

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERIA
FACULTAD DE INGENIERIA ECONOMICA Y CC. SS.



ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

INFORME DE INGENIERIA

PARA OPTAR EL TITULO DE:

INGENIERO ECONOMISTA

FRANCISCO MIGUEL MANCO YAYA

PROMOCION 1986

LIMA - PERU

1994

•

INDICE

| | Pág. |
|---|------|
| I. Curriculum Vitae | . 1 |
| II. Relación de trabajos realizados | 8 |
| III. Resumen de trabajos técnicos | 21 |
| Anexos: | |
| Anexo A: Artículos elaborados para EFFICACIA | |
| Anexo B: Formatos de Declaración Jurada para Incremento de Precios | |

I.- CURRICULUM VITAE COMENTADO

DATOS PERSONALES

| | |
|----------------------------|------------------------------------|
| NOMBRES Y APELLIDOS | Francisco Miguel Manco Yaya |
| FECHA DE NACIMIENTO | 8 de Mayo de 1962 |
| ESTADO CIVIL | Soltero |

EDUCACION

| | |
|-------------|---|
| 1988 | Bachiller en Ingeniería Económica y Ciencias Sociales Universidad Nacional de Ingeniería |
| 1988 | Programa Avanzado de Finanzas - PADE Escuela de Administración de Negocios para Graduados - ESAN Marzo - Diciembre |

OTROS ESTUDIOS DE ESPECIALIZACION

| | |
|-------------|--|
| 1993 | Formulación y Evaluación de Proyectos Pontificia Universidad Católica del Perú - PUCP Abril - Diciembre |
|-------------|--|

- 1992** **Administración y Organización**
Escuela de Administración de Negocios para
Graduados - ESAN
Marzo - Mayo
- 1990** **Fundamentos Financieros en la Gestión Empre-**
sarial

Escuela de Administración de Negocios para
Graduados - ESAN

Octubre - Diciembre

Distinción: 2do. Puesto
- 1989** **Banca y Finanzas**
Universidad de Lima
Octubre - Diciembre
- 1989** **Gerencia**
Instituto Peruano de Administración de Empresas
- IPAE
Mayo - Agosto

1987

Gerencia Financiera Básica

**Escuela de Administración de Negocios para
Graduados - ESAN**

Octubre - Diciembre

SEMINARIOS

1992

Comercio Exterior Intensivo

**Instituto Superior de Comercio Exterior "Raymond
Barre"**

Febrero - Marzo

1989

Inflation Accounting

Price Waterhouse

Noviembre

1989

Lotus Avanzado

Cosapi Data

Octubre

1988

Seguros de Accidentes Personales

Seguros de Automóviles

Compañía de Seguros "Popular y Porvenir"

Junio

EXPERIENCIA PROFESIONAL

| | |
|-----------------------------|---|
| EMPRESA | Sociedad Agente de Bolsa "LA MONEDA" S.A. |
| DIRECCION | Av. Juan de Aliaga 426-Magdalena |
| TELEFONO | 61-9971, 61-9720, 62-9988 |
| GIRO DE LA EMPRESA | Realizar intermediación en el mercado bursátil y extrabursátil, asesoría en materia de valores y operaciones de bolsa, colocación de emisión primaria o secundaria, prestar servicios de administración de cartera, administrar fondos y otras operaciones y servicios con la actividad de intermediación en el mercado de valores autorizado por CONASEV. |
| FECHA DE INGRESO | 1 de Enero de 1994 |
| CARGO | Gerente de Administración |
| FUNCIONES REALIZADAS | Controlar y Ejecutar las actividades relacionadas con el Ambito Administrativo: Supervisión y Evaluación de los Contratos a) Seguros b) Mantenimiento de Activos y/o Equipos Supervisión del Personal Seguimiento del Presupuesto y su Control Evaluación de las Compras y Suministros Elaboración de Procedimientos Administrativos Control de los Activos de la Empresa y su Inventario Semestral Programar la Capacitación y Entrenamiento del Personal |

| | |
|-----------------------------|---|
| EMPRESA | Consortio La Moneda S.A. |
| DIRECCION | Av. Juan de Aliaga 426-Magdalena |
| TELEFONO | 61-9971, 61-9720, 62-9988 |
| GIRO DE LA EMPRESA | Servicios de Asesoría, Servicios Financieros, de Inversión y Sistemas, Con el Objeto de Fomentar La Eficacia y Productividad Empresarial |
| FECHA DE INGRESO | 1 de Junio de 1992 |
| FECHA DE SALIDA | 31 de Diciembre de 1993 |
| CARGO | Gerente de Finanzas y Administración |
| FUNCIONES REALIZADAS | Controlar y Ejecutar las actividades relacionadas con el Ambito Financiero y Administrativo: |

Supervisión de la Contabilidad
Supervisión del Personal
Contacto con Entidades Financieras
Presupuesto y Control
Flujo de Caja
Control de Costos
Elaborar reportes mensuales para Toma de Decisiones
Realizar Gestiones ante la SUNAT
Seguimiento de los Seguros

| | |
|---------------------------|---|
| EMPRESA | Reactivos Nacionales S.A. |
| DIRECCION | Av. Néstor Gambetta Km. 5.2-Callao |
| TELEFONO | 52-6192 |
| GIRO DE LA EMPRESA | Industria Química en general, especialmente la manufactura de reactivos para uso en la industria minera, pudiendo ejercer las demás actividades conexas o que favorezcan a su giro social, inclusive comercializar productos químicos. |

| | |
|-----------------------------|--|
| FECHA DE INGRESO | 4 de Enero de 1988 |
| CARGO OCUPADO | Asistente de Finanzas |
| HASTA | 2 de Agosto de 1991 |
| CARGO PROMOVIDO | Jefe de Costos y Presupuestos |
| DESDE | 5 de Agosto de 1991 |
| FECHA DE SALIDA | 30 de Abril de 1992 |
| FUNCIONES REALIZADAS | <p>Controlar y Ejecutar las actividades relacionadas con el Ambito Financiero:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Supervisión de la Contabilidad de Costos - Supervisión del Personal a su Cargo - Determinar Costos de Reposición - Presupuesto Anual y Control Trimestral - Elaborar Informes para la Toma de Decisiones - Seguimiento y Actualización de los Seguros de la Empresa - Control de Costos (Punto de Equilibrio) - Miembro del Comité de Licitaciones Públicas. - Miembro del Comité de Costos |
| EMPRESA | Consortio La Moneda S.A. |
| DIRECCION | Av. Juan de Aliaga 426-Magdalena |
| TELEFONO | 61-9971, 61-9720, 62-9988 |
| FECHA DE INGRESO | 1 de Junio de 1986 |
| FECHA DE SALIDA | 30 de Diciembre de 1987 |
| CARGO ULTIMO | Coordinador de Producción |
| CARGO ANTERIOR | Analista Revista "EFFICACIA" |
| FUNCIONES REALIZADAS | <ul style="list-style-type: none"> - Análisis Económico-Financiero para el Area de Investigación Económica - Encargado del Banco de Datos de la Empresa |

EMPRESA : **Consortio La Moneda S.A.**
DIRECCION : **Av. Juan de Aliaga 426-Magdalena**
TELEFONO : **61-9971, 61-9720, 62-9988**
FECHA DE INGRESO : **Mayo 1989**
FECHA DE SALIDA : **Enero 1990**
LABOR : **Tiempo Parcial**
CARGO : **Analista Económico-Financiero**
FUNCIONES REALIZADAS : - **Encargado de la Sección de "INDICADORES"**
 - **de la Revista "EFFICACIA"**
 - **Colaborar con Artículos**

II. RELACION DE TRABAJOS TECNICOS REALIZADOS

EMPRESA : REVISTA "EFFICACIA" S.A.
PERIODO : 01.06.86 - 30.12.87

- **Revisión del Presupuesto 1986 y preparar el Plan de Acción junio-diciembre 1986. En el año 1987 tuve a mi cargo la elaboración del presupuesto anual y su posterior control.**

- **Establecer contactos con diferentes entidades públicas que podían proveer de información no sólo a la revista, sino también para otra publicación del grupo que se realizaba mensualmente dirigido a grupos empresariales. Entre estas entidades podemos señalar las siguientes:**

- a) Banco Central de Reserva del Perú - BCRP**
- b) Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI**
- c) Ministerio de Industria - Oficina Sectorial de Planificación**
- d) Ministerio de Energía y Minas - Oficina de Estadística**
- e) Ministerio de Agricultura - Oficina de Estadística**
- f) Bolsa Valores de Lima (BVL) - Oficina de Estudios Económicos**
- g) Cámara Peruana de la Construcción - CAPECO**
- h) Superintendencia de Banca y Seguros - SBS**
- i) Instituto de Comercio Exterior - ICE**

- **Creación de un Banco de Datos para la empresa con información estadística desde 1950 hasta 1985 en términos mensuales y anuales en los casos que fuera posible. Desde 1986, se preparó la información tanto en forma mensual, como anual para los diferentes indicadores económicos**

- **Escoger de las normas legales publicadas en el diario oficial "El Peruano" las leyes, decretos legislativos y supremos, resoluciones y otros que se consideraban importantes dentro de los ámbitos: empresarial, financiero, económico, tributario. Debía considerarse lo más saltante**

del texto, pues el espacio de que se disponía en la revista era corto. En la revista se publicaba dentro de la sección denominada "COMPENDIO DEL MES"

- Elaborar pequeños informes que aparecerían en la revista en la sección denominada "INDICADORES". El criterio seguido para su publicación era establecer cuáles de todos los indicadores de la economía peruana había tenido comportamientos que merecieran comentarios. Una vez escogidos los indicadores se entrevistaba a ejecutivos de empresas líderes en el mercado y también a reconocidos investigadores económicos, sobre los problemas que hubieran afectado a las empresas y la economía peruana y también sus perspectivas en el corto y mediano plazo.

- Participación de apoyo principalmente, en la elaboración del Documento preparado para el Instituto Peruano de Administración de Empresas -IPAE- con ocasión del Congreso de Gerencia, sobre el Tema: "La Productividad en el Perú". Elaboración de cuadros estadísticos y gráficos.

- Enviar información y/o atender requerimientos de los suscriptores de la revista sobre diversos indicadores económicos, así como también de empresas asociadas al grupo.

- Desde mediados de 1987, ocupé el cargo de coordinador de producción. En adición a las anteriores labores me encargaba de la edición final de la revista. Esta labor implicaba que los artículos se encuentren listos en la fecha estipulada con los analistas y articulistas externos, para no retrasar la salida al mercado de la revista. Adicionalmente, periódicamente se debía evaluar en el mercado los precios que se cobraban por la impresión de una revista de similares características, pues éste era uno de los costos más significativos.

- El año 1989, colaboré a tiempo parcial con la revista (mayo 89/ enero 90) a la par de dedicarme a la sección denominada "INDICADORES". También elaboré artículos que fueron

publicados pudiendo señalar los siguientes:

- a) México: Resultados de un Programa Serio EFFICACIA Mayo 89 Año 5, No. 43**
- b) La Inflación y los resultados de la Empresa EFFICACIA Julio 89 Año 5, No. 45**
- c) Márgenes y Rentabilidades de las Empresas del Perú, EFFICACIA Setiembre 89 Año 5, No. 47**

Los artículos y los indicadores se pueden apreciar en el anexo "A"

EMPRESA : REACTIVOS NACIONALES S.A.
PERIODO : 04.01.88 - 02.08.91
CARGO : ASISTENTE DE FINANZAS

- **Análisis Financiero.**- Esta labor la realizaba mensualmente luego de la publicación del Balance Mensual por parte del Departamento de Contabilidad. Con posterioridad debía presentar un informe al Gerente de Finanzas. Para lo cual se debía efectuar el análisis de los ratios siguientes: Liquidez, Endeudamiento, Gestión, Rentabilidad. Para realizar tal labor, se elaboró un Banco de Datos con la información pertinente para hallar los ratios señalados anteriormente. Con este propósito se clasificó la información en términos anuales para el período comprendido entre 1980-1986. Desde 1987 en adelante a la par de tener el dato anual se contaba también con el dato mensual, con la finalidad de establecer comparaciones entre meses de diferentes años. Sin embargo, como consecuencia del proceso inflacionario que afectó la economía peruana principalmente el período 1988-1990 esta labor perdió su valor como información, por la distorsión que generó la inflación en los Estados Financieros de las empresas.

- **Flujo de Caja.**- Se realizaba semanalmente con el propósito de efectuar un control estricto de los egresos y realizar una cobranza efectiva. Se trataba en lo posible de cumplir con lo proyectado en el presupuesto y evitar en lo posible gastos financieros innecesarios. Asimismo, se debía de efectuar una proyección del flujo para los próximos meses-tres meses por lo general-, considerando el probable entorno que enfrentaría la empresa en dicho período.

- **Presupuesto Anual y su control Trimestral.**- Implicaba la preparación del Presupuesto Anual de acuerdo con la información proporcionada por todas las gerencias de la empresa y las metas y objetivos establecidos por el Directorio. Así también cumplir con las pautas establecidas por la Corporación Nacional de Desarrollo-CONADE. Luego de terminada esta

labor, observaba que era necesario firmar el Presupuesto, acto que no podía realizar por no tener título profesional. De esta manera, el trabajo que había realizado era refrendado por mi superior el Gerente de Finanzas. Además, para cumplir con los requisitos exigidos por la CONADE era necesario que se apruebe el Presupuesto en sesión de Directorio.

- **Seguimiento de los Seguros.**- Considerando que la empresa se dedica a la fabricación de reactivos químicos, la probabilidad de que ocurra algún siniestro en las instalaciones de la fábrica es elevada.

La compañía Reactivos Nacionales mantenía los siguientes seguros:

- **Póliza de Lucro Cesante.**- Lo que esta póliza aseguraba era la **Utilidad de la Empresa**. El período era anual-con inicio en el mes de Julio hasta Junio del año siguiente- para lo cual debía de estimar el importe de las utilidades que obtendría la empresa en dicho período. En caso de ocurrir algún siniestro, se cubrirían posibles pérdidas en que incurriría la empresa con la suma asegurada. Esta labor tuvo una importancia significativa, en 1989 cuando se produjo un atentado terrorista contra la empresa lo que obligó a la paralización del proceso productivo por un período de tres meses. Se tuvo que realizar un trabajo coordinado con los Ajustadores designados por la Compañía de Seguros, para explicarles el por que se había considerado la utilidad indicada en la Póliza de Lucro Cesante.

- **Póliza de Rotura de Maquinaria.**- Los bienes asegurados dentro de esta póliza eran: Calderos, Grupos Electrógenos, Cargador Frontal y Montacarga. Cada año debía de realizar un reajuste en el valor de todas las maquinarias y equipos de la compañía, al igual que en el caso anterior fue significativa para la empresa, pues según los valores declarados en la póliza se tenía que efectuar el reintegro de la maquinaria y equipos siniestra dos.

- **Póliza de Incendio.**- Los bienes asegurados eran los edificios, maquinaria, equipos,

muebles, enseres y existencias. Era otra de las pólizas que tenían importancia significativa por el monto asegurado y también por el importe de la prima.

- Póliza de Transporte Flotante.- La cobertura de esta póliza era contra guerra, huelga y conmoción civil. Dentro de esta póliza se consideraban, los repuestos, maquinarias, máquinas pesadas, productos químicos, instrumentos de medición electrónica y mercaderías que la empresa necesitaba en el proceso productivo.

- Póliza de Automóviles.- Principalmente cada año debía de realizar el ajuste correspondiente para los diversos vehículos de la compañía, considerando el modelo y el año de fabricación. Pese a que existía una cláusula de reajuste automático, en algunas oportunidades también se tuvo que realizar ajustes trimestrales, ello como producto del proceso de apertura del mercado que permitió una reducción en el valor de los automóviles. La cobertura de esta póliza incluye: Daños por huelgas, conmoción civil, daño malicioso, vandalismo y responsabilidad civil.

- Póliza de Seguro de Vida.- Debido al riesgo existente en una planta química, se tomó este seguro. Se clasificó al personal en dos grupos: obreros y empleados. Sin embargo se optó por establecer un único importe por cada persona.

- Póliza de Equipo Electrónico.- Se incluía en este rubro a los equipos de precisión (Balanza Electrónicas, Espectrofotómetros, etc) y por otro lado también a los equipos de cómputo. Pude observar que la empresa dentro de este rubro tenía asegurado el software de contabilidad por una cantidad excesiva en dólares, por ello una de mis primeras sugerencias fue hacer copia tanto del software, así como también de la información contable en archivos cada mes. Esta acción permitió reducir el pago de la prima correspondiente. Los auditores internos de la principal CENTROMIN PERU, estuvieron de acuerdo con la acción tomada.

- **Póliza de Deshonestidad y Otros.**- En esta Póliza lo que debía de determinar era el volumen de efectivo y/o valores a transportar, también se incluía el activo fijo y existencias, se llenaban de acuerdo a un formato preparado por la compañía de seguros.

- **Otras Pólizas.**- Entre las cuales podemos citar las pólizas de seguro de vida por las personas que realizaban viajes a los diversos campamentos mineros. Sólo se tenía que informar oportunamente de las personas que se incluían en el viaje a nuestros asesores en seguros, pues ellos realizaban las coordinaciones correspondientes con la compañía de seguros. Asimismo, las pólizas de Asistencia Médica, en las cuales lo único que se tenía que negociar era que tipo de coberturas quería la empresa y cuál de las clínicas tenía además de un buen servicio, un costo razonable.

- **Costo de Reposición de Productos Terminados.**- Para llevar a cabo esta labor debía de contar primero con los estándares de producción, por cada línea de producción, así como también los demás costos incurridos como: mano de obra (directa e indirecta) incluyendo en este rubro las cargas sociales y la indemnización, fuerza motriz (energía eléctrica, petróleo, agua). En este último rubro la Gerencia de Operaciones había determinado los porcentajes que se asignarían a cada una de las plantas. Para completar la información, se agregaba la depreciación, seguros, mantenimiento de maquinaria y equipo, y otros costos indirectos de fabricación.

- **Análisis de Costos para determinación de precios.**- Con posterioridad al anterior análisis, y deseando tanto la Gerencia General como la Gerencia de Comercialización establecer el valor de venta final. Se elaboraba un cuadro resumen, con información que proporcionaba la Gerencia de Comercialización del valor CIF de diferentes lugares de procedencia al cual se agregaba el ad-valorem, la comisión de la agencia de aduana, el costo del financiamiento y el

costo de mantener inventarios. Estos valores se confrontaban con el costo de reposición hallado anteriormente.

- Preparar Reportes Mensuales.- Dentro de este grupo de informes se presentaba a la Gerencia de Finanzas lo siguiente:

a) Cuadros comparativos del consumo de materias primas en el proceso productivo (estándar versus real)

b) Elaboré un informativo cuya publicación era mensual el mismo que contenía información concerniente a la empresa -Producción, Ventas, Movimiento de Inventarios, Colocaciones en Moneda Nacional y Extranjera- y además información general como: Inflación Mensual y Acumulada, Remuneración Mínima Vital, Costo del Dinero a través de sus diferentes alternativas de financiamiento : Oficial según el BCR y Paralelo en la Bolsa de Valores de Lima, Devaluación Mensual y Acumulada, etc. La circulación de este informativo, estaba restringida a los miembros del Directorio y los Gerentes de la Empresa.

c) Posteriormente, elaboré otro informativo, que era de circulación general, pues sólo se presentaba información que aparecía en diarios y revistas. Por ejemplo, tenemos la Unidad Impositiva Tributaria (UIT), cuyo conocimiento permitía a la empresa efectuar compras, pues éstas se encontraban sujetas a un porcentaje de la UIT. Si el bien que se deseaba adquirir excedía de tal importe, se procedía a efectuar una Licitación Pública, en caso contrario se procedía a efectuar la compra. El informativo también incluía datos de la inflación y devaluación en términos mensuales y acumulados.

d) Otros solicitados tanto por la Gerencia de Finanzas, así como también por la Gerencia General

- Miembro del Comité de Licitaciones.- Por las características de la empresa -encontrarse bajo

el ámbito estatal, aunque fuera de derecho privado- ésta debía de realizar licitaciones públicas, principalmente en el rubro de materias primas que en su gran mayoría eran importadas, aunque también se efectuaban compras en otros rubros como: equipo electrónico, grupo electrógeno, calderos, retortas, etc. El Comité estaba compuesto generalmente por las siguientes personas:

- Gerente de Producción y/o Jefe de Producción: Su participación se enmarcaba a comentarios sobre el rendimiento, calidad, pureza del producto terminado, producto de la utilización de las materias primas o insumos comprados a algunos de los participantes en la licitación. En el caso de maquinaria y equipos, contaba con la colaboración del Ingeniero Industrial de la Planta.

- Jefe del Laboratorio de Control de Calidad.- En cuyo Laboratorio se realizaban las pruebas a que eran sometidas las muestras de materias primas o insumos presentadas por los participantes en las licitaciones. Participaba sólo en lo relacionado a materias primas, insumos, equipos para laboratorio.

- Gerente de Logística y/o Jefe de Compras.- Esta área era la encargada de las compras y de llevar a cabo el proceso de licitación pública. Debía de estar actualizado constantemente en relación a los valores CIF, en el caso de las materias primas importadas, y el precio de mercado, en el caso de los insumos nacionales

- Asistente de Finanzas.- Cuya participación se limitaba fundamentalmente a comparar en términos financieros cuál de las propuestas presentadas a la empresa resultaba más conveniente.

El proceso de licitación pública se iniciaba con la publicación en diarios de circulación

nacional- "El Peruano" carácter obligatorio y El Comercio y/o Expreso-, en los cuales se indicaba el objeto de la licitación, el importe y el valor de venta de las bases. El día de la apertura de sobres se procedía de la siguiente manera:

- El Gerente de Logística recepcionaba las ofertas de cada una de las empresas participantes en la licitación.

- Luego se procedía a hacer de conocimiento de todos los participantes lo siguiente: Precio, Cantidad, Cronograma de Entrega, Forma de Pago. Eran factores importantes la calidad en el caso de materias primas y el Garantía/Servicio técnico en el caso de maquinaria y equipos. Para que sea válida una licitación debían de presentarse como mínimo dos (2) postores. Luego que terminaba la recepción de las ofertas, se reunían los miembros del comité, para determinar de manera preliminar cual de las propuestas era la mejor. Sin embargo, posteriormente se preparaba un cuadro comparativo que contenía las ofertas de las empresas participantes, asignando algunos puntajes (pesos) a los rubros mencionados líneas arriba. Durante mi permanencia en la empresa, participé en varias oportunidades en las siguientes licitaciones convocadas:

A) Rubro de Materias Primas.- Podemos señalar las siguientes:

Xantato: Azufre, Carbón, Potasa Cáustica, Alcohol Amílico, Soda Cáustica.

Ditiofosfatos: Acido Cresílico, Pentasulfuro de Fósforo, Mercapto Benzotiazol (MBT), Tiocarbanilida.

B) Rubro de Materiales Auxiliares.- Los siguientes:

Xantatos: Sacos y Bolsas

Ditiofosfatos: Cilindros

C) Construcciones.- Por ejemplo, construcción del cerco perimétrico de la empresa

D) Compra de Maquinaria y Equipo.- Podemos señalarlos siguientes:

- Adquisición de Grupo Electrónico
- Adquisición de Equipos para Laboratorio Metalúrgico
- **Impuestos.-** Determinar los importes correspondientes al Pago de los Impuestos al Patrimonio Predial, Licencia de Funcionamiento, al Patrimonio Automotriz, etc
- **Determinar el Punto de Equilibrio de la Empresa.-** Este análisis lo realizaba en base a la información obtenida del costo de reposición. Consideraba importante indicar a la empresa cual era su punto de equilibrio operativo, así como también su punto de equilibrio financiero.
- **Preparación del Sistema de Costos Computarizados.-** Esta labor se realizó conjuntamente con la empresa que había proporcionado el software de contabilidad, con la finalidad de aprovechar toda la información que contenía el programa y tener toda la información contable dentro del mismo sistema, siendo el sistema de costos un sub-menú dentro del programa elaborado.
- **Miembro del Comité de Reducción de Costos.-** La estrategia dentro de este comité era incidir en aquellos costos que eran significativos, en los cuales la toma acciones inmediatas representaría para la empresa la obtención de beneficios. En el cumplimiento de esta labor -fui designado por la Gerencia General- tuve que enfrentar algunas dificultades. Estas considero eran propias de personas que nunca habían sentido una fiscalización a su labor y por el contrario se enorgullecían de que hacían las cosas bien. El problema que tuve que enfrentar con la Gerencia de Operaciones, fue muy serio. Sin embargo, se pudo demostrar que en su área no existía un control sobre los implementos que se entregaba a los trabajadores (vg. zapatos de seguridad, guantes, mamelucos, cascos, entre otros), de cómo se extraviaban las bolsas que se utilizaban en el ensacado del producto terminado. Cómo se perdía producto

terminado (vg. en varias oportunidades se perdió cargas de producto terminado de Ditiósfatos, los reprocesos a que eran sometidos los xantatos, etc). El ensacado era realizado en forma manual, cuando en otras plantas este proceso se había automatizado. La persistencia en los turnos de noche, cuando la mayoría de empresas del país habían reducido uno o dos turnos, significaban un mayor egreso a la empresa, por los costos adicionales. Se permitió que trabajadores obreros que eran conocidos por faltar al trabajo, compensaran la falta con trabajo en horario nocturno.

- **Sustentación del Incremento de Sueldos y Salarios.**- Esta labor la realice conjuntamente con la Gerencia de Relaciones Industriales ante la Corporación Nacional de Desarrollo (CONADE) sustentando esta información con cuadros comparativos de los posibles aumentos y el efecto que tendrían estos en los costos de producción. Participe con ocasión del pliego de reclamos del año 1991.

- **Abandono de Líneas de Producción.**- Un caso significativo fue la Producción de Soda Cáustica al 95% (sólida) pese a que la instalación de dicha planta fue realizada básicamente por la propia empresa, por falta de visión (no previeron la apertura de mercado) el costo de producción era elevado por los bajos volúmenes de producción frente al costo del producto importado. El otro caso fue el del Laboratorio Metalúrgico el cual no significó para la empresa utilidad en ningún sentido, durante todo el período que permanecí en la empresa.

- **Toma anual de inventarios.**- Esta labor se realizaba dos veces al año. Involucraba el conteo físico de los productos terminados, las materias primas en almacén correspondientes, los repuestos y demás, los mismos que se confrontaban con los Kardex que se tenían en el área de almacenes y despachos. La labor principalmente se centraba en distribuir al personal en equipos para realizar la labor en forma óptima. Una vez obtenido los resultados, efectuaba

el análisis de la rotación que habían tenido los inventarios, clasificándolos en tres rubros A, B y C. Los denominados A eran los de alta rotación, los B de mediana rotación y C los de muy baja o ninguna rotación. En el caso del rubro C se emitía un informe a la Gerencia de Finanzas -que lo remitía a la Gerencia General y Gerencia de Logística-, en el cual indicaba tanto el importe de la compra y su cantidad, así como lo requerido en el momento de la compra.

III. RESUMEN DE TRABAJOS TECNICOS

ENTIDAD: REVISTA EFFICACIA S.A.

CARGO: COORDINADOR DE PRODUCCION Y ANALISTA ECONOMICO

PERIODO: 01/06/1986 AL 30/12/1987

EFFICACIA: PLAN DE ACCION Y PRESUPUESTO 1986

I. Revisión del Proyecto EFFICACIA

1. Los objetivos propuestos para la revista

2. El mercado y la competencia

- La competencia
- El mercado potencial
- Política de Precios

3. Las características de EFFICACIA

II. BALANCE A JUNIO 1986

1. En cuanto a contenido

- Estructura actual contra Proyecto original
- Temática abordada
- La importancia otorgada a cada sección
- Nivel, lenguaje

2. En cuanto a la aceptación del producto

- Comentarios recibidos
- Prestigio adquirido

3. En cuanto a la política de promoción y colocación

- Evolución de suscripciones
- Campañas realizadas y resultados
- Personal responsable de colocación

III. OBJETIVOS JUNIO-DICIEMBRE 1986

1. En cuanto a nivel y contenido

- Liderazgo en el mercado
- La revista **INDISPENSABLE** del empresario
- Comentarios frecuentes en círculos empresariales y académicos del país

2. En cuanto a la colocación

- Posicionamiento completo en gran y mediana empresa
- Meta cuantitativa: 1,000 suscripciones a fines de 86

IV. POLITICAS JUNIO-DICIEMBRE 86

1. En cuanto al producto

- Estructura temática
- Nivel, lenguaje
- Prontitud en la edición

2. En cuanto a la promoción y colocación

- Precio de suscripción
- Tarjeta de crédito
- Multiplicador de suscriptores actuales
- Comisionistas
- Campañas en gremios empresariales
- Publicidad en medios de comunicación

3. En cuanto a reducción de costos

- Impresión
- Personal

V. PRESUPUESTO 1986

- 1. Supuestos generales**
- 2. Escenarios alternativos**
- 3. Flujo de caja**
- 4. Punto de equilibrio**

I. UNA REVISION DEL PROYECTO EFFICACIA

1. LOS OBJETIVOS PROPUESTOS PARA LA REVISTA

EFFICACIA fue concebida como una revista especializada en empresa, economía y finanzas de mucha rigurosidad académica pero, simultáneamente, de entendimiento fácil para todo aquel empresario, investigador o estudiante interesado en dichos temas.

EFFICACIA debía ser un medio de formación del empresario moderno que necesita nuestro país. Aquel debía estar al día en enfoques gerenciales de éxito en nuestro país y el mundo. Igualmente, ser capaz de entender el entorno macroeconómico, tanto a nivel mundial y los efectos sobre nuestro país, como a nivel interno y los efectos sobre la empresa. Asimismo, tener un entendimiento claro del manejo financiero y de las posibilidades que se le presentan en el mercado de capitales.

Por último, y lo que constituye quizá el objetivo fundamental de la revista, el empresario peruano debía tener una visión de largo plazo con objetivos, metas y una estrategia clara que orientara su acción cotidiana.

De esta forma, el proyecto **EFFICACIA** es una pieza clave dentro de la integralidad del proyecto **CONSORCIO LA MONEDA** en su búsqueda de aumentar la eficacia y productividad empresarial a través de la difusión periodística, los servicios de asesoría empresarial, de sistemas, de seguros y de comercio exterior y la intermediación en el mercado primario y secundario de capitales.

EFFICACIA por antonomasia, debía ser el órgano difusor de la gama de actividades que realiza **CONSORCIO LA MONEDA**. Las secciones y artículos de la revista debían estructurarse para lograr dicho objetivo. La forma de promoción mas adecuada seria a través

de la excelencia técnico-académica de los informes y artículos presentados acerca de cada actividad específica.

De acuerdo con las políticas rectoras de las actividades de CONSORCIO LA MONEDA, y especialmente acorde con la noción de centro de utilidades, EFFICACIA debía lograr el número adecuado de suscripciones para generar un margen de contribución neto a CONSORCIO LA MONEDA. Se calculo que 1,000 era un nivel aceptable de suscripciones dado que el punto de equilibrio se sitúa alrededor de las 600 suscripciones.

2. EL MERCADO Y LA COMPETENCIA

Se considera que, a pesar de existir varias publicaciones de corte similar en el medio, existe espacio para EFFICACIA tal como se plantea.

La competencia

Perú Económico tiene 7 años en el mercado y 600 suscripciones aproximadamente en la actualidad (su mayor nivel histórico de suscripciones ha sido de 2,000). Tiene su prestigio reconocido como publicación de corte macroeconómico, y precisamente allí reside su debilidad: se queda en lo macro y deja al empresario muchas veces "en las nubes". Es relativamente pequeña (16 páginas a dos columnas), de periodicidad mensual y el costo de suscripción anual al momento de salir EFFICACIA fue de 2 mil intis y al iniciar 1986 se incremento a 2,800 intis (la suscripción en dólares se ha mantenido en US\$ 240).

The Andean Report es una publicación en inglés y aparece desde 1975. en la actualidad tiene 500 suscripciones de las cuales un 20% proviene del exterior. Se caracteriza por tener un formato mas periodístico, aunque con un buen nivel en cuanto al tratamiento de la

información económica. Al respecto cabe señalar que su análisis suele ser mucho mas sectorial y concreto que el de Perú Económico. El idioma inglés le resulta una ventaja para colocar en el exterior, pero una desventaja para ampliar su captación local. Se edita mensualmente con 20 páginas a dos columnas. Su costo varia mensualmente y existe una marcada diferencia entre el precio en soles y en dólares. A Diciembre 85 la suscripción anual en soles era de 3,250 intis y de US\$ 520.

Medio de Cambio se edita desde 1983 y tiene en la actualidad cerca de 2,500 suscripciones. Aparece quincenalmente con un promedio de 32 páginas, de las cuales la mitad son de publicidad. Trata temas tanto económicos como empresariales de mucha actualidad, aunque de manera superficial. Se caracteriza también por darle importancia a rumores (aunque después sean desmentidos) de la política económica y de situación de empresas. Su precio al salir EFFICACIA era de 1,600 intis y es hoy de 1,900 intis (la tarifa en dólares se ha mantenido en US\$140)

Unos dos meses antes de la primera edición de EFFICACIA aparecieron en el mercado simultáneamente dos publicaciones semanales mas restringidas en cuanto a temática (bolsa). Estas son Medio Financiero y Semana Bursátil a un costo de 2,500 y 3,000 intis respectivamente. Al parecer, ninguna de las dos ha tenido el éxito esperado por sus editores, calculándose que las suscripciones se han estancado en el número de 200 para ambos casos. Vista las características de la competencia, se decidió que EFFICACIA debía abordar tanto temas económicos y financieros como empresariales, con una profundidad y calidad suficientes de forma tal de convertirse en un instrumento **INDISPENSABLE** para el empresario de los segmentos medios y altos.

El mercado potencial

Para medir el tamaño del mercado al cual se dirige EFFICACIA, utilizaremos la información de las empresas que se encuentran registradas en la CONASEV. El número total de empresas que se incluyen en dichos registros asciende a 2010, de los cuales 1247 (el 62%) tienen ingresos brutos anuales de 300 mil y 1 millón de dólares anuales; 281 (el 14%) se ubican en un rango de ingresos de entre 1 y 2 millones de dólares anuales y las 482 restantes (el 24%) superan los 2 millones de dólares por año.

Como se sabe, dentro de estos rangos de ingresos, las empresas deben enviar periódicamente información a CONASEV en forma obligatoria. De ello podemos deducir, que estamos considerando a casi la totalidad del universo nacional relevante.

Si consideramos que Perú Económico y Andean Report se dirigen al mismo segmento del mercado de EFFICACIA y, que los tres grupos de suscriptores son mutuamente excluyentes, el mercado potencial sería de 1000 empresas (2010 menos 1010 suscripciones de 'la competencia'). Sin embargo, en la realidad las empresas más grandes (482 en total) adquieren más de una publicación especializada en economía y finanzas, con lo que en términos efectivos el número de probables empresas suscriptoras bordearía las 1,500. A lo anterior podemos agregar la posibilidad de colocar más de una suscripción por empresa, sobre todo en las empresas más grandes.

En el cuadro siguiente, se presenta información complementaria referente a la actividad económica y monto de ingresos brutos, de las empresas que constituyen el mercado potencial de la revista. Como puede apreciarse, el mayor número de empresas se encuentra en tres sectores: en la industria manufacturera (422 firmas), en el comercio al por mayor (480 compañías) y en el comercio al por menor (294 empresas)

Cuadro No. 1

**EMPRESAS DE MAYOR INGRESO BRUTO EN 1989
CLASIFICADAS POR ACTIVIDAD ECONOMICA**

| Actividad Económica | C A T E G O R I A S * | | | TOTAL |
|---------------------------------|-----------------------|------------|------------|--------------|
| | A | B | C | |
| Agric., Caza, Silvic. y Pesca | 31 | 4 | 3 | 38 |
| Explotación de Minas y Canteras | 19 | 11 | 47 | 77 |
| Industria Manufacturera | 330 | 138 | 254 | 722 |
| Electricidad, Gas y Agua | 1 | 1 | 1 | 3 |
| Construcción | 46 | 16 | 16 | 78 |
| Comercio al por Mayor | 382 | 49 | 49 | 480 |
| Comercio al por Menor | 248 | 23 | 23 | 294 |
| Restaurantes y Hoteles | 14 | 2 | 5 | 21 |
| Transporte Terrestre | 33 | 6 | 4 | 43 |
| Transporte por Agua | 4 | 1 | 5 | 10 |
| Transporte Aereo | 9 | 2 | 1 | 12 |
| Establecimientos Financieros | 3 | 3 | 3 | 9 |
| Seguros | 3 | 0 | 1 | 4 |
| Inmuebles | 22 | 7 | 18 | 47 |
| Serv. Prestados a la empresa | 74 | 9 | 10 | 93 |
| TOTAL | 1,219 | 272 | 440 | 1,931 |

*A : Ingreso Bruto Anual entre US\$ 288 mil y US\$ 1.2 millones

B : Ingreso Bruto Anual entre mas de US\$ 1.2 y US\$ 2.3 millones

C : Ingreso Bruto Anual de mas de US\$ 2.3 millones

FUENTE : CONASEV

Política de Precios

Dado el segmento de mercado al que esta dirigida, la revista debiera tener un precio similar al de Perú Económico. Como elemento de introducción hasta tener consolidado el mercado, se debiera ofrecer facilidades de pago.

3.- LAS CARACTERISTICAS DE EFFICACIA

La noción fundamental que enmarca el enfoque temático de EFFICACIA es la relación entre la empresa y su entorno. Los elementos exógenos a la empresa que provienen de su entorno son capaces de cambiar un sin número de variables internas tales como la rentabilidad de una línea de producción, el manejo del personal, el planeamiento financiero, el perfil de nuevos proyectos, etc.

De acuerdo a lo anterior, fueron apareciendo en orden lógico las secciones que contendría la revista: Primero, se tiene un entorno macroeconómico tanto interno como externo que afecta a la empresa y surgió ENTORNO ECONOMICO e INTERNACIONAL. Luego existe todo un complejo sistema financiero que ofrece oportunidades y riesgos a la empresa y se concreto ENTORNO FINANCIERO. Todas las secciones anteriores debieran ser complementadas con varias páginas de INDICADORES actualizados. Finalmente, teníamos a la empresa reaccionando a los continuos cambios en el entorno de acuerdo a cierto ENFOQUE EMPRESARIAL.

En el camino surgieron dos secciones mas: una para incentivar el desarrollo del MERCADO DE CAPITALES con similar título y otra para expresar opiniones sintéticas y mostrar preocupación acerca de temas de mucha actualidad, bajo la sección denominada AL PIE DEL CAÑON.

A continuación, cierto detalle de las secciones que se incluirán en la revista:

- ENFOQUE EMPRESARIAL: Una de las secciones que marcaría la diferencia con las demás publicaciones. Por un nivel y el tratamiento de temas teórico prácticos alrededor del manejo de las empresa, rápidamente se constituiría en una de las secciones de mayor pegada de la revista.

- **ENTORNO ECONOMICO:** Esta sección debería ser muy técnica y objetiva en sus análisis, pero usando un estilo y lenguaje ligero para el empresario y el público interesado en general. No debería quedarse "en las nubes" de lo macroeconómico como sucede con Perú Económico, pero tampoco debería quedarse en lo superficial como hace Medio de Cambio.
- **INTERNACIONAL:** Otra de las secciones que marcaría la diferencia. El conocimiento de lo que sucede en otras economías, y sobre todo de aquellas con similares problemas a la nuestra, permite entender mejor el porque de lo que nos pasa y ayuda a encontrar salidas factibles a nuestros problemas. Por eso, en cada número se conocería las características de la economía de otros países, sus similitudes y diferencias con el Perú y se extraerían lecciones de política económica a aplicar.
- **ENTORNO FINANCIERO:** Conocido el grupo Consorcio La Moneda como experto en el manejo de instituciones financieras tanto nacionales como internacionales, esta sección debería ser muy buscada para recabar análisis sustanciosos de lo que pasa con los diferentes componentes del sistema financiero y con las alternativas financieras de inversión del momento.
- **INDICADORES:** La evolución detallada de todas las variables económicas y financieras no puede ser tratada a través de artículos, por eso surge una sección de Indicadores con un seguimiento detallado y muy actualizado de las variables relevantes para la toma de decisiones del empresario. Debía ser muy bien presentada, tener indicadores de seguimiento mes a mes y otros de mayor periodicidad que se alternarían. Debía ser puesta a disposición de los empresarios a tiempo.
- **MERCADO DE CAPITALES:** Debería ser el portavoz de la MONEDA S.A. que es la empresa subsidiaria del holding, Intermediaria en el Mercado de Valores. Debía propiciar el

crecimiento del mercado primario de valores y la transparencia del mercado secundario. Asimismo, debía ser utilizada por el Consorcio La Moneda como el mecanismo que nos lleve a desarrollar la experiencia y habilidad necesaria para llegar a ser considerados como los mejores intermediarios en el mercado de valores, en el mas breve plazo.

- **AL PIE DEL CAÑON:** Una sección mas libre en cuanto a contenido. Se opinaría con seriedad y en forma breve sobre una diversidad de temas de coyuntura económica-política. Debiera cuidarse de no caer en los rumores de otro tipo de publicaciones.

Para sintetizar, las cualidades que debiera tener **EFFICACIA** para convertirse en **INDISPENSABLE** en el segmento de mercado al que se dirige son: análisis completo de los efectos del entorno en la empresa y de las posibilidades de reacción de la misma, nivel y profundidad suficiente, lenguaje claro y sencillo y llegada oportuna al empresario.

II. BALANCE A JUNIO DE 1986

1. En cuanto a contenido

Hemos llegado al noveno número de **EFFICACIA** y es conveniente realizar un análisis retrospectivo del contenido de la revista, a fin de evaluar en que medida el producto se esta adecuando a las necesidades del mercado.

En lo que respecta a la sección Entorno empresarial, la tónica general ha sido la de presentar elementos teóricos de administración por temas específicos (Manejo de la Liquidez, Organización y sentido de dirección, etc) con cierta combinación de análisis y tratamiento de temas mas concretos (variación de Normas Legales, Gerencia de Compras del Sector Público, etc). En cuanto a la parte teórica tal como ha sido planteada, se debe tener en cuenta que despierta mayor interés en el empresario "empírico" sin ninguna o escasa formación

académica en el campo gerencial. Dado que, al interior de la gran y mediana empresa el número de este tipo de gerentes ha disminuido ostensiblemente en los últimos años, los artículos del género mencionado deberían ser reenfocados y/o publicarse con menor frecuencia a la observada. El mayor énfasis debería ser puesto en el análisis de los efectos, que sobre la empresa, tienen el comportamiento de las variables macroeconómicas y las estrategias posibles que tiene el empresario para enfrentar el cambiante entorno económico y financiero. Se ha notado también en algunas ocasiones acierto en los temas escogidos, muy de acuerdo al enfoque adoptado, pero un uso del lenguaje y de la presentación de ideas algo complicado como para una lectura fluida.

Por otro lado, la sección Entorno Económico se caracteriza por abordar los problemas coyunturales con cierta profundidad en el análisis, lo que permite al lector no solo informarse sobre lo que sucede, sino entender por que los acontecimientos siguen el curso actual y que desenlace probable tendrán en el futuro próximo. No obstante este acierto en el planteamiento de los artículos, existe aparentemente, cierta dificultad en transmitir el contenido de los mismos al lector sin conocimientos de economía. Esto se debería al uso de un lenguaje muy técnico y al empleo de gráficos relativamente complicados y difíciles de leer para un empresario que requiere visualizar rápidamente las tendencias de las variables relevantes. Finalmente, la sección Mercado de Capitales ha tenido hasta el momento un insuficiente significado práctico para el empresario, ya que se ha realizado escaso análisis coyuntural en lo referente a la inversión en la Bolsa y en otros activos financieros.

El balance en cuanto a cierto contenido es claramente favorable, aunque hay que emprender pequeños cambios. el lenguaje si parece ser un problema que debe ser relevado en toda su importancia. Otro aspecto preocupante es la prontitud con que la edición llega al lector. En

las primeras ediciones se salió al mercado una semana después de Perú Económico y es urgente tomar medidas al respecto.

2. En cuanto a la aceptación del producto

Hasta la fecha se han colocado un total de 475 suscripciones. Cabe anotar que muchas empresas o instituciones tienen más de una suscripción. Así por cada 10 compañías se han recibido 12 suscripciones. Analizando la distribución del número de suscripciones a nivel de sectores o actividades económicas, podemos observar que la revista se está colocando en un amplio abanico de empresas líderes en su ramo. en el cuadro No. 2 vemos que el producto llega prácticamente a todos los sectores económicos como el industrial, financiero, comercial, minero, construcción, petrolero y de servicios.

Cuadro No. 2

**DISTRIBUCION DEL NUMERO DE SUSCRIPCIONES
DE EFICACIA POR SECTOR ECONOMICO**

| Sector | Número | Mercado Total |
|----------------------|------------|---------------|
| Industrial | 102 | 722 |
| Financiero | 86 | 9 |
| Servicios Diversos | 78 | 43 |
| Otros | 56 | 93 |
| Comercio | 36 | 774 |
| Minería | 22 | 77 |
| Seguros | 20 | 4 |
| Computación | 11 | |
| Construcción | 11 | 78 |
| Petroleras | 9 | |
| TOTAL | 431 | 1,800 |
| Instituciones Varias | 29 | |
| Personas Naturales | 15 | |
| | 475 | |

En el mismo cuadro sin embargo, vemos que es relativamente poco lo colocado respecto al mercado potencial que se tiene y que resulta preocupante la declinación del ritmo de colocación de las últimas semanas.

Se ha recibido comentarios muy favorables del sector empresarial respecto a la revista, pero también han habido algunos incidiendo sobre lo "pesado" del producto para ser leído. Hay una referencia reiterada a la diferencia con lo "ágil" que son otras publicaciones. Algo que también se ha señalado es que, aunque superficialmente, dicha competencia trata siempre los temas que le interesa cotidianamente al empresario, como son el que hacer con el dinero ahora que no se perciben alternativas financieras claras.

La acogida inicial en los medios de comunicación fue muy buena, El Comercio y Caretas saludaron su aparición desde el primer número y el semanario Visión reprodujo la sección AL PIE DEL CAÑON del mismo. Para el segundo número solo hubo una pequeña mención de su edición en Visión. No se ha comentado los números 3 y 4 en ningún medio de prestigio. Por el contrario en las últimas semanas están siendo comentados, luego de mucho tiempo, publicaciones como Medio de Cambio y Semana Bursátil.

3. En cuanto a la política de promoción y colocación

En el cuadro No 3 se puede apreciar el resumen de las suscripciones colocadas hasta la tercera semana de Mayo. En los meses anteriores el ritmo promedio de suscripción fue de casi 11 suscripciones por día útil, luego se reduce a 3 suscripciones por día útil, siendo actualmente de 1 suscripción diaria.

Cuadro No. 3

**EVOLUCION DE LAS SUSCRIPCIONES HASTA LA
TERCERA SEMANA DE MAYO 86**

| Mes | Semana | Suscripciones Registradas |
|--------------------------------------|---------------|----------------------------------|
| Febrero | IV | 64 |
| | | 64 |
| Marzo | I | 43 |
| | II | 53 |
| | III | 24 |
| | IV | 17 |
| | | 137 |
| Abril | I | 14 |
| | II | 13 |
| | III | 20 |
| | IV | 13 |
| | | 60 |
| Mayo | I | 12 |
| | II | 5 |
| | III | 8 |
| | | 25 |
| Total a III Semana de Mayo 86 | 492 | |
| Cancelaciones | -17 | |
| | | 475 |
| Neto a III semana Mayo 86 | 475 | |
| Cobrados | 411 | |
| Por Cobrar | 64 | |
| Frecuencia de Colocación | | |
| Promedio Semanal | 40 | |
| Promedio Mensual | 158 | |

Las campañas de colocación realizadas fueron las siguientes:

Se consiguió el listado de un Banco, seleccionando de ellos a los clientes y empresas mas importante de dicho banco.

También se contacto con Dinners, para lo cual se esta elaborando un folleto ilustrativo con las características de EFFICACIA se estima que esta campaña puede llegar 15 mil personas, también se indica en el folleto la forma de pago y las facilidades que se otorga

De acuerdo a los resultados obtenidos urge pues, darle una nueva fuerza a la colocación y sostenerla en lo que resta del año. Esta necesidad es válida por el relativamente alto punto de equilibrio que tiene la revista y por la pequeña relación conseguida entre el número de suscripciones/ mercado potencial. Un dato importante es el siguiente, de las 350 empresas industriales mas grandes de nuestro país en cuanto a ventas y volumen de activos solo un escaso porcentaje están suscritas a la revista.

Los esfuerzos de colocación al futuro deben ser mas agresivos, mejor organizados y con una persona específica con experiencia en el campo que se realice y evalúe permanentemente las campañas de colocación a efectuarse

III. OBJETIVOS JUNIO-DICIEMBRE 86

1.- En cuanto a nivel y contenido

La revista debe lograr en 1986 el liderazgo indiscutido en el mercado de publicaciones económico-empresariales dirigidas a la gran y mediana empresa peruana.

Para lograr lo anterior es necesario que la tenencia de **EFFICACIA** sea **INDISPENSABLE** para un empresario, gerente, administrador, economista o financista de alto nivel.

Por otro lado, para que este mercado objetivo sienta dicha necesidad, el nivel y los temas tratados, el lenguaje usado, y la agilidad en cuanto a producción técnica, esto y todo lo demás, debe ser enfocado hacia el logro de dicho objetivo.

2.- En cuanto a la colocación

En 1986 se debe lograr penetrar por completo el mercado potencial de la revista, el cual esta situado en la gran y mediana empresa de nuestro país. La meta cuantitativa es de 1,000 suscripciones acumuladas afines de 1986. Esto significa lograr captar cerca de 2/3 del mercado potencial identificado.

3.- En cuanto a costos

Durante 1986 será un objetivo permanente el reducir costos de producción de la revista en todas sus fases de producción.

V. POLITICAS JUNIO-DICIEMBRE 1986

1. En cuanto a nivel y contenido

- Se propone continuar con el nivel utilizado en los artículos, pero modificando

sustancialmente el lenguaje (mucho mas simple) y la presentación (artículos mas pequeños y "digeribles") para lograr un mejor acceso al público.

- Se propone dar mayor énfasis a la sección Enfoque Empresarial y desde una perspectiva mas práctica y coherente con el enfoque de relación empresa-entorno que se sigue.
- Se propone dar mayor importancia a temas de interés coyuntural inmediato para el empresario como son las alternativas de inversión tanto el sistema financiero, bolsa de valores, como fuera de esos ámbitos, opciones de tributación, opciones de venta de productos en el exterior, etc.
- Se propone como política permanente, la elaboración de artículos por parte de todas las empresas subsidiarias del Consorcio, con un doble propósito. Primero, para contribuir a una difusión al mas alto nivel de las demás actividades del Consorcio. Y segundo, como método idóneo de enriquecimiento y profundización en las áreas de cada empresa.
- Se propone incorporar en la producción de la revista a académicos o empresarios de muy alto nivel, a través de elaboración de artículos.
- Tanto como elemento de ahorro de costos y de mayor rapidez en la edición, así como para elaborar un producto que pueda ser leído por completo, se propone aminorar el número de páginas a 24 en edición normal y 20 en edición con suplemento.

2. En cuanto a la promoción y colocación

- En lo que respecta al precio, dentro del parámetro de mantener el precio real de la suscripción, existe la posibilidad de reajustar solo en el presente mes en forma conservadora (alcanzando la inflación pasada) o de efectuar reajuste mensuales desde el este mismo mes. La decisión debe considerar el elemento de promoción mas que el

de ingreso y debe tomarse en el presente mes, de acuerdo a como vayan las suscripciones, ya que con 60 suscripciones adicionales se cubre el menor precio real de la primera alternativa.

Se propone que la promoción de EFFICACIA sea permanente, organizada y bajo el mando de una persona experimentada a tiempo completo. El incremento de suscripciones es el objetivo prioritario del Consorcio.

A continuación se reseñan las campañas de captación en plena implementación y algunas ideas adicionales al respecto:

- a) Folleteria a tenedores de tarjeta de crédito. El mercado es selecto y el folleto esta bien concebido. Se espera conservadoramente obtener una colocación efectiva de 1% sobre los 23,000 poseedores de tarjeta de crédito que existen (230 nuevas suscripciones)
- b) Multiplicador de suscriptores actuales de EFFICACIA. Pidiendo a los actuales suscriptores de la revista dos nombres de personas interesadas en la misma y haciéndoles el envío y seguimiento respectivo, se ataca selectivamente al mercado potencial. Colocación esperada: 100 suscripciones
- c) Envío a las listas de las empresas potenciales y una visita personal de EFFICACIA. Aquí es importante la selección de las empresas, pero lo fundamental es la visita personal al Gerente o director de alto nivel, mostrando la calidad y exponiendo los argumentos necesarios para la venta. Si se envían a 1500 empresas y se tiene una efectividad de 20% se tendrían 300 nuevas suscripciones.
- d) Medios de Comunicación masiva. Se debe tener una excelente relación con periodistas especializados de los medios de comunicación masiva para que haya una mención frecuente de la revista. Se debe hacer envíos con primicias para su publicación. Si a esto

se auna un aviso pagado mensual en un periódico o revista de gran circulación y las campañas personales de miembros del Consorcio, se deben conseguir 100 suscripciones mas, con lo que se lograrían completar las 1,000 suscripciones a fin de año.

3.- En cuanto a la reducción de costos

- El costo mas importante de la revista es el de impresión. Dentro de el, la partida mas manejable y significativa de rebajar es la del número de páginas por edición. Se ha decidido por tanto, disminuir el número de páginas de la revista a 24 en edición normal y 20 en edición con suplemento.
- Lo anterior debe permitir también una reducción del porcentaje de remuneraciones profesionales de Consorcio que absorbe EFFICACIA.
- Cabe anotar finalmente, que los costos de promoción de ventas (mayor tiraje, folleteria, campañas, promotores) no son muy significativos, y que no debería haber mayor reparo en su utilización si el análisis marginal en cada caso, demuestra su conveniencia.

V. PRESUPUESTO DE EFFICACIA PARA 1986

1.- Supuestos Generales

Para las diversas alternativas que comprende el presupuesto en elaboración se tiene unos supuestos generales, los cuales se mantienen invariables en todos los escenarios; son los siguientes:

En Noviembre y Diciembre de 1986 se renuevan 50 y 100 suscripciones respectivamente, de las 64 y 137 conseguidas en los últimos meses del año anterior.

- El pago de las suscripciones en el mes X se realiza bajo el siguiente esquema: 30% en

el mes X, 50% en el mes X+1 y el 20% restante se efectúa en el mes X+2.

La inflación mensual durante todo el año es de 5% (80% anualizada) y afecta a todos los gastos mes a mes, salvo en el caso de las remuneraciones (reajustes trimestrales) y del pago por artículos (cuya tarifa es fijada en dólares).

- El número de páginas de la revista es a partir de Abril de 24 en edición normal y de 20 en una edición con suplemento.
- Se editan suplementos de 16 páginas en Abril, Julio y Octubre siguiendo una política de publicación trimestral de los mismos.
- El número de analistas adicional al plantel de Consorcio se incrementa de uno (1) a dos (2) desde Junio.
- El número de practicantes se incrementa de uno (1) a dos (2) a partir de Abril.
- Desde el mes de Abril se viene destinando una partida de 500 dólares (8,750 intis) para el pago de artículos para EFFICACIA.
- Desde el mes de Marzo se incorpora a un promotor de ventas cuya remuneración es a comisión (6.6% del costo de suscripción anual vigente)
- EFFICACIA carga con el 30% de los gastos administrativos y generales de Consorcio entre Enero y Junio con el 20% desde Julio hasta Diciembre.

2.- ESCENARIOS ALTERNATIVOS

Se han simulado flujos de caja para 6 posibilidades dependiendo básicamente de dos variables; el número de suscripciones y el esquema de reajuste del costo de la suscripción.

El escenario A contempla por un lado, la meta cuantitativa de 1,000 suscripciones logradas a fines del presente año, y por otro, un esquema de reajuste mensual en el

- costo de la suscripción a partir del presente mes de acuerdo a la inflación acumulada.
- En el escenario B se logran también las 1,000 suscripciones en el año, pero el costo de la suscripción se mantiene en 4,000 intis permaneciendo constante hasta el mes de diciembre.
 - El escenario C contempla alcanzar 750 suscripciones y reajustes mensuales desde Junio.
 - En la alternativa D se logran 750 suscripciones pero con un solo reajuste en el costo de la suscripción
 - La simulación E es el punto de equilibrio de caja asumiendo reajustes mensuales a partir de Junio. El número de suscripciones a conseguir para tal efecto es de 618.
 - La opción F es el punto de equilibrio de caja manteniendo el costo de la suscripción en 4,000 intis desde Junio hasta Diciembre. Para este caso se necesitan 678 suscripciones en el transcurso del año.

En el cuadro 4 se resumen los resultados en cuanto a flujo de caja anual se refiere, de acuerdo a las alternativas detalladas. Cabe indicar que, para efectos de la consolidación de presupuestos a nivel de Consorcio, se ha considerado la Alternativa "C" que puede ser calificada como de acuerdo a un escenario medio.

FLUJO DE CAJA PROYECTADO ANUAL (INTIS CORRIENTES)
(Intls Corrientes)

| Ingresos | A | B | C | D | E | F |
|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| SUSCRIPCIONES | 3,571,280 | 3,255,500 | 2,631,160 | 2,399,100 | 2,149,970 | 2,162,900 |
| EGRESOS | 1,336,581 | 1,336,581 | 1,336,581 | 1,336,581 | 1,336,581 | 1,336,581 |
| Impresión | 1,077,062 | 1,077,062 | 1,077,062 | 1,077,062 | 1,077,062 | 1,077,062 |
| Promoción | 117,100 | 117,100 | 117,100 | 117,100 | 117,100 | 117,100 |
| Distribución | 63,669 | 63,669 | 63,669 | 63,669 | 63,669 | 63,669 |
| Artículos externos | 78,750 | 78,750 | 78,750 | 78,750 | 78,750 | 78,750 |
| EGRESOS CONSORCIO | 804,858 | 804,858 | 804,858 | 804,858 | 804,858 | 804,858 |
| Personal | 650,700 | 650,700 | 650,700 | 650,700 | 650,700 | 650,700 |
| Administrativos y Generales | 154,158 | 154,158 | 154,158 | 154,158 | 154,158 | 154,158 |
| SALDO | 1,429,841 | 1,114,061 | 489,721 | 257,661 | 8,531 | 21,461 |

EFICACIA PRESUPUESTO 1986 : RESUMEN DE ALTERNATIVAS

| Alternativas | Flujo de Caja Anual (Miles Intls) | Suscripciones Acumulado | Prom. mes Mar/Dic. | Costo suscripción desde Junio (Miles de Intls) |
|--------------|--------------------------------------|-------------------------|--------------------|---|
| A | 1,429.8 | 1,000 | 70 | 4 reajuste mensual |
| B | 1,114.1 | 1,000 | 70 | 4 fijo |
| C | 489.7 | 750 | 44 | 4 reajuste mensual |
| D | 257.7 | 750 | 44 | 4 fijo |
| E | 8.5 | 618 | 31 | 4 reajuste mensual |
| F | 21.5 | 678 | 37 | 4 fijo |

ENTIDAD: REACTIVOS NACIONALES S.A.
CARGO: ASISTENTE DE FINANZAS
PERIODO: 04/01/1988 AL 02/08/1991
CARGO: JEFE DE COSTOS Y PRESUPUESTOS
PERIODO: 05/08/1991 AL 31/04/1992

ANALISIS FINANCIERO

I) OBJETIVOS.- El uso de esta información tiene dos fines: Uso Interno y Uso Externo. En relación a su uso interno, el rendimiento de la inversión de los diversos activos de la compañía (índices de rentabilidad) y la eficiencia en la administración (índices de gestión) de los mismos copaban toda la atención. Su uso externo era principalmente para información de los bancos en sus préstamos de corto plazo.

II) METODOLOGIA.- Para hallar los ratios o índices financieros, se hizo uso de las Hojas de Cálculo LOTUS 123 y QUATTRO PRO. En estas hojas se introducía la información pertinente proveniente de los estados financieros anuales y/o mensuales. Para el período comprendido entre 1980-1986, estos datos fueron tomados de los Estados Financieros Auditados; y desde 1987 en adelante se tomó la información mensual de los estados financieros proporcionados por el Departamento de Contabilidad, pues mensualmente eran revisados los estados financieros por los miembros del directorio. Consideramos importantes los siguientes ratios financieros:

- Ratios de Liquidez: Líquida, Prueba Acida, Capital de Trabajo.
- Ratios de Deuda: Pasivo a Capital Contable, Pasivo a Largo Plazo a Capital.
- Ratios de Rentabilidad: Margén Bruto, Margén Neto, Rendimiento sobre la Inversión.
- Ratios de Gestión: Rotación de Cuentas por Cobrar, Rotación de Cuentas por Pagar, Rotación de Inventarios.

III) ASPECTOS MAS IMPORTANTES: Algunos de los índices que más le interesaban a la administración fueron las siguientes: Los ratios de rentabilidad y gestión. Sin embargo, éstas con el proceso inflacionario que vivió nuestro país fueron perdiendo utilidad práctica, sobretodo las razones de rentabilidad, como producto de los movimientos de inventarios-en una economía inflacionaria en que los precios se incrementan rápidamente ello implica una subvaluación significativa mas aún si la rotación es lenta- y la depreciación -por la antigüedad de los equipos, también en este caso se produce subvaluación-. Por esta razón el Flujo de Caja se fue constituyendo en una mejor herramienta para mostrar la capacidad de la empresa de generar recursos.

IV) CONCLUSIONES.- En los informes internos, presentados a mi superior-Gerente de Finanzas- le manifestaba que estos indicadores financieros no nos decían nada pues se obtenían altas rentabilidades. Lo contrario se demostraba con el análisis de costo de reposición.

V) RECOMENDACIONES.- Actualmente, el contar con estados financieros ajustados permite tener un análisis real de la situación por la que atraviesa una empresa. Lamentablemente, en aquella oportunidad no se podía contar con esta información-que actualmente es obligatoria-subsanando esta dificultad con otros análisis como: el costo de reposición y el flujo de caja.

FLUJO DE CAJA

I) OBJETIVO.- El considerar flujo de caja real y proyectado tenía los siguiente fines:

- a) Estimar las necesidades de Financiamiento en caso de necesitarlo, o
- b) Buscar las mejores alternativas financieras para colocar los excedentes.

II) METODOLOGIA.- Se efectuaba un control de los ingresos y gastos del mes, el mismo que se comparaba con el estimado anteriormente. Luego se realizaba la proyección, generalmente el horizonte cubría tres (3) meses. Previamente, se coordinaba con la Gerencia de Comercialización, el estimado de ventas mas probable en el período establecido. Por el lado de los egresos, llámense estos sueldos y salarios los cuales tenían fechas establecidas para su incremento de acuerdo a los pactos colectivos firmados a principios de año, compra de materia prima-importaciones en dólares y compras locales en soles o dólares- y otros pagos, su actualización se efectuaba en nuestro departamento. Se estimaba una devaluación que afectaba por igual a los ingresos (el precio de los productos estaba fijado en dólares) y gastos (principalmente, la materia prima importada cuyo pago se efectuaba en dólares); salvo en los casos de sueldos, salarios y otros gastos que no estaban afectos ni a la inflación, ni devaluación.

III) ASPECTOS MAS IMPORTANTES.- Esta información era entregada para las reuniones de directorio que se llevaban a cabo mensual mente. Pues por lo manifestado anteriormente, el flujo de caja se había convertido en una herramienta de manejo gerencial como producto del proceso inflacionario que afecto a nuestra economía. Además de ser una información solicitada por los bancos para los préstamos de corto plazo.

IV) CONCLUSIONES.- El flujo de caja se constituyó para la empresa en uno de los elementos importantes para toma de decisiones. Por ello, considero se debe tener especial cuidado en su elaboración al estimar los posibles ingresos y principalmente efectuar un control sobre los egresos.

SEGUIMIENTO DE LOS SEGUROS

I) OBJETIVO.- Lograr que la empresa se encuentre preparada ante cualquier hecho

imprevisto que pudiera afectar el patrimonio de la empresa de posibles daños, pérdidas o perjuicios, que impidan el normal funcionamiento de la empresa. Además si consideramos que se trata de una planta química, la probabilidad de que ocurra un siniestro es elevada.

II) METODOLOGIA.- Para lograr tener la información actualizada se efectuaban periódicamente consultas sobre el valor de los bienes asegurados (maquinaria, equipos y automóviles.)

III) ASPECTOS MAS IMPORTANTES.- Para establecer el valor final de las primas correspondientes se llevaban a cabo reuniones con los asesores externos en lo referente a los seguros de la empresa. En esta reunión participaban: el Gerente General y el Asistente de Finanzas (posteriormente Jefe de Costos y Presupuestos) por la empresa Reactivos Nacionales S.A. y El Apoderado Adjunto y el Sub-Gerente por el Broker de Seguros. La importancia de contar con los seguros adecuados se vieron reflejados al ocurrir el atentado terrorista de 1989. También cabe señalar que el tener la información pertinente permitió a la empresa el reembolso por las pólizas de incendio y rotura de maquinaria casi en forma inmediata, mientras que la póliza de lucro cesante tomó un tiempo mayor por cuanto requería un mayor análisis.

IV) CONCLUSIONES.- Considera importante que toda empresa cuente con los seguros indispensable para disminuir posibles pérdidas ante cualquier eventualidad.

PREPARAR REPORTES MENSUALES

I) OBJETIVO.- Eran los siguientes:

Rubro A) Lo que se pretendía era mostrar el efecto que tendría en los costos de producción, el mal uso de las materias primas. Cabe resaltar que las materias primas representaban aproximadamente el 75% del costo de producción.

Rubro B) El informativo permitía un ahorro de tiempo, pues con una sola fuente se podía saber como se estaba desarrollando la empresa.

Rubro C) Permitir trabajar con tranquilidad, pues eran continuas las llamadas a nuestra oficina solicitando informaciones, del área de compras de la empresa y el área de relaciones industriales.

II) METODOLOGIA.- En relación al rubro A) se hallaba primero la cantidad utilizada de materia prima de acuerdo con los partes de producción. Los valores hallados se confrontaban con los estándares de producción proporcionados por la Gerencia de Operaciones. Luego de esto para una lectura fácil para cualquier persona, se graficaban los valores por medio de una hoja de cálculo.

En el rubro B, en primer lugar se solicitaba la información pertinente a cada una de las áreas involucradas. Además el departamento donde laboraba canalizaba toda la información de la empresa. Sin embargo, para una mejor labor me reunía con cada uno de los que proveía la información. Luego en la hoja de cálculo que había diseñado para tal fin, introducía la información de los productos más importantes en cada línea: Xantatos se subdividía en XIS, XAP y Otros; Ditiósfatos en AR 1242, AR 1404 y Otros y Mercaderías, Dowfroth 250.

En el rubro C, me limitaba a introducir en la hoja de cálculo mensualmente la información que aparecía en el Diario "El Peruano" referente a la inflación y la Unidad Impositiva Tributaria y tomar el dato del tipo de cambio de fin de mes que comparado con el mes anterior me proporcionaba la devaluación del mes.

III) ASPECTOS IMPORTANTES.- Estos gráficos se enviaban a todas las Gerencias, luego en las reuniones de Gerencia efectuadas todos los viernes. La Gerencia de Operaciones explicaba al Gerente General que presidía la reunión, el porqué de las variaciones, hubieran

Editor : Miguel Manco Yaya

| COMERCIALIZACION | | | | |
|-------------------------|-----------|--------|------------------|--------|
| | MES | ACUMUL | MES | ACUMUL |
| | (En T.M.) | | (Millones de I.) | |
| XANTATOS | | | | |
| XIS | 112.4 | 642.1 | 7,187 | 23,056 |
| XAP | 30.3 | 145.5 | 3,437 | 8,456 |
| OTROS | 1.5 | 7.3 | 166 | 446 |
| DITIOFOSFATOS | | | | |
| AR 1242 | 14.0 | 56.9 | 1,992 | 5,521 |
| AR 1404 | 6.5 | 31.6 | 661 | 1,780 |
| OTROS | 3.2 | 21.2 | 406 | 1,367 |
| | | | | 5,582 |
| DOWFROTH 250 | 10.0 | 68.2 | 1,987 | 365 |
| SULFATO DE COBRE | 1.0 | 34.1 | 25 | 34 |

| LOGISTICA | | | | | Año I N° 1 Junio 90 Colaboran : Aliaga, C. Chusing, M. Elera, A. Melgar, H. Sánchez L. Filosofía : RENASA AL SERVICIO DE LA MINERIA |
|----------------------|---------|---------|--------|-------|---|
| | INICIAL | PRODUC. | VENTAS | FINAL | |
| XANTATOS | | | | | |
| XIS | 65.3 | 145.6 | 112.4 | 98.5 | |
| XAP | 66.7 | 0.0 | 30.3 | 36.4 | |
| OTROS | 6.4 | 0.0 | 1.5 | 4.9 | |
| DITIOFOSFATOS | | | | | |
| AR 1242 | 8.3 | 20.0 | 14.0 | 14.4 | |
| AR 1404 | 25.7 | 0.0 | 6.5 | 19.1 | |
| OTROS | 13.3 | 7.4 | 3.2 | 17.6 | |
| DOWFROTH 250 | 45.1 | 0.0 | 10.0 | 35.1 | |
| SULFATO DE COBRE | 17.4 | 0.0 | 1.0 | 16.4 | |

| PRODUCCION | | | FINANZAS | |
|----------------------|-------|--------|-------------------------|--------------|
| (En T.M.) | MES | ACUMUL | | |
| XANTATOS | | | COLOCACIONES M/N | |
| XIS | 145.6 | 719.6 | DEPOSITOS | (MILES I.) |
| XAP | 0.0 | 126.8 | RETIROS | 3,880,000 |
| OTROS | 0.0 | 11.5 | SALDO | 3,000,000 |
| DITIOFOSFATOS | | | DOLARES | |
| AR 1242 | 20.0 | 63.0 | CONTINENTAL | (MILES US\$) |
| AR 1404 | 0.0 | 33.1 | POPULAR | 12.62 |
| OTROS | 7.4 | 28.8 | CLD (EN CAJA) | 314.20 |
| | | | | 84.76 |

| MISCELANEA | | | | |
|-------------------|--------|----------|-----------------------------------|------------|
| | MES | ACUMUL | MES | ANTERIOR |
| INFLACION | | | LABORAL | |
| INE | 32.80% | 309.90% | S.M.V. (1) | 700 |
| APOYO | 38.50% | 333.18% | I.M.L. (1) | 1,904 |
| PROM. INE | 32.60% | 2853.65% | U.I.T. (1,2) | 35,100 |
| | | | (1) Miles de Intris (2) Promedio. | 21,210 |
| DEVALUACION | | | COSTO DEL DINERO | FIN DE MES |
| MUC | 41.58% | 327.66% | OFICIAL (B.C.R.) | |
| CLD | 60.00% | 259.60% | PARALELO : | |
| BANCOS | 76.39% | 287.04% | - COLOCACIONES BVL | 44.00% |
| PARALELO | 76.14% | 292.19% | - PAGARES | 48.00% |

RENASA INFORMA : Es una publicación mensual de Reactivos Nacionales S.A.

ELABORACION: FINANZAS-PRESUPUESTO

FUENTE: OPERACIONES, LOGISTICA, COMERCIALIZACION, FINANZAS, OTROS.

sido éstas positivas o negativas. El propósito del informativo fue que sirviera como un resumen ejecutivo; por ello su circulación entre el Directorio y Gerentes de la Empresa. Con la publicación de la hoja informativa, solucioné las continuas llamadas a la oficina, pues a pesar de que se les había dado el dato, las personas extraviaban la información proporcionada.

IV) CONCLUSIONES.- El resultado de tales trabajos era:

- a) Lograr que se optimice la labor del Area de Operaciones. Hecho que se logró, con relativo éxito.
- b) Como producto de este informativo, posteriormente la Gerencia General estableció que cada Gerencia debía entregar información que considerara relevante para toma de decisiones.

V) RECOMENDACIONES.- Considero importante el uso y la presentación de este tipo de informes. Pues ellos permiten tener una visión rápida y también un entendimiento global de la situación por la que atraviesa la empresa.

CASO DE ADQUISICION DE GRUPO ELECTROGENO

I) OBJETIVOS.- La empresa deseaba adquirir un grupo electrógeno de mayor capacidad, debido a la falta de energía eléctrica que afectó a nuestro país -por falta de agua y/o atentados terroristas- se constituía en un "cuello de botella" que paralizaba el proceso productivo. El anterior grupo electrógeno, no tenía la capacidad suficiente para abastecer de energía a la planta y los edificios administrativos; generando con ello también pérdidas de horas hombre. Estas horas ociosas incrementaban los costos de la empresa.

II) METODOLOGIA.- En este caso utilizamos el valor actual de costos (VAC) como un medio de evaluación. Para ello hemos utilizado la información pertinente:

- Valor del motor, alternador, tablero y aditamentos
- Cronogramas de entrega (fecha de pagos)
- Costo de capital anual

La información correspondiente a cada uno de los rubros señalados, se presentan en los cuadros adjuntos, según el siguiente detalle: oferta económica y técnica.

III) ASPECTOS MAS IMPORTANTES.- El principal problema que se tuvo que afrontar en este caso, fueron los distintos períodos de pagos que correspondían a las fechas de entrega de los equipos señalados. Por ello se tenía que uniformizar los resultados para su evaluación correspondiente. Como se puede apreciar en el Cuadro No.1 se indica el costo total del grupo electrógeno, puesto en los almacenes de la empresa en un periodo de 105, 125, 84, 140, 45, 85 días. En el siguiente cuadro que denominamos resumen de alternativas, presentamos el valor actual de costos y el tamaño correspondiente al Grupo Electrógeno. En reunión sostenida con los demás integrantes del comité de licitación, se consideró que en la evaluación final, los pesos que se asignarían a las condiciones serían las siguientes:

LICITACION PUBLICA No. 04 LOG.89 - GRUPO ELECTROGENO

DATOS:

COSTO DE CAPITAL

20.56% ANUAL EN DOLARES

COMERCIAL DIESEL DEL PERU S.A.

| | GRUPO KW | P. MOTOR + D.A. | P. ALT. (NAC.) | P. TAB./ ADITAMENTO | PRECIO TOTAL | TRANSP. ALM. RENASA | COSTO TOTAL |
|-------------------|-------------|--------------------|-------------------|------------------------|-----------------|------------------------|----------------|
| ALT 1 | 150 | 20,455.00 | 15,297.30 | 8,675.60 | 44,427.90 | | |
| | | DIA | DIA | DIA | DIA | DIA | |
| | | 0 | 45 | 70 | 105 | 106 | |
| MOTOR | | 10,257.50 | | 8,243.37 | 10,227.50 | | |
| ALTERNADOR | | 7,648.65 | | | 7,648.65 | | |
| TABLERO | | 3,360.30 | 3,360.30 | | | | |
| ADITAMENTO | | 977.50 | | | 977.50 | 500.00 | |
| TOTAL | | 22,243.95 | 3,360.30 | 8,243.37 | 18,853.65 | 500.00 | 53,201.27 |
| VAC ALT. 1 | | 22,243.95 | 3,282.69 | 7,949.11 | 17,853.21 | 473.22 | 51,802.18 |
| <hr/> | | | | | | | |
| ALT 2 | 175 | 24,213.00 | 17,906.65 | 6,720.60 | 48,840.25 | | |
| | | DIA | DIA | DIA | DIA | DIA | |
| | | 0 | 45 | 70 | 105 | 106 | |
| MOTOR | | 12,136.77 | | 9,757.84 | 12,106.50 | | |
| ALTERNADOR | | 8,953.33 | | | 8,953.33 | | |
| TABLERO | | 3,360.30 | 3,360.30 | | | 580.00 | |
| TOTAL | | 24,450.39 | 3,360.30 | 9,757.84 | 21,059.83 | 580.00 | 59,208.36 |
| VAC ALT. 2 | | 24,450.39 | 3,282.69 | 9,409.52 | 19,942.32 | 548.94 | 57,633.86 |
| <hr/> | | | | | | | |
| ALT 3 | 200 | 24,213.00 | 18,113.01 | 6,720.60 | 49,046.61 | | |
| | | DIA | DIA | DIA | DIA | DIA | |
| | | 0 | 45 | 70 | 105 | 106 | |
| MOTOR | | 12,136.77 | | 9,757.84 | 12,106.50 | | |
| ALTERNADOR | | 9,056.51 | | | 9,056.51 | | |
| TABLERO | | 3,360.30 | 3,360.30 | | | 600.00 | |
| TOTAL | | 24,553.57 | 3,360.30 | 9,757.84 | 21,163.01 | 600.00 | 59,434.72 |
| VAC ALT. 3 | | 24,553.57 | 3,282.69 | 9,409.52 | 20,040.02 | 567.87 | 57,853.68 |
| <hr/> | | | | | | | |
| ALT 4 | 250 | 31,838.00 | 24,843.16 | 6,720.60 | 63,401.76 | | |
| | | DIA | DIA | DIA | DIA | TRANSP. 106 | COSTO |
| | | 0 | 45 | 70 | 105 | ALM. RENASA | TOTAL |
| MOTOR | | 15,958.80 | | 12,830.71 | 15,919.00 | | |
| ALTERNADOR | | 12,421.58 | | | 12,421.58 | | |
| TABLERO | | 3,360.30 | 3,360.30 | | | 630.00 | |
| TOTAL | | 31,740.68 | 3,360.30 | 12,830.71 | 28,340.58 | 630.00 | 76,902.27 |
| VAC ALT. 4 | | 31,740.68 | 3,282.69 | 12,372.71 | 26,836.73 | 596.26 | 74,829.07 |
| <hr/> | | | | | | | |
| ALT 5 | 250 | 42,032.50 | 25,415.00 | 6,720.60 | 74,168.10 | | |
| | | DIA | DIA | DIA | DIA | DIA | |
| | | 0 | | | 125 | 126 | |
| MOTOR | | 21,016.25 | | | 21,016.25 | | |
| ALTERNADOR | | 12,707.50 | | | 12,707.50 | | |
| TABLERO | | 3,360.30 | | | 3,360.30 | 630.00 | |
| TOTAL | | 37,084.05 | 0.00 | 0.00 | 37,084.05 | 630.00 | 74,798.10 |
| VAC ALT. 5 | | 37,084.05 | 0.00 | 0.00 | 34,753.44 | 590.10 | 72,427.59 |

CONSTRUCCION HIDRAULICAS S.A.

| | GRUPO KW | P. MOTOR + D.A. | P. ALT. (NAC.) | P. TAB/ ADITAMENTO | PRECIO TOTAL | TRANSP. ALM. RENASA | COSTO TOTAL |
|-------|-------------|------------------------------------|-------------------|------------------------|-----------------|------------------------|----------------|
| ALT 1 | 150 | 45,908.00 DIA 0 68,827.50 | 15,490.50 | 7,429.00 DIA 84 | 68,827.50 | | |
| ALT 2 | 250 | 58,891.50 DIA 0 88,377.50 | 21,436.00 | 8,050.00 DIA 140 | 88,377.50 | | |

DIESEL PERUANA S.A.

| | GRUPO KW | P. MOTOR + D.A. | P. ALT. (NAC.) | P. TAB/ ADITAMENTO | PRECIO TOTAL | TRANSP. ALM. RENASA | COSTO TOTAL |
|--------------|-------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------|
| ALT 1 | 150 | 31,602.00 DIA 0 | 14,168.00 DIA 45 | 7,348.50 TRANSP. 46 | 53,118.50 COSTO TOTAL | | |
| TOTAL | | 40,514.11 | 12,604.39 | 500 | 53,618.50 | | |
| V.A.C. ALT 1 | | 40,514.11 | 12,313.28 | 488.20 | 53,315.59 | | |
| ALT 2 | 200 | 42,100.00 DIA 0 | 17,365.00 | 8,338.65 DIA 56 | 67,803.65 DIA 84 | DIA 85 | |
| MOTOR | | 8,420.00 | | 16,966.30 | 33,732.63 | | |
| ALTERNADOR | | 3,473.00 | | 5,209.50 | 8,682.50 | | |
| TABLERO | | 1,667.73 | | 2,501.60 | 4,169.33 | 600.00 | |
| TOTAL | | 13,560.73 | | 24,677.40 | 46,584.45 | 600.00 | 85,422.58 |
| V.A.C. ALT 2 | | 13,560.73 | | 23,970.13 | 44,596.18 | 574.09 | 82,701.14 |
| ALT 3 | 250 | 46,300.00 DIA 0 | 19,038.25 | 10,332.75 DIA 56 | 75,671.00 DIA 84 | DIA 85 | |
| MOTOR | | 9,260.00 | | 18,658.90 | 37,097.88 | | |
| ALTERNADOR | | 3,807.65 | | 5,711.48 | 9,519.13 | | |
| TABLERO | | 2,066.55 | | 3,099.83 | 5,166.38 | 630.00 | |
| TOTAL | | 15,134.20 | | 27,470.20 | 51,783.38 | 630.00 | 95,017.78 |
| V.A.C. ALT 3 | | 15,134.20 | | 26,682.90 | 49,573.22 | 602.80 | 91,993.11 |

SAKATA INGS. S.A.

| | GRUPO KW | P. MOTOR + D.A. | P. ALT. (NAC.) | P. TAB/ ADITAMENTO | PRECIO TOTAL | TRANSP. ALM. RENASA | COSTO TOTAL |
|-----------|-------------|-----------------------|-------------------|-----------------------|------------------------|------------------------|----------------|
| ALT 1 | 200 | 39,300.00 DIA 0 | 23,833.75 | | 63,133.75 DIA 85 | DIA 86 | |
| MOTOR | | 19,699.13 | | | 19,650.00 | | |
| ALT.+TAB. | | 11,916.88 | | | 11,916.88 | 600.00 | |
| TOTAL | | 31,616.00 | | | 31,566.88 | 600.00 | 63,782.88 |
| V.A.C. | | 31,616.00 | | | 30,203.89 | 573.80 | 62,393.68 |

WIESE REPRESENTACIONES S.A.

| | GRUPO KW | P. MOTOR + D.A. | P. ALT. (NAC.) | P. TAB/ ADITAMENTO | PRECIO TOTAL |
|-------|-------------|--------------------|-------------------|-----------------------|-----------------|
| ALT 1 | 150 | 33,350.00 | 12,595.95 | 6,243.35 | 52,189.30 |
| | | DIA | | | DIA |
| | | 0 | | | 56 |
| TOTAL | | 52,189.30 | | | |
| ALT 2 | 250 | 45,742.40 | 16,990.10 | 7,266.85 | 69,999.35 |
| | | DIA | | | DIA |
| | | 0 | | | 140 |
| TOTAL | | 69,999.35 | | | |

CUADRO COMPARATIVO DE ALTERNATIVAS**COMPRA DE GRUPO ELECTROGENO**

| | VALOR ACTUAL DE COSTOS | TAMAÑO (KW) |
|--|------------------------------|----------------|
| COMERCIAL DIESEL DEL PERU S.A. | | |
| ALT 1 | 51,802.18 | 150 |
| ALT 2 | 57,633.86 | 175 |
| ALT 3 | 57,853.68 | 200 |
| ALT 4 | 74,829.07 | 250 |
| ALT 5 | 72,427.59 | 250 |
| CONSTRUCCIONES HIDRAULICAS S.A. | | |
| ALT 1 | 68,827.50 | 150 |
| ALT 2 | 88,377.50 | 250 |
| DIESEL PERUANA S.A. | | |
| ALT 1 | 53,315.59 | 150 |
| ALT 2 | 82,701.14 | 200 |
| ALT 3 | 91,993.11 | 250 |
| SAKATA INGENIEROS S.A. | | |
| ALT 1 | 62,393.68 | 200 |
| WIESE REPRESENTACIONES | | |
| ALT 1 | 52,189.30 | 150 |
| ALT 2 | 69,999.35 | 250 |

IV) CONCLUSIONES.- De acuerdo con la información del resumen de alternativas se debería escoger, el equipo de Wiese Representaciones S.A. correspondiente a la alternativa 2.

V) RECOMENDACIONES.- Habría que tratar de efectuar todos los cálculos de manera que se pueda cuantificar su costo en términos cuantitativos, mas no en cualitativos, con la finalidad de tener la mayor transparencia.

CASO : COSTOS RELEVANTES

DECISION : PRODUCIR O IMPORTAR BISULFURO DE CARBONO

I) OBJETIVO.- Este análisis se realizó a mediados del mes de marzo de 1992, luego de que se produjera la última reducción de los aranceles. En el momento del análisis la materia prima Bisulfuro de Carbono se encontraba afecta a un arancel del 15%. El objetivo de este análisis fue colaborar en la toma de decisiones a una disyuntiva que enfrentaría la empresa en el mediano plazo ¿Seguir produciendo la materia prima llamada Bisulfuro de Carbono? o ¿Importar dicha materia prima? Ambas alternativas no consideraron la admisión temporal, a la cual podía acogerse la empresa. Y además porque esta materia prima forma parte importante del proceso productivo para la elaboración de Xantatos.

II) METODOLOGIA.- En primer lugar, consideramos todos los costos asociados a cada una de las alternativas. Lo cual se detalla a continuación:

PRODUCCION POR RENASA.- En caso de seguir la empresa produciendo el Bisulfuro de Carbono (BC2) los costos en que se incurrirían serían los siguientes:

INSUMOS .- Azufre y Carbón

FUERZA MOTRIZ.- Petróleo Diesel 2 y/o Bunker 6. También Energía Eléctrica y Agua

MANO DE OBRA.- Se clasificaban en dos tipos, se considerara dentro de este rubro las cargas sociales:

- Directa
- Indirecta

En este rubro también se debían de considerar los beneficios adicionales que recibían los trabajadores por diversos conceptos: horas extras y otras bonificaciones percibidas, los que influían en el acrecentamiento de los beneficios sociales.

OTROS.- Consideramos en este rubro los llamados gastos de fabricación (materiales indirectos, mantenimiento directo e indirecto, control de calidad y otros servicios).

DEPRECIACION.- Correspondiente a la Planta de Bisulfuro

SEGUROS.- El correspondiente al pago de la prima de los equipos de la Planta de Bisulfuro.

IMPORTAR EL PRODUCTO.- Esta decisión conllevaba incurrir en los siguientes costos :

- Valor CIF de la materia prima, incluye el costo de financiamiento
- Costo de mantener Inventarios.

Los datos que considero pertinentes para el análisis son los siguientes:

En caso de importar el producto los datos relevantes ha considerarse serían los siguientes:

- Costo de la materia prima a valor CIF
- Pago de Beneficios Sociales a los trabajadores de la Planta de Bisulfuro de Carbono.
- Costo de Inventario Diferencial
- Valor de Venta de la Planta de Bisulfuro.
- Ahorro en el Pago del Seguro de los Equipos.
- Ahorro en la Compra de Retortas, utilizadas en la Planta de Bisulfuro.
- Ahorro de Energía Eléctrica, Agua, Petróleo Diesel 2 y/o Bunker 6
- Ahorro en Compra de Carbón y Azufre
- Ahorro en Gastos de mantenimiento directo e indirecto

DECISION DE HACER O COMPRAR (US\$)

| | BC2 Importado | BC2 RENASA |
|-------------------|------------------|---------------|
| BC2 | 892,500 | |
| Azufre | | 359,100 |
| Carbón | | 156,000 |
| Petróleo | | 172,800 |
| Retortas | | 64,851 |
| Agua | | 1,560 |
| Seguros | | 10,000 |
| Energía Eléctrica | | 3,960 |
| M. Obra Directa | | 43,547 |
| C. Soc. Directa | | 8,818 |
| Mtto. Directo | | 5,400 |
| Total | 892,500 | 826,036 |
| V.P.N. | 866,755 | 793,933 |
| M. Obra Indirecta | | 98,027 |
| C. Soc. Indirecta | | 19,851 |
| Mtto. Indirecta | | 3,840 |
| Otros | | 3,360 |
| | | 125,078' |
| Total | | 951,114 |
| V.P.N. | | 913,309 |

III) ASPECTOS MAS IMPORTANTES.- El principal problema para un análisis claro y transparente, fue que la administración de la empresa no estaba dispuesta a despedir a los trabajadores como producto de la decisión de importar, pese a que la mayor parte de estos eran trabajadores antiguos, los mismos que con su permanencia en la empresa encarecían el costo de la producción de BC2. La Administración no consideraba esta alternativa por temor al terrorismo, cuya actividad era significativa en esos momentos y además considerando que la empresa había sufrido un atentado en el año 1989. Por tal motivo, no redujeron personal, ni redujeron los turnos de trabajo. La alternativa que se le planteó a la Gerencia General fue

de que a la empresa le convenía importar el Bisulfuro de Carbono. Como dato adicional también se calculó el costo equivalente mensual de cada una de las alternativas, los resultados fueron los siguientes:

***SOBREGIRO**

Producción RENASA Resultado de la evaluación :

VAN \$ 874,694 ; C.E.M. \$ 79,816 mensual

Importación BC2 Resultado de la evaluación :

VAN \$ 850,009 : C.E.M. \$ 77,563 mensual

LETRA DE EMPRESAS

Producción RENASA Resultado de la evaluación :

VAN \$ 841,668 ; C.E.M. \$ 80,079 mensual

Importación BC2 Resultado de la evaluación :

VAN \$ 826,693 : C.E.M. \$ 78,653 mensual

OPERACIONES DE REPORTE

Producción RENASA Resultado de la evaluación :

VAN \$ 851,260 ; C.E.M. \$ 80,001 mensual

Importación BC2 Resultado de la evaluación :

VAN \$ 833,483 : C.E.M. \$ 78,331 mensual

D) CONCLUSIONES.- Una vez más pude comprender que el mundo teórico es diferente al de la vida real, en el cual se conjugan otros factores que distorsionan una decisión conveniente para la empresa que le permitiría incrementar su valor en el largo plazo.

E) RECOMENDACIONES.- Considero que con anterioridad a la fecha del análisis, la empresa podría haber aprovechado para proponer el retiro voluntario del personal con incentivos. Se planteó a la administración la alternativa de otorgar incentivos a mediados de 1,991; aprovechando que en ese momento la situación no era tan crítica -la recesión no era

tan pronunciada- y el valor del dólar se encontraba retrasado-que era lo que le interesaba a los trabajadores-. Sin embargo, se postergó la decisión de otorgar incentivos hasta el mes de marzo de 1992 y tuvo que ampliar el plazo y los montos a entregar pues la mayoría de trabajadores no se acogieron. Pues el 5 de abril del mismo año se produjo el cierre del Congreso por parte del Ing. Alberto Fujimori Fujimori, hecho que causó una cierta inestabilidad en el país. Por esta razón los trabajadores eran reacios a salir de la empresa.

ELABORACION DEL PRESUPUESTO ANUAL Y SU CONTROL, PLAN ESTRATEGICO

I) OBJETIVO.- El presupuesto debería de ser una de las herramientas con que cuenta toda administración, para lograr un mejor control de todas las áreas de la empresa.

II) METODOLOGIA.- Para su elaboración se debía de efectuar un trabajo coordinado con las diferentes áreas de la empresa: Operaciones(producción), Comercialización (ventas), Logística (compras, almacén), Finanzas (financiamiento, créditos, nuevas inversiones), Gerencia General y Directorio. Como hemos señalado anteriormente, esta empresa recibía las pautas establecidas por la CORPORACION NACIONAL DE DESARROLLO (CONADE) quien nos enviaba sus estimados de inflación y devaluación para el año, los mismos que debían de ser utilizados en la elaboración del presupuesto según el rubro que corresponda.

Para empezar la preparación del Presupuesto, se debía de tener un pronóstico de ventas que lo proporcionaba la Gerencia de Comercialización, para lograr este objetivo se realizaban visitas a los diferentes campamentos mineros -para comprobar sus stocks-, así como también reuniones con los gerentes de operaciones de las diferentes compañías mineras, para obtener un estimado del requerimiento de nuestros productos. Una vez terminado el pronóstico de ventas anual, este documento se trasladaba a la Gerencia de Operaciones la misma que

establecía: ¿Cuánto producir?, ¿Qué materias primas e insumos se requerirían?. Se consideraba que la política de la empresa era mantener un inventario mínimo de tres meses. Con estas consideraciones la Gerencia de Operaciones elaboraba su programa de producción por cada línea. El programa de producción anual que se trasladaba a la Gerencia de Logística, indicaba las materias primas o insumos a comprar internamente o importar. La Gerencia de Logística, preparaba información acerca de las compras a efectuar, así como del cronograma de llegada de las importaciones, así como también de los precios CIF en el caso de la materia prima o insumo importado, y el precio puesto en planta de los productos nacionales. El Departamento de Proyectos debía sustentar las inversiones que se realizarían durante el año y estimar su tasa de rentabilidad. Estas inversiones podrían efectuarse en los siguientes rubros:

- Inversiones en Adquisición de Activo Fijo Administrativo
- Inversiones de Reposición
- Inversiones en Proyectos en Ejecución
 - a) Pre-Inversión
 - b) En Ejecución
- Inversiones en Proyectos Nuevos
 - a) Pre-Inversión
 - b) Inversión

En la Gerencia de Finanzas se consolidaba la información proporcionada por las demás gerencias, la misma que posteriormente me entregaba toda la información. Una de las políticas establecidas por la Gerencia de Finanzas era la obtención de una rentabilidad mínima del 10% de las ventas anuales. Antes de su presentación a la Corporación Nacional

de Desarrollo, se tenía que aprobar el Presupuesto de la Empresa en una reunión de Directorio. Los mismos que podían objetar algunas de las inversiones a realizar.

La Formulación Presupuestal Anual que se debía presentar a **CONADE**, presentaba la estructura que se detalla a continuación:

- Formulario No. 1 : Estado de Ganancias y Pérdidas por Función
- Formulario No. 2 : Venta de Bienes y Servicios (En Volumen)
- Formulario No. 3 : Programa de Produccion (En Volumen)
- Formulario No. 4 : Flujo Económico (S/.)
- Formulario No. 4-1 : Flujo Económico-Financiamiento por Concertar (S/.)
- Formulario No. 5 : Programa de Inversiones-Fuentes de Financiamiento (S/.)
- Formulario No. 6 : Presupuesto de Inversión-Usos del Financiamiento (S/.)
- Formulario No. 7 : Presupuesto de Inversión-Analítico de Proyectos (S/.)
- Ficha de Proyectos

Estos formularios debían de entregarse antes del 30 de Octubre de cada año y tenían un carácter preliminar, la información solicitada era para consolidar el Presupuesto de la República del año siguiente.

La estructura del Presupuesto Anual y su Evaluación Trimestral, tanto a nivel interno como para su presentación a la Corporación Nacional de Desarrollo-**CONADE**, consideraba los siguientes formularios:

- Formulario No. 1 : Perfil de la Empresa
- Formulario No. 2 : Balance General (S/.)
- Formulario No. 3 : Estado de Pérdidas y Ganancias (S/.)
- Formulario No. 3-A : Estructura de Costos
- Formulario No. 3-B : Costo Unitario Total
- Formulario No. 4 : Costo de Producción (S/.)
- Formulario No. 5 : Venta de Bienes y Servicios (En Volumen)
- Formulario No. 5-A : Venta de Bienes y Servicios (En S/.)
- Formulario No. 6 : Programa de Producción (En Volumen)
- Formulario No. 7 : Programa de Compras (En S/.)
- Formulario No. 7-A : Programa de Compras (En Volumen)

- Formulario No. 8 : Presupuesto de Personal Funcionarios (En Unidades y Soles)
- Formulario No. 8-A : Presupuesto de Personal con Negociación Colectiva (En Unidades y Soles)
- Formulario No. 9 : Flujo de Caja Financiero
- Formulario No. 9-1 : Flujo Económico - Aportes de Capital
- Formulario No. 9-2 : Flujo de Caja Financiero
- Formulario No. 9-3 : Flujo de Caja Adeudado Corto Plazo
- Formulario No. 9-A : Flujo Económico (Mensual - En Soles)
- Formulario No. 10 : Presupuesto de Obligaciones Financieras
- Formulario No. 11 : Fuentes de Financiamiento
- Formulario No. 12 : Usos del Financiamiento
- Formulario No. 13 : Proyectos de Inversión - Desembolsos Totales

III) ASPECTOS MAS IMPORTANTES: En la elaboración del presupuesto debemos señalar dos etapas:

a) Durante el gobierno del Dr. Alan García P. y

b) Durante el Gobierno del Ing. Alberto Fujimori F.

Durante el periodo 1988-1990 la estructura del presupuesto para su presentación a CONADE sufrió variación: desde una en el que se encontraban las variaciones-hayan sido estas por volumen o por precios- hacia una que permitía cada trimestre efectuar una actualización del presupuesto integral presentado a CONADE. Sin embargo, también se establecía una columna para el presupuesto original aprobado por la Corporación y otra donde se incluía el presupuesto reformulado.

Desde 1991, hacia adelante las variaciones que existían entre lo efectuado (real) y lo estimado (presupuesto) se acortó, principalmente debido a que los pronósticos de inflación y devaluación tuvieron un error de más o menos del 10%, cifra no significativa si lo consideramos con las variaciones en ejercicios anteriores.

IV) CONCLUSIONES.- El uso del presupuesto como herramienta de gestión permite

establecer un control sobre aquellos rubros que no se cumplen según lo establecido

PLAN ESTRATEGICO

El Plan Estratégico tiene el propósito de establecer objetivos a mediano y largo plazo entre alternativas estratégicas y diseñar acciones de corto plazo para apoyarlas.

El proceso de formulación del Plan Estratégico considerará el aprovechamiento de las oportunidades que ofrezca el entorno y la neutralización de sus amenazas; asimismo, la capitalización de las ventajas (puntos fuertes) de la empresa y las correcciones necesarias de las debilidades (puntos débiles)

La Estructura del Plan Estratégico era la siguiente:

- 1.- Diagnóstico
- 2.- Misión
- 3.- Objetivos
- 4.- Metas
- 5.- Estrategias
- 6.- Programas

ILUSTRACION DEL PROCESO DE PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

TERMINO

RENASA

DIAGNOSTICO.-

La empresa viene enfrentando con gran esfuerzo el reto de la apertura del mercado. Además, se debe considerar que la minería afronta serios problemas que la han puesto al borde del colapso y la difícil situación económica del país.

Amenazas

Competencia (Externa-Interna)
Terrorismo-Huelgas
Marco Legal aún inestable
Bajas cotizaciones de los minerales
Retraso Cambiario
Obsolescencia tecnológica

Oportunidades

Existencia de clientes potenciales
Diversificar líneas productivas
Mercado exterior

Fortalezas

Capacidad Instalada Disponible
Servicio Oportuno y adecuado
Experiencia-Imagen
Capital Humano
Unico Productor Nacional

Debilidades

Reducidos Márgenes comerciales
Dependencia de Insumos Importados
Dependencia del Sector Minero

MISION

RENASA es una empresa que brinda servicio a la minería y a la industria en general, proveyendo reactivos e insumos de calidad, a precios competitivos, oportunamente y con asistencia técnica en el ambiente nacional e internacional.

Aspiramos a ser líder tecnológico en nuestras líneas productivas, buscar constantemente nuevos productos y lograr recursos que nos permitan financiar nuestra investigación y desarrollo.

La empresa desea mantener el concepto de excelencia en todas sus actividades, reconocer el valor de sus recursos humanos siendo nuestra filosofía que el bienestar de RENASA debe reflejarse en el bienestar social.

OBJETIVOS

PRODUCCION

- Reducción de los Costos de Producción
- Optimizar la calidad
- Elaboración de nuevos productos
- Nuevas formulaciones técnicas

COMERCIALIZACION

- Expansión Comercial
- Mayor cobertura de asistencia técnica

- Diversificación de Mercados

FINANZAS

- Optimizar el uso de los recursos financieros
- Incrementar el valor del Patrimonio
- Mantener una Estructura Financiera Optima

LOGISTICA

- Lograr mejores precios y calidad de las materias primas
- Optimizar el nivel y manejo de los inventarios

INVESTIGACION

- Coadyuvar a los objetivos de operación y comercialización

RECURSOS HUMANOS

- Desarrollar el recurso humano en relación a la productividad y a las funciones

META

PRODUCCION

- Reducción de los costos de producción en 5% en términos reales
- Mantener un mínimo de pureza de 85% en Xantatos

COMERCIALIZACION

- Incrementar la cobertura del Mercado en 6 %
- Exportaciones mínimas de 200 TM en Xantatos y 50 TM Ditiófosfatos

FINANZAS

- Mantener 10% del flujo de ventas como recurso disponible

RECURSOS HUMANOS

- Capacitar al 20% de los trabajadores (10 profesionales y 15 obreros y empleados)

ESTRATEGIAS

PRODUCCION

- Optimizar métodos de trabajo
- Automatización de los equipos
- Utilización de la capacidad instalada disponible
- Diversificar líneas de producción

COMERCIALIZACION

- Búsqueda de Representantes y Representaciones
- Diversificar líneas de comercialización
- Mejorar condiciones comerciales

FINANZAS

- Revisión permanente de la estructura de costos
- Lograr una estructura financiera adecuada

PROGRAMAS

LOGISTICA

- Búsqueda de nuevos proveedores

PRODUCCION

- Revisión permanente de estándares de producción
- Reducción de costos de mantenimiento
- Control estricto del consumo de materias primas

COMERCIALIZACION

- Visitas a clientes y representantes
- Mantener los precios cercanos a los importados
- Implementar ventas en consignación

FINANZAS

- Seguimiento permanente del flujo de caja
- Coordinación permanente con las áreas que generan o deciden ingresos o egresos

LOGISTICA

- Diseño e implementación de un programa de punto de requerimiento de pedidos.

COSTO DE REPOSICION DE PRODUCTOS TERMINADOS

I) OBJETIVO.- El análisis de los costos de productos terminados considerando la reposición de los mismos, surgió a raíz de los elevados índices inflacionarios que afectaron la economía peruana. Esta situación, hizo que la Gerencia de Finanzas sugiriera a la Gerencia General considerar este tipo de costeo en términos extra-contables, porque la empresa contablemente arrojaba utilidades significativas año tras año. Sin embargo, parte importante de estas utilidades se lograba por efecto de que el costo promedio de los insumos utilizados se encontraba muy rezagado -por los elevados stocks que habían mantenido anteriormente- en relación al costo actual y también por la antigüedad de los equipos de cada línea de producción, pues la Planta de Xantatos inició sus operaciones en diciembre de 1976 y la Planta de Ditiófosfatos en noviembre de 1981. Por tales motivos, se le sugirió que la empresa

debía de aumentar sus gastos con la finalidad de reducir el pago de impuestos.

II) METODOLOGIA.- Para estimar el costo de reposición de las diferentes líneas de producción se necesitaba lo siguiente:

- Consumo estándar de cada uno de los productos terminados.
- Costo de cada uno de los insumos y materias primas
- Costo de la mano de obra directa e indirecta
- Evolución de las tarifas eléctricas y agua

El análisis se realizaba para los productos que se vendían más- considerábamos que éstos deberían de soportar toda la carga-, éstos eran en el caso de Xantatos : Isopropílico de Sodio y Amílico de Potasio y en la línea de Ditiófosfatos : AR 1242 y AR 1404.

En relación a los estándares de consumo de materias primas, no se pueden presentar por ser un secreto de la compañía y mas aún considerando que ahora ha sido privatizada. Sin embargo, los valores que aparecen en el cuadro adjunto (costo de reposición) son producto de multiplicar el estándar por el costo de la materia prima correspondiente.

En el caso de la mano de obra directa e indirecta, se consideraba cualquier posible incremento de remuneraciones, y el efecto que tendría en los costos asociados a la remuneración como: cargas sociales, gratificación, indemnización y un promedio de horas extras estimado por la Gerencia de Operaciones.

En cuanto a la evolución de las tarifas de agua y energía eléctrica, se revisaba el boletín del BCR para ver cuan retrasadas se encontraban tales tarifas y también cuáles habían sido los porcentajes incrementados en los últimos meses. El consumo de energía eléctrica, agua y petróleo diesel-2 y/o bunker 6 había sido determinado por la Gerencia de Operaciones, mediante unos porcentajes para su asignación a cada planta.

Los precios de las materias primas nacionales e importadas se presentan en el cuadro adjunto. Esta información era proporcionada por la Gerencia de Logística.

**PRECIOS DE MATERIAS PRIMAS E INSUMOS EN US\$
(PUESTO EN ALMACEN RENASA)**

| Producto | U.M. | US\$ |
|-----------------------------|------|---------|
| Nacional | | |
| Alcohol Isopropílico | Gl. | 3.271 |
| Soda Cáustica 98% | T.M. | 870.787 |
| Soda Cáustica 50% | T.M. | 556.180 |
| Solvente No. 1 | Gl. | 1.354 |
| Carbón | T.M. | 224.719 |
| Solución amoniacal | Lt. | 0.437 |
| Cilindros | Pza. | 39.213 |
| Sacós | Pza. | 0.440 |
| Bolsas | Pza. | 0.344 |
| Alcohol Etilico Rectificado | Gl. | 3.478 |
| Importado | | |
| Azufre | T.M. | 285 |
| Alcohol amílico | T.M. | 1,740 |
| Potasa Cáustica | T.M. | 935 |
| Alcohol Sec-Butílico | T.M. | 1,500 |
| Alcohol Isobutílico | T.M. | 950 |
| Acido Cresílico | T.M. | 1,960 |
| Pentasulfuro de Fósforo | T.M. | 1,650 |
| Tiocarbanilida | T.M. | 6,500 |
| Mercaptobenzotiazol | T.M. | 4,390 |

Fuente: Gerencia de Logística

El otro factor importante, que era necesario conocer era el volumen de cada línea de producción. Esta información se tenía del Programa de Producción alcanzado por la Gerencia de Operaciones para elaborar el Presupuesto de la Empresa; si existía alguna variación en el transcurso del año se proporcionaba el Nuevo Programa de Producción.

Con toda esta información podíamos elaborar los siguientes cuadros:

COSTOS DE REPOSICION XANTATOS (EN US\$ - T.M.)

| Materia prima | XIS | % | XAP | % |
|-------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| Bisulfuro de carbono | 436.1 | 31.4% | 355.3 | 20.4% |
| Alcohol Isopropílico | 288.0 | 20.8% | | 0.0% |
| Alcohol Amílico | | 0.0% | 603.0 | 34.6% |
| Sosa Cáustica | 165.6 | 11.9% | | 0.0% |
| Potasa Cáustica | | 0.0% | 287.3 | 16.5% |
| Solvente | 48.9 | 3.5% | 48.9 | 2.8% |
| Bolsas | 5.0 | 0.4% | 5.0 | 0.3% |
| Sacos | 6.0 | 0.4% | 6.0 | 0.3% |
| Sub - Total | 949.6 | 68.5% | 1,305.5 | 74.9% |
| Mano de Obra Directa | 45.1 | 3.3% | 45.1 | 2.6% |
| Básico | 11.9 | 0.9% | 11.9 | 0.7% |
| Bonificaciones y otros | 6.3 | 0.5% | 6.3 | 0.4% |
| Gratificación | 0.0 | 0.0% | 0.0 | 0.0% |
| Vacaciones | 0.9 | 0.1% | 0.9 | 0.0% |
| Bonif. Vacaciones | 1.4 | 0.1% | 1.4 | 0.1% |
| Cargas Sociales | 7.1 | 0.5% | 7.1 | 0.4% |
| Indemnización | 17.5 | 1.3% | 17.5 | 1.0% |
| Fuerza motriz | 58.6 | 4.2% | 58.6 | 3.4% |
| Energía eléctrica | 17.7 | 1.3% | 17.7 | 1.0% |
| Petróleo Bunker 6 | 32.2 | 2.3% | 32.2 | 1.8% |
| Agua | 8.7 | 0.6% | 8.7 | 0.5% |
| Otros Costos Directos | 39.9 | 2.9% | 39.9 | 2.3% |
| Depreciación | 22.5 | 1.6% | 22.5 | 1.3% |
| Seguros | 11.8 | 0.9% | 11.8 | 0.7% |
| Mtto. Maq. y Equipo | 5.5 | 0.4% | 5.5 | 0.3% |
| Total Directo Unitario | 1,093.1 | 78.8% | 1,449.0 | 83.1% |
| Costos Indirectos | 99.5 | 7.2% | 99.5 | 5.7% |
| Mano de Obra + Cargas Soc. | 85.5 | 6.2% | 85.5 | 4.9% |
| Mtto. Maq. y equipo | 8.8 | 0.6% | 8.8 | 0.5% |
| Seg. Ind. y Control Calidad | 5.2 | 0.4% | 5.2 | 0.3% |
| Costo de Producción | 1,192.6 | 86.0% | 1,548.5 | 88.9% |
| Gastos administrativos | 194.2 | 14.0% | 194.2 | 11.1% |
| Costo total | 1,386.8 | 100.0% | 1,742.8 | 100.0% |
| Valor de venta actual | 1,513.8 | | 2,193.3 | |

COSTOS REPOSICION DE DITIOFOSFATOS (EN US\$ - T.M.)

| Materia Prima | AR 1242 | % | AR 1404 | % |
|------------------------------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| Pentasulfuro de Fósforo | 369.0 | 14.1% | 80.9 | 4.0% |
| Acido Cresilico | 1,009.8 | 38.5% | | 0.0% |
| Alcohol Sec-butilico | | 0.0% | 106.6 | 5.3% |
| Tiocarbanilida | 271.2 | 10.3% | | 0.0% |
| Mercapto Benzotiazol | | 0.0% | 931.7 | 46.2% |
| Solución Amoniacal | 129.3 | 4.9% | | 0.0% |
| Soda 50% | | 0.0% | 53.0 | 2.6% |
| Cilindros | 200.0 | 7.6% | 200.0 | 9.9% |
| Sub - Total | 1,979.2 | 75.4% | 1,372.2 | 68.0% |
| Mano de Obra Directa | 148.6 | 5.7% | 148.6 | 7.4% |
| Básico | 17.0 | 0.6% | 17.0 | 0.8% |
| Bonificaciones y otros | 9.1 | 0.3% | 9.1 | 0.4% |
| Gratificación | 0.0 | 0.0% | 0.0 | 0.0% |
| Vacaciones | 1.2 | 0.0% | 1.2 | 0.1% |
| Bonif. Vacaciones | 1.9 | 0.1% | 1.9 | 0.1% |
| Cargas Sociales | 10.2 | 0.4% | 10.2 | 0.5% |
| Indemnización | 109.3 | 4.2% | 109.3 | 5.4% |
| Fuerza Motriz | 67.4 | 2.6% | 67.4 | 3.3% |
| Energía Eléctrica | 12.6 | 0.5% | 12.6 | 0.6% |
| Petróleo Bunker 6 | 47.6 | 1.8% | 47.6 | 2.4% |
| Agua | 7.1 | 0.3% | 7.1 | 0.4% |
| Otros Costos Directos | 80.9 | 3.1% | 80.9 | 4.0% |
| Depreciación | 51.1 | 1.9% | 51.1 | 2.5% |
| Seguros | 26.9 | 1.0% | 26.9 | 1.3% |
| Mtto. Máq. y Equipo | 3.0 | 0.1% | 3.0 | 0.1% |
| Total Directo Unitario | 2,276.1 | 86.7% | 1,669.0 | 82.7% |
| Costos Indirectos | 133.0 | 5.1% | 133.0 | 6.6% |
| Mano de Obra + Cargas Soc. | 112.9 | 4.3% | 112.9 | 5.6% |
| Mtto. Maq. y Equipo | 15.6 | 0.6% | 15.6 | 0.8% |
| Seg. Ind. y Control Calidad | 4.5 | 0.2% | 4.5 | 0.2% |
| Costo de Producción | 2,409.1 | 91.8% | 1,802.0 | 89.3% |
| Gastos Administrativos | 216.3 | 8.2% | 216.3 | 10.7% |
| Costo Total | 2,625.3 | 100.0% | 2,018.3 | 100.0% |
| Valor de Venta Actual | 4,210.0 | | 2,530.0 | |

III) ASPECTOS MAS IMPORTANTES.- La importancia de determinar el costo de reposición residía en que nos permitía conocer realmente el costo del producto, el mismo que obviamente era muy superior al costo de producción unitario que se obtenía según la contabilidad tradicional. Además permitía establecer un margen de operación más cercano a la realidad, y no el que obteníamos del Estado de Pérdidas y Ganancias, en el cual el margen superaba en algunas oportunidades el 50%.

IV) CONCLUSIONES.- Como producto de esta situación se recomendó a la empresa incrementar sus gastos con la finalidad de reducir el pago de impuestos, los cuales eran significativos. A la empresa le sucedía lo que a muchas empresas en el mes de marzo, pues era crítico pagar por utilidades que en la mayoría de casos sólo eran utilidades contables.

V) RECOMENDACIONES.- Considero importante el uso de esta información para toma de decisiones, sobretodo en épocas de alta inflación, como fue el período en que mayor uso se dio a esta información. Cuando se está en una economía estable la relevancia de esta información es menor.

ANALISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNA INDUSTRIA QUIMICA

I. ANTECEDENTES

Desde 1988 en que ingrese a trabajar a la empresa "REACTIVOS NACIONALES S.A." realizaba el análisis de costo de reposición para cada uno de los productos de las líneas de producción : Xantatos y Ditiofosfatos. Este análisis se hizo necesario, pues el Gobierno del Dr. Alan García P. como una de sus medidas para reducir la inflación, había establecido el "Control de Precios", mediante este mecanismo todas las empresas que deseaban incrementar sus precios debían solicitarlo al Ministerio respectivo (ej. Industria, en este caso), para lo cual

debían de presentar la información-con carácter de declaración jurada- en unos formatos proporcionados (ver anexo B) para tal fin, además de adjuntar los documentos sustentatorios.

El período comprendido entre 1988-1990 el proceso inflacionario se agudizó, hecho que distorsionó completamente los costos de producción, de todas las empresas.

La política económica implementada en Agosto de 1990 por el gobierno del Ing. Alberto Fujimori F., tenía por objetivo el sinceramiento de los precios y también aperturar la economía, así pues, las empresas dentro de este nuevo entorno deberían de enfrentar la siguiente disyuntiva:

- a) Reconvertirse y tener como uno de sus principales objetivos la reducción de sus costos de producción-tornándose competitivos-, o
- b) Desaparecerían del mercado.

El análisis del punto de equilibrio lo realice desde mediados de 1991, pues la empresa opto por considerarlo como una herramienta de gestión empresarial, pese a que este análisis es aplicable en el corto plazo, lo que interesaba en esos momentos era supervivir.

II.- COSTOS DE PRODUCCION

La estructura del costo de producción es similar a la toda empresa industrial, pudiéndose identificar los siguientes rubros:

- **Materias Primas:** Este incluye a todas las materias primas utilizadas en el proceso productivo para la elaboración de Xantatos y Ditiósfatos. Los insumos necesarios en cada una de las líneas de producción se han detallado en los cuadros de costo de reposición. Tiene un carácter variable, pues depende del volumen de producción.
- **Materiales Auxiliares:** Se incluían en este rubro los sacos y bolsas utilizados en el caso de Xantatos y cilindros en los Ditiósfatos. También se consideran variables.

- **Mano de Obra Directa:** Comprendía al personal asignado a las diferentes plantas: Bisulfuro de Carbono, Xantatos, Peletizado y Ditiósfatos.
- **Mano de Obra Indirecta:** Comprendía a las áreas que apoyaban al proceso productivo, podemos señalar las siguientes: mantenimiento, almacenes y despacho, envases y embalaje, servicios generales.
- **Fuerza Motriz:** Para la producción se necesitaba los siguientes elementos: Petróleo Diesel 2, posteriormente se utilizó en combinación con el Bunker 6 con la finalidad de reducir costos, Energía Eléctrica, Agua.
- **Depreciación:** El importe correspondiente a cada una de las plantas: Bisulfuro de Carbono, Xantatos, Peletizado y Ditiósfatos. Esta información era proporcionada por el Departamento de Contabilidad de la Empresa.
- **Mantenimiento:** Consideramos dos rubros directo e indirecto.
- **Control de Calidad y Otros Servicios:** En este rubro se incluía los reactivos utilizados por el Laboratorio de Control de Calidad y otros elementos químicos necesarios para realizar los análisis de los productos terminados, también consideramos los implementos de Seguridad Industrial como: cascos, guantes, uniformes, zapatos, etc.

El total de estos rubros correspondía al costo de producción, obteniéndose el costo unitario de producción, al tener el dato de la producción mensual.

Al costo de producción (costo primo) hallado, agregábamos el importe correspondiente a los gastos administrativos, gastos de ventas y los gastos financieros, obteniendo de esta manera el costo total de producción.

III.- METODOLOGIA

En el caso de las materias primas la Gerencia de Operaciones entregaba al Departamento de Costos y Presupuestos, los reportes diarios de producción - cada línea tenía su formato correspondiente-, en los cuales se consignaba la producción de los tres (3) turnos; indicándose los consumos de las materias primas utilizadas en el proceso productivo, las cantidades utilizadas de petróleo diesel 2 y bunker 6. Tanto los ingresos de materias primas, así como los consumos alcanzados por producción eran registrados en los Kardex, por cada materia prima, este registro se llevó en forma manual, hasta que se logro implementar el Sistema de Contabilidad de Costos.

En lo concerniente a los materiales auxiliares, los cargos por los materiales utilizados, se efectuaban por medio de un vale de ingreso/salida de materiales que era alcanzado por Almacenes y Despacho, luego de lo cual el Departamento de Costos efectuaba el ingreso o salida de materiales (bolsas, sacos y cilindros) en los Kardex que se tenían por cada material, cuyo registro era llevado en forma manual.

En el rubro de fuerza motriz, los casos de Energía Eléctrica y Agua, la Gerencia de Operaciones había determinado unos porcentajes en base a los equipos que había en cada planta. Así por ejemplo, tenemos que la energía eléctrica se distribuía de la siguiente manera:

Al área de Operaciones le correspondía el 97% del consumo mensual de energía eléctrica y el 3% restante se asignaba a Administración. Dentro de Producción la distribución era la siguiente: Bisulfuro de Carbono 10%, Xantatos 60%, Peletizado 17% y Ditiósfatos 10%.

En el caso del Agua su distribución era siguiente : Bisulfuro de Carbono 9%, Xantatos 74%, Peletizado 2% y Ditiósfatos 6%, con lo cual quedaba establecido que área de Operaciones

consumía el 91% del agua, y el 9% restante se cargaba como Gasto Administrativo.

En el rubro de materiales directos e indirectos, se realizaban los cargos según los reportes alcanzados por la sección de Almacenes y Despacho. Esta sección alcanzaba al Departamento de Costos los reportes correspondientes a los ingresos y salidas de almacén, para efectuar de esta manera el cargo correspondiente.

En relación a la mano de obra directa e indirecta, se tomaba el informe proporcionado por el área de Relaciones Industriales. Los cuales tenían clasificados a los trabajadores por la planta en la cual realizaban sus labores, así por ejemplo tenemos: Planta de Bisulfuro de Carbono, Planta de Xantatos, Planta de Peletizado y Planta de Ditiósfatos, en el caso de la mano de obra directa, y, Mantenimiento, Laboratorio de Control de Calidad, Almacenes y Despacho, Envases y Embalaje, Servicios Generales en el caso de la mano de obra indirecta. No existió preocupación en el área de Producción por establecer las horas efectivas de trabajo en cada zona de producción. Por ello, consideraba que tenía un carácter de fijo, y no variable, para realizar el análisis del margen de contribución que efectuaba. Solo las horas extras, en mi concepto tenían un carácter variable. Esta información se obtenía del programa de planillas, que al totalizar cada planilla por planta (Bisulfuro, Xantatos, Peletizado y Ditiósfatos) indicaba cual era el número de horas extras laboradas en el mes y en el año. En relación a los gastos administrativos, ventas y financieros, era el Departamento de Contabilidad quien proporcionaba la información correspondiente, su asignación se efectuaba en base a la producción, si tomamos en consideración la contabilidad tradicional.

La clasificación entre costos fijos y variables se establecía en base a los siguientes criterios:

- Se consideraban costos fijos, aquellos que eran independientes del volumen de producción. En esta situación se encontraban los siguientes rubros:

Mano de Obra Directa: Se efectuaba el pago, así no hubiera producción, además por la clasificación que tenían los trabajadores sucedía que muchas veces estos se encontraban laborando en algún lugar distinto al asignado, sin embargo, se efectuaba el cargo correspondiente al lugar asignado. En un principio, tuve una discrepancia con el anterior Jefe de Costos, pues el consideraba en la hoja de costos que elaboraba la mano de obra como variable, situación con la que estaba de acuerdo, pero solo si su clasificación de variable estaba sujeta al volumen producido.

Mano de Obra Indirecta: Se consideraba como un costo fijo para la empresa. Pues no tenía ninguna relación con el volumen producido.

Fuerza Motriz: En el caso de la Energía Eléctrica la empresa tenía contratada con Electrolima un nivel de Kilowatts, que era superior a su consumo mensual. Por ello, se considero a este rubro como un costo fijo. A manera de ilustración podemos señalar que en los meses que la planta se hubiera encontrado parada: Por mantenimiento o Por falta de Insumos, tal hecho no significaba una reducción en el pago de la energía eléctrica. En este sentido sugerí a la Gerencia de Operaciones, efectuar el recálculo del consumo de energía eléctrica contratada, pues considerando los siguientes factores:

a) Reducción de la actividad minera, que se podía apreciar con el cierre parcial o definitivo de algunas pequeñas y medianas compañías mineras, situación que afectaba directamente sobre la demanda por nuestros productos. Y por otro lado, la apertura del mercado permitiría el ingreso de productos similares a un costo competitivo. En el caso del agua, sucedía algo similar, por ello ambos se consideraron como costos fijos.

IV.- DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO

Para poder utilizar la metodología tradicional del punto de equilibrio, en primer lugar debía de contar con la información pertinente del costo de reposición. Posteriormente, se desagregaba en variables y fijos. Una vez obtenido el costo variable unitario, se restaba del valor de venta unitario, obteniendo de esta manera el "MARGEN DE CONTRIBUCION UNITARIO". Como lo que le interesaba a la empresa era saber cual seria el volumen de ventas que le permitiría operar sin ningún problema. Por esta razón solicitábamos a la gerencia de comercialización su estimado de ventas que podía ser anual y semestral. Solo se consideraba los productos cuya participación en los ingresos de la compañía era significativa, es decir estos productos debían de cubrir los costos fijos totales en que incurría la empresa.

Se puede apreciar en el siguiente cuadro los resultados del análisis:

UNIDADES (T.M.) 35.00 93.00 22.00 10.00 4.00 6.00 170
 VENTAS ESPERADAS x MES

CONTRIBUCION MARGINAL SOBRE VENTAS - PROMEDIO MAY-DIC 92

| Producto | XIS-1 | XIS-2 | XAP-1 | XAP-2 | AR 1242 | AR 1404 | TOTAL | % |
|---|-------|--------|-------|-------|---------|---------|--------|------|
| Valor venta unitario en US\$ | 1,595 | 1,680 | 2,103 | 2,283 | 4,212 | 2,529 | 1,854 | 100% |
| Costo variable (Mater.+M.O.+G.Fab.) | 1,090 | 1,154 | 1,602 | 1,666 | 2,347 | 1,653 | 1,274 | 69% |
| Margen Contrib. Unitario | 505 | 527 | 591 | 617 | 1,865 | 876 | 580 | 31% |
| Razón Contrib. Marg. % | 31.7% | 31.4% | 26.9% | 27.0% | 44.3% | 34.6% | | |
| Ventas en US\$ | 55818 | 156268 | 48253 | 22833 | 16848 | 15174 | 315194 | 100 |
| Costos Variables en US\$ | 38147 | 107276 | 35251 | 16659 | 9388 | 9918 | 216637 | 69 |
| Contribución Marginal | 17672 | 48992 | 13002 | 6174 | 7460 | 5256 | 98556 | 31 |
| % Ventas | 0.18 | 0.50 | 0.16 | 0.07 | 0.05 | 0.05 | | |
| Razón Contribución Marginal x % Ventas | 5.61 | 15.54 | 4.13 | 1.96 | 2.37 | 1.67 | | |

PUNTO DE EQUILIBRIO DE LA EMPRESA (US \$)

| | | | | |
|--------------------|---|---------|---------------------------------|----------------------|
| Costo Fijo Total | = | 122,668 | | |
| Depreciación Total | = | 11,706 | | |
| Amortiz. Deuda | = | | Saldo de caja Mínimo mensual | 10% de las Ventas |
| Indemnización | = | 17,956 | Pago intereses | = |
| Contable | | | Financiero | |
| P.E. (US\$) | = | 392,306 | P.E. (US\$) | = 437,295 |
| P.E. (T.M.) | = | 211.6 | P.E. (T.M.) | = 235.9 |

COMPOSICION DE LOS PRODUCTOS EN EL PUNTO DE EQUILIBRIO

CONTABLE

| Producto | % Ventas | Ventas en P.E. | Precio Unitario | Unidades en P.E. |
|-----------|----------|-------------------|--------------------|---------------------|
| XIS - 1 | 0.18 | 69,474 | 1,595 | 43.6 |
| XIS - 2 | 0.50 | 194,499 | 1,680 | 115.8 |
| XAP - 1 | 0.15 | 60,058 | 2,193 | 27.4 |
| XAP - 2 | 0.07 | 28,419 | 2,283 | 12.4 |
| AR - 1242 | 0.05 | 20,970 | 4,212 | 5.0 |
| AR - 1404 | 0.05 | 18,886 | 2,529 | 7.5 |
| | 1.00 | 392,306 | | 211.6 |

FINANCIERO

| Producto | % Ventas | Ventas en P.E. | Precio Unitario | Unidades en P.E. |
|-----------|----------|-------------------|--------------------|---------------------|
| XIS - 1 | 0.18 | 77,441 | 1,595 | 48.6 |
| XIS - 2 | 0.50 | 216,804 | 1,680 | 129.0 |
| XAP - 1 | 0.15 | 66,945 | 2,193 | 30.5 |
| XAP - 2 | 0.07 | 31,678 | 2,283 | 13.9 |
| AR - 1242 | 0.05 | 23,375 | 4,212 | 5.5 |
| AR - 1404 | 0.05 | 21,052 | 2,529 | 8.3 |
| | 1.00 | 437,295 | | 235.9 |

V.- ANALISIS DE LOS RESULTADOS

Para el análisis debemos de considerar los siguientes supuestos:

- a) Los ingresos y costos por ventas se consideran lineales dentro del rango relevante.
- b) Los niveles de inventario no sufren cambios significativos
- c) La eficiencia y la productividad se mantienen constantes dentro del rango relevante.
- d) Tanto el precio de venta, como la mezcla de los productos que se ofrecen permanecen constantes.

Algebraicamente el punto de equilibrio lo podemos definir de la siguiente manera:

IT: Ingresos Totales resultado de multiplicar el volumen de venta (Q) por el precio de venta (P),

CT: Los costos totales se desagregan en costos variables y costos fijos:

CF: Costo Fijo se incurre necesariamente aún si producir o vender

CV: Costo Variable Total compuesto por el Costo Variable Unitario (CVu) y la cantidad de unidades que se venderían o producirían.

Como en el punto de equilibrio no se gana, ni se pierde tenemos el siguiente resultado:

$$\begin{aligned}IT - CT &= 0 \\Q \times P - (CF + CVu \times Q) &= 0 \\Q \times P - CVu \times Q &= CF \\Q \times (P - CVu) &= CF\end{aligned}$$

Despejando obtenemos el punto de equilibrio operativo para la empresa :

$$Q = \frac{CF}{(P - CVu)}$$

Este análisis se basa en lo devengado es más una visión contable, pero a veces lo que interesa es saber cuales son las necesidades de efectivo para afrontar todos los gastos financieros o un determinado nivel de caja mínima que haya establecido como política en la empresa. En este nuevo análisis dejamos de lado elementos como la depreciación y la provisión para indemnizaciones-actualmente, significa un desembolso para la empresa, pues esta debe efectuar depósitos en el banco-, que no significaban un desembolso

Del análisis del cuadro de Contribución Marginal sobre ventas, podemos señalar lo siguiente:

El margen de contribución ponderado de la mezcla de productos es del 31%, siendo superado al interior de la mezcla por el Ditiósfatos AR-1242 (44.3%). Sin embargo, la contribución de la línea de Ditiósfatos sobre las ventas no es significativa.

La razón Contribución Marginal x % Ventas nos ayuda a decidir que productos estimular y cuales deben ser descontinuadas. Está nos indica que es el Xantato Isopropilico de Sodio, Peletizado el producto que permite a la empresa obtener el 50% de los ingresos de la empresa y es que se debe de impulsar, dejando de lado la línea de Ditiósfatos cuya contribución no es significativa.

También podemos apreciar que el punto de equilibrio Contable se encuentra por debajo del Financiero lo cual significaría que si la empresa solo considerará el punto de equilibrio contable, se vería en problemas de liquidez para afrontar sus compras o el reembolso del financiamiento obtenido.

La composición de los productos en el punto de equilibrio indican que con las ventas obtenidas en la línea de Xantatos se está cubriendo el 94% del volumen de ventas.

VI. CONCLUSIONES

Actualmente con el apoyo de programas como el QUATRO PRO y LOTUS 123 se pueden efectuar ejercicios de simulación de escenarios y también con el uso de utilitarios de tales programas análisis de riesgo. Los mismos que antiguamente demandaban gran esfuerzo y tiempo considerable, gracias al apoyo de estos programas su solución es rápida.

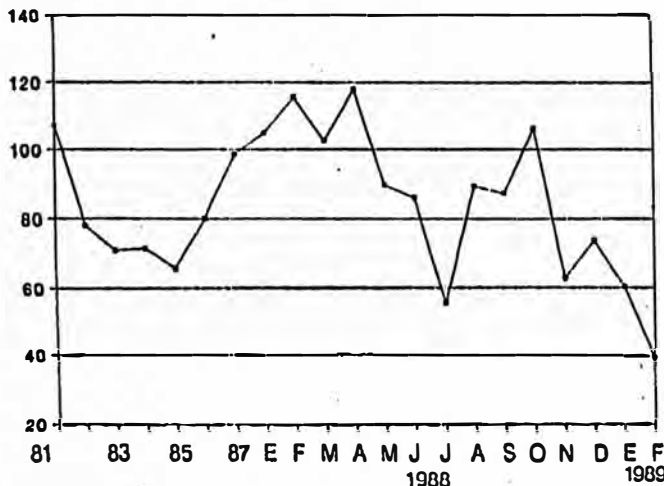
A N E X O " A "

Indicadores

Indicadores de la Industria

La recesión se acentúa ...: Durante el mes de febrero de este año la producción del sector manufacturero registró una tasa de crecimiento de -37.8% respecto al mismo mes del año pasado y +10% respecto del mes anterior. Esta situación es comparable al promedio de 1983, pero sin desastres naturales. La contracción que viene experimentando el sector industrial está básicamente ligada a las menores ventas, la incesante alza de precios (se incrementará en un 87% durante el periodo ene-feb.), el aumento de los costos, la falta de divisas para la importación de maquinarias, equipos y repuestos. Las perspectivas para los meses siguientes no son, pues, nada alentadoras.

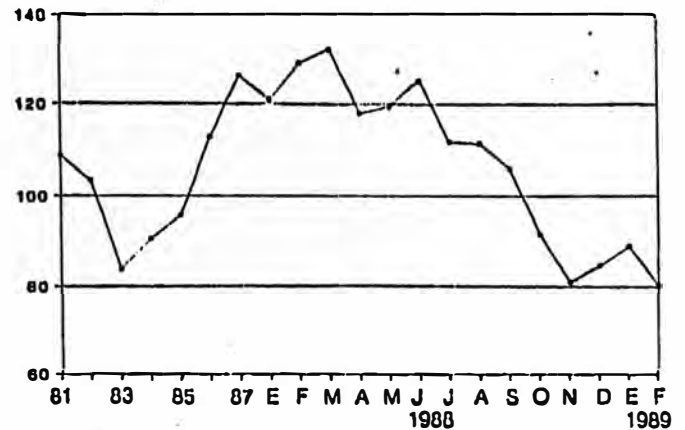
Indice de Volumen Físico: Papel
(Base 1979 = 100)



Indicadores Sector Comercio

Vender se hace difícil...: El sector comercio, durante los primeros dos meses del año, enfrenta una drástica contracción de la demanda interna, la cual se manifiesta claramente a partir del mes de setiembre a niveles sin precedentes. Así, las familias deben destinar una mayor proporción de sus ingresos a la compra de productos alimenticios de primera necesidad. Por tal motivo, el comercio global en el mes de febrero presenta una reducción de 31.5% respecto de febrero 1988, causada por la menor disponibilidad de bienes, menor producción sectorial y el cada vez menor poder adquisitivo. El nivel del valor de ventas minoristas, en términos reales, disminuyó significativamente en 67.1% respecto del año pasado, los rubros que disminuyeron considerablemente sus ventas fueron: Aparatos Domésticos, el más afectado con 88.7%, Cristalografía y Vajilla con 76.9%, Alimentos, Bebidas y Tabaco 50.5% e Indumentaria 66.9%.

Indice de Volumen Físico: Sector Fabril
(Base 1979 = 100)

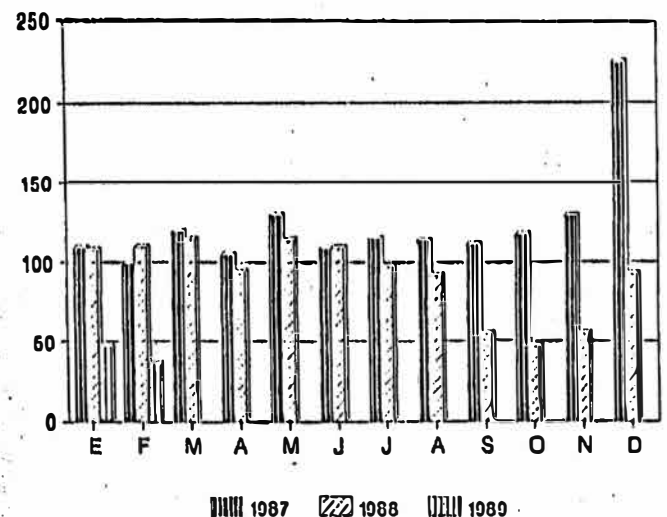


Producción de papel en caída ...: La industria del papel es una de las más afectadas por la crisis actual, así lo demuestra la tasa de crecimiento de -66% alcanzada en el mes de febrero respecto al mismo mes del año anterior.

La producción de papel se ha visto seriamente afectada por la caída de la demanda de sus productos, que la han obligado a mantener un stock elevado, por lo que la utilización promedio de la capacidad instalada en este sector durante este periodo alcanzó apenas el 25%. Los rubros componentes de este sector el año pasado sufrieron una contracción de -19.5%.

En el rubro de Papel, Imprentas y Editoriales, durante el mes de enero, sólo el correspondiente a papel bond y similares presentó una tasa de crecimiento positiva. Ello se explica por la cercanía de la época escolar.

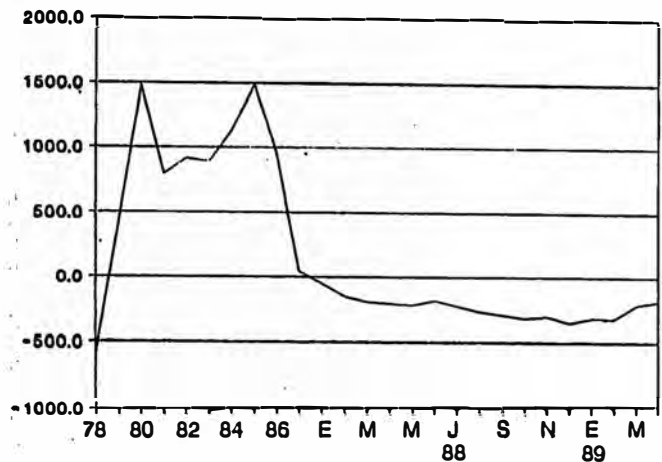
Valor de Venta Principales Minoristas
(Base 1980 = 100)



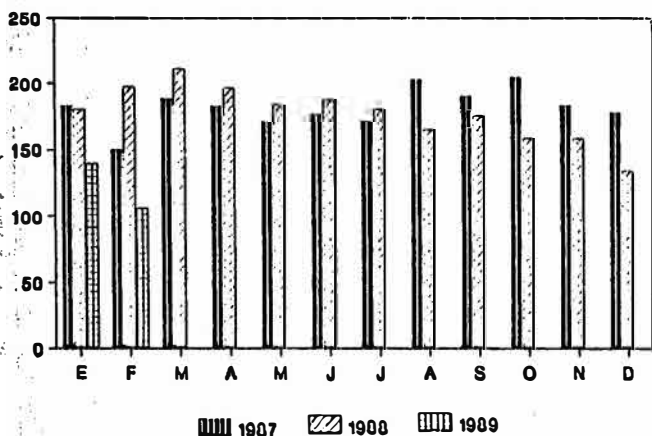
Indicadores

Se ganan reservas pero ... ¿a qué costo? ...: Durante los primeros meses del año en curso (7 de abril) se ganaron Reservas Internacionales Netas (RIN) por aproximadamente 167 millones de dólares. Esta mejora se debe -en parte- a la disminución de los pasivos internacionales. Sin embargo, la principal causa de este comportamiento fue la evolución positiva registrada en la balanza comercial cambiaria. Ello se explica por el menor monto de importaciones debido al proceso de recesión que envuelve a nuestro aparato productivo (ver gráfico de producción fabril). Son preocupantes las declaraciones del Presidente Alan García respecto a que se utilizarían dichas reservas en un programa de reactivación. Ello, ocasionaría que el proceso hiperinflacionario se desatara con toda su furia y se malgastarían las pocas reservas ganadas al costo de una recesión sin precedentes en nuestra historia económica.

Reservas Internacionales Netas
(Millones de US dólares)



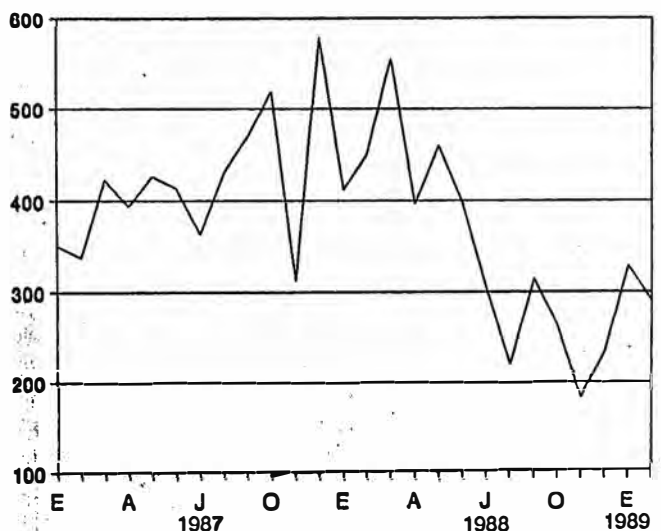
Producción de Cemento
(Base Ago 1985 = 100)



Otro sector afectado ...: La actividad del sector construcción durante el mes de febrero de 1989, registró una tasa negativa de crecimiento de -41.3% respecto del año anterior. Entre los principales factores que influyeron se puede mencionar: la disminución de la demanda interna ante el aumento significativo de los precios de los materiales de construcción, que durante ene-feb, acumularon una variación de 104.8%, menor disponibilidad de recursos financieros de empresas y familias para la ejecución de obras de infraestructura y viviendas, por el deterioro de sus ingresos. La inversión pública también ha decaído. Así, los montos comprometidos en caminos y carreteras disminuyeron considerablemente. La producción (venta) de cemento gris ha decrecido en 46% (45%) durante el mes de febrero respecto de similar periodo del año anterior.

Minería: menor producción...: La extracción minero metálica en febrero experimentó una disminución de 12%, como consecuencia de la menor producción registrada por Hierro Perú (principal productor de hierro) que presenta un decrecimiento de 35.4%. Así, el promedio de ene-feb 89 respecto del registrado en ene-dic 88 registra una disminución de 11.3 puntos. Cabe señalar que la producción de bobinas y planchas de hierro presentaron un decrecimiento considerable durante el mes de enero. Los demás metales presentan similar comportamiento; el cobre producido por la gran minería -entre los cuales destacan Southern Perú y Centromín Perú- decrece 13.6%; la plata 10.6%, plomo 2.6% y el zinc 3.4% cuya extracción la realiza la mediana minería. Adicionalmente, la cotización de nuestros principales productos mineros (durante el mes de abril) mantuvo niveles similares a los de los primeros meses del año, por debajo de los logrados luego del alza de diciembre del año pasado, a causa de la huelga minera; esto afectaría al ya castigado sector minero, pese a las nuevas disposiciones cambiarias.

Producción de Hierro
(Miles de TSLB)



México: Resultados de un Programa Serio

Antecedentes

Como consecuencia de la contracción del mercado petrolero en 1986 se observó en México un espectacular crecimiento de los precios (105.7% en 1986 y 159.2% en 1987). Ante estos resultados era, pues, necesario establecer condiciones que no deterioraran más a la sociedad mexicana. En diciembre de 1987 se estableció el denominado "Pacto de Solidaridad Económica" cuyo objetivo primordial era reducir el alza incesante de los precios.

El Programa

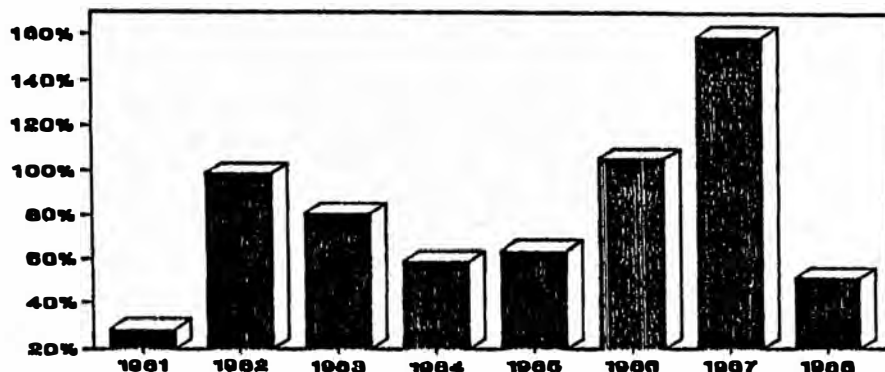
Los sectores que suscribieron dicho pacto fueron el gobierno federal, el sector obrero, el sector campesino y el sector empresarial. Se comprometieron a dar viabilidad al programa y a congelar precios líderes en la economía, mientras se observaban los resultados del programa. Los compromisos fueron:

Gobierno: Aceptó restringir el gasto público y racionalizar el tamaño del sector público. En primer lugar los precios y tarifas del sector público se ajustaron buscando recuperar el rezago acumulado y reducir el déficit. Luego se ajustarían gradualmente de acuerdo con la inflación mensual proyectada. Por otro lado, se buscaría reducir el gasto público al 20.5 % del PBI en 1988 y buscar la implementación de programas de productividad en empresas para-estatales.

La política cambiarla apoyaría la disminución paulatina de la inflación y aseguraría la competitividad del aparato productivo. Se mantendrían los precios de garantía de los productos básicos en sus niveles reales de 1987, así como los programas de crédito.

Obreros: Se comprometieron a elevar la productividad y la eficiencia; moderar sus demandas de in-

México: Inflación



cremento salarial y promover la disminución del ausentismo laboral.

Campeños: Se comprometieron a elevar los rendimientos agrícolas y ganaderos, especialmente los indispensables en la alimentación de la población, eliminar procesos de intermediación innecesarios y revisar los precios de garantía, con el criterio de mantenerlos constantes en términos reales.

Empresarios: Ofrecieron aumentar la oferta nacional de productos básicos y elevar en forma sostenida la eficiencia de las plantas, moderar la variación de sus precios y utilidades y difundir entre sus agremiados la importancia del éxito del programa.

Resultados del Programa

Los resultados de las finanzas públicas indican que se estuvo muy cerca de las metas comprometidas en el P.S.E.; el déficit financiero del gobierno fue de 10.8% frente al 9.9% presupuestado y el superávit primario fue de 7.4% contra 8.3%, que era la meta original. Sin embargo, el déficit operacional fue de 2.8% del PBI, en vez de lograr un superávit, hecho que presionó la demanda interna.

La explicación de que no se hayan logrado las metas fiscales del P.S.E. y de que el balance opera-

tivo fuera negativo, radica en que los ingresos presupuestales, tanto petroleros como no petroleros, fueron inferiores en 3.7% del PIB.

En el frente externo, la balanza de pagos se vio deteriorada, principalmente en la cuenta capital, por el prepago de deuda de empresas privadas y la fuga de divisas. La balanza en cuenta corriente registra un déficit significativo debido a la reducción de los ingresos petroleros y a la desaceleración de las exportaciones no petroleras.

Sin embargo, el principal logro del PSE ha sido la reducción de la inflación, que en 1988 fue de 57%.

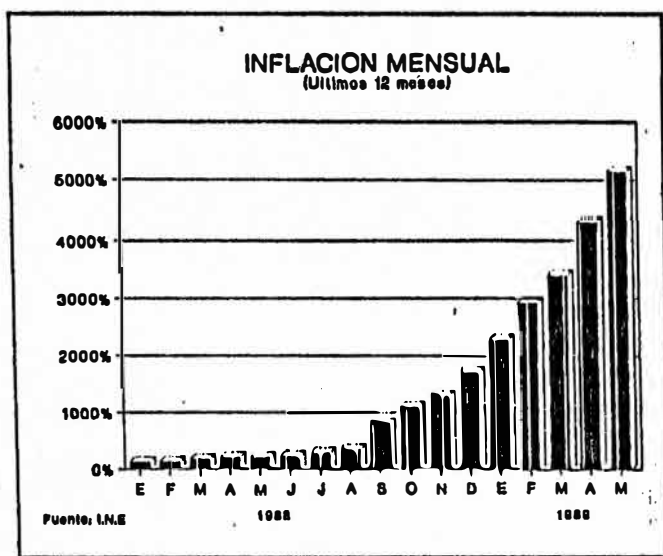
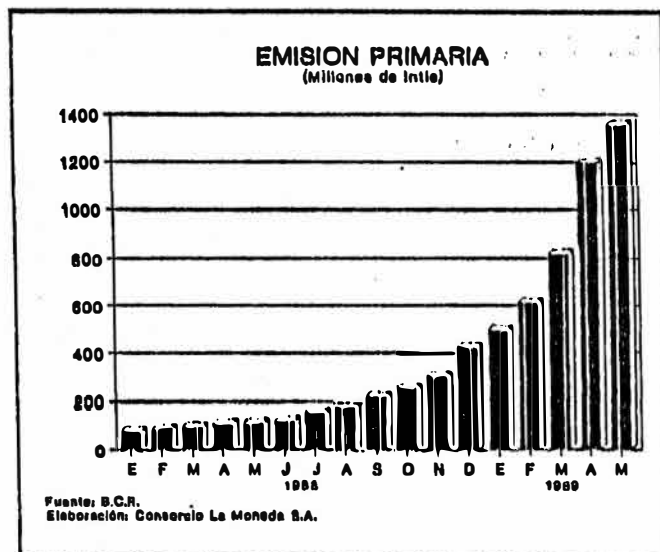
No Hay Lonche Gratis

Como lo señaló el presidente Miguel de la Madrid al firmar el Pacto de Solidaridad Económica, este programa implicó un costo para todos los sectores.

La tasa de crecimiento del PBI en 1988 bordeó el 0.5%, el deterioro del poder adquisitivo de los salarios fue de 15%; el desajuste en el nivel de precios relativos, de los bienes sujetos a control de precios, ha significado una caída de los ingresos de las empresas públicas. Los costos de la estabilización, como se puede apreciar, han sido relativamente homogéneos para todos los sectores.

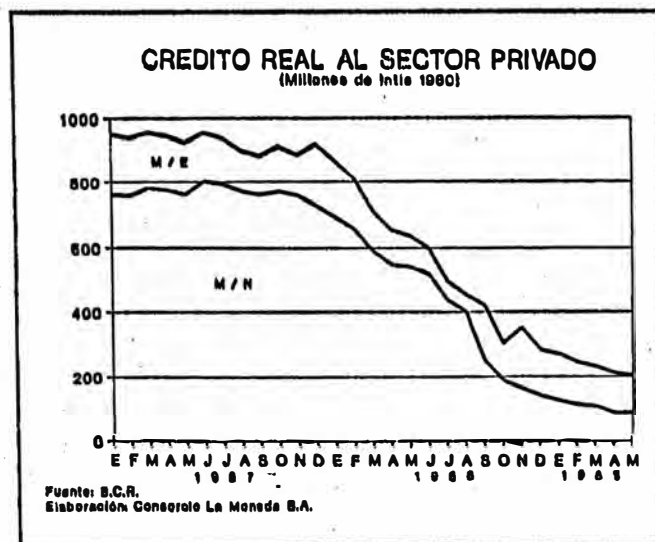
Indicadores

Emisión: echando leña al fuego... La emisión monetaria mostró una expansión nominal -primera quincena de mayo- de 13.5% y un ligero incremento en la expansión real. El crecimiento durante dicho periodo alcanzó los I/. 160,800 millones, con un promedio diario de I/. 10,725 millones. La emisión aumentó en I/. 157,079 millones por causas de origen externo, con lo cual las obligaciones en moneda extranjera alcanzan a 419 millones de dólares, los que valuados al tipo de cambio del Mercado Unico de Cambios equivalen a I/. 847,465 millones de intis. Estos explican el 97.6% de la emisión primaria, destacando las compras de notas en el Mercado Unico de Cambios, la redención de los certificados de divisas de los exportadores y los desembolsos de crédito FENT. La ganancia de reservas obtenidas -producto de la recesión- durante los últimos meses, ha llevado a incrementar la monetización. Esto, allmenta la presión inflacionaria. De otro lado, la emisión se incrementó en I/. 3,801 millones por factores de origen interno

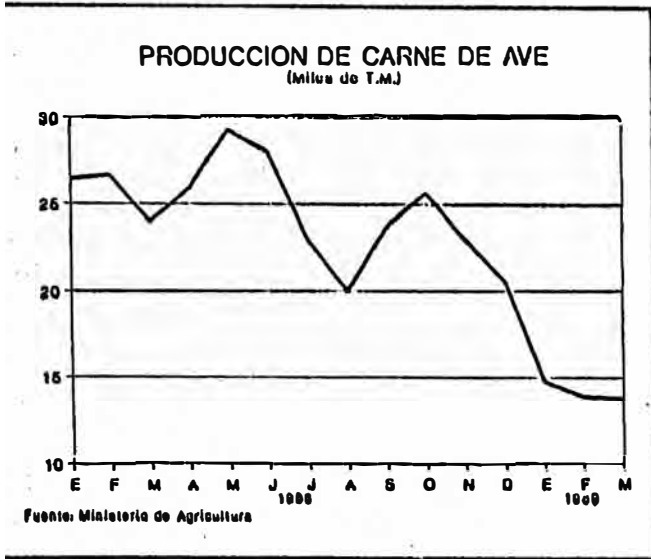


La inflación: ¿disminuyendo el ritmo...?: El incremento de precios al consumidor de Lima Metropolitana durante el mes de mayo fue de 28.6%. Con ello, la inflación acumulada ene-may alcanza a 469.9%. Ello equivale a un promedio mensual de 41.6% (contra 45% de promedio para el periodo enero-abril 1989). El rubro que experimentó una mayor alza fue Vestido y Calzado con 41.2% producto del crecimiento del precio de chompas, telas y reparación de calzado. Los rubros correspondientes a Esparcimiento, Divorciones, Serv. Culturales y Enseñanza y el de Alquiler, Vivienda, Combustible y Electricidad mostraron tasas de 35.8% y 35.2%; dichos rubros se elevaron por el alza de pensiones en academias y colegios particulares y de las gabelas municipales. El rubro de Transporte y Comunicaciones se incrementó en 34.5%, a consecuencia de las alzas de precios de pasajes internacionales y servicios de correo. En *EFFICACIA* no creemos que la inflación baje o mantenirse el actual ritmo de emisión.

El sistema financiero en caída...: La liquidez total creció en I/. 97,453 millones; la liquidez en moneda nacional, en las primeras semanas del mes de mayo, se expandió en I/. 148,000 millones. En términos reales, la liquidez real del Sistema Financiero continúa mostrando una tendencia decreciente provocada por los elevados índices de inflación, lo que significa que el Sistema Financiero está cada vez menos capacitado para financiar a las Industrias y proyectos que necesita el país. Como se puede apreciar en el gráfico, el crédito real total del Sistema Financiero decreció 4% durante la primera semana. El sector privado fue el más afectado. La disminución en el crédito obtenido alcanza 7%. Mientras tanto, el sector público registró un ligero incremento (1.2%). Cabe destacar que el sistema financiero peruano ha visto reducido su tamaño de US\$ 3,000 millones en 1980, a US\$ 280 millones en la actualidad.

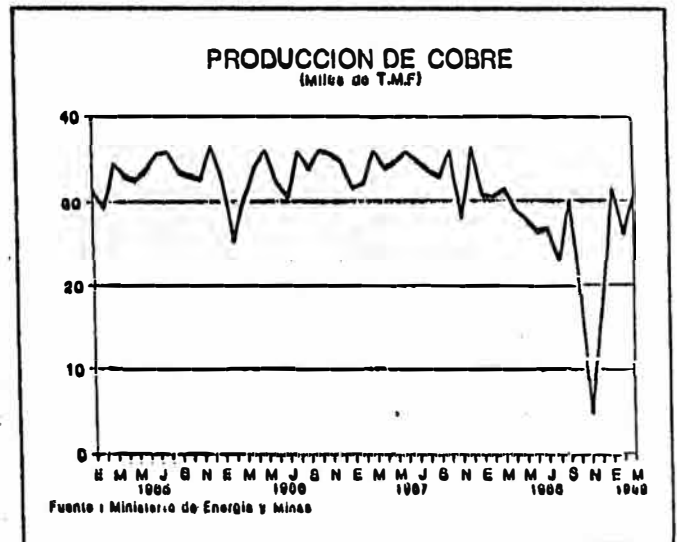


Indicadores



El consumo y la producción de carnes disminuyen...: La producción pecuaria correspondiente al primer trimestre de 1989, mostró un decrecimiento generalizado en relación a similar periodo de 1988. Ello, salvo la producción de carne de porcino que registró una variación positiva igual al 7%. La producción pecuaria ha decaído principalmente por tres factores: uno de ellos es la eliminación de los subsidios que se otorgaban a algunos insumos importados, escasez de maíz amarillo -que también disminuyó en 11% en el primer trimestre de 1989- y, por último, debido a la caída del poder adquisitivo de los consumidores, que han sustituido las carnes por productos agrícolas o pesqueros, determinando con ello la contracción de las ventas y por ende, de la producción. Entre las carnes que han disminuido su producción tenemos: carne de ave 45% y carne de vacuno 13%. Así también, la producción de huevos disminuyó en 30%.

Minería, ¿signos de mejoría?...: Durante el primer trimestre de 1989 la extracción minero metálica presentó una disminución generalizada. Ello, aunque en el mes de marzo hubo un ligero incremento respecto al mes anterior, efecto de las favorables cotizaciones internacionales. Sin embargo, la minería se encuentra afectada por dos frentes: La actividad terrorista que incluso ha llegado a los campamentos mineros y la falta de incentivos -mejor tipo de cambio- por parte del gobierno a un sector que provee divisas al país. La producción de hierro comparada con similar periodo de 1988, mostró una tasa de decrecimiento de 40%, a consecuencia de la menor producción registrada por Hierro Perú. Influenciaron en este descenso los problemas técnicos enfrentados por la empresa. El cobre mostró una variación de -4.8% en relación al primer trimestre de 1988. Este metal es extraído principalmente por Southern Perú y por Centromin Perú. En lo que respecta a los otros metales la producción de plata y zinc disminuyó en 5.5% y 3.2% para el periodo.



Exportaciones: aprovechando precios y volumen...: Las exportaciones FOB durante el primer trimestre de 1989, llegaron a US\$ 848 millones. Las exportaciones tradicionales bordearon los US\$ 632 millones y las exportaciones no tradicionales los US\$ 216 millones (US\$ 36 millones más que en 1988). Dentro de las exportaciones tradicionales, el algodón, el café y la harina de pescado incrementaron sus ventas (incrementos de 1,087%, 123% y 92% respecto de 1988). Entre los productos de exportación mineros, el cobre y el hierro mostraron una disminución de 21% y 18% respecto del primer trimestre de 1988, pese al alto precio del cobre. Esos dos minerales mostraron una disminución en su producción (ver gráfico de producción de cobre). La plata, el plomo y el zinc incrementaron sus volúmenes exportados durante el primer trimestre en 69%, 33% y 18% respectivamente.

La Inflación y los Resultados de la Empresa en el Perú

La Inflación es un fenómeno que castiga a los diferentes agentes económicos, principalmente a los menos pudientes y, en menor grado, a aquéllos que pueden diversificar sus oportunidades de Inversión. La alteración en los precios relativos de la economía produce diferentes efectos entre los consumidores, las empresas y el gobierno. Se producen cambios continuos en el ámbito en el que opera la empresa, por la incertidumbre, la especulación en los mercados de insumos, productos y financieros, lo cual conlleva a aumentos en los costos de la empresa. La inflación afecta a todas las empresas, pero su impacto es desigual. Durante el transcurso de 1988 los estados financieros de las empresas peruanas fueron distorsionados por efecto de la inflación. Ello castigó a las empresas que obtuvieron resultados positivos, pues debieron pagar impuestos por "utilidades ficticias" producto de la contabilización tradicional. Estas empresas, en algunos casos, hubieran enfrentado pérdidas significativas si se realizaba el ajuste de los estados financieros. Esta situación se agravó en aquellas que repartieron dividendos a sus accionistas, pues de esta manera estaban repartiendo el patrimonio. Por ello, creemos, el ajuste de estados financieros debería ser obligatorio, no sólo para el pago de impuestos, sino también para un mejor manejo de la empresa.

Distorsiones en los Estados Financieros

Según los principios de contabilidad generalmente aceptados, se deben registrar todos los hechos financieros al costo histórico. Sin embargo, la aplicación de este

| ACTIVO | | | | PASIVO Y PATRIMONIO | | |
|------------------------------|---------|---------|---------|---------------------------|---------|---------|
| | 1907(1) | 1908(2) | 1900(3) | 1907(1) | 1908(2) | 1988(3) |
| Activo Corriente | | | | Pasivo Corriente | | |
| Caja-Bancos | 1200 | 1174 | 1174 | Pasivo no Corriente | | |
| Inventarios | 3600 | 4500 | 19209 | Prov. Benef. Soc. | | |
| Total Act. Corriente | 4800 | 5674 | 20383 | | 100 | 1822 |
| Activo no Corriente | | | | Patrimonio | | |
| Activo Fijo (Deprecl. Acum.) | 2400 | 2400 | 43732 | Capital | 7200 | 7200 |
| | | -400 | -8746 | Utilidad Período | | 294 |
| Total Activo | 7200 | 7594 | 55369 | Total Pasivo y Patrimonio | 7200 | 7594 |
| | | | | | | 131196 |
| | | | | | | -77649 |
| | | | | | | 55369 |

(1) Balance de Apertura
(2) Balance Tradicional
(3) Balance Ajustado

Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

principio en épocas de inflación y, peor aún, de hiperinflación, distorsiona los estados financieros tradicionales y da una imagen deformada de la realidad de la empresa. Entre los principales factores que contribuyen a distorsionar los estados financieros tenemos:

-DEPRECIACION: El método de depreciación que elija la empresa -pensando hacer un cargo correcto de costos- debería permitirle recuperar los valores invertidos en equipos, maquinarias y edificios, dejando de lado el cambio tecnológico (principalmente en equipos y maquinarias). En nuestro entorno sucede todo lo contrario, pues al alza constante de los precios, disminuye permanentemente el valor de la moneda. Consecuentemente los costos históricos del activo fijo son falsos y sus cargos al estado de resultados son insuficientes. Según el giro de la empresa, el activo fijo

puede ser pequeño o considerable. En empresas industriales donde el activo fijo es muy importante, su incidencia en los estados de resultados, a través de la depreciación, es mayor, pues al momento de la contabilización de los activos fijos, éstos se hallan subvaluados. (ver Cuadro N° 1)

-INVENTARIOS: En una economía inflacionaria y con signos evidentes de recesión, los inventarios se hallan subvaluados, pues los precios de los componentes del producto aumentan rápidamente y la rotación de inventarios se hace lenta. El efecto sobre resultados dependerá de que se considere como costo histórico, para ello existen tres métodos de valuación:

PEPS (FIFO): Primero en entrar, primero en salir. Esto refleja costos atrasados-afectando directamente a la utilidad-, pero en el balance refleja inventarios más actuales.

UEPS (LIFO): Ultimo en entrar, primero en salir.- Refleja costos más recientes. Sin embargo, en el balance refleja inventarios valuados al costo histórico más alejado de la realidad.

Costo Promedio: Se aplica efectuando una división entre el costo total de la mercadería disponible para vender y el número de las unidades disponibles para la venta.

-SENSACION DE CRECIMIENTO

EN VENTAS: Los mayores ingresos provenientes de las ventas producen ganancias ficticias. Sin embargo, lo que sucede es que recibimos moneda de menor poder adquisitivo, disimulada por el incremento nominal. Aún el análisis de las unidades vendidas, en épocas de Inflación, perdería validez, pues la posición financiera de la empresa puede haberse deteriorado pese al incremento de unidades físicas vendidas, si se realizan a un precio que no compensa el ritmo de inflación.

Efectos de la Inflación

-EXPOSICION A LA INFLACION:

Se origina a partir de las cuentas monetarias del balance. En el activo tenemos caja-bancos, cuentas por cobrar en moneda nacional y, en el pasivo, cuentas y letras por pagar en moneda nacional, dividendos. Estas cuentas no se pueden ajustar por inflación y el mantenerlas origina una "ganancia o pérdida por exposición a la inflación". Esta cuenta no aparece en los estados financieros tradicionales (ver Cuadro N° 2).

-IMPUESTOS: El impuesto se incrementa considerablemente en períodos inflacionarios tornándose confiscatorio. Ello afecta el patrimonio y la operatividad de la empresa (ver Cuadro N° 2), perjudica, principalmente, a la empresa industrial que cuenta con un mayor volumen de activos. La distorsión aumenta en forma proporcional a la edad de la empresa, por ello las

**CUADRO N° 2
EMPRESA ABC S.A.
ESTADO DE PERDIDAS Y
GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DE 1988
(Miles de Intis)**

| | 1988 | 1988* |
|------------------------|-------|--------|
| Ventas | 12600 | 53785 |
| (+) Inventario inicial | 3600 | 65598 |
| (+) Compras | 9300 | 39699 |
| (-) Inventario final | -4500 | -19209 |
| Costo de Ventas | 8400 | 86087 |
| Utilidad Bruta | 4200 | -32302 |
| Gastos de Ventas | -1740 | -7428 |
| Gastos Administrativos | -1560 | -6659 |
| Depreciación | -480 | -8746 |
| Utilidad de Operación | 420 | -55135 |
| Impuesto a la Renta | -126 | -126 |
| Utilidad Neta | 294 | -55261 |
| + (Pérdida Monetaria) | | -22388 |
| Resultado Final | | -77649 |

* Estado de Ganancias y Pérdidas Ajustado
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

industrias nuevas recibirán con menor rigor las injusticias generadas por las ganancias ficticias -a consecuencia de la depreciación-, que las antiguas.

-RENTABILIDAD DE LA EMPRESA

SA (utilidad/patrimonio): Este indicador es uno de los más importantes pues permite medir el rendimiento por unidad, de capital invertido en la empresa. Sin embargo, al utilizar datos históricos, se distorsiona por partida doble; pues el numerador se encuentra sobreestimado y el patrimonio se encuentra subestimado. Lo anterior lleva a que este ratio se encuentre sobredimensionado. Este indicador es usado para las decisiones de inversión, llevando al propietario a reinvertir en la empresa -con resultados engañosos provenientes de los estados financieros tradicionales- los escasos fondos de los que pudiera disponer, pese a que podría obtener una tasa de mayor renta-

bilidad fuera de la empresa. En el ejemplo, se obtendría una rentabilidad aproximada de 4%, producto de los estados financieros tradicionales. Sin embargo, una vez realizado el ajuste observamos que lo que obtuvo, en realidad, fue una pérdida considerable.

Conclusiones

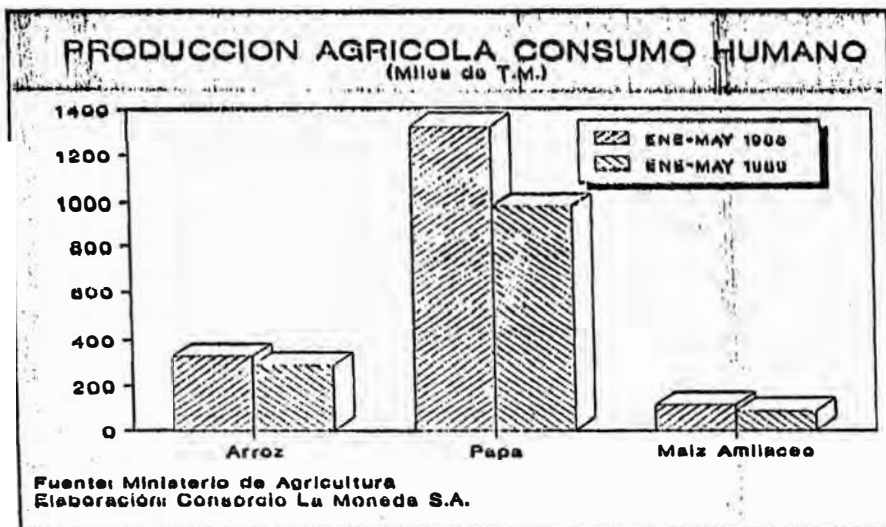
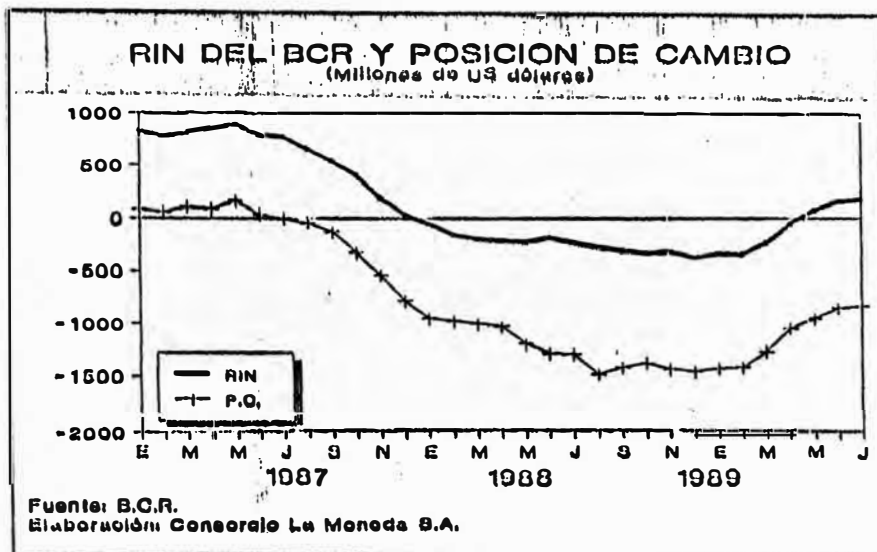
Ante el escenario descrito, se hace necesario que los empresarios comprendan el efecto de la inflación en sus empresas para una mejor toma de decisiones. A pesar del proceso inflacionario, en el cual se encuentra el país, no se ha tomado debida conciencia de lo que implica la distorsión de las cifras contables. La contabilidad tradicional se ha convertido en acumulación de datos sin ninguna relevancia económica o real.

"...castigó a las empresas que obtuvieron resultados positivos, pues debieron pagar impuestos por utilidades ficticias producto de la contabilización tradicional".

En Latinoamérica en países como Brasil, Argentina y Chile se presenta tanto los estados financieros tradicionales como los ajustados. Ante el proceso hiperinflacionario que vivimos en el Perú se hace necesario el adoptar una contabilidad que incluya el impacto del crecimiento de los precios al igual que en los países antes mencionados, es evidente que no existirá una solución ideal para la contabilidad en épocas de inflación, pero el criterio será siempre de mejora. En **EFICACIA**, consideramos necesario que el gobierno dicte las medidas que permitan a las empresas proteger su patrimonio. De esta manera, el Estado obtendría los ingresos provenientes de rentas justas, y evitaría la evasión tributaria existente en la actualidad.

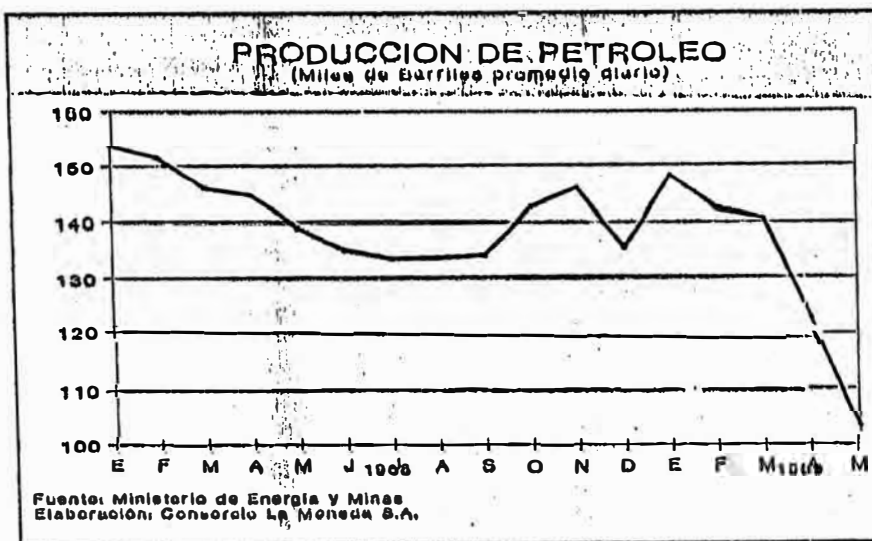
Indicadores

¿Las reservas aumentan... sin embargo?: Las reservas internacionales netas del Banco Central de Reserva alcanzaron a 193 millones de US dólares. Esto significa que durante los primeros siete meses del año se han ganado 381 millones de dólares. Este resultado positivo se ha logrado a costa del proceso recesivo por el que atraviesa el aparato productivo. El promedio de importaciones enero-junio 89 registra una disminución de 82% en relación a similar periodo de 1988. De otro lado, las exportaciones en el periodo bajo análisis se incrementaron en 42%.



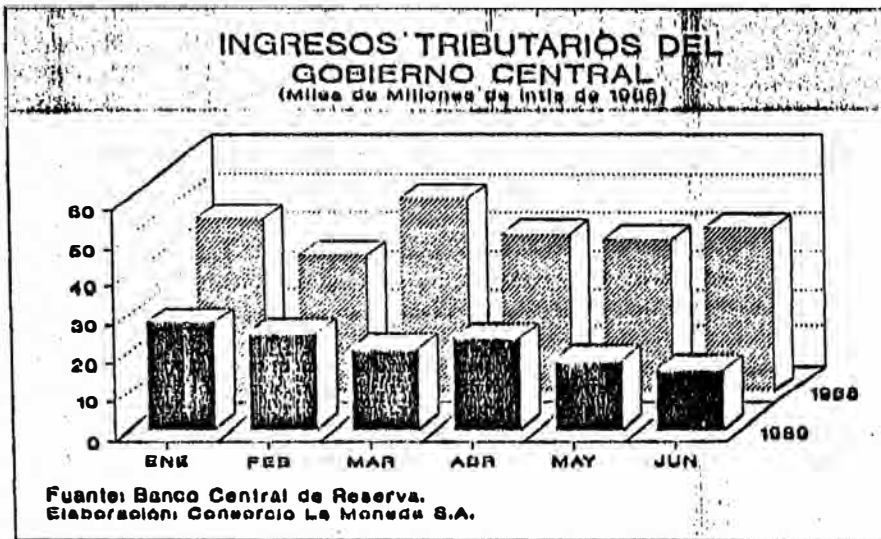
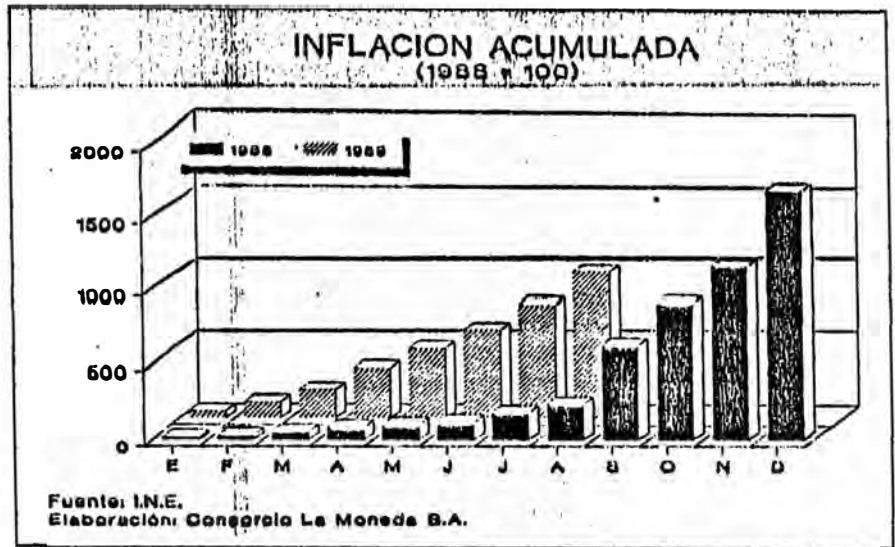
Agro creció... pero: En el mes de mayo la producción agrícola registró un incremento de 42.2% en relación con el mes anterior. Sin embargo, la producción acumulada enero-mayo disminuyó en 7.7% con respecto a similar periodo de 1988. Entre los productos de consumo humano que disminuyeron en dicho periodo se encuentran: el arroz cáscara (14.6%) debido a su sustitución por la coca en la zona de la selva; la papa (24.4%) a causa de la reducción de la superficie sembrada y la posibilidad de sustituir por otros cultivos agroindustriales y de exportación.

Petróleo en caída...: La producción de petróleo crudo en el mes de mayo fue de aproximadamente 3,199,200 barriles, registrando un descenso de 13% respecto del mes anterior y de 26% en relación al registrado en mayo de 1988. La producción por empresas durante enero-mayo muestra un resultado negativo, a excepción de Oxi-Bridas que incrementó su producción debido a la reactivación de pozos y aporte de nuevos pozos. Las empresas estatales disminuyeron su producción en 20% (PETROMAR) y 8% (PETROPERU), a causa de problemas logísticos y precipitaciones pluviales.



Indicadores

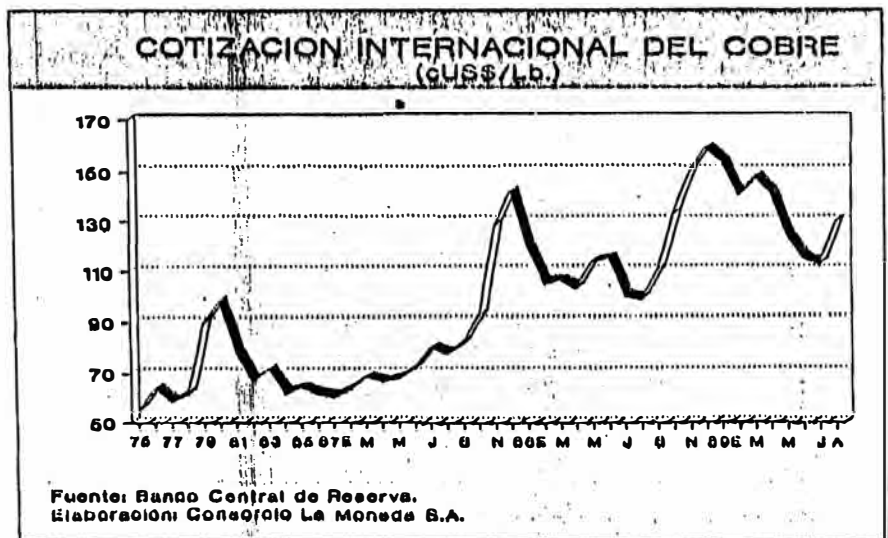
Embalsando precios... ¿hasta cuando? La inflación del mes de agosto alcanzó 25.1% sufriendo un ligero incremento respecto de los dos meses anteriores; la inflación acumulada ene-ago 1989 asciende a 993%. Esto se explica por el embalse de precios, principalmente de aquéllos controlados -combustibles y tarifas públicas- por el gobierno. Sin embargo, las consecuencias de esta política las sufren los consumidores, pues hay escasez de algunos productos básicos y deben pagar un mayor precio para obtenerlos. No se quiere reconocer que los desequilibrios monetario y fiscal alimentan la inflación.



¿Sin síntomas de corrección ...?

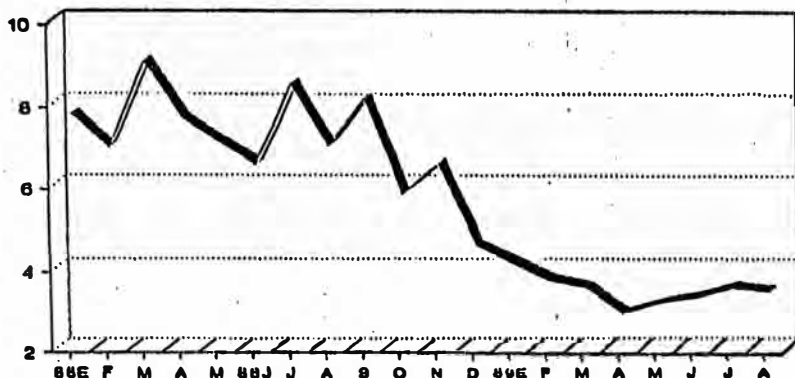
En lo que va del presente año los ingresos fiscales corrientes han superado el nivel de gastos corrientes. Sin embargo, en términos reales la situación del sector fiscal se encuentra deteriorada y agravada aún más por el actual proceso recesivo e inflacionario. Los ingresos tributarios se han reducido respecto del primer semestre de 1988. En lo referente a los gastos del gobierno central, los gastos por remuneraciones se incrementaron 71.5% respecto del mes anterior. Actualmente, en términos relativos, éstos representan más del 60% de los ingresos corrientes.

Cotización del cobre: La tendencia en los mercados internacionales para las cotizaciones de minerales permanecerá positiva en lo que resta del año. Dentro de ellas, el cobre tiene perspectivas favorables para su cotización, en los últimos meses del presente año. Ello, por las paralizaciones en el Africa, la quiebra en México de una mina que produce 160,000 TM de cobre por año, las huelgas en las minas cupríferas de Canadá y el Perú, unidos a un mayor consumo en los Estados Unidos y el Japón. Todos los factores antes mencionados han presionado el incremento en el precio del cobre.



Indicadores

INGRESO MÍNIMO LEGAL REAL
(Intis de 1979)

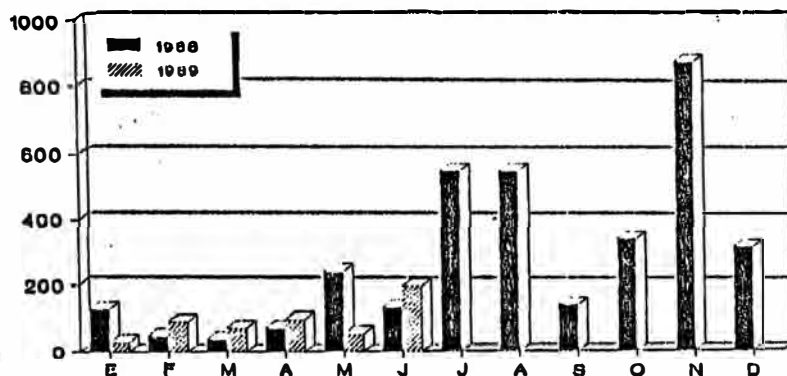


Fuente: Ministerio de Trabajo.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

El Ingreso sigue cayendo... El ingreso mínimo legal, fijado por el gobierno en el mes de agosto, asciende a 1/.175,000 mensuales, 1/.50,000 corresponden al sueldo (salario) mínimo vital y el resto a la bonificación suplementaria. A pesar de estos incrementos periódicos no se ha logrado devolver a los trabajadores su poder adquisitivo que, por el contrario, cada día va en declive. El deterioro en términos reales se observa desde inicios de 1988. En el mes de marzo de 1989 el ingreso mínimo real alcanzó 1/. 9 (en Intis de 1979), y en agosto, luego de 5 meses, ha decrecido a 3.5 intis. ¡Una caída del 60%!

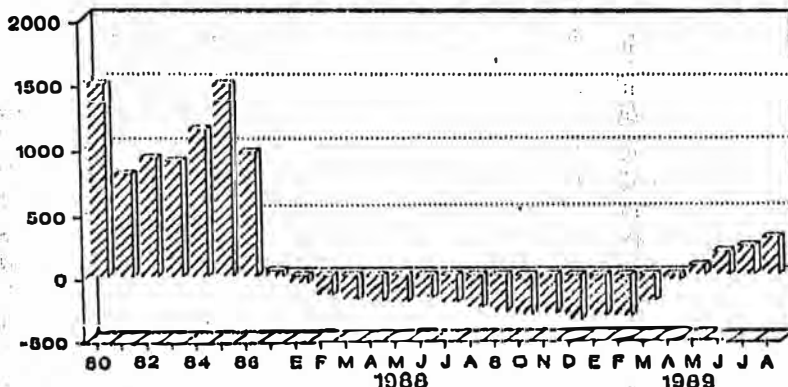
Huelgas crecen y el Empleo decrece... Todo parece indicar que el entorno laboral de los próximos meses tendrá la tendencia que se muestra en el gráfico. Pues, los sueldos y salarios han disminuido considerablemente (ver gráfico de IML). Esta crisis remunerativa explica el origen de las paralizaciones. En el transcurso del primer semestre de 1989 se han perdido alrededor de 6 millones de horas hombre. Por otro lado, la evolución del índice de empleo en Lima Metropolitana mantiene una tendencia decreciente que se manifiesta, desde diciembre de 1988, principalmente en la industria y comercio.

HORAS HOMBRE PERDIDAS
(INDICE 1979-100)



Fuente: B.C.R.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

RESERVAS INTERNACIONALES NETAS
(Millones de US dólares)



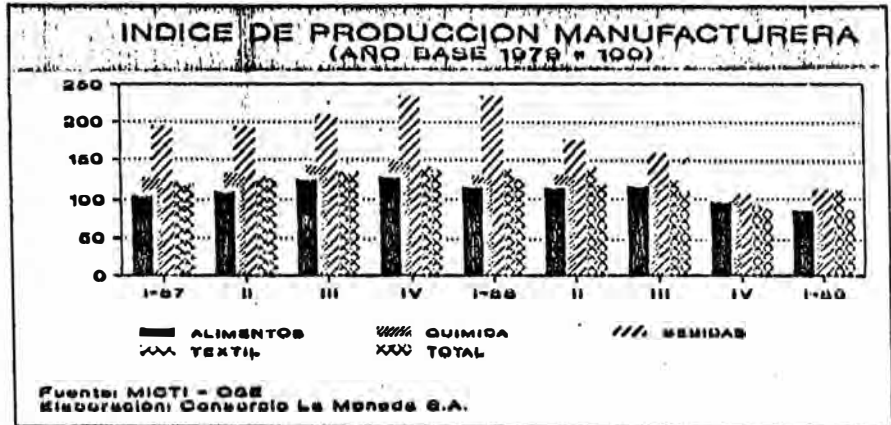
Fuente: B.C.R.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

Las reservas siguen incrementándose... En el transcurso de los últimos cuatro meses las Reservas Internacionales Netas del Banco Central de Reserva (RIN) muestran un resultado positivo. Transcurridas las dos primeras semanas de agosto las RIN se situaban en US\$ 281 millones. Lo anterior significa que en los primeros 8 meses de 1989 se han ganado US\$ 461 millones. Este resultado le ha costado al país enfrentar un proceso recesivo generalizado en casi la totalidad de sectores productivos. Es de esperar, en los próximos meses, el uso de dichas reservas en obras públicas con fines electorales.

Márgenes y Rentabilidades de las Empresas en el Perú

En las últimas semanas se ha vuelto a hablar respecto de la fuga de utilidades obtenidas por las empresas durante el periodo transcurrido entre 1986 y el primer trimestre de 1989. Sin embargo, desde 1987 hasta el momento, se puede apreciar el nivel de contracción de la producción manufacturera. El argumento que esgrime el actual equipo económico encabezado por el Ministro de Economía Sr. César Vásquez Bazán, es similar al planteado anteriormente por el Sr. Daniel Carbonetto ex-asesor del Presidente Alan García. Ellos han manifestado, tanto en foros como a la opinión pública, que las utilidades obtenidas deben reinvertirse y, de esta manera, iniciar el proceso de reactivación y contribuir al desarrollo del país. Sin embargo, no toman en consideración que el clima de desconfianza creado por ellos ha contribuido a reducir no sólo la inversión, sino también atraer nuevas inversiones. Por esta razón la mayoría de empresas reparte dividendos y no hay reinversión de utilidades.

Llama, pues, la atención que tanto el Ministro de Industria, como el Presidente de la República manifestaran que se ha iniciado el proceso de reactivación, a raíz que el índice de producción manufacturera en el mes de junio se incrementara 4% con relación al mes anterior, sin considerar que ello se debería más a un fenómeno estacional ante la proximidad de las fiestas patrias. Este "proceso de reactivación" iniciado tiene una característica principal que es la falta de homogeneidad. Aproximadamente el 90% de la producción manufacturera acusa una considerable declinación en el I semestre de 1989 en relación al mismo periodo del año precedente. Las ramas más



afectadas en el sector industrial como consecuencia de la errada política económica son: Alimentos, Bebidas y Tabaco (-37.6%), Textil (-23.8%), Papel (-57.2%), Productos Químicos derivados del Petróleo (-38.6%), Minerales no metálicos (-9.5%). El rubro de bienes de capital ha sido el más golpeado, pues Industrias Metálicas y Maquinarias (CIU 38), se ha contraído 60% aproximadamente durante los primeros seis meses del presente año respecto de similar periodo en 1988. En todas ellas, el factor más importante que explica esta caída es la pérdida del poder adquisitivo de la población. Entre otros factores se pueden mencionar huelgas, falta de fluido eléctrico, falta de recursos financieros y falta de materias primas.

Las utilidades obtenidas por las empresas durante el ejercicio 1988 y sobretodo las alcanzadas en el primer trimestre del presente año, son de carácter eminentemente CONTABLES, pues si realizamos el ajuste de los estados financieros (ver *EFICACIA* 45) éstos nos mostrarían que las "utilidades" a las que hacen alusión en sus declaraciones, no son tales sino por el contrario PERDIDAS que pondrían en peligro el funcionamiento de la em-

presa.

En el ámbito gubernamental parece existir desconocimiento en lo que a manejo empresarial se refiere.

Entre los elementos que distorsionan los estados financieros tenemos:

a) **EXISTENCIAS:** Se hallan subvaluadas principalmente aquellas cuya rotación es lenta. Por lo que al momento de contabilizarlos como parte del costo de ventas, se originan fabulosas "utilidades".

b) **DEPRECIACION:** Este es otro de los factores que contribuye a generar "utilidades". La revaluación que se otorga para que los activos fijos mantengan el valor de éstos, también se encuentra subvaluada. Recordemos las reducidas tasas de años anteriores.

Las Utilidades en el Periodo 1987 - 1989

El presente artículo tiene por objeto mostrar cómo las ventas netas en términos reales, de algunos sectores de la industria manufacturera, han ido mostrando en la mayoría de las empresas un descenso notable. Así se desprende de la información proveniente de las empre-

EVOLUCION DEL MARGEN BRUTO Y DE LA RENTABILIDAD SOBRE VENTAS DE UNA MUESTRA DE EMPRESAS INDUSTRIALES INSCRITAS EN BOLSA

| | I-87 | II | III | IV | I-88 | I | III | IV | I-89 |
|-------------------------|--------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|----------|----------|
| Cerveza | | | | | | | | | |
| Ventas Totales Mill I/. | 783.31 | 1038.80 | 1079.58 | 1607.32 | 1883.37 | 2313.00 | 3150.48 | 15201.08 | 37217.34 |
| Costos Totales Mill I/. | 437.60 | 603.78 | 714.09 | 1154.59 | 1076.00 | 1590.11 | 2685.64 | 9913.70 | 18426.18 |
| Margen Bruto (%) | 55.87 | 58.12 | 66.20 | 71.83 | 63.92 | 67.84 | 85.25 | 65.22 | 49.51 |
| Margen Operación (%) | 24.87 | 23.08 | 10.24 | 10.28 | 14.87 | 7.21 | -17.27 | 9.57 | 19.36 |
| Ventas Reales | 80.73 | 90.30 | 77.67 | 94.29 | 69.38 | 63.05 | 37.59 | 59.56 | 50.54 |
| Rentab. Ventas (%) | 16.78 | 19.12 | 9.75 | 10.30 | 11.79 | 5.12 | -11.98 | 12.89 | -0.54 |
| Textil | | | | | | | | | |
| Ventas Totales Mill I/. | 583.26 | 821.75 | 1047.26 | 1644.43 | 1998.28 | 3504.01 | 6179.27 | 11078.19 | 22719.09 |
| Costos Totales Mill I/. | 365.99 | 556.15 | 694.88 | 997.11 | 1098.81 | 2223.04 | 3152.98 | 6409.95 | 9959.45 |
| Margen Bruto (%) | 62.75 | 67.68 | 66.35 | 60.64 | 54.99 | 63.44 | 51.03 | 54.89 | 43.84 |
| Margen Operación (%) | 20.26 | 19.59 | 19.79 | 24.95 | 28.85 | 19.47 | 31.85 | 21.00 | 30.92 |
| Ventas Reales | 60.13 | 71.46 | 75.34 | 96.35 | 82.35 | 95.48 | 73.83 | 45.75 | 30.85 |
| Rentab. Ventas (%) | 15.44 | 10.82 | 10.24 | 21.55 | 10.61 | 11.16 | 12.09 | 10.97 | -3.99 |
| Química | | | | | | | | | |
| Ventas Totales Mill I/. | 630.91 | 783.30 | 861.75 | 963.08 | 1433.95 | 2041.84 | 4105.38 | 16189.97 | 32274.99 |
| Costos Totales Mill I/. | 468.20 | 572.64 | 627.02 | 663.67 | 987.10 | 1380.65 | 2500.04 | 6299.80 | 13742.16 |
| Margen Bruto (%) | 74.21 | 73.11 | 72.76 | 68.91 | 68.84 | 67.62 | 60.90 | 38.91 | 42.58 |
| Margen Operación (%) | 9.14 | 10.58 | 9.49 | 9.19 | 6.19 | 9.12 | 13.16 | 41.77 | 33.41 |
| Ventas Reales | 65.02 | 68.09 | 62.00 | 56.50 | 59.10 | 55.62 | 40.99 | 63.43 | 43.83 |
| Rentab. Ventas (%) | 5.16 | 5.63 | 6.89 | 8.24 | 3.32 | 3.43 | 6.30 | 32.91 | 11.79 |
| Allmentos | | | | | | | | | |
| Ventas Totales Mill I/. | 731.85 | 984.57 | 1316.04 | 1841.34 | 1802.45 | 2335.23 | 5291.91 | 17515.59 | 48404.10 |
| Costos Totales Mill I/. | 515.71 | 635.97 | 791.49 | 1078.59 | 1199.13 | 1352.18 | 2698.30 | 7920.54 | 23008.10 |
| Margen Bruto (%) | 70.47 | 65.93 | 58.76 | 69.98 | 66.53 | 57.90 | 50.99 | 45.22 | 47.47 |
| Margen Operación (%) | 2.79 | 9.86 | 18.39 | 6.21 | 9.45 | 16.49 | 9.36 | 24.03 | 15.84 |
| Ventas Reales | 75.42 | 83.85 | 96.90 | 90.42 | 74.29 | 63.61 | 63.14 | 68.63 | 65.81 |
| Rentab. Ventas (%) | 0.86 | 5.03 | 5.96 | 3.46 | 3.14 | 3.37 | 4.48 | 9.65 | -3.38 |

Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

sas inscritas en la Bolsa de Valores de Lima.

En el Cuadro Nº1 se presenta una muestra de empresas industriales, clasificadas por sub-sectores. Se han seleccionado tres indicadores:

a) El margen bruto permite conocer la rentabilidad de las ventas frente al costo de ventas y también evalúa la capacidad de la empresa para cubrir los gastos operativos y para generar utilidades antes de intereses e impuestos.

b) La rentabilidad de ventas muestra la utilidad de la empresa por cada ítem vendido y se obtiene de dos formas: 1) rentabilidad bruta de ventas se obtiene dividiendo la utilidad antes de impuestos y otras deducciones entre las ventas netas y 2) la rentabilidad de ventas netas que se obtiene dividiendo utilidad neta entre ventas netas. Este con-

cepto se ha aplicado en el presente artículo.

c) El índice de utilidad nominal, con base en el primer trimestre de 1987, cuya variación comparada con la tasa de inflación acumulada, permite corroborar si la disminución en el margen se ha visto compensada con el incremento de las ventas.

Resultado por Sectores

RAMA TEXTIL.- Tal como lo señaláramos anteriormente, ésta es una de las ramas que presenta una menor tasa de decrecimiento de la producción, al primer trimestre de 1989, respecto a similar período del año precedente. Las principales empresas de este grupo industrial son tres: Textil Piura, Universal Textil y Tejidos "La Unión". Se pue-

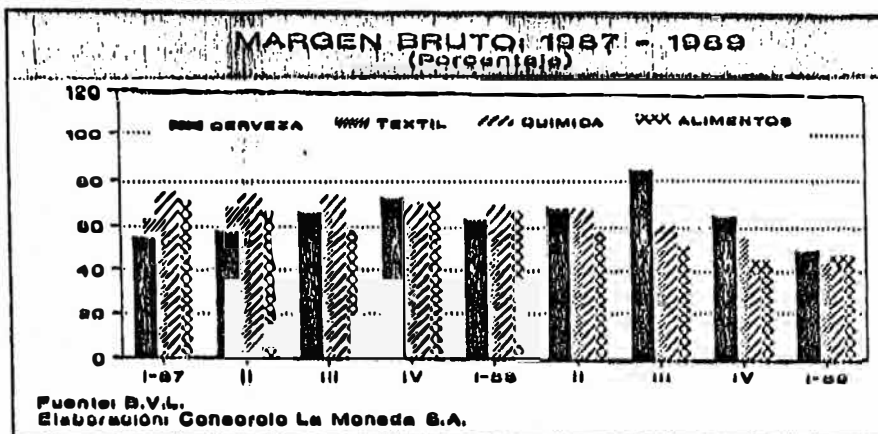
do apreciar, a nivel global, que el margen bruto se ha reducido aproximadamente en 20%. Sin embargo, en el caso de Textil Piura ocurre lo contrario, pues ésta se ha incrementado significativamente (I trim. 89/I trim. 87), la utilidad real lograda en el I trim. 89 ha decrecido 38% con relación al I trim. 87 debido al incremento tanto de los gastos administrativos y de ventas, así como los gastos financieros. La rentabilidad de ventas ha sufrido una considerable disminución, situándose en 7.28% en el I trim. 89 frente a resultados mucho mayores alcanzados anteriormente.

En el caso de Universal Textil, el margen bruto que se situaba entre 40-58%, se ha reducido a 17% en el I trim. 89, la rentabilidad de ventas netas ha sufrido un grave deterioro situándose en 2.45% (I trim. 89) frente al resultado de 40.89%

logrado el I trim. 87, sin embargo, en relación al cuarto trimestre de 1988, se ha logrado un mejor resultado. En el caso de Tejidos La Unión, el margen bruto logrado el I trimestre de 89 supera largamente los resultados alcanzados en trimestres anteriores; la rentabilidad de ventas se ha deteriorado, producto de los elevados gastos financieros en los cuales ha incurrido la empresa.

RAMA ALIMENTOS.- Esta es otra de las ramas afectadas por la errada política económica del gobierno, pues se ha contraído en 28% (I som. 89/ I sem. 88). Tanto en las empresas fabricantes de aceites y grasas, como en las de harinas y galletas, el deterioro de la utilidad real es grave, pues se observa saldos en rojo entre las empresas de la muestra. Los márgenes se sitúan en alrededor de 50-66% en el I trimestre de 89, observándose un incremento respecto de trimestres anteriores. El único caso en el cual el margen bruto ha descendido un 50% es la Cía Arturo Field. Así, a nivel general, las ventas netas de esta rama registran una ligera disminución en términos reales.

RAMA CERVEZA.- Una de las principales empresas de este sector, Cervecería Backus, ha mantenido su margen bruto. Sin embargo, tanto la rentabilidad sobre ventas como la utilidad real han disminuido significativamente. Por otro lado, en la Cía. Nacional de Cerve-



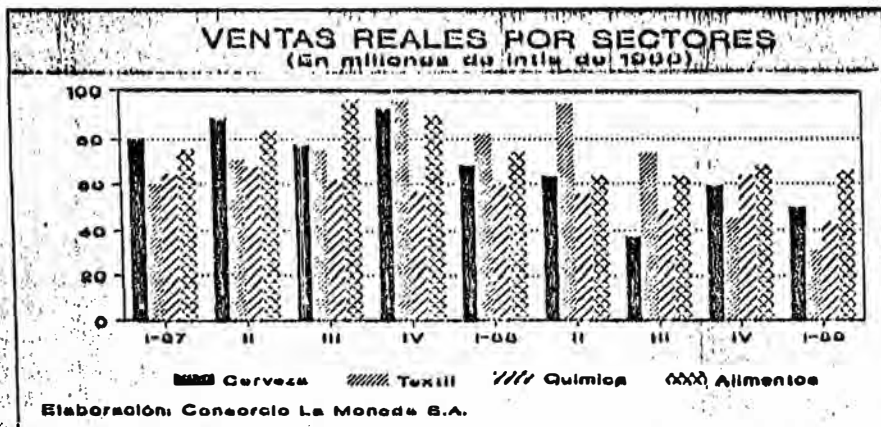
za, el margen bruto del I trimestre de 89 supera los alcanzados anteriormente, mientras que la utilidad real y la rentabilidad sobre ventas presentan un resultado adverso. Una de las causas de la pérdida en el primer trimestre del año, se debe a gastos financieros que ha enfrentado la empresa. En el caso de Maltería Lima, el margen bruto se ha incrementado considerablemente, recuperándose del resultado desfavorable obtenido el último trimestre de 1988. La rentabilidad de ventas asciende a 24%, a raíz de menores gastos financieros; y la utilidad real ha superado el resultado alcanzado el tercer trimestre de 1987 que era el mayor logrado por la empresa en este periodo.

RAMA QUIMICA.- En las cuatro empresas analizadas, el margen bruto se ha incrementado más del 100%, pero los resultados alcanzados en los otros indicadores difieren entre las empresas. Así por

ejemplo, Bayer cuyo margen bruto asciende a 67.5% en el I trimestre de 89, no le ha permitido cubrir sus demás gastos operativos. La utilidad real en el I trimestre de 89 se ha reducido, después de obtener resultados positivos durante años consecutivos, excluyendo el cuarto trimestre de 1987, cuya pérdida fue menor a la del presente trimestre. Hoechst presenta resultados parecidos. Caso contrario sucede con Good Year y Lima Caucho, en las cuales su utilidad real se ha incrementado respecto de años anteriores, pero respecto del cuarto trimestre de 1988 ha disminuido en aproximadamente 100%.

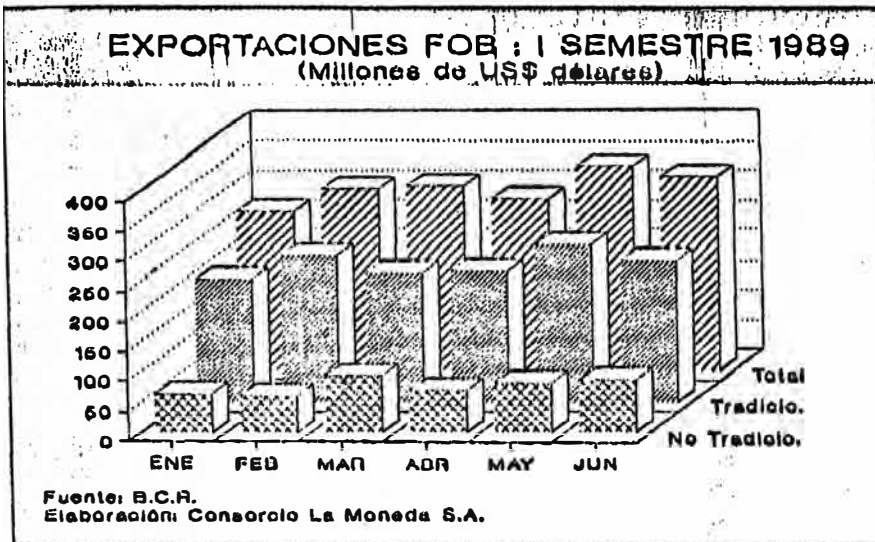
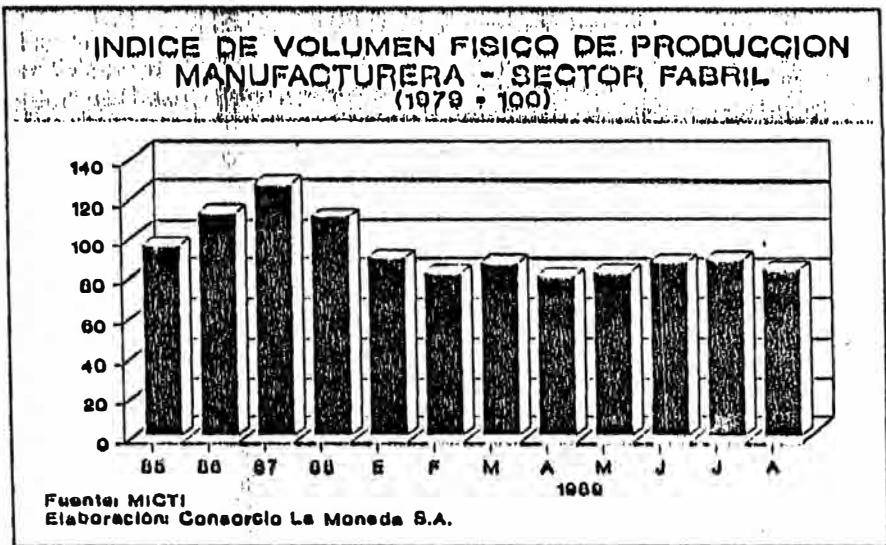
Conclusión

Podríamos decir que, en cuanto a los márgenes en las empresas bajo análisis, se presenta una tendencia al alza. Lo anterior se explicaría por dos motivos: 1) el costo de ventas se encuentra subvaluado, lo que, en el contexto actual, parece ser más factible y 2) las empresas habrían incrementado sus precios, tomando en consideración el costo de reposición y no el costo de ventas histórico. Situación difícil de lograr en un mercado como el actual, pues el aparato productivo del sector manufacturero está trabajando con una capacidad instalada de 45% en promedio, debido a la disminución del consumo de gran parte de la población.



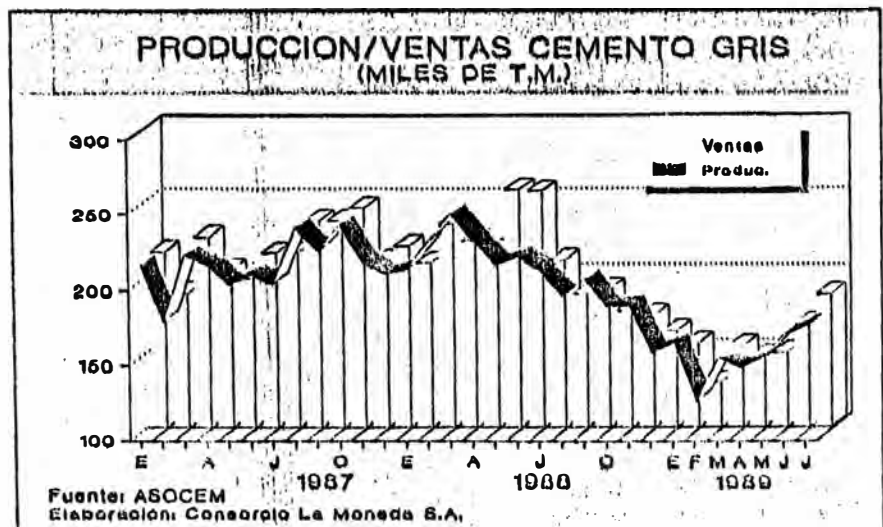
Indicadores

¿Reactivación Efímera...? Según declaraciones del Ministro de Industria y del Presidente García, el resultado alcanzado por la producción manufacturera en el mes de junio hacía ver próxima la reactivación del aparato productivo. Sin embargo, pasado el factor estacional, la producción del sector manufacturero ha disminuido. La producción acumulada ha descendido aproximadamente 30% con relación a similar periodo del año anterior. Y a nivel sectorial, tenemos que los bienes de consumo han descendido 32%, los bienes intermedios 25% y los bienes de capital 54%.



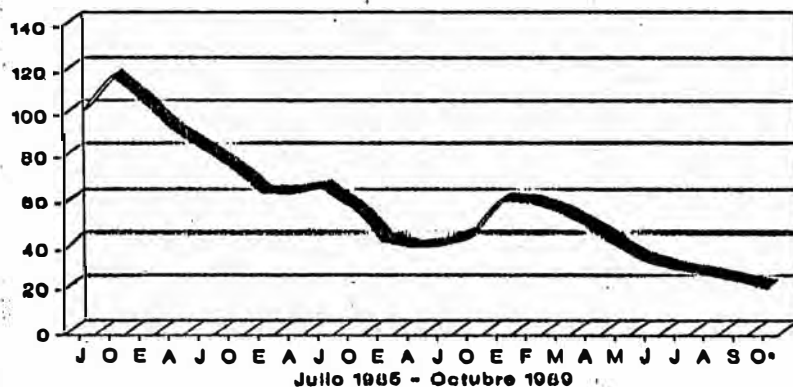
Exportaciones: El valor de las exportaciones en el mes de junio alcanzó a 317.1 millones de dólares. El resultado acumulado enero-junio -de US\$ 1,781.61 millones-, nos muestra que, de los ingresos provenientes de exportaciones tradicionales (75% de las exportaciones totales), el 70% corresponde a productos mineros. Estos mayores ingresos por ventas al exterior se incrementaron, básicamente, debido a la mejora en las cotizaciones internacionales del cobre y del zinc. Por otro lado, los ingresos provenientes de exportaciones no tradicionales alcanzan el 25% durante este periodo.

Sector Construcción: En el mes de julio este sector mostró una ligera recuperación en relación al mes anterior. Así, en el caso del cemento gris, la producción se incrementó en 3.6% y las ventas en 11.5%, mientras que la producción de acero de construcción se incrementó en más de 100% y las ventas en 18.4%. Sin embargo, el resultado acumulado en ambos productos registra una considerable contracción. La producción de acero de construcción, durante los primeros siete meses del año se ha reducido 33% y las ventas 36%, con relación a similar periodo de



Indicadores

PRECIO DE LA GASOLINA
(Base Julio-1985)

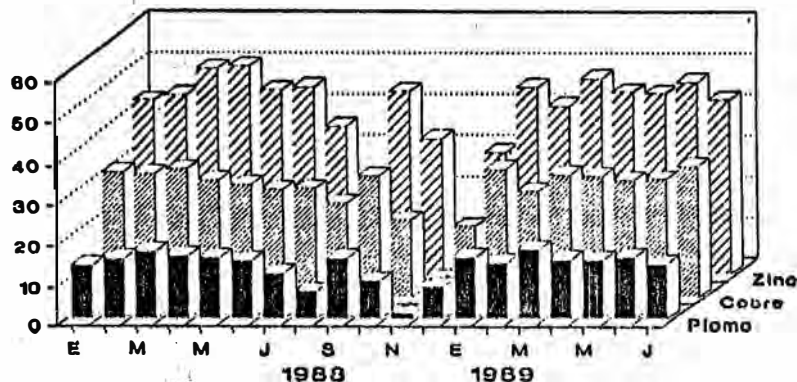


Fuente: INE
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

¿Persistiendo en el error...? El precio de la gasolina de 84 octanos sólo se ha incrementado desde julio de 1985 a setiembre 1989, en 25,077%. Ello ha generado problemas a Petroperú, ya que el índice real del precio del galón de gasolina muestra que éste se encuentra en 78% por debajo del precio base y para octubre, esta situación se ahondará aún más. Por lo tanto, la meta expresada por el Ministro de Economía, César Vásquez Bazán, de fijar el precio de la gasolina en US\$ 1.20, también se encuentra desfasada, pues a fines de setiembre el precio era de US\$ 0,77 el galón.

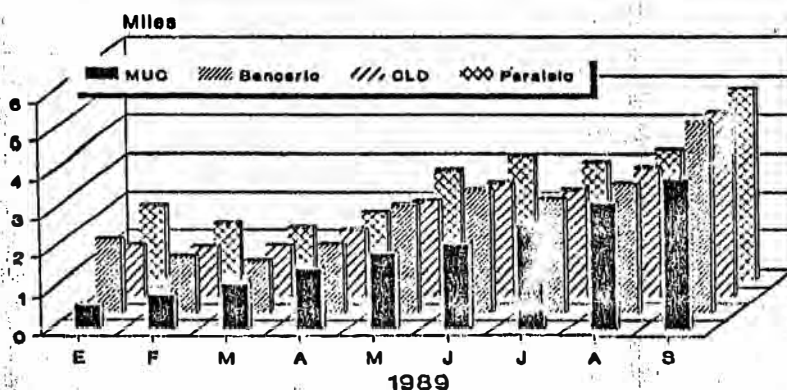
Sector Minero: El volumen de producción minera acumulada entre enero-julio de 1989, registró resultados diversos con relación a similar periodo del año anterior. Así por ejemplo, tanto la extracción del cobre y como la del plomo registraron tasas de crecimiento positivas de 3% y 3.8%, respectivamente. Por otro lado, la plata superó en 0.6% la producción alcanzada en 1988 y el zinc descendió 0.4%, con relación a igual periodo. Sin embargo, respecto del mes anterior, sólo el cobre se incrementó en 11% aproximadamente, mientras que el plomo y el zinc descendieron en 10.2% y 9.8%.

PRODUCCION MINERA
(Miles de TMF)



Fuente: MEM
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

EVOLUCION DEL TIPO DE CAMBIO
(Promedio del Periodo, Intls por US\$)

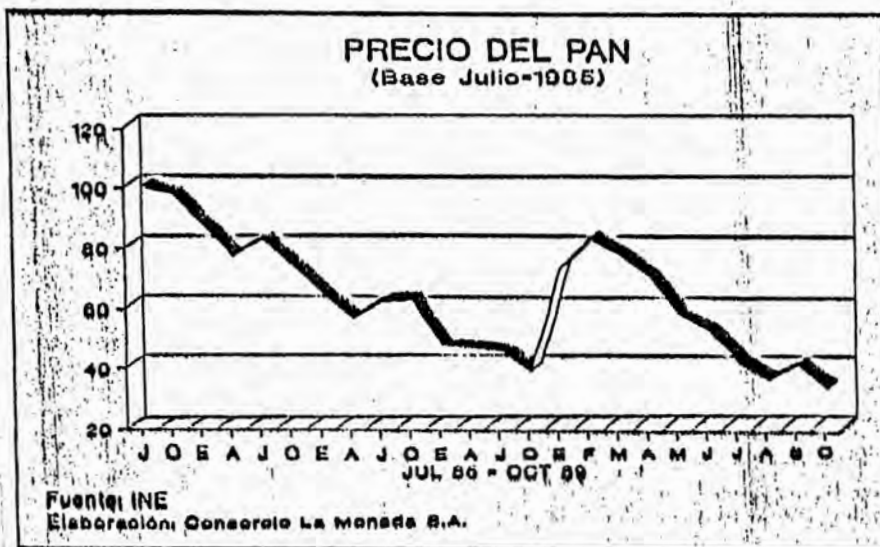
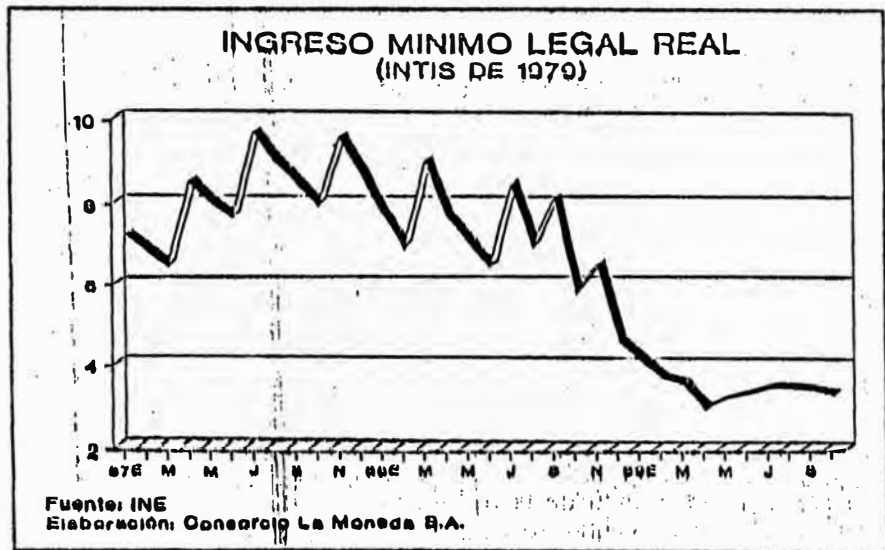


Fuente: BCR
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

Promoviendo la especulación: Las marchas y contramarchas dadas al Interior del gobierno, provocaron la elevación del dólar paralelo, mientras el dólar MUC, a pesar del incremento de 0.65% diario en setiembre, continuaba rezagado. En este entorno, el gobierno dictó nuevas medidas, anunciando que la devaluación del dólar MUC en el mes de octubre sería de 6%. Además, se entregaría a los exportadores 10% en dólar billete y 15% en CLDs. A raíz de estas medidas y a la mano invisible del BCR, la cotización del dólar se contrajo unos pocos días, para luego retomar a su tendencia alcista.

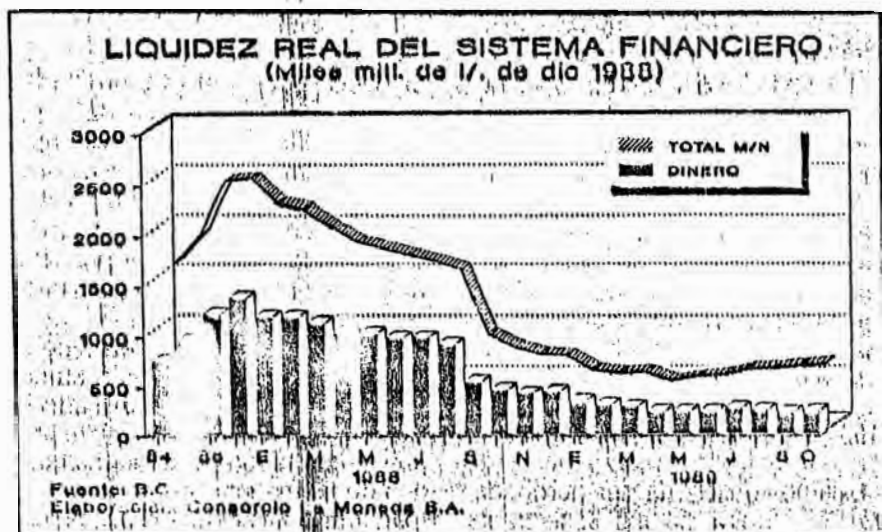
Indicadores

Y sigue cayendo... Pose a las medidas tomadas por el gobierno a fin de que la población no pierda el poder adquisitivo, el ingreso mínimo legal sigue cayendo. Ello continúa por cuanto el gobierno no ha sido capaz de enfrentar el problema de fondo: la inflación. El ingreso mínimo desde el inicio del actual régimen hasta octubre 1989 se ha incrementado en más de 721 veces en términos nominales. Sin embargo, en términos reales ha descendido 47%. A pesar de ello, el gobierno está implementando medidas que retroalimentan la inflación y deprimen aún más el ingreso mínimo.



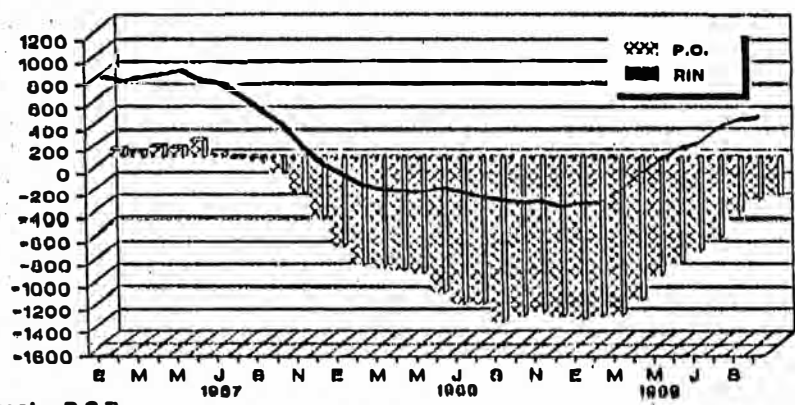
¿En la puerta del horno...? Esta parece ser la situación en relación al precio del pan. Este se encuentra embalsado en aproximadamente 66%, pese a que su precio nominal se ha incrementado desde julio de 1985 en 460.3 veces. Por ello, no es de extrañar las largas colas que esta situación ha originado en la población. Ni tampoco la aparición de mafias destinadas a comercializar dicho producto. Gran cantidad de personas se han visto obligadas a pagar precios prohibitivos por un producto de menor peso y baja calidad. Así pues, el pan nuestro de cada día se nos quoma en la puerta del horno.

¿Se evaporó...? La liquidez del sistema financiero en moneda nacional ha sido otra variable afectada por la errada política económica. Al 7 de octubre del presente año, uno de sus componentes, el dinero, contaba con l/. 3'359,203 millones. Los mismos que en términos reales representaban el 24.3% del existente en diciembre de 1985. Asimismo, la liquidez en moneda nacional ha sufrido un deterioro significativo, pues se ha contraído en 67.7%. También se observa una recomposición de su estructura. Pues, el cuasidinerio en moneda nacional supera el 60% de la liquidez total en moneda nacional.



Indicadores

RIN DEL BCR Y POSICION DE CAMBIO
(MILES DE MILLONES DE US\$)

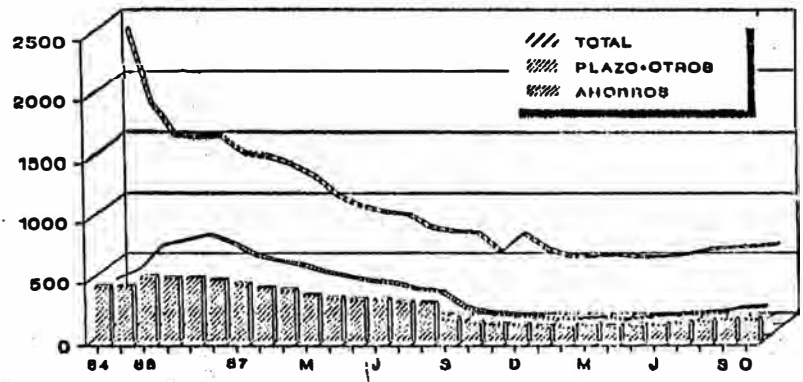


Fuente: B.C.R.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

¿Se agotarán las Reservas...?
Las Reservas Internacionales Netas alcanzaron en la segunda semana del mes de octubre US\$ 465 millones. Desde hace seis meses, éstas han mantenido una tendencia crecienta. Este resultado ha sido producto del incremento en los ingresos por exportaciones y de la caída de las importaciones por efecto de la recesión. En *EFFICACIA* consideramos que éstas no deben de utilizarse con fines políticos como parece ser la intención del gobierno. Las disposiciones del gobierno de trasladar partidas del dólar libre al Mercado Unico de Cambios apuntan a ese fin.

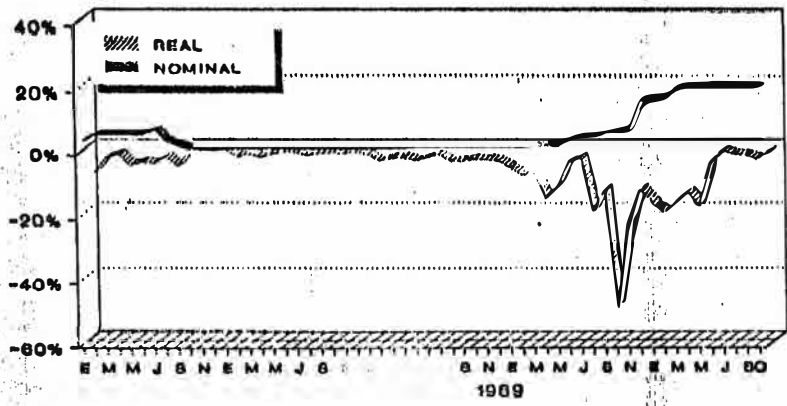
¿Ha incentivado el ahorro el actual régimen...? El ahorro financiero desde 1985 a la fecha ha disminuido considerablemente. No sólo como resultado de la mala política en torno a las tasas de interés -véase comentarlo aparte-, sino también producto del clima de desconfianza creado por el gobierno. Así, el total del ahorro financiero durante la primera semana de octubre alcanzó I/. 616,312 millones. Ello representa sólo el 35% del total existente en diciembre de 1985. En los últimos meses se observa una recomposición en el ahorro financiero, debido al impuesto del 1% en las cuentas corrientes.

AHORRO FINANCIERO REAL
(Miles Millones de Intis Dic.1985)



Fuente: B.C.R.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

TASA DE INTERES PASIVA



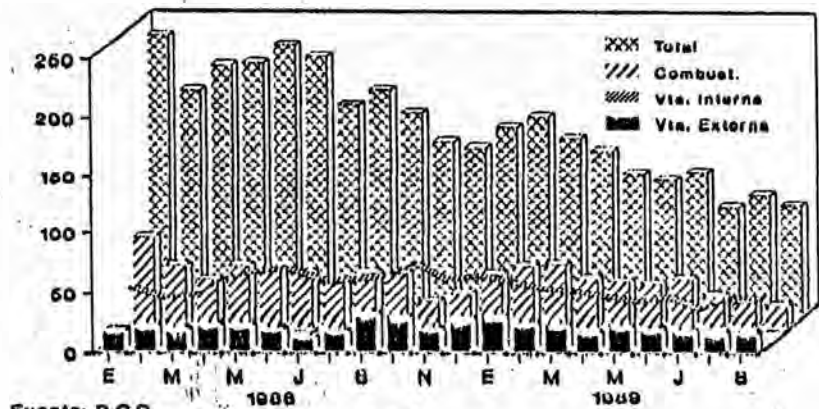
Fuente: S.B.S.
Elaboración: Consorcio La M.

¿Inapropiada tasa...? Los pequeños y medianos ahorristas han sido castigados duramente por la política aplicada por el actual régimen. Estos han visto como se reducen sus ahorros. Sin embargo, ellos parecen haber tomado conocimiento y han buscado formas alternativas fuera del mercado financiero formal, las cuales le ofrecen rentabilidades superiores. Por ello, algunos bancos se verán obligados a reducir la tasa de interés correspondiente a los depósitos, si no desean sufrir pérdidas. Parece ser que se han olvidado del rol que juega la tasa de interés como instrumento de política monetaria.

Incidencias

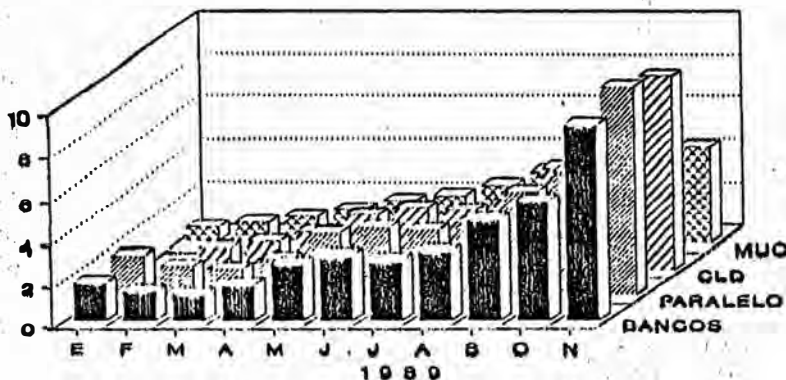
También disminuyen: Los ingresos fiscales al mes de setiembre en términos nominales alcanzaron 1,2,044,904 millones. Sin embargo, en Intls de 1988 se recaudaron sólo 1,1,080 millones (41% inferior al año anterior). La recaudación por concepto de IGV de ventas internas y de ISC de los combustibles se redujo a 26% y 27% respectivamente. Al mismo tiempo, el IGV de las ventas externas se redujo en 3%, mientras que el rubro otros, en 63%. No obstante, los impuestos temporales han evitado que la presión tributaria se reduzca a cero por efecto de la inflación.

RECAUDACION DE IMPUESTOS (Millones de Intls de 1988)



Fuente: B.C.R.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

TIPO DE CAMBIO PROMEDIO (Miles de Intls/dólar)

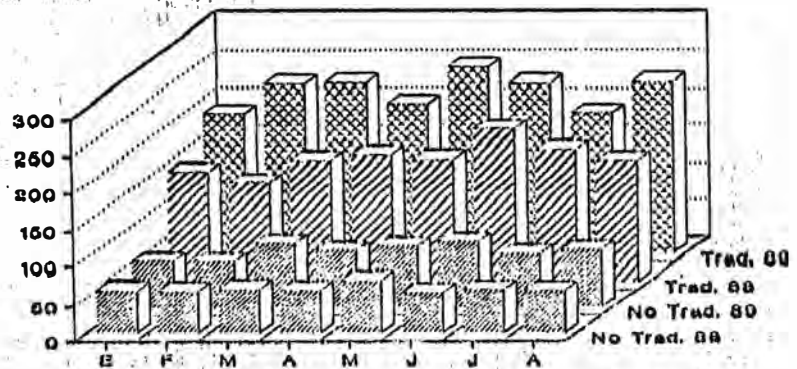


Fuente: B.C.R.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

¿Ola Especulativa...? Esta se desató en el mercado del dólar durante el mes de noviembre, obteniendo sus poseedores en términos reales un rendimiento de 112%. Las explicaciones del Ministro de Economía son poco creíbles. En *EFFICACIA* consideramos que las medidas adoptadas para corregir las "distorsiones" en el mercado cambiario, no tendrán el efecto buscado. Pues, no se corrige el problema de fondo: la descontrolada emisión inorgánica del BCR a tasas superiores al 25% mensual. Mientras que el dólar MUC sigue rezagado respecto a la paridad (70%).

No fue un buen manejo, sino la coyuntura: Los ingresos por exportaciones FOB durante el periodo ene-ago 1989 ascendieron a US\$2,350 millones. Este resultado superó en 29.8% los ingresos alcanzados en similar periodo del año anterior. Este mejor resultado responde a la favorable cotización internacional de los productos. El ingreso de divisas promedio mensual por la exportación de productos tradicionales fue de US\$219 millones en el periodo mencionado (en 1988 sólo alcanzó US\$165 millones). Aprovechando, estos ingresos el BCFi está ofreciendo US\$200 millones.

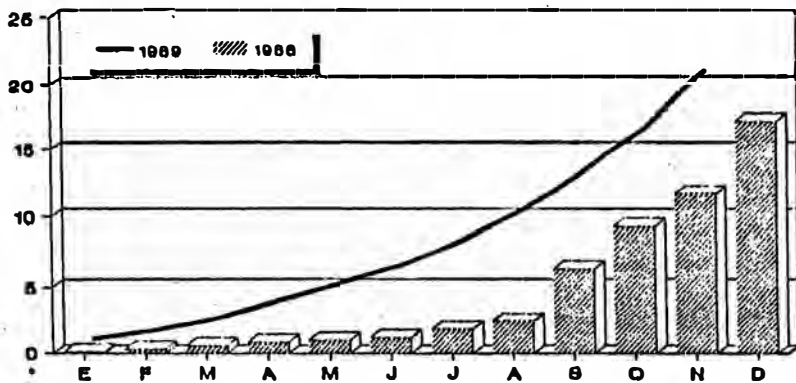
EXPORTACIONES FOB (Millones de US Dólares)



Fuente: B.C.R.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

Indicadores

INFLACION ACUMULADA (Variación Porcentual)

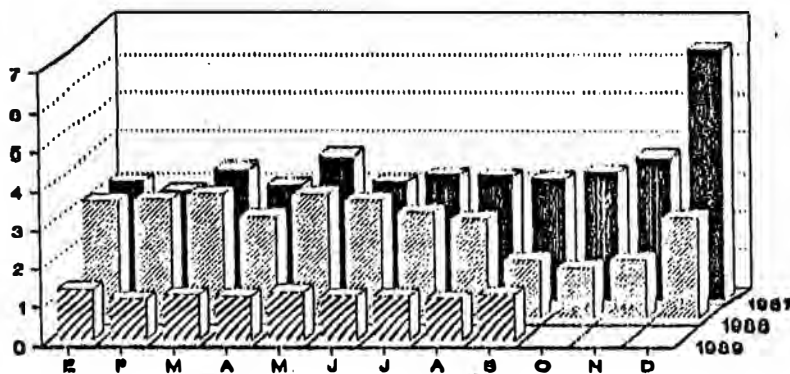


Fuente: INE - BCR
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

¿Superando resultados anteriores? Durante el mes de noviembre se observó un descontrol generalizado en los precios -principalmente alimentos-, como producto de las medidas económicas aplicadas. Así, la inflación de noviembre de 1989 fue 25.0%, con lo cual el acumulado anual alcanzó 2,049.7%. Esta cifra supera largamente la inflación registrada durante 1988, así como también los estimados oficiales. De esta manera, la inflación correspondiente a 1989 podría llegar a 2,700%. Así, el Perú ocuparía el segundo lugar en Latinoamérica con mayor índice de inflación, luego de Argentina.

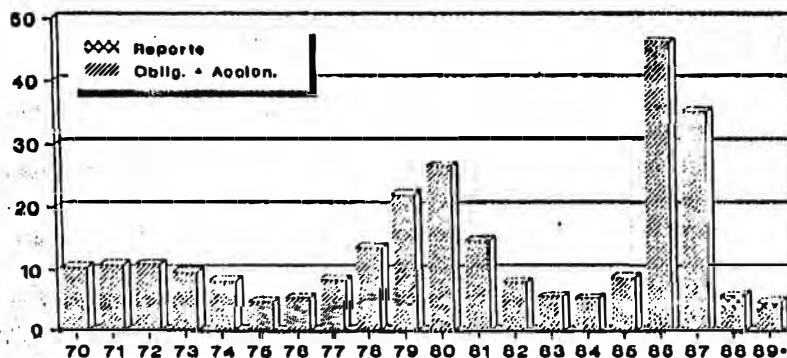
¿Cada vez menos...? Las ventas minoristas durante 1989 han tenido un comportamiento desfavorable. Ello, debido principalmente al grave deterioro del poder adquisitivo de la población y a la competencia desleal del sector informal. Las ventas minoristas acumuladas en el periodo enero-setiembre alcanzan 10,771 miles de Intls de 1979, lo cual significa una caída de 58% con relación a similar periodo de 1988. Si comparamos las ventas de setiembre 89 con las del denominado setiembre negro (set. 88), éstas han caído aproximadamente 22%.

VENTAS MINORISTAS TOTALES (Millones de Intls de 1979)



Fuente: MICITI
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

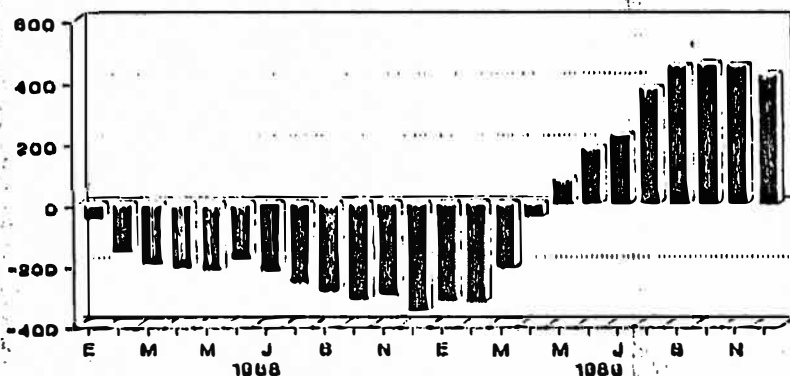
MOVIMIENTO BURSÁTIL (Millones de Intls de 1979)



• Enero - Noviembre 1989
Fuente: B.V.L.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

¿La Bolsa se reduce...? El movimiento bursátil durante ene-nov 1989 totalizó l/. 4.65 millones (Intls de 1979). Las obligaciones y acciones alcanzaron la suma de 3.26 millones de Intls y las operaciones de reporte, l/.1.39 millones. Esta cifra es menor en 1.2 millones con relación al resultado de 1988 y similar a los resultados de los años 83 y 84. Ello, pese a la inclusión de las operaciones de reporte. Mientras tanto, en la Mesa de Negociación se realizaron operaciones de reporte por un monto equivalente a l/. 2,465 millones de 1988.

RESERVAS INTERNACIONALES NETAS DEL BCR (Miles de millones de US\$)

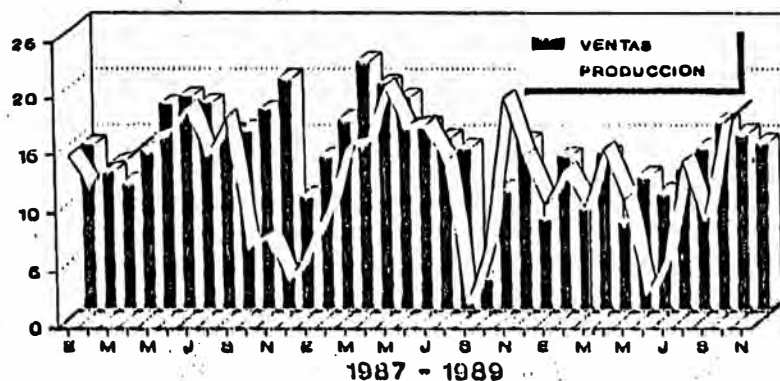


Fuente: BCR
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

¿Perdiendo el ritmo...? Las reservas internacionales netas han empezado a descender desde noviembre de 1989, alcanzando el 15 de diciembre de 1989 los US\$ 421 millones. Las importaciones se han incrementado considerablemente, en el mes de noviembre éstas ascendieron a US\$ 120 millones (el promedio mensual ene-oct 89 fue de US\$ 44 millones). Esto es el resultado del traslado de partidas de importación al dólar MUC, de las exoneraciones, etc. Con esto se ratifica lo que ha sido una constante en este gobierno: lo político antes que lo técnico, es decir medidas con fines electoreros.

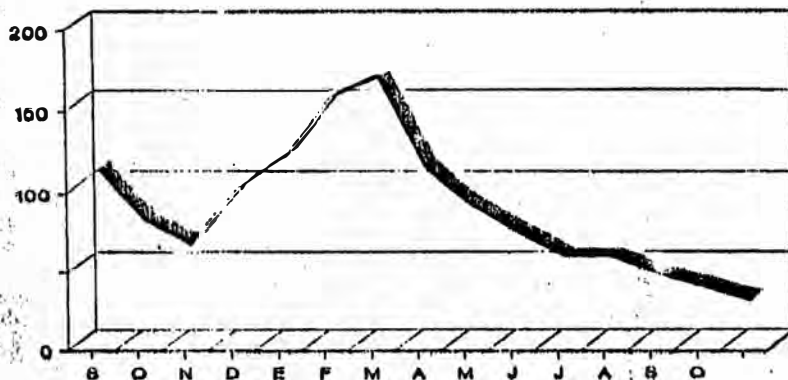
Menos Construcción...: En noviembre los niveles de producción y ventas de cemento fueron de 207 y 236 mil TM, respectivamente. Mientras que los de acero de construcción fueron 18.7 y 14.6 TM, respectivamente. El acumulado del año vs. 88 muestra decrecimiento para ambos productos. Así, la producción de cemento decayó en 20% y las ventas en 17%, mientras que la producción de acero de construcción decreció en 12% y las ventas en 15%. Los incrementos de precios de este sector por encima de la inflación y la pérdida del poder adquisitivo de la población explican este comportamiento.

PRODUCCION/VENTAS ACERO CONSTRUCCION (Miles de T.M.)



Fuente: CAPECO
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

PRECIO DE LA LECHE (BASE 1988=100)



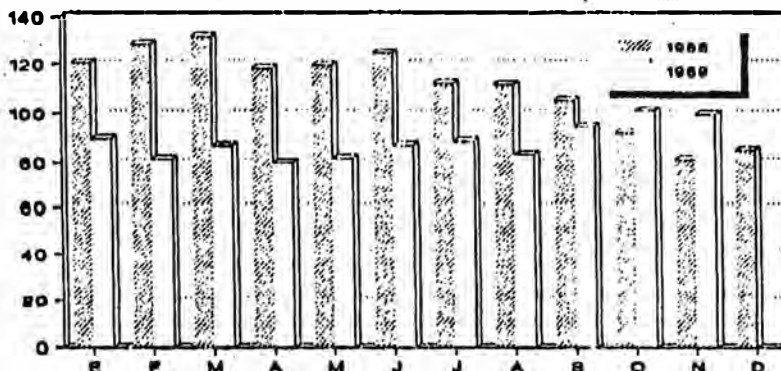
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

Leche... : A pesar que el gobierno controla directamente el precio de la leche y lo mantiene con un atraso considerable, ésta no era hallada fácilmente. Así, el precio de la leche entera en polvo, en el mes de noviembre 1989, presentaba un retraso de 70%. Esta situación se presenta desde el mes de setiembre, en que el retraso superó el 50%. Sin embargo, esta medida, que pretende beneficiar a las grandes mayorías, no ha sido efectiva pues "los beneficiados" se han visto obligados a pagar en algunos casos precios prohibitivos y comprar adicionalmente otros productos.

Indicadores

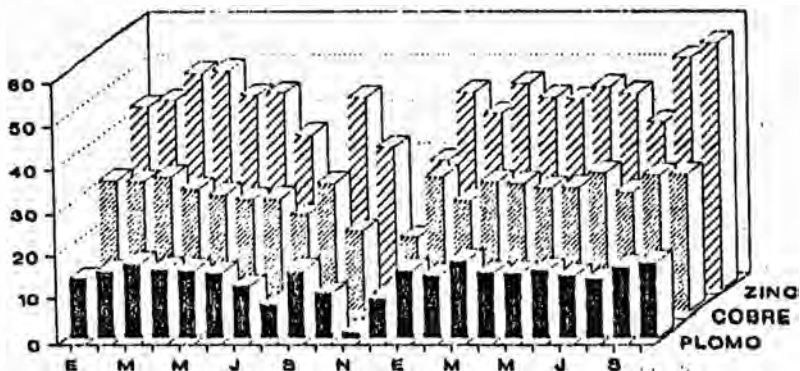
¿Recuperación aparente...? El volumen físico de la producción industrial total, de octubre y noviembre, ha registrado un crecimiento de 12% y 22% en relación al año anterior. Los que por esto hablan de la "reactivación" del sector industrial, no consideran que en dichos meses la producción del año anterior se contrajo como producto del "abelazo" de setiembre negro. En realidad, la producción acumulada de ene-nov 89 se redujo 22% en relación a similar periodo de 1988. Es más, la producción industrial, en todos los sectores, registró tasas de crecimiento negativas.

IVF SECTOR FABRIL TOTAL
(1979 = 100)



Fuente: MICTI
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

PRODUCCION MINERA : 1988 - 1989
(Miles de TMF)



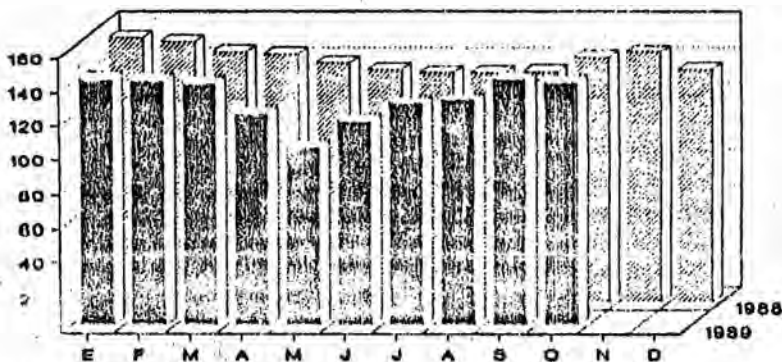
Fuente: M.E.M.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

Buenos resultados... pese a las dificultades: La producción minero-metálica, en el mes de octubre, prosiguió con el ritmo de crecimiento. Así, la producción de cobre ascendió a 32,135 TMF (gran minería 93%, mediana 5% y la pequeña 2%), la producción de plomo fué de 17,363 TMF (gran minería 38%, mediana 53% y pequeña 9%), la producción de zinc fue de 56,884 TMF (gran minería 35%, mediana 57% y pequeña 8%). La producción acumulada ene-oct 89 vs. 88 muestra el siguiente incremento: cobre 9.4%, plomo 14.9%, zinc 11.1%, plata 6.4%, con la excepción del hierro, que decreció 6%.

Producción en caída...: La producción acumulada de petróleo entre ene-oct. 1989 fue de 39,986,000 barriles, lo que significa 7% menos que el año anterior. La producción estatal -PETROPERU (71.5%) y PETROMAR (28.5%)- participó con 54% del total producido, el resto corresponde a OXY-BRIDAS y OCCIDENTAL.

La producción de octubre 89 fue de 4,378,716 barriles (el Estado participó con el 49.1%). Esto es, 2% más que el mes anterior. El promedio diario de producción fue de 141,571 barriles, mientras que para el periodo ene-oct fué de 131,607 barriles.

PRODUCCION DE PETROLEO
(Miles de Barriles Promedio Diario)



Fuente: M.E.M.
Elaboración: Consorcio La Moneda S.A.

A N E X O " B "



FORMATO PARA ESTUDIO Y CONTROL DE PRECIOS DEL SECTOR INDUSTRIAL
RS N° 08-B6 ZF/15

Handwritten signature and date: 05/35

(ANTES DE LLENAR EL FORMULARIO, LEA LAS INSTRUCCIONES QUE SE ADJUNTAN)

RUBRO 1. DATOS BASICOS DE LA EMPRESA
A) IDENTIFICACION Y UBICACION DE LA EMPRESA

1 LIBRETA TRIBUTAR.

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

NIVEL

01

7 NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA:

2 CODIGO EMPRESA

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

NIVEL

02

8 SIGLA:

| | |
|--|-----------------------|
| 9 TIPO DE EMPRESA (MARQUE CON "X") | 10 N° DE SUCURSALES |
| PRINCIPAL 1 SUBSIDIARIA 2 SUCURSAL 3 | 11 N° DE SUBSIDIARIOS |

| | | | |
|--------------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------|
| 12 FECHA DE CONSTITUCION | 13 FECHA INICIO ACTIVIDAD | 14 REG. IND. ANTERIOR | 15 REG. IND. NUEVO |
| | | | |

3 COD. UET. GEO.

| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|

NIVEL

03

| | | |
|-----------------|--------------|-------------|
| 16 DEPARTAMENTO | 17 PROVINCIA | 18 DISTRITO |
| | | |

| | | | | | | | |
|------------------|------------------------------------|-------|---------|---------|--------|--------|---------|
| DOMICILIO FISCAL | 19 AV, JR O CALLE, CARRETERA, URB. | 20 N° | 21 INT. | 22 PISO | 23 KM. | 24 MZA | 25 LOTE |
| | | | | | | | |

CIU

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|

| | | | |
|-------------|--------------------|------------------|----------|
| 26 TELEFONO | 27 APARTADO POSTAL | 28 CODIGO POSTAL | 29 TELEX |
| | | | |

30 ACTIVIDAD INDUSTRIAL PRINCIPAL:

5 R.P.

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

NIVEL

04

31 REGIMEN DE PROPIEDAD DE LA EMPRESA (MARQUE CON "X")

| | | |
|---------------------------|--------------------------|-----------------------|
| A) DEL SECTOR PRIVADO | B) CON PARTICIP. ESTATAL | C) DEL SECTOR SOCIAL |
| NACIONAL 1 | MIXTA CON EL ESTADO 4 | PROPIEDAD SOCIAL 7 |
| EXTRANJERAS 2 | ASOCIADA 5 | COOPERATIVA INDUST. 8 |
| MIXTA CON PART. ESTATAL 3 | ESTATAL 6 | A) OTRO 9 |

6 O.J.

| | | | |
|--|--|--|--|
| | | | |
|--|--|--|--|

32 ORGANIZACION JURIDICA (Marque con "X")

| | | |
|-------------------------|----------------------|-----------------|
| SOCIEDAD ANONIMA 1 | SOCIEDAD COLECTIVA 4 | ESTATAL 7 |
| SOC. CIV. RESP. LTDA. 2 | COOP. INDUSTRIAL 5 | SOC. INDIVISA 8 |
| PERSONA INDIVIDUAL 3 | PROPIEDAD SOCIAL 6 | OTRO 9 |

B) PROMEDIO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA

| CONDICION OCUPACIONAL | CLAVE | NIVEL | NUMERO DE EMPLEADOS | | 35 NUMERO DE OBREROS |
|-----------------------|-------|-------|---------------------|------------------------------------|----------------------|
| | | | 33 EJECUTIVOS | 34 PROFESIONALES Y EMP. DE OFICINA | |
| PERMANENTE | 01 | 05 | | | |
| EVENTUAL | 02 | 06 | | | |
| TOTAL | 03 | 07 | | | |

C) REFERENCIAS BANCARIAS

| NOMBRE DEL BANCO | NIVEL | 36 CODIGO | 37 | 38 N° DE CUENTA CORRIENTE |
|------------------|-------|-------------|--------------------|---------------------------|
| | | (NO LLENAR) | AGENCIA O SUCURSAL | |
| | 08 | | | |
| | 09 | | | |
| | 10 | | | |
| | 11 | | | |
| | 12 | | | |

| DETALLE | CLAVE | NIVEL | VALOR (en intis) | | | | | | |
|---------------------------------------|----------------------------|-------|------------------|----------|----|----------|----|----|--|
| | | | 39 | 31-12-84 | 40 | 27-07-85 | 41 | 42 | |
| I. COSTO DE PRODUCCION | 01 | | | | | | | | |
| MATERIA PRIMA | 02 | 01 | | | | | | | |
| NACIONAL | 03 | | | | | | | | |
| EXTRANJERA | 04 | 02 | | | | | | | |
| MANO DE OBRA DIRECTA | 05 | | | | | | | | |
| SUELDOS | 06 | 03 | | | | | | | |
| SALARIOS | 07 | | | | | | | | |
| REGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD | 08 | 04 | | | | | | | |
| REGIMEN PENSIONES | 09 | | | | | | | | |
| ACCIDENTES DE TRABAJO | 10 | 05 | | | | | | | |
| SEGUROS DE VIDA | 11 | | | | | | | | |
| OTROS | 12 | 06 | | | | | | | |
| GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACION | 13 | | | | | | | | |
| SUELDOS | 14 | 07 | | | | | | | |
| SALARIOS | 15 | | | | | | | | |
| REGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD | 16 | 08 | | | | | | | |
| REGIMEN PENSIONES | 17 | | | | | | | | |
| ACCIDENTES DE TRABAJO | 18 | 09 | | | | | | | |
| SEGUROS DE VIDA | 19 | | | | | | | | |
| ENERGIA ELECTRICA | 20 | 10 | | | | | | | |
| AGUA | 21 | | | | | | | | |
| MATERIALES AUXILIARES, ENVASES Y AMB. | 22 | 11 | | | | | | | |
| COMBUSTIBLES | 23 | | | | | | | | |
| LUBRICANTES | 24 | 12 | | | | | | | |
| FLETES Y GASTOS DE TRANSPORTE | 25 | | | | | | | | |
| SEGUROS | 26 | 13 | | | | | | | |
| SERVICIOS DE TERCEROS | REPARACION Y MANTENIMIENTO | | 27 | | | | | | |
| | SERVICIOS INDUSTRIALES | 28 | 14 | | | | | | |
| | OTROS | 29 | | | | | | | |
| DEPRECIACION | 30 | 15 | | | | | | | |
| OTROS | 31 | | | | | | | | |
| II. GASTOS DE OPERACION | 32 | 16 | | | | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 33 | | | | | | | | |
| SUELDOS | 34 | 17 | | | | | | | |
| SALARIOS | 35 | | | | | | | | |
| REGIMEN DE PRESTACIONES DE SALUD | 36 | 18 | | | | | | | |
| REGIMEN PENSIONES | 37 | | | | | | | | |
| SEGUROS DE VIDA | 38 | 19 | | | | | | | |
| ENERGIA ELECTRICA | 39 | | | | | | | | |
| COMBUSTIBLES | 40 | 20 | | | | | | | |
| LUBRICANTES | 41 | | | | | | | | |
| SERVICIOS DE TERCEROS | REPARACION Y MANTENIMIENTO | 42 | 21 | | | | | | |
| | OTROS | 43 | | | | | | | |
| DEPRECIACION | 44 | 22 | | | | | | | |
| GASTOS DE COMUNICACION | 45 | | | | | | | | |
| OTROS | 46 | 23 | | | | | | | |

DATOS DE IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

| | | | |
|-----------------------|-------------------|------------|-------------------------|
| LIBRETA TRIBUTARIA | CODIGO DE EMPRESA | CODIGO CIU | CODIGO DE UBICACION BLI |
| NOMBRE O RAZON SOCIAL | | | |

B) BALANCE GENERAL (EN INTIS)

| CUENTAS | CLAVE | NIVEL | VALOR (en intis) | | | | |
|-------------------------------------|-------|-------|------------------|----------|----|----------|----|
| | | | 43 | 31-12-84 | 44 | 27-07-85 | 45 |
| CAJA BANCOS | 01 | 01 | | | | | |
| VALORES NEGOCIABLES | 02 | | | | | | |
| CTAS POR COBRAR COMERCIALES | 03 | 02 | | | | | |
| OTRAS CTAS. POR COBRAR | 04 | | | | | | |
| FILIA. (PRINCI.) Y ABILIA. | 05 | 03 | | | | | |
| EXISTENCIAS | 06 | | | | | | |
| OTROS ACTIVOS CORRIENTES | 07 | 04 | | | | | |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | 08 | | | | | | |
| CTAS. POR COBRAR COMER. LARGO PLAZO | 09 | 05 | | | | | |
| OTRAS CTAS. POR COBRAR LARGO PLAZO | 10 | | | | | | |
| FILIA. (PRINCIP.) Y AFIL. | 11 | 06 | | | | | |
| INVERSIONES EN VALORES | 12 | | | | | | |
| IMM. MAQ. Y EQUIPOS NETO | 13 | 07 | | | | | |
| OTROS ACTIVOS NO CTES. | 14 | | | | | | |
| TOTAL ACTIVO NO CTE. | 15 | 08 | | | | | |
| TOTAL ACTIVO | 16 | | | | | | |

| | | | | | | | |
|-------------------------------|----|----|--|--|--|--|--|
| SOBREGIROS BANCARIOS | 17 | 09 | | | | | |
| CTAS. POR PAGAR COMERC. | 18 | | | | | | |
| OTRAS CTAS. POR PAGAR | 19 | 10 | | | | | |
| FILIA. (PRINCIP.) Y AFIL. | 20 | | | | | | |
| PARTE CTE. DEUDA LARGO PLAZO | 21 | 11 | | | | | |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | 22 | | | | | | |
| DEUDAS LARGO PLAZO | 23 | 12 | | | | | |
| FILIA. (PRINCIP.) Y AFIL. | 24 | | | | | | |
| PROVISION BENEFICIOS SOCIALES | 25 | 13 | | | | | |
| TOTAL PASIVO NO CTE. | 26 | | | | | | |
| TOTAL PASIVO | 27 | 14 | | | | | |
| GANANCIAS DIFERIDAS | 28 | | | | | | |
| CAPITAL | 29 | 15 | | | | | |
| CAPITAL ADICIONAL | 30 | | | | | | |
| ACCIONES LABORALES | 31 | 16 | | | | | |
| PARTC. PATRIMONIAL TRABAJAD. | 32 | | | | | | |
| EXED. DE REVALUACION | 33 | 17 | | | | | |
| RESERVAS | 34 | | | | | | |
| REINVERSIONES | 35 | 18 | | | | | |
| UTIL. (PERD.) RETENIDA. | 36 | | | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO | 37 | 19 | | | | | |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 38 | | | | | | |

DATOS DE IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

| | | | |
|--------------------|----------------|-------------|-----------------------------|
| LIBRETA TRIBUTARIA | CODIGO EMPRESA | CODIGO CIIU | CODIGO UBICACION GEOGRAFICA |
| | | | |

CONTINUACION RUBRO 2

| DETALLE | CLAVE | NIVEL | VALOR (en intis) | | | |
|--|-------|-------|------------------|----------|----------|-------|
| | | | 31-12-84 | 27-07-85 | 31/12/85 | MARZO |
| GASTOS DE VENTA | 47 | 23 | | | | |
| Sueldos | 48 | 24 | | | | |
| Salarios | 49 | | | | | |
| Región Pr. taciones de Salud | 50 | 25 | | | | |
| Región Pensiones | 51 | | | | | |
| Seguros de Vida | 52 | 26 | | | | |
| Publicidad | 53 | | | | | |
| Combustibles | 54 | 27 | | | | |
| Lubricantes | 55 | | | | | |
| Gastos de Comunicación | 56 | 28 | | | | |
| Servicios de Terceros | 57 | | | | | |
| Reparac. y Mant. | 57 | 29 | | | | |
| Otros | 58 | | | | | |
| Depreciación | 59 | 30 | | | | |
| Otros | 60 | | | | | |
| III GASTOS FINANCIEROS | 61 | | | | | |
| Por diferencia de Cambio | 62 | 31 | | | | |
| Descuentos para pronto Pago | 63 | | | | | |
| Por Endeudamiento | 64 | 32 | | | | |
| Moneda Nacional | 64 | | | | | |
| Moneda Extranjera | 65 | | | | | |
| Otros | 66 | 33 | | | | |
| IV INGRESOS FINANCIEROS | 67 | | | | | |
| Por diferencia de Cambio | 68 | 34 | | | | |
| Descuento por Pronto Pago | 69 | | | | | |
| Por Depósito en Moneda Nacional | 70 | 35 | | | | |
| Otros | 71 | | | | | |
| V TRIBUTOS | 72 | 36 | | | | |
| Imp. General a las Ventas | 73 | | | | | |
| Imp. al Patrimonio | 74 | 37 | | | | |
| Tributos Municipales | 75 | | | | | |
| FONAVI | 76 | 38 | | | | |
| Impuesto a las Regeneraciones | 77 | | | | | |
| Derechos Aduaneros | 78 | 39 | | | | |
| Sobre Compras | 78 | | | | | |
| Sobre Ventas | 79 | | | | | |
| SENATI | 80 | 40 | | | | |
| Otros | 81 | | | | | |
| VI INFORMACION DIVERSA | 82 | 41 | | | | |
| Ingresos por CERTEX | 83 | | | | | |
| Ingresos por servicios industriales a terceros | 84 | 42 | | | | |
| Otros ingresos | 83 | | | | | |
| EXISTENCIAS INICIALES | 83 | 43 | | | | |
| Productos en proceso | 83 | | | | | |
| Productos terminados | 84 | | | | | |
| EXISTENCIAS FINALES | 84 | 44 | | | | |
| Productos en proceso | 84 | | | | | |
| Productos terminados | 83 | | | | | |

DATOS DE IDENTIFICACION DE LA EMPRESA

| | | | |
|-----------------------|-------------------|-------------|---------------------------|
| LIBRETA TRIBUTARIA | CODIGO DE EMPRESA | CODIGO CIJU | CODIGO DE UBICACION GEOS. |
| NOMBRE O RAZON SOCIAL | | | |

C) ESTADO DE GARANCIAS Y PERDIDAS (en intis)

| C U E N T A S | CLAVE | NIVEL | V A L O R (en intis) | | | |
|--|-------|-------|----------------------|----|----|----|
| | | | 47 | 48 | 49 | 50 |
| VENTAS NETAS | 01 | 01 | | | | |
| (+) OTROS INGRESOS OPERACIONALES | 02 | | | | | |
| INGRESOS OPERACIONALES | 03 | 02 | | | | |
| (-) COSTO DE VENTAS | 04 | | | | | |
| UTILIDAD (PERDIDA) BRUTA VENTA | 05 | 03 | | | | |
| (-) GASTOS DE VENTA | 06 | | | | | |
| GASTOS DE ADMINISTRACION | 07 | 04 | | | | |
| UTILIDAD (PERDIDA) OPERATIVA | 08 | | | | | |
| OTROS INGRESOS | 09 | 05 | | | | |
| INGRESOS FINANCIEROS | 10 | | | | | |
| GASTOS FINANCIEROS | 11 | 06 | | | | |
| (-) OTROS GASTOS | 12 | | | | | |
| UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTIC. IMP. Y PART. EIT. | 13 | 07 | | | | |
| (-) PARTICIPACION Y DEDUCCION | 14 | | | | | |
| (-) IMPUESTO A LA RENTA | 15 | 08 | | | | |
| (-) PARTIDAS EXTRAORDINARIAS | 16 | | | | | |
| UTILIDAD (PERDIDA) NETA EJERCICIO | 17 | 09 | | | | |

Anexo A: INFORMACION COMPLEMENTARIA A NIVEL DE EMPRESA

Anote todas las aclaraciones que la empresa considere conveniente para una mejor interpretación de los datos, proporcionados en cualquiera de los rubros del formulario. Anote primero el número del rubro respectivo (Anexar toda la documentación que crea conveniente tales como: Facturas, Listas de Precios, Inventarios etc.)

DECLARACION JURADA QUE LOS DATOS DECLARADOS CORRESPONDEN A LA REAL ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

.....
 (Nombres y Apellidos del Gerente General)

.....
 (Firma, Sello y Fecha)

NOMBRE DE LA PERSONA ENCARGADA DE ABSORBER LAS CONSULTAS SOBRE LA PRESENTE DECLARACION JURADA

Nombre y Apellidos.....

.....

Cargo.....Teléfono.....

.....
 (Firma, Sello y Fecha)

| | | | |
|----|--------------------|----|----------------|
| 51 | LIBRETA TRIBUTARIA | 52 | CODIGO EMPRESA |
| | | | |

RUBRO 3: DATOS A NIVEL ESTABLECIMIENTO
 A) IDENTIFICACION Y UBICACION DEL ESTABLECIMIENTO

| | | | | | |
|----|-------------------------------|--|--|----|-----------------------------|
| 53 | NOMBRE DEL ESTABLECIMIENTO | | | | |
| 54 | DIRECCION DEL ESTABLECIMIENTO | | | 55 | CODIGO UBICACION GEOGRAFICA |
| | | | | | |

B) DATOS PRODUCTOS MERCADO (Y/O LINEA DE PRODUCTO)

| | | | | | |
|----|-------------------------|----|------------------|----|---|
| 56 | NOMBRE DEL PRODUCTO | | | 57 | CODIGO MARCA/DIKA |
| | | | | | |
| 58 | CODIGO CIUJ (no llenar) | 59 | UNIDAD DE MEDIDA | 52 | CAPACIDAD MAXIMA PRODUCCION ANUAL (en unidades) |

| DETALLE | NIVEL | 61 UNIDAD DE MEDIDA | PERIODO | | | |
|-------------------------------|-------|---------------------|-------------|-------------|----|----|
| | | | 62 31-12-84 | 63 27-07-85 | 64 | 65 |
| Precio Unitario País | 01 | Intis | | | | |
| Precio Unitario Exterior | | Intis | | | | |
| Cantidad Vendida | 02 | Unidades | | | | |
| Cantidad Producida | | Unidades | | | | |
| Cantidad Exportada | 03 | Unidades | | | | |
| Costo Bruto a las Ventas | | Intis/Unidad | | | | |
| Impuesto Selectivo al Consumo | 04 | . | | | | |
| Ver página 6-8 A | 05 | . | | | | |
| | 06 | . | | | | |
| | 07 | . | | | | |
| | 08 | . | | | | |

INSUMOS NECESARIOS PARA UNA UNIDAD DE PRODUCTO

| NOMBRE DEL INSUMO | NIVEL | 66 CODIGO MARCA/DIKA (no llenar) | 67 UNIDAD DE MEDIDA | PRECIO UNITARIO POR PERIODO | | | 72 FACTOR INSUMOS PRODUC |
|--------------------|-------|----------------------------------|---------------------|-----------------------------|-------------|----|--------------------------|
| | | | | 68 31-12-84 | 69 27-07-85 | 70 | |
| INSUMOS NACIONALES | 01 | | | | | | |
| 1 | 02 | | | | | | |
| 2 | 03 | | | | | | |
| 3 | 04 | | | | | | |
| 4 | 05 | | | | | | |
| 5 | 06 | | | | | | |
| 6 | 07 | | | | | | |
| 7 | 08 | | | | | | |
| | 09 | | | | | | |
| TOTAL DE INSUMOS | | | | | | | |

EMPRESA :
 ACTIVIDAD :
 PRODUCTO :

| COSTO UNITARIO PROMEDIO | VALORES UNIT | | | | | | | | | |
|--|-------------------|---|---------|---|---------------------|---|------------------|---|-------|--|
| | Dic-84 | | 27.7.85 | | 31-12-85 | | Mes anter.solic. | | Intis | |
| | V. | % | V. | % | V. | % | V. | % | | |
| 1. Precio de Venta (2.4.+3) | | | | | | | | | | |
| 2. Impuestos | | | | | | | | | | |
| 2.1. Impuesto General a las ventas. | | | | | | | | | | |
| 2.2. Impuesto Selectivo al Consumo. | | | | | | | | | | |
| 2.3. Otros Impuestos sobre las ventas. | | | | | | | | | | |
| 2.4. Total Impuesto (2.1+2.2+2.3) | | | | | | | | | | |
| 3. Valor de Venta (1-2.4) | | | | | | | | | | |
| Margen de Venta (3-5) | | | | | | | | | | |
| Costo Total (5.1+5.2+5.4+5.6) | | | | | | | | | | |
| 5.1. Costo Variable | | | | | | | | | | |
| 5.1.1 Materia Prima | | | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | | |
| 5.1.2 Otros Insumos | | | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | | |
| - | | | | | | | | | | |
| 5.1.3 Combustible | | | | | | | | | | |
| 5.1.4 Energía Eléctrica | | | | | | | | | | |
| 5.1.7 TOTAL COSTO VARIABLE (5.1.1+5.1.2+5.1.3+5.1.4+5.1.5+5.1.6) | | | | | | | | | | |
| 5.2. Costo Fijo | | | | | | | | | | |
| 5.2.1 Mano de Obra | | | | | | | | | | |
| 5.2.2 Gastos Administrativos. | | | | | | | | | | |
| 5.2.3 Gastos de venta. | | | | | | | | | | |
| 5.2.4 Otros Gastos. | | | | | | | | | | |
| 5.2.5 TOTAL COSTO FIJO (5.2.1+5.2.2+5.2.3+5.2.4) | | | | | | | | | | |
| 5.3. Margen Bruto (3-5.1.7-5.2.5) | | | | | | | | | | |
| 5.4 Depreciación | | | | | | | | | | |
| 5.5 Margen Operativo (5.3-5.4) | | | | | | | | | | |
| 5.6 Gastos Financieros | | | | | | | | | | |

NIVEL DE PRODUCCION MENSUAL

EXPOSICION DE MOTIVOS

1. Justificación del incremento de precios.
2. Metodología o criterios para asignar los diversos rubros de los Costos Unitarios.
3. Criterios de clasificación de los productos por familias o líneas de producción.
4. COMPONENTES MATERIA PRIMA (*)
(Justificación con Facturas)

| NOMBRE | Precio | Precio | Variaciones | Participación | |
|--------|---------|--------------|-------------|---------------|-----|
| | 27.7.85 | Mes Anterior | | (*) | (*) |
| 1. | | | | | |
| 2. | | | | | |
| 3. | | | | | |
| 4. | | | | | |
| 5. | | | | | |
| 6. | | | | | |
| 7. | | | | | |

(*) Sin IGV
Sin Dctos.

Sustentado con Facturas a las fechas requeridas

$$\text{Incremento promedio ponderado} = \frac{\sum VI \quad PI}{\sum Pi} =$$

(*) (*) Participación Porcentual en la elaboración del producto.

5. Hojas de Importaciones de Insumos / materias primas; avalados con facturas en las fechas indicadas.
6. Lista de Precios incluyendo el incremento solicitado considerando todos los niveles de comercialización incluido precio sugerido al público.
7. Composición porcentual del pasivo de la empresa al mes anterior, de la solicitud o próxima, en función a la moneda nacional o extranjera correspondiente.
8. Acompañar planillas de fechas 27.7.85 y fecha más próxima a la presentación detalle de indemnizaciones en las dos fechas.