL	3,405	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,405	0	3,405
INVERSIONES DE REPOSICION														0	0	0
Motor	3,675													3,675	0	3,675
SUBTOTAL	3,675	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,675	0	3,675
PROYECTOS EN EJECUCION														0	0	0
Instalacion Planta de Oxigeno	21,480													21,480	0	21,480
SUBTOTAL	21,480	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21,480	0	21,480
PROYECTOS NUEVOS														0	0	0
Empacadora	23,562													23,562	0	23,562
SUBTOTAL	23,562	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	23,562	0	23,562
TOTAL	52,123	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	52,123	0	52,123
RESUMEN S/.																
PPTO INICIAL II TRIMESTRE (1)	91,873													91,873	0	91,873
EJECUCION AL II TRIMESTRE (2)	52,122													52,122	0	52,122
VARIACION (2)/(1)	56.73%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	56.73%	0.00%	56.73%
EJEC.AL II TRIMEST.(MILBS US\$)	27													27		27

ANEXO 3.16
EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE 1993
USOS DE FINANCIAMIENTO
(S/.)

Empresa : Ampollas Farmacuticas S.A.
Sector : IND. MANUFACTURERA
Codigo : 2621-6

TIPO DE INVERSION \ PROYECTO	ESTUDIOS		OBRAS CIVILES		MAQUINARIA Y EQUIPO		GASTOS DE ADUANA		GASTOS FINANCIEROS		OTROS		TOTAL		TOTAL GENERAL	
	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.+M.E.	
ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO ADMINISTRATIVO																
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIONES DE REPOSICION																
Motor					3,675											
SUBTOTAL	0	0	0	0	3,675	0	0	0	0	0	0	0	3,675	0	3,675	3,675
PROYECTOS EN EJECUCION																
Instalaci3n Planta de Oxigeno			18,838										18,838			18,838
SUBTOTAL	0	0	18,838	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18,838	0	18,838	18,838
PROYECTOS NUEVOS																
SUBTOTAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL		0	18,838	0	3,675	0	0	0	0	0	0	0	22,513	0	22,513	22,513
RESUMEN																
PPTO INICIAL II TRIMESTRE(1)																
EJECUCION AL II TRIMESTRE(2)																
VARIACION (2)/(1)																
EJEC.AL II TRIMEST.(MILES US\$)																

ANEXO 3.17
EJECUCION PRESUPUESTAL AL II TRIMESTRE 1993
DESEMBOLSOS TOTALES
PROYECTOS DE INVERSION
(MILES DE DOLARES)

Empresa : Ampollas Farmaceuticas S.A.
Sector IND. MANUFACTURERA
Codigo : 2621-6

	COSTO ORIGINAL	COSTO ACTUALIZADO	EJECUTADO AL DIC. 1991	Ppto. Inicia aprobado (1)	Ejecucion II Trimest: (2)	Variacion % (2)/(1)
ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO ADMINISTRATIVO						
Equipo de Computo	2	2		2	2	85.65%
Fotocopiadora	2	2		2	0	0.00%
SUB TOTAL	4	4	0	4	2	42.83%
INVERSIONES DE REPOSICION						
Programa de Mantenimiento	60	60		36	0	0.00%
Motor	0	0		0	2	n.d.
SUBTOTAL	60	60	0	36	2	5.82%
PROYECTOS EN EJECUCION						
Inst. Planta de Oxigeno	4	11		0	11	n.d.
SUBTOTAL	4	11	0	0	11	n.d.
PROYECTOS NUEVOS						
Empacadora	10	10		10	12	117.16%
SUBTOTAL	10	10	0	10	12	117.16%
TOTAL	78	85	0	50	27	53.05%

* Considera Modificacion Presupuestal efectuada mediante acuerdo de Directorio y/o Autorizado por CONADE

ANEXO 4.0
PERFIL DE LA EMPRESA

DATOS GENERALES Y DESCRIPCION DE LA EMPRESA

Sector Económico (CIIU)	IND. MANUFACTURERA 2621-6
Fecha de Elaboración	Noviembre 1993
Responsable	B. Ing. Ind. LUCIA TRUJILLO LINAN

1. Datos Generales

1.1 Razón Social	AMPOLLAS FARMACEUTICAS S.A.
1.2 R.U.C.	10620368.
1.3 Dirección	Planta Fermin Tanguis # 610 - Pisco. Oficinas Gonzales de la Rosa # 126 San Isidro Lima.
1.4 Teléfonos	Planta 034-532807. Oficinas 425455-228759-425694
1.5 Telex	
1.6 Fax	Planta 034-532807. Oficinas 425455.
1.7 Tipo de Empresa	Manufacturera. Código CIIU 2621-6 Rubro de Fabricación de Vidrio y Productos de Vidrio.
1.8 Tipo de Propiedad y Categoría	Empresa Mixta con participación del Estado.
1.9 Dispositivos Legales	Contituida el 07 de Junio de 1978. Mediante DS 390-86-EF del 19-11-86 se incorporó a la Actividad Empresarial del Estado.

2. Composición del Accionariado (Ver en Anexo adjunto)

2.1 Nombre del Accionista	
2.2 Tenedor de las acciones	
2.3 Porcentaje de Participación	

3. Capital Social de la Empresa

3.1 Capital suscrito y pagado actual	S/. 1'702,251.30
---	-------------------------

3.2 Capital autorizado inicial	S/. 0.026 - Constitución de la Empresa.
3.3 Incrementos al Capital por ejercicio	1978 S/. 0.026 1986 S/. 14.330 1979 S/. 0.153 1987 S/. 24.155 1980 S/. 0.253 1988 S/. 32.605 1981 S/. 0.453 1989 S/. 1,017 1982 S/. 1.035 1990 S/. 14,642 1983 S/. 1.223 1991 S/. 819,542 1984 S/. 2.857 1992 S/. 1.702,251 1985 S/. 4.385 1993 S/. 1.702,251
3.4 Número de Acciones	1,702,221 acciones comunes.
	Saldo (fracción) 30.30
Valor Nominal	S/. 1.00.
Valor en Libros	S/. 0.85 (Jun 93).
Ult. Cotización	S/. 1.00 (Nov 93).

4. Inversiones en otras Empresas (No cuenta con Inversiones en otras empresas)
Indicar por empresas

4.1 Razón Social

4.2 Número de Acciones
Valor Nominal
Valor en Libros
Participación Accionaria

4.3 Actividad Económica ó giro de la empresa.

5. Junta General de Accionistas Actuales (Ver en Anexo adjunto)

6. Directorio y Entidad a la que representa

Presidente	Banco de la Nación
Vice-Presidente	Banco de la Nación
Director	Banco de la Nación
Director	Banco de la Nación
Director	Banco de la Nación

7. Estructura Orgánica (Ver en Anexo adjunto)

8. Funcionarios Responsables y Cargos

8.1 Gerencia General

8.2 Gerencias

- Gerencia de Ventas
- Gerencia de Adm. y Finanzas
- Gerencia de Planta

9. Descripción de la Empresa

- 9.1 Actividad de la Empresa** Fabricación de Envases de Vidrio Neutro (Clase I), para la Industria Farmacéutica y actividades complementarias y/o conexas.
- 9.2 Centros y/o Plantas de Producción**
- a Ubicación** Fermin Tanguis #610 - Pisco - Ica.
- b Producción**
- Ampollas blancas y ámbar desde 01 ml. hasta 20 ml.
 - Viales blancos y ámbar desde 02 ml. hasta 30 ml.
 - Frascos Pastilleros, tipo rosca, blancos y ámbar desde 03 ml. hasta 30 ml.
 - Pipetas desde 01 ml. hasta 05 ml.
- c Capacidad Instalada (01 Turno)**
- Ampollas : 37.56 Millares
 - Viales/Frascos : 13.877 Millares
 - Goteros : 0.600 Millares
- d Líneas de Producción** 02 principales, cuyos equipos son los siguientes :
- Línea de Ampollas, valorizada en \$1.2 millones de Dólares, compuesta por 05 Ampolleteras.
 - Línea de Viales/Frascos, valorizada en \$ 1.1 millones de Dólares, compuesta por 07 Vialeras.
- e Proceso de Producción** Transformación de la Materia Prima (Tubos de Vidrio Neutro), mediante la aplicación de energía térmica y procesos mecánicos.

f Licencia y/o know-how	
g Materias primas mas importantes	Tubos de Vidrio Neutro, Clase Hidrolítica I, de color blanco y ámbar.
h Energía	- Electrica - Termica, mediante la combustión del Oxígeno Gaseoso (generado por una Planta PSA de 11.8 m3/min), gas propano y aire comprimido de baja presión.
i Mano de Obra	Calificada y No calificada
j Jornadas de Trabajo	Actualmente se trabaja sólomente a 1 Turno de 8 horas.

9.3 Mercado

a Cobertura del Mercado	Nacional 32%
b Sistemas de Comercialización	
- Directos	a traves del area de Ventas
- Indirectos	
c Precios	Regidos por la Oferta y la Demanda.
d Niveles de Venta	- Volumenes Anuales (Millares) 1991 25,467 1992 19,809 Oct 1993 19,195 - Promedio Mensual (Miles de Dóla- res). 1991 109 1992 77 Oct 1993 85
e Principales Clientes y Competidores	

PRINCIPALES CLIENTES 1993 (*) (Millares)

			%
1	ALFA	1,876	10.94
2	FARMINDUSTRIA	1,697	9.90

3	MAGMA	1,655	9.65
4	COFANA	1,513	8.83
5	HERSIL	1,388	8.10
6	ABEEFE	866	5.05
7	DIFARMA	856	4.99
8	PROBELLEZA	822	4.79
9	LUSA	739	4.31
10	GRUNENTHAL	733	4.28
11	ATRAL	715	4.17
12	INDUMIL	623	3.63
13	BRISTOL	402	2.34
11	OTROS	3,259	19.02
		-----	-----
		17,144	100.00
		=====	=====

(*) Al 30 de Setiembre.

PRINCIPALES COMPETIDORES
(Millares)

- V- TECNIC 33% del Mercado aprox.
- IMPORTACIONES 35% del Mercado aprox.
(Colombia,
Chile, Argentina,
etc.)

9.4 Aspectos Económicos - Financieros

- a Sistema de Cobranzas
 - Contado Contra-entrega
 - Contado 30 Días
 - Credito 60, 90 días con letra
- b Distribución de la Cartera
 - Contado : 89%
 - Credito : 11%

COMPOSICION DEL ACCIONARIADO COMUN

AL 31.09.93

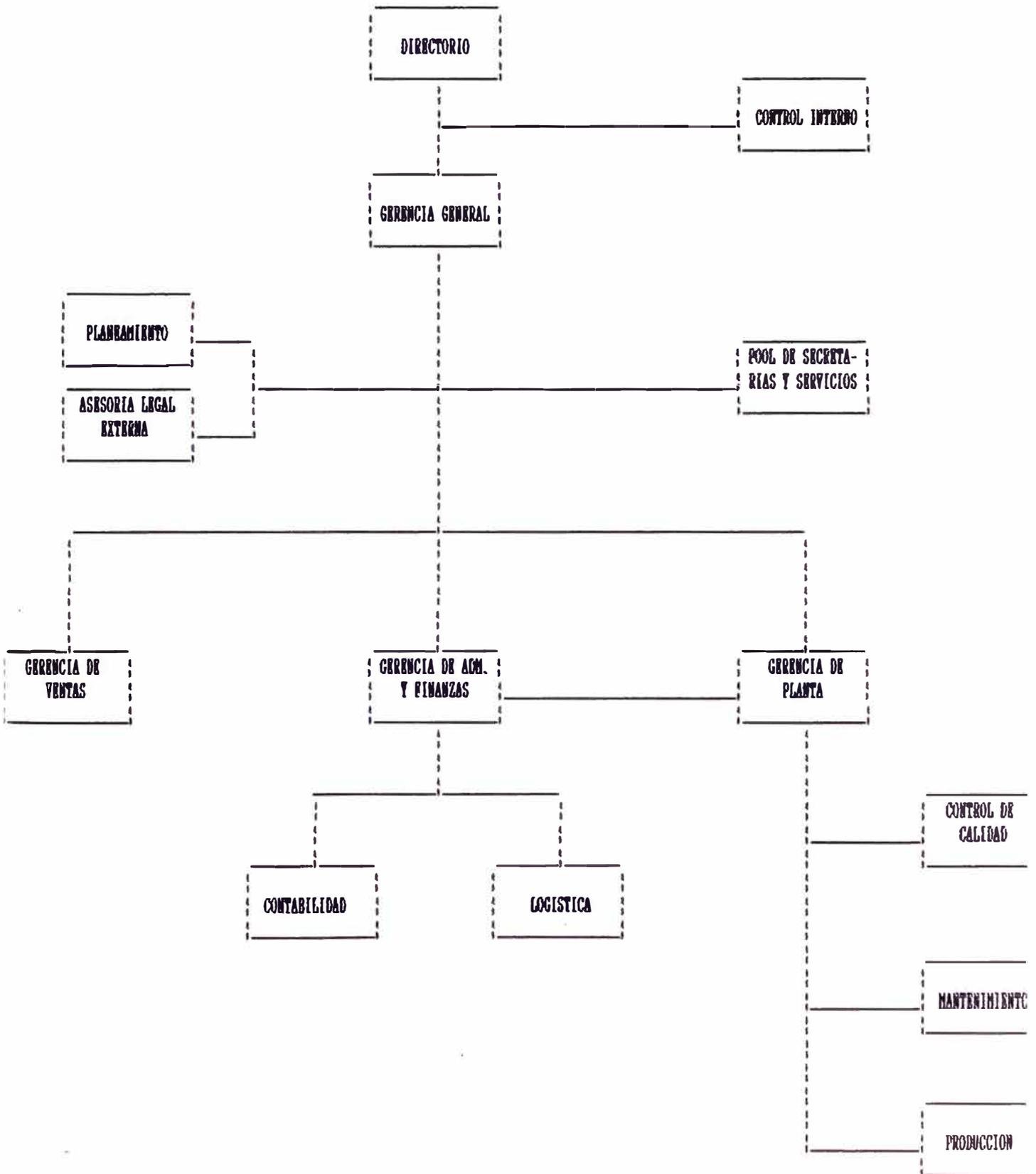
#	ACCIONISTA	PORCENTAJE %	TOTAL ACCIONES POSEIDAS
1	BANCO DE LA NACION	86.1112	1,465,829
2	FONDO DE INVERSIONES TAGAL S.A.	2.7505	46,820
3	OXISUR S.A.	2.0330	34,606
4	CONTRATISTAS GENERALES DE OBRAS	1.8909	32,187
5	ALBERTO GALLENTO TAPIA	1.4889	25,344
6	LUIS GARCIA VASQUEZ	0.8375	14,256
7	ATILIO BALMELLI VENTURINI	0.3507	5,969
8	EDMUNDO STAHL JASCHKE	0.3350	5,702
9	RIM COSTURA S.A.	0.2607	4,437
10	RICHARD J. AJELLO	0.2539	4,322
11	IVAN DIBOS MIER	0.0040	68
12	ELMER VIDAL DAVILA	0.1928	3,281
13	OSCAR BERCKEMEYER PAZOS	0.1790	3,047
14	INV.Y PROM. TAGAL S.A.	0.0281	478
15	JOSE AYLLON GOMEZ	0.1198	2,039
16	FERDINAND CHABANEIX SAMANEZ	0.1145	1,949
17	JORGE DAVILA BAZAN	0.0858	1,460
18	FERNANDO STAHL ROCA	0.0858	1,460
19	HARRY BRAUN KERSZEMBERG	0.0693	1,179
20	CARLOS GALLAGHER IGLESIAS	0.0677	1,152
21	SOCIEDAD ANDINA DE NEGOCIOS	0.0578	983
22	PERCY LAZON BRYSON	0.0429	730
23	MARCIANO MORALES BERMUDEZ	0.0429	730
24	JESUS COLLAZOS CERRON	0.0429	730
25	ALDO RATTI PANDIANI	0.0385	655
26	VICTOR MADGE AGUIRRE	0.0172	292
27	VICTOR PUELLES VILLALOBOS	0.0172	292
28	FUNDACION A.DE OSMA G.	0.0160	272
29	SANTIAGO PLANAS FAURA	0.0160	272
30	FEDERICO SARMIENTO REATEGUI	0.0139	236
31	JORGE VEGA BOGGIO	0.0132	224
32	BENNY STERENTAL TENDLER	0.0128	217
33	CARLOS DEL CARPIO L.DE G.	0.0127	215
34	JOSE PETIT CLAUSEN	0.0093	158
35	JORGE ARCE POZO	0.0085	144
36	GUSTAVO BENAVIDES LOZANO	0.0085	144
37	PEDRO CACERES BROMMER	0.0085	144
38	ERNESTO CARDENAS ENRIQUEZ	0.0085	144
39	MIGUEL CARRIZALES ARBE	0.0085	144
40	RICARDO ELIAS APARICIO	0.0085	144
41	RAUL EYZAGUIRRE PARRA	0.0085	144
42	HERALD RATTI PANDIANI	0.0085	144
43	CARLOS TORRES LLOSA	0.0085	144
44	ALFONSO VERA CALDERON	0.0085	144
45	GERMAN LOBRO MENDOZA	0.0070	119

#	ACCIONISTA	PORCENTAJE %	TOTAL ACCIONES POSEIDAS
46	ANNIE F. GAIMB DE ORDONEZ	0.0069	116
47	ROMEO GAGO THOMAS	0.0066	112
48	ALFREDO ROCHA ALEGRE	0.0060	102
49	JOSEPH KLUG MADER	0.0042	71
50	MARTHA JAVIER MIRANDA	0.0042	71
51	ARMANDO MUNOZ ASCA	0.0034	57
52	OSWALDO DIAZ UGAZ	0.0016	27
53	ERNESTO ESPINOSA BEDOYA	0.0122	207
54	JORGE PACHECO ZELA	0.1871	3,184
55	JORGE PALOMINO MENDEZ	0.3226	5,492
56	JORGE ACHA SILVA	0.1379	2,347
57	S.C.V. MONTALBETTI	0.2099	3,573
58	ERNESTO TELLO SUAREZ	0.0253	431
59	ROSA COSTA LUQUE	0.0601	1,023
60	JULIO JAVIER DIEZ CANSECO	0.0763	1,298
61	ALICIA BLANCO MONTESINOS	0.3870	6,587
62	MARTIN AGUAYO RISCO	0.8443	14,373
TOTALES		100.0000	1,702,221

SAN ISIDRO, NOVIEMBRE DE 1993

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

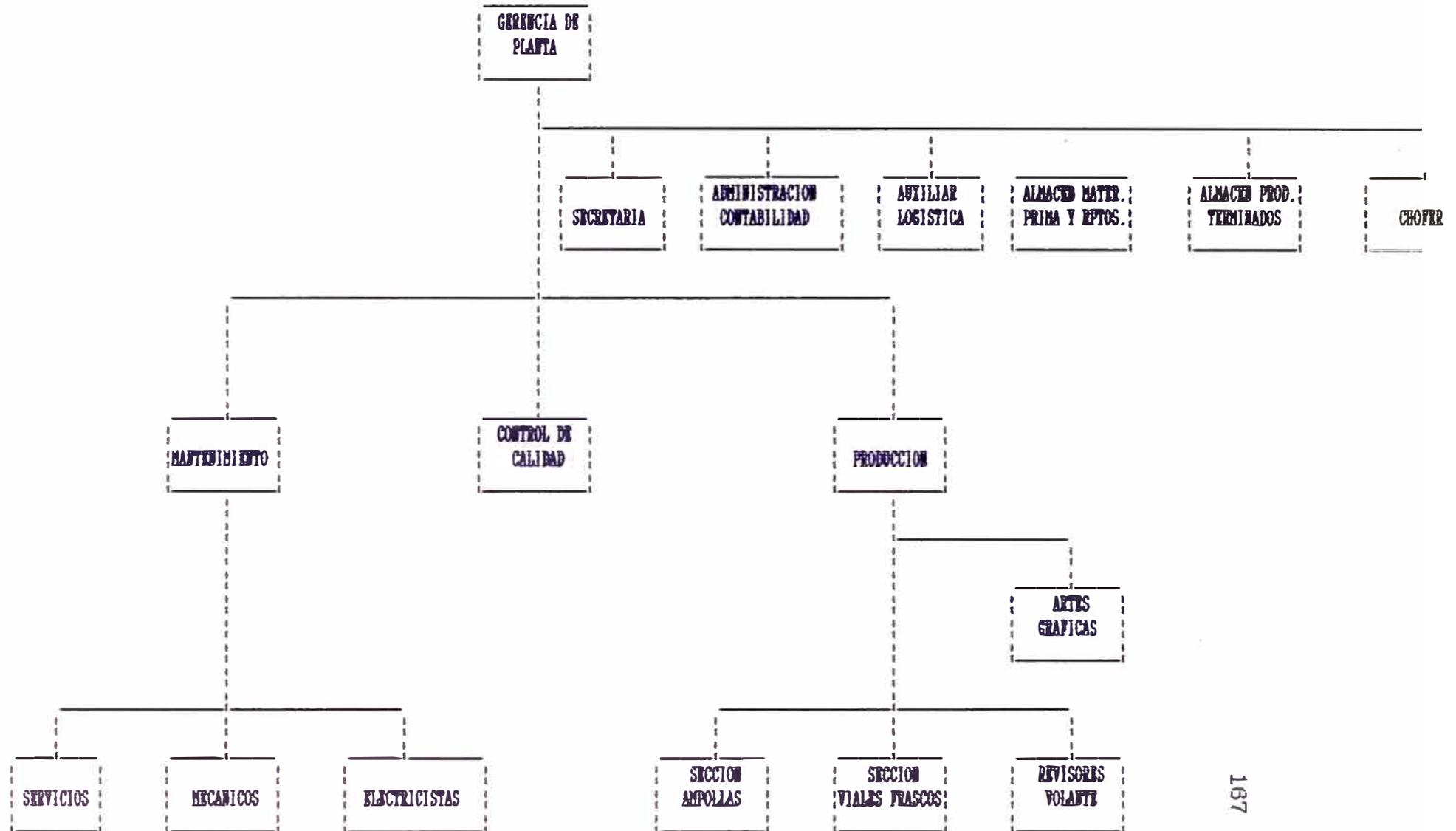
ANEXO No02



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

ANEXO #202

PLANTA INDUSTRIAL PISCO



ANEXO 4.1
VENTAS 1994 (MILLARES DE UNIDADES)

ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL	%												
AMPOLLAS :																										
A01B	107	85	104	85	104	85	107	104	104	85	85	107	1,163	3.70%												
A01A	184	140	140	140	140	140	184	140	140	140	140	184	1,811	5.75%												
A02B	331	250	350	250	350	250	331	350	350	250	250	331	3,643	11.57%												
A02A	250	380	370	380	370	380	250	370	370	380	380	250	4,130	13.12%												
A03B	320	340	340	340	340	340	320	340	340	340	340	320	4,020	12.77%												
A03A	16	50	80	50	80	50	16	80	80	50	50	16	618	1.96%												
A05B	100	170	160	170	160	170	100	160	160	170	170	100	1,790	5.69%												
A05A	200	285	255	285	255	285	200	255	255	285	285	200	3,045	9.67%												
A10B	100	90	90	90	90	90	100	90	90	90	90	100	1,110	3.53%												
A10A	3	10	30	10	30	10	3	30	30	10	10	3	179	0.57%												
A15B	50	37	57	37	57	37	50	57	57	37	37	50	563	1.79%												
A15A	50	55	65	55	65	55	50	65	65	55	55	50	685	2.18%												
A20B	50	70	100	70	100	70	50	100	100	70	70	50	900	2.86%												
A20A			0		0			0	0																	
<hr/>													1,761	1,962	2,141	1,962	2,141	1,962	1,761	2,141	2,141	1,962	1,962	1,761	23,657	75.15%
FRASCOS																										
F04B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0												
F05B	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	5.72%												
F06B	7	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0	7	20	0.06%												
F07B		0	0	0	0	0		0	0	0	0		2	0.01%												
F09B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.00%												
F10B												1	4	0.01%												
F10A	30	20	30	20	30	20	30	30	30	20	20	30	311	0.99%												
F15B													0													
F15A	15	20	25	20	25	20	15	25	25	20	20	15	246	0.78%												
F20A	20	15	15	15	15	15	20	15	15	15	15	20	195	0.62%												
<hr/>													224	205	220	205	220	205	224	220	220	205	205	224	2,577	8.19%
VIALES																										
V02B	6	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	6	17	0.05%												
V04B	0	10	50	10	50	10	0	50	50	10	10	0	250	0.79%												
V07B	220	220	200	220	200	220	220	200	200	220	220	220	2,560	8.13%												
V07A	1	25	25	25	25	25		25	25	25	25	1	229	0.73%												
V10B	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	600	1.91%												
V15B	10	30	30	30	30	30	10	30	30	30	30	10	300	0.95%												
V20B	80	130	100	130	100	130	80	100	100	130	130	80	1,290	4.10%												
<hr/>													367	465	455	465	455	465	367	455	455	465	465	367	5,246	16.66%
FRAS/VIALE	591	670	675	670	675	670	591	675	675	670	670	591	7,824	24.85%												
TOT. GRAL	2,352	2,632	2,816	2,632	2,816	2,632	2,352	2,816	2,816	2,632	2,632	2,352	31,481	100.00%												

168

ANEXO 4.2
PRECIOS 1994

ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
	8.00%	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	5.00%	0.00%	0.00%	125.02%
AMPOLLAS :													
A01B	55.41	55.41	55.41	58.18	58.18	58.18	61.09	61.09	61.09	64.14	64.14	64.14	
A01A	61.50	61.50	61.50	64.57	64.57	64.57	67.80	67.80	67.80	71.19	71.19	71.19	
A02B	60.29	60.29	60.29	63.31	63.31	63.31	66.48	66.48	66.48	69.80	69.80	69.80	
A02A	66.79	66.79	66.79	70.13	70.13	70.13	73.64	73.64	73.64	77.32	77.32	77.32	
A03B	69.61	69.61	69.61	73.09	73.09	73.09	76.74	76.74	76.74	80.58	80.58	80.58	
A03A	76.82	76.82	76.82	80.66	80.66	80.66	84.69	84.69	84.69	88.92	88.92	88.92	
A05B	86.09	86.09	86.09	90.40	90.40	90.40	94.92	94.92	94.92	99.67	99.67	99.67	
A05A	96.24	96.24	96.24	101.06	101.06	101.06	106.11	106.11	106.11	111.41	111.41	111.41	
A10B	136.29	136.29	136.29	143.10	143.10	143.10	150.26	150.26	150.26	157.77	157.77	157.77	
A10A	147.86	147.86	147.86	155.25	155.25	155.25	163.02	163.02	163.02	171.17	171.17	171.17	
A15B	191.90	191.90	191.90	201.50	201.50	201.50	211.57	211.57	211.57	222.15	222.15	222.15	
A15A	209.42	209.42	209.42	219.89	219.89	219.89	230.89	230.89	230.89	242.43	242.43	242.43	
A20B	225.59	225.59	225.59	236.87	236.87	236.87	248.72	248.72	248.72	261.15	261.15	261.15	
A20A													
FRASCOS													
F04B	167.26	167.26	167.26	175.62	175.62	175.62	184.40	184.40	184.40	193.62	193.62	193.62	
F05B	171.56	171.56	171.56	180.14	180.14	180.14	189.14	189.14	189.14	198.60	198.60	198.60	
F06B	175.86	175.86	175.86	184.65	184.65	184.65	193.88	193.88	193.88	203.58	203.58	203.58	
F07B	184.44	184.44	184.44	193.66	193.66	193.66	203.35	203.35	203.35	213.51	213.51	213.51	
F09B	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
F10B	216.60	216.60	216.60	227.43	227.43	227.43	238.80	238.80	238.80	250.74	250.74	250.74	
F10A	232.26	232.26	232.26	243.88	243.88	243.88	256.07	256.07	256.07	268.87	268.87	268.87	
F15A	245.53	245.53	245.53	257.80	257.80	257.80	270.69	270.69	270.69	284.23	284.23	284.23	
F20A	269.40	269.40	269.40	282.87	282.87	282.87	297.01	297.01	297.01	311.86	311.86	311.86	
VIALES													
V02B	137.06	137.06	137.06	143.92	143.92	143.92	151.11	151.11	151.11	158.67	158.67	158.67	
V04B	152.10	152.10	152.10	159.70	159.70	159.70	167.69	167.69	167.69	176.07	176.07	176.07	
V07B	167.68	167.68	167.68	176.07	176.07	176.07	184.87	184.87	184.87	194.12	194.12	194.12	
V07A	181.64	181.64	181.64	190.73	190.73	190.73	200.26	200.26	200.26	210.28	210.28	210.28	
V10B	196.93	196.93	196.93	206.78	206.78	206.78	217.12	217.12	217.12	227.97	227.97	227.97	
V15B	223.66	223.66	223.66	234.85	234.85	234.85	246.59	246.59	246.59	258.92	258.92	258.92	
V20B	227.51	227.51	227.51	238.88	238.88	238.88	250.82	250.82	250.82	263.37	263.37	263.37	

ANEXO 4.3
VENTAS 1994 (NUEVOS SOLES)
GANANCIAS Y PERDIDAS

ITEM	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
ANPOLLAS :													
A01B	5,955	4,710	5,763	4,828	6,051	4,945	6,565	6,353	6,353	5,452	5,452	6,894	69,321
A01A	11,295	8,609	8,609	8,825	9,040	9,040	12,453	9,492	9,492	9,967	9,967	13,076	119,865
A02B	19,958	15,074	21,103	15,451	22,158	15,827	22,004	23,266	23,266	17,450	17,450	23,104	236,111
A02A	16,698	25,381	24,713	26,016	25,949	26,650	18,410	27,246	27,246	29,382	29,382	19,330	296,403
A03B	22,274	23,666	23,666	24,258	24,849	24,849	24,557	26,092	26,092	27,397	27,397	25,785	300,882
A03A	1,221	3,841	6,145	3,937	6,452	4,033	1,346	6,775	6,775	4,446	4,446	1,413	50,831
A05B	8,609	14,636	13,775	15,002	14,464	15,368	9,492	15,187	15,187	16,943	16,943	9,967	165,574
A05A	19,249	27,430	24,542	28,115	25,769	28,801	21,222	27,058	27,058	31,753	31,753	22,283	315,033
A10B	13,629	12,266	12,266	12,573	12,879	12,879	15,026	13,523	13,523	14,199	14,199	15,777	162,740
A10A	435	1,479	4,436	1,516	4,658	1,553	479	4,890	4,890	1,712	1,712	503	28,262
A15B	9,595	7,100	10,939	7,278	11,485	7,455	10,579	12,060	12,060	8,220	8,220	11,108	116,098
A15A	10,471	11,518	13,612	11,806	14,293	12,094	11,544	15,008	15,008	13,334	13,334	12,121	154,142
A20B	11,280	15,791	22,559	16,186	23,687	16,581	12,436	24,872	24,872	18,281	18,281	13,058	217,882
A20A	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ANPOVEN	150,669	171,501	192,129	175,789	201,736	180,076	166,112	211,822	211,822	198,534	198,534	174,418	2,233,143
FRASCOS													
F04B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F05B	25,734	25,734	25,734	26,377	27,020	27,020	28,371	28,371	28,371	29,790	29,790	29,790	332,102
F06B	581	0	0	0	0	0	1,282	0	0	0	0	1,346	3,209
F07B	51	0	0	0	0	0	111	0	0	0	0	117	279
F09B	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
F10B	268	0	0	0	0	0	295	0	0	0	0	310	873
F10A	7,082	4,645	6,968	4,761	7,316	4,878	7,808	7,682	7,682	5,377	5,377	8,198	77,776
F15A	3,741	4,911	6,138	5,033	6,445	5,156	4,125	6,767	6,767	5,685	5,685	4,331	64,785
F20A	5,388	4,041	4,041	4,142	4,243	4,243	5,940	4,455	4,455	4,678	4,678	6,237	56,542
FRAVEN	42,845	39,330	42,881	40,314	45,025	41,297	47,933	47,276	47,276	45,530	45,530	50,329	535,565
VIALES													
V02B	768	0	0	0	0	0	847	0	0	0	0	889	2,504
V04B	0	1,521	7,605	1,559	7,985	1,597	0	8,384	8,384	1,761	1,761	0	40,557
V07B	18,445	36,891	33,537	37,813	35,214	38,735	40,672	36,974	36,974	42,705	42,705	42,705	443,371
V07A	267	4,541	4,541	4,655	4,768	4,768	294	5,007	5,007	5,257	5,257	309	44,671
V10B	4,923	9,847	9,847	10,093	10,339	10,339	10,856	10,856	10,856	11,399	11,399	11,399	122,150
V15B	2,237	6,710	6,710	6,878	7,045	7,045	2,466	7,398	7,398	7,768	7,768	2,589	72,010
V20B	18,200	29,576	22,751	30,315	23,888	31,054	20,066	25,082	25,082	34,238	34,238	21,069	315,559
VIAVEN	44,841	89,085	84,990	91,312	89,239	93,539	75,201	93,701	93,701	103,127	103,127	78,961	1,040,823
TOT. GRAL	238,354	299,916	320,000	307,414	336,000	314,912	289,246	352,800	352,800	347,191	347,191	303,708	3,809,530

ANEXO 4.4
PROGRAMA resumen DE REQUERIMIENTOS DE MATERIA PRIMA
TUBOS DE VIDRIO

171

ITEM	TUBOS	UNID/KG	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
AMPOLLAS :															
	10.75B		522	488	488	488	488	488	522	488	488	488	488	522	5,961
	11.25B		650	403	733	403	733	403	650	733	733	403	403	650	6,899
	10.75A		1,133	1,398	1,370	1,398	1,370	1,398	1,133	1,370	1,370	1,398	1,398	1,133	15,871
	12.75B		489	782	782	782	782	782	489	782	782	782	782	489	8,502
	11.75B		588	346	346	346	346	346	588	346	346	346	346	588	4,879
	12.75A		52	162	260	162	260	162	52	260	260	162	162	52	2,006
	14.75B		435	739	696	739	696	739	435	696	696	739	739	435	7,783
	14.75A		995	1,418	1,269	1,418	1,269	1,418	995	1,269	1,269	1,418	1,418	995	15,149
	17.75B		1,226	1,026	1,220	1,026	1,220	1,026	1,226	1,220	1,220	1,026	1,026	1,226	13,688
	17.75A		498	596	836	596	836	596	498	836	836	596	596	498	7,821
	22.50B		633	886	1,266	886	1,266	886	633	1,266	1,266	886	886	633	11,392
	22.50A		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
			7,221	8,245	9,265	8,245	9,265	8,245	7,221	9,265	9,265	8,245	8,245	7,221	99,951
FRASCOS-VIALES															
	14.75B		29	0	0	0	0	0	29	0	0	0	0	29	86
	17.50B		1,078	1,020	1,020	1,020	1,020	1,020	1,078	1,020	1,020	1,020	1,020	1,078	12,417
	21.00B		2,085	2,151	2,263	2,151	2,263	2,151	2,085	2,263	2,263	2,151	2,151	2,075	26,049
	22.00A		210	248	248	381	248	381	210	381	448	381	248	210	3,591
	22.50B		13	0	0	0	0	0	13	0	0	0	0	27	53
	23.50B		866	1,188	1,188	1,188	1,188	1,188	866	1,188	1,188	1,188	1,188	866	13,289
	25.00A		964	1,020	1,263	873	1,263	873	964	1,116	1,042	873	1,020	964	12,232
	29.50A		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	29.50B		1,778	2,889	2,222	2,889	2,222	2,889	1,778	2,222	2,222	2,889	2,889	1,778	28,667
			7,021	8,515	8,204	8,501	8,204	8,501	7,021	8,190	8,183	8,501	8,515	7,025	96,384
TOT. GRAL			14,242	16,761	17,469	16,747	17,469	16,747	14,242	17,455	17,449	16,747	16,761	14,246	196,335

ANEXO 4.5
RESUMEN REQUERIMIENTOS INSUMOS 1994

	STOCK DIC 93	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OC1	NOV	DIC	TOTAL
TOTAL														
CAJAS #2	5,692	2029	2404	2403	2958	3167	3035	2958	3167	3035	2958	3167	3035	34,396
CAJAS #4	4,429	821	883	1166	1443	1508	1540	1443	1508	1340	1443	1508	1340	16,349
CAJAS #6	7,140	225	305	263	543	541	580	543	541	500	543	541	580	5,785
PLATAFORM	342	994	1578	1340	4221	4259	4493	4221	4259	4493	4221	4259	4493	42,831
ZUNCHO		5.77	11.76	11.61	11.12	11.76	11.61	11.12	11.76	11.61	11.12	11.76	11.61	133
No paquete.a01-a03)7 caja#2		290	343	355	423	432	434	423	432	434	423	432	434	
No paquete.a10 (6 caja#4		50	48	58	48	58	48	58	58	50	48	48	58	
No paquete.a15-a20)5 caja#4		104.4	118.6	163.6	231	232	250	229.2	232	230.4	231	243.6	248.2	
zuncho .0155 kg x paq(4.49	5.32	5.50	6.55	7.01	6.72	6.55	7.01	6.72	6.55	7.01	6.72	
.0168 kg x paq(0.84	0.81	0.97	0.81	0.97	0.81	0.84	0.97	0.97	0.81	0.81	0.84	
.0168 kg x paq(1.75	1.99	2.75	3.88	3.90	4.20	3.85	3.90	4.01	3.88	4.09	4.17	
GRAPAS METALICAS		364	736	726	696	736	726	696	736	726	696	736	726	8,100
(1) 1 x paque		290	343	355	423	432	434	423	432	434	423	432	434	
(2) 1 x paque		50	48	58	48	58	48	58	58	50	48	48	58	
(3) 1 x paque		104	119	164	231	232	250	229	232	230	231	244	248	
GRAPAS (CAJAS 5,000)		5.36	6.52	6.91	10.42	10.89	10.91	10.42	10.89	10.91	10.42	10.89	10.91	115
(1) 8 x CAJA		3.25	3.85	3.97	4.73	5.07	4.86	4.73	5.07	4.86	4.73	5.07	4.86	
(2) 8 x CAJA		0.48	0.46	0.56	0.46	0.56	0.46	0.48	0.56	0.56	0.46	0.46	0.48	
(3) 8 x CAJA		0.84	0.95	1.31	1.85	1.86	2.00	1.83	1.86	1.91	1.85	1.95	1.99	
CAJAS # 6 4 x platafo		0.80	1.26	1.07	3.38	3.41	3.59	3.38	3.41	3.59	3.38	3.41	3.59	
PAPEL ENGOMADO KO		3.49	8.66	9.28	8.69	8.66	9.28	8.69	8.66	9.28	8.69	8.66	9.28	101
CAJAS # 60.0155 kg/caja		3.49	4.73	4.88	8.42	8.39	8.99	8.42	8.39	8.99	8.42	8.39	8.99	
														12,934
OXIGENO 2.2 m3/millar M		5,880	6,580	7,040	6,580	7,040	6,580	5,880	7,040	7,040	6,580	6,580	5,880	78,700
OAS(GAL) 0.75 gals./milla		2,352	2,632	2,816	2,632	2,816	2,632	2,352	2,816	2,816	2,632	2,632	2,352	31,480
ENERGIA ELECTRICA														
MD		131.04	136.5	136.5	136.5	136.5	131.04	136.5	136.5	131.04	136.5	136.5	136.5	1,672
EA (9.9436 Kw-H/millar)		23,387	26,172	28,001	39,810	41,197	41,436	39,810	41,197	41,436	39,810	41,197	41,436	444,889
ER (3.3145 Kw-H/millar)		7,796	8,724	9,334	10,576	10,944	11,008	10,576	10,944	11,008	10,576	10,944	11,008	123,439
SUPUESTO : EL 30% DE LAS AMPOLLAS SON IMPRESAS														
PINTURA SERIGRAFICA (KO)		9.01	10.88	10.79	17.79	18.70	18.49	17.79	18.70	18.49	17.79	18.70	18.49	195
(12.77 GR/MILLAR)														0
ACEITE SERIGRAFICO (KO)		2.47	2.76	2.96	4.88	5.13	5.07	4.88	5.13	5.07	4.88	5.13	5.07	53
(3.5 GR/MILLAR)														
MALLA (0.00185 MT/millar)			3	3	3		3		3	3		3		31
TOTAL PRODUCCION		2,352	2,632	2,816	2,632	2,816	2,632	2,352	2,816	2,816	2,632	2,632	2,352	

ANEXO 4.6
PRESUPUESTO OPERATIVO 1994
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS POR FUNCION
(S/-)

C O N C E P T O	
50 Ventas Netas	3,809,533
51 A Terceros	3,809,533
52 A Filiales	0
54 A Terceros	
55 A Filiales (o principal) y afiliadas	
Total Ingresos	3,809,533
56 Costo de Ventas	2,718,492
57 Existencia Inicial	
58 Compras	
59 Gastos de Operaciones	
60 Productos Consumidos en Operacion	
61 Existencia Final	
62 Utilidad (Perdida) Bruta	1,091,041
63 Gastos de Ventas	182,838
64 Gastos de Administracion	757,389
65 Utilidad (o perdida) Operativa	150,813
66 Otros ingresos o egresos	(99,972)
67 Cargas Financieras a)	(182,826)
68 Ingresos financieros b)	63,077
69 Ingresos Excepcionales	19,777
70 Cargas Excepcionales	
71 Utilidad antes de participaciones y	
// deducciones Impuesto a la Renta	50,840
72 Impuesto a la Renta	13,727
73 Otras Deducciones	5,084
74 Utilidad (o perdida) del ejercicio	32,029
INCLUY EN:	
a) Intereses y Comisiones	
Perdida Diferencia de Cambio	
TOTAL	0
b) Intereses y Comisiones	
Ganancia Diferencia de Cambio	
TOTAL	0

CONCEPTO	
//150 INGRESOS CORRIENTES	
151 Cobranzas sobre ventas	3,479,682
152 Pais	3,479,682
153 Exterior	
154 Otros ingresos operacionales	63,077
155 Subsidios	
156 Retenciones de Tributos	626,343
157 Total Ingresos	4,169,102
//158 EGRESOS CORRIENTES	
159 Pago por compras de bienes	1,584,042
159.1 Pais	723,512
159.2 Exterior	860,530
160 Cargas de personal	992,421
161 Servicios prestados por terceros	345,202
162 Tributos por cuenta propia	62,585
163 Diversos	563,709
164 Cargas diversas de gestion	279,156
165 Cargas financieras	182,825
166 Deuda Interna	123,253
167 Deuda Externa	
168 Otros	212,637
169 Total Egresos	4,222,577
170 AHORO EN CUENTA CORRIENTE	(53,475)
171 INGRESOS DE CAPITAL 1)	
172 GASTOS DE CAPITAL	78,780
173 Formacion Bruta de Capital	78,780
174 Inversiones financieras	
175 Otros	
176 SUPERAVIT (DEFICIT) ECONOMICO	(132,255)
177 FINANCIAMIENTO CONCRETADO	151,245
178 EXTERNO NETO	0
179 Desembolsos	
180 (Amortizacion)	
181 INTERNO NETO	151,245
182 Largo Plazo Neto	0
183 Desembolsos	
184 (Amortizacion)	
185 Corto Plazo Neto	151,245
186 Desembolsos	860,530
187 (Amortizacion)	(709,285)
188 CAJA INICIAL	12,000
189 SUPERAVIT (DEFICIT) DE CAJA	30,991
190 FINANCIAMIENTO POR CONCRETAR 2)	0
191 CAJA FINAL	30,991

ANEXO 4.8
PRESUPUESTO DE INVERSION 1994
FUENTES DE FINANCIAMIENTO
(S/.)

Empresa : AMPOLLAS FARMACEUTICAS
Sector : IND. MANUFACTURERA
Codigo : 2610-6

TIPO DE INVERSION PROYECTO	RECURSOS PROPIOS		APORTES DE CAPITAL		DEUDA INTERNA CONCERTADA		DEUDA INTERNA POR CONCERTAR		D. EXTERNA CONCERTADA		D. EXTERNA POR CONCERT.		TOTAL		TOTAL GENERAL	
	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.	M.E.	M.N.+M.E.	
ADQUISICIONES DE ACTIVO FIJO ADMINISTRATIVO																
EQUIPO DE COMPUTO	13,780												13,780	0	13,780	
													0	0	0	
SUB TOTAL	13,780		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13,780	0	13,780	
													0	0	0	
INVERSIONES DE REPOSICION																
02 COMPRESORAS	65,000												65,000	0	65,000	
													0	0	0	
SUBTOTAL	65,000		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	65,000	0	65,000	
													0	0	0	
PROYECTOS EN EJECUCION																
SUBTOTAL	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
													0	0	0	
PROYECTOS NUEVOS																
SUBTOTAL	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
													0	0	0	
TOTAL	78,780		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	78,780	0	78,780	
													0	0	0	
RESUMEN																
I Trimestre													0	0	0	
II Trimestre	13,780												13,780	0	13,780	
III Trimestre	65,000												65,000	0	65,000	
IV Trimestre													0	0	0	
TOTAL	78,780		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	78,780	0	78,780	
Equivalente en Miles de US\$													0	0	0	
I Trimestre													0	0	0	
II Trimestre	5												5	0	5	
III Trimestre	25												25	0	25	
IV Trimestre													0	0	0	
TOTAL	30		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	30	