



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**

*Escuela de Economía y Centro de Competitividad*

# *Toma de Decisiones para Negocios: Casos Prácticos*

*Volumen 2*

*Eduardo Amorós  
Diógenes Díaz  
Carlos León*

*Chiclayo, Enero 2007*

## PRESENTACION

En esta segunda edición pretendemos al igual que la anterior, estructurar y ordenar los eventos y hechos que diariamente ocurren en nuestra región o el país, dentro del ámbito empresarial, de tal manera que sean analizados teniendo en cuenta la interrelación existente entre todos los sectores productivos regionales. Del mismo modo, esta visión les entregará a los estudiantes y profesores universitarios de pre y post grado una herramienta útil de análisis y formación en la toma de decisiones eficaz y eficiente.

Los profesores de la Escuela de Economía de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo (USAT) han preparado esta segunda edición con la seguridad que este libro de casos prácticos, realizará un aporte importante en la formación de profesionales que nuestra región necesita para el desarrollo de ventajas competitivas, que es lo único que le puede dar la sostenibilidad en el tiempo que todas las empresas buscan con anhelo.

En la actualidad han existido diversos factores que han contribuido a la realización de esta publicación. Tal vez el más importante sea el impulso que le está dando la USAT a la investigación como herramienta fundamental para el aprendizaje. Este esfuerzo promovido por las autoridades de esta casa de estudios, se está viendo reflejada en esta publicación que entregamos a la comunidad universitaria y empresarial.

Los profesores de la Escuela de Economía y el Centro de Competitividad de la USAT, a la que pertenecen los autores, nos sentimos involucrados con el quehacer empresarial y académico de la región y el país. Esperamos que esta publicación sea un aporte significativo en la formación de los futuros profesionales y empresarios de Perú.

Los Autores.

Enero de 2007

## INDICE DE CASOS

**I. CASOS DE DIRECCION Y ORGANIZACION**

- 1) Estrategias de pequeños negocios
- 2) Institución estatal reformadora
- 3) El boom de las menestras en Lambayeque
- 4) Consultorios SAC
- 5) Sudamericana TV es un sentimiento
- 6) Gestión de personas en organizaciones educativas
- 7) Turismo en Lambayeque
- 8) Productores de mango
- 9) Personal de Tiendas Zaja
- 10) Super salud SA
- 11) Helados
- 12) Asuntos públicos
- 13) Servicios

**II. CASOS DE MARKETING Y VENTAS**

- 1) Las alternativas para Alicsa
- 2) Bueno, bonito, barato y pequeño: Teléfonos móviles
- 3) Alas rotas
- 4) Evaluación de ejecutivos de ventas
- 5) Editora La Nación: Role Play.

**III. CASOS DE FINANZAS**

- 1) Agroindustria de menestras
- 2) Analizando escenarios de Cartones SA
- 3) Frutas exóticas: ¿Cuánto cuesta el capital?
- 4) Midiendo riesgos en cementos
- 5) Costo de capital minero
- 6) Rentabilidad en la bolsa: Backus
- 7) Planificación de capital de trabajo
- 8) Diagnóstico financiero de Telefónica
- 9) Proyecto Cabinas
- 10) Balanced scorecard en servicios
- 11) Análisis financiero de Alcatel

## *Casos de Dirección y Organización*

## ESTRATEGIAS DE PEQUEÑOS NEGOCIOS

**G**enerar negocios es algo complicado, sobre todo si las condiciones del país y sus reglas particulares, lo hacen difícil o muy engorroso. Pero esto no ha sido un impedimento para la familia Romero, si algo se debe destacar es esa voluntad férrea de seguir desarrollando negocios aún en las condiciones más difíciles del mercado local.

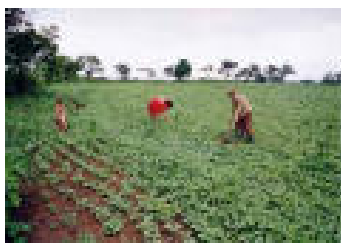
### I. LA TRADICION EMPRESARIAL

En 1998, María la jefa del hogar Romero, decidió incursionar en los negocios, la experiencia no era algo aislada, un familiar se dedicaba desde hace algunos años a generar empresa, propietario de una pequeña industria, siempre inculcaba en esta familia la idea de formar negocios, de ser independiente de manejar el propio dinero y desterrar la idea de depender económicamente de alguien.



María, que manejaba todo el hogar, no lo pensó más, armada de todo el empuje posible, solicitó un crédito bancario de US\$ 45,000, pidió apoyo económico al resto de su familia e incursionó en su propio negocio.

Enterada del creciente negocio agrícola exportador de la región Lambayeque, María, decidió convertirse en una empresaria agrícola, eligió tierras en La Viña - Jayanca, un valle de la provincia de Lambayeque en la costa norte peruana, compró 25 hectáreas e instaló 5 hectáreas de frijol de palo y pallar baby. Para ello recurrió a toda la formalidad posible, obtuvo su registro tributario o número RUC, saco sus facturas y boletas para poder vender el producto, algo que no es muy usual en productores agrícolas, pero María tenía en mente vender su propio producto hacia empresas orientadas al mercado exportador. De modo que la formalidad la consideraba necesaria y útil para los fines del negocio, inclusive decidió que sus actividades serían la comercialización y producción e todo tipo de productos agrícolas.



Pero la voluntad no lo es todo, pronto María empezó a encontrar diversos problemas que atentaban contra la marcha óptima del cultivo, la mala infraestructura de los canales de regadío, el robo de agua, la ausencia de fuentes cercanas de agua, los bajos precios del producto, lo alejado del lugar hacía difícil el control.

Bajo estas condiciones se hacía difícil la producción agrícola, de modo que obtenida la primera cosecha de menestras, María abandonó la actividad, prácticamente cerró el negocio y decidió dedicarse a otras labores que significaban menos riesgos. Había pasado un año y los

éxitos no se presentaron, María vendió toda su cosecha a un exportador, pero la rentabilidad no fue la pensada, de modo que sus sueños empresariales quedaron por el momento cerrados.

## II. NACE UNA EMPRESARIA

La familia Romero, dirigida por María tenía además otros miembros, Roxana que en 1998, contaba con 16 años de edad, era una de las más activas e independientes, para ella ganarse el dinero por cuenta propia no era algo ajeno.

Roxana siempre pendiente de las formas de ganar dinero, había meses antes contactado con el propietario de VIDANDINA, empresa que publicitaba en televisión algo sumamente nuevo en ese entonces: los huevos de codorniz.



VIDANDINA, una empresa joven, tenía instalaciones dedicadas a la cría de estas aves y colocaba los huevos a nivel nacional, debidamente empacados. Para ello la empresa recurría a jóvenes estudiantes o personas motivadas en ganar dinero mediante la venta de este producto nuevo en el mercado.

Roxana, vio el anuncio de VIDANDINA en televisión, no lo pensó dos veces y se contacto con la empresa, la misma que le envió las muestras de huevos y empaques, para que ella inicie el proceso de colocación y desarrollo del producto en Chiclayo.

Roxana decidió tener una estrategia de llegada en el mercado, para ello estableció la lista de posibles clientes, generalmente centros comerciales como:

- El Súper
- El Centro
- Maxi



Luego averiguó quienes eran los gerentes y procedió a visitarlos, llevaba consigo las muestras del producto, los empaques, la forma de colocar en los estantes, manuales de información nutricional, formas de presentación del producto, forma de comer los huevitos o comidas en donde puede usarse. Con esta amplia información procedió a negociar y lograr sus primeras ventas. El proceso no fue simple, largas horas de espera al gerente, repetidas visitas hasta que le daban citas, en fin ella no desmayaba en el esfuerzo.

El negocio no parecía ir mal, sin embargo Roxana deseaba crecer como empresaria, de modo que empezó a ver nuevas posibilidades, una de ellas surgió ante el creciente interés del consumidor por productos sanos, la tendencia se manifestaba en los mercados más crecientes y sofisticados, por ejemplo Lima, Roxana en sus viajes a la capital fue detectando esas nuevas necesidades del público, los productos naturales que incorporaban una serie de nutrientes o fortalezas para el organismo, comenzaban a entrar con fuerza en el mercado de productos alimenticios.

### III. NUEVAS OPORTUNIDADES Y NUEVOS NEGOCIOS

Uno de estos productos revolucionarios a fines de los años 90 era la Maca, un tubérculo andino, que se empezaba a consumir en Lima, primero alentado por los migrantes, cuyas raíces culturales lo llevaban a seguir consumiendo sus productos nativos, uno de ellos era la maca, conocido por ellos como un reconstituyente del las fuerzas del organismo. La maca consumida en Lima a partir de los segmentos populares, fue pronto descubierta por otros segmentos del mercado, que vieron en ella una fuente de salud y energía.



Roxana trajo muestras de Maca a Chiclayo, para ello recurrió a un conocido centro de investigación en estos productos andinos: La Universidad Nacional Agraria La Molina.

En la Molina le vendieron las muestras de maca, la misma que prefirieron traerla en polvo (Maca Gelatinizada) , para ello se averiguaron además todas las propiedades medicinales del producto, los expertos de la Molina le proporcionaron abundante información de los beneficios del consumo de maca.

Reunidos en familia, los Romero decidieron lanzar la maca en polvo en el mercado chiclayano, el producto podía ser preparado de manera instantánea, de modo que podía ser mezclado con las comidas fácilmente, sin embargo eran conscientes de que debían tener una marca y un logo, el mismos que haría de la maca de los moreno un producto diferente a cualquier otro que luego pudiera entrar en el mercado. Para ello se propusieron varios nombres y quedo el de *macavida*, colocar el nombre fue algo no tan sencillo, se exploraron diversos enfoques, por ejemplo ¿para que sirve la maca?, ¿cómo se consume la maca?, ¿con qué se mezcla la maca?, en fin.



Luego de deliberar un buen rato, concluyeron que la maca mantenía la vida plena y saludable, de modo que el producto debía relacionarse con la vida.

Macavida, sin embargo necesitaba venderse de manera formal, para ello se requerían autorizaciones sanitarias del producto, puesto que la idea era venderlo en bolsa y además estaba procesado, es decir pulverizado. De modo que era necesario dos cosas, la primera: el registro de marca ante el órgano del estado respectivo, en donde todo fue un procedimiento sencillo y corto.

El problema vino cuando se necesitaba el registro sanitario, la entidad que supervisa y entrega estos permisos, hacía patente su naturaleza lenta. La entidad requería muestras del producto, las mismas que se enviaron junto al certificado que antes había extendido La Molina. Las muestras luego de ser evaluadas en sus componentes eran autorizadas, para realizar posteriormente la supervisión del proceso de embolsado.

Para ello la entidad enviaba a un técnico a la zona de envasado, en el local donde se realiza este proceso, sin embargo este técnico no daba muestras de avanzar en la gestión, tres semanas después y debido a ciertos incentivos, por fin el técnico autorizó el proceso y la entidad expidió el permiso.

El producto debía ser comercializado, para ello se crearon bolsas que reflejaban a toda la familia, como imagen principal del producto, dando la idea de un producto apto para todos, un mercado no segmentado por edades, pero si por niveles económicos, ya que Roxana tuvo como primera idea colocarlo en los supermercados de Chiclayo. Ya que en otros mercados se vendía sin ningún tipo de registros de sanidad por tanto los costos y la calidad del producto eran muy bajos.

Para ello se valió de las experiencias que tuvo vendiendo huevos de codorniz, sin embargo no todos los supermercados aceptaron este nuevo producto, además ya estábamos en el año 2000 y algunos supermercados no existían, como Maxi, de modo que el producto parecía tener un horizonte negativo, por lo menos estancado en cuanto al crecimiento del negocio.

De modo que Roxana debió organizar a la familia, ahora el negocio ya no requería sólo de ella, necesitaba mucho esfuerzo adicional y quien mejor que sus familiares para ello, ella convoco a su madre, a su tía y a su primo, quienes entraron al negocio y cobraban según las utilidades, puesto que aún no podían darse el lujo de pagarse sueldos.

Con la ayuda de ellos se propuso entrar en nuevas formas de consumo y nuevos espacios de venta, para ello detecto a los siguientes compradores:

- Restaurantes
- Cafeterías
- Pequeños negocios de jugos
- Dulcerías



El objetivo ahora era vender la maca como parte de los jugos, de los yogures, de las tortas. Para esto ella debió convencer a los propietarios de incorporar en la cartilla la opción de los productos combinados con maca, también de colocarle al consumidor en la mesa el producto y maca disuelta para vaciar. De este modo ella

consiguió venderles a los siguientes clientes específicos:

- Juguerías ubicadas en Elías Aguirre
- Cafeterías con venta de yogurt en San José
- Mercado Gracilazo en Santa Victoria
- Mercado Central
- Mercado Modelo
- Cafeterías y juguerías en Santa Victoria





Para colocar el producto se requerían algunas prácticas de ventas, por ejemplo se tuvo que dejar la maca en consignación, se cobraba al finalizar cada semana, lo que suponía invertir dinero mientras se recuperaba la venta, algo que los empresarios conocen como capital de trabajo.



Sin embargo Roxana, pronto se dio cuenta de algo, ya no estaba sola en el mercado, comenzó a ver que **macavida** comenzó a ser desplazada en el mercado, las empresas comenzaron a colocar productos combinados como: macavena, hojuelas de trigo y maca, maca en polvo en frascos sellados y con complementos vitamínicos, que fueron desplazando a la bolsita de **macavida**, además ingresaron una enorme variedad de marcas colocadas para la maca.

Los competidores comenzaron a ser agresivos, de modo que Roxana comenzó a pensar en nuevas oportunidades de negocios, para ello decidió ver en otros mercados. Durante sus viajes a Lima ella había percibido productos con diversos y novedosos empaques, muchos alimentos habían pasado de granel a embolsado, el arroz fue uno de los más innovadores en los 90.

#### IV. LA EMPRESA CRECE

Roxana percibió en las grandes cadenas de supermercados no sólo arroz embolsado y con marca, sino también menestras y granos diversos, los cuales se vendían con diversos logos, información sobre los contenidos alimenticios y otros. De regreso a Chiclayo, decidió contrastar su experiencia en Lima y visitó los supermercados locales, lo que encontró fue bastante



ilustrativo, los centros comerciales compraban menestras a granel, con cierto nivel de selección y procedían a embolsarlo, sin marca ni información alguna. De este modo el producto podría contener muchas impurezas, problemas en los tamaños de los granos y su nivel de competencia no era avanzado, debido a la inexistencia de marcas, de modo que podía ser similar a comprarlo en los grandes mercados mayoristas, tipo el de Moshoqueque, en donde gran parte del público chiclayano sigue comprando.



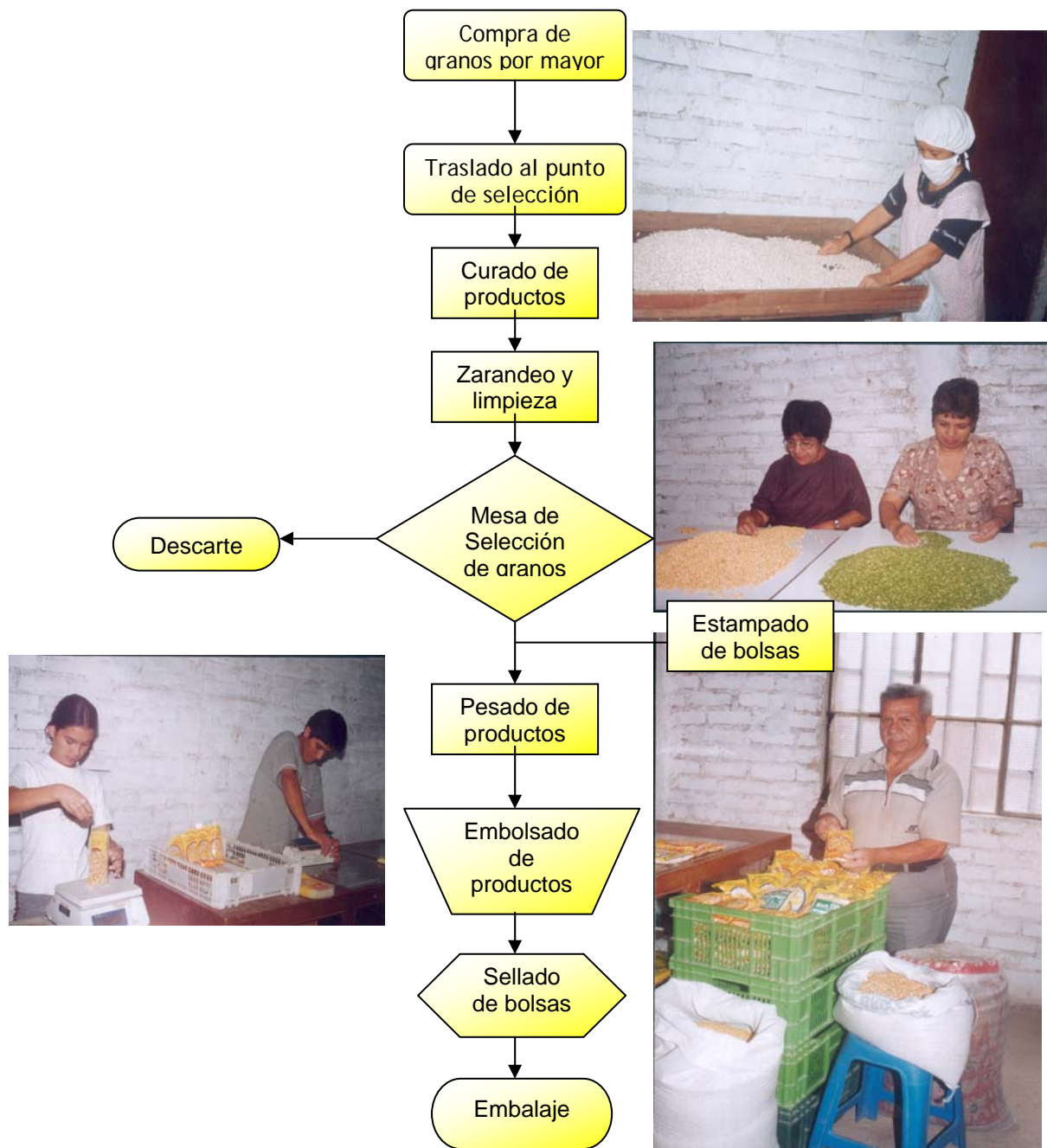
A inicios del 2001, Roxana decidió entrar al negocio de venta de menestra embolsada, para ello tomó las siguientes acciones: Eligió un logo y los colores de una menestra vendida en Lima, sobre ellos decidió poner su propia marca, esta se denominó Cosechas Romero. El segundo paso consistía en los permisos sanitarios, sin embargo, esta vez el proceso fue más rápido, la menestra no requería mayores revisiones, debido a que el producto no se

procesaba sólo se embolsaba. Por ello el ente encargado sólo expidió un certificado de autorización sanitaria no necesaria.

Pero Roxana, no sólo se quedó en un producto simplemente embolsado, el éxito del producto radicaba en algo más importante: la selección de los granos.

Para esto ella decidió convocar a más miembros de la familia, de modo que podían ayudarla en la selección y embolsado del producto. El diseño del proceso de producción se puede ver en el diagrama 1, actualmente el negocio cuenta con 10 trabajadores, todos ellos familiares.

DIAGRAMA 1: PROCESO DE EMBOLSADO DE MENESTRAS



**Cosechas Romero**, arrancó con una bolsa de medio kilo, de color verde. Al principio debido al desconocimiento de estos negocios, Roxana compró bolsas en Chiclayo, el proveedor aseguró que podían estamparse sin problemas (Colocar la marca sobre la bolsa en blanco). Sin embargo cuando se intentó mantener el estampado en buenas condiciones, detectaron que no servía, las imágenes se diluían y luego se borraban, inclusive al tacto con las manos. Esto ocasionó un rechazo del producto y la casi salida del mercado.



Usando nuevamente la red de contactos que poseía en los supermercados, Roxana colocó el producto en los dos que ahora vendían en Chiclayo:

- El Kamt
- El Súper

Para concretar estas ventas, debió primero cambiar las bolsas, ahora se contactó con un proveedor en Lima, en el gran mercado Central de la capital, los mismos que son los grandes intermediarios de este negocio. Las bolsas que trajo resistieron muy bien el estampado y el producto finalmente pudo ser colocado en el mercado.



No fue fácil la negociación, en Supermercados El Centro, el producto fue rechazado una vez, a la siguiente Roxana preparó una nueva estrategia, decidió presentarse como estudiante universitario (Roxana estudiaba entonces en la USAT), para ello pidió cita con la jefa de proveedores y le explicó que la empresa vendedora de menestras embolsadas estaba formada por jóvenes estudiantes que querían trabajar y practicar lo aprendido en la universidad. La jefa de proveedores se sintió interesada y aceptó el producto cuando Roxana le explicó que los jóvenes empresarios eran además, chiclayanos y el producto era netamente local. Por tanto decidió comprarle. Roxana sabía que con este supermercado podía obtener mayores ventas que con los anteriores.

Si embargo esas no eran todas las trabas, Roxana se encontró con fuertes políticas de pago, de modo que recién podía cobrar por sus ventas en 30 a 50 días, esto suponía un fuerte costo de capital de trabajo.

Roxana era consciente que la variedad le haría colocar más productos, por lo cual decidió diversificar las variedades de menestras y vender las siguientes: arbeja partida, lenteja serrana, garbanzo y frijol bayo. Necesitaba además un impulso inicial para la venta, para ello convenció a sus compañeros de estudios a que vayan



a comprar a los dos supermercados, ella financió todo el simulacro, sus compañeros y sus madres visitaban el stand de menestras, cogían el producto **Cosechas Moreno**, y pasaban buen rato describiendo las bondades del mismo.

Ahora ¿En cuál supermercado puede venderse más, en el Centro o el Súper? Esta pregunta le incomodaba sobremanera, ya que podía llenarse de stock y vender menos de lo esperado, para resolver esto, Roxana decidió visitar ambos puntos de venta en horas de alta venta, entre las 6 y las 8 pm, descubrió que las ventas e menestras en El Centro eran más del doble del Súper, ahora las cosas estaban claras, El Centro dominaba el mercado de ventas minoristas.



La vida empresarial no es fácil, Roxana pronto se dio cuenta de algo, el 25% de los sacos de menestras que compraba presentaba características que alteraban la calidad del producto: granos rotos, excesivamente grandes, picados, manchados en tonos diversos y sucios. Ante esto decidió indagar en el mercado las causas: ella

encontró que las menestras que compraba provenían de zona del país donde algunos agricultores le brindaban al mercado una cosecha de baja calidad en especial cuando no era temporada, la mala calidad del producto era bastante obvia y percibió algo adicional: las menestras que se vendían para embolsado o seleccionada, era en su mayoría importada, En algunos productos como la lentejas, arveja verde, así también se compraba a productores peruanos que brindaban una buena cosecha al mercado.

Kamt, alentó los negocios de Roxana, ya que pagaba puntualmente cada semana. Sin embargo El Centro seguía siendo el líder de ventas, pues vendía el doble que el Súper y Kamt juntos. Sin embargo el negocio creció, Roxana debió colocar ahora más productos en el mercado, introdujo el maíz perla, el lentejón, la soya, cebada, quinua y kiwicha, todos ellos embolsados y seleccionados. Ninguno de estos



productos adicionales se compraba de fuentes locales, la mayoría procedía de otros departamentos o eran importados y Roxana los compraba en los grandes mayoristas locales, en especial una de ellas, quien le cedía un producto bastante homogéneo y había confianza.

## V. CAMBIOS EN EL MERCADO: LA COMPETENCIA

En el 2002, el único vendedor con marca en este rubro de granos, era **Cosechas Romero**, Roxana estimaba su ganancia en un 20% del precio al que colocaba en los Supermercados, sin embargo ella había detectado un problema adicional, algo que simplemente no podía manejar: el precio final del producto. Los supermercados por lo general cargaban en el precio al consumidor un 35% más de lo que Roxana vendía, esto podía alejar algunos segmentos del mercado, sobre todo de aquellos que podían movilizarse o tenían costumbre de comprar algunos productos en el mercado mayorista.



Para resolver parte de este problema, ella decidió reducir costos, la primera práctica fue realizar por cuenta propia los estampados, al principio pagaba a un tercero por ellos, a partir del 2002, ella decidió enviar a su tía a estudiar la técnica de estampados, una vez aprendido el proceso Roxana sólo compraba algunos tintes e insumos para esta labor y redujo en un margen sus costos.

Los negocios son dinámicos, un viejo principio económico manifiesta que allí donde hay rentabilidad, pronto entrarán otros, hasta que la rentabilidad promedio sea igual a los costos. Principio vigente en toda su dimensión, Roxana pronto se dio cuenta de ello, en el 2003 entraron al mercado las siguientes marcas de menestras y granos embolsados:

- La Norteña
- Señor de Sipán
- Costeño

Estas marcas pertenecían a los antiguos vendedores de granos a granel, acepto costeño que ya era una marca reconocida, que ya colocaban en los supermercados, de modo que ellos vieron una oportunidad en el mercado ya desarrollado por Roxana y entraron a competir.



Estos productos ahora eran un nuevo desafío, la mayoría de ellos sin embargo era más caro, entre 20% a 40% más caro, pero habían innovado la venta, puesto ahora colocaban granos cuyo color y tonalidades era distinta (frijol morado, negro u otros moteados), vendiéndolos hasta 80% más caro que los productos de Roxana.

Se daban otros detalles que hacían de la competencia algo fuerte, La Norteña usaba colores parecidos a los vendidos por Cosechas Romero, de modo que era fácil que el público se equivoque, puesto que al ser el único vendedor, Roxana no se preocupaba por fortalecer la marca, inclusive llegó a colocar durante una temporada igual volumen de granel y embolsado con marca. Ahora la marca era crucial y la diferenciación de ella algo urgente. En el caso del producto de menestras Costeño, cuya marca ya había sido posicionada en el ámbito nacional, se veía como el competidor más fuerte, inclusive este producto se publicitaba por televisión, algo que ninguna menestra local hacía.

Roxana profundizó ahora una nueva forma de venta, la degustación, ahora el producto se



vendía considerando las siguientes variables:

- Tamaño del grano
- Tiempo de cocción
- Calidad homogénea del grano
- Número de Granos descartados
- Sabor y suavidad del grano cocido

Esto supuso realizar degustaciones, tres veces por semana, con granos cocidos, probando la textura del mismo, regalando muestras al público y poniendo siempre de relieve la marca **Cosechas Romero**. Esta estrategia le permitió a ella subir las ventas, además que en cada jornada de degustación, ella misma levantaba información y conocía al cliente, de primera mano obtenía información sobre su producto, la calidad y su aceptación, pudiendo corregir rápidamente la presentación del mismo.



Por esta época, verano del 2003, los competidores iniciaron una bajada de precios, Roxana respondió de igual modo, para ello negoció un crédito con su proveedor a un plazo mensual, práctica rara vez aceptada en un mercado de efectivo, puesto que la venta es en gran medida informal, para ayudarse en la venta de mayor cantidad de producto, ella decidió asumir créditos, sin embargo estos no podían ser a la empresa, puesto que aún tenía deudas, pero le

concedieron crédito personal, garantizado por las facturas por cobrar, al comienzo ella trabajaba con sobregiros, cuyo mensual estaba por encima del 4.5 % mensual, luego de negociaciones lo redujo a un crédito personal con tasas menores.

Sin embargo el entorno golpea siempre, a mediados de abril del 2003, los maestros y demás gremios de trabajadores o agricultores, iniciaron una huelga que duró más de un mes, durante la huelga las ventas en los supermercados fueron seriamente afectadas.



El público se alejó de los centros comerciales, por el temor de verse en medio de ataques policiales o de huelguistas, los huelguistas dejaron de comprar, puesto que un gran componente del negocio de los supermercados son las ventas al crédito por convenio. Así también los productos no podían ingresar por bloqueo de carreteras.

Estos sucesos hicieron que las ventas de menestras cayeran en un 50% y que retrajeran el nivel de expansión del negocio.

El mercado chiclayano comenzaba a quedar pequeño para tantos competidores, los cuales se acercaban peligrosamente al negocio de Roxana.

Si embargo las oportunidades no faltan, Trujillo con un mercado más desarrollado en cuanto a centros comerciales (5 supermercados) y Piura un mercado mucho más grande que Chiclayo, pero con menor venta a través de supermercados.

Sin embargo, ingresar en un mercado ya de todo el norte, supone expandir las operaciones, actualmente ella trabaja en un local rústico, cuyas condiciones dificultan la selección, pisos no pulidos y otras características de la construcción que aún está sin acabar, además las características del crédito y el único proveedor que tiene para las menestras no le ayudarían a colocar en mercados nuevos, en donde probablemente las ventas al principio sean lentas y considerando que en estas nuevas zonas tienen políticas de pago a más de 30 días.

Otro factor importante es el costo de fletes, ella actualmente desea comprar una camioneta y no tener problemas de transporte, pero su volumen financiero no le da para tanto, por ello desea explorar con el leasing, opción que puede darle su actual banco el Wiese. Esto le resolvería el problema de llevar producto a Trujillo y Piura, en donde el costo de los fletes por transporte interprovincial, encarecería el producto y correría riesgos de deterioro, además de que las prácticas comerciales cambian si el producto es con flete pagado por el supermercado en el punto de llegada.



Siempre existen nuevas posibilidades, una de ellas el cambio de tamaños, Roxana se encuentra actualmente explorando la posibilidad de vender en bolsas de un cuarto de kilo enfocado a personas que viven solas o que los integrantes de la familia sean pocos, como se puede analizar, el mundo empresarial es algo bastante dinámico y una carrera continua por mantenerse en un mercado cada vez más competitivo y exigente.

## VI. ANEXOS

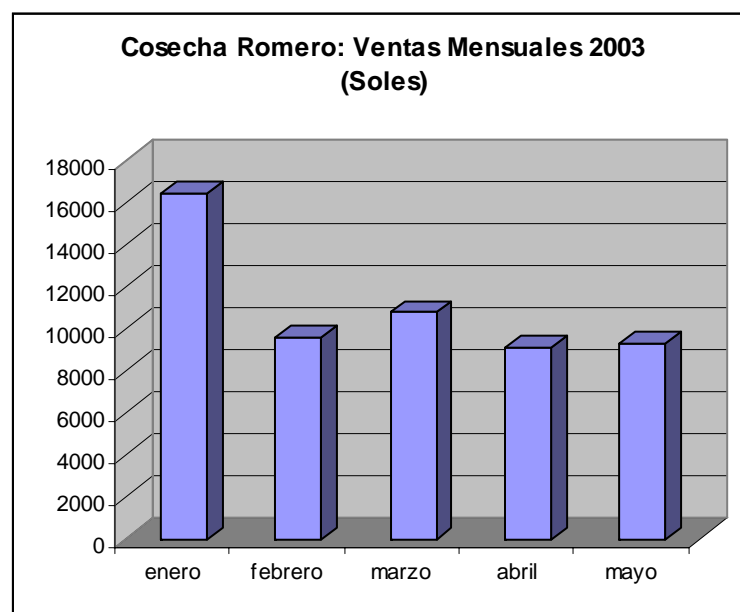
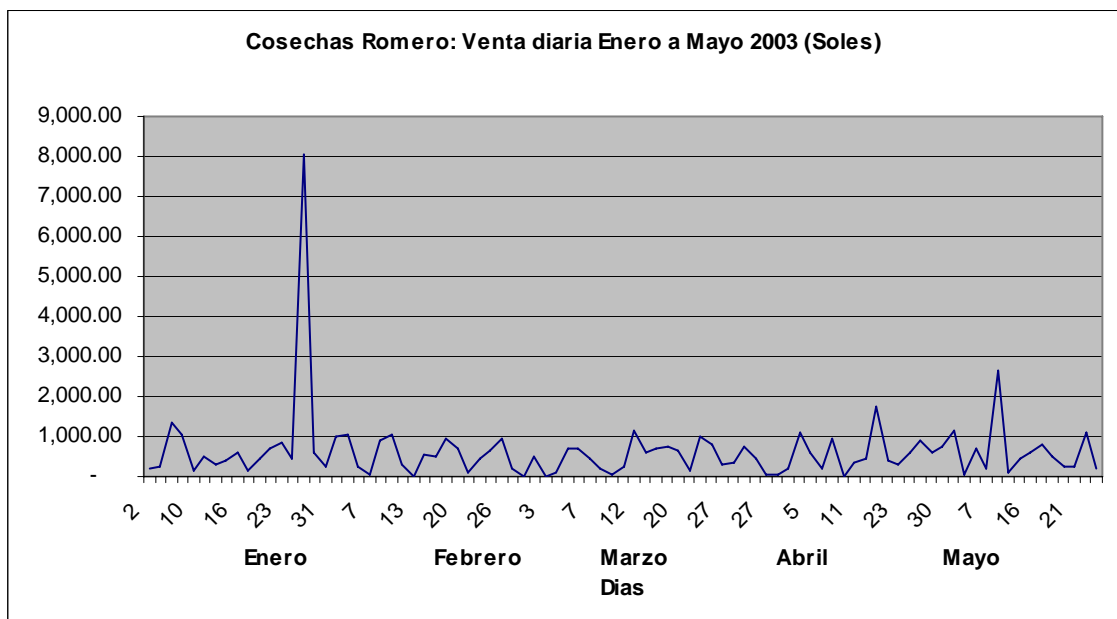
- Información financiera

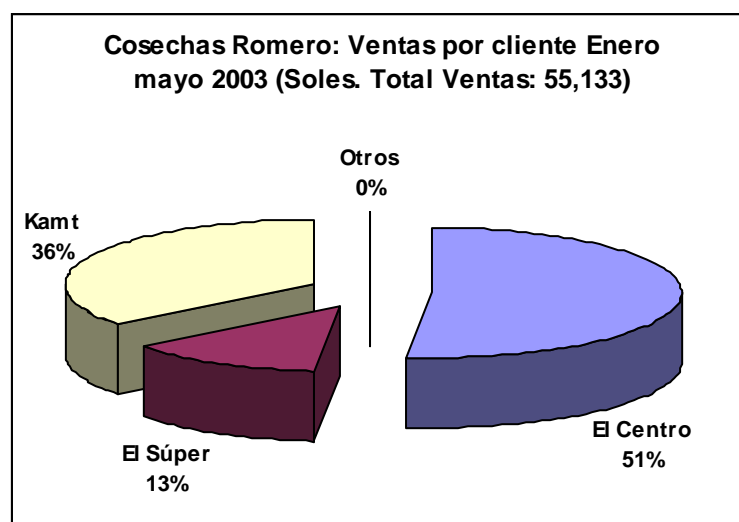
<i>BALANCE GENERAL</i>		
EXPOIMPO ROMERO S.R.L		
	AI 31/12/01	AI 31/12/02
<b>ACTIVOS</b>		
Caja y Bancos	8,849	12,978
Cuentas por Cobrar Comerciales	3,574	3,857
Inventario	2,654	2,371
Otras Cuentas del Activo Corriente	3,247	3,912
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>18,324</b>	<b>23,118</b>
Inmuebles, Maquinarias y Equipos	9,548	8,548
Terrenos		
Depreciación Acumulada	954	954
<b>Activos Fijos Netos</b>	<b>8,594</b>	<b>7,594</b>
Otros Activos	10,222	5,254
<b>Inversiones</b>		
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>18,816</b>	<b>12,848</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>37,140</b>	<b>35,966</b>

<i>PASIVOS</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>
Prestamos Bancarios a Menos de 1 año	1,325	1,587
Proveedores	1,589	1,417
Otras Cuentas por Pagar	1,258	1,575
Total Pasivos Corriente	4,172	4,579
Prestamos Bancarios a LP	1,874	836
Proveedores a LP	2,541	1,542
Otras Cuentas por Pagar LP	895	584
Total Pasivos No Corriente	5,310	2,962
Total Pasivos	9,482	7,541
Capital	15,000	15,000
Resultado del Ejercicio	12,658	13,425
Total Patrimonio	27,658	28,425
Total Pasivos y Patrimonio	37,140	35,966

<i>ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS</i>		
	<i>Al</i>	
	<i>31/12/01</i>	<i>31/12/02</i>
Ventas	120,356	145,865
Costo de Ventas	84,000	107,541
Utilidad bruta	36,356	38,324
Gastos de Ventas	6,329	6,874
Gastos de Administración	4,958	5,157
Utilidad Operativa	25,069	26,293
Otros Ingresos	1,674	1,932
Gastos Financieros	5,168	4,865
Depreciación	954	954
Otros Egresos	3,794	4,268
Total de Otros Egresos e ingresos	-8,242	-8,155
Resultado por exposición a la inflación	1,256	1,041
Utilidad antes de particip. e impuestos	18,083	19,179
Impuesto a la Renta	5,425	5,754
Utilidad Neta	12,658	13,425







## INSTITUCIÓN ESTATAL REFORMADORA



a institución estatal reformadora IER, es un ente rector del ministerio de justicia de nuestro país, cuyos objetivos son reeducar, rehabilitar y reintegrar a la sociedad a cualquier persona que haya delinquido. Cuenta con delegaciones a nivel de todo el Perú. Cada uno de estas se encuentra bajo la jurisdicción de su dirección regional, según su respectiva ubicación.

La institución estatal reformadora, se ve en la imperiosa necesidad de modernizar la organización y sus estructuras frente, al auge en estos últimos años de la corrupción, así como la desorganización que se ha apoderado de la institución, lo que provoca que hasta la fecha no se esté cumpliendo con los objetivos de la misma.

Un tema de gran relevancia en estos últimos tiempos es el desarrollo del conocimiento como una variante del desarrollo de las organizaciones a lo cual por supuesto, no esta ajena la IER, que también se enfrenta al mundo globalizado en el que nos vemos inmerso. Es así, que basándose en este concepto y muchos otros relacionados, es que inicia la capacitación de su personal con el fin de estar en la posibilidad de lograr los objetivos organizacionales que necesita concretar la institución.

A dicha capacitación tienen acceso todos aquellos que han destacado de alguna u otra manera, durante su tiempo de servicio dentro de la institución. En consonancia con el ingreso cada vez mayor de las mujeres en la organización y al buen desempeño de estas, son varias de estas trabajadoras que logran ser seleccionadas para importantes ciclos de capacitación, de los cuales se dicen deberán emerger los nuevos líderes que, a través de un proceso de transición deberán iniciar la época del **CAMBIO EN LA INSTITUCIÓN**. Es necesario agregar que el ingreso de las mujeres a esta nueva etapa de cambio, es posible gracias al poder que les otorga el conocimiento.

La capacitación se llevó acabo en la ciudad de Lima a donde viajaron las personas seleccionadas, y se internaron por un periodo de un año en la escuela CAME donde se les entrenó en altos estudios de administración penitenciaria.

Culminado el ciclo de capacitación, los más importantes puestos a ocupar en la organización serán para aquellos que lograron los puntajes más elevados y que además posean otras características compatibles con el perfil de cada cargo. Para sorpresa de todos, la mayoría de las personas seleccionas fueron mujeres.

Las personas, más destacadas en su pase por esta escuela de capacitación, se hicieron acreedoras a una beca para realizar estudios en Japón por un periodo de 4 meses (ciudad donde se encuentran las instituciones penitenciarias más eficaces del mundo).

Fueron acreedoras a estas becas un grupo de trabajadores, que a su vez también fueron en su mayoría mujeres, entre ellas la señora Justa Peñarrieta, quien a su retorno, fue colocada a la dirección de un penal de hombres, conformado por una población penal de 1000 internos. Dadas las características de la institución la cual por su naturaleza de funciones esta relacionado a la seguridad, se creía que solo los hombres podrían gerenciar, pues el uso de la fuerza fue el sello de sus acciones. Este hecho motivo el gran rechazo a recibir a las mujeres como responsables de la institución, siendo incluso motivo de burlas, desplantes y las peores discriminaciones, para su gestión.

El personal se preguntaba ¿Cómo es posible que una mujer esté a cargo de un penal conformado por más de 1000 internos hombres? Sin embargo una vez establecida en el cargo demostró con su gestión, que estaba preparada para responder al reto que le significo ocupar un cargo jamás desempeñados por mujeres, sino que además los frutos de su gestión estuvieron caracterizados por:

- ♦ Honradez, toda vez que la corrupción estaba muy arraigada e inclusive en las altas esferas del gobierno local, regional y hasta central, y frente a ella la lucha desarrollada a pesar de ser constante, los resultados todavía eran muy insignificantes y en algunos casos esta situación fue motivo de deserción.
- ♦ Cambios en la estructura de la organización bajo su mando, que produjo mejores resultados, así como metas jamás logradas.
- ♦ Además se observó mayor capacidad de gestión, mejoramiento de la imagen de la institución ante la sociedad, lo que originó la creación de una red de apoyo institucional que permitía lograr las metas planteadas. Por estos resultados, puestos de dirección y de administración de centro penitenciarios fueron asignados a mujeres a lo largo de todo el país.

Sin embargo y contrariamente al hecho de que se avanzó mucho a pesar de los constantes hostigamientos, algunas de las administradoras de los penales, después de un tiempo, fueron retiradas de sus cargos paulatinamente. Algunas rotaron hacia penales más pequeños y otras regresaron a sus cargos antiguos.

Este proceso de capacitación al personal de la Institución Estatal Penitenciaria se inicio en el año 1999. En el se llegaron a interesantes conclusiones y una de las más acertadas, aunque poco valoradas por los altos funcionarios que iniciaron los procesos de mejoramiento, fue el de incluir a mujeres en puestos de dirección y administración de diversos penales en todo el

país, por su alta capacidad de gestión, honradez y excelente calidad de trabajo. Este reconocimiento a la capacidad de la mujer, aunque corto, se considera un gran avance en el sistema penitenciario de nuestro país.

Desde ese entonces hasta la fecha han pasado muchos funcionarios en las más altas esferas de la organización, muchos de los cuales no han compartido la idea de asignar a mujeres en los mas altos cargos, generalmente por no complicarse en caso de algún error que se pudiera cometer, por el hecho que los empleados no tienen todavía esa cultura, le achacarían todos los malos procedimientos que se pudieran cometer, al personal femenino.

En conclusión, la decisión de trabajar con mujeres en puestos claves y de toma de decisiones podría causar más problemas que soluciones para la gestión de cualquier alto funcionario e inclusive acabar con su carrera política. Sin embargo, a pesar de todos los argumentos sin base real y frente a los resultados de la gestión de las mujeres en la institución, hoy las tenemos cosechando los frutos en su corta gestión en el sector.

## EL BOOM DE LAS MENESTRAS EN LAMBAYEQUE

**E**n los años 80 e inicios de los 90, los agricultores de las zonas de Illimo, Túcume, Pacora, Jayanca, Motupe y Olmos tenían en sus linderos un arbustillo, el mismo que servía de cerco y que era visitado por las amas de casa para cosechar un fruto cuya vaina era un tanto aceitosa.

Este fruto conocido como el gandul, chileno, mantecoso, quinchoncho y últimamente fríjol de palo pertenecía a las mesas populares y rara vez salía de su ámbito local. Comercializado en populosos mercados como el mayorista de Chiclayo, denominado *Moshoqueque*, el gandul era de esas especies, cuyo consumo no daba mayores incentivos a su producción.

Sin embargo los avances en el mundo no podían estar ajenos a la búsqueda de aquellos alimentos que incorporan en sí mismos, propiedad de alta nutrición y beneficio al consumo humano, los 90 llegaron con las tendencias ecológicas y el consumo de productos naturales y sanos. En esta ola resurgen viejos productos como la kiwicha, la maca y otros, que demuestran al mundo y particularmente a los consumidores extranjeros su alto valor nutritivo. Entre estos nuevos productos se redescubre el fríjol de palo, sus granos contienen proteínas, carbohidratos, vitaminas y minerales.



[www.semear.com.br](http://www.semear.com.br)

El gandul es cultivado prácticamente todo año, se estima que entre la región Lambayeque y Piura existan alrededor de 1500 hectáreas de este producto, con una producción por año que va de 7 a 13 mil toneladas.

Las zonas en donde se produce el gandul corresponden a la provincia de Lambayeque, con una población aproximada de 235 mil habitantes, concentrada en su mayoría en los distritos de Mórrope, Motupe y Olmos, las zonas productoras adolecen de muchos servicios, su índice de pobreza está por encima del 30% y llega hasta el 70% de la población en algunas zonas.

Un pequeño diagnóstico social indica que la tasa de desnutrición va de 25% a 58% en los niños menores de 5 años, en promedio el 70% de la población no tiene accesos a servicios de salud básicos, las postas con un equipamiento mínimo son un alto riesgo. En la mayoría de zonas el 30 a 40% de estudiantes tiene déficit de aulas, es decir estudian en ambientes inadecuados y sobrecargados.

Debido a su naturaleza rural el porcentaje de población sin agua potable, va de 30% en las ciudades capitales a 75% en las zonas campestres, de igual modo los sistemas de desagüe faltan entre el 47 al 90% de la población.

Las zonas productivas son campiñas agrícolas que en la mayoría de los casos, rodean importantes restos arqueológicos, de este modo encontramos en medio de estos terrenos las pirámides de Túcume, los restos de Sicán, las ruinas de Apurlec. No sólo se tienen esas motivaciones, sino que adicionalmente tienen riquezas naturales como el Bosque de Pomac, se poseen manifestaciones culturales arraigadas como el chamanismo e incluso fervores como la Cruz de Chalpón.

Dedicadas al campo, las familias se ven enfrentadas a la permanente migración de los habitantes y al despoblamiento progresivo del campo. El descubrimiento del potencial del frijol de palo dió inicio, a comienzo de los años 90, a una industria procesadora pequeña en ese entonces, en 1994 esta industria exportaba 45 toneladas, que representaban alrededor de 60 a 100 hectáreas sembradas.

La poca animosidad de los agricultores tradicionalistas, obligó a que las empresas enfrentaran integraciones parciales en sus procesos productivos, de este modo la empresa Procesadora SAC, inicia sus políticas de habilitaciones y acuerdos de compra, que en la práctica se denomina agricultura por contrato.

El cultivo de gandul ha tenido una estructura de costos en los últimos años bastante homogénea, la misma que es por hectárea, como sigue:

- ◆ Costo de cultivo: 400 US\$
- ◆ Costo de cosecha: 600\$

El rendimiento de los campos varía con las condiciones de la zona, generalmente el frijol de palo requiere de temperaturas de 18 a 30°, de modo que la zona ofrece esas condiciones, pero el agua es algo irregular, en épocas de fenómeno del niño, la producción decae debido al excesivo calor de la zona y las lluvias, que hacen que el período vegetativo se alargue, mientras que épocas normales según la disponibilidad de agua el cultivo puede crecer.

Este año, 2003, se espera una reducción de la producción debido al pronóstico del fenómeno del niño, lo que hizo que la intención de siembra fuera mínima, el niño en la realidad no se dio y se prevé una escasez de agua en la zona.

El rendimiento promedio está alrededor de las 10 toneladas por hectárea en frijol verde, el precio en chacra ha sido en promedio de 0.5 soles por kilo. Los agricultores sin embargo enfrentan las bajadas de precios, puesto que este puede ir de los 30 centavos hasta los 60 centavos de sol, perjudicando su nivel de rentabilidad.

Las empresas inician su temporada anual habilitando en enero a los agricultores que siembran el producto, este se cosecha a fines de mayo o junio, dependiendo de la época de siembra, pero en la práctica la producción es continua, ya que puede sembrarse todo el año.

Los agricultores de la zona se ven enfrentados, la producción de arroz ha crecido explosivamente, no sólo por la permisibilidad de las autoridades locales, por las políticas de protección, encubrimiento y apoyo estatal, esta ha logrado que los productores arroceros usen abundante agua, perjudicando los suelos orientados a menestras y quitándole el agua a diversos cultivos de naturaleza agro exportadora.

En este escenario se da la siembra cada año, en una lucha perpetua por el agua, lo mismo que ha logrado los siguientes problemas:

- ◆ Robo de agua directamente del canal o acequia de riego
- ◆ Disminución de las zonas de cultivo frutícola y menestra en pos de arroz
- ◆ Aumento en los costos de asociatividad de las empresas, debido a que deben invertir más en charlas técnicas y campañas de convencimiento a los agricultores.
- ◆ Total informalidad en los nuevos cultivos, que nacen sin legalidad, no pertenecen a la junta de regantes, invaden terrenos y cultivan en condiciones técnicas muy deficientes.

A pesar del auge del gandul, su precio promedio no ha subido mayormente, ello se debe a que el mercado local no es una opción, ya que no es desarrollado por las empresas industriales, excepto las experiencias en frijol envasado de la empresa Procesadora, en este ámbito el único cliente y dominador del precio son las empresas industriales que envasan el producto.

Los agricultores del gandul, en reunión de su comité han manifestado los siguientes problemas:

- ◆ No conocen nuevas variedades
- ◆ No saben de instituciones que realizan investigación en este rubro.
- ◆ Manifiestan que es raro encontrar asistencia técnica, las empresas compradoras tampoco asumen ese reto, es muy escasa la extensión técnica al cultivo y en la práctica los agricultores no están acostumbrados a pagar por ello.
- ◆ El agua disponible es escasa y se la dan a los agricultores más grandes, con más poder o aquellos que están aliados con los molineros de arroz, de modo que de los 5mil metros cúbico necesarios, disponen de 3 mil o 2 mil.
- ◆ La semilla es escasa, muy cara y los compradores no los asesoran en ello, simplemente si tiene los contactos los abultan con dinero, pero la selección y manejo de la semilla es bastante rústica
- ◆ Existe un comité de productores de menestras,. Pero agrupa principalmente a los agricultores que poseen de 50 hectáreas para arriba, estos son apenas el 10% de la superficie sembrada en los valles productores.
- ◆ Muchos de las zonas sembradoras son informales, sin título, por tanto acceder al financiamiento bancario es un sueño, esto los limita, ya que las empresas exigen documentos legales para habilitar dinero, para compra de cosechas y otros.



- ♦ Los agricultores manifiestan que fertilizan por debajo del mínimo a veces echan el 50% de lo necesario en fertilizante o sólo urea, el cultivo requiere un mínimo de NPK 100-60-70 kilos por hectárea. En este sentido manifiestan que compran sobre la hora, cuando el cultivo les gana, debido a que el dinero es escaso o porque las compras individuales son costosas en el traslado y en producto, ya que los intermediarios no están interesados en negociar con los pequeños agricultores, la mayoría de ellos con 2 a 5 hectáreas en promedio.

La industria procesadora ha crecido bastante, el año pasado las cifras envasadas fueron las siguientes:

PERU: FRIJOL DE PALO ENVASADO EXPORTADO 2002

RAZON SOCIAL	FOB (US\$)	Peso Neto Kgs	Peso Bruto Kgs
PROCESADORA S.A.C.	5,221,294	6,165,781	6,495,810
GANDULES INC SAC	3,516,672	4,193,277	5,121,946
VEG & FRUIT EIRL	542,112	719,082	858,515
PULSES PERU S.A.C.	208,075	201,449	247,995
SUN PACKERS S.R.LTDA	59,049	77,800	82,780
CONGEMAR S.A.	57,296	65,478	77,920
VINCULOS AGRICOLAS E.I.R.L.	31,640	36,558	43,220
INDUSTRIAS LA SOBERANA S.C.R.LTDA	23,373	27,285	32,050
ORKLEMAN ENTERPRISES S.A.C.	20,000	9,474	10,221
PROMPEX	4	4	8
<b>T O T A L E S</b>	<b>9,679,516</b>	<b>11,496,188</b>	<b>12,970,465</b>

La mayoría de estas empresas se ubican en el parque industrial o las zonas urbanas alejadas del centro de Chiclayo.

Las empresas procesadoras miden su producción en cajas, cada caja contiene 24 latas de producto envasado con un peso de 10.5 kilos

Las empresas procesadoras enfrentan la siguiente estructura de costos por caja:

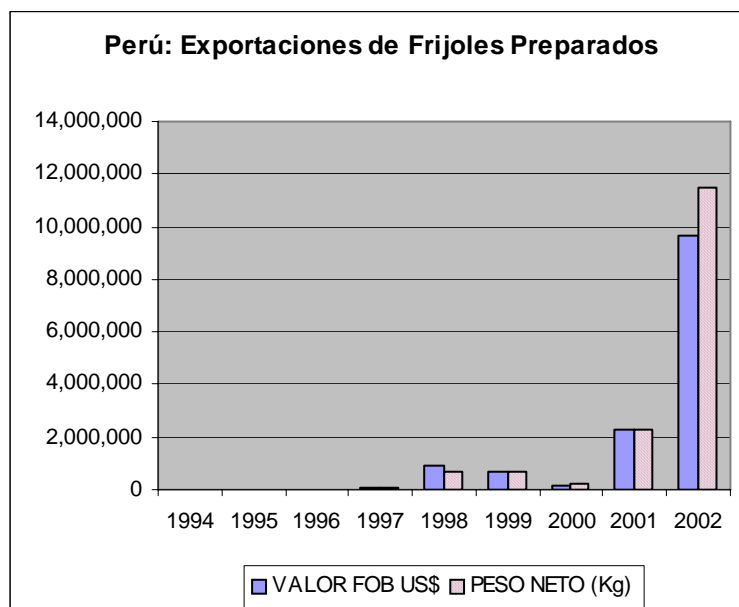
- ♦ Costos fijos: 0.3 dólares caja
- ♦ Costos variables: 6.5 dólares caja

El mercado a donde se dirigen las exportaciones del frijol es el siguiente:

## EXPORTACIONES DE FRIJOL DE PALO SEGÚN PAIS 2002

PAISES	Año 2002		
	FOB US\$	Peso Neto	% Mercado
ESTADOS UNIDOS	6,798,314.70	7,977,276.35	69.39%
PUERTO RICO	1,666,954.00	2,182,815.06	18.99%
TRINIDAD Y TOBAGO	586,776.23	662,038.17	5.76%
CANADA	134,678.10	152,671.89	1.33%
BAHAMAS	99,997.00	110,097.72	0.96%
PORTUGAL	75,695.08	73,698.00	0.64%
PANAMA	75,643.85	79,635.46	0.69%
PAISES BAJOS	73,554.86	71,125.55	0.62%
REINO UNIDO	33,475.00	37,190.00	0.32%
ANTILLAS HOLANDESA	29,453.00	34,826.10	0.30%
REPUBLICA DOMINICANA	20,339.00	20,950.80	0.18%
JAMAICA	18,189.56	18,321.46	0.16%
ESPAÑA	17,301.00	18,289.75	0.16%
BARBADOS	14,013.00	17,646.00	0.15%
SANTA LUCIA	14,013.00	17,646.00	0.15%
ITALIA	11,689.20	11,330.85	0.10%
FRANCIA	9,429.83	10,629.24	0.09%
TOTALES	9,679,516.41	11,496,188.40	100%

El crecimiento desde 1994 a la fecha, en cuanto a las exportaciones puede verse en el gráfico siguiente:



Los problemas que enfrentan los procesadores es:

- ◆ Intermediarios abundantes y totalmente informales
- ◆ Poco manejo de los momentos idóneos para cosecha, de modo que la producción puede retirarse si el producto se torna ligeramente amarillo
- ◆ Lentitud de tres meses en la devolución de IGV y del draw back de aranceles
- ◆ Alto costo del servicio de agua industrial
- ◆ Alto costo de energía, debido a la antigüedad de la red en el parque industrial y porque la existencia de industriales es pequeña y además desorganizada
- ◆ La inexistencia de mecanismos de lobby conjunto, la cámara de comercio local es ajena sus intereses
- ◆ Las universidades locales no cuentan con carreras especializadas en líneas de producción de alimentos, y las nuevas carreras son muy deficientes.
- ◆ Existe una cultura gerencial de viveza criolla, de modo que si el dueño no supervisa el negocio, los gerentes pueden dejar completamente quebrado el negocio.
- ◆ Los agricultores son muy conservadoras y sólo siembran en verano, de modo que paran su planta desde enero a mayo.
- ◆ No hay visión empresarial más agresiva, de modo que se puedan instalar líneas de producción paralelas o ampliadas para cultivos emergentes como mango y otros,.
- ◆ El estado ha generado normas de promoción para empresas nuevas, pero para ellos no hay mayores incentivos.
- ◆ Sólo 1 de todos los productores usa el Perú Market Places de Prompex.
- ◆ Sólo 2 de todos ellos, tiene contactos comerciales directos en el extranjero, el resto trabaja a pedido o usa brokers o intermediarios internacionales
- ◆ Las prácticas de agricultura por contrato tiene muchos vacíos, primero la ilegalidad de los agricultores y segundo su nivel de cumplimiento, muchas veces cosecha antes para vender a otro procesador, generando conflictos entre ellos.

Entre otros datos interesantes Prompex ha descubierto 36 variedades de semillas probadas con éxito por INIA, pero de poca difusión en el valle. En El Anexo 1, se muestran todos los actores que actualmente se encuentran participando o están interesados en el sector menestras.

## Anexo 1. Participantes en la cadena productiva de menestras en Lambayeque.

Clasificación	Institución	Meta
Instituciones de soporte Externo	Cooperación internacional: CAF, IICA, GTZ, AECI / Otros.	Financiamiento de estudios y proyectos, previa presentación y coordinación
Instituciones privadas de apoyo	Banca Comercial: Sección agro / Cajas Rurales / Agrobanco / Cofide / Otras	Acuerdos de financiamiento productivo
	Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo	Actividades de capacitación en negocios e inteligencia de mercados
	Cámara de comercio: Sección agronegocios	Apoyo Institucional y lobby ante financieras
	Organismos no gubernamentales: CICAP / Solidaridad / Otros.	Armado de proyectos de desarrollo rural productivo
	ADEX - Lambayeque	Conexión a mercados internacionales
	Centros de investigación: IMAR / IDAL / Otros	Mejoramiento de los cultivos y variedades
	Instituto Peruano de Leguminosas	Apoyo con investigación, previa coordinación
Instituciones Nacionales Públicas de Apoyo	Prompex - Promenestras Lambayeque	Conexión a mercados internacionales, Seguimiento de la cadena
	INIA Lambayeque	Investigación de variedades y cultivos
	SENASA	Técnicas de prevención de plagas
Instituciones Públicas Regionales de Apoyo	Dirección Regional Agraria	Promoción de la cadena
	Gerencia Regional de Inversiones / Infraestructura	Promoción y ejecución de inversiones
	Universidad Nacional Pedro Ruiz gallo	Investigación y mejora de cultivos
	Autoridad de aguas: Responsable menestras	Estimados de agua y acuerdos de aprovisionamiento
Gremios	Comisión de regantes: Zonas productoras de menestras	Coordinación institucional para recepción, mejora, retroalimentación de apoyo
	Junta de Usuarios: Responsable de asignación de riego en zonas productoras de menestras	Acuerdos de aprovisionamiento
	Comité de productores de menestras	Recepción de manejo del proceso de cultivo y comercial, autofinanciamiento de soporte técnico comercial
	Productores de Semilla: CODESE	Acuerdos de aprovisionamiento y mejora técnica
Empresarios	Proveedores de Insumos: Fertilizantes, Agroquímicos, Otros. (Bayer, Misti, Chimú)	Acuerdos de aprovisionamiento y ventajas comerciales por volumen comprado
	Empresas Procesadoras: Sun Packers, Pulses Perú, Procesadora, Veg & Fruit	Acuerdos de compra de menestras y mejoras al proceso de agro contratos.

## CONSULTORIOS SAC

*E*

l departamento de Piura es uno de los más cálidos del país, representa además un mercado potencialmente más grande que el de Lambayeque, la región vecina.

### I. EL MERCADO DE LA SALUD EN PIURA

Piura, es un departamento cuenta con más de 1.6 millones de habitantes, los cuales se agrupan por la siguiente estructura de edades:

CUADRO 1: POBLACION POR EDADES EN PIURA AL 2005

GRUPOS DE EDAD	TOTAL	2005	
		HOMBRE	MUJER
TOTAL	1.640.442	805.626	834.816
0 - 4	184.779	94.232	90.547
5 - 9	184.762	94.318	90.444
10-14	184.797	94.436	90.361
15-19	176.151	89.747	86.404
20-24	157.598	79.026	78.572
25-29	137.168	65.678	71.490
30-34	118.460	54.420	64.040
35-39	100.102	45.051	55.051
40-44	91.754	43.167	48.587
45-49	80.167	38.040	42.127
50-54	64.699	30.910	33.789
55-59	47.384	22.973	24.411
60-64	36.488	17.730	18.758
65-69	29.243	14.018	15.225
70-74	21.408	10.142	11.266
75-79	13.689	6.452	7.237
80 y más	11.793	5.286	6.507

En el departamento se encuentra la ciudad capital Piura, es una provincia que cuenta con más de 600 mil habitantes, lo que representa el 37% de la población del departamento. Siendo una región con elevados niveles poblacionales, es lógico que surjan en ella diversos servicios de atención médica.

El sector salud es actualmente uno de los más dinámicos en la región, ello parte de un diagnóstico a los actuales niveles de servicio, actualmente existen 265 mil pacientes asegurados en el ESSALUD, 397 establecimientos de salud en la región, 3.7 médicos por cada 10 mil habitantes y 2.6 enfermeras. Específicamente en la provincia de Piura tenemos 99

establecimientos de salud que ofertan alrededor de 404 camas hospitalarias. Cabe señalar que este diagnóstico no incorpora el número de clínicas y centros de salud privados, por lo que la oferta de servicios es bastante mayor a la aquí estimada.

Los servicios que más se atendieron en el último año han sido:

CUADRO 2. CONSULTAS EXTERNAS EN PIURA POR EDADES AÑO 2000

DEPARTAMENTO	TOTAL	< 1 AÑO	1 A 4	5 A 9	10 A 14	15 A 19	20 A MAS
TOTAL	3.739.487	422.637	539.052	495.440	398.566	337.305	1.546.487
MEDICINA INTERNA	804.669	65.279	131.720	157.316	108.925	65.259	276.170
CIRUGIA	32.268	545	2.447	6.970	6.262	3.861	12.183
PEDIATRIA	60.758	20.471	15.213	15.608	8.410	414	642
GINECO OBSTETRICIA	567.245	18.014	9.247	11.885	11.070	69.044	447.985
SERVICIOS DE APOYO	2.274.547	318.328	380.425	303.661	263.899	198.727	809.507

Cabe señalar que estas consultas son básicamente las atendidas en el sistema público de salud, sea en centros de atención del Ministerio de Salud o en ESSALUD.

Estudios recientes en materia de enfermedades en la región y en la provincia, han determinado que la morbilidad sería la siguiente:

CUADRO 3. MORBILIDAD EN LA REGION PIURA 2000.

ENFERMEDAD	TOTAL	GRUPOS ETAREOS					
		< 1 AÑO	1 - 4	5 - 9	10 - 14	15 - 19	20 y +
TOTAL	1.264.916	99.363	235.290	256.844	174.868	93.263	405.288
ENFERMED. APARATO RESPIRATORIO	401.254	50.207	100.597	114.249	64.363	21.247	50.591
ENFERMED. INFECC. INTESTINALES	123.812	20.792	42.021	18.869	12.238	5.715	24.177
OTRAS ENFERMED. INFECC. Y PARASITARIAS	105.288	2.320	20.355	36.072	21.894	6.568	18.079
ENFERMED. CAVIDAD BUCAL	70.634	616	4.355	17.971	13.417	9.171	25.104
ENFERMED. PIEL, TEJIDO CELUL. SUBCUTANEO	67.609	6.829	13.785	16.355	10.959	5.371	14.310
ENFERMED APARATO URINARIO	57.758	1.227	3.116	4.904	5.319	6.028	37.164
ENFERMED. ORG. GENITALES FEMENINOS	57.676	136	669	1.048	2.518	6.986	46.319
SIG. SINT. EST. MORB. MAL DEFINIDOS	54.086	2.374	4.581	7.130	8.745	5.859	25.397
DEFICIENCIA NUTRICIONAL	32.941	4.377	22.505	3.777	1.384	257	641
ENFERMED. SIST. OSTEOMUSCULAR, TEJIDO CONJUNT.	31.742	238	414	825	1.240	1.361	27.664
DEMÁS CAUSAS	262.116	10.247	22.892	35.644	32.791	24.700	135.842

En la región además se dan alrededor de 9 mil cirugías al año, de ellas el 4% son cirugías complejas y el restante son cirugías mayores en 42% y 54% en cirugías menores.

Una encuesta realizada por los responsables de salud en la región, determinó lo siguiente:

CUADRO 4. PORCENTAJE DE PERSONAS ENFERMAS Y NO ENFERMAS PARA EL AÑO 2000.  
(POR GRUPO DE EDAD)

EIDADES	TOTAL		HOMBRE		MUJER	
	% DE PERSONAS QUE REPORTO HABER PADECIDO ENFERMEDAD O ACCIDENTE	% PERSONAS QUE NO REPORTO HABER PADECIDO ENFERM. O ACCIDENTE	% DE HOMBRES QUE REPORTO HABER PADECIDO ENFERMEDAD O ACCIDENTE	% PERSONAS QUE NO REPORTO HABER PADECIDO ENFERM. O ACCIDENTE	% DE MUJERES QUE REPORTO HABER PADECIDO ENFERMEDAD O ACCIDENTE	% PERSONAS QUE NO REPORTO HABER PADECIDO ENFERM. O ACCIDENTE
PIURA	25,3	74,7	23,2	76,8	27,5	72,5
MENOR DE 5	36,9	63,1	38,8	61,2	35,2	64,8
DE 5 A 14	27,4	72,6	27,6	72,4	27,2	72,8
DE 15 A 49	18,4	81,6	16,0	84,0	20,6	79,4
DE 50 A 64	31,5	68,5	21,9	78,1	41,4	58,6
65 Y MAS	44,9	55,1	40,9	59,1	49,1	50,9

## II. LA EMPRESA CONSULTORIOS SAC

El éxito profesional de diversos médicos de la Región Piura, ha contribuido a que muchos de ellos independicen parcial o totalmente su labor, al principio la mayoría de ellos se une para formar consultorios privados y ahorrar en el alquiler de locales que los aglomeren.

A fines de los 90, un grupo prestigiosos de médicos, todos ellos con maestrías y post grados dentro y fuera del país, cada uno especialista en su rama, deciden formar la empresa Consultorios SAC, en adelante ECSAC.

Al principio la atención era básicamente de consultas externas y derivaciones a los hospitales de estado, eso duró aproximadamente un año. A partir de allí los médicos se sintieron desbordados por la enorme demanda de sus servicios, para ellos la calidad de lo que ofertaban era de primera, a pesar de que los consultorios sólo atendían de 4 a 9 pm, ya que los médicos tenían como centro laboral los diversos hospitales de la región.

Los médicos, alrededor de 15, decidieron invertir capital y construir un ambiente que les permita no sólo atender consultas externas, sino también un pequeño número de hospitalizaciones y atenciones paralelas, en este caso los servicios de laboratorio, imágenes, farmacia y otros.

El capital aportado al inicio bordeó los 30 mil dólares por socio, con ese aporte se construyó un local de dos pisos, el mismo que tenía una cobertura de 6 camas para hospitalización, una pequeña unidad de emergencia, 15 consultorios, una farmacia de productos básicos y una unidad de rayos X y laboratorio básico.

Pasados un par de años, la empresa nuevamente comenzó a sentirse desbordada, ante el éxito comercial los socios comenzaron a tomar algunas decisiones, que eran importantes para el funcionamiento de la empresa, por ejemplo:

- La incorporación de 10 socios adicionales, cada uno de ellos firmó convenios por un aporte de 50 mil dólares.
- Para abrigar a los nuevos socios, se ampliaron las instalaciones a 25 consultorios, esto obligó a realizar una considerable inversión. Habida cuenta de los nuevos socios entrantes, la empresa se lanzó en el proyecto de construcción de dos nuevos pisos para albergar un mayor número de hospitalización y una mayor cobertura de atenciones.
- La cobertura en camas se amplió a 24, se abrió un servicio de emergencia y se amplió la farmacia, asimismo se ampliaron los servicios de laboratorio, se compraron diverso equipos de tratamiento especializado.
- Para el uso de los equipos especializados, la empresa procedía a firmar convenios con los médicos, la empresa importaba los equipos, los cedía en uso a los médicos y estos procedían a pagarlo en partes o simplemente cargaban en sus consultas el uso y este fondo pasaba a la empresa, los equipos eran altamente especializados, de modo que sólo los operaba el médico que sugería su compra y posterior traspaso.

En el éxito los cambios se hicieron lentos, al principio la empresa crecía enormemente, pero ahora su crecimiento generaba un descontrol de las actividades, los médicos ocupaban los consultorios con una absoluta autoridad sobre ellos, es decir no los podía usar nadie más. Sólo lo abrían ellos, siempre que llegaran a sus consultas. Muchos de ellos, comenzaron a cambiar sus consultas, variaron sus horarios o simplemente trabajaban las horas que querían.

En este proceso de caos en que se sumergió la empresa, comenzaron a darse una serie de conflictos, el directorio se dividió en 3 grupos, uno de ellos proponía cambios de la plana gerencial el otro que se mantenga y un tercer grupo pugnaba por más beneficios o mejores % para ellos y reducir el % con que se quedaba la empresa en cada servicio.

Esta situación era tirante, muchos médicos operaban y se quedaban con el monto de los servicios, cambiaban internamente los precios de las consultas o no facturaban los servicios, estas fallas de control comenzaron a ser glamorosas, ante ello el directorio decidió iniciar una reforma y comenzar ella con un diagnóstico de los problemas actuales.

### III. EL DIAGNOSTICO

El diagnóstico situacional de ECSAC, ha tenido las siguientes secciones de análisis: Calidad del servicio, Sistemas de información, Análisis de la organización y recursos humanos, Gestión administrativa, Gestión financiera y Mantenimiento e infraestructura.

La realidad de la empresa se explica detalladamente a continuación.



### 3.1 ANALISIS DE LA CALIDAD DE SERVICIO

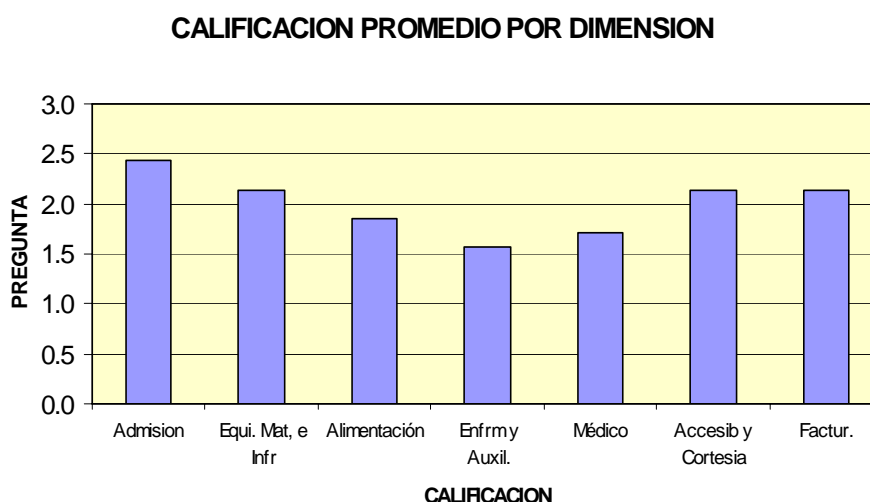
Para este análisis se procedió en dos etapas, la primera obteniendo información de entrevistas a los directivos, con el fin de diferenciar los servicios brindados. La segunda etapa se basó en encuestas a los pacientes externos y a los pacientes hospitalizados, bajo esta percepción del cliente se obtuvo lo siguiente:

#### Hospitalización

Las dimensiones analizadas para las encuestas al cliente fueron:

- P1: Admisión
- P2: Apariencia de equipos, materiales e infraestructura.
- P3: Alimentación
- P4: Personal (enfermeras y auxiliares)
- P5: Explicación y atención del médico
- P6: Accesibilidad y cortesía para familiares y acompañantes
- P7: Facturación

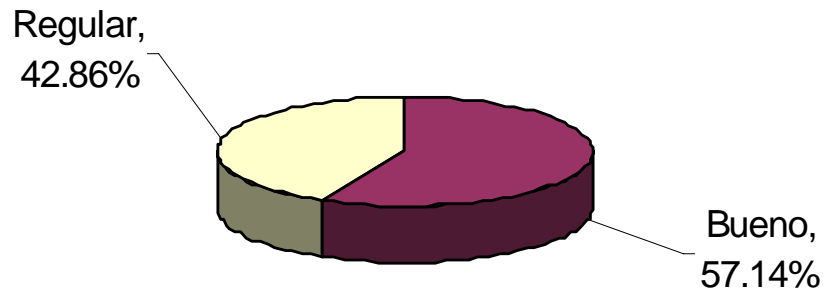
Los resultados generales de la encuesta fueron:



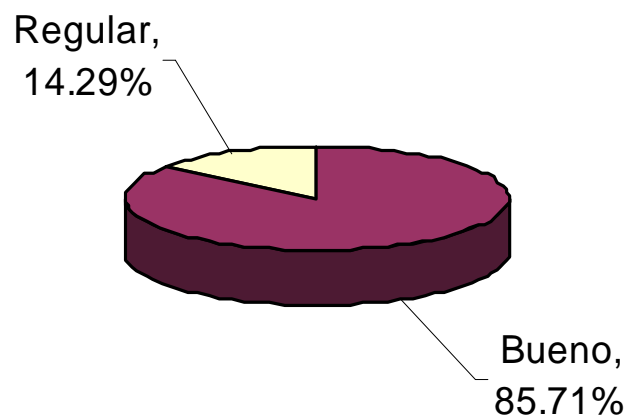
Bajo la perspectiva del cliente, se tiene una calidad de servicio menor a la esperada en el caso de la atención del personal de enfermería, de los médicos y el tema de alimentación.

Para cada dimensión adicional, se tuvo información sobre la calidad de atención percibida, esta fue de:

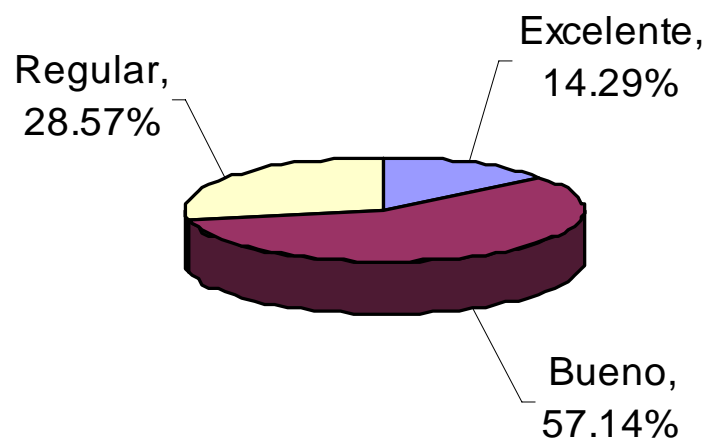
## ADMISION: CALIDAD DE ATENCION

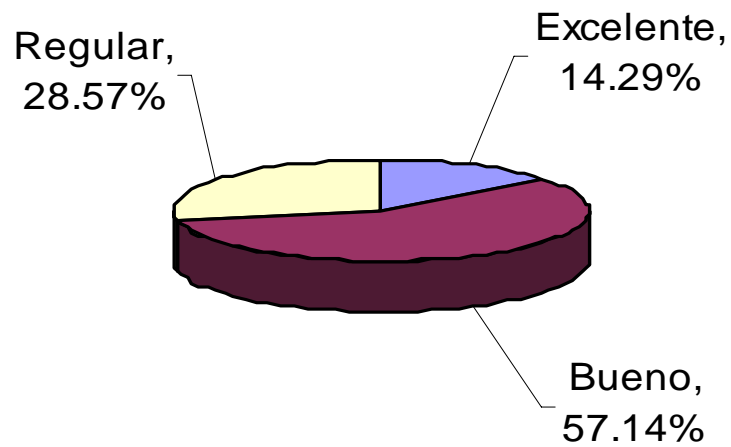


## APARIENCIA DE EQUIPOS, MATERIALES E INFRAESTRUCTURA



## ACCESIBILIDAD Y CORTESIA HACIA LOS FAMILIARES Y ACOMPAÑANTES DEL PACIENTE



**PROCESO DE FACTURACION**

Como puede verse en los gráficos, la calidad de atención y del servicio en parámetros de infraestructura, admisión, facturación y accesibilidad al familiar, son aceptables y en algunos casos tienen opinión de excelente. Pero hay que considerar los aspectos de percepción de calidad regular que va del 15 al 43% de entrevistados en su opinión sobre estas dimensiones. Además esta percepción del cliente actual por ahora beneficia a la empresa, sin embargo se debe considerar que el cliente va cambiando, innovando y sofisticándose de modo que sus parámetros de exigencia ya no se concentrarán en aspectos visuales o tangibles sino en la misma atención recibida directamente o aspectos intangibles del servicio.

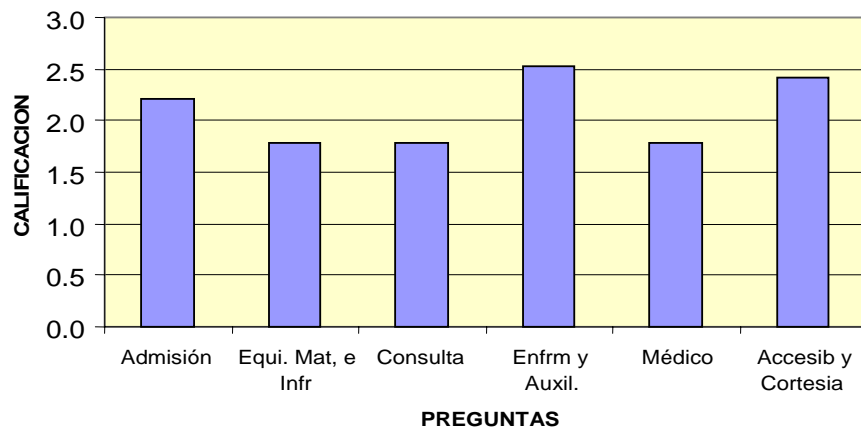
**Consulta externa**

Las dimensiones analizadas para las encuestas al cliente fueron:

- P2: Admisión
- P3: Apariencia de equipos, materiales e infraestructura.
- P4: Consulta (percepción)
- P5: Personal (enfermeras y auxiliares)
- P6: Explicación y atención del médico
- P7: Accesibilidad y cortesía para familiares y acompañantes

Los resultados generales de la encuesta fueron:

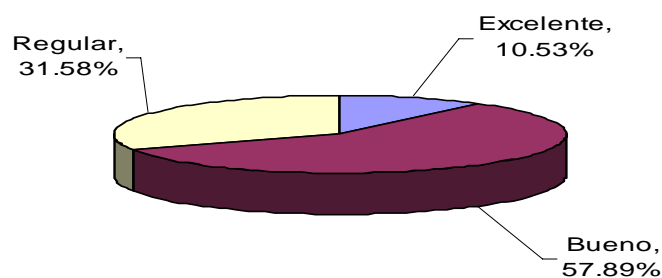
### CALIFICACION PROMEDIO POR DIMENSION

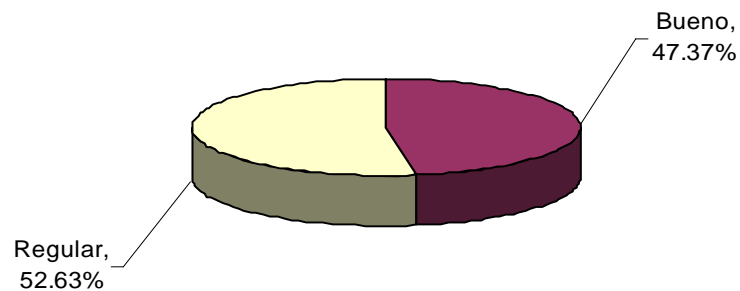
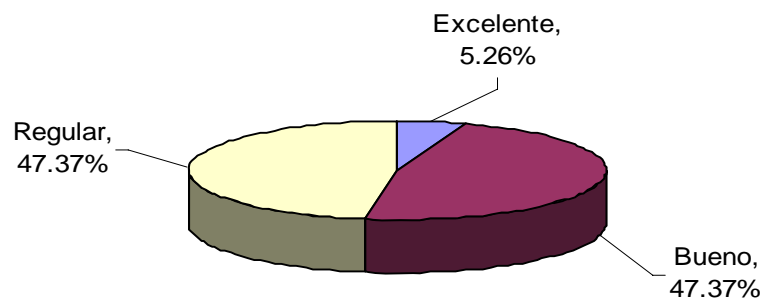


Bajo la perspectiva del cliente, se tiene una calidad de servicio menor a la esperada, en el caso de la atención del personal médico y del proceso mismo de consulta (Soluciones al problema médico y atención al mismo). Esto supone un indicador de insatisfacción que debe ser corregido. En este caso el cliente es más exigente, puesto que la infraestructura tiene baja puntuación, esto es porque los ambientes de espera y otros de tránsito del paciente son inadecuados en su ubicación y en su espacio.

Para cada dimensión adicional, se tuvo información sobre la calidad de atención percibida, esta fue de:

### ADMISION: CALIDAD DE ATENCION



**ATENCION DE ENFERMERIA Y AUXILIARES****ACCESIBILIDAD Y CORTESIA DEL PERSONAL**

En el caso de las consultas externas, el indicador de calidad regular es bastante alto, va de 31 a 52% de los entrevistados, lo que supone deficiencias en los procesos de admisión, enfermería y accesibilidad.

**3.2 ANALISIS DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION**

Para este análisis se trabajó con entrevistas a los operadores y encargados de desarrollar los sistemas de información de la empresa.

En la empresa los sistemas de información se limitan al uso desintegrado de los equipos, a un equipamiento parcial y deficiente y a un esquema de software bastante desusado o por lo menos de aparentes limitaciones para su acople a modernas sistemas de gestión.

**Hardware**

La empresa cuenta con 2 servidores, uno de ellos tiene el Sistema Operativo RED NOVELL 4.11 y el otro trabaja con Sistema Operativo WINDOWS NT 4.0.

### Software

Los lenguajes de programación orientados a la gestión de datos, usados en la empresa son: Novell Netware 4.11 y Clipper 5.2. Estos sistemas han perdido vigencia y terminan siendo obsoletos.

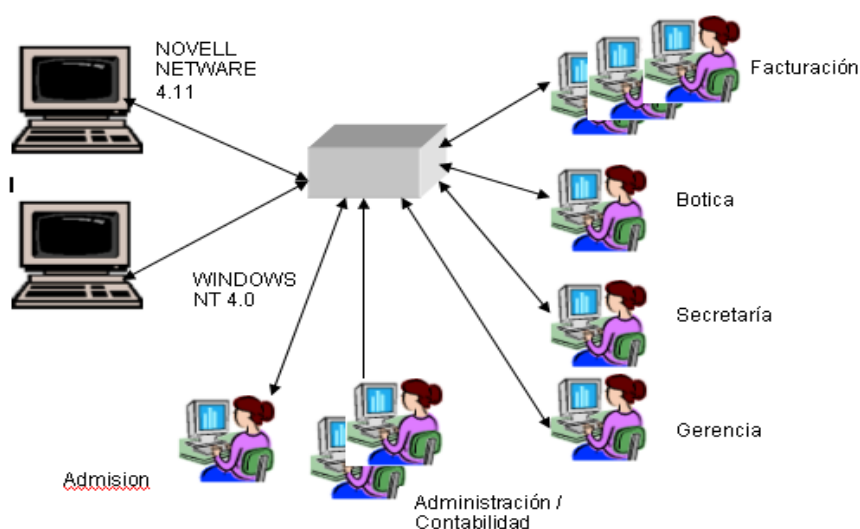
En este caso puede trabajarse nuevos módulos en Php usando a Server 2000, es decir planteando una gestión de datos interactiva.

Actualmente se tienen dos módulos en trabajo, los que se encuentran en un 80% para admisión y 90% para facturación. No existen desarrollos de otros módulos por ahora.

La red actualmente trabaja del siguiente modo:

---

#### Topología

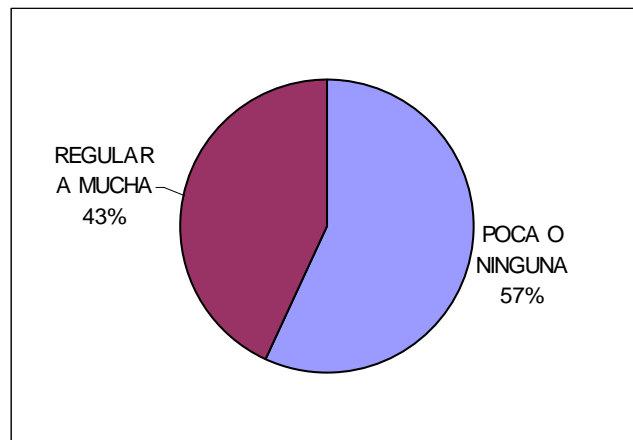


Sin embargo este diseño esconde el hecho de que los usuarios no se conectan entre sí, no se accede a la red desde puntos integrados y los equipos se usan básicamente para ejecutar textos u hojas de cálculo, básicamente para reportes.

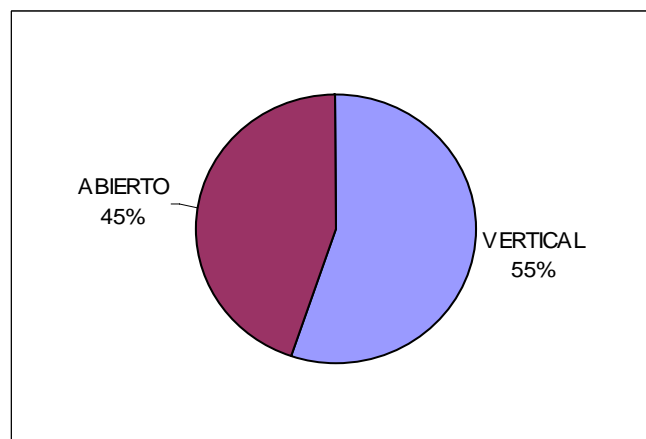
### 3.3 ANALISIS DE LA ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

Para este trabajo se trabajó en tres etapas, la primera consistió en recabar información previas entrevistas con los directivos de la empresa, la segunda se trabajó con entrevistas al personal de la empresa y la tercera con una encuesta de clima organizacional.

Los resultados de todo este trabajo son los siguientes:

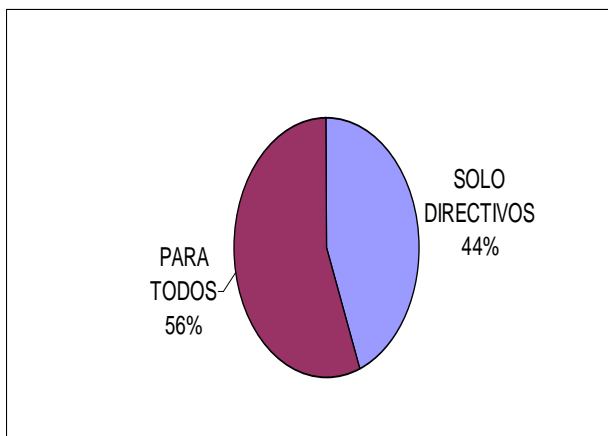
**NIVEL DE CONFIANZA Y ACEPTACION**

El personal en un 57% considera que no encuentra en la empresa niveles de aceptación y de confianza a su trabajo, lo que implica profundos problemas de reconocimiento al trabajo de los empleados.

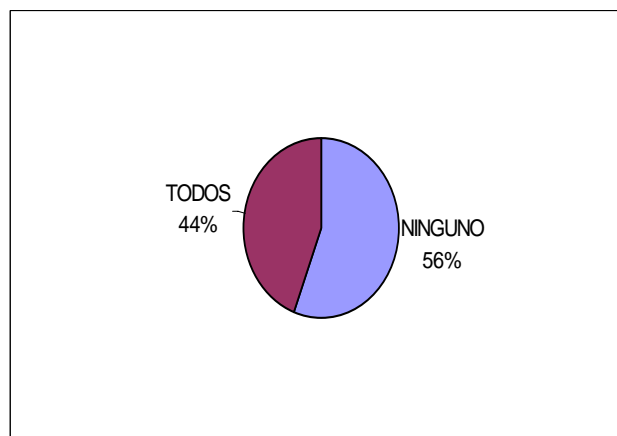
**ESTILO DE TRABAJO**

Para el caso del estilo de trabajo, 55% de los empleados consideran que la empresa no es abierta, se basa en estilos verticales o de mando y deja poco espacio para el diálogo con el personal. Esto implica perder capacidad de innovación en las personas que hacen la calidad del negocio. Esta realidad se valida en parte con la información referente a comunicación, el 44% de los trabajadores considera que la comunicación se da sólo en el ámbito directivo y no llega hasta ellos, lo que evidencia desconocimiento de las decisiones de la empresa.

## COMUNICACIÓN E INFORMACION

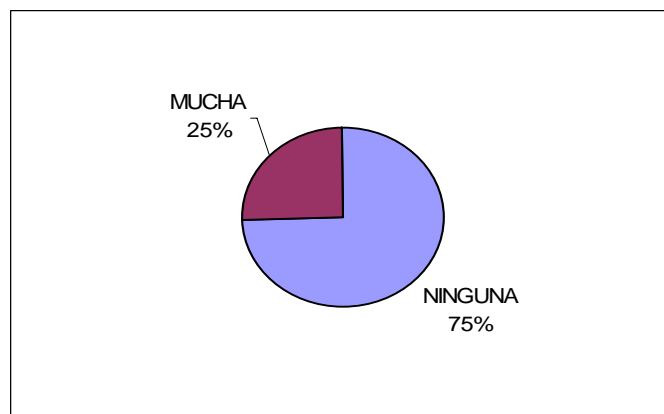


## SEGUIMIENTO DE OBJETIVOS



Esta ausencia de diálogo se agrava y reafirma cuando encontramos que el 56% de los trabajadores no sigue los objetivos de la empresa, simplemente no los conoce y si los conoce no los compromete. Es decir la identificación es un factor en declive dentro de la empresa. La identificación del personal con la empresa es un factor que depende del grado de motivación, este se encuentra bastante deteriorado, como veremos en el siguiente gráfico:

## TOMA DE DECISIONES Y MOTIVACION



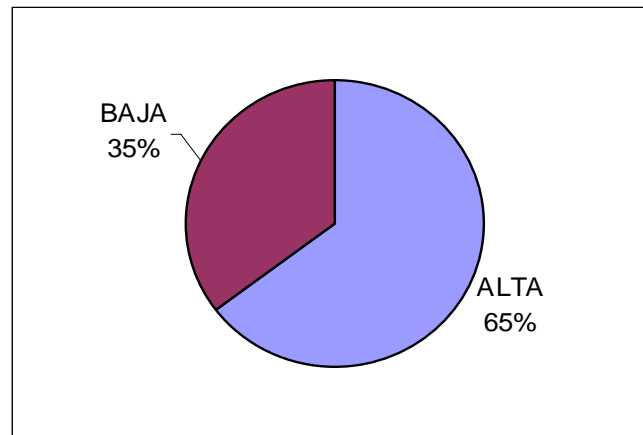
El personal en un 75% considera que los procesos de decisiones directivas no les trasladan motivación alguna y se constató además que esas decisiones no conllevan mejoras a su situación laboral ni a su reconocimiento económico o emocional. En pocas palabras la empresa no les ofrece un grato ambiente laboral, aunque la situación parece haber mejorado en las últimas semanas, debido a cambios en los ámbitos directivos.

En el gráfico siguiente relacionamos esta escasez de motivación a los estilos de control empresarial, el 65% de los empleados considera que en la empresa predomina un ambiente de castigo y que toda nueva acción de control, sólo busca castigar con despidos o actitudes de

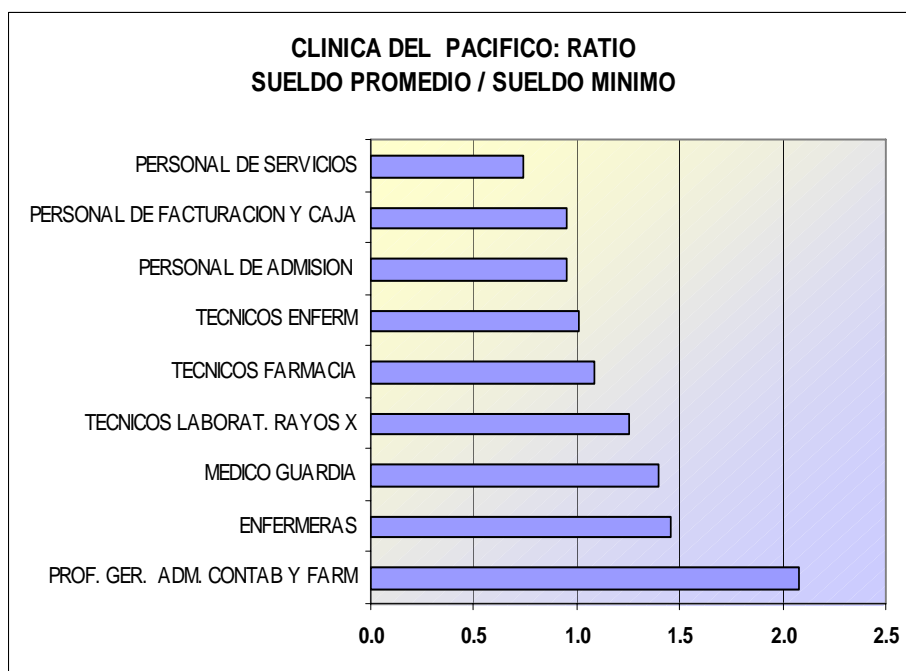


sobre carga laboral, lo que no ayuda a la motivación ni compromiso de la gente con el futuro empresarial o sus actividades mismas.

### CONTROL Y PENALIDAD



Los recursos humanos necesitan diversas formas de motivación, sin embargo los reconocimientos económicos son por demás insuficientes, veamos el siguiente gráfico:



Este indicador evidencia que los problemas de calidad y motivación son respuesta en cierto modo a los niveles salariales existentes, los cuales se imponen sin tener sustentos apropiados ni políticas de incentivos.

No olvidemos que el personal técnico y de enfermería, está en contacto con los clientes, sin embargo su escala remunerativa es baja y apenas supera un sueldo mínimo.

Ahora mostraremos algunas características de los procesos organizacionales:

- Es evidente la presencia de grupos informales, los cuales socavan la unidad del personal
- El estudio indica la inexistencia de una política de incentivos de algún tipo, en este tema de recursos humanos, cabe señalar que no existe un proceso sistemático de selección de personal ni siquiera hay un proceso de evaluación del desempeño
- En cuanto a los roles del trabajo, se tiene un manual de funciones desactualizado y no se cumple, en este caso los perfiles de puestos igualmente no se cumplen.
- Existen divergencias y confusión en cuanto a la separación administrativa y médica, no existen niveles claros de dirección administrativa y medica.
- Se ha detectado una mala distribución de las tareas para varios puestos de trabajo. Por ejemplo el área de facturación mezclada con archivo o la sobrecarga laboral de farmacia quienes asumen labores de cierres de inventarios e incluso de gestión de stocks y compras, esto hace informal este proceso y eleva los riesgos de fallas en la gestión de fármacos.
- Asimismo existen áreas sin un responsable directo por ejemplo el manejo de historias clínicas.
- Se han detectado conflictos entre el personal interno y personal de consultorios externos, los mismos que no pertenecen a la planilla de la empresa.
- La gestión por demás es manual, no esta automatizada y tiene un alto grado de deficiencia.
- Un problema grave es la falta de poder y delegación de facultades a la gerencia, lo que genere una clara falta de norte, una confusión de metas y el constante conflicto sobre las decisiones de la marcha empresarial.
- Hay que resaltar que no todo es malo, aún con los problemas que tiene, el personal está dispuesto al cambio, es más se sentiría motivado y comprometido con estos procesos de cambio interno.

### 3.4. ANALISIS DE LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS

Luego de una serie de entrevistas al personal de la empresa se concluyó que la mayor parte de los problemas administrativos graves se centran en las áreas de historias clínicas, admisión, caja y farmacia.

### Historias clínicas

Se presentan los siguientes problemas:

- No tienen un sistema de control de entradas y salidas de historias clínicas
- El bajo control ocasiona pérdidas de las historias o préstamos a médicos cuya devolución es engorrosa y expone al personal a situaciones conflictivas, de modo que es vital no aceptar que los médicos se lleven historias fuera de la clínica.
- Durante la noche alguien debe ser responsable de las historias clínicas, ya que es inexistente esa función.
- El archivo de historias debe depender de un área, actualmente el uso y abuso de las historias se origina porque diversas áreas pueden acceder y manipularlas.

### Admisión

Se presentan los siguientes problemas:

- Existen problemas para la información por teléfono a los clientes que hacen consultas telefónicas. El problema radica en que la atención telefónica eleva los tiempos de atención a los pacientes, genera situaciones tensas en horas punta y conflictos con los clientes, además que eleva el riesgo de información errónea tanto al paciente por teléfono como al presencial.
- Los trabajadores de estas áreas, se responsabilizan de caja por algunas horas, lo que eleva sus responsabilidades y resta el tiempo de atención al cliente.
- Estos trabajadores también efectúan labores de asignación de pacientes a médicos, lo que puede generar riesgo de salud o riesgo de asignación a médicos. Esto puede generar mal trato de los médicos y conflictos en todo nivel. Además se menciona que ellos igualmente buscan y disponen de historias clínicas.

### Caja

Se presentan los siguientes problemas:

- No tiene seguridad contra posibles asaltos o robos
- No cuenta con el feble o monedas de baja denominación necesarias
- Pierde tiempo en cuadrar caja del día por esperar la liquidación de Admisión
- Entrega dinero a médicos sin autorización de jefe ni vales de respaldo, lo que supone un seguimiento a los mismos y una exposición al mal trato o conflictos con el personal.

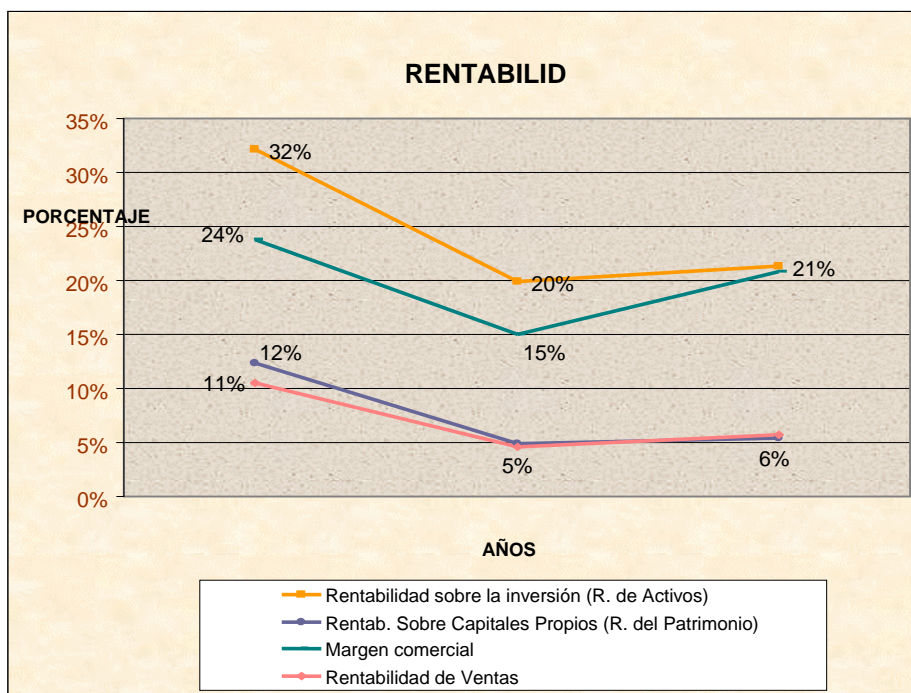
## Farmacia

Se presentan los siguientes problemas:

- Los trabajadores de esta área se encargan de caja chica, recargando sus labores y enfrentando situaciones para lo cual no están obligados, como pedidos de dinero por parte de los médicos, control de caja y otros.
- Discrepancias con pacientes por médicos que recetan medicamentos que no reconoce el seguro.

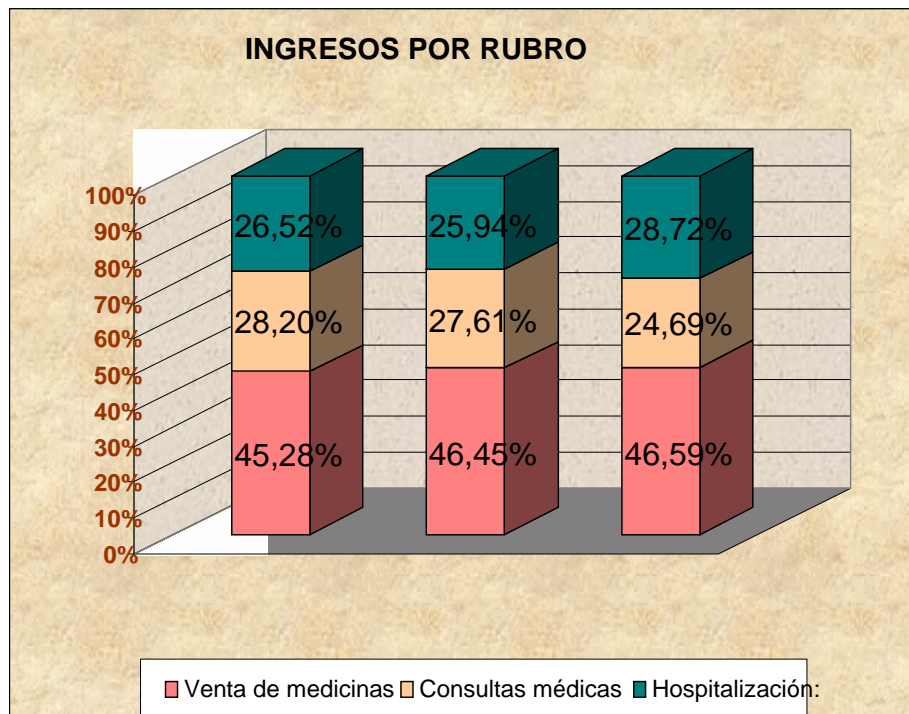
### 3.5. ANALISIS FINANCIERO

La información analizada en primera instancia es la rentabilidad global de la empresa, como se muestra en el gráfico de abajo, la rentabilidad medida en sus diversas formas ha caído en los últimos años. La rentabilidad sobre inversión pasó de 32 a 21%, la rentabilidad patrimonial de 24 a 21%. La rentabilidad sobre ventas pasó de 11 a 6%.



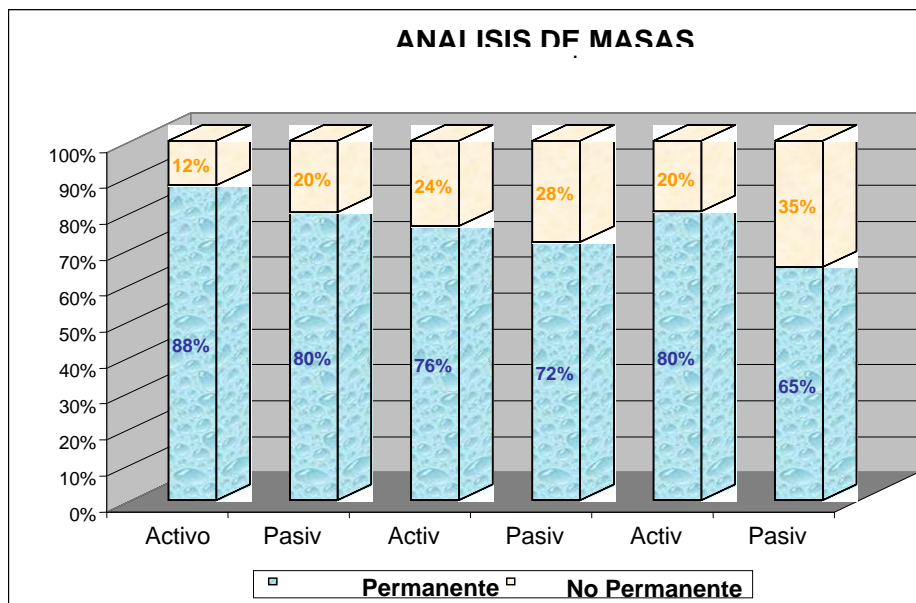
En el siguiente gráfico se visualizan las ventas de la empresa, la información mostrada evidencia una caída de las consultas y un movimiento estable de las ventas de medicinas, lo que evidencia eso es el surgimiento de un negocio importante, el caso de hospitalización.

Es de esperar que la rentabilidad aumente con este nuevo negocio, sin embargo el tema de consultas afecta el futuro del negocio.



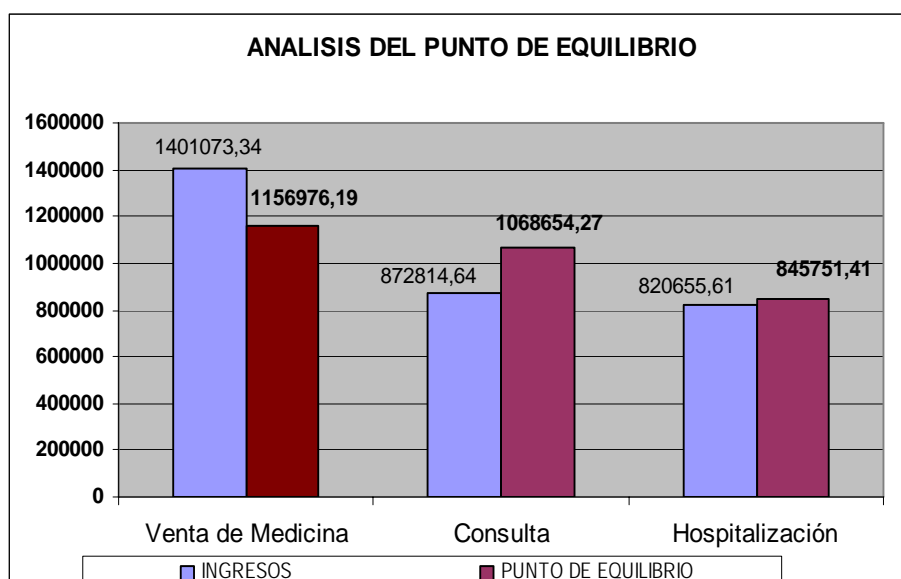
El análisis de masas busca encontrar posiciones de riesgo financiero, por ejemplo si los activos no permanente o de vencimiento rápido son menores a los pasivos no permanentes o de vencimiento rápido, entonces en el caso de vencimientos de estos pasivos, nos faltaría fondos para cubrirlos, lo cual nos obligaría a asumir costos altos de créditos urgentes y en el caso extremo a poner en situaciones de insolvencia al negocio.

La empresa ha pasado de un 8% de déficit de fondos cortos en el 2000 hasta el 15% que tiene en el 2002, este análisis requiere de un cuidado extremo en la clasificación del vencimiento de las cuentas, por lo cual sus conclusiones aquí son aproximadas, enfrentamos mayores pasivos cortos en la actualidad, de modo que para evitar estos problemas se debe acelerar el cobro de de activos cuya demora es evidente, como las cuentas por cobrar existentes.



La parte medular en el análisis de la empresa radica en el comportamiento de los tres negocios detectados, en este caso el de mayor rentabilidad es la farmacia, se tiene casi un equilibrio en hospitalización, el negocio que actualmente enfrenta problemas es el de consultas.

Bajo este análisis las ganancias estimadas de farmacia es de 21% sobre los costos, se pierde 18% en consultas y se pierde alrededor de 3% de los costos en hospitalización.



Es claro que el negocio de consultas debe reformularse totalmente, actualmente la farmacia subsidia de algún modo a este negocio, en el caso de farmacia el problema puede revertir en el futuro, debido al crecimiento de sus ventas.

La empresa se encuentra frente a cambios que deben darse de inmediato de lo contrario estas pérdidas pueden ahondarse.

Podemos concluir lo siguiente:

- De acuerdo a un promedio de los ratios de rentabilidades de la clínica, esta ha caído en un 6.5% durante los 3 últimos años. Las ventas por negocio tienen como principal rubro la farmacia, seguida por hospitalización y finalmente la consulta.
- Las utilidades netas cayeron de S/. 312,119 en el año 2000, a S/. 184,779 el año 2002 lo que representa una caída del 41 % durante el periodo. La baja en las utilidades y la rentabilidad de la empresa se explican por un incremento en los gastos operativos y financieros.
- Los ingresos se han incrementado pero no al paso de los egresos. La cuota del 10 % de la consulta y de los servicios diversos no cubren los gastos operativos que estos productos generan, por ejemplo se tiene el siguiente estimado:

- Ingreso x consultas	828,093
- Gasto en consultas	1 068,654
- Déficit	(240,561)
- Los ratios de solvencia nos indican que el endeudamiento total se ha incrementado en 9 % llegando a un nivel del 30 %. Este nivel de endeudamiento por ser bajo le da una independencia financiera del 70 % en el año 2002.
- De acuerdo al análisis de masas, podemos observar que existe un descalce financiero entre los activos corrientes (no permanentes) y los pasivos corrientes (no permanentes) observando para el año 2002 unas cifras de 4 % y 15 % respectivamente. Esto nos indica ciertas dificultades para cumplir con los compromisos a corto plazo.
- El numero de días en exceso de las cuentas por cobrar es de 109, los que representan un incremento neto del capital de trabajo de aproximadamente 163,101 soles anuales. Estos generan un costo financiero de aproximadamente de 11,384 soles.
- El negocio de hospitalización tiene el mayor margen de contribución (ingreso neto del costo operativo) seguido por el negocio de farmacia. El negocio de consulta no cubre sus costos variables ni el punto de equilibrio. E el equilibrio lo mismo ocurre con el negocio de la hospitalización. Por lo que podemos concluir que el negocio de farmacia estaría subvencionando a los dos negocios indicados.
- En resumen, existe un criterio mercantilista que no permite aprovechar todo el potencial de desarrollo y crecimiento de la empresa de cierta complejidad aprovechando sus recursos médicos.

### 3.6. ANALISIS DEL AREA MÉDICA

En este caso encontramos la siguiente problemática:

- Falta una definición clara, perfeccionable en el accionar diario, de cómo debe estar estructurado el Departamento médico-quirúrgico y los servicios complementarios.
- Trabajan en base a una rutina que habría que normar contemplando todo tipo de situaciones y sobre todo con miras al crecimiento de la clínica.
- No hay informes ni datos estadísticos del grado de satisfacción/insatisfacción de los clientes.
- Los protocolos son insuficientes, tanto médicos como de procedimientos de enfermería.
- Falta de flujo grama de los procesos de servicios.
- Requiere un sistema que verifique -y corrija si es necesario- el óptimo rendimiento y la calidad de todos los servicios de la clínica.

### 3.7. ANALISIS DE LOS PROCESOS DE MANTENIMIENTO E INFRAESTRUCTURA

En este caso encontramos la siguiente problemática:

- Mantenimiento correctivo (reactivo), que supone un elevado costo en el caso de existencia de problemas en los servicios.
- No existe: inventario, historial de fallas, reemplazos y otra información de equipos.
- El Personal de esta área no tiene preparación profesional
- Según DS 045-2001-EM y el DS 030-1998-EM no se cumple con distancias de seguridad, la empresa se encuentra cerca de un cuartel militar, y específicamente cerca a la armería.



## SUDAMERICANA TV. ES UN SENTIMIENTO

**S**udamericana televisión, canal 5, es una empresa privada, cuyos socios mayoritarios eran Marco y Carlos Maggiolo, así como Giovanni Velasco.

Carlos Maggiolo debido a intereses personales y familiares, procede a vender sus acciones a Giovanni Velasco. Esta transacción lo convirtió en socio mayoritario de dicha empresa.

Giovanni Velasco tiene que salir del país prófugo por habersele relacionado e imputado actos de corrupción con el gobierno pasado.

A inicios del año 2003, Marco Maggiolo, aduciendo una compra ilícita del canal con dinero de la corrupción gobiernista, es que interpone una demanda para tener la administración del canal. Logra su objetivo y se hace cargo de la empresa.

A mediados del mes de julio, Fabricio Velasco, hijo de Giovanni Velasco, con un fallo judicial de la corte superior de Lima, procede a la toma de las instalaciones el canal. Encuentra una fuerte resistencia de la gente de Marco Maggiolo y logra hacerse cargo de las instalaciones de la Av. Junín, solamente quedando en poder de Marco Maggiolo las oficinas de la calle Alejandro Jurado y la transmisora del morro solar.

El 20 de julio de ese mismo año, el Ministerio de Transportes y Comunicaciones emite una resolución indicando la suspensión de la transmisión, por la utilización de equipos no autorizados que trasmitían en diferentes bandas. Existía una transmisión para la ciudad de Lima, vía microondas, de Marco Maggiolo y otra para provincias, vía satélite, de Fabricio Velasco.

Una semana después, después del retiro de los equipos en cuestión y de las declaraciones del presidente de la república en el sentido que el caso lo debería definir el poder judicial, se levanta dicha resolución y vuelven a operar las dos administraciones, transmitiendo tal igual como lo hacían antes de la suspensión, es decir con dos señales distintas.

Las declaraciones del presidente de la república, eran necesarias pues la opinión pública consideraba ello necesario. Sobre todo después del caso de Asia Televisión, en el que se involucraba la figura presidencial, el mismo que hasta la fecha no ha aclarado si el presidente, tiene una participación en el accionariado vía testaferros; la intervención en los asuntos de Sudamérica era evidentísima. La opinión pública, según estudios de mercado, considera en un 85%, que el presidente tiene intereses por participar como accionista, aunque sea a través de testaferros, de dicha empresa televisiva.

El 4 de agosto del 2003, el Ministerio Público inició una investigación penal contra los jueces del caso Sudamericana, suspendidos por haber emitido fallos contradictorios en torno a la administración del canal 20.

El 7 de agosto del mismo año el empresario Fabricio Velasco, hijo de Giovanny Velasco, denunció que Maggiolo, se inscribió irregularmente en los Registros Públicos como único accionista de la codiciada empresa televisiva y además éste, acusó a diversos funcionarios de la mencionada entidad de haberse coludido con el empresario para favorecerlo. La respuesta de Marco Maggiolo llegó mediante comunicado y negó tales imputaciones señalando que actuó conforme a ley. “Este es un acto ilegal y burdo. Marco Maggiolo se sigue burlando de la justicia y de todos en el país”, sostuvo un airado Marco Maggiolo durante una conferencia de prensa.

Juan Ramírez, Abogado de Velasco dijo que en la partida registral de Sudamérica numero 11024127, se inscribió ilegalmente una junta de accionistas, la cual se habría celebrado el 24 de abril del 2003, así como un libro falso de actas de junta de accionistas legalizado dolosamente. Esto le permitió a Marco Maggiolo, dijo, rebajar y aumentar el capital de la empresa de manera irregular para convertirse en el nuevo accionista mayoritario de la empresa. Y que tras consumar este acto, que lo calificó como “robo”, recibió el apoyo del poder político para inscribir ilegalmente este aumento de capital. “No es que los Registros Públicos se hayan hecho de la vista gorda, sino que ellos (el grupo de Maggiolo) fueron apoyados de manera ilegal”, agregó Fabricio Velasco. Ramírez dijo que demandará a los funcionarios implicados y al propio Marco Maggiolo dejando pendiente la posibilidad de reclamar la nulidad del asiento inscrito en Registros Públicos.

En su respuesta de Marco Maggiolo recién aludió que la empresa refleja un déficit superior al 50% del capital y que de acuerdo a la ley era su obligación realizar los ajustes correspondientes, es decir proponer un aumento del capital. Explicó que el anuncio de la convocatoria a la junta fue hecho por televisión y radio, así como publicado en diversos diarios como mandan los estatutos de la empresa. Preciso además que la junta se realizó cumpliendo todos los requisitos formales del caso, como lo exige la ley, procediendo conforme a ella a inscribir estos acuerdos en los Registros Públicos de Lima.

Un giro inesperado dio el Caso Sudamericana cuatro días después, el 11 de agosto, cuando sorpresivamente la administración que lidera Fabricio Velasco, recuperó el control total de la señal de Sudamericana Televisión. En una conferencia de prensa, Fabricio Velasco y compañía informaron que una resolución directoral del Ministerio de Transportes y Comunicaciones les permitió recuperar el control del Morro Solar y de la señal del canal. El empresario Marco Maggiolo, quien también se disputa el canal, calificó como un acto terrorista la toma el Morro Solar por parte de Fabricio Velasco.

Ramírez, abogado de Fabricio Velasco dijo que “la oficina principal y el control maestro de la empresa está en la sede de la avenida Junín y nunca debió transmitirse desde Alejandro Jurado. Lo que estaba ocurriendo desde hace varios días a vista y paciencia del MTC es que se estaba transmitiendo ilegalmente una señal desde Alejandro Jurado”.

El 12 de agosto a las 07:58 de la mañana la señal de Canal 20 salió una vez más del aire para ser retomada veinte minutos después por la administración de Marco Maggiolo, una de las partes en disputa por el control de Sudamericana Televisión. Según dijo el conocido empresario, fue personal técnico quien retomó las instalaciones del Morro Solar. Fabricio Velasco quien la víspera había asumido el control de la señal, denunció que Marco Maggiolo logró apoderarse de la antena retransmisora del morro solar con la ayuda de efectivos de la Policía Nacional.

El Ministerio de Transportes y Comunicaciones invocó al Poder Judicial a dar solución inmediata al problema surgido entre los accionistas de Sudamericana Televisión. A través de un comunicada, reconoció que la Resolución directoral de 1996, a la que citó Fabricio Velasco para argumentar su acción sobre la señal de Sudatel, fue una resolución en la que se le da la señal, la que fue otorgada por un plazo de cinco años. Sin embargo, precisó que dicha renovación se encuentra en evaluación “por cuanto no existe una renovación automática”. Con relación a la utilización de la señal, anunció que se pronunciará oportunamente.

El comunicado señala que la Resolución Directoral N°0164-96-MTC, con fecha 2 de febrero de 1996, otorgó una autorización a Sudamericana Televisión para continuar operando un servicio fijo por satélite auxiliar a la radiodifusión por televisión de una estación transmisora en Lima y 23 estaciones receptoras; así como por televisión de 14 estaciones receptoras adicionales.

“Dicha autorización fue otorgada por un plazo de 5 años, renovable a solicitud de parte. La renovación de la referida autorización se encuentra en evaluación por cuanto no existe en este caso una renovación automática”, dice el MTC. Finalmente, en lo que respecta a la correcta utilización del espectro radioeléctrico, adelantó que se pronunciará oportunamente en el ámbito administrativo.

Aparentemente Fabricio Velasco, queriéndose basar en una resolución anterior que tenía en su poder y que no indica autorización a su administración para dirigir el canal, es que quería tomar el control de toda la empresa.

Como alternativa de solución para el problema, se propuso que Juan Barrantes gente de una empresa de consultoría tomase la administración de Sudamericana. Barrantes, afirmó estar dispuesto a ser el administrador judicial de Panamericana Televisión con la condición de que

Fabricio Velasco y Marco Maggiolo lo acepten. “La condición fundamental es que ambas partes acepten que haya un tercero que administre el canal y al parecer el Sr. Marco Maggiolo no está de acuerdo” señaló.

Asimismo, dijo que una segunda condición es que queden claramente establecidas sus responsabilidades, obligaciones y atribuciones, porque no se trata de un negocio propio y asumirían las atribuciones que normalmente competen a un gerente y a un directorio. “Es una responsabilidad grande que tiene que estar clarísima”, finalizó. Al final no se llegó a ningún acuerdo al respecto, por continuar y agravarse las discrepancias entre los socios involucrados en el problema.

La Sala Civil permanente de la Corte Suprema, después de mucho esperar, resolvió que el Segundo Juzgado Civil del Cono Norte (el que le dio la administración a Marco Maggiolo) es quien tiene competencia en el caso de Sudamericana Televisión como era de esperarse, el grupo Velasco expresó su disconformidad con el fallo y aseguró que pedirá la anulación de la misma por considerar que la resolución es prevaricadora.

Es una conferencia de prensa desde la sede principal del canal en la avenida Junín, Fabricio Velasco dijo que de los 11 tomos que tiene el expediente, solo llegaron siete a la Corte Suprema. Denunció que los tomos restantes son los que corresponden a su parte en la que indicaba las razones por la que consideraban que el domicilio legal de Sudamericana Televisión no está en el cono norte.

Luego de varios días de espera, la Sala Civil permanente de la Corte Suprema confirmó que el Segundo Juzgado Civil del Cono Norte es quien tiene competencia en el caso de Sudamericana Televisión. Con esto procedería lo demandando por Marco Maggiolo y dejaría sin respaldo lo argumentado por el grupo de Fabricio Velasco. El presidente de la Corte Suprema había asegurado el pasado miércoles que el problema de la competencia en este caso se resolvería lo antes posible.

Momentos después, la abogada del empresario Marco Maggiolo, Claudia Perciva, manifestó su conformidad con la decisión: “Es un triunfo de la justicia, de los fueros del Poder Judicial y la Sala civil de la Corte Suprema ha determinado que es competente en este caso el Cono Norte. Eso echa por tierra todos los falsos argumentos de la defensa de Fabricio Velasco”.

## GESTIÓN DE PERSONAS EN ORGANIZACIONES EDUCATIVAS

**V**amos a empezar dándole un enfoque sistémico a la gestión de recursos humanos, por lo que analizaremos los subsistemas que lo conforman, de acuerdo a lo expuesto por Adalberto Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos”, llevándolos a la realidad peruana. Al final de este planteamiento se espera que se puedan generar alternativas de solución con el fin de mejorar el sector educativo de nuestro país en este aspecto.

Para comenzar un punto importante es como se alimentan las organizaciones educativas los recursos humanos necesarios para cumplir su función, es decir comenzaremos con el análisis del sistema de provisión de recursos humanos en el que se puede hablar de los procesos de **reclutamiento y selección de personal**.

Existe un serio problema en el mercado de recursos humanos, este se encuentra en una situación de oferta, en el que hay una cantidad excesiva de candidatos, originado en este caso por el aumento indiscriminado de institutos pedagógicos que surgieron por los cambios en la legislación referente a este tema, que hace que la competencia sea muy fuerte y dificulte la consecución de un empleo en el sector. Por otro lado el mercado laboral se encuentra en una situación de demanda en el que existe una cantidad insuficiente de oferta de vacantes. Esto hace que el proceso de reclutamiento y selección de personal tenga varios inconvenientes.

**Primero**, si bien es cierto el hecho que hayan más institutos implicaría que hay más educadores de mejor nivel académico; por el hecho que los institutos se esfuerzan por prepararlos mejor debido a que existe una rivalidad mayor; esto no ocurre en nuestro país, en el que el nivel de nuestros profesores es muy bajo, por el hecho que por ser poco atractiva la profesión por los bajos ingresos, las personas que la estudian no tienen un buen nivel desde el comienzo. A pesar de existir pocas vacantes ofertadas, no se logra seleccionarlos profesores con el nivel necesario para desarrollar el sector educativo en nuestro país. No por nada estamos entre los últimos países a nivel internacional en cuanto a nivel educativo, aunque algunos profesionales discutan esos estudios por considerar que están sesgados, pero considero que contienen algo de cierto de todas maneras.

Dentro de este aspecto podemos incluir la parte moral y ética del proceso de selección de personal, en cuanto a que existen serios indicios aunque mucho de ellos no se puedan verificar, pero que si han sido comentados en entrevistas con profesores del sector público, el hecho que los evaluadores solicitan pagos de los profesores dentro de concurso para vacantes en el magisterio para ser favorecidos con las vacantes ofertadas. Esto hace que se dificulte aun más el hecho de tener profesores de mejor nivel, a parte del hecho que nos hace pensar

si estos profesores son capaces de hacer este tipo de tratos, que es lo que le van a inculcar a la juventud a la que están formando.

En cuanto al **subsistema de aplicación** de recursos humanos, un punto que considero importante analizar en este ejercicio, es con respecto a la evaluación del desempeño a los profesores. Realmente se ha creado una cultura de terror en este aspecto cada vez que se les intenta evaluar a los docentes estos asumen por defecto que es para realizar despidos masivos, que generalmente son realizados para que ingresen por partidarios del gobierno de turno (que por cierto es otro inconveniente en el proceso de reclutamiento y selección desde el punto de vista moral y ético). No se ha desarrollado una cultura de evaluación de desempeño en el que se entienda realmente que dicho procedimiento sirve de retroalimentación para poder darse cuenta de sus errores, en que pueden mejorar los docentes y como hacer que los alumnos mejoren su rendimiento. Simplemente este procedimiento es utilizado con fines generalmente políticos y postelectorales (cumplimiento de promesas a posibles votantes).

En referencia al **subsistema de mantenimiento** de recursos humanos, se pueden hablar y debatir infinidad de temas pero lo que considero de mayor importancia son: el tema de remuneraciones, beneficios sociales, seguridad e higiene y relaciones laborales. Para comenzar, es de todos conocidos que los docentes están muy mal pagado y escasos de beneficios sociales, que si bien es cierto es un problema de presupuesto, pero considero que más que eso es de prioridad, ya que dentro del presupuesto general de la república es el que disminuye todos los años. En cuanto a seguridad e higiene, se ha mejorado en infraestructura y condiciones de trabajo, pero dista de lo que necesitamos para salir del tercermundismo intelectual y con respecto a las relaciones laborales, considero que están dominadas por el poder político y económico en la que los dirigentes sindicales se enriquecen, cediendo ante planteamiento del gobierno que no benefician a su gremio. No existen conocimientos de los conceptos de justicia y responsabilidad social de ambas partes.

En cuanto al **subsistema de desarrollo**, la capacitación de los docentes es cada vez menor y cuando la hay es de muy bajo nivel académico. Entonces, ¿Qué podemos esperar de nuestros alumnos si no tenemos un nivel aceptable de calidad en la docencia?

En referencia al **subsistema de control** de recursos humanos, existe un deficiente manejo de base de datos para recursos humanos que hace un albur la toma de decisiones, pues es realizada sin la información necesaria para tener el éxito que el sector necesita. Así mismo no le permite tener los instrumentos necesarios para el mejoramiento de las políticas de recursos humanos.

¿Qué se les puede recomendar? Esta es un problema un poco delicado. Pero le proponemos ponerse en la situación o en el lugar del ministro de educación de este país y analice bajo este contexto, que decisiones necesita tomar de inmediato para comenzar a cambiar el panorama de la gestión de recursos humanos de este país, que por cierto lo necesita a gritos.

## TURISMO EN LAMBAYEQUE



a competitividad como fuerza que mueve las economías, sobre todo las regionales, se ha transformado en la meta empresarial y en el objetivo de los líderes regionales, este trabajo busca analizar las bases competitivas del sector turismo en Lambayeque.

### I. ANALISIS DEL SECTOR TURISMO EN LAMBAYEQUE

Aplicando la metodología del Diamante de Porter, podemos realizar el siguiente análisis sectorial:

#### Condiciones de los factores

En su dotación de factores básicos, Lambayeque cuenta con una inmejorable situación. Un vasto legado de recursos arqueológicos, naturales y de cultura vivas, así como su ubicación estratégica que comunica a todas las ciudades del norte del país, así como de la zona nororiental, de igual modo se encuentra cercano a los países hacia el norte peruano, todo ello le otorgan una ventaja importante.

Muchas de estas variables fueron analizadas en diversos talleres trabajados por la USAT y cuyos alcances se discutirán a lo largo de todo el documento.

Se debatió el hecho de la necesidad de incorporar al análisis sectorial importantes áreas de soporte al turismo, en este sentido se aportó respecto a la conservación como un aspecto básico del negocio. Esta conservación debe orientarse a los recursos de valor cultural histórico y a los recursos naturales, eso es parte de la sostenibilidad del sector. Esta dimensión presenta un aspecto preocupante para la competitividad del sector, este aspecto se basa en que la conservación mantiene y pone en valor el producto turístico, asimismo dicha conservación no es un aspecto aislado de todos los factores que afectan al sector, sino que está en todos ellos, de modo que la conservación es parte de la educación, del marco legal respectivo, de la labor de la empresa y también es parte de las políticas de estado al respecto.

Se ha concluido en los talleres que el potencial actual de la región en materia turística descansa en:

Turismo arqueológico: principalmente la riqueza histórica que descansa en los museos de Lambayeque

Turismo Naturaleza: Basado en el potencial de la flora y fauna en conservación, en diversas reservas naturales privadas y públicas.



Turismo de Culturas vivas: Basado en el enorme acervo cultural del departamento en materia de prácticas ancestrales de pesca, de formas organizativas y sociales muy arraigadas a la tradición prehispánica, prácticas religiosas, variedad gastronómica y la cultura del chamanismo.

Así mismo estos atractivos turísticos se encuentran en lugares donde el clima es propicio para que sea visitado en todas las temporadas del año.

Sin embargo en cuanto a la dotación de factores especializados; Lambayeque presenta fortalezas como deficiencias. En el aspecto positivo se puede decir que las entidades promotoras de turismo tanto estatales como privadas no han dejado de trabajar pese a las dificultades; logrando pocos pero loables logros. Lambayeque no está lejos de los adelantos técnicos - científicos que llegan a nuestro país; especialmente en comunicaciones.

Se debe destacar en esta reunión que los principales soportes del sector han sido hasta ahora generadas por una alianza entre privados, es decir con poca injerencia del estado, al respecto se puede señalar el éxito de la puesta en marcha del museo Sicán y también del Museo Sipán. Sin embargo el rol público es importante en la medida que es una fuente de soporte de infraestructura básica, como es el caso de la carretera panamericana que comunica a las principales ciudades del norte del país y está en muy buenas condiciones o también un canal de apoyo importante al sector.

Se ha dado un paso importante en el diseño del circuito turístico, el cual ha sido previamente diseñado en reuniones anteriores, este circuito como producto tiene muchas potencialidades, pero también descansa en problemas que serán tocados más adelante.

En el aspecto negativo tenemos que el factor investigación científica es deficiente, pues no hay ninguna institución que se dedique exclusivamente a este sector; sólo hay una universidad local y ninguna otra que tenga una carrera dentro de sus programas académicos, que este directamente ligada al crecimiento y promoción del turismo sostenible. Así mismo los pocos institutos existentes; sólo son entes receptivos de alumnos; pero no involucrados a la innovación de estrategias de desarrollo turístico y menos de capacitación de personas para desempeñar trabajos especializados en trabajos que beneficien al empresariado del sector.

También es evidente la deficiencia de infraestructura: aeropuertos, vías de comunicación terrestre ligadas directamente a las zonas turísticas. Aunque Lambayeque cuenta con un aeropuerto internacional, no es competitivo para tal fin.

Los niveles de inseguridad pública que se vive en la zona urbana, ausenta al turismo interno y externo. La información limitada y poco actualizada con la que cuenta el turista y la

contaminación ambiental que se puede observar en las calles de la ciudad agudizan la crisis de imagen indispensable para el progreso del turismo ecológico, tranquilo y seguro.

Desde el punto de vista de los servicios financieros; el turista cuenta con un servicio aceptable; la circulación del dólar permite el flujo financiero. En cuanto a la facilidad de acceso a créditos para el desarrollo de nuevos proyectos turísticos es otra cosa, los intereses son demasiado altos, lo que implica que el riesgo sea mayor y los empresarios no decidan entrar a este sector en nuestro país.

En Lambayeque no se percibe una cultura turística en la población. En la actualidad se observa que el trato del lambayecano hacia el turista ha mejorado; pero no es el óptimo; esto es consecuencia de la poca instrucción turística en primaria, secundaria y también en superior.

#### Condiciones de la Demanda

El cuadro que observamos nos refleja la cantidad de ingreso en \$ por la cantidad de turismo que ingresa al Perú, estas cifras son un buen indicador para llegar a la conclusión que en la década del 90 e inclusive hasta el año 2001, el turismo ha constituido una fuente grande para nuestro país.

Cuadro de Resultados de Consulta Múltiple  
(por Año)

Variables	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Turismo (Millones de dólares)	10.26	10.26	12.4	12.42	18.63	25.64	35.64	36.2	41.76	58.34	58.33	58.33

Fuente : SNE Comisión Nacional de Inversiones y Tecnologías Extranjeras

Las condiciones de la demanda en cuanto a turistas nacionales, ha aumentado enormemente en los últimos años. Un alto índice de turistas nacionales que pernoctaron en Lambayeque (Chiclayo) entre los años 1993 y 2001 permite deducir que está mejorando la demanda a comparación de años anteriores. Veamos el siguiente cuadro:

**PERNOCTACIONES DE NACIONALES EN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE  
SEGÚN DEPARTAMENTO, 1993 - 2001**

Departamento	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Amazonas	54,324	34,732	34,559	51,507	64,037	101,362	105,473	70,124	71,255
Ancash	278,606	309,072	311,129	338,135	365,745	407,513	358,179	410,825	413,078
Apurímac	92,720	96,564	113,499	118,633	132,591	129,397	124,142	143,038	130,881
Arequipa	462,447	406,429	435,530	305,876	309,855	274,944	240,146	319,266	324,842
Ayacucho	54,827	67,997	84,875	89,623	90,826	119,271	156,967	151,317	135,441
Cajamarca	177,096	89,941	108,740	143,654	152,635	186,612	236,995	229,418	221,445
Cusco	344,004	407,188	402,963	383,545	369,339	339,335	357,812	344,849	379,197
Huancavelica	35,893	40,034	37,156	41,132	45,354	48,105	47,396	49,163	49,285
Huanuco	268,097	260,606	258,003	273,589	262,757	254,795	267,204	264,903	262,604
Ica	296,085	402,019	423,673	405,037	427,804	386,704	389,593	354,559	367,750
Junín	476,201	543,419	619,389	604,033	571,599	560,924	593,167	532,912	504,027
La Libertad	498,476	1,144,581	1,243,075	1,337,964	1,188,463	776,285	729,879	592,827	597,010
Lambayeque	294,197	304,817	343,505	414,406	576,791	664,257	623,308	611,696	658,899
Lima	4,171,280	3,964,860	4,081,554	4,105,255	4,178,171	5,087,684	5,475,042	6,054,369	6,384,115
Loreto	201,630	171,261	173,272	190,169	194,460	209,375	194,476	138,401	158,086
Madre de Dios	84,619	92,953	96,080	109,272	114,300	113,031	127,803	127,533	130,986
Moquegua	92,871	95,919	120,769	103,422	130,135	117,226	118,841	96,238	87,850
Pasco	74,394	83,449	91,324	89,898	93,934	107,046	92,791	89,080	93,248
Piura	253,611	225,873	242,892	255,847	248,942	215,426	335,210	337,919	361,142
Puno	178,095	171,463	167,796	147,568	171,899	162,561	179,175	189,130	196,942
San Martín	315,888	207,082	266,434	207,929	242,142	266,979	314,116	300,082	311,515
Tacna	288,555	257,986	268,355	220,187	216,382	252,067	270,269	240,879	244,739
Tumbes	111,682	105,110	93,611	100,770	91,312	81,856	83,085	67,464	73,932
Ucayali	140,718	128,050	147,523	92,439	86,668	101,653	95,088	112,364	114,419

Ver datos para 1990 en Perú en Números 1999, p. 1101; para 1991 en Perú en Números 2000, p. 1127; para 1992 en Perú en Números 2001, p. 1117.

Fuente: MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO, INTEGRACION Y NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES (MITINCI).

Elaboración: INSTITUTO CUANTO.

Si analizamos esta información, el departamento que Lambayeque, después del de Ayacucho, es el que más ha crecido en cantidad de pernoctaciones entre los años indicados anteriormente. Esto definitivamente se debe a los hallazgos arqueológicos del Sipán, Sicán y Túcume y a la instalación de museos que aparte del Bruning, han creado cierta expectativa en el turista nacional. Sin embargo, una de las conclusiones de los talleres, fue que el turista nacional hace uso de casa de familiares o amigos para hospedarse, información que no se puede determinar exactamente pues no existe información de estadísticas al respecto pero se presume que es bastante elevado el porcentaje.

Sería interesante desarrollar estudios al respecto y ver cuales son las causas de este efecto, a priori, se puede deducir que una de ellas es la actual situación económica en la que atraviesa el país.

Adicionalmente a la información anteriormente desarrollada, los empresarios del sector han observado en el turista nacional no es muy exigente en cuanto a la calidad de los servicios

que recibe en sus viajes turísticos nacionales, está dispuesto a viajar sufriendo incomodidades con tal de ahorrar.

Hasta la fecha no existe un estudio serio del perfil del turista nacional ni extranjero que llega a Lambayeque. Este es un reto a las universidades locales de comenzar a realizar estudios de investigación en este campo, que redundaría en un conocimiento más amplio del tipo de demanda que tiene el sector turismo y, por ende, los empresarios brindarían los servicios que realmente requieren los turistas nacionales y extranjeros.

Las condiciones de la demanda en cuanto a los turistas internacionales, podemos observar en el cuadro adjunto que si bien es cierto se ha multiplicado por ocho el número de pernoctaciones de extranjeros en establecimientos locales, los demás departamentos lo han hecho en su gran mayoría a un nivel similar en porcentaje o en mayor inclusive. Esto indica que Lambayeque no es muy conocido como destino turístico a nivel internacional. No se está promocionando adecuadamente el destino y es más, de acuerdo a los talleres realizados, los empresarios son concientes de esto, pero creen que sólo es labor del gobierno hacerlo.

**PERNOCTACIONES DE EXTRANJEROS EN ESTABLECIMIENTOS DE HOSPEDAJE,  
SEGÚN DEPARTAMENTO, 1993 - 2001**

Departamento	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Amazonas	253	211	167	351	1,094	1,186	2,218	1,545	1,829
Ancash	6,073	9,545	18,017	29,423	20,993	29,591	34,281	44,039	46,295
Apurímac	187	429	389	697	912	1,070	1,476	2,574	3,473
Arequipa	23,377	52,213	75,333	91,751	93,156	85,971	117,576	126,998	127,868
Ayacucho	1,127	2,623	3,289	3,541	5,171	10,894	11,799	10,060	9,974
Cajamarca	2,162	5,077	5,193	6,968	8,522	9,952	14,984	19,661	16,871
Cusco	148,771	281,760	385,873	464,596	460,569	525,008	676,947	737,265	834,943
Huancavelica	12	37	190	431	454	706	1,054	991	1,664
Huanuco	1,649	1,260	593	2,990	2,128	1,553	2,584	1,762	2,412
Ica	28,141	48,440	63,270	76,304	74,581	72,982	92,085	94,107	99,510
Junín	453	1,163	2,985	4,577	3,827	5,327	4,630	5,562	5,101
La Libertad	15,489	55,512	104,788	129,204	106,896	50,785	60,744	50,754	59,292
Lambayeque	4,071	6,433	11,630	20,729	33,857	39,883	40,639	29,665	32,102
Lima	594,855	967,055	1,026,163	970,733	1,034,522	1,048,499	1,276,535	1,201,250	1,165,485
Loreto	40,100	43,449	50,677	68,358	70,486	94,429	88,082	61,458	65,754
Madre de Dios	6,254	14,046	16,560	23,277	22,705	24,917	51,812	55,694	69,133
Moquegua	2,081	3,472	4,433	3,945	6,960	6,676	8,262	15,172	12,003
Pasco	31	82	214	378	392	1,394	742	618	872
Piura	6,419	5,835	6,430	11,061	14,038	10,060	22,193	17,687	24,079
Puno	36,545	58,306	71,358	78,116	85,395	94,560	129,029	147,465	137,580
San Martín	1,346	916	1,912	2,471	2,719	3,614	7,416	8,389	12,559
Tacna	16,007	20,736	28,122	31,246	38,260	40,982	43,275	54,301	42,940
Tumbes	6,236	7,732	6,037	9,101	7,004	6,652	8,940	6,885	8,512
Ucayali	1,244	638	2,892	4,619	4,500	6,486	6,053	7,991	8,046

Ver datos para 1990 en Perú en Números 1999, p. 1100; para 1991 en Perú en Números 2000, p. 1126. para 1992 en Perú en Números 2001, p. 1116.

Fuente: MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO, INTEGRACION Y NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES (MITINCI).

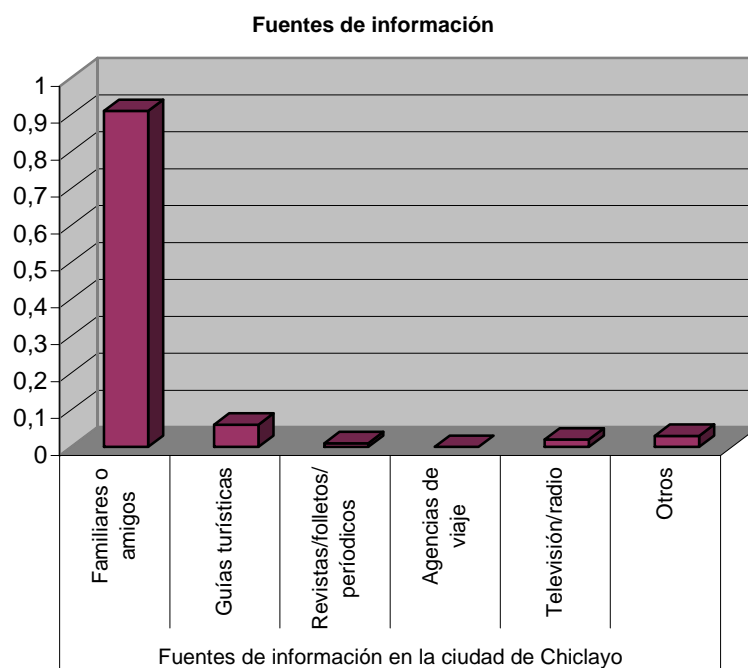
Elaboración: INSTITUTO CUANTO.

Los empresarios del sector han observado en el turista extranjero es muy exigente en cuanto a la calidad de los servicios que recibe en sus viajes turísticos. Este nivel de exigencia definitivamente hace que el nivel de calidad que ofrecen los hoteles restaurantes y afines al sector suba constantemente en la medida que tenga que satisfacer adecuadamente las necesidades de los turistas extranjeros, que continuamente buscan cosas nuevas y se crean a su vez necesidades nuevas.

El que los turistas nacionales y extranjeros sientan que los servicios que están recibiendo sean de la calidad que esperan y que realmente satisfagan sus necesidades y por ende cubran sus expectativas, sería la mejor manera de promocionar el destino turístico Lambayeque. Esta conclusión la podemos desarrollar basándonos en el estudio realizado con respecto a las fuentes de información que tienen los turistas sobre Lambayeque, especialmente de Chiclayo, como capital del departamento que es el destino turístico.

Fuentes de información de la ciudad de Chiclayo					
Familiares o amigos	Guías turísticas	Revistas/folletos/periódicos	Agencias de viaje	Televisión/radio	Otros
91.00%	5.00%	1.00%	0.00%	1.50%	2.50%

Fuente: Perfil del Turista lambayecano Año 2000 – Dirección de Turismo



Fuente: Perfil del Turista lambayecano Año 2000 – Dirección de Turismo de Lambayeque

Podemos observar que el 91% de los turistas que llegan a Chiclayo lo hacen por que un familiar o un amigo les han transmitido su experiencia de viajar a nuestra ciudad, como fue el servicio que recibió. Como vemos es muy importante que el turista regrese a su ciudad de origen, ya sea del Perú o del extranjero, con el convencimiento de que la calidad del servicio recibida es la que realmente necesitaba y que cubrió sus expectativas, con el fin de que transmita las bondades del destino a sus amigos y familiares, que debido a estos comentarios van a animarse a visitar este destino.

El que los turistas no reciban un nivel de calidad adecuado que cubra sus expectativas, hará que critique el destino y trunque la posibilidad que más turistas lleguen al mismo, por el hecho de los comentarios negativos y que a su vez provoque que los futuros visitantes busquen otro destino que perciban que puede cubrir sus expectativas. Todo lo anterior obliga a la oferta local turística a mejorar la variedad y calidad de los servicios prestados para lograr mantener satisfechos a los clientes.

Siendo una realidad que el mejor aliado para la información y publicidad de los destinos turísticos de nuestro departamento es la que brindan los familiares y amigos de nuestros turistas, siendo ellos los que confirman el buen servicio y trato que encontrarán en nuestra región; debemos cuidar este aspecto y tratar de reforzar la educación turística desde las escuelas y universidades, logrando que el lambayecano, en general, trate bien al turista y descubra que esta es una buena fuente de ingresos para los ciudadanos.

#### **Industrias relacionadas y de apoyo**

En cuanto al tema relacionado con las industrias relacionadas y de apoyo podemos decir que hay varios inconvenientes. En cuanto a proveedores de alimentos para hoteles y restaurantes hay varios problemas que van desde la calidad de los insumos hasta el cumplimiento de los pedidos en cuanto a cantidad y fecha de entrega (puntualidad en los envíos).

En cuanto a servicios de capacitación de personal existen serías deficiencias en institutos tecnológicos en referencia a la calidad y a la cantidad que pueden brindar preparación al personal de las distintas empresas del sector en cuestión. En cuanto a universidades sólo una tiene una de sus carreras directamente relacionada con el sector turismo y en general, en todas las que operan en la región, la investigación orientada a este rubro es casi nula.

Lo que agrava la situación es que a pesar de los denodados esfuerzos de las instituciones públicas y privadas por desarrollar este sector; se puede concluir que el mismo es deficiente; por no existir un verdad un cluster local de turismo; pues las funciones de éste mejorarían a esta industria, de manera concreta si formara una cadena productiva con las diversas áreas de apoyo y de servicios relacionados al turismo, tal es el caso del abastecimiento de alimentos, de los servicios de salud, de los institutos de idiomas y de la investigación científica en biodiversidad y ecología, etc.

Si realmente se lograra un cluster, el turismo local funcionaría como un sistema auto sostenido, con altos niveles de calidad de servicios y desarrollando ventajas competitivas que le darían esa sostenibilidad que en el tiempo. Para ello se debe lograr solucionar los problemas organizativos y de desconfianza en el futuro cluster, que entorpecen la coordinación y el apoyo de las industrias relacionadas al mismo.

Es imperativo que los grupos de pequeños, medianos y grandes actores del turismo en nuestra región, unifiquen sus esfuerzos y conformen cadenas productivas, brindando un mejor servicio.

#### **Estrategia de la empresa, estructura y competencia de la empresa**

La competitividad de las empresas hoteleras, restaurantes y otros servicios relacionados a nivel local es deficiente, debido a que la rivalidad de las empresas del sector de la región no es la adecuada a pesar que se ha incrementado en los últimos años. No hay ni la mínima cultura para constituir una cadena productiva, no hay capacidad para asociarse, conformar un cluster entre empresas que se complementen con sus servicios, para luego poder competir con otros clusters a nivel regional e internacional.

El aumento de la rivalidad que se ha producido los últimos años, podría ser más provechoso en la medida que las empresas opten por estrategias innovadoras de diferenciación, o bien, mejoren su eficiencia operativa para competir con base a reducción de costos, pero basados en innovación. Pero este hecho no ha ocurrido, muy por el contrario se ha conducido simplemente a una “guerra de precios” basados sólo en una disminución de los niveles de calidad en el servicio. Es claro, en todo caso, que un aumento de la competencia y rivalidad beneficia al “cluster” en su conjunto, al ser un acicate indudable para el mejoramiento del servicio al turista y la innovación de productos.

Adicionalmente el hecho de no tener un cluster fuerte y robusto, conlleva a que no se hayan preocupado por el desarrollo de un plan estratégico del sector a largo plazo. Es más no cuentan ni siquiera con una marca que venda el destino turístico, y menos un plan de marketing para el sector, que lo hace muy vulnerable y poco competitivo con otros destinos turísticos nacionales e internacionales.

#### **El azar y el papel del gobierno**

El papel del gobierno ha tenido pocos aciertos. Esto es debido a la no existencia de un marco legal moderno y adecuado, que brinde la confianza necesaria a los inversionistas locales y extranjeros.

Asimismo en lo que se requiere a políticas tributarias, si bien existen algunos beneficios, que a su vez no son muy conocidos por los mismos empresarios del sector o si los conocen no

tienen claro sus alcances, faltan (a entender de los mismo empresarios) otros beneficios en este aspecto que podrían generar un impulso mayor a este sector en la región, y que a su vez se beneficie el gobierno incrementándose los ingresos por recaudación de impuestos.

El papel del gobierno presenta grandes fallas en la inversión pública, en la construcción, mantenimiento y/o modernización de infraestructura como son carreteras que conduzcan a los principales centros turísticos de la región, aeropuertos que son de muy poca capacidad, etc. El gobierno debe poner especial atención en dar la normatividad necesaria para disminuir el riesgo de inseguridad a los turistas, de tal manera que la tasa de asaltos y robos sea menor por lo menor en los principales destinos turísticos del país.

El papel del azar, lo constituye el fenómeno del niño, por ejemplo, que influye enormemente en la visita de turistas debido a los cambios climatológicos, que hacen que Lambayeque como destino turístico en esos momentos, sea poco atractivo.



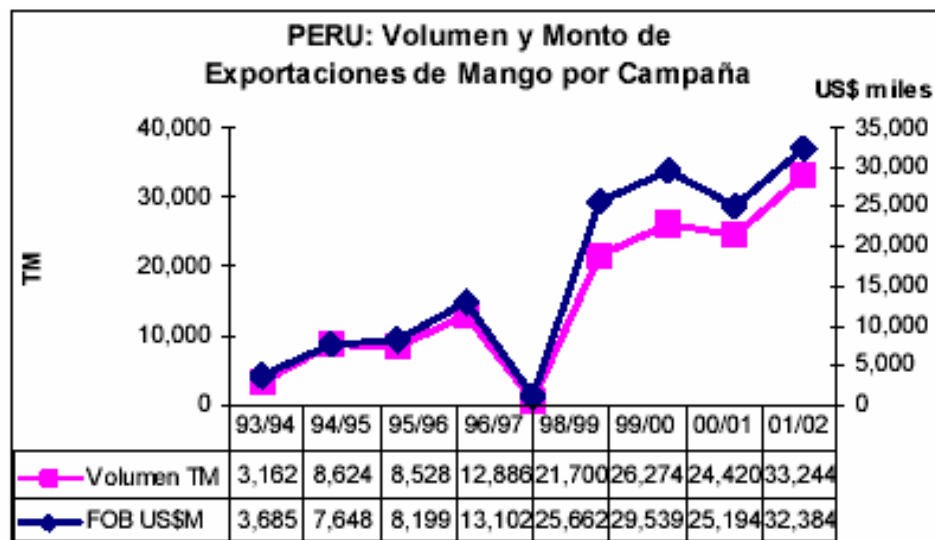
## PRODUCTORES DE MANGO

### I. INFORMACION GENERAL

El mango ha tenido un interesante repunte en los últimos años, su exportación ha crecido enormemente, las principales zonas productoras son Piura y Lambayeque. En el caso de Lambayeque, esta producción se concentra en los distritos de Motupe y Olmos.

El mango es un producto que se exporta en su mayoría, la que sin embargo depende de la calidad o tratamiento del fruto, variable muy sensible para el comercio externo.

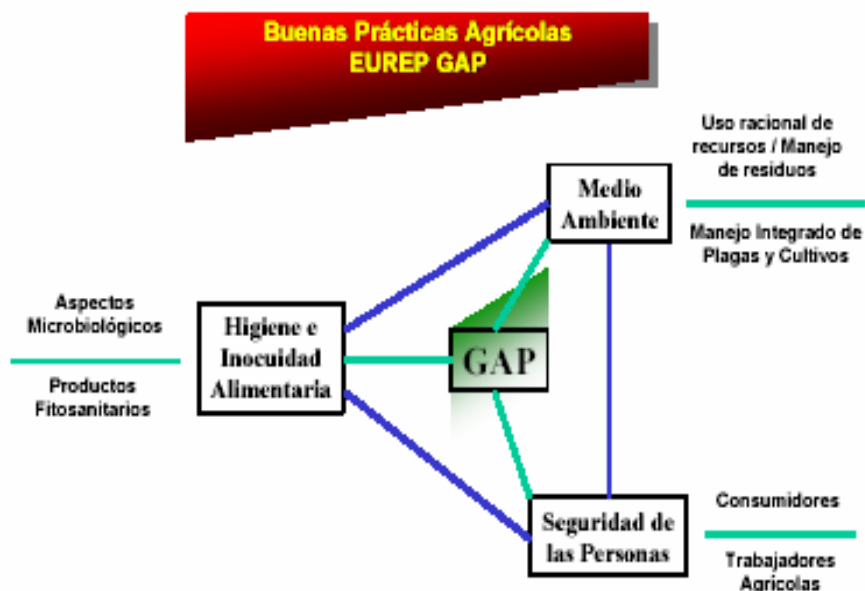
Las exportaciones del producto han tenido sus épocas malas, como el niño de 1998 que llevo a la producción a la baja, al punto de no cosechar ningún producto. Esta dinámica de la exportación de mango la podemos ver en el siguiente gráfico:



Los mercados consumidores de mango se centran en Europa y Estados Unidos, como podemos observar a continuación:



El consumo de mango en los mercados mundiales, esta fuertemente asociado a las prácticas agrícolas, una percepción en el consumidor de un mal seguimiento de estas prácticas, podría acarrear caídas de la demanda y efectos negativos en el sector. Estas buenas prácticas se ven en el diagrama adjunto:



### 1.1. CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO MANGO

La determinación de calidad del mango se basa en la ausencia de fibras y en que el poder de trementina sea mínimo. Las frutas que presenten rasgos de golpes, daños mecánicos, marchitamiento, picaduras o decoloración grisácea serán desechadas por el comprador y recibirán castigos en el precio.

Cuando el mango se empieza a mostrar en el árbol, todas las frutas de ese tamaño o más grandes, se pueden empezar a cosechar. El primer indicio de maduración es la aparición de color amarillo en la punta que cuelga de la rama. Otro indicador es el cambio en el color de la carne alrededor de la semilla, de blanco a amarillo. En el caso de la variedad Haden, los europeos prefieren recibir la fruta cuando esta madura al 50 % esto es con un el 50 % de amarillamiento. Los tallos deben medir un máximo de 5 centímetros.

Cuadro 1	
Características de Maduración de las variedades de Mango	
Variedad	Características de Color Madurez
Tommy Atkins	Amarillo naranja con visos rojos
Haden	Amarillo con visos rojos
Kent	Verde y Amarillo con visos de rojo Oscuro
Keitt	Verde con visos Amarillos
Irwin	Rojo
Van Dyke	Amarillo con visos rojos

### 1.2. TAMAÑO Y PESO POR UNIDAD DEL MANGO

Dependiendo de la variedad y el mercado, el rango de peso ideal esta entre 250 y 750 gramos. En tamaño se estima entre 12 a 18 centímetros. El peso de una caja tiene aproximadamente 20 Kilogramos con 2 kilos de mango de descarte. El número de frutas por caja varía entre 6 y 16 según el tamaño seleccionado. Existen rangos entre 10 a 20 frutas según tamaño.

La calificación según tamaño en categoría y peso se presenta a continuación:

Cuadro 2	
Clasificación del Mango según Peso	
Clases	Peso de cada fruta (Grs)
A	200-350
B	351-550
C	551- 800

### 1.3 ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD AGRARIA DEL VALLE DE MOTUPE

El cuadro 3 nos muestra la estructura de la propiedad agrícola del Valle de Motupe. Como se puede apreciar el 73.37 % de los productores tienen de menos 1 a 19 hectáreas mientras que la participación de estos en el área total es de 10.99 %.

*Cuadro 3: Estructura de la Propiedad Agrícola del Valle de Motupe*

Rango de Área por Predio Agrícola	No Productores	Área Hectáreas
< 0.5	5	0.76
0.5-4.9	662	1919.63
5.0 a 9.9	532	3551.33
10.0 a 19.9	313	3980.88
20.0 a 49.9	93	2625.77
50 a Más	29	37693.84
<b>Total</b>	<b>1634</b>	<b>49772.21</b>

## II. PROCESO DE PRODUCCION DE MANGO

Mediante un taller de trabajo previo, se procedió a diagramar el proceso de obtención del mango, el mismo que se detalla a continuación.

### 1. NOMBRE CIENTIFICO

Manglífera Indica L

### 2. VARIEDADES:

Coloradas: Tommy Atkins, Haden, Sill, Sunset Adams

Verdes: Kent, Carrie, Amalie

Otras: Criolla, Edwards, Van Dike.

### 3. EXIGENCIAS TÉCNICAS.

Agro ecológicas: Clima Sub cálido hasta cálido

Temperatura: 22°C - 25 °C

Humedad: 80 - 90 %

Formación Ecológica: Bosque muy Seco Tropical (Bs-T), Bosque Húmedo tropical

Requerimientos edáficos: Terrenos Planos o ondulados entre 0 a 8 % de pendiente.

### 4. SITEMA DE PROPAGACIÓN

Material de Siembra: Semilla especialmente acondicionada para el uso de patrones que permitan una naturaleza vegetativa de injertos y acodos que puedan ser utilizados para el desarrollo de variedades.

### 5. SIEMBRA

- Acondicionamiento de Terreno
- Mejoramiento de las características físicas como Nivelación
- Trazado- de Hoyos-para las Plantaciones
- Preparación de suelos e incorporación de materia orgánica de acuerdo a la interpretación del análisis de Suelos

- Selección de Plantones densidad de siembra
- Sistema de Riegos
- Acondicionamiento Previo.
- Fertilización de fondo
- Transplante de plantas

#### 6. LABORES DE CULTIVO

- Abonamiento orgánico
- Podas de formación 3 veces al año, este es un trabajo especializado y requiere ser brindado con oportunidad
- Desinfección de Podas
- Cicatrizante de Podas
- Acondicionamiento del Terreno, el anillo y canales realizado por el productor
- Riegos cada 60 días
- Control y tratamiento de Plagas
- Podas antes de la Floración, la producción de la Planta empieza a los tres años de la Siembra
- Aplicación de Preventivos azufrados para el control del Oidium, para prevenir antracnósis. Corregir deficiencias de micro nutrientes Zinc Boro Manganeseo también cobre mediante aplicaciones foliar. Asimismo también se da un tratamiento hormonal
- Aplicación de Abonos
- Riego, esto es muy importante y debe ser asesorado por la importancia
- Evaluación de Plagas Servicio especializado
- También se aplican curativos con productos azufrados cuando se presenta la plaga durante la floración

#### 7. LABORES DE FLORACION Y CUAJADO DE FRUTA

- La floración aproximadamente dura 2 meses
- Aplicación de Abono Foliar con micro elementos
- Cuajado de las frutas
- Riegos con asesoramiento
- Recojo de frutos para evitar la proliferación de la mosca de la fruta
- Limpieza que incluye el recojo de mango caído y el deshiero realizado por el productor
- Cuajado de frutos
- El horqueto para evitar se rompan las ramas
- Trampeo y fumigaciones asesoría control de plagas cubriéndose actualmente por SENASA
- Corte de pedúnculo de mangos que se han caído para evitar que se raye los mangos que se castiga y no se acepta para la exportación

- Protección contra la insolación: se protege a la fruta se coloca un papel o con talco agrícola.

#### 8.- COSECHA

- La Cosecha empieza de Enero y termina en Marzo
- Actualmente la compañía que compra la cosecha pone su gente
- Se necesita gente especializada o calificada ya que no se puede cosechar porque saben el calibre el colores decir clasifican
- Se busca que la asociación también brinde el servicio de cosecha ya que interviene la chapa a punto de cosechar, tamaño calibre, como cortar la fruta es también importante

#### 9.- LABORES POST COSECHA

- Desinfección de Campo con químicos
- Poda de raleo
- Uniformización del brote con químicos

### III. PROBLEMÁTICA DEL PRODUCTOR

Se realizó un taller de trabajo previo, con productores de Mango en la zona de Motupe, este taller dio alcances del actual proceso de comercialización de mango y la problemática del productor, tanto en sus actividades productivas, de organización como los problemas ocasionados por el actual modelo de comercialización.

#### 1. DE COMERCIALIZACIÓN

- Los productores generalmente no participan en las ventas, su producción es colocada al acopiador y el descarte en la mayoría de los casos, también se le vende al mayorista Actualmente para el productor, el porcentaje es de 60% para mango de exportación y 40% para el mercado nacional según informe de CICAP
- Existe una diferencia de precios, por ejemplo el mango destinado al mercado Externo empiezan con 12 soles y termina con S/ 18 a S/. 20 por jaba. Para el Mercado Nacional se paga entre S/ 8 soles a 12 soles por jaba, inclusive ha llegado a menos. Esta falta de márgenes no es vista por la asociación afectando el comercio del Mango

#### 2. DE PRODUCCION

##### A. ACCESO A RECURSOS

- Se necesita acceso al financiamiento, si no tiene recursos financieros los servicios diversos no se dan oportunamente. Esto incide en la productividad. Lo que menos se cumple es el abonamiento por lo que es más costoso. En este sentido la oferta de servicios esta limitada por financiamiento, esto implica además una escasez de abonamiento. Es indispensable tener una planificación de Campo, Financiamiento,

Autofinanciamiento, sin embargo actualmente los insumos son financiados por los acopiadores y No hay apoyo de la banca

- Podadores: No existe el personal suficiente, sin embargo el proceso de demora del aprendizaje de podar, no es muy alto. Los podadores cobran de Cobran 4 ó 5 soles por planta, generalmente se necesitan 2 podadores por Hectárea para una plantación madura y le demora una semana.
- Se tiene un Instituto agropecuario en MOTUPE existe interés del Instituto para formar a los técnicos, lo que implica alianzas estratégicas de los proveedores de servicios.
- En el caso de la Maquinaria Agrícola, esta se alquila cuando es a motor, pero existe tenencia de equipos de mochila para las labores de deshierbo o fumigaciones menores.
- Los insumos como Fertilizantes o Plaguicidas se compran en Chiclayo por la asociación mediante su directiva, existen productores que compran en la zona, sin embargo la compra local es más costosa, no obstante es un insumo accesible en Motupe, ya que el productor pequeño compra aquí. También el productor local puede comprar en la asociación, pues esta también realiza esa labor de venta de fertilizantes a sus socios.

#### **B. PRODUCCION Y LOGÍSTICA DE SALIDA**

- La producción de Mango en Motupe es de 6,500 TM, esta producción se ve afectada en el caso del fenómeno del niño porque no hay la floración y no hay producción
- Los productores siembran mango y otros frutales, y lo combinan con Maíz o Menestras. Estos se denominan los Cultivos de caja Chica.
- Actualmente el mango es un negocio del acopiador, se tiene hasta 50 % de descuento en el precio, en este caso hay detalles del proceso de compra como el ordenamiento del mango en la Jaba que reduce el margen extra mango en cada Jaba. El 70% de los productores ya esta enganchado con el acopiador o comprador, debido a que no hay acceso al crédito.
- Los productores manifiestan tener 300, 550, 750, hasta 1800 plantones, cabe señalar que existen productores más grandes. No obstante la problemática incide fuertemente en los pequeños productores.
- El año pasado han se han cosechado 500 hectáreas pero hay 1500 hectáreas instaladas. Este año se calcula que entren 75 hectáreas adicionales. El rendimiento por Hectárea es de 16 TM /ha según lo estimados promedios de CICAP (ONG que ayuda al fortalecimiento de los productores en la zona), sin embargo los productores manifiestan tener una menor producción entre 12 TM/HA. Lo que configura una productividad baja, comparada con el promedio mundial de 30 a 40 toneladas HA.
- CICAP asesora en los Procesos de campo y organización. PERAT (entidad pública financiada por GTZ y dependiente del Ministerio de Agricultura) asesora en los Manejos de Riego. En el caso de labores de cosecha o cuidado del fruto, estos se

asesoran por SENASA (Entidad del Ministerio de Agricultura, encargada del control sanitario de productos agropecuarios) y se paga derechos por autorización de venta a ellos.

- No hay disponibilidad de Agua, el problema es que el Mango no es un cultivo prioritario por lo que solo le dan agua después que se han repartido a otros cultivos como el maíz y las menestras, en el caso de operación de Pozos subterráneos esta es una agua muy cara ya que el bombeo de agua cuesta 35 Soles por hora, con un promedio de 90 litros por segundo
- Otro Problema que se tiene, es las pérdidas por transporte hacia Piura para el tratamiento en las planta hidro térmicas, para asegurarse que el mango va libre de mosca de la fruta
- En este sentido, los productores manifiestan que en Motupe se debe instalar una planta hidro térmica, para evitar un descarte de hasta 30 % de perdidas en fruta
- Algunos productores transportan su producción en camiones refrigerados evitándose estas mermas tan altas., las posibilidades de generar una pequeña industria o mejoras del producto se ven alentadas por posibles Proyectos de Electrificación rural.

#### C. ORGANIZACION

- Actualmente las Asociaciones de productores son débiles, ya que existe desconfianza por parte de los agricultores, esto genera poca participación de los productores. Estas asociaciones no ofrecen servicios. Se necesita fondos para que funcionen las asociaciones. No existe conciencia en los productores y no quieren participar.



## PERSONAL DE TIENDAS ZAJA

Juan Carlos Carpio, Supervisor de Sección de las Tiendas ZAJA del Centro Comercial Virreyenal Plaza situado en los alrededores de la ciudad, tiene a su cargo 15 personas. A principios de este año se le asignó una persona nueva, de acuerdo a un requerimiento que tardó en ser atendido, con la finalidad de cubrir un puesto, que a su entender son necesarias ciertas habilidades de atención al cliente, y por supuesto de trabajo en equipo. Esta persona tiene 40 años y se llama Carlos Puma. Después de un tiempo Juan Carlos Carpio observó que muchos de sus compañeros, la mayoría de ellos inclusive, se le escapaban y no querían trabajar con Carlos Puma, llegando hasta elaborar excusas muy trabajadas para que su supervisor, el Señor Carpio, no se de cuenta de la situación.

Poco a poco la posición de Carlos Puma fue casi insostenible por lo que decidió conversar con una de sus compañeras que estaba implicada en este problema, llamada Martha. Después de unos minutos de conversación, y con la presión del Sr. Carpio, comenzó a admitir que no le gustaba trabajar con Carlos Puma, que no sabía exactamente por qué, pero que inclusive, es su hora libre y en el baño antes de sentarse en sus puestos de trabajo después del refrigerio, ya habían conversado todas las chicas sobre el comportamiento del Sr. Puma. Todas sentían que las miraba de manera poco adecuada, y esto se agravaba en las reuniones de la empresa en que aparentemente bebía y, se podría decir, que muy sutilmente hasta les faltaba el respeto, pero lo hacía tan bien que las confundía a todas. Con esta información el Sr. Carpio decidió confirmar estos comentarios y conversó con las demás chicas que trabajaban con él, las que confirmaron la impresión de Martha.

Ante esta situación, Juan Carlos Carpio decidió tomar el toro por las astas y enfrentar el problema discutido con las chicas. Es así que citó a Carlos Puma a una reunión a su oficina. En el transcurso de la conversación, hablaron de cómo se sentían en la empresa, en su trabajo, con sus compañeros e inclusive de cómo se sentía en referencia a sus compañeras, a los que el Sr. Puma contestó que se sentía contento y que la relación con todos sus compañeros y compañeras era bastante productiva y que sentían que lo apoyaban en todo. Ante tal respuesta el Sr. Carpio, decidió enfrentarlo, pero comenzar por el problema de la bebida y le comentó que si tenía un problema con la bebida, a lo que el Sr. Puma indicó que no, que era un bebedor social como todos y que fuera de las reuniones sólo tomaba jugos naturales, que su esposa y su hija mayor le preparaban para cuidar su salud. Le comentó además que su familia era lo máspreciado para él y que todo lo que hacía era pensando en ellos. Ante tal respuesta ya ni siquiera le mencionó el comentario de sus compañeras con respecto a su comportamiento frente a ellas, pero si le recomendó que tuviera cuidado con el trago y su comportamiento con las personas a su alrededor de manera muy general.

Después de quince días, Juan Carlos Carpio habló con las chicas, y le comentaron que Carlos Puma había cambiado en general, se moderaba bastante la bebida y en cuanto a su comportamiento no mucho, pero por lo menos ya no las incomodaba. Al parecer entendió el

mensaje, pensaba el Sr. Carpio. No volvió a tener problemas con él, y pensaba que por lo menos no tuvo que tocar el tema de su comportamiento frente a las chicas. Al poco tiempo lo enviaron destacado a las tiendas de la zona sur del país. Después de un año se enteró el Sr. Carpio que a Carlos Puma lo despidieron por acoso a la secretaria del Gerente de la tienda y por tomar dinero de las ventas.

**SUPER SALUD SA**

Salud SA, es una mediana empresa de prestación de servicios de salud, hasta hace pocos meses, ellos cubrían servicios de salud para diversos asegurados privados, clientes a su vez de varias compañías de seguros de la zona. Su mercado era de un 90% en cobertura de pacientes, es decir trabajaba con casi todas las compañías de seguros. En este negocio las empresas aseguradoras son quienes captan al cliente, cobran una tasa por el seguro y subcontratan a los prestadores de servicios de salud. Debido a que los prestadores de estos servicios son relativamente caros, las aseguradoras han creado recientemente su división de salud, sus propios consultorios, su unidad de emergencia, incluso visitan a los pacientes a su casa.

El principal negocio de Salud SA es la farmacia interior, cuyos márgenes son de 40 % y hasta 50 % por línea de medicamentos, esto se debe a que los médicos que atienden recetan las medicinas más caras, las mismas que se cargan a los pacientes asegurados y ello se cobra a las empresas aseguradoras. En los últimos meses se han generado una serie de problemas en el manejo de los stocks de farmacia y en las cobranzas, los médicos recetan fármacos que no están en almacén y obligan a la compra en farmacias vecinas, reduciendo los márgenes a 5% y hasta 0%. Otro tema es que los seguros dilatan bastante los pagos de pacientes y en algunos casos observan toda la factura.

El gerente ha buscado corregir estos problemas, pero los médicos siguen en esa práctica y manifiestan que ellos deciden, por cuanto son dueños de la clínica, este argumento lo usan también, para evitar dificultades cuando retiran dinero adelantado de caja y también cuando demoran en la entrega de informes de los pacientes (ya que los empleados, por temor a represalias no les exigen cuentas ni reparan en sus pedidos), estos reportes son la base para facturar y lograr el cobro a las aseguradoras.

Hace un mes uno de los competidores anunció un programa de relanzamiento de la empresa, que incluía un seguro propio y directo, sin aseguradoras, un programa de entrenamiento al personal directivo y operativo, una baja del costo de servicios y campañas gratuitas de salud en zonas marginales.

Además otros competidores pequeños han inaugurado recientemente nuevos servicios, como maternidad en sala exclusiva y unidades de atención solo para mujeres, otros servicios son cardiología especializada y alta cirugía.

Salud SA cuenta con 40 trabajadores, de los cuales 10 son administrativos, 15 médicos, 7 enfermeras 8 técnicos en enfermería y farmacia, sus remuneraciones (excepto los médicos) son en promedio 500 soles al mes. Actualmente existe un administrador que goza de la

preferencia de los médicos y ello ha reducido el poder del gerente al mínimo. El personal hace las cosas lo mejor que puede, pero está inmerso en ordenes y contraordenas, además de su natural miedo al despido los obliga a acatar las disposiciones de los médicos, antes que de los gerentes.

## Helados

**D**eysi es una empresa de helados con 8 años de antigüedad, que cuenta con el 12% del mercado de venta de helados en triciclos, ellos compiten con los conocidos helados Donofrío que tienen el 60% del mercado (alrededor de 90 triciclos) y los helados Lamborghini que tienen el 28%.

El mercado se divide en dos formas de llegada al consumidor: por triciclos en venta ambulatoria y por exhibidores en venta fija en bodegas y diversos puntos comerciales en la ciudad. En el mercado de exhibidores, *Deysi* tiene menor participación, sólo 5% del mercado, mientras que Donofrío llega al 80% (alrededor de 250 exhibidores).

Donofrío presenta 25 formas de helado sea en copas, vasos, sobres, tipo chupete, dietéticos, combinados con galleta o chocolate, tamaño familiar y personal. Sus precios van desde 0.50 soles hasta 3 soles. Lamborghini tiene 12 presentaciones que viene en forma de copa, sobre o tipo chupete y también combinado con chocolate, los precios van desde 0.50 a 1.50 soles.

Deysi tiene 7 formas de presentación una de ellas en vasito y las demás tipo sobre o chupete, sus precios van desde 0.50 a 1.50 soles, de vez en cuando sacan líneas familiares de 1 a 3 litros, desde 3 a 5 soles.

La empresa cuenta con 38 trabajadores permanentes, 13 en planta, 18 en ventas (un encargado, un chofer, tres repartidores y vendedores, los mismos que en verano suben a 35), una secretaria, un ingeniero de planta, un vigilante, el administrador, el gerente que es el dueño, la contadora y su ayudante. Las operaciones de la empresa se realizan con tecnología italiana Alfa Laval de última generación, garantizando un producto de gran calidad y sanidad, la capacidad de producción de este equipo es de 400 mil helados al mes.

La empresa compra diversos insumos algunos importados y traídos por distribuidores de Lima (estabilizantes, saborizantes, envolturas), otros producidos en Lima (Grasas, palitos, vasitos y leche en polvo) y sólo la leche fresca es local, comprada a ganaderos conocidos del dueño. El proceso productivo tiene una demora de 10 horas (promedio óptimo en la industria), la refrigeración del producto terminado varía según las ventas y el plan de recorrido de los distribuidores, este demora muchas veces más de 25 días en recorrer todos los puntos de venta en exhibidores. En el caso de la venta en triciclos esta toma diariamente el producto del frigorífico.

*Deysi* ubica sus tricicleros en zonas aledañas a las urbanizaciones, pueblos jóvenes emergentes, bodegas en la periferia urbana y algunos pocos vendedores en zonas residenciales.

El proceso productivo y administrativo es controlado por el administrador, que hace las veces de supervisor de producción (controlando al ingeniero) y de ventas, el gerente general es el dueño del negocio y se reúne directamente con el administrador. Las instalaciones de producción y distribución son pequeñas, esto hace que el área de ventas sea muy restringida e

incómoda, además de que los ambientes para el cambio del personal, su aseso y otras labores como los descansos o refrigerios sean inadecuados y generen malestar.

Actualmente trabajan con un esquema de información mixto, por un lado el control manual de vendedores y distribuidores, el control en base de datos de insumos, pero no se tiene otras bases de datos, de modo que se usa el excel para digitar cada operación de compras o ventas. Un tema recurrente son las multas a los triciclos, por andar en zonas históricas de la ciudad, esto se agrava cuando se ha instalado un punto de distribución en el centro histórico de la ciudad. La empresa tiene una heterogeneidad en la presentación del personal, lo cual contrasta con los vendedores de Donofrío cuyo color es hartó conocido.

Por lo general no se aceptan las devoluciones del producto y ello incomoda a algunos heladeros, puesto que en el traslado se dañan algunos o se rompe el empaque, quejas similares se han recibido de los bodegueros. La empresa hace un año contrato a un diseñador de afiches, este fue pegado en las playas de la ciudad y en diversas zonas, el afiche no ha sido renovado desde entonces, porque se imprimieron varios miles y se tienen almacenados, el motivo del afiche es un collage de fotos de los helados.

La empresa produce alrededor de 100 mil helados entre abril a noviembre, subiendo hasta 200 mil entre diciembre y marzo, el precio al por mayor va desde 0.33 a 1 sol. Los costos variables son alrededor del 60% del precio y el costo fijo llega de los 30 mil soles al mes. El dueño tiene varias empresas, sólo desea que esta no tenga pérdidas y esta esperando que su hijo mayor se dedique a este negocio, porque piensa que sería su herencia, por ello no toma actualmente decisiones de mayor impacto.

Los heladeros son personas con un nivel muy básico de educación, por lo general llegan a la empresa recomendados por vendedores actuales y les retienen su DNI para poder darles el triciclo, las pérdidas del triciclo se han dado algunas veces, llegando a ser un promedio de 3 al año.

Recientemente el administrador definió que la misión de la empresa es: *producir y ofrecer helados de alta calidad, a precios y costos competitivos, generando satisfacción en los consumidores y rentabilidad.*

Consciente de la misión de la empresa el administrador ha considerado que no compite con Donofrío o Lamborguini, puesto que su segmento es más bajo, discrepa con el dueño de manera muy sutil sobre la rentabilidad, dado que al dueño no le interesa mayormente arriesgarse, recientemente se ha percatado que Donofrío ha lanzado al mercado unos helados con galleta a precios accesibles, sin embargo los insumos necesarios para eso son totalmente importados y su segmento no aguantaría el recargo de precios, de modo que mejor no mover el mercado y seguir como hasta ahora, ya que de ese modo todo están tranquilos.

## Asuntos Públicos

**E**l gerente general de una importante entidad de gobierno local está muy preocupado, la información que maneja sobre la recaudación diaria es limitada, como máximo datos agregados por día, la entidad recauda en promedio 70 mil soles por día (desde hace 4 semanas que ha empezado a caer, el último reporte fue de 52 mil soles), pero requiere el doble para manejar mejor los servicios públicos y los crecientes gastos en planilla. Hace poco en reunión con el Gerente de Cobranzas, le pidió un estado situacional de la unidad y recibió este resumen:

- La Oficina de recaudación consta de tres áreas, una de ejecución coactiva, una de tributos y una de recaudación. En la primera se hacen los cobros a los clientes impagos, vía ejecución forzosa, en la segunda se realiza la determinación de deudas y obligaciones de los usuarios y en la última se encuentran los recaudadores y la caja.
- Las cifras manejadas señalan que el ejecutor y sus 4 asistentes tienen alrededor de 30 mil expedientes en proceso, de los cuales el 70% tienen fallas de cálculo, fallas legales y otros vicios que anulan su cobro. La oficina ejecuta unos 5 cobros al mes, poseen una máquina de escribir, una PC, no hay impresora y su ambiente es bastante pequeño.
- En la parte de tributos se ha encontrado que el 60% de los usuarios tienen datos alterados, incompletos o desactualizados, de modo que la determinación de deuda es errada. Por otro lado el sistema que carga esta base de datos sólo puede imprimir órdenes de deuda, en un máximo de 100 diarias, la base señala la existencia de 100 mil usuarios. Esta oficina tiene un acumulado de 500 expedientes de reclamos por mala determinación y 800 expedientes para pago fraccionado (que además deben tener el visto bueno del Alcalde), ellos son dos administrativos y dos ayudantes de conserjería, poseen una PC con impresora, una máquina de escribir y algunos útiles de oficina.
- En la parte de recaudación se tienen a 20 personas, 15 de las cuales salen diariamente a cobranzas en mercados, fiestas y demás actividades públicas, se estima que existen unos 5 mil comerciantes y alrededor de 5 fiestas por día, la recaudación en este rubro llega al 10% del máximo posible, se argumenta la morosidad de los empresarios y la no ubicación de los responsables de las fiestas. Las 5 personas restantes son cajeros y el Jefe del área.

En la caja se tiene un sistema que capta los recursos diarios y sólo registra por tipo de pago, pero no está enlazado con la base de usuarios ni con otras oficinas, en la práctica cada cajero digita el nombre del usuario que paga y elige el tipo de pago, pero el detalle es global, es decir se menciona arbitrios, pero no es específica si es parques o limpieza, por ejemplo.

La cola de atención llega a unas 500 personas por día, que en promedio se demoran de 1 a 3 horas en la entidad, dado que hacen dos colas una para informes de adeudos o trámites (aquí existen 4 trabajadores dependientes del Gerente de Cobranzas) y otra para pagos. Si las personas tienen que recurrir a otras áreas, llevan su ticket de pago como elemento de inicio de trámites, demorando mucho más en las oficinas del gobierno local.

- Actualmente se han asignado nuevas labores al personal, tributos debe verificar el cobro en las áreas de espectáculos, ejecución coactiva debe realizar un seguimiento y cobranza efectiva de los grandes contribuyentes, labor que se refuerza con el jefe de la unidad, sin embargo los grandes contribuyentes usando abogados muy hábiles han parado toda cobranza, cuestionando la aplicabilidad de tasas, el monto de los tributos y otras argucias.
- La Gerencia del área atiende pedidos diversos de los usuarios, alrededor de 50 personas al día lo visitan por problemas variados como: deudas mal cobradas, malos cálculos, servicios inexistentes y cobrados, mala atención en la caja, pedidos de fraccionamiento y diversos asuntos que los trabajadores no podían o no sabían atender, obligando al público a acudir con el Gerente del área.
- Hace poco el Gerente de Cobranzas logró que la Oficina de Tránsito le transfiera la total administración de papeletas por infracciones viales, de modo que ahora tiene en cartera a 20 mil papeletas, 10 mil vencidas, 5 mil con datos errados o inexistentes y 5 mil en orden, para ello retiró una persona de informes y lo puso a cargo de este proceso, debiendo recabar las papeletas, registrarlas, emitir las notificaciones y pasar los morosos a coactiva.
- La oficina de sistemas está dispuesta a apoyar en todo al área, pero sus servidor es muy antiguo, solo tiene 3 personas a cargo, la mayoría de ellos no saben de software moderno y mucho menos de reparación de equipos informáticos.

El gerente general le ha pedido requerimientos al Jefe de Cobranzas, el mismo que ha solicitado:

- Más personal para caja
- Más computadoras
- Más recaudadores
- Más gente en coactiva
- Más gente en tributos para ver espectáculos

El gerente general ha reaccionado ante ello, pidiendo un plan de trabajo basado en el BSC, desea conocer las metas estratégicas del área, sus estrategias que definan el avance de toda el área y la coherencia de sus propuestas.

En reciente entrevista con el Gerente General, el Alcalde ha manifestado que los recursos financieros para potenciar el área son escasos, pero si se logran resultados se puede



asumir deudas sin ningún problemas, con argo a pagarlo con la recaudación a lograra en el futuro.

El gerente de cobranzas sabe de esta opinión, pero se siente desmotivado, puesto que su sueldo se lo pagan con 45 días de atraso, encima tiene un conflicto con el gerente administrativo que le demora sus cheques o sabotea sus propuestas ante el alcalde, algo que el Gerente General no ha logrado revertir.

## Servicios

Una organización tiene tres servicios, el más importante es el de mantenimiento de vehículos, el jefe de esta área ha detectado que los clientes se han quejado por la demora en los talleres, no se quejan por los precios altos que cobra, debido a que es un taller especialista en determinadas marcas de vehículos. Sin embargo, en el mercado talleres pequeños se han venido especializando y comienzan a ofrecer algunas reparaciones que la empresa también ofrece.

Los talleres de la empresa, están separados de las oficinas administrativas, de modo que el Jefe se traslada a verificar el trabajo dos veces al día, teniendo en el lugar un asistente que verifica el cumplimiento del trabajo.

Los mecánicos tienen un salario fijo, hace un par de años se revisaban 6 vehículos por día, actualmente esto llega a 25 vehículos día, no obstante no se han contratado nuevos especialistas, para evitar la sobrecarga de trabajos se recurre a practicantes, quienes ganan un ingreso básico para su alimentación y pasajes.

Las instalaciones son las mismas que hace dos años, lo que ha generado que varios vehículos en espera se guarden en una cochera alquilada cerca al taller, muchos equipos son muy demandados por los operarios, la empresa ha comprado pocos, de modo que ellos esperan que un mecánico termine su labor para comenzar la suya, o tratan de hacer otras en paralelo.

Se trabaja con especialistas por marca, que son 3 personas, quienes tienen un grupo de practicantes y mecánicos auxiliares, siendo en total unos 30 trabajadores. Los especialistas han recibido poco entrenamiento y por lo general se basan en su experiencia, lo cual ha generado algunos conflictos con varios practicantes y mecánicos auxiliares (algunos ingenieros) debido a que intervienen opinando sobre la posible solución, muchas veces con opiniones contrarias al especialista. Los resultados son una alta rotación de practicantes y auxiliares.

El cliente recoge su vehículo en cuanto le avisan que esta listo, muchas veces por las ocupaciones de estos, no lo recogen a tiempo y la empresa debe pagar más días de cochera, cargando ese costo al precio del servicio y además arriesgando pérdidas de las autopartes, ya que son autos de un estilo muy lujoso o deportivo.

Para pagar el cliente debe llevar la orden de servicio a las oficinas administrativas, en donde esta la caja y la expedición de facturas, esto le toma poco tiempo si esta de suerte y encuentre los encargados, de lo contrario el tiempo adicional es considerable, esto se debe a que las facturas son firmadas por el contador, el mismo que trabaja en muchas actividades fuera de las oficinas, esta en SUNAT, los Bancos, verificando proveedores, seguro social y otros. Por ello el contador firma en el día las facturas acumuladas hasta su hora de llegada.

## *Casos de Marketing y Ventas*

## LAS ALTERNATIVAS PARA ALICSA

**A**licsa, es una empresa del grupo ALSA, este grupo fundado en 1907, es un importante productor de empaques en bauxita y aluminio, y todo tipo de productos hechos en estos materiales para la industria de bebidas, transporte y vivienda. El grupo cuenta con 142 mil empleados en 37 países del mundo e ingresos por un orden de 22 billones de dólares, ALSA ha hecho en los últimos meses importantes reformas en sus procesos, en sus mercados, en las operaciones mundiales y en su tratamiento de los recursos naturales en todo su ámbito de acción.

En el Perú, el grupo funda Alicsa en 1994, su objetivo de mercado es la producción de tapas plásticas, preformas y botellas para la industria de bebidas envasadas, la empresa consciente de la necesidad de elevar sus estándares de calidad, se incorporó al sistema ISO 9002 e implantó su ABS, un sistema de negocios.

La empresa posee una capacidad de planta de 20 millones de preformas por mes (luego de sopladados se transforman en botellas PET), y posee un mercado del 35% de lo vendido en el país, en este rubro.

En el caso de las tapas plásticas, se pueden producir 90 millones al mes y se tiene el 90% del mercado local. En este caso se brinda igualmente el servicio de impresión de tapas. El mercado de tapas, se orienta a las bebidas y a los fármacos diversos. La empresa tiene como clientes locales a las siguientes embotelladoras: Lindley, ELSA, Rivera, Socosani, San Mateo, Kola Real, Frontera, Casinelli, Farmindustria, Elifarma, Hersil. De igual modo exporta sus productos a embotelladoras en Bolivia.

**El mercado de las bebidas gaseosas** en el Perú (excluyendo a las aguas de mesa) se estima en alrededor de US\$ 350 millones anuales. En términos de valor bruto de producción, el sector contribuye con el 1.63% del PBI manufacturero y con el 0.26% del PBI total. La producción de bebidas gaseosas ha registrado una tendencia creciente durante los últimos años. Desde 1994, el sector ha crecido a una tasa anual promedio de 10%.

A pesar de este importante crecimiento, el sector todavía ofrece un potencial relevante de expansión. El Perú es uno de los países con menor consumo per cápita de gaseosas en América Latina, 40 litros al año, muy por debajo del promedio regional de 69.2 litros anuales. No obstante, para que este potencial se materialice, sería necesario un aumento del ingreso disponible de la población.

La elevada competencia al interior de la industria y el bajo valor agregado de sus productos hacen que los márgenes de utilidad de las empresas del sector sean muy reducidos. En tal sentido, la principal amenaza que enfrentan estas empresas es que continúe la guerra de precios que desde hace unos años atrás experimenta el sector.

Dado que no se espera un incremento significativo en el poder de compra de los consumidores, es probable que la industria de bebidas gaseosas siga observando en el futuro cercano un alto grado de rivalidad interna. Ante este escenario, las empresas del sector deben concentrarse en ser muy eficientes en términos de costos.

En el caso del sector de laboratorios, su crecimiento ha sido relativo, muchos de estos negocios han migrado a otros países, quedando en el Perú las oficinas de ventas, además la fuerte competencia de cadenas de distribuidores asociados a laboratorios en otros países ha mermado el negocio.

La legislación ambiental se ha tornado muy estricta en el Perú, la planta de Alicsa tiene ahora que someterse a las normas de emisión dentro de la zona urbana de Lima (donde esta su planta), debe garantizar la inocuidad o limpieza total de los empaques, muchos de los cuales son reciclados de envases comprados a una serie de miles de pequeños proveedores, que no se caracterizan precisamente por su higiene.

No sólo han cambiado los niveles de emisión, ahora la empresa debe cumplir con los Programas ambientales del sector de industrias y presentar su plan ambiental con acciones concretas para reducir los niveles de emisión.

Alicsa es consciente de que deben darse ajustes, sin embargo no saben por donde empezar, primero el mercado de gaseosas y bebidas va llegando a niveles de crecimiento estable, debe entrarse a producir nuevos empaques, buscarse nuevos clientes, para ello se puede recurrir a la experiencia del grupo mundial.

Asimismo debe enfrentar el costo de ajustar sus procesos industriales y administrativos para cumplir con las normas ambientales, para ello se están revisando lineamientos de gestión ambiental propios y estándares internacionales. ALSA emplea actualmente el ISO 14001, sin embargo este sistema les cuesta alrededor de 1.5 millones de dólares, sin considerar que el personal debe capacitarse para enfrentar los nuevos procesos.

En Alicsa trabajan 78 personas, 60 de los cuales son operadores experimentados, 6 son técnicos mecánico eléctricos, el resto del personal es administrativo, los operadores han presentado ya una lista de requerimientos a la empresa, entre las que destacan diversos equipos de protección y seguridad de última tecnología, los que se usan en la industria competidora, en donde han trabajado muchos de los actuales operadores de la empresa.

El personal administrativo considera que el ISO 9002 es suficiente, de modo que existe cierta resistencia a un cambio de estándares, o por lo menos a complementar estándares, este personal es el mismo desde 1994, fueron considerados estables a fines del 2000, de modo que se puede decir se sienten seguros en el puesto.

ALSA exige calidad y resultados en todas sus subsidiarias en el mundo, de lo contrario la empresa puede ser vendida, ya que para ellos es una unidad de negocios más, la empresa está analizando la fuerte expansión del segmento de bebidas en envases pequeños de 250 cc, esta expansión se están dando en México, Venezuela y Ecuador y consideran que en Perú deben hacer algo urgente para tomar esos mercados.

## BUENO, BONITO, BARATO Y PEQUEÑO: TELEFONOS MOVILES

*A* comienzos de los años noventa, para obtener una línea telefónica, el usuario tenía que esperar meses e incluso años. El sector telecomunicaciones mostraba tecnología desactualizada, la calidad del servicio era mala, los precios estaban distorsionados - en muchos casos, eran artificialmente bajos - y, por consiguiente, el sector se encontraba descapitalizado y afrontaba constantes pérdidas y problemas laborales.

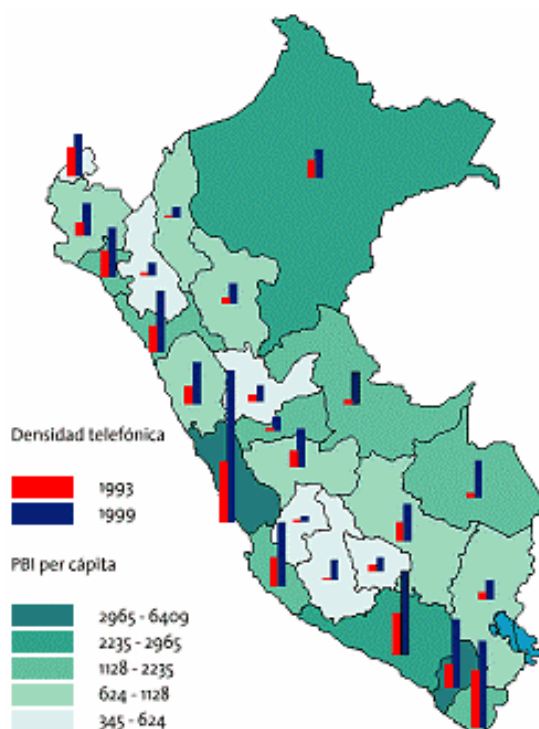
### I. Antecedentes de la Telefonía.

En 1993 las empresas estatales, Compañía Peruana de Teléfonos CPT y Entel Perú, contaban con la penetración telefónica (PT) mas baja de la región, llegando a 2.94%, mientras que en Ecuador era de 5.31%, asimismo en Bolivia alcanzo el 3.04%, ni que decir de Chile, Argentina, Brasil y EEUU con 11.01%, 12.29%, 7.51% y 57.38%, respectivamente. Evidentemente, se tenía que hacer algo. La opción fue privatizar la CPT y Entel Perú con el objeto de incrementar la PT y así llegar con el servicio a más personas.

En 1994 Telefónica de España adquirió un paquete accionario mayoritario de CPT y Entel Perú por 2,002 millones de dólares. Desde entonces, además de lo pagado, Telefónica ha invertido 3,386 millones de dólares.

En 1998, el sector peruano de telecomunicaciones había expandido sus redes en aproximadamente 167% en comparación

con 1993 y la densidad telefónica (es decir, el número de teléfonos por cada 100 habitantes) se había incrementado de 2,94 a comienzos de 1993 a 7,8 en 1998.



Este crecimiento, sin embargo, fue heterogéneo: fue mucho mayor en los departamentos con mayores ingresos. En el mapa adjunto vemos, a través de barras azules y anaranjadas, que Telefónica concentra una importante parte de sus esfuerzos de cobertura en los departamentos con mayor PIB per cápita (los que tienen tonalidades más oscuras).

En cuanto a cobertura, calidad y tecnología, se ha experimentado una mejora considerable. En 1998 Telefónica del Perú superó las metas establecidas en el contrato de concesión con el gobierno peruano. Al mismo tiempo, se ha registrado un significativo incremento en el acceso a telefonía básica (ver Cuadro 1, en el anexo).

## II. Evolución de la Telefonía Móvil.

En 1998 se produjo un estancamiento del mercado de la telefonía fija, dada la situación socioeconómica y los bajos ingresos de la población, sobre todo en provincias, lo cual limitó el desarrollo o crecimiento de las líneas telefónicas fijas.

Por otro lado la **telefonía móvil** se expandió en desmedro de la fija, así, Telefónica, que provee casi en exclusividad el servicio de telefonía fija, tiene que enfrentarse a empresas competidoras en el sector de la telefonía móvil.

Este mercado (telefonía móvil) se muestra, sin duda, como el de mayor competencia. Los operadores que se encuentran en nuestro mercado han sido muy dinámicos al ofrecer ofertas y lanzamientos para atraer a más público. De esta forma, como se puede ver en el gráfico 02 el número de líneas móviles ha pasado de 36,000 en 1993 a 1´678,000 en octubre del 2001.

Tal crecimiento se explica por factores de orden regulatorio, tecnológico y de mercado. Entre estas medidas estaban el establecimiento del sistema “el que llama paga”, la oferta del sistema “prepago” y el ingreso de competidores fuertes como Bellsouth, y TIM.

Actualmente el segmento de telefonía móvil a igualado en importancia a la telefonía fija en términos de su contribución a los ingresos totales de Telefónica con 29% (470 millones de dólares). Pasando de apenas 0.2 unidades por cada 100 habitantes en 1994 a alrededor 6.7 octubre del 2001, esto implica que este servicio ya ha superado ligeramente los niveles de densidad de la telefonía fija.

La telefonía móvil en el Perú se inició en abril de 1990 con el ingreso de Celular 2000 (Antecesora de Bellsouth), justo un año después, en abril de 1991, ingreso al mercado CPT Celular (Moviline de Telefónica del Perú), se decía que el mercado peruano sólo alcanzaba para un operador celular. Lo mismo ocurrió cuando Telefónica ingreso al mercado. Y lo mismo se dijo cuando ingresaron Nextel y TIM.

Lo que si se puede decir es que igual que en la telefonía fija, la penetración de la telefonía móvil era muy baja en nuestro país. Uno de los factores que limitaba el crecimiento del

servicio móvil era el sistema tarifario, el mismo que establecía que el cliente poseedor de un celular no sólo debía pagar las llamadas efectuadas, sino también las que recibía.

Estos inconvenientes hicieron que en 1996 el Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (Osiptel) encargado de regular el sector, establezca reglas claras para la actividad de los operadores y el cumplimiento de los compromisos pactados en los contratos de concesión. Así, se presionó al establecimiento del sistema tarifario del tipo “**el que llama paga**”. Adicionalmente, este esquema buscaba crear las condiciones adecuadas para hacer factible una tendencia a la reducción de las tarifas, especialmente en las llamadas móvil - fijo, ya que, entre otras cosas, el aumento del número de usuarios móviles permitiría alcanzar economías de escala y costos unitarios menores. A pesar del esquema implantado, la masificación del servicio de telefonía móvil no llegó sino a partir de la introducción de la modalidad **pre-pago** por Bellsouth. Este producto, introdujo un mayor grado de flexibilidad y poder de decisión de los usuarios móviles sobre su consumo.

Así, se incorporaron gradualmente al mercado grupos sociales que antes no accedían al servicio, siendo por ejemplo este el caso de profesionales técnicos independientes (electricistas, gasfiteros, albañiles, etc.), que utilizaban los terminales principalmente para recibir llamadas y ser ubicados por sus potenciales clientes. Adicionalmente, un alto número de jóvenes empezó a utilizar teléfonos celulares. Los nuevos grupos de clientes que se incorporaron al mercado no solo provenían de otros niveles socioeconómicos (C y D), sino también de nuevas áreas geográficas, ya que los operadores iniciaron su expansión a provincias a partir de 1998.

Hasta 1999, el mercado de telefonía celular mostraba una estructura duopólica, lo que evidentemente limitaba la competencia. Sin embargo, en 1999 ingresó Nextel del Perú brindando el servicio de radio troncalizado digital, telefonía móvil y buscapersonas.

Posteriormente, en el año 2000, se entregó en concesión una tercera banda celular (Sistema de Comunicaciones Personales o PCS), la cual fue otorgada a Telecom Italia Mobile (TIM). Este proveedor empezó a operar el 2001, usando la tecnología GSM (Global System For Mobile Communications), su política se basó en brindar una mayor libertad a sus clientes al prestarle su servicio sin la necesidad de firmar contratos que los obligasen a mantener una relación por un plazo fijo. Siendo su mercado objetivo primario los jóvenes y estudiantes.

El mercado de telefonía móvil incorporaría entre 500 mil y 600 mil nuevos usuarios el 2001, con lo que se aproximaría a los tres millones de abonados, considerando que en la actualidad hay registrados 2.3 millones de clientes del servicio celular, de los cuales el 63% corresponde a Telefónica Móviles, 24% Bellsouth Perú, 7% TIM y 6% Nextel.



A pesar del rápido crecimiento del sector aun nuestro mercado tiene mucho por crecer, tanto en densidad telefónica como en cobertura por parte de los proveedores de servicios de comunicación móvil.

### **III. Nuevos Beneficios.**

La expansión de la telefonía móvil permitió llevar este servicio a nuevas áreas geográficas y niveles socioeconómicos que antes no tenían acceso al mismo. Los nuevos operadores están expandiendo sus servicios hacia el interior del país. Así, en provincias la tasa de crecimiento de líneas móviles llegó al 52% en 1999, cifra muy superior a la alcanzada en Lima (37%). No obstante, Lima y Callao aún concentran la mayor cantidad de líneas telefónicas móviles en servicio (78%).

El aumento de la competencia se ha evidenciado en una continua tendencia a la baja en las tarifas, lo que también tiene que ver con la reducción en los cargos de interconexión a la red de telefonía fija. Este hecho también ha sido reforzado por el incremento de clientes con bajos recursos que consumen muy poco. (Grafico 4)

### **IV. Análisis Competitivo del Sector Telecomunicaciones**

#### **Poder de Negociación de Clientes.**

En términos generales, se puede decir que la importancia de esta fuerza competitiva es moderada, ya que existe un alto número de clientes en este mercado y con una clara tendencia de crecimiento hasta el momento. Todos los clientes, además, tienen un tamaño muy pequeño en comparación a las ventas totales de las empresas operadoras. No obstante un factor que da cierto poder a los clientes es que estos tienen un alto grado de sensibilidad con respecto a los precios y un muy bajo nivel de fidelidad, lo que implica la amenaza potencial de que opten por cambiar de operador. Esta amenaza ha aumentado tras la introducción de los sistemas pre-pago y sin contrato. En este sentido, los clientes que enfrentan mayores costos de transacción para cambiar de operador son los que firman contratos tradicionales. Al margen de esto, siempre hay un costo por cambiar de proveedor puesto que ello implica cambiar de número telefónico. Por ello, un paso importante para aumentar la competencia en el mercado de telefonía móvil sería la introducción de la portabilidad numérica, mediante la cual un usuario mantendría su número telefónico móvil al cambiar de operador.

#### **Poder de Negociación de Proveedores.**

Dado el gran tamaño de los operadores de servicios de telefonía móvil a nivel mundial, los proveedores de equipos telefónicos muestran un alto grado de dependencia con respecto a éstos. En este sentido, las grandes empresas de telefonía móvil han logrado reducir

sustancialmente los márgenes de sus proveedores debido a su alto poder de compra. En general, los proveedores no han respondido de forma agresiva con respecto a ello debido a que tienen temor de ser excluidos del mercado en el futuro, ya que tienen puestas sus esperanzas en el desarrollo de la telefonía móvil de tercera generación. Por otro lado, a diferencia de lo que sucede en otros sectores, en este, los proveedores enfrentan dificultades para integrarse verticalmente con empresas operadoras, ya que para ello se requiere comprar una licencia de uso del espectro, al margen de que pueden enfrentar restricciones regulatorias.

A nivel individual, las empresas enfrentan situaciones diferentes en términos del poder de negociación con sus proveedores de acuerdo a la tecnología que utilicen. Por ejemplo en el caso de las tecnologías TDMA (Time Division Multiple Access), CDMA (Code Division Multiple Access) y especialmente, IDEN (Integrated Digitally Enhanced Network), existe una menor cantidad de proveedores, por lo que el poder de negociación de los mismos se ve, en cierta forma, fortalecido. Por otro lado, en el caso de los proveedores de equipos GSM (Global for Mobile Communications), su poder de negociación es menor debido a que existe una gran cantidad de ellos y un alto nivel de competencia entre ellos.

#### **Rivalidad Interna.**

Existe un elevado nivel de competencia móvil-fijo y móvil-móvil, que son en las que los clientes muestran una mayor sensibilidad. Actualmente, las empresas que operan en el sector brindan diversos y planes con el fin de segmentar a sus clientes de acuerdo a sus características socioeconómicas y a sus necesidades particulares. Cabe mencionar que las tarifas cobradas por las llamadas fijo - móvil son determinadas libremente por los operadores móviles y, dado que los clientes son poco sensibles a estos precios, esta es en la actualidad su actividad más importante como fuente de rentabilidad. Tal como se ve en el cuadro 2 la diferenciación en tarifas fijo-móvil no es significativa en el caso de las llamadas en horario normal, aunque si en el horario reducido.

Por otro lado, como potencial de generación de rentabilidad se encuentran las llamadas móvil-móvil, especialmente si se utilizan terminales de la misma empresa, ya que en dicho caso no se deben pagar cargos por interconexión a la empresa competidora.

Adicionalmente, otro de los factores que influyen en la competencia entre las operadoras es la calidad y el precio de los terminales que ofrecen. Sobre ello, TIM utiliza la tecnología más difundida a nivel mundial lo cual es una ventaja, ya que existe una mayor variedad de calidades y precios en los terminales que soportan tecnología GSM.

En el futuro, a medida que el mercado se vaya saturando se espera que aparezcan nuevos servicios, especialmente aquellos orientados a empresas, tales como la posibilidad de brindar

tarifas planas o importantes descuentos para terminales de un mismo operador. Este es un nicho de mercado en el que actualmente Nextel goza de una gran ventaja.

#### V. El mercado local

El aumento de la competencia en el sector de telefonía móvil, así como las exigencias cada vez mayores de los clientes, ha ocasionado la disminución de las ventas de Telefónica en los últimos años, reduciendo así su participación en el mercado. De continuar con esta situación la empresa española puede perder el liderazgo que ha mantenido hasta ahora y lo que es peor perder la imagen que los clientes tienen de ella, la cual es vista como una empresa que ofrece la mejor opción al momento de adquirir un celular.

Recientemente se desarrolló entrevistas a los representantes de las agencias de telefónica, que se dedican a la venta y activación de celulares, para evaluar que estaba ocurriendo en la venta de estos equipos. Los resultados fueron los siguientes:

Los clientes son cada vez más exigentes, buscan un celular que cumpla múltiples funciones, y esto es lo que los inclina a comprar equipos de la competencia, esto se observó claramente cuando la empresa TIM ingreso al mercado. Los celulares que ofrece TIM, son mucho más pequeños y con mejores diseños que los de Telefónica, por lo que muchas personas compraron estos equipos, especialmente el segmento joven del mercado; y las ventas de la mencionada empresa crecieron aceleradamente, aún cuando esta no tenía tanta cobertura como ahora.

Uno de los problemas que tiene TIM es la poca cobertura, pues hasta hoy existen problemas para ingresar las llamadas en las ciudades como Cajamarca y Trujillo, ya que el equipo funciona bien en el centro de la ciudad, mientras que en los alrededores se pierde la señal y el celular se desactiva automáticamente.

TIM ofrece servicios específicamente para jóvenes como es "Blah", el cual permite a los usuarios chatear con personas de otros países, registrarse con el perfil que el quiera y así también elegir el perfil de las personas con las que se desea chatear. Así tenemos que TIM ofrece opciones de Internet, como envío de mensajes desde el celular a correo electrónico, que hasta entonces ninguna empresa ofrecía. Es por ello que la nueva tecnología y la variedad de diseños en cada uno de los celulares llevó a que TIM tuviera tanta acogida en el mercado y que pusiera en alerta a Telefónica, la cual no se había visto afectada tan fuertemente por la competencia hasta ese momento, ni aún cuando ingresó Bellsouth al mercado.

Uno de los problemas de producto para Telefónica es que su servicio de envío de mensajes de texto y correo electrónico, sólo lo tenían los celulares post pago, es decir los clientes que

pagan a partir de treinta dólares mensuales, mientras que en TIM los clientes pueden acceder a todas las funciones del equipo y disponer del crédito con el servicio que mejor le convenga.

Telefónica trata de contrarrestar estas fallas de su producto implementando promociones, lo cual ha hecho que en los últimos meses sus ventas crezcan. Estas promociones están orientadas hacia fechas especiales como el Día de la Madre, el Día del Padre, Fiestas Patrias y Navidad.

Sin embargo, la situación económica del país, hace que la población sea muy sensible al precio, esto se ve reflejado en las cuotas de ventas de la empresa, donde se muestra que el celular más vendido en telefónica es el Samsung 700, seguido del Audiovox 135 y el Motorola T- 182 cuyos precios oscilan entre 210 y 350 nuevos soles, que son los equipos más baratos.

Otro factor muy importante que determina la compra entre un equipo u otro, y que de cierto modo orienta al consumidor hacia un proveedor u otro es el tamaño del teléfono móvil; los clientes buscan un celular cada vez más pequeño, ya que es más práctico y cómodo afirman los representantes de ventas, que son las personas que tienen contacto con los clientes.

#### **Plan de pago al momento de la compra de un celular de telefónica:**

**Prepago:** Es la opción de compra preferida por los clientes y una prueba de ello es que los celulares más vendidos son de esta modalidad, la cual consiste en que el cliente paga el total por el equipo que adquiere, sin firmar ningún contrato con la empresa, claro está que al escoger esta opción no hay ninguna garantía por pérdida o robo del equipo y de querer realizar llamadas, sólo las podrá efectuar activando una tarjeta prepago.

**Plan control:** Este le permite al cliente poder controlar el número de llamadas, que desea realizar, relacionándola con el monto que desea pagar mensualmente, por ejemplo si un cliente está en plan 30, quiere decir que él podrá efectuar llamadas y mensajes, hasta que alcance los treinta dólares que el cliente ha solicitado a la empresa que le facture, esta es una manera más segura para el cliente de controlar sus llamadas, ya que muchas veces, llegan los clientes a reclamar a las agencias, porque ellos contaban con que iban a pagar por ejemplo, veinticinco dólares , pero cuando reciben el recibo se dan con la sorpresa de que el monto es mucho mayor. Este plan tarifario beneficia a ambas partes ya que el cliente cumple con sus pagos, por que puede controlar sus llamadas y organizar sus deudas y a la vez beneficia a Telefónica por la puntualidad en el pago de los clientes reduce el índice de morosidad. Ver anexo, Tabla No 1

#### **Características similares de los Clientes, que compran un equipo común:**

Según los representantes de ventas, cada equipo celular es comprado por un segmento de la población, teniendo en cuenta el nivel de ingresos y ocupación, principalmente:

♦ **Celular Samsung 700 y Audiovox 135:**

Así tenemos que estos equipos de menor precio son adquiridos por las personas que ofrecen servicios, como los gasfiteros, electricistas, taxistas los cuales no buscan un celular de última generación, sino sólo un medio que les permite que sean ubicados rápidamente por sus clientes. Todos los equipos se hallan dentro del plan prepago.

♦ **Nokia 3280, Motorola T-182 y LG- 710:**

Este celular es comprado por los estudiantes, que al igual que los primeros obtienen este equipo, en plan prepago, de tal manera que no estén atados por los contratos de un año, sino que pagan el total del equipo y si desean efectuar llamadas, activan el crédito por medio de tarjetas. En el caso del Nokia las ventas de este equipo han disminuido, ya que es el de mayor tamaño en comparación con los otros dos que tienen precios similares.

♦ **Samsung N- 105:**

Sus clientes son los dependientes, es decir las personas que laboran para una empresa, por lo general se realizan contratos con las empresas y se les descuenta a los trabajadores el pago de celular por planilla. Este es un equipo de un precio mayor que los anteriores por lo que muchos de los dueños son personas que ocupan cargos administrativos dentro de las empresas, con un ingreso superior y están dentro del plan pospago

♦ **Star Tac 7860 y Vader 8160:**

Estos equipos son comprados por personas de un nivel e ingreso superior (NSE A), ya que son los mejores equipos de telefónica, tienen garantía y lo compran los ejecutivos de las empresas, como gerentes y dueños, los cuales requieren de un celular con muchas funciones y con línea abierta, es decir se le factura al usuario todas las llamadas que haga desde su celular, sin restricciones.

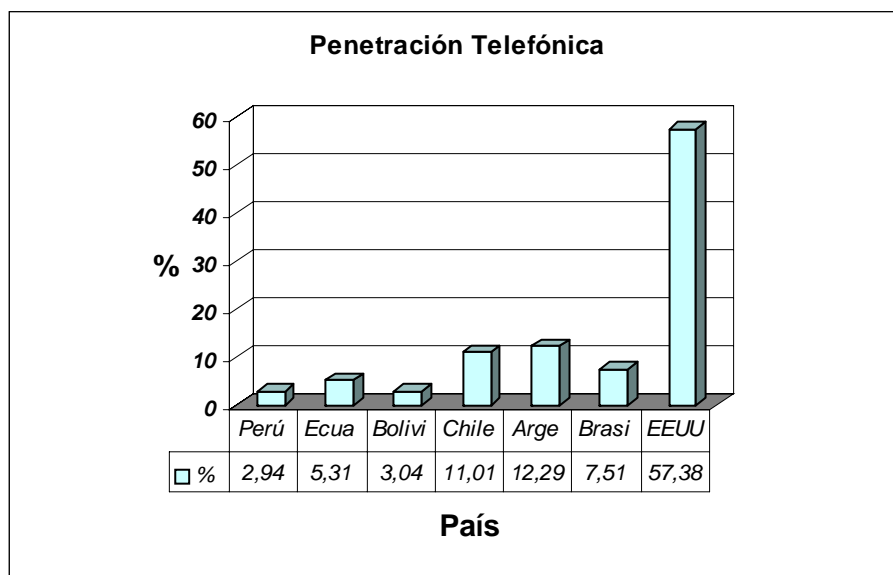
Uno de los problemas que ha tenido recientemente Telefónica, es que al introducir al mercado el nuevo teléfono móvil, modelo *Epsilon*, que tenía un precio muy alto (US\$ (800 aproximadamente), pero por su diseño, tamaño y funciones, fue comprado por el segmento ejecutivo. Poco tiempo después de haber sido lanzado al mercado y luego de que muchas personas lo había adquirido este pequeño equipo empezó a presentar muchos problemas de funcionamiento como comunicaciones entrecortadas y no recepción de mensajes de texto. Todo ocasionó fuertes reclamos por los clientes de un segmento poco sensible al precio pero si a la calidad y al valor percibido. Además, habían pagado mucho por este equipo y tenían un contrato de un año con la empresa, ya que este equipo sólo se vendía con plan contrato. Ante esta situación telefónica introdujo en el mercado un nuevo equipo con la misma marca,

pero mejorado, pues contaba con un botón similar a un mouse de computadora, el cual permitía un acceso directo al menú del equipo. El nuevo equipo fue ofrecido al mismo segmento con éxito, muchos empresarios lo compraron ya que era de menor tamaño que el Star-Tac y con un precio similar. Luego de esto el celular siguió reportando muchos problemas lo que llevo a que los clientes, cambiaran de proveedor. El cambio de esas personas se diseccionó en mayor medida hacia Bellsouth y quedaron muy descontentos con Telefónica ya que se sentían estafados, por que si bien el equipo era muy atractivo por su tamaño y de muy buen diseño; este presentaba problemas en funciones básicas que cualquier celular de menor precio cumplía eficientemente. Esta situación fue muy bien aprovechado por Bellsouth captando a los usuarios insatisfechos, mientras que Telefónica se vio obligada a desaparecer este modelo del mercado definitivamente.

Anexos.

#### ANEXO 1

GRAFICO 1: PT EN 1993 DE LA EMRESAS ESTATALES DE TELFONIA.



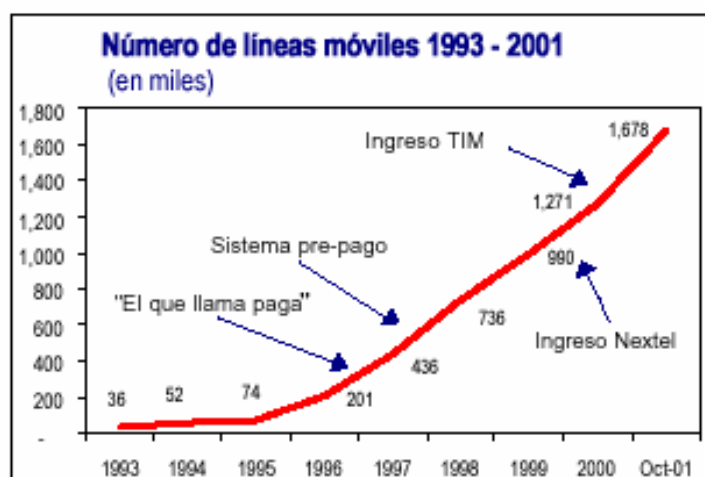
Fuente: Business Marzo-2002

**CUADRO 1**  
**Antes y después de la privatización**

Indicadores	1993	1998
Número de teléfonos fijos (miles)	660	2 012
Número de celulares (miles)	50	735
Densidad de teléfonos fijos (cada 100 habs.)	2,94	7,8
Densidad de teléfonos móviles (cada 100 habs.)	0,2	3
Tiempo promedio de espera	118 meses	45 días
Costo de conexión de línea telefónica	US\$ 1 500	US\$ 170
Número de teléfonos públicos	8 000	43 000
Digitalización de la red	33%	89%
Fibra óptica	200 km	3 000 km
Localidades con servicio telefónico	1 450	3 000
Ciudades con telefonía móvil	7	117
Empresas del sector	12	172
Empleo en el sector	13 000	34 000
Telecomunicaciones como % del PBI	1,2	2,3

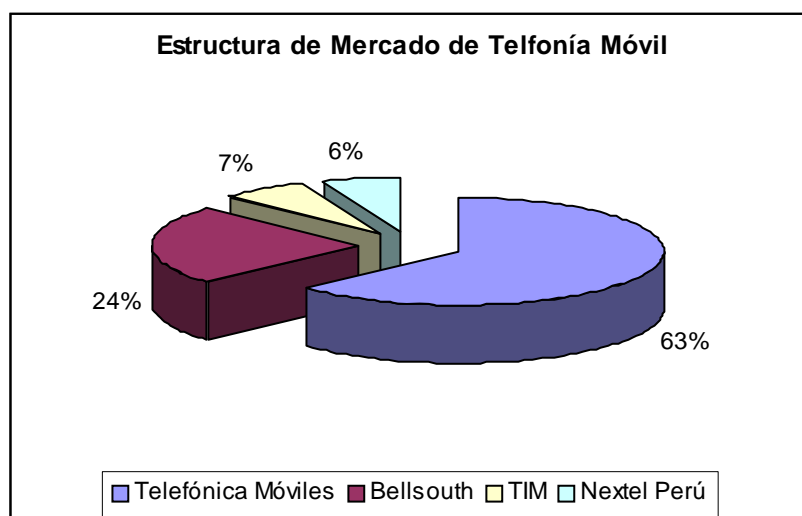
Fuente: Osiptel

**GRAFICO 2**



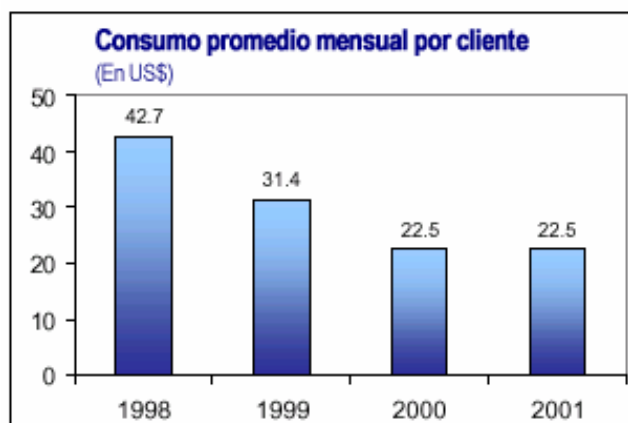
Fuente: Reporte Sectorial BWS

GRAFICO 3



Fuente: Osiptel

GRAFICO 4



Fuente: Osiptel

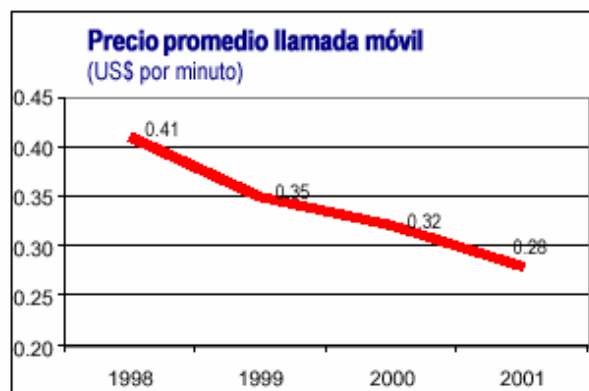
CUADRO 2

<b>Tarifas por minuto fijo-móvil</b> (En S/. Incl. IGV)		
	<b>Horario normal</b>	<b>Horario reducido</b>
Telefónica	1.02	0.61
BellSouth	1.03	1.03
Nextel	1.00	1.00
TIM	0.95	0.56

Fuente: Osiptel

GRAFICO 5





Fuente: Osiptel

Tabla No 1

Características de los clientes que compran un equipo en común

Tipo de Equipo Modelos	Clientes	Precio Prepago	Inicial Plan Control	de Abono durante un año(\$)
<i>Samsung 700</i>	Técnicos, taxistas, gasfitero.	\$/. 210.00	No hay plan control	Sólo con tarjeta
<i>Audiovox 135</i>	Personas que ofrecen servicios	\$/. 290.00	No hay plan control	Sólo con tarjeta
<i>Motorola T 182</i>	Estudiantes, Repres. de Vtas	\$/. 350.00	\$15.00	\$2.35
<i>LG 710</i>	Trabajadores dependientes	\$/. 350.00	\$79.00	\$15.00
<i>Samsung N - 105</i>	Trabajadores de áreas administrativas	\$/. 620.00	\$59.00	\$35.00
<i>Star Tac 7860</i>	Ejecutivos y gerentes	\$269.00	\$139.00	\$15.00
<i>Vader 8160</i>	Dueños de Empresas.	\$269.00	\$239.00	\$15.00

Fuente: Tabla elaborada con información recogida de la entrevista.

**ALAS ROTAS <sup>1</sup>**

**P**ara aumentar la profundidad de la línea de toallas higiénicas Procter & Gamble ha lanzado al mercado una nueva presentación de toalla higiénica. Procter & Gamble tiene como objetivos de mercadotecnia, los siguientes:

**OBJETIVOS**

- Elevar las ventas de la nueva Always en el mercado gracias a una buena política de comunicación y relaciones públicas.
- Posicionar a Always como la experta en la categoría de toallas higiénicas en el Perú y a Procter & Gamble como la compañía líder en el desarrollo de nuevos productos en esta categoría.
- Incentivar el crecimiento de la categoría educando a la mujer peruana en el uso de toallas higiénicas en vez de telas o métodos no recomendables.
- Posicionar el concepto de "la mujer Always, la mujer de hoy". como concepto aspiracional, y a las flexialas como una de las principales innovaciones tecnológicas del mercado.

**LANZAMIENTO DEL PRODUCTO**

El lanzamiento del producto se hizo a través de las siguientes actividades:

- El lanzamiento del producto dirigido a periodistas especializados, vendedores y prescriptores con un concepto innovador de higiene femenina.
- Distribución de un díptico informativo y didáctico diseñado para jóvenes adolescentes.
- Road show en las principales provincias del país para presentar el producto.
- Creación de una línea de atención gratuita Always que brinda asesoría para mujeres y jóvenes sobre los principales problemas de salud reproductiva femenina, la regla y el embarazo.
- Desarrollo de talleres sobre la menstruación femenina y la importancia de la higiene y el control médico durante toda la vida sexual de la mujer, dirigido a estudiantes adolescentes.
- Lanzamiento del microprograma radial Consultorio Ginecológico Always en donde se trataron temas referidos a la salud reproductiva en un lenguaje sencillo y en un tono muy cordial.

---

<sup>1</sup> Este caso ha sido elaborado en base a las siguientes fuentes :

- Diario Gestión 04/02/2003. "Toallas Higiénicas y Tampones: Mercado Innovador"
- Indecopi. RESOLUCION N° 168-97-TDC. EXPEDIENTE N° 163-96-CCD

## ANTECEDENTES

Con motivo del lanzamiento de una versión mejorada de Always Flexi Alas, Procter & Gamble decidió desarrollar una nueva estrategia de marketing y comunicaciones para reforzar su presencia en el mercado peruano y volver a liderar su segmento del mercado.

Las estadísticas indicaban el 30% de mujeres peruanas usaban toallas higiénicas frente a una mayoría que utilizaba pañitos de tela durante la menstruación, lo que aumentaba el problema de las infecciones.

## EL MERCADO

Cuando hablamos de toallas higiénicas, nos referimos a una categoría con más de 90% de penetración a nivel nacional, con precios más al alcance del bolsillo de las peruanas y con una vitrina más amplia de marcas y presentaciones.

Inicialmente este producto era sólo una toalla sin mayores atributos, pero la dura competencia y la exigencia de una protección más segura y a la vez confortable de parte de las usuarias hizo que los fabricantes pusieran de manifiesto su versatilidad al máximo; así se logró que, a través de los años se idearan una serie de características con este fin.

Inicialmente fueron las bandas autoadhesivas, primero solo una, después fueron dos, de hecho se logró una mayor fijación a la trusa lo que redundaba en mayor seguridad, pero los problemas de desbordes continuaban, así es que ingresaron las primeras toallas con canales que hacían concentrar el flujo en el centro de la toalla. Luego llegó la diferenciación entre la cubierta de tela (textura de algodón) y la de malla (textura sintética), cada una con más virtudes que la otra. Después la novedad fueron las perfumadas, flor de un día fue el éxito de esta innovación, ya que terminó convirtiéndose en una desventaja para las usuarias porque el perfume más que disimular, acentuaba el olor de la menstruación. Pero sin duda son las alas las que calaron más hondo en la preferencia del público, tal es así que en nuestros tiempos no se concibe la idea de una toalla sanitaria sin alas. Con las alas se solucionó el problema de desbordes, pero el mercado aún no estaba satisfecho, y ahora el problema era la capacidad de absorción vs. el grosor, entonces ingresan presentaciones con gel, que permiten mayor absorción en una toalla más delgada. No nos olvidemos de los empaques individuales, que brindan más higiene y practicidad tanto en el traslado como a la hora de desechar la toalla, esto seguido de las presentaciones en display o sea aquellas que se venden por unidad.

Y así cada marca desarrollaba nuevas "fórmulas" para diferenciarse de la competencia, solo por nombrar a algunas, tenemos a Serena, que en algún momento tuvo su malla permasec, tela siempre seca, ahora cuenta con sus presentaciones flocgel, adapt, etc.; mientras tanto, Mimosa tuvo su futura gel, absorgel, gel sec, etc. Nosotras se diferenció con sus rapisec y rapigel; por otro lado, Always y sus flexialas, y la lista continúa..., hay que aclarar, sin embargo, que todas estas innovaciones representaban costos más altos para el fabricante,

consecuentemente llegaban al mercado con un precio más elevado, esto ocasionó que el mercado pusiera los ojos en las presentaciones baratas, pero además obligó que los ofertantes ofrezcan cada vez más beneficios a menos precio. ¿Cómo lo hicieron? En algunos casos lanzando marcas con posicionamiento como Amiga, en otros relanzando marcas como Mi Lady, además también funcionaron las presentaciones tradicionales como la Serena Normal Alas Tela.

## CRECIMIENTO

Resulta interesante el crecimiento del mercado total de este producto, ya que solamente en Lima, durante los últimos tres años ha mostrado un aumento de alrededor de 5% por año en unidades, pero cuando hablamos de dinero, el incremento fue en menor proporción, ¿por qué? Porque el principal factor por el que este mercado se mueve últimamente es el precio, es así que las marcas con más crecimiento son las más económicas.

En cuanto a los canales de salida, tenemos que el 63% de las ventas se hacen a través de bodegas, el 7% corresponden a puestos de mercado, en farmacias se mueve el 6% y en autoservicios el 24%.

Es curioso además la performance de las marcas en los canales tradicionales versus autoservicios, ya que en bodegas, puestos de mercado y farmacias los primeros lugares en el ranking de ventas lo obtienen las marcas baratas: Amiga, Mi Lady, Serena (con su Serena Normal Alas). En autoservicios, en cambio, Nosotras y Care Free una toalla "cara" y un protector "caro" respectivamente son quienes se llevan la mayor parte de la torta.

## RESULTADOS

Luego de la campaña, Always se convirtió en el líder de su segmento, pasando del segundo al primer lugar.

Durante los cuatro meses que duró la campaña, Always se convirtió en la toalla higiénica de su sector con más presencia en los medios de comunicación, logrando una audiencia estimada en 6 millones de personas.

El díptico informativo Always desarrollado se convirtió en una importante herramienta de consulta para el público adolescente femenino. Según los resultados obtenidos en la encuesta de satisfacción, el 87% de las encuestadas consideró importante realizar nuevas ediciones del material; mientras que del sector médico, el 80% de los ginecólogos se mostró dispuesto a recibir información sobre temas relacionados a salud reproductiva.

Los mensajes utilizados destacaron como principal ventaja del producto el sistema flexialas, generando un cambio en la opinión pública respecto a los problemas de menstruación.

## PROBLEMA

El 15 de noviembre de 1996, Procter & Gamble interpuso una denuncia ante la Comisión contra las empresas Productos Sancela y Química Suiza S.A. por presuntas infracciones al Decreto Legislativo N° 691 - Normas de Publicidad en Defensa del Consumidor. Admitida a trámite la denuncia y presentados los descargos correspondientes, el 20 de enero de 1997 se llevó a cabo una Audiencia de Conciliación en la cual, sin embargo, las partes no llegaron a acuerdo alguno. Con fecha 21 de enero de 1997, Procter & Gamble se desistió de su denuncia con respecto a Química Suiza S.A., decidiendo continuar la misma contra Productos Sancela. Mediante Resolución N° 012-97-C.C.D. de fecha 18 de marzo de 1997, la Comisión declaró infundada la denuncia presentada por Procter & Gamble contra Productos Sancela. Con fecha 1 de abril de 1997 la empresa

denunciante interpuso Recurso de Apelación contra la resolución mencionada elevándose el expediente a esta Sala. Habiéndose llevado a cabo el informe oral solicitado por la denunciante el 25 de junio de 1997, el expediente se encuentra expedito para ser resuelto.

Como fundamento de su denuncia Procter & Gamble manifestó que la empresa denunciada venía difundiendo un anuncio televisivo denominado "camerino" en el cual hacía una comparación entre su producto - esto es la toalla higiénica de marca "Nosotras" - con las toallas higiénicas con cubierta de malla dentro de las cuales se encontraba la toalla higiénica identificada con la marca "Always", fabricada y comercializada por la denunciante. A mayor abundamiento, según el dicho de Procter & Gamble, a través de las afirmaciones realizadas en dicho anuncio (1) se aludía de manera directa a la toalla higiénica de marca "Always" y las mismas daban a entender a los consumidores que la toalla higiénica "Nosotras" brindaba más protección que las demás toallas y que aquella, a diferencia de las toallas con cubierta de malla, no producía irritación, siendo todo esto falso.

Como sustento a sus afirmaciones, Procter & Gamble presentó un análisis elaborado por la División de Desarrollo de Productos de la empresa Procter & Gamble Latin America, respecto al nivel de protección de las toallas en cuestión, y un estudio realizado por la empresa Apoyo Opinión y Mercado S.A., respecto al estudio de satisfacción-insatisfacción, todo lo cual permitiría concluir, según el dicho de la denunciante, que los beneficios de "mayor protección" y "no irritación" respecto a toallas higiénicas podían y debían ser comprobados de manera objetiva y no subjetiva.

En sus escritos de descargo, Productos Sancela señaló que el anuncio en cuestión "no compara la toalla higiénica "Nosotras" con otras toallas y mucho menos con la toalla higiénica "Always"... y que en dicho anuncio sólo habían "frases y expresiones referidas a la toalla higiénica "Nosotras" y a algunas de sus cualidades o atributos." En ese sentido, señaló que el hecho de haber utilizado en el anuncio en cuestión las frases "más protección" y "sin irritación" no implicaba que se estaba realizando una comparación, siendo que dichas frases, según el dicho de la denunciada, sólo constituían expresiones superlativas utilizadas frecuentemente en la publicidad de toallas higiénicas.

De otro lado, sin perjuicio de lo mencionado en el párrafo anterior, la denunciada manifestó que "aún cuando en el anuncio se afirmara que "Nosotras" brinda más protección y produce menos irritación, a diferencia de "Always", tales afirmaciones serían ciertas". Como sustento a sus afirmaciones la denunciada acompañó un análisis comparativo de las toallas higiénicas "Always" y "Nosotras" realizada por los Laboratorios Sancela Colombia y una "Investigación Cuantitativa Estudio Integral de Toallas Higiénicas" realizada por Investigadores y Consultores en Mercadeo S.A. (ICOM) en el mes de setiembre, consistente en la aplicación de un cuestionario estandarizado a usuarias de toallas higiénicas.

En la Resolución N° 012-97-CCD la Comisión consideró que el anuncio en cuestión constituía un supuesto de publicidad comparativa por lo que debía cumplir con lo dispuesto en el artículo 8 del Decreto Legislativo N° 691. En ese orden de ideas indicó que las frases "más protección" y "sin irritación" constituían una apreciación subjetiva lícita del anunciante sobre los beneficios de su producto que no contenían información concreta que pudiera ser susceptible de comprobación y que, en ese sentido, no inducía a error o confusión a un consumidor razonable. Asimismo, señaló que, atendiendo a lo expuesto anteriormente, las frases e imágenes difundidas no resultaban contrarias al principio de libre y leal competencia "ya que las toallas con malla no (habían) sido presentadas en forma generalizada como productos que (irritaban) la piel."

Con fecha 01 de abril de 1997, Procter & Gamble interpuso Recurso de Apelación contra la resolución de la Comisión manifestando que la misma (i) no se había pronunciado sobre diversas pruebas actuadas en el proceso; (ii) no se había pronunciado sobre todos los requisitos exigidos en la publicidad comparativa; (iii) no había tomado en cuenta la normatividad de Represión de la Competencia Desleal; y, (iv) había hecho una inadecuada interpretación sobre las nociones de denigración y veracidad.

De los antecedentes expuestos y de lo manifestado por la partes, esta Sala de Competencia Desleal de INDECOPI debe determinar:

- Si el anuncio materia de la presente denuncia constituye publicidad comparativa en los términos establecidos en el artículo 8 del Decreto Legislativo N° 691;

- Si el anuncio materia de la presente denuncia contiene frases o imágenes que puedan inducir a error al consumidor, en los términos establecidos en el artículo 4 del Decreto Legislativo N° 691;
- Si el anuncio materia de la presente denuncia contiene frases o imágenes que puedan denigrar a los productos de la competencia de acuerdo a lo establecido en el artículo 7 del Decreto Legislativo N° 691.

Analice el caso y plantee soluciones para el caso en función de los capítulos ( 8 y 9) correspondientes a la sesión.

## ANEXO

### Trascripción del comercial de la toalla higiénica Nosotras

En el anuncio materia del presente procedimiento, se muestra dentro de un camerino a dos modelos haciendo las siguientes afirmaciones frente a cámaras:

Modelo 1: Aquí entre nosotras, no todo está dicho en toallas higiénicas.

Modelo 2: Por ejemplo, antes para sentirme seca yo usaba esas toallas con malla en la cubierta, pero ese plastiquito en los lados uf! me irritaba la piel.

Modelo 1: Ahora para nosotras eso quedó atrás.

Modelo 2: Porque la cubierta de Nosotras es mucho más suave para esa parte tan delicada.

Modelo 1: Por eso nos da más protección sin irritación.

Modelo 2: ¿Y sabes que más? Como esta zona no es igual que esta otra, Nosotras tiene también formas distintas: ancha para adelante y angosta para atrás.

Modelo 1: Para nosotras, Nosotras plus con alas.

Modelo 2: Y Nosotras invisible, también con alas.

Modelo 1: Porque nadie conoce mejor nuestro cuerpo...

Modelos 1 y 2: Que nosotras.

TEXTO UNICO ORDENADO DEL DECRETO LEGISLATIVO 691  
NORMAS DE LA PUBLICIDAD EN DEFENSA DEL CONSUMIDOR  
NORMAS GENERALES

**Artículo 1°** .- La publicidad comercial de bienes y servicios se rige por las normas contenidas en el presente Decreto Legislativo.

La palabra "**anuncio**" debe entenderse en su más amplio sentido, comprendiendo inclusive la publicidad en envases, etiquetas y material de punto de venta. El concepto de anuncio incluye a las promociones propias de los medios de comunicación social.

La palabra "**producto**" comprende también los servicios.

La palabra "**consumidor**" se refiere a cualquier persona a la que se dirige un mensaje publicitario o que es susceptible de recibirlo.

La palabra "**agencia de publicidad**" o "**publicitario**" se refiere a cualquier persona, natural o jurídica, que brinde servicios de diseño, confección, organización y/o ejecución de anuncios y otros productos publicitarios.

La palabra "**anunciante**" se refiere a toda persona, natural o jurídica, en cuyo interés se realiza la publicidad.

La palabra "**medio de comunicación social**" se refiere a todas las empresas que brinden servicios de carácter audibles, audiovisuales y/o impresos, de acuerdo con el Reglamento y que operan o se editan en el país.

**Artículo 2°**.- Las normas deben interpretarse y aplicarse de buena fe, en armonía con los principios de la ética o deontología publicitaria generalmente aceptados.

Los anuncios deben ser juzgados teniendo en cuenta el hecho que el consumidor queda influenciado mediante un examen superficial del mensaje publicitario.

Las normas se aplican a todo el contenido de un anuncio, incluyendo las palabras y los números, hablados y escritos, las presentaciones visuales, musicales y efectos sonoros.

**Artículo 3°**.- Los anuncios deben respetar la Constitución y las leyes.

Ningún anuncio debe favorecer o estimular cualquier clase de ofensa o discriminación racial, sexual, social, política o religiosa.

Los anuncios no deben contener nada que pueda inducir a actividades antisociales, criminales o ilegales o que parezca apoyar, enaltecer o estimular tales actividades.

**Artículo 4°**.- Los anuncios no deben contener informaciones ni imágenes que directa o indirectamente, o por omisión, ambigüedad, o exageración, puedan inducir a error al consumidor, especialmente en cuanto a las características del producto, el precio y las condiciones de venta.

Los anuncios de productos peligrosos deberán prevenir a los consumidores contra los correspondientes riesgos.

*Los anuncios que expresen precios deberán consignar el precio total del bien o servicio, incluido el impuesto General a las Ventas que corresponda. Cuando se anuncie precios de ventas al crédito deberá incluirse, además el importe de la cuota inicial, el monto total de los intereses y la tasa de interés efectiva anual, el monto y detalle de cualquier cargo adicional, el número de cuotas o pagos a realizar y su periodicidad.*

*(Texto adicionado por el Artículo 3º de la Ley N° 26506).*

**Artículo 5º.-** Los anuncios no deben contener o referirse a ningún testimonio, a menos que sea auténtico y relacionado con la experiencia reciente de la persona que lo da.

La difusión de un testimonio con fines publicitarios requiere de una autorización expresa y escrita del testigo.

**Artículo 6º.-** Los anuncios deberán distinguirse claramente como tales, cualquiera que sea su forma y el medio empleado para su difusión. Cuando un anuncio aparezca en un medio que contenga noticias, opiniones, o material recreativo, se presentará de tal forma que sea reconocible como anuncio.

Siempre que una agencia de publicidad o un publicitario haya realizado un anuncio, deberá colocar en el mismo su nombre, logotipo, o cualquier otro signo que permita su clara identificación.

**Artículo 7º.-** Todo anuncio debe respetar la libre y leal competencia mercantil.

Los anuncios no deberán imitar el esquema general, el texto, el eslogan, la presentación visual, la música o efectos sonoros que otros mensajes publicitarios nacionales o extranjeros cuando la imitación pueda dar lugar a error o confusión.

Los anuncios no deben denigrar ninguna empresa, marca, producto o aviso, directamente o por implicación, sea por desprecio, ridículo o cualquier otra vía.

**Artículo 8º.-** *Es lícito hacer comparaciones expresas de productos, siempre y cuando no se engañe a los consumidores ni se denigre a los competidores.*

*(Texto según el artículo 5 de la Ley N° 27311).*

**Artículo 9º.-** *Los anuncios televisivos y/o radiofónicos de tabaco deben difundirse dentro de un*

*horario comprendido entre las cero horas y las seis de la mañana. La publicidad de bebidas de alto grado alcohólico y de tabaco, cualquiera que sea el medio de difusión utilizado, deben estar siempre dirigidos a adultos y no deben dar la impresión de que su consumo es saludable o que es necesario o conveniente para lograr el éxito personal o la aceptación social.*

*Los anuncios referidos a los servicios de llamadas telefónicas de contenido erótico para entretenimiento de adultos, deben estar dirigidos siempre a éstos. La difusión de este tipo de anuncios sólo está permitida en prensa escrita de circulación restringida para adultos y,*



*en el caso de radio y/o televisión, dentro del horario de las cero horas a las seis de la mañana. En todos los casos, la publicidad de estos servicios deberá indicar claramente el destino de la llamada, la tarifa por minuto, el horario en que ésta es aplicable, la identificación del anunciante y de la agencia de publicidad, de ser el caso.*

*(Texto según el Artículo 14° del Decreto Legislativo N° 807).*

**Artículo 10°.-** Los anuncios dirigidos a menores se sujetarán además a las siguientes reglas:

10.1 Ningún anuncio deberá afirmar que el producto anunciado está en forma fácil e inmediata al alcance de cualquier presupuesto familiar.

10.2 El uso de la fantasía no debe inducir a los menores a conclusiones equívocas sobre las características reales de los productos anunciados o sobre las posibilidades de los mismos.

10.3 Deben respetar la ingenuidad, la credulidad, la inexperiencia y el sentimiento de lealtad de los menores.

10.4 No deben insinuar sentimientos de inferioridad al menor que no consuma el producto ofrecido.

10.5 No deben presentar a menores en situaciones o lugares inseguros o inadecuados.

**Artículo 11°.-** La participación de los menores en publicidad deberá tener en cuenta la edad de los mismos en relación a los contenidos y características del producto o servicio promocionado.

*Artículo 12°.- Los anuncios de cigarrillos y demás productos del tabaco deben incluir en forma*

*expresa y con claridad suficiente la frase FUMAR ES DAÑINO PARA LA SALUD, ESTA PROHIBIDO FUMAR EN LUGARES PUBLICOS, según la Ley No. 25357.*

*(Texto precisado por el Artículo 1 del Decreto Supremo N° 095-93-PCM).*

**Artículo 13°.-** Tratándose del contenido de los anuncios se considera responsable a la persona natural o jurídica anunciante. En el caso de las normas de difusión será responsable el titular del medio de comunicación social.

Por ser la publicidad un servicio profesional, existe responsabilidad solidaria entre el anunciante y la agencia de publicidad, o quien haya elaborado el anuncio, cuando la infracción se encuentre en un contenido publicitario distinto de las características propias del producto anunciado.

**Artículo 14°.-** La responsabilidad por los anuncios se extiende a los elementos de fondo y de forma de la publicidad. El hecho de que el contenido o la forma sean obra, en todo o en parte, de terceros, no constituye excusa del incumplimiento de las normas.

*Artículo 15°.- Cualquier ilustración, descripción o afirmación publicitaria sobre el producto anunciado será siempre susceptible de prueba por el anunciante, en cualquier momento y sin dilación, a requerimiento de la Comisión de Represión de la Competencia Desleal, de oficio o a pedido de parte. (Texto precisado por el Artículo 53° del Decreto Legislativo N° 807).*

*Artículo 16°.- El incumplimiento de las normas establecidas por este Decreto Legislativo dará lugar a la aplicación de una sanción de amonestación o de multa, sin perjuicio de que la Comisión ordene en su caso la cesación de los anuncios y/o la rectificación publicitaria.*

*Las multas que la Comisión de Represión de la Competencia Desleal podrá establecer por infracciones al presente Decreto Legislativo serán de hasta cien (100) UIT. La imposición y graduación de las multas será determinada por la Comisión de Represión de la Competencia Desleal, teniendo en consideración la gravedad de la falta, la difusión del anuncio, la conducta del infractor a lo largo del procedimiento, los efectos que se pudiese ocasionar en el mercado y otros criterios que, dependiendo de cada caso particular, considere adecuado adoptar la omisión.*

*La rectificación publicitaria se realizará por cuenta del infractor, en la forma que determine la*

*Comisión de Represión de la Competencia Desleal, tomando en consideración los medios que resulten idóneos para revertir los efectos que la publicidad objeto de sanción hubiera ocasionado. (Texto según el Artículo 14° del Decreto Legislativo N° 807).*

**Artículo 17°.-** La reincidencia en un mismo tipo de infracción se considerará circunstancia agravante, por lo que la sanción aplicable no deberá ser menor que la sanción precedente.

*Artículo 18°.- El procedimiento para sancionar las infracciones a las normas sobre publicidad comercial se regirá por lo dispuesto en el Procedimiento Único de la Comisión de Protección al*

*Consumidor y de la Comisión de Represión de la Competencia Desleal. (Texto según el Artículo 14° del Decreto Legislativo N° 807).*

**Artículo 19°.-** *(Artículo derogado por el Artículo 17° del Decreto Legislativo N° 807).*

*Artículo 20°.- Si el obligado no cumple en un plazo de tres días con lo ordenado en la resolución que pone fin a un procedimiento, se le impondrá una sanción de hasta el máximo de la multa permitida, según los criterios a los que hace referencia el artículo 16, y se ordenará su cobranza coactiva. Si el obligado persiste en el incumplimiento, la Comisión de Represión de la Competencia Desleal podrá duplicar sucesiva e ilimitadamente la multa impuesta hasta que se cumpla la resolución, sin perjuicio de poder denunciar al responsable*

*ante el Ministerio Público para que éste inicie el proceso penal que corresponda. (Texto según el Artículo 14° del Decreto Legislativo N° 807)*

*Artículo 21°.- (Artículo derogado por el Artículo 17° del Decreto Legislativo N° 807).*

*Artículo 22°.- (Artículo derogado por el Artículo 17° del Decreto Legislativo N° 807).*

*Artículo 23°.- (Artículo derogado por el Artículo 17° del Decreto Legislativo N° 807).*

*Artículo 24°.- Las resoluciones por las que, a juicio de la Comisión de Represión de la Competencia Desleal, se establezcan criterios de interpretación de las normas sobre publicidad, deberán ser publicadas en el Diario Oficial "El Peruano".*

*Por tener cualquier persona interés material o moral en la publicidad, todas las resoluciones e incluso los expedientes en trámite estarán a disposición del público en las respectivas oficinas.*

*Cualquier persona puede solicitar copias, simples o legalizadas, de dichos documentos, con la sola obligación de cancelar previamente el costo de su expedición. (Texto precisado por el Artículo 53° del Decreto Legislativo N° 807).*

**Artículo 25°.-** Las asociaciones privadas de carácter gremial que representen a los anunciantes, a las agencias de publicidad, a los medios de comunicación social o a otras actividades relacionadas con la publicidad, pueden acreditar observadores o asesores ante las autoridades para colaborar en las labores de control. Igual facultad corresponde a las asociaciones de consumidores y a otras instituciones privadas con fines sociales.

*Artículo 26°.- (Artículo derogado por el Artículo 17° del Decreto Legislativo N° 807).*

*Artículo 27°.- (Artículo derogado por el Artículo 17° del Decreto Legislativo N° 807).*

*Artículo 28°.- (Artículo derogado por el Artículo 17° del Decreto Legislativo N° 807).*

*Artículo 29°.- A partir de la vigencia del presente Decreto Legislativo, todos los organismos integrantes del Estado quedan impedidos de aplicar sanciones en materia de publicidad comercial, debiendo denunciar ante la Comisión de Represión de la Competencia Desleal las infracciones a las normas de publicidad que conozcan en el área de su competencia, a fin de que este órgano proceda a imponer las sanciones que legalmente correspondan. Está prohibido el control previo de la publicidad en cualquier área o sector de la actividad económica sin excepción. La fiscalización de los anuncios, en todos los casos, sólo podrá realizarse con posterioridad a la difusión de éstos. Es nula cualquier sanción dispuesta por un órgano del Estado que contravenga lo señalado en el presente artículo. (Texto según el Artículo 14° del Decreto Legislativo N° 807).*

**Artículo 30°.-** En un plazo de 60 (sesenta) días el Ministerio de Industria, Comercio Interior, Turismo e Integración, elaborará el Reglamento de la presente Ley, el mismo que será probado con Decreto Supremo del Sector.

**Artículo 31°.-** A partir de la vigencia de este Decreto Legislativo quedan derogados los Decretos Supremos 002-81-OCI/OAJ, del 21 de abril de 1981, 007-85-COMS del 19 de julio de 1985, 026-90- ICTI/IND del 11 de setiembre de 1990, los artículos 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19 y 20 del Decreto Supremo No.036-83-JUS, y todas aquellas normas que se opongan a lo dispuesto en el presente Decreto Legislativo.

**NOTA DE EDICIÓN:** Todas las modificaciones al texto original del Decreto Legislativo N° 691 se consignan en cursiva.

## EVALUACION DE EJECUTIVOS DE VENTAS

La última semana de diciembre, Cecilia Rodríguez gerente de comercialización y marketing de MAXY FASHION, se reúne con sus gerentes zonales para evaluar el desempeño de sus ejecutivos de ventas. Las conclusiones de la evaluación son utilizadas para proponer a la gerencia general los posibles aumentos y promociones dentro del área comercial de la empresa. Se presenta un resumen de la reunión de cierre de año.

- Me parece que todos concordamos que Susana Jiménez es la ejecutiva de ventas que más ha vendido, por el hecho que la zona que se le ha entregado el presente año, es la mejor de todas. Todos los ejecutivos que han estado en la zona antes mencionada, al terminar el año, son los que siempre han liderado los resultados finales en las ventas.
- Considero que Susana ha realizado un buen trabajo, en una zona que siempre fue la mejor pero actualmente está muy deprimida, no le quitemos mérito.
- ¿Qué mérito le estamos quitando? Si Susana siempre ha sido una Ejecutiva mediocre, nunca ha sobresalido. Y el presente año por ayuda divina, ha alcanzado el primer puesto en ventas. ¡Es claro que ha sido por que se le entregó la mejor zona!
- No es verdad que sea mediocre. Como Gerente de ella, el único problema que ha tenido ha sido el año pasado, en que falleció su menor hijo, y realmente fue un desastre su rendimiento. Pero este año ha sido el reverso de la moneda.
- Bueno, estamos de acuerdo contigo. Pero todos los ejecutivos concuerdan en que ha sido sólo por que atendió la mejor zona. Existen otros prospectos para un ascenso, que tienen más regularidad en su trabajo.
- Este comité de Gerencia no puede supeditar sus decisiones a lo que puede ser mejor para los empleados. Tenemos que premiar al mejor. Y eso lo decidimos nosotros, pues la Gerencia General va a proceder de acuerdo a nuestro informe.
- Entonces centrémonos en las cuotas de ventas simplemente y el que ha vendido más, es el que se hará acreedor al ascenso dentro de la empresa. El cargo como sabemos será de supervisor de zona y tendrá que lidiar con todos los vendedores, y la mejor forma de hacerlo es restregarles en la cara que es el ha obtenido mayor venta no sólo el último año, sino de los últimos 5.
- Me parece bien tomar como referencia los últimos 5 años. Bueno pues con esa información tomaremos la decisión.

## EDITORIA LA NACION: ROLE PLAY

PARTE A

## Información Previa

**E**l objetivo de la negociación, es la pre-venta anual de publicidad para una cadena de supermercados por un volumen de 20 páginas, tamaño estándar. Tómese 10 minutos para leer el caso y preparar su estrategia personal, luego tómese 20 minutos para discutir el caso con sus compañeros del grupo y prepare la estrategia consensuada para que un representante negocie con su contraparte de otro grupo de trabajo y lograr un acuerdo (Role Play y debate). Finalmente se discutirá en la clase los acuerdos alcanzados.

## Situación

Ud. es Susana Trome, trabaja como Gerente Comercial de Editora La Nación y se reunirá en la tarde con Julio César Vong, Gerente de Compras de la Cadena de Supermercados Vong, que está conformada por más de 30 tiendas a lo largo de los principales distritos de la capital. A parte de Tiendas Vong, que está dirigido a los segmentos A y B+, pertenecen al grupo las Tiendas Terrano que están dirigidas a los segmentos B y C+.

La empresa está preparando el lanzamiento de nuevos locales en los conos norte y sur de la ciudad. Como es fácil de entender ingresará a esos mercados con la marca Terrano, no sólo por los niveles socioeconómicos sino por los estilos de vida. Como podrá apreciar Ud., es una formidable oportunidad de tener en su lista de clientes a una prestigiosa empresa, que sería la primera de ese sector comercial, por lo que le interesaría no sólo venderle publicidad a la cadena antes mencionada sino al resto que se encuentre operando en la capital y el interior del país.

Por otro lado su Gerente General, le está pidiendo casi a gritos que incremente su cartera de clientes de tal manera que se genere un crecimiento tanto vertical como horizontal.

Ud. realmente había perseguido esa cuenta durante mucho tiempo, si bien es cierto no de manera frontal, pero sí había utilizado a agencias conocidas y prestigiadas en el mercado como son VVDO, Wally Thompsons, Efectos entre otras, para que les mostraran las bondades de su medio de comunicación, que es el diario La Nación. Hasta que por fin, llegó la ansiada petición de proforma de 20 páginas a full color, en posición preferencial e impar. La cotización enviada fue de 25,000 nuevos soles por página, basándonos que el costo normal era de 30,000 nuevos soles.

El diario La Nación es un diario relativamente joven, se fundó en año 1995, pero su lectoría ha aumentado casi exponencialmente en los últimos años, debido a su línea editorial, a su ágil diagramación y a que su circulación a nivel nacional es la más eficiente de todos los diarios en nuestro país. Inclusive llega a los pueblos más remotos el mismo día, lo que no ocurre con los otros medios de comunicación escritos. Así mismo resalta su compromiso de

apoyo a sus clientes y considera que en la medida que ellos crezcan como empresa, publicarán más. Es por eso que los ayudan con notas de prensa y publirreportajes que refuercen su pauta publicitaria. Tiene un plan agresivo de internacionalización que incluye la franquicia de su producto, de tal manera que llegue a todos los peruanos que han emigrado a otros países, como son Japón y USA.

El precio cotizado a la cadena Vong es bastante interesante, porque además de incluir un bono de 2 páginas adicionales en blanco y negro para su publicidad, le han ofrecido 2 publirreportajes en los días que ellos escojan. En otros sectores como el de productos de consumo masivo, los volúmenes de compra de publicidad son mayores y llegan hasta 80 páginas, a un costo de hasta 12,000 nuevos soles, siempre que sea al contado y por supuesto se les bonifica hasta con 10 páginas adicionales y un publirreportaje semanal de sus ofertas.

Su Gerente General, le sugirió un mínimo de 15,000 nuevos soles por página y para incentivarlo le ofreció un bono de 200 nuevos soles por cada mil nuevos soles que lograba vender por encima de este precio límite establecido, algo que Ud. debe pactar en la reunión que tendrá en la tarde con Julio César Vong, Gerente de Compras de la cadena.

#### **Condiciones del Pedido de Cotización**

**Tipo de Producto:** Publicidad                      **Cantidad:** 20 Pág. de publicidad full color Preferencial

**Entrega:**            En las fechas y en la posición en que lo decida el cliente.

**Período:**            Enero - Diciembre 2007

### **PARTE B**

#### **Información Previa**

El objetivo de la negociación, es la pre-venta anual de publicidad para una cadena de supermercados por un volumen de 20 páginas, tamaño estándar. Tómese 10 minutos para leer el caso y preparar su estrategia personal, luego tómese 20 minutos para discutir el caso con sus compañeros del grupo y prepare la estrategia consensuada para que un representante negocie con su contraparte de otro grupo de trabajo y lograr un acuerdo (Role Play y debate). Finalmente se discutirá en la clase los acuerdos alcanzados.

#### **Situación**

Ud. es Julio César Vong, Gerente de compras de la Cadena de Tiendas Vong y Terrano, que está conformada por más de 30 tiendas a lo largo de los principales distritos de la capital. A parte de Tiendas Vong, que está dirigido a los segmento A y B+, pertenecen al grupo las Tiendas Terrano que están dirigidas a los segmento B- y C+. La empresa esta preparando el lanzamiento de nuevos locales en los conos norte y sur de la ciudad. Como es fácil de

entender ingresará a esos mercados con la marca Terrano, no sólo por los niveles socioeconómicos sino por los estilos de vida. Ud. ha decidido incrementar la publicidad en medio de comunicación que no sean los de siempre, o sea los tradicionales, sino que hay que utilizar la mejor forma de llegar a su público objetivo. Es por eso que decidió solicitar una proforma a un medio de comunicación escrito relativamente nuevo, pero con gran impacto en la comunidad como es el diario La Nación. Además ha recogido las necesidades de todas las tiendas que forman parte del grupo y conjuntamente con el área logística y comercial, han comenzado a evaluar los más adecuados para promocionar sus productos. La idea es publicar por lo menos una página semanal con las ofertas en cada una de nuestras tiendas. En algunos medios se realizará quincenalmente e inclusive algunos meses sólo una vez.

La cadena de supermercados ya ha firmado contrato con el diario el Comercio, al cual le solicitó 52 páginas completas a full color y este le cotizó a 18,000 nuevos soles cada una, con una bonificación de 5 páginas y un publrreportaje quincenal de sus ofertas. El contrato firmado implica un pago al contado por el servicio completo

Ud. pidió hace unos días la cotización al diario la Nación de 20 páginas a full color en sitios preferenciales y este le presento una oferta de 25,000 nuevos soles por página, un bono de 2 páginas adicionales en blanco y negro para su publicidad y 2 publrreportajes en los días que ellos escojan. Se han enterado por una de sus agencias de publicidad, que les interesa tenernos como clientes, ya que dentro de su cartera no existe ningún supermercado y les es atractivo ese sector comercial.

Además Ud. considera que su cadena de supermercado sería una vitrina interesante para la venta de los productos del diario La Nación, ya que es un diario joven que quiere expandir cada día más su mercado. Le ofrecería un espacio para que coloque un expendedor de diarios y mis cajeros se encargan de la cobranza de los mismos como cualquier otro producto. Por lo tanto este sería un punto importante que me puede generar un colateral dentro de la negociación.

Cuando discutió con su Gerente este tema, él le sugirió un máximo de 23,000 nuevos soles por página y para incentivarlo le ofreció un bono de 200 nuevos soles por cada mil nuevos soles que lograra rebajar dicho precio tope, algo que Ud. deberá acordar en la reunión de la tarde que tendrá en con Susana Trome, Gerente Comercial de Editora La Nación.

#### Condiciones del Pedido de Cotización

Tipo de Producto: Publicidad                      Cantidad: 20 Pág. de publicidad full color  
Preferencial

Entrega:                      En las fechas y en la posición en que lo decida el cliente.

Período:                      Enero - Diciembre 2007



## *Casos de Finanzas*

## AGROINDUSTRIA DE MENESTRAS

Una economía agro exportable, parece ser la meta que por esta década se trazan los líderes del país, pero esa meta enfrenta obstáculos que deben resolverse en el camino, entre ellos el poco apoyo en soporte de infraestructura al empresariado exportador y los deficientes niveles de gestión que este manifiesta.

### I. LA EMPRESA

SUPER VEGETALES EIRL (SV), esta ubicada en la Región Lambayeque, sus actividades operativas las realiza en la provincia de Chiclayo y Lambayeque, las cuales están entre las principales ciudades de la costa norte del Perú. SV EIRL es una empresa cuya actividad económica se ubica en el sector de frutas, legumbres y hortalizas. Su giro de negocio es la elaboración de frijol de palo envasado en agua y sal. El frijol de palo tiene como nombre científico *cajanus cajan*, y también se conoce como gandul.

La empresa es propiedad del Sr. Antero Arnique, quien desde 1997 maneja negocios de este tipo, anteriormente manejaba la empresa EL FREJOL EIRL, dedicada a la elaboración de productos alimenticios, lo que implica una amplia experiencia en el proceso productivo y comercial en este tipo de negocios.

El ámbito de influencia de la empresa se centra en las zonas proveedoras ubicadas desde los distritos de Túcume hasta Olmos, en la provincia de Lambayeque.

SV inicia operaciones en Julio del 2001, la empresa se encuentra en el régimen general que estipulan las normas tributarias peruanas, esta afecta al pago del Impuesto General a las Ventas y del Impuesto a la renta, principalmente. Adicional a ello debe cumplir la normatividad laboral vigente, debiendo pagar seguro social, seguros de trabajo para casos de riesgo personal y los beneficios sociales respectivos.

La empresa tiene 5 trabajadores administrativos permanentes y en las etapas de producción se incorporan a 3 trabajadores administrativos temporales. La planta trabaja con un número variable de trabajadores, los mismos que fluctúan entre 35 a 42 personas. Estos trabajadores tienen una relación laboral temporal, se les paga por horas y su requerimiento depende de la cantidad de insumos que la empresa ha logrado almacenar.

### II. LA PRODUCCION Y PROCESAMIENTO DEL FRIJOL DE PALO

Las principales empresas envasadoras de este producto son Procesadora con el 54% del mercado, seguido por Gandules con 36%, SV con 6%, Pulses Perú con 2%, Sun Packers y Congemar con 1%, las que en conjunto hacen el 99% de la producción exportada. Como consta en el cuadro 1.

El volumen exportado en el 2002, más de 11 mil toneladas, supone que la producción de frijol de palo en la campaña 2002, presentó un estimado de 13 mil toneladas (considerando un 7% de stock del año 2001), que representa aproximadamente 1,450 has sembradas de este

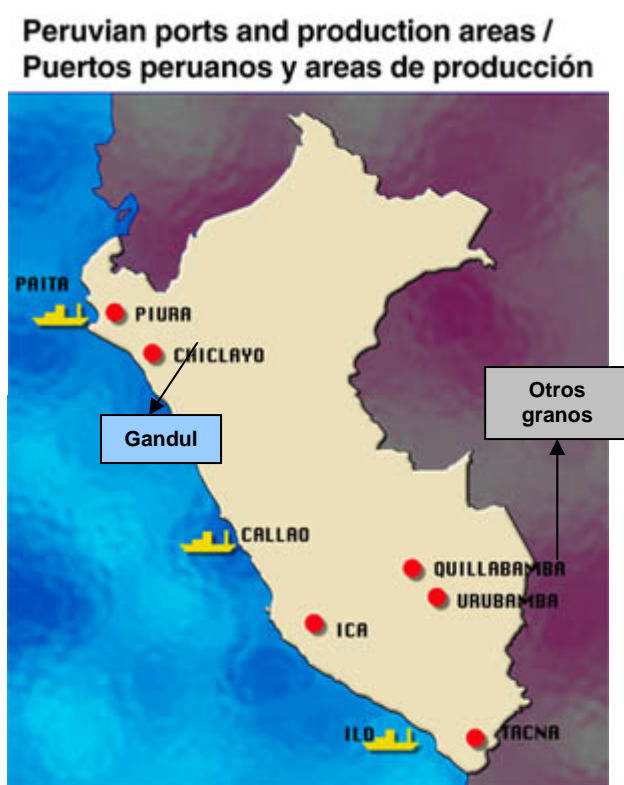
producto, principalmente en la costa norte del Perú, en donde Piura y Lambayeque son los principales productores agrícolas nacionales.

**CUADRO 1. FRIJOL DE PALO ENVASADO - EXPORTACIONES POR EMPRESA 2002**

RAZON SOCIAL	FOB (US\$)	Peso Neto (kg)	%
PROCESADORA S.A.C.	5.221.294	6.165.781	54%
GANDULES INC SAC	3.516.672	4.193.277	36%
VEG & FRUIT EIRL	542.112	719.082	6%
PULSES PERU S.A.C.	208.075	201.449	2%
SUN PACKERS S.R.LTDA	59.049	77.800	1%
CONGEMAR S.A.	57.296	65.478	1%
VINCULOS AGRICOLAS EIRL	31.640	36.558	0%
INDUSTRIAS LA SOBERANA SCRLTDA	23.373	27.285	0%
ORKLEMAN ENTERPRISES S.A.C.	20.000	9.474	0%
COMISION PARA LA PROMOCION DE EXPORTACIO	4	4	0%
<b>T O T A L E S</b>	<b>9.679.516</b>	<b>11.496.188</b>	<b>100%</b>

La producción del frijol de palo y sus salidas de exportación, se concentra del siguiente modo, ver gráfico 1:

**GRAFICO 1**



En el caso del sur del país, la producción del frijol de palo es inexistente. La producción del frijol atraviesa también ciertos problemas, a decir de los propios agricultores, tienen problemas de financiamiento, de agua (debido a la preponderancia del cultivo de arroz), de

asistencia técnica, de mejoramiento de semillas, de una ausencia de especialistas de este tipo de productos y de la falta de investigación de la universidad local. (Datos de Prompex Pro Menestras - Taller de Planificación 2000 - 2002)

### III. EL MERCADO

El mercado en donde SV, coloca el frijol de palo, se ha venido dinamizando en los últimos años, en 1994 se exportaron alrededor de 12 toneladas de producto envasado. En el año 2002, las exportaciones llegaron a más de 11 mil toneladas, representando un crecimiento mayor a 916 veces.

Entre los años 2001 - 2002, las exportaciones de este frijol crecieron en 322%, su potencial es enorme, actualmente representa solamente el 1.26% de las exportaciones agrícolas peruanas. Ver gráfico 2.

GRAFICO 2

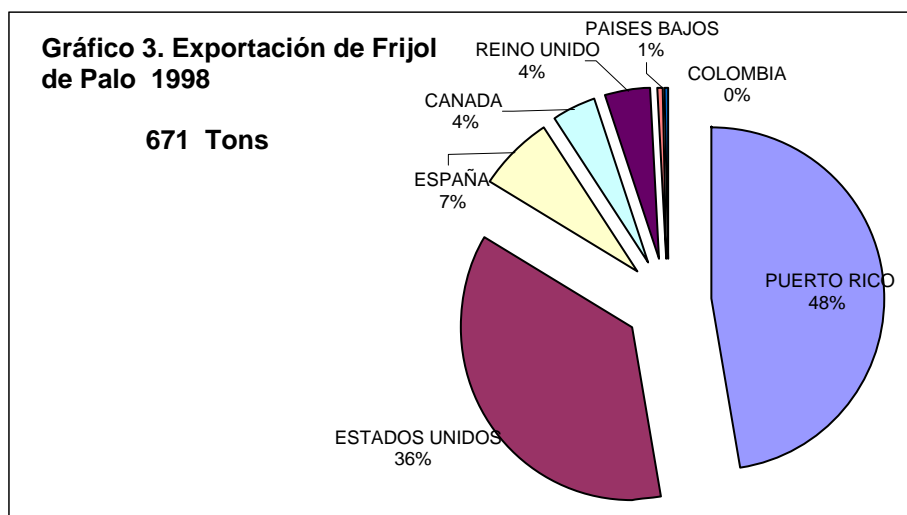


Fuente: Prompex 2003.

El dinamismo existente en los últimos años, incentivó a la producción local de frijol de palo, a inicios de los años 90 el frijol de palo era un cultivo marginal, de un mercado sumamente local, de venta en los distritos, orientado al autoconsumo y una venta reducida en los mercados mayoristas locales.

Sin embargo en la actualidad se ha pasado de un mercado en un 99% de exportación. En 1994 se tenía un mercado externo de destino, este fue Puerto Rico. En el 2002 tenemos 17 mercados.

Se pasó de una sola empresa exportadora en 1994, a tener actualmente 10 empresas exportadoras. En 1997 el 100% del frijol de palo exportado, era comprado por Puerto Rico, a la razón de 45 toneladas. A partir de 1998, el producto empieza a tener una mayor demanda y de captar nuevos mercados. Ver Gráfico 3 y el Cuadro 2.



**CUADRO 2. EXPORTACIONES DE FRIJOL DE PALO SEGÚN PAIS 2002**

PAISES	Año 2002		
	FOB US\$	Peso Neto (KGS)	% Mercado
ESTADOS UNIDOS	6,798,314.70	7,977,276.35	69.39%
PUERTO RICO	1,666,954.00	2,182,815.06	18.99%
TRINIDAD Y TOBAGO	586,776.23	662,038.17	5.76%
CANADA	134,678.10	152,671.89	1.33%
BAHAMAS	99,997.00	110,097.72	0.96%
PORTUGAL	75,695.08	73,698.00	0.64%
PANAMA	75,643.85	79,635.46	0.69%
PAISES BAJOS	73,554.86	71,125.55	0.62%
REINO UNIDO	33,475.00	37,190.00	0.32%
ANTILLAS HOLANDESA	29,453.00	34,826.10	0.30%
REPUBLICA DOMINICANA	20,339.00	20,950.80	0.18%
JAMAICA	18,189.56	18,321.46	0.16%
ESPAÑA	17,301.00	18,289.75	0.16%
BARBADOS	14,013.00	17,646.00	0.15%
SANTA LUCIA	14,013.00	17,646.00	0.15%
ITALIA	11,689.20	11,330.85	0.10%
FRANCIA	9,429.83	10,629.24	0.09%
<b>TOTALES</b>	<b>9,679,516.41</b>	<b>11,496,188.40</b>	<b>100%</b>

Fuente: Prompex 2003

Como se muestra en la información del gráfico 3 y el cuadro 2, los principales mercados para el frijol de palo se encuentran en Centro y Norte América, el principal consumidor del producto es Estados Unidos con 69% del destino de nuestras exportaciones.

La dinámica del consumo para Norte y Centroamérica ha tenido un crecimiento de más de 20 veces, entre 1998 al 2002. Esto se debe a que en 1998 Norte y Centroamérica compró 563 toneladas y al cierre del 2002 compró 11,255 toneladas.

En el caso de la Unión europea, pasó de 80.5 toneladas en 1998 a 241 toneladas en el 2002, representando un crecimiento de 3 veces lo exportado en 1998.

El mercado está en alza, esto puede tener varias explicaciones, el enorme mercado latino en Norteamérica y la fuerte demanda en Centroamérica, tradicional consumidor del producto. Además debemos destacar los mercados europeos en donde el potencial todavía es amplio, debido a que el producto encaja en la línea de naturales, frescos y aportantes a la salud.

La empresa le vende principalmente a los mercados de centro y Norteamérica, para ello veamos el cuadro 3:

**CUADRO 3. SV. MERCADO DESTINO EXPORTACIONES 2002**

PAIS	FOB US\$	Peso Neto (Kgs)	Contrib %
ESTADOS UNIDOS	215,576	278,460	39.73
PUERTO RICO	205,893	295,637	37.95
TRINIDAD Y TOBAGO	100,305	124,035	18.49
REPUBLICA DOMINICANA	20,819	21,491	3.84
<b>TOTALES</b>	<b>542,592</b>	<b>719,622</b>	<b>100.00</b>

#### IV. ASPECTOS INTERNOS

La empresa tiene las siguientes características:

- Tiene cierta integración con el productor agrario, en la práctica usa mayormente intermediarios, no se ha encontrado problemas en cuanto a la homogeneidad o calidad del producto, esto se debe a la experiencia de los agricultores con las empresas del rubro. Sin embargo persisten los riesgos en la garantía de un aprovisionamiento seguro y permanente. Se señala además que el intermediario es un ente totalmente informal, no dispone de comprobantes de pago y ello hace que la empresa asuma riesgos en la compra, frente al organismo supervisor de impuestos.
- El sistema de control es manual, de modo que la falla en la información registrada o la pérdida de esta, puede generar problemas de gestión e inclusive problemas de tipo tributario.
- En la práctica el control es llevado por el Titular Gerente del negocio, el mismo que concentra todas las funciones, lo que representaría un problema para el crecimiento empresarial. La empresa en un corto plazo ha ido creciendo, más no ha crecido o mejorado la estructura de dirección del negocio.

- La empresa permanece inoperativa durante 4 a 5 meses del año, de enero a mayo, esto arrastra un apreciable costo fijo y demanda capital de trabajo, esta inactividad debe evitarse. Para ello se puede alquilar servicios de envasado, en su efecto se debe explorar con nuevas líneas de producción para exportación e inclusive productos para el mercado local, siempre que los estudios técnicos al respecto, demuestren su viabilidad.
- La empresa para el desarrollo de sus operaciones, cuenta con los siguientes equipos para la línea de envasados: Tapadora, Llenadora de líquido, Etiquetadora, Encajonadora, Despaletizador, Tanques y Llenadora de granos. Estos equipos tienen actualmente una vida útil (depreciable) de 3 años y su valor contable es de 8,883 dólares.
- Adicionalmente se tiene, en otros modelos, los siguientes equipos: Tapadora, Llenadora de líquidos y trituradora, Intercambiador de calor, Transportador de latas, Mesa de inspección, lavadora y mangueras, Lotes de repuestos, Tanques y Bomba de agua. Estos equipos tienen un período de vida útil (depreciable) de 4 años y su valor contable es de 5,893 dólares.
- El resto del activo fijo ha sido activado al cierre del 2002, operación que regularizó el uso de activos de la empresa, su valor es alrededor de 392,769 soles (al tipo de cambio 3.51 soles por dólar de diciembre 2002). Esta operación ha sido revisada por SUNAT, debido a que la maquinaria se compró a El Fréjol EIRL (Empresa cerrada y no hallada), sin embargo SUNAT no ha encontrado infracciones en SV.
- La capacidad instalada total que generan los equipos que posee la empresa es de 4,000 cajas diarias, lo que representa un promedio de 80 a 100 mil cajas por mes (días hábiles de producción), sin embargo esto debe contrastarse con la capacidad del mercado, la misma que en opinión del gerente sería fácilmente 150 mil cajas por año, por encima tendría mayores costos de colocación.
- La empresa se ubica en un local alquilado a una entidad pública, que es la Región Lambayeque, este local se alquila desde 1997. Se considera que la probabilidad de romper el contrato es baja, de modo que no tiene mayores riesgos para el negocio. Sin embargo se recomienda conseguir un local propio, para limitar cualquier posibilidad de problemas con el local.
- Actualmente se cuenta con 9 proveedores de materia prima, los mismos que debido a la experiencia desarrollada en los últimos años, no generan mayores problemas en la calidad o características mínimas del producto.
- Se presentan diversas compras sin sustento tributario, esto significa compras sin comprobante de pago o facturas, lo que implica una menor devolución de IGV y un mayor pago de impuesto a la renta anual, afectando con ello el flujo de caja del negocio.

## V. ANÁLISIS ECONOMICO Y FINANCIERO

### 5.1. Balance

La empresa SV tiene la siguiente estructura de Balance, según el cuadro 4:

<b>BALANCE GENERAL 2002</b>	
	<b>En Soles</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>1,297,494</b>
Caja	86,958
Cuentas por cobrar	659,969
Inventarios	55,517
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	457,083
Depreciación	-13,942
Otros Activos	51,909
 <b>PASIVO</b>	 <b>151,614</b>
Tributos por pagar	1,422
Remuneraciones por pagar	6,398
Proveedores	143,795
<b>PATRIMONIO</b>	<b>1,145,879</b>
Capital Social	182,612
Aporte de maquinaria	511,473
Resultados 2001	125,406
Resultados 2002	326,388
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>1,297,494</b>

Fuente: SV EIRL

En esta información, lo que podemos concluir es que existe un enorme nivel de cuentas por cobrar, al cierre de abril el saldo por cobrar es de alrededor de 227 mil soles (aproximadamente 65 mil dólares, según el Gerente), esto supone el 34% del saldo mostrado en el balance.

En el negocio, las cuentas por cobrar tienen una duración promedio de 60 días (Datos del Gerente), de modo que podemos asumir esta información como período promedio de cobro, toda vez que no contamos con información detallada de las políticas de crédito de la empresa.



Cabe señalar que los inventarios que se tienen al cierre del 2001, se venden en los meses de enero hasta abril del 2002, lo que constituye ingreso de este período. Para fines de análisis de los resultados económicos del negocio, no se consideró estas ventas pasadas, pero sí consideramos como ingreso el stock que quedó al cierre del 2002.

Por el lado del pasivo, una cuenta importante son los proveedores, en este sentido la principal deuda al cierre del 2002, fue con METAL PREN, empresa que provee de latas. A la fecha este pasivo ha sido pagado, sin embargo es una practica del negocio cancelar los saldos de cuentas por pagar hasta en 60 días.

La empresa se financia con aportes propios en un 53%, aquí se incluye los aportes en maquinaria. El resto de recursos proviene de las utilidades acumuladas del año 2001 y 2002, las mismas que representan el 35% de los activos. Sin embargo cabe aclarar que no está considerando aquí los pagos por impuesto a la renta.

## 5.2. Estado de ganancias y pérdidas (EGP)

Según la información mostrada por la empresa, su estructura de costos y gastos, se muestra en el cuadro 5:

CUADRO 5. SV EIRL. ESTADO DE GANANCIAS 2002		TOTAL
INGRESOS		2.070.900
EXPORTAC		1.884.792
NACIONAL		113.801
Servicios	91.145	
Frijol en vaina	22.655	
DRAW BACK		72.308
<b>COSTOS</b>		<b>1.646.668</b>
MATERIA PRIMA		427.090
ENVASES Y SUMINIS		790.116
SERVICIOS DE TERCEROS		315.572
PERSONAL		113.891
UTILIDAD OPERATIVA		424.233
OTROS		97.845
TRIBUTOS		2.241
CARGAS FINANCIERAS		1.516
PROVISIONES		23.344
CARGAS EXCEP		4.308
CARGAS DIVERSAS		66.436
<b>RESULTADO NETO</b>		<b>326.388</b>

Como se visualiza en el EGP, la empresa es principalmente un exportador del producto, no se vende en el mercado local. Un 5% de los ingresos provino de los servicios de envasado prestados a otras empresas procesadoras, su importancia es pequeña, sin embargo puede ser una opción interesante para el uso de la planta en períodos de inactividad.

La presentación del EGP, no contiene detalles precisos acerca de la operatividad del negocio, es difícil discriminar personal administrativo de operativo, igual problema tenemos en el caso de los servicios, no es posible determinar la naturaleza de estos, sin embargo sabemos que pueden ser: aduaneros, servicios públicos, transporte u otros.

Los costos representan el 80% de las ventas. Adicionalmente se tienen costos diversos, pero su importancia es mínima (5% de las ventas), sin embargo estos costos por lo general no tienen sustento tributario (Datos del gerente), esta falta de sustento tributario implica un mayor pago de impuestos.

La utilidad es de 326,388 soles, que representa el 16% de las ventas, la misma que descontada de impuestos (30% de impuesto a la renta) se reduce a 11% de las ventas, alrededor de 228 mil soles (66 mil dólares).

Para analizar sólo el negocio de procesado, retiramos los ingresos por servicios y draw back, asimismo retiramos las ventas del stock 2001. También retiramos las cargas de gestión diversas y las cargas excepcionales. Éste análisis se muestra en el cuadro 6. Bajo estos cambios se determinó una utilidad neta antes de impuestos alrededor de 153,993 soles que representa el 8.6% de las ventas. Si aplicamos el impuesto a la utilidad, nos queda en poco más de 107,795 soles (31 mil dólares), que representa el 6% de las ventas.

La utilidad se reduce aproximadamente a la mitad, sólo considerando ingresos por exportaciones, de modo que es una exigencia inmediata afrontar los períodos de inactividad de la empresa.

<b>ESTADO DE GANANCIAS 2002</b>	
<b>NEGOCIO</b>	
<b>INGRESOS</b>	<b>1,800,660</b>
EXPORTAC	1,800,660
<b>COSTOS</b>	<b>1,646,668</b>
MATERIA PRIMA	427,090
ENVASES Y SUMINIS	790,116
SERVICIOS DE TERCEROS	315,572
PERSONAL	113,891
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>153,993</b>
<b>RESULTADO NETO</b>	<b>153,993</b>
IMPUESTOS	46,198
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>107,795</b>
<b>EN DOLARES</b>	<b>31,245</b>

### 5.3 Rentabilidad sobre la información anual

La rentabilidad anual se ha calculado considerando dos dimensiones, la primera es la rentabilidad del activo, para ello dividimos la utilidad neta entre el activo total, ya que en el activo se concentran todas las inversiones de la empresa. Esta rentabilidad es el porcentaje de ganancia generado por las operaciones de la empresa o del negocio.

Otra dimensión es la rentabilidad sobre el capital, para ello dividimos la utilidad sobre el capital aportado por los socios, en este caso el capital social y el aporte de maquinaria, esta rentabilidad es el porcentaje de ganancia del socio por el dinero puesto en la empresa.

El cuadro 7, muestra los indicadores de rentabilidad para la empresa incluidos todas sus actividades, asimismo muestra la rentabilidad estimada sólo para el negocio de procesado.

**CUADRO 7. RENTABILIDAD (INCLUYE IMPUESTOS)**

		EMPRESA	NEGOCIO DE PROCESADO
UTILIDAD ACTIVO	SOBRE	18 %	8 %
UTILIDAD CAPITAL	SOBRE	33 %	16 %

### 5.4 Rentabilidad con información mensual

Para arribar a una conclusión definitiva sobre la rentabilidad del negocio de envasado de menestras, se procedió a calcular los rendimientos mensuales.

Para ello se obtuvo información de contabilidad y la opinión del gerente, los resultados se detallan en el cuadro 8.

En el caso de costos en soles, se recurrió a convertirlos al tipo de cambio promedio de la fecha, los mismos que publica la SUNAT. Los datos de ingresos provienen de la empresa y fueron cruzados con Prompex, de modo que son de certeza absoluta.

En el caso de las ventas, se unió el stock que quedó en diciembre, al ingreso anual, debido a que sus ventas se darían de todas maneras en los meses siguientes.

Se consideró asimismo la venta de desecho, para no omitir ingresos de cualquier tipo, sin embargo los servicios a terceros no fueron considerados, toda vez que queremos medir los ingresos generados por operaciones propias. Estamos considerando que el personal administrativo recibe su seguro social y sus beneficios sociales respectivos, es decir gratificaciones, vacaciones y CTS.

Para el caso de suministros como tapas, etiquetas y latas, consideramos el costo de compra de estos productos, lo que figura en las notas del balance, para ello se siguió los datos de 24 latas por caja producida.

En el caso del combustible y personal se siguió los costos estimados por la empresa, en el caso del fríjol de palo se estimó en 13.5 kilos de fríjol por caja producida.

## CUADRO 8. SV EIRL

RESULTADOS ECONOMICOS 2002 POR MESES

NO SE CONSIDERA INGRESOS POR VENTA DE STOCK 2001 - NI OTROS INGRESOS (Extraordinarios)

PARTIDA 2005510000	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
<b>DATOS PREVIOS</b>													
TIPO DE CAMBIO	3.46	3.48	3.46	3.44	3.45	3.48	3.53	3.57	3.62	3.62	3.58	3.51	
TOTAL PROD. EN LATAS	0	0	0	0	0	50,400	151,200	100,800	198,816	403,200	343,776	378,816	
TOTAL PRODUCC EN CAJAS	0	0	0	0	0	2,100	6,300	4,200	8,284	16,800	14,324	15,784	67,792
PRODUCC. CAJAS						2,100	6,300	4,200	8,284	16,800	14,324	14,700	
INVENTARIO FINAL DE CAJAS												1,084	
INGRESOS US\$	0	0	0	0	0	17,109	52,001	33,392	65,047	125,304	105,820	119,241	517,914
VTAS US\$	0	0	0	0	0	17,031	51,769	33,239	64,749	124,700	105,300	109,985	
VTAS DE STOCK												8,672	
VTAS DESECHO	0	0	0	0	0	78	232	153	298	604	520	584	
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>3,647</b>	<b>3,634</b>	<b>3,650</b>	<b>3,781</b>	<b>3,772</b>	<b>17,482</b>	<b>43,032</b>	<b>30,081</b>	<b>54,695</b>	<b>106,381</b>	<b>91,630</b>	<b>101,174</b>	<b>462,959</b>
<b>COSTOS INDIRECTOS US\$</b>	<b>3,647</b>	<b>3,634</b>	<b>3,650</b>	<b>3,781</b>	<b>3,772</b>	<b>6,061</b>	<b>8,948</b>	<b>7,441</b>	<b>10,253</b>	<b>16,218</b>	<b>14,515</b>	<b>15,607</b>	<b>97,528</b>
ALQUILER	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	
PERSONAL ADM	1,040	1,035	1,042	1,047	1,043	1,465	1,444	1,429	1,409	1,411	1,423	1,452	
BENEFICIOS SOCIALES	347	345	347	349	348	488	481	476	470	470	474	484	
SEGURO SOCIAL	94	93	94	94	94	132	130	129	127	127	128	131	
SERVICIOS (media)	376	374	376	378	377	603	594	588	580	581	586	598	
DEPRECIACION (activo del 04/11/01)	212	211	213	214	213	211	208	206	203	203	205	209	
DEPRECIACION (activo del 27/03/02)				118	118	117	115	114	112	112	113	116	
ADUANAS	0	0	0	0	0	630	1,890	1,260	2,485	5,040	4,297	4,735	
TELECOMUNICACIONES (media)	578	575	579	582	580	575	566	560	553	553	558	569	
FLETE	0	0	0	0	0	420	1,260	840	1,657	3,360	2,865	3,157	
OTROS (gastos no respaldados)	0	0	0	0	0	420	1,260	840	1,657	3,360	2,865	3,157	
<b>COSTO DIRECTO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>11,421</b>	<b>34,084</b>	<b>22,640</b>	<b>44,442</b>	<b>90,164</b>	<b>77,114</b>	<b>85,567</b>	<b>365,432</b>
COSTO COMBUSTIBLE	0	0	0	0	0	567	1,701	1,134	2,237	4,536	3,867	4,262	
COSTO PERSONAL PROD	0	0	0	0	0	525	1,575	1,050	2,071	4,200	3,581	3,946	
SEGURO SOCIAL	0	0	0	0	0	47	142	95	186	378	322	355	
TAPAS	0	0	0	0	0	40	120	80	157	319	272	300	
LATAS + CAJAS	0	0	0	0	0	5,775	17,325	11,550	22,781	46,200	39,391	43,406	
ETIQUETAS (pegamento y sal)	0	0	0	0	0	395	1,185	790	1,559	3,161	2,695	2,970	
FRIJOL DE PALO VAINA	0	0	0	0	0	4,072	12,037	7,941	15,451	31,369	26,985	30,328	
<b>UTILIDAD AI</b>	<b>-3,647</b>	<b>-3,634</b>	<b>-3,650</b>	<b>-3,781</b>	<b>-3,772</b>	<b>-373</b>	<b>8,968</b>	<b>3,311</b>	<b>10,352</b>	<b>18,923</b>	<b>14,190</b>	<b>18,068</b>	<b>54,954</b>
IMP. A LA RTA	0	0	0	0	0	0	2,691	993	3,106	5,677	4,257	5,420	
<b>U. NETA</b>	<b>-3,647</b>	<b>-3,634</b>	<b>-3,650</b>	<b>-3,781</b>	<b>-3,772</b>	<b>-373</b>	<b>6,278</b>	<b>2,318</b>	<b>7,246</b>	<b>13,246</b>	<b>9,933</b>	<b>12,647</b>	<b>32,811</b>
<b>GENERACION DE FONDOS</b>	<b>-3,435</b>	<b>-3,423</b>	<b>-3,438</b>	<b>-3,450</b>	<b>-3,441</b>	<b>-45</b>	<b>6,601</b>	<b>2,637</b>	<b>7,561</b>	<b>13,562</b>	<b>10,252</b>	<b>12,972</b>	<b>36,354</b>

El kilo de fríjol de palo en vaina, se valorizó a un promedio de 0.50 soles, ajustados al tipo de cambio. Se decidió calcular el impuesto a la renta pagado, estimación que puede ser diferente a la real, debido a los gastos fuera de comprobante.

Se estimó los resultados netos de impuestos y el flujo de fondos generados, para ello se considera que la empresa genera la utilidad como un dinero disponible y genera la depreciación como un costo no desembolsado, la misma que le permite reducir su base tributaria imponible, siendo en la práctica una entrada de dinero. De modo que medimos la rentabilidad del negocio a partir de los fondos que se generan, evitamos presentar una utilidad contable y trabajamos sobre la utilidad real.

Los resultados que observamos nos indican una generación neta anual de 36, 354 dólares, que representa 126,511 soles.

En el cuadro 9 se muestran los indicadores de rentabilidad.

**CUADRO 9. RENTABILIDAD (DATOS MENSUALES)**

	NEGOCIO DE PROCESADO
FONDO SOBRE ACTIVO	10 %
FONDO SOBRE CAPITAL	18 %

Esto es finalmente los márgenes de ganancia del negocio, lo que ajusta los resultados obtenidos a partir de la información del EGP, que podrían contener costos no asociados al proceso productivo anual 2002.

A partir de la información 2003 se puede determinar el punto de equilibrio, para ello se establece como costos fijos a los siguientes:

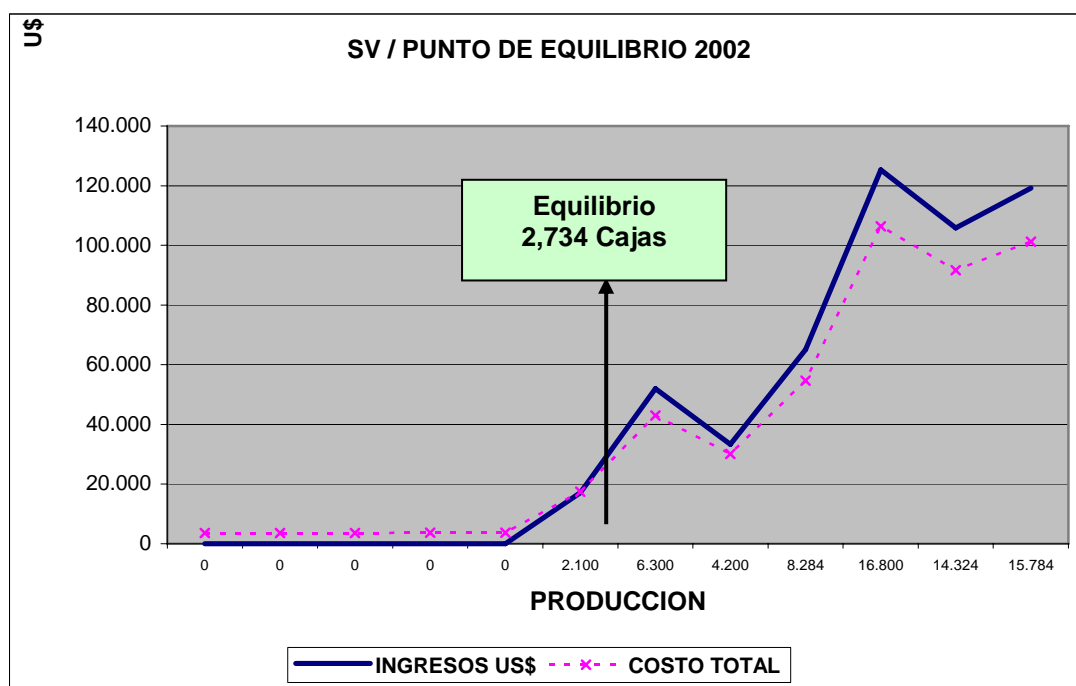
<b>COSTOS FIJOS</b>
ALQUILER
PERSONAL ADMINISTRATIVO
BENEFICIOS SOCIALES
SEGURO SOCIAL
SERVICIOS (PROMEDIO)
DEPRECIACION (04/11/01)
DEPRECIACION (27/03/02)
TELECOMUNICACIONES (PROMEDIO)

Se considera como costos variables a los siguientes:

COSTO VARIABLE
COMBUSTIBLE
PERSONAL PRODUCCION
SEGURO SOCIAL
TAPAS
LATAS + CAJAS
ETIQUETAS
FRIJOL DE PALO VAINA
ADUANAS
FLETE
OTROS

El punto de equilibrio se muestra en el gráfico siguiente, está en 2, 734 cajas, (Promedio para los meses de Junio a Diciembre) de modo que para tener operaciones rentables, se debe producir por encima de estos niveles, veamos el gráfico 4.

GRAFICO 4



### 5.5. Capital de trabajo

Como parte del estudio, hemos calculado el capital de trabajo del negocio, para ello se consideró como fuentes de capital de trabajo lo siguiente:

- **Saldo de operaciones:** El neto entre las cuentas por cobrar promedio a 60 días (se estimó las ventas diarias y se aplicó por 60 días) menos las cuentas por pagar promedio de 60 días (se estimó la compra diaria y se aplicó por 60 días), debido a que constituye el neto del financiamiento a los clientes.
- **Por Planta no operativa:** El fondo generado negativo, porque debe cubrirse con financiamiento ya sea propio o externo, esto se da en los meses de enero a junio, a partir de julio el negocio genera su propio capital.

El resultado obtenido es el siguiente:

C.T. Por planta no operativa	17.231
C. T. Saldo de operaciones	43.566
<b>Total anual</b>	<b>60.797</b>

Se requieren 60 mil dólares al año, para afrontar el proceso de producción, cabe destacar que estos datos se estiman en base a las opiniones del gerente, en la práctica pueden existir divergencias con el manejo de efectivo puesto por el propietario durante las etapas previas a la producción.

Este resultado asimismo puede mejorarse si se reducen los períodos de cobro o se buscan fuentes alternativas de ventas.

Si consideramos que en el año el capital de trabajo, representa la inversión realizada podemos medir un indicador de rentabilidad sobre el capital invertido, este resultaría:

- **Fondo generado/ Capital de trabajo: 60%**

#### 5.6. Rentabilidad ante mayor producción

En entrevista con el gerente, quedó claro que las posibilidades de expansión de la planta representaban de manera factible 150 mil cajas anuales, (12,500 cajas mensuales) por encima de ese volumen se darían mayores costos de colocación y mercadeo, de modo que consideramos este tope como fácilmente escalable por el negocio.

Bajo esta figura la utilidad pasaría de 36 mil a 85 mil dólares, lo que representa una rentabilidad sobre activos de 33% y una rentabilidad sobre el capital social de 99%.

Sin embargo, esto supone un aumento del capital de trabajo en alrededor de 134 mil dólares, los mismos que pueden reducirse si mantenemos activa la planta durante todo el año.

Obviamente existen más riesgos involucrados en el tema, sin embargo el incremento de la rentabilidad sería notable, considerando que la actual planta tiene la capacidad de 4 mil cajas diarias.

No se ha considerado aquí los costos asociados con actividades agrícolas, los mismos que la empresa realiza para cubrir sus necesidades de materias primas, para ello es necesario un estudio de los costos agrícolas y comparar con el precio de compra al intermediario, para determinar el ahorro o el costo adicional.





## ANALIZANDO ESCENARIOS EN CARTONES SA

**L**a empresa Cartones SA, fabricante de empaques de cartón, esta pensando instalar una nueva planta, para la fabricación de empaques para productos alimenticios líquidos. Para ello ha recabado los siguientes datos en dólares:

Datos del Proyecto	
Inversión en Maquinaria	200,000
Depreciación de la Maquinaria a comprar	20%
Costo variable por empaque	0.80
Costo fijo de planta (sin depreciación)	15,000
Precio de cada empaque	2.50
Producción máxima (100%)	80,000
Crecimiento Productivo	
Meta Año 1	60%
Meta Año 2	70%
Meta Año 3	90%
Meta Año 4	100%
Capital de trabajo requerido	50,000
Capital de trabajo adicional cada año	10%
Impuestos a pagar	30%

Sergio, el gerente de finanzas, ha recibido la orden del Gerente General, de preparar los análisis que permitan visualizar la rentabilidad de la nueva planta, el directorio le ha pedido que analice diversos escenarios de acción.

Se estima por ejemplo en un contexto optimista que el PBI nacional crecerá y eso elevará la demanda interna en 5% anual, lo que haría que las expectativas del sector crezcan en cuanto a penetración del producto, en este caso se estima que la meta el 1er año puede ser el 80% del mercado y ello inclusive reduciría el capital de trabajo en un 40%.

Se cree que de seguir la actual inestabilidad política el mercado permanecerá estancado, debido a las pocas expectativas de inversión, en este caso el sector comenzará a afrontar costos unitarios variables más altos, se estima que estos costos subirán en un 50%.

Si la situación se mantiene como hasta ahora, se espera que se logren los resultados previstos.

Para iniciar este proyecto se tienen las siguientes fuentes de financiamiento:

<u>Fuente</u>	<u>Monto</u>	<u>Costo Anual (%)</u>
<u>Banco Nacional</u>	<u>90,000</u>	<u>25%</u>
<u>Financiera Arizona</u>	<u>80,000</u>	<u>34%</u>
<u>Fondo de Fomento Estatal</u>	<u>50,000</u>	<u>18%</u>
<u>Socios</u>	<u>30,000</u>	<u>25%</u>

La ganancia que esperan los socios es del 25% del monto invertido, ello se refleja en el costo de oportunidad de los fondos que aportan.

El préstamo que hará la empresa, se pagará según los siguientes criterios:

<u>Fuente</u>	<u>Plazo Anual</u>	<u>Cuota Fija</u>
<u>Banco Nacional</u>	<u>4</u>	<u>Semestral</u>
<u>Financiera Arizona</u>	<u>2</u>	<u>Mensual</u>
<u>Fondo de Fomento Estatal</u>	<u>6</u>	<u>Anual</u>

El gerente financiero ha recibido, el siguiente dossier de preguntas, a ser expuestas ante el directorio:

#### PREGUNTAS DEL DIRECTORIO

1. Es rentable el Proyecto
2. Cuál será el precio mínimo a cobrar
3. Hasta que costo variable puede soportar
4. Cuál será la máxima tasa de descuento
5. Qué nivel de capacidad productiva debe usar como mínimo
6. Cuál será el punto de equilibrio para el proyecto
7. En los 3 escenarios (optimista, pesimista y normal), cómo se verá afectado el proyecto
8. El directorio desea saber unidimensionalmente la sensibilidad del proyecto, del VAN y la TIR, a cambios en el precio y el costo variable, asimismo desea saber la sensibilidad del VAN ante cambios simultáneos de precios y costos.

## FRUTAS EXOTICAS: ¿CUANTO CUESTA EL CAPITAL?

**F**rutas Exóticas SA, es una empresa que posee plantas envasadoras de bebidas no alcohólicas (gaseosas), en los países centroamericanos, estas bebidas compiten ampliamente en los mercados locales y mundiales.



En el caso peruano las marcas internacionales se han debilitado, cosa contraria a lo que sucede en los países de Centroamérica, aquí las marcas como Inca Kola, Kola Real y Concordia le hacen una guerra sin cuartel a la Coca Cola y Pepsi Cola.

Marcas peruanas como Inca Cola se venden con éxito en los mercados internacionales, de igual modo Kola Real ha logrado introducir con éxito sus bebidas en Centroamérica.

Se puede decir que el mercado de gaseosas se comporta como una industria global, cuyos fondos pueden fácilmente emitirse y colocarse en el mercado mundial.

Frutas Exóticas SA, desea colocar una planta en el norte del Perú, sus fines son penetrar el mercado ecuatoriano, colombiano y venezolano, Frutas Exóticas SA está evaluando cuánto sería el costo de capital para un proyecto como este.

Ellos han obtenido los siguientes datos del mercado norteamericano, en donde cotizan las principales embotelladoras del mundo:

<b>Empresa</b>	<b>Beta Patrimonial</b>	<b>Capitalización(blls US\$)</b>	<b>Deuda / Capital</b>
Coca Cola Enterprise	0,42	8577	3,59
Embotelladora Andina	1,15	963	0,57
Pepsico	0,73	73879	0,26
Coca Cola Company	0,36	109664	0,51
Pepsi Américas	0,48	1769	1,02
Fomento Econ. Mexicano	1,44	3972	0,43
Cadbury Schweppes	0,06	12116	0,51

La empresa también ha evaluado, que en el Perú la situación política es un poco inestable, para ello recurrió al siguiente indicador de riesgo país, al cierre de marzo de este año, el Spread - Perú - FLIRB: **5.497%**

Otro dato que obtuvo en los mercados norteamericanos fue el Bono del Tesoro Americano a 30 años, cuyo rendimiento ha sido en marzo de: **4.798 %**

La empresa ha encontrado que la tasa activa promedio en el Perú es de **10.46%**, mientras que la tasa pasiva es de **1.18%**, ambas tasas en dólares, para marzo del 2003.

Ellos han encontrado que en promedio en el mercado norteamericano el *spread* bancario llega a **3.5%** al cierre del marzo, con una tasa activa de **4.7%** anual.

La empresa tiene colocados ADRs en la Bolsa de Nueva York, en esta bolsa el Índice compuesto del NYSE obtuvo los siguientes niveles de rentabilidad al cierre de marzo del 2003: **4%**.

La empresa averiguó, que las principales embotelladoras del país poseen los siguientes niveles de resultados:

#### RESULTADOS SECTOR GASESOSAS 2002 (EN MILES DE SOLES)

<i>EMPRESA</i>	<i>ELSA</i>	<i>LINDLEY</i>
ACTIVO CORRIENTE	171.262	61.781
ACTIVO NO CORRIENTE	465.775	229.739
PASIVO CORRIENTE	73.999	77.265
PASIVO NO CORRIENTE	60.099	111.603
PATRIMONIO	502.939	102.652
UTILIDAD BRUTA	196.062	77.359
UTILIDAD NETA	-2.832	-6.143

Para este proyecto la empresa recurrirá a un volumen de deudas, esta deuda puede asumirla en Perú o pedirla en el mercado norteamericano, la empresa ha decidido no endeudarse en Centroamérica, pues sus tasas son altas. La deuda estimada es de 6.8 millones de dólares. Se espera que Frutas Exóticas SA, aporte 3.2 millones de dólares para el inicio del proyecto.

En el Perú la tasa de impuestos es de 30% anual. La deuda se amortizará de manera constante en 10 años. La inversión será 50% en edificios y 50% en planta, en el primer caso se deprecia al 10% anual y en el segundo al 20% anual.

Se estima que un riesgo promedio para este negocio en el Perú es equivalente al riesgo país. El proyecto tiene una duración de 10 años, como horizonte de evaluación.

La empresa planea tomar el 10% del mercado el primer año, esto supone 35 millones de dólares, con costos de ventas de alrededor de 60% de lo vendido y gastos administrativos fijos de 4.5 millones. A esto debe añadirse el gasto financiero y la depreciación, para estimar la utilidad neta del primer año.

## MIDIENDO RIESGOS EN CEMENTOS

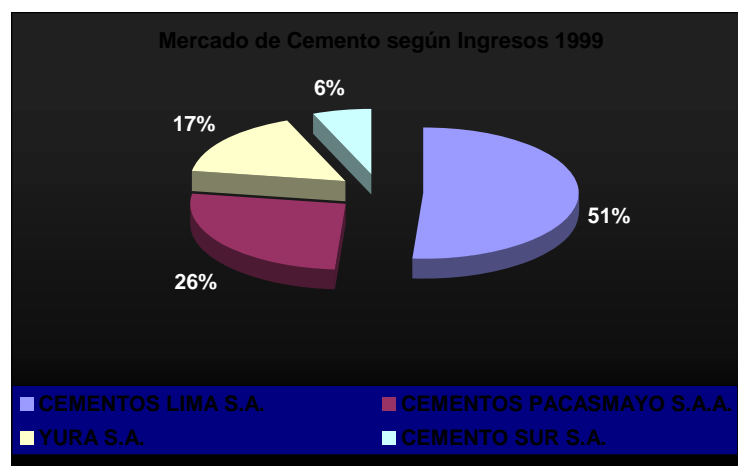
La industria de cementos en el país ha atravesado etapas difíciles en los últimos años, recién a partir del 2002, se ha venido reactivando en cierta forma, debido a los impulsos de los programas de vivienda del gobierno. Sin embargo esto también genera riesgos, como se analizará en seguida.

## I. EL MERCADO CEMENTERO

El mercado de cementos en el país es una clara muestra de industrias casi monopólicas por características geográficas, por ello encontramos liderazgos en el Centro y Sur a cargo de Cementos Lima y en el Norte a cargo de Cementos Pacasmayo. La competencia es algo bastante limitado en el sector, debido a que las barreras de entrada a la industria son poderosas, la industria de cemento esta conformada por 4 empresas principales, estas son:

- ◆ Cementos Lima
- ◆ Cementos Pacasmayo
- ◆ Cementos Yura
- ◆ Cementos Sur

La participación de las empresas cementeras en este mercado presenta la siguiente estructura, la misma que ha cambiado en sólo 3 años, debido a las estrategias de penetración en sus mercados geográficos:



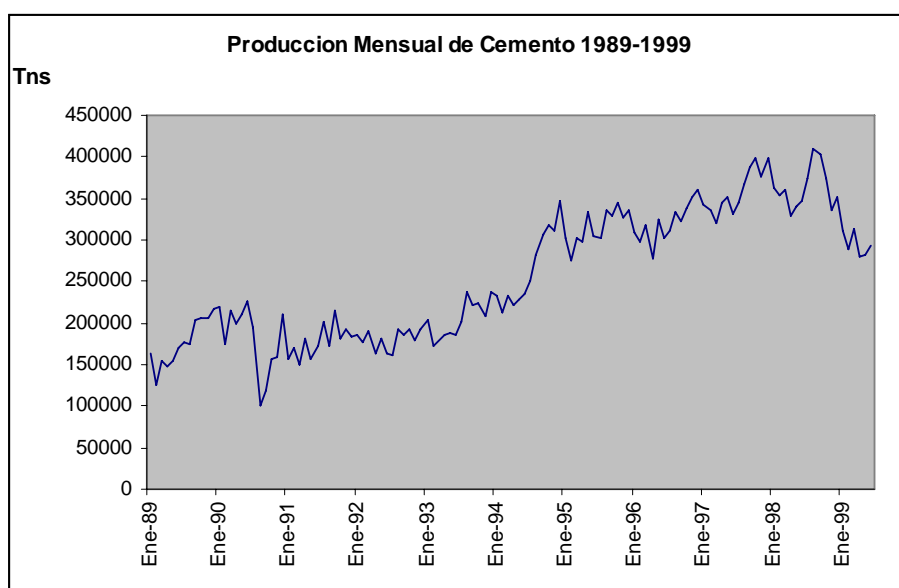
Al cierre de 1999, el líder del mercado es Cementos Lima con el 51% del mercado, Pacasmayo tiene el 26%, Yura el 17% y Cemento Sur el 6%, también tenemos a Cementos Andinos pero es una empresa con menor participación.



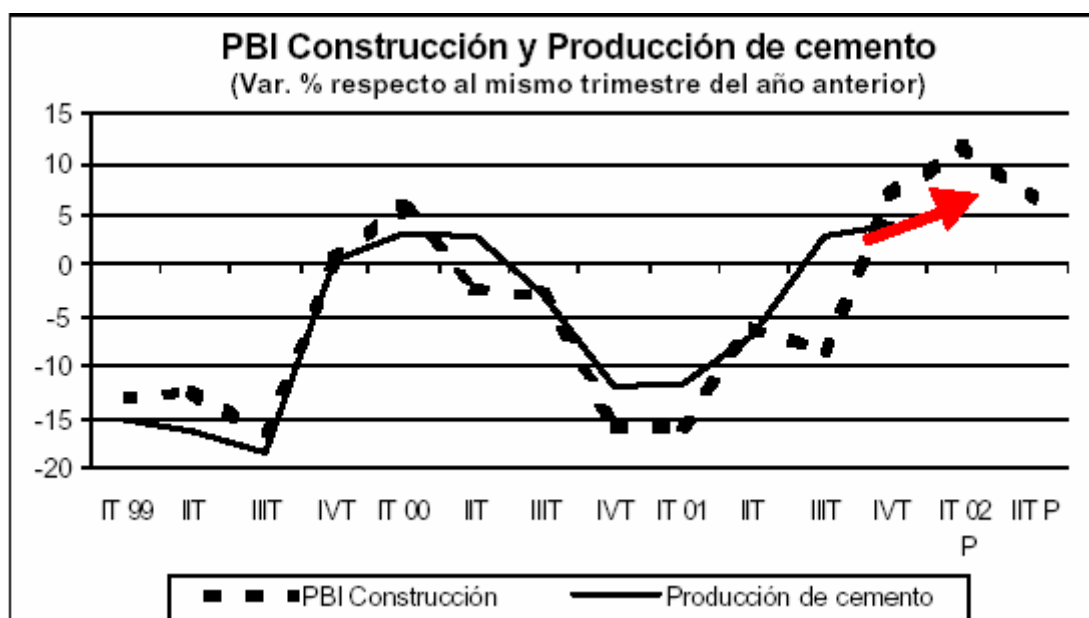
Al cierre del 2002 el líder sigue siendo Cementos Lima, seguido de Cemento Andino y de Pacasmayo.

La evolución de la industria cementera ha enfrentado fuertes problemas en razón de la aguda crisis económica existente ya que el sector se relaciona mucho con la evolución del gasto público o privado.

La producción comenzó a descender desde 1998, en que llegó a su máximo pico, esto se explica por la caída del PBI, la tendencia se mantiene decreciente, entre otras cosas, debido a la incidencia en la estructura de costos de los gastos financieros, de los combustibles que han estado subiendo paulatinamente, la caída de la demanda de vivienda y la caída del gasto público vinculado a infraestructura física o proyectos de inversión. Una oportunidad interesante, son los diversos programas del gobierno como Mivivienda, cuyas actividades e inversiones crecen anualmente.



Es de esperar a corto plazo, hablamos del año 2004, se cierre la crisis del sector, debido al lanzamiento de más programas de vivienda, a la expansión del crédito bancario hipotecario y las concesiones o programa de privatizaciones pendientes, además existe un fuerte déficit de vivienda en el Perú. A continuación información del mercado de la construcción, que permite avizorar una mejora del sector:



La industria cementera se dirige aun mercado en aparente déficit de vivienda, no sólo en Lima, sino también en el ámbito nacional, los siguientes cuadros reflejan la realidad del mercado nacional demandante de vivienda:

Distribución de la población de Lima Metropolitana

NSE	Julio 2001		Julio 2002		Ingreso promedio (US\$)	
	Hogares (miles)	Part. %	Hogares (miles)	Part. %	Julio 2001	Julio 2002
A	64.4	4.1%	60.4	3.6%	3,018	3,254
B	260.7	16.6%	283.2	17.1%	871	816
C	502.6	32.0%	453.6	27.4%	347	322
D	551.3	35.1%	508.2	30.7%	180	192
E	191.6	12.2%	351.2	21.2%	126	143
Total	1,570.6	100.0%	1,656.6	100.0%		

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado

Elaboración: Estudios Económicos - Banco Wiese Sudameris

Es notorio señalar que los sectores de ingresos medios enfrentan actualmente el mayor déficit de vivienda, configurando un expectante crecimiento futuro en el mercado:

**Tenencia de vivienda en Lima Metropolitana**  
(En porcentajes)

	2001 Total	2002 Total	Por Nivel Socioeconómico (2002)				
			A	B	C	D	E
Propia, totalmente pagada	67	67	72	68	73	65	60
Ocupada de hecho (invasión)	13	8	0	1	3	7	23
Alquilada	9	9	14	16	11	9	2
Ocupada con autorización (sin pago)	7	9	4	9	9	8	9
Propia, comprándola a plazos	2	5	10	5	4	8	5
Otras modalidades	2	2	0	1	0	3	1

Fuente: Apoyo Opinión y Mercado

Elaboración: Estudios Económicos - Banco Wiese Sudameris

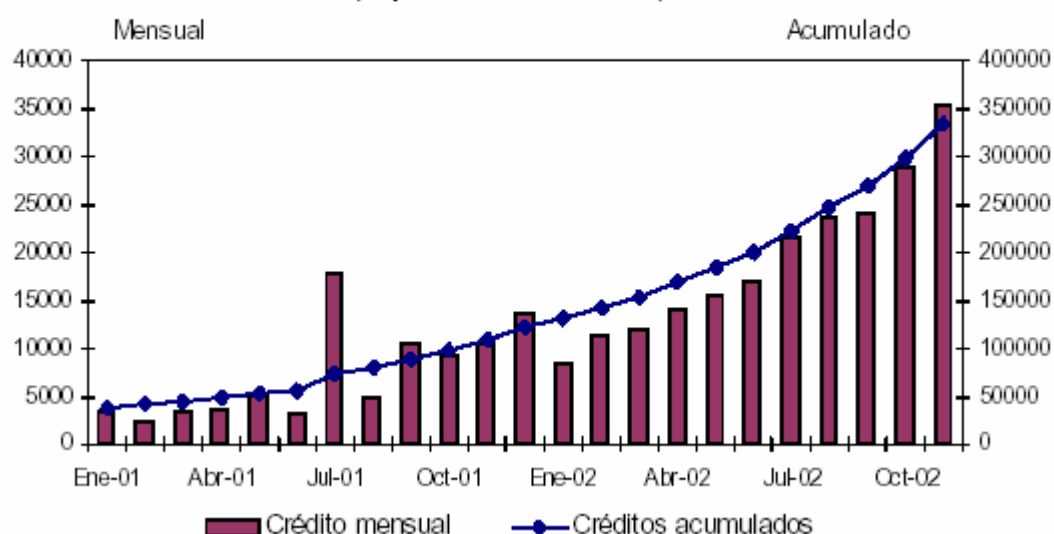
## II. ANALISIS DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS

### CEMENTOS LIMA

Las perspectivas positivas para la empresa son:

- Se espera un crecimiento en los próximos años para las ventas de la empresa, debido a que en Lima existe un fuerte déficit habitacional, en esta zona cementos Lima posee el 80% del mercado, asimismo se espera el fortalecimiento de los programas Deuda Cero, Techo Propio, Joven, Mivivienda y otras modalidades de construcción habitacional en Lima y otras provincias del país, también es importante los acontecimientos positivos relacionados a la explotación del yacimiento de Camisea y la construcción relacionada a proyectos eléctricos, mineros y portuarios. El cuadro siguiente muestra la creciente evolución de Vivienda:

### Evolución de los créditos Mivivienda (Expresados en S/. Miles)





- La empresa presenta una fuerte presencia en la zona sur y Lima, además existen los costos de transporte desde otras zonas del país y del extranjero, de modo que el mercado de Cementos Lima tiene barreras de entrada, actualmente ha tomado posición fuerte en el capital social de Cementos Andinos y evitar tener este competidor.
- Se espera paulatinamente una mejora en los costos de producción, ello se debe a las fuertes inversiones realizadas tanto en mejoramiento como en ampliación de planta, si bien esto aún no se visualiza, se dará a mediano plazo.
- Cementos Lima tiene una creciente participación en la exportación de cemento, actualmente se exporta a América Central y posteriormente se planea entrar al mercado de Estados Unidos con el cemento tipo III ( usado en este país ), lo cual puede producir desde su ampliación de planta.
- La empresa maneja una relación deuda patrimonio aceptable, lo cual irá mejorando a medida que se consoliden los niveles de venta esperados.

Los riesgos para la empresa son:

- La empresa esta integrada, posee una empresa de provisión de carbón, LAR CARBON, dos empresas de venta de concreto premezclado: UNICON es la más grande, sin embargo no ha avanzado en desarrollar este mercado con mayor valor, puesto que en el país la tendencia es la autoconstrucción.
- Los niveles decrecientes en la actividad económica o su lento crecimiento anual, tiene un impacto negativo en el sector construcción.
- La demanda en el sector se relaciona fuertemente con las políticas gubernamentales de expansión del gasto en programas de vivienda o infraestructura física, también se relaciona a las decisiones del gobierno respecto a programas de privatización
- La empresa en pos de su crecimiento en el ámbito regional enfrenta tasas de costo de capital con premios por riesgo adicionales, lo cual torna su potencial un tanto menor.

#### **CEMENTOS NORTE PACASMAYO**

Las perspectivas favorables para esta empresa se relacionan a:

- Fuerte participación y consolidación en el mercado norte del país, lo cual hace de este un mercado con barreras a la entrada de nuevos competidores, por diversos costos como transporte, su posición en el norte le da potencial en la entrada a mercado de países como Ecuador y Colombia.
- La empresa también se verá beneficiada de los diversos programas de concesiones portuarias y de todos los programas de infraestructura relacionada a la prevención del fenómeno del niño, asimismo también se tiene déficit de vivienda en toda la zona norte del país.
- La compañía tiene un buen manejo operativo y potencial crecimiento en los flujos de caja, sustentado ello en su estructura de costos, en la calidad de los insumos, en su amplia experiencia en el mercado norte y en su eficiencia.

- La empresa ha realizado importantes inversiones en la ampliación de la capacidad de planta, con lo cual ha pasado de 1.3 a 2.3 millones TM de clinker, lo cual se realiza por la confianza en el crecimiento del mercado a mediano plazo, con lo cual además se espera mejorar los márgenes operativos del negocio.

Los riesgos relacionados a la empresa son:

- Si bien con el fenómeno del niño crece el gasto público, lo que se deprime fuertemente es la demanda privada, ello hace que las ventas relacionadas a este rubro se depriman y a la vez sean un tanto impredecibles cada verano.
- Así como sucede para Cementos Lima, la demanda en la zona norte del país también se relaciona fuertemente a las actividades del sector público, de modo que las ventas se hagan más volátiles a medida que las decisiones del gobierno se hagan más erráticas.

A continuación se muestran las capacidades de planta de las empresas del sector (Miles de toneladas métricas):

**PERU: Capacidad de producción de la industria cementera**  
(en Toneladas métricas por año)

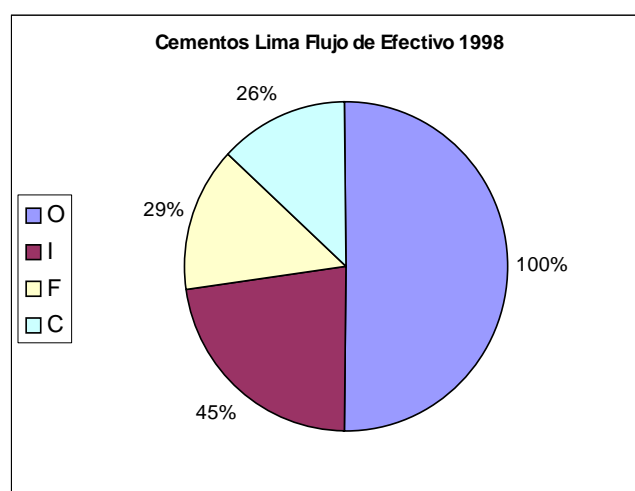
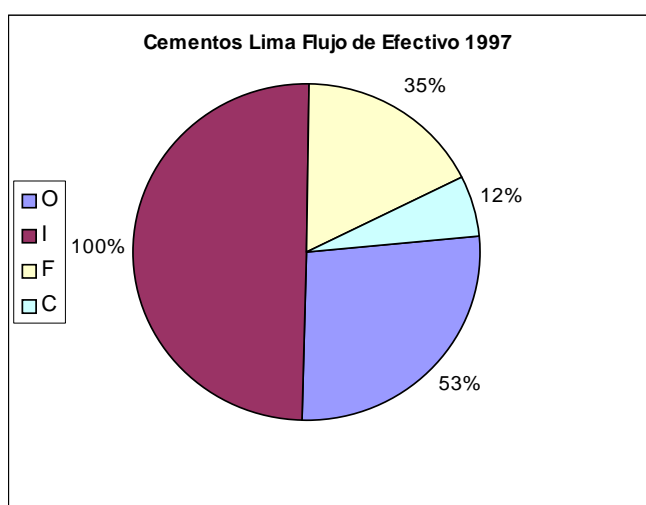
	Clinker	Cemento	Proceso
Cementos Lima	3,680	4,500	seco
Cementos Pacasmayo	840	2,250	seco
Cemento Andino	1,060	1,050	seco
Cemento Yura	480	800	seco
Cemento Sur	155	200	húmedo
Cementos Selva 1/	33	66	semi-húmedo
<b>Total</b>	<b>6,248</b>	<b>8,866</b>	

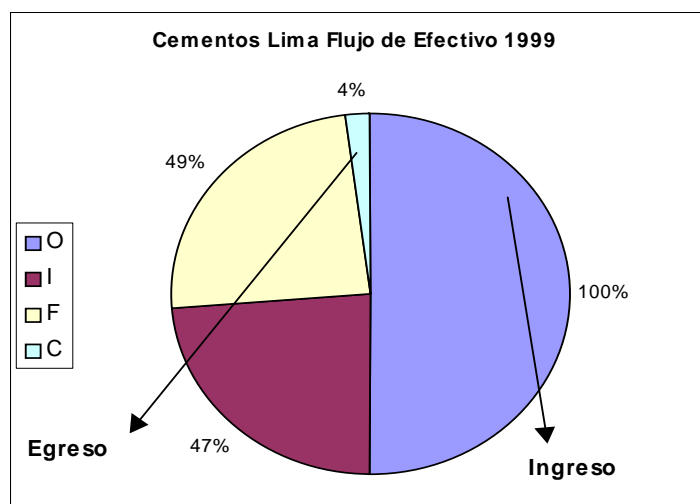
1/ Pertenece a Cementos Pacasmayo

Fuente: Asociación de Productores de Cementos (Asocem)

Elaboración: Estudios Económicos - Banco Wiese Sudameris

#### IV. FLUJOS DE EFECTIVO DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS 1997 - 1999





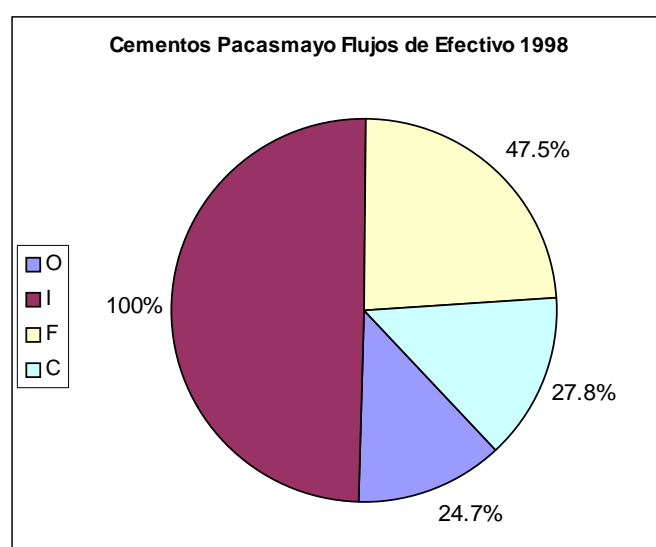
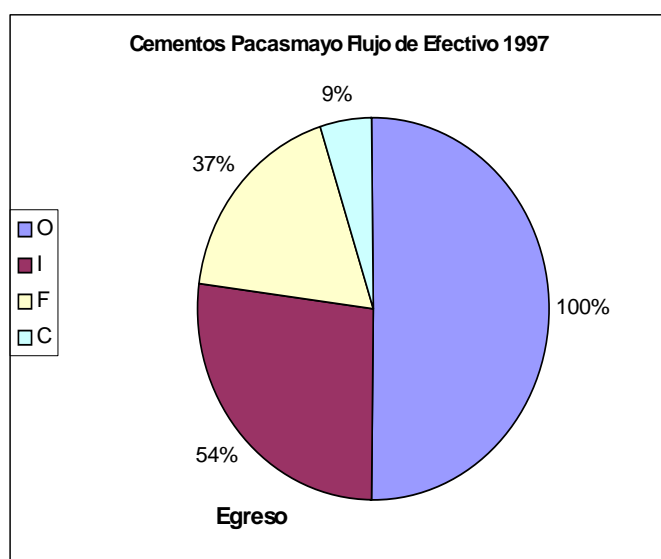
El lado izquierdo de los gráficos son egresos y el lado derecho son ingresos, como se ve la empresa en 1997 destinó sus ingresos de efectivo a financiar actividades de inversión, ello se relacionó a las ampliaciones de planta realizadas.

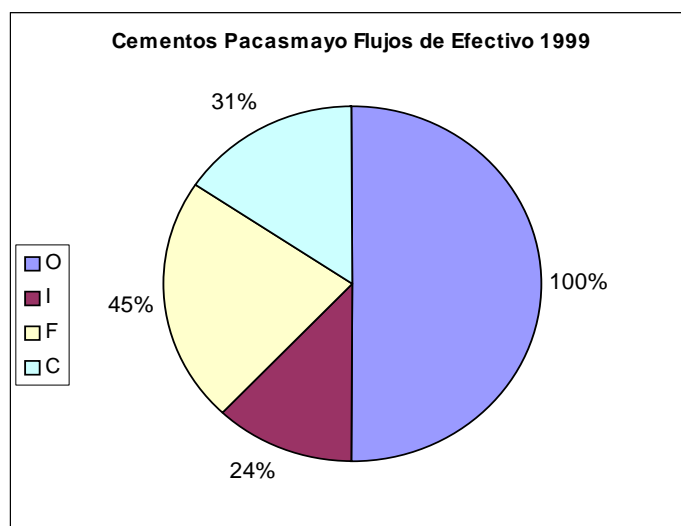
Las actividades de inversiones fueron asimismo financiadas con parte de deuda y caja, lo cual implica que la empresa tenía en mente inversiones en un mix de sus propios recursos y endeudamiento.

En 1998 y 1999 los ingresos han sido por actividades de operación, pero ya no se contaba con financiamiento, de modo que las actividades de inversión realizadas en estos años y los pagos al financiamiento determinaron que la caja tenga saldos negativos.

A esto también contribuyó la menor tasa de crecimiento de las ventas, con lo cual las actividades de operación apenas permitieron cubrir los volúmenes de deuda e inversión.

#### CEMENTOS PACASMAYO





Como se ve en los gráficos, Cementos Norte Pacasmayo también se lanzó en políticas de inversión, pero ellas se hicieron fuertes con posterioridad a las realizadas por Cementos Lima, la empresa ha financiado estas actividades con sus ingresos de operación.

En 1997 los resultados de caja fueron negativos, pues no cubrió con ello la inversión y los pagos por financiamiento.

En 1998 la empresa orientó sus egresos en un 100% a actividades de inversión, para ello sus fuentes fueron la generación de caja, financiamiento e ingresos de operación.

En 1999 los ingresos de operación resultaron insuficientes, la empresa debió hacer frente a los pagos por financiamiento, los cuales no fueron cubiertos por operación lo cual incluyendo las inversiones que se realizaron, determinó un saldo de caja negativo.

Como se ve, las políticas de manejo de efectivo son bastante similares en las 2 empresas, pero no son necesariamente comparables, ello se debe a que los niveles de ventas, activos, pasivos y patrimonio son bastante diferentes. Cementos Lima es una empresa 2 veces mas grande en ventas que Cementos Pacasmayo y 4 veces más grande Cementos Yura, sus activos son bastante mayores también, lo cual hace que las comparaciones en cifras sean sesgadas, pero es posible comparar las políticas que tienen.

En el sector cementero los ratios son bastante cercanos:

<b>Ratios de Gestión 2000</b>			
<b>Ratío</b>	<b>Cementos Lima</b>	<b>Cementos Pacasmayo</b>	<b>Cementos Yura</b>
Liquidez	1,82	1,4	2,77
Rotación de Activos	0,12	0,09	0,07
Solvencia	0,42	0,41	0,53
Deuda/Patrimonio	0,73	0,69	1,13
Rentabilidad Ventas	21,85	21,9	14,66
Rentabilidad de Patrimonio	4,82	3,51	2,11
Fuente: BVL			

Como se ve las empresas tienden a manejar niveles de liquidez bastante mayores a sus pasivos corrientes, pero Cementos Yura esta afrontando esta mayor liquidez a mayor costo, Pacasmayo tiene el menor ratio pero ello no quiere decir que sea malo, al contrario refleja una posición de mayor confianza en las actividades del negocio.

En cuanto a la gestión de los activos, el mejor indicador lo muestra Cementos Lima en su mayor rotación de activos, en cuanto a solvencia las empresas tienen políticas de endeudamiento bastante similares, excepto cementos Yura que busca un mejor indicador de solvencia debido a su alta relación deuda patrimonio, ello quizás explique su exceso de liquidez para enfrentar posibles problemas de pago.

Producto del mayor pasivo y exceso de liquidez, Cementos Yura muestra el indicador de rentabilidad más bajo tanto de ventas como sobre patrimonio, en este caso tanto Cementos Lima como Pacasmayo muestran una gestión bastante similar en cuanto al retorno de las ventas, en cuanto a rentabilidad sobre patrimonio es menor para Cementos Pacasmayo.

Como se ve existe cierta relación en cuanto a las deudas afrontadas y los retornos, Cementos Lima percibe un mayor retorno asumiendo un mayor riesgo de deuda, Cementos Yura al asumir una posición mucho más riesgosa enfrenta menores resultados, ya que debe mantener liquidez necesaria para afrontar los riesgos y ello implica mayores costos.

Cementos Pacasmayo tiene un resultado intermedio producto de los menores riesgos asumidos en deuda, además producto de una caída en las ventas de marzo 99 a marzo 2000, además del menor ratio de rotación de activos.

Para el año 2000 y 2001, la empresa ha logrado los siguientes resultados financieros, en los cuales se evidencia una mejora comprada entre el 2000 y 2001, producto del crecimiento del sector y ayudado por las expectativas de los programas de vivienda y un revestimiento de la caída de la capacidad de consumo nacional. El EGP se muestra en dólares:

	2000	2001
Ingresos	137,135	131,426
Costo de ventas	-50,979	-55,228
<b>Utilidad bruta</b>	<b>86,156</b>	<b>76,198</b>
<i>margen bruto</i>	<i>62.8%</i>	<i>58.0%</i>
Depreciación y amortización	-23,031	-22,853
Gastos de administración	-10,770	-10,666
Gastos de ventas	-2,837	-3,554
<b>Utilidad operativa</b>	<b>49,518</b>	<b>39,126</b>
<i>margen operativo</i>	<i>36.1%</i>	<i>29.8%</i>
<i>EBITDA/Ingresos</i>	<i>52.9%</i>	<i>47.2%</i>
Gastos financieros, neto	-7,018	-4,523
REI	-394	1,752
Varios, neto	-1,080	314
<b>UAPI</b>	<b>41,026</b>	<b>36,670</b>
Participaciones	-4,275	-4,188
Impuesto a la renta	-8,101	-12,124
<b>Utilidad neta</b>	<b>28,649</b>	<b>20,357</b>

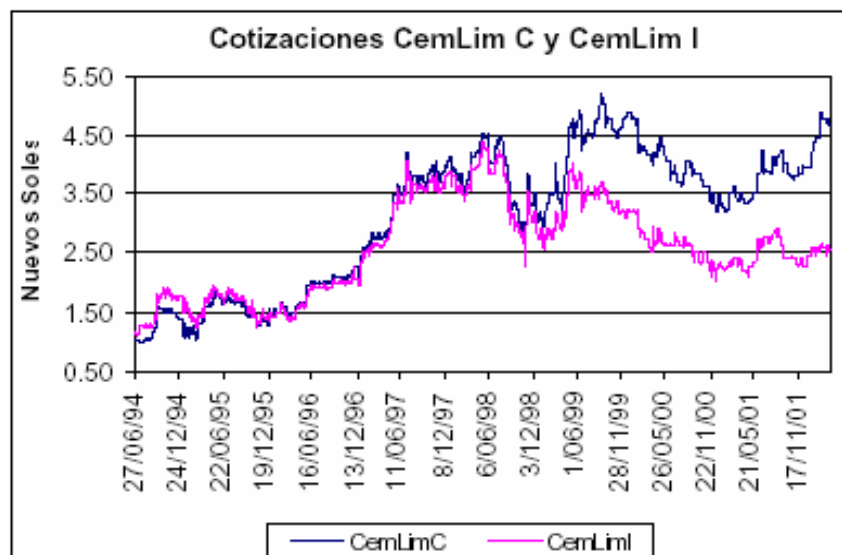
Otros resultados financieros se muestran en el Balance General a continuación, en dólares:

	2000	2001		2000	2001
Cuentas por cobrar comerciales	1,781	3,608	Cuentas por pagar comerciales	2,009	1,654
Existencias	41,800	40,884	Parte corriente deuda a largo plazo	44,911	26,716
Otros activos corrientes	12,545	7,515	Otros pasivos corrientes	15,859	14,403
<b>Activo Corriente</b>	<b>56,126</b>	<b>52,006</b>	<b>Pasivo corriente</b>	<b>62,779</b>	<b>42,773</b>
Inversiones permanentes	16,906	17,291	Deuda a largo plazo	38,290	29,212
Inmuebles, maquinaria y equipo, neto	212,356	200,126	Otros pasivos no corrientes	12,336	14,455
Otros activos no corrientes	12,978	13,116	<b>Pasivo no corriente</b>	<b>50,627</b>	<b>43,667</b>
<b>Activo no corriente</b>	<b>242,240</b>	<b>230,533</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>113,406</b>	<b>86,440</b>
			<b>Patrimonio</b>	<b>184,960</b>	<b>196,099</b>
<b>Total activo</b>	<b>298,366</b>	<b>282,539</b>	<b>Total pasivo y patrimonio</b>	<b>298,366</b>	<b>282,539</b>

## V. RIESGOS A PARTIR DEL MERCADO FINANCIERO

Adicional a los análisis de efectivo, podemos iniciar un análisis de riesgos más sofisticado, salvando las distancias de tener un mercado delgado, con pocos instrumentos financieros, en fin un mercado en donde el precio no es un buen indicador del retorno empresarial, trataremos de medir el riesgo empresarial de Cementos Lima, usando datos de la Bolsa de

Valores de Lima. Para ello observamos la evolución del precio de sus acciones, tal como muestra el gráfico a continuación y los datos del cuadro respectivo:



#### ACCION: CEMENTOS LIMA INVERSION CEMPLIM1

FECHA	COTIZACION CIERRE	IGVBL	ISBVL
04-Ene	3.76	1,340.07	2,043.94
05-Ene	3.81	1,330.46	2,023.57
06-Ene	4	1,353.10	2,066.56
07-Ene	3.9	1,345.82	2,049.65
08-Ene	3.95	1,372.99	2,098.38
12-Ene	3.9	1,340.61	2,036.78
13-Ene	3.71	1,267.51	1,915.79
14-Ene	3.6	1,246.29	1,875.57
15-Ene	3.7	1,315.70	2,007.50
18-Ene	3.65	1,318.58	2,018.93
21-Ene	3.62	1,310.12	2,015.21
22-Ene	3.5	1,288.83	1,986.06
25-Ene	3.5	1,295.34	2,007.16
26-Ene	3.6	1,301.19	2,017.25
27-Ene	3.65	1,300.22	2,012.44
28-Ene	3.8	1,301.73	2,020.17
29-Ene	3.75	1,320.55	2,051.78
01-Feb	3.85	1,333.52	2,073.26
02-Feb	3.9	1,357.18	2,120.29
03-Feb	4	1,369.65	2,136.03
04-Feb	4	1,371.41	2,137.95

El riesgo se puede medir de las siguientes formas:

- A partir de la desviación estándar de la rentabilidad empresarial, en este caso del precio de la acción, lo que nos indicaría el riesgo de invertir en la empresa por factores operativos o financieros.
- A partir de un modelo de activos financieros conocido como CAPM, en donde el riesgo es una relación entre la rentabilidad de la acción empresarial y la rentabilidad del mercado. Es decir cuán sensible es la empresa a los cambios del mercado, una medida del claro riesgo sistémico y que depende del entorno sectorial además de los factores anteriores. Este modelo es una regresión en donde la variable dependiente es el precio de la acción y la variable independiente es la prima por riesgo, asimismo se puede tener una variable de intercepto o constante que vendría a ser la tasa libre de riesgo.
  - Rentabilidad por acción ( $R_a$ ): Variación porcentual del precio por acción
  - Prima por riesgo ( $R_m - R_f$ ): Rentabilidad del mercado menos Rentabilidad libre de riesgo.
  - Tasa Libre de Riesgo ( $R_f$ ): Rentabilidad en el mercado de activos altamente confiables
  - El modelo puede incluir la tasa libre, en caso de no ser incluida puede darse una regresión por el origen.
  - Modelo con intercepto:  $R_a = R_f + B (R_m - R_f)$
  - Modelo sin intercepto:  $R_a = B (R_m)$

Qué significa Beta? Pues puede indicar lo siguiente:

- Beta > 1, la empresa tiene un riesgo más elevado que el mercado y es de esperar que sus retornos sean más altos ante un escenario optimista, pero bastante malos en un escenario pesimista.
- Beta = 1, la empresa tiene un riesgo similar al mercado, en este caso los retornos dependerán exclusivamente del negocio.
- Beta < 1, la empresa tiene un menor riesgo que el mercado, es de esperar entonces un menor retorno en escenarios optimistas, pero pequeñas caídas en escenarios claramente pesimistas.

La información anterior ha sido amplia y permite desarrollar la medición de riesgos desde perspectivas integradoras a lo puramente financiero, podemos evaluar el riesgo en el mercado, en el entorno, en la competencia y finalmente en los mercados de valores, ratificando de algún modo la posición de la empresa en el mercado y sus expectativas futuras, medido ello por la percepción del inversionista en la BVL.



## COSTO DE CAPITAL MINERO

Si consideramos a Beta un buen indicador de riesgo, entonces podemos decir que Beta se relaciona a las operaciones de la empresa vistas por el mercado o por los inversionistas. Entonces si Beta crece, el inversionista percibe riesgos en el negocio y puede desalentarse en invertir o en todo caso exigiría más por su dinero. Esta exigencia se denomina el Costo de Capital, es decir cuánto pido por los fondos que invierto.

El modelo CAPM calcula el Beta, pero debemos ahora usarlo para determinar el costo de capital, en los mercados desarrollados el costo de capital ( $C_k$ ) es igual a la rentabilidad por acción y se determina a partir de obtener los riesgos promedios en el sector o Beta promedio, así sabremos si la rentabilidad de la acción ( $R_a$ , que incluye a Beta) es un buen indicador del costo de los fondos.

$$C_k = R_a = R_f + B (R_m - R_f)$$

Donde:

$R_m$ : Riesgo de Mercado

$R_f$ : Tasa libre de Riesgo

No hemos especificado si el Beta que determinamos era considerando endeudamiento o sólo capital propio, por tanto introduciremos 2 variantes, estas son que existe un beta económico  $B_e$  que no considera endeudamiento, lo cual implica el Costo de capital económico y un Beta patrimonial  $B_p$  que considera la relación deuda capital y que implica el costo del accionista. Lo que se calculó anteriormente es el  $B_p$ , por lo tanto este determina el costo de oportunidad del capital y si queremos hallar el costo económico tendremos que corregir lo siguiente:

$$B_e = B_p / (1 + (1-t) * D/C)$$

Donde :

$t$  : impuestos

$D / C$  : Relación Deuda Capital

Deseamos conocer realmente cuánto ganamos sólo por operaciones de la empresa, para ello recurrimos al Beta económico, para llegar a este cálculo necesitamos primero un Beta promedio sectorial, el cuál se puede obtener ponderando los Betas de cada empresa por su capitalización bursátil. Información mostrada en el cuadro 1.

Una vez obtenido el Beta económico del sector, lo llevamos al modelo CAPM de costo de capital, para ello necesitamos los indicadores  $R_m$  y  $R_f$ , naturalmente indicadores referidos al mercado en donde se realiza el cálculo de Beta.

En el caso de este ejemplo  $R_m$ , puede ser la rentabilidad promedio en la Bolsa de Nueva York o en el mercado conjunto norteamericano, en este caso puede servir el índice Standard and Poors 500.

$R_f$  resulta de un activo seguro, en este caso podemos recurrir al rendimiento de los bonos del tesoro norteamericano los famosos US Treasury Bills.

Pero hasta aquí esto no deja de ser un costo de capital *gringo*, necesitamos aterrizar esto a nuestros mercados.

Es claro que este costo de capital obtenido se usa y sirve en Estados Unidos, ya que el mercado por su profundidad muestra precios que son un buen referente del riesgo y rendimiento de los negocios.

Si queremos traer esto al Perú, necesitamos el conocido riesgo país, es decir cualquier inversionista de afuera, consigue por su dinero lo que ganaría en su país, más el riesgo asumido en el nuestro. Este riesgo país es el diferencial de rendimiento de los Bonos Brady peruano o de las emisiones del tesoro peruano, comparadas al rendimiento de las emisiones del tesoro norteamericano.

Más aún sin los proyectos locales requieren financiamiento interno, es decir de la banca peruana, debemos añadir un costo más, en este caso sería el diferencial del spread bancario peruano menos el spread bancario de los Estados Unidos.

Ahora desarrollemos el costo de capital para el subsector minero no metálico. La minería peruana esta subdividida en 3 subsectores: **El minero Metálico** cuyos rubros más importantes son la minería de oro y plata, el cobre, zinc y otros metales, los **Hidrocarburos** en este caso el gas y en menor cuantía el petróleo y el **Minero no Metálico** generalmente vinculado a la construcción y poco desarrollado, en otros minerales que tienen uso industrial. En los dos primeros casos los costos de oportunidad y la tasa de descuento final tienen mucho nexo con los mercados internacionales, debido a que el volumen de inversiones es elevado y a que el subsector es orientado a la gran empresa local o mundial con posibilidad de obtención de fondos internacionales.

En el caso de los no metálicos sus requerimientos de inversión tienden a ser locales debido a su actual vinculación al mercado interno y poca orientación externa, por ello los niveles de costo de oportunidad deben reflejar los sobrecostos financieros.

Es decir, sin un proyecto en minería no metálica es pequeño, por lo general inversionista recurrirá a la banca local, pagando tasas de interés elevadas en comparación a los mercados mundiales, ese diferencial de tasas es conocido como sobrecosto financiero y se evita sólo si el inversionista puede interactuar en el mercado financiero mundial.

Con todos estos datos, es fácil que calculemos el costo de capital.

Cuadro 1: Información del sector minero no metálico

Impuestos en USA: 34% TMI	Beta	Debt /	Cap. Mark.
Empresa	Apalancado	Equity	Mil US\$
De Beers Consolidated (DBRSY)	0.98	0.56	11990.7
Potash Corp./Saskatchewan (POT)	0.54	0.48	3428.27
USEC Inc. (USU)	0.85	0.54	483.86
Aber Diamond Corporation (ABERF)	1	0	470.33
Dia Met Minerals Ltd. (DMM.A)	0.53	1.05	419.53
Namibian Mineral Corp. (NMCOF)	1.35	0.63	80.53
Asia Pacific Res. Ltd. (APOCF)	0.63	1.1	30.27
Mountain Province Diamond (MPVI)	0.34	0	17.76
Stansbury Holdings Corp. (STBY)	0.73	0.06	10.9
Global Diamond Resources (GDRS)	1.53	1.32	7.3
Ameralia, Inc. (AALA)	-1.87	2.73	5.93
Victor Industries, Inc. (VICI)	0.73	0.04	4.07

Otros datos:

- Índice Standard and Poors 500

*Retorno de los US Treasury Bills 30 años: 5.6% anual*

- Riesgo país

*Perú PDI interest diferencial sobre los US Tbills Dic. 2000: 7.11%*

- Tasas de interés en Perú y USA al cierre del 2000

Perú		USA	
Tasa Activa	Tasa Pasiva	Tasa Activa	Tasa Pasiva
12.6	4.63	9.50	6.30

## RENTABILIDAD EN LA BOLSA: BACKUS

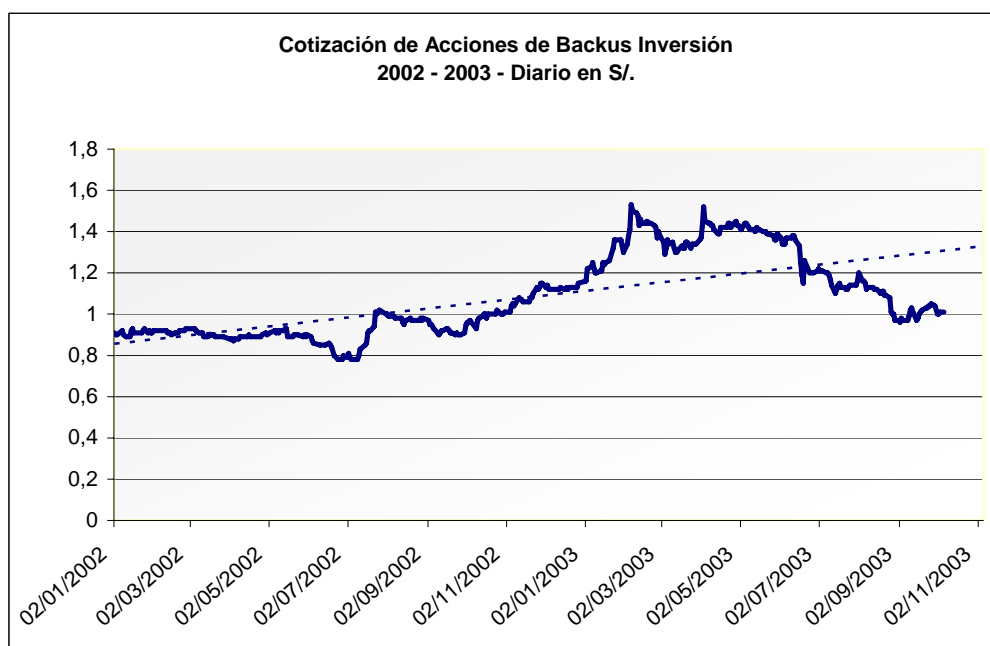
**E**l Mercado de Valores, concretamente la Bolsa de Valores Lima, puede ser un atractivo mercado para invertir. Por lo general los inversionistas miran a los mercados de valores como elementos especulativos, si sólo desean entrar a comprar o vender títulos y como elementos de inversión si entrar a la compra de emisiones primarias.

## I. EL ANALISIS DEL MERCADO

Podemos aplicar dos criterios para analizar el mercado, tenemos el análisis técnico y el análisis fundamental, estos criterios son la base para poder decidir la inversión en un acción determinada.

El análisis técnico se da a partir de los movimientos en el precio del activo, por ejemplo de los cambios en el precio de la acción, en comparación a los cambios en los índices de la Bolsa de Valores de Lima.

Por ejemplo veamos los cambios en el valor de los títulos de la Unión de Cervecerías Backus y Jhonston:



La línea punteada refleja la tendencia y el pronóstico que hacemos a partir sólo de los datos estadísticos, claro está que la rentabilidad de la acción no es una garantía en cuanto al precio del activo, pero debemos ir más allá, la rentabilidad debe incluir el flujo neto de retornos esperados, por ejemplo:

$$Ra = D1 / (1+i)^1 + D2 / (1+i)^2 + \dots + Dn / (1+i)^n + Pn / (1+i)^n - P0$$

Donde:

D: Dividendos

P: Precio

Ra: Rentabilidad medida en Valor Actual Neto

Entonces el análisis de precios no incorpora todas las dimensiones de la rentabilidad de la inversión en la acción, simplemente nos muestra una tendencia, para basados en ello decidir la compra o no del valor.

Siguiendo la tendencia del gráfico anterior, es claro que la acción ha crecido desde el 2002, comenzando a tener problemas de precio en el segundo trimestre del 2001, si nos basamos en una predicción estadística, diremos que subirá y eso podría ser rentable, entonces la decisión sería comprar el título, ahora que esta barato. Comparemos el valor con el movimiento del mercado de valores:

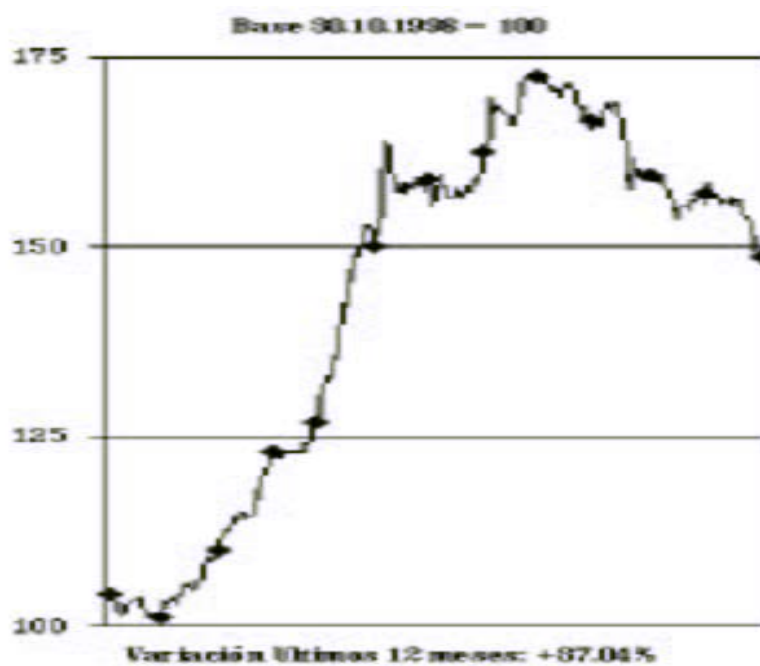
INDICE GENERAL BURSATIL 2002 - 2003 (31/12/1991 = 100. Dolarizado)



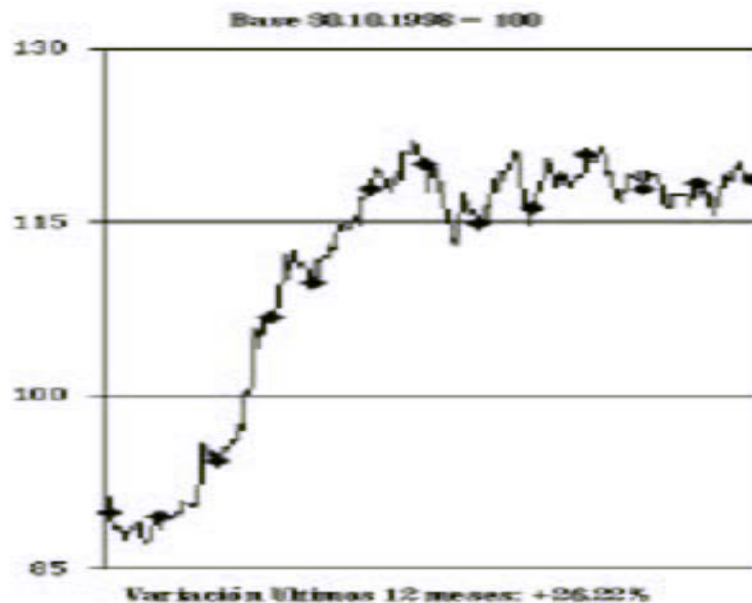
INDICE SELECTIVO BURSATIL 2002 - 2003 (31/12/1991 = 100. Dolarizado)



INDICE BURSATIL INDUSTRIAL 2002 - 2003 (31/12/1991 = 100. Dolarizado)



## INDICE BURSÁTIL INVERSIONES 2002 - 2003 (31/12/1991 = 100. Dolarizado)



Comparando los movimientos de las acciones de Backus con el Índice General Bursátil, y el Índice Selectivo, veremos que la acción ha tenido un comportamiento negativo, mientras la bolsa en conjunto sube la acción de la empresa cae, eso requiere de mayores explicaciones que el simple movimiento estadístico, porque debemos analizar los hechos del entorno que afectan a la empresa, aún cuando todo el mercado tiene una perspectiva alcista, en ese sentido el análisis técnico se hace limitado.

Si compramos el movimiento accionario de Backus con las tendencias en las empresas industriales y las acciones de inversión, veremos claramente un comportamiento parecido, el sector industrial está teniendo problemas ello afecta a Backus, de igual modo las empresas con acciones de inversión muestran un comportamiento estancado, lo que supone una apreciación pesimista o conservadora del mercado. Ello refuerza nuestro planteamiento de usar un análisis más completo: el fundamental.

**El análisis fundamental** persigue criterios de búsqueda de información no sólo del comportamiento de los valores, sino del comportamiento de la empresa y de sus diversos componentes internos o externos, es decir fundamenta los cambios en el precio de los activos, en las decisiones tomadas en la empresa, la empresa evoluciona bien con buenas decisiones, con un buen entorno o con una gestión del efecto del entorno en las organizaciones.

Por ejemplo, un inversionista ha sido atraído a la Bolsa de Valores de Lima, el ha encontrado que la acción de Unión de Cervecerías Backus y Jhonston podría subir en el tiempo, para ello ha leído todo lo posible de la empresa, por ejemplo que el Impuesto Selectivo a la cerveza se ha reducido, que son prácticamente un monopolio nacional, que la cerveza Hakkinen tiene un

reducido mercado A en Lima, y casi no existe en provincias, además que sus marcas regionales como Pilsen Trujillo, Cuzqueña y San Juan son poderosas barreras de entrada a cualquier competidor, de manera que se avizora un buen mercado en el futuro, alentado por las exportaciones de cerveza premium y porque en cuánto la economía se recupere el mercado de las cervezas sube, ya que está considerado un producto superior a los poco recomendados tragos baratos o simplemente a las bebidas de alto contenido alcohólico.

Un análisis más elaborado encuentra los siguientes criterios:

**Planta.** La empresa posee plantas en diversas regiones del país, con las siguientes marcas regionales: Cuzqueña, Pilsen Trujillo, San Juan, Real, Pilsen Callao y Cristal, de ellas se derivan otras variedades como Premium, litro 100, en lata y envase en formato vidrio pequeño.

#### MAPA DE PLANTAS BACKUS



Los problemas del negocio comienzan por el progresivo incremento de la tasa tributaria, lo que sin embargo, no ha significado un aumento de la recaudación, ello prueba la creciente sensibilidad del consumidor de este rubro al precio. (La tasa está en 28% del valor)

#### IMPUESTO A LA CERVEZA

Recaudación ISC a Cerveza	
(Millones de S/.)	
2000	817
2001	741
2002	730
2003 <sup>1/</sup>	250
<sup>1/</sup> Enero-Abril Fuente: SUNAT	



## BACKUS ESTADOS FINANCIEROS CONSOLIDADOS

	2002		2001		% Var.
Ingresos Totales	371,779	100.0%	318,994	100.0%	16.5%
-Costo de Ventas	-131,630	-35.4%	-122,366	-38.4%	7.6%
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>240,149</b>	<b>64.6%</b>	<b>196,628</b>	<b>61.6%</b>	<b>22.1%</b>
<i>margen bruto</i>	<b>64.6%</b>		<b>61.6%</b>		
- Gastos de Administración	-50,904	-13.7%	-48,257	-15.1%	5.5%
- Gastos de Ventas	-64,443	-17.3%	-60,050	-18.8%	7.3%
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>124,803</b>	<b>33.6%</b>	<b>88,320</b>	<b>27.7%</b>	<b>41.3%</b>
<i>margen operativo</i>	<b>33.6%</b>		<b>27.7%</b>		
Otros Ingresos / (Gastos)	-6,372	-1.7%	-19,357	-6.1%	-67.1%
Ingresos Financieros	8,478	2.3%	7,979	2.5%	6.2%
-Gastos Financieros	-15,015	-4.0%	-23,926	-7.5%	-37.2%
Otros Ingresos	10,444	2.8%	933	0.3%	1019.0%
-Otros Egresos	-10,465	-2.8%	-1,668	-0.5%	527.6%
REI	186	0.1%	-2,677	-0.8%	-107.0%
<b>U.A.P.I.</b>	<b>118,431</b>	<b>31.9%</b>	<b>68,963</b>	<b>21.6%</b>	<b>71.7%</b>
-Participaciones	-12,561	-3.4%	-7,601	-2.4%	65.3%
-Impuestos	-30,452	-8.2%	-17,930	-5.6%	69.8%
<b>Utilidad Neta</b>	<b>73,743</b>	<b>19.8%</b>	<b>38,866</b>	<b>12.2%</b>	<b>89.7%</b>

A partir de la información de los estados financieros, se percibe una mejora en los resultados netos, es resultado de una mejora en la gestión operativa, reflejada en la tasa de expansión de los ingresos respecto de la tasa de crecimiento de los costos operativos y administrativos. Asimismo el negocio esta mejorando notoriamente sus costos financieros, esta información se debe contrastar con la información del Balance, la cual se muestra después:

## BALANCE CONSOLIDADO: UCPBJ + CERVESUR

En miles de dólares

ACTIVO	PASIVO Y PATRIMONIO	
	2002	2001
Cuentas por cobrar comerciales	25,881	31,296
Existencias	74,121	73,852
Otras cuentas corrientes	87,135	63,063
<b>Activo Corriente</b>	<b>187,137</b>	<b>168,211</b>
Inversiones Permanentes	275,648	259,032
Otras cuentas no corrientes	400,406	427,614
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>863,190</b>	<b>854,857</b>
Cuentas por pagar comerciales	10,456	10,026
Otras cuentas por pagar	110,037	99,721
<b>Pasivo Corriente</b>	<b>120,492</b>	<b>109,747</b>
<b>Pasivo no Corriente</b>	<b>125,280</b>	<b>183,876</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>245,773</b>	<b>293,623</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>617,418</b>	<b>561,234</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>863,190</b>	<b>854,857</b>

Fuente : Estados Financieros BVL

Elaboración : Estudios Económicos Banco Wiese Sudameris

Como se ve en el Balance han mejorado los niveles de pasivos, de allí el menor costo financiero que agrega valor a los resultados netos de la empresa.

Este pequeño análisis financiero, nos permite concluir en una mejora de la posición interna de la empresa, lo cual trata de contrarrestar el efecto negativo de la mayor carga tributaria, sin embargo dada la concentración de la empresa en el mercado local y la poca recuperación de la economía nacional, es previsible que la acción tienda a reducir sus beneficios, de modo que quizás sea recomendable no invertir en Backus, de manera especulativa. Pero la decisión dependerá también del flujo de dividendos esperados. En el caso de las acciones inversión, es decir invertimos en el patrimonio de la empresa, puede ser recomendable comprar, debido a que los resultados de la misma están mejorando.

## II. LA DECISION DE INVERSION

Este análisis fundamental del negocio puede llevar a un inversionista a comprar acciones de Backus comunes (clase C1, con derecho a dividendos), y para ello debe evaluar si la decisión fue buena o mala, en este caso la decisión se ha tomado y evaluamos un año después.

Para ello, supongamos que se invirtió el día 9 de marzo del 2001, comprando acciones de Backuac1 a 35.5 soles (se dispone de un capital inicial de 1 millón de dólares), teniendo un tipo de cambio de 3.52 soles por dólar y se obtuvieron los siguientes resultados durante un año:

Datos sobre Backuac1 2001

	Fecha	Precio	Tipo de cambio*
Compra	09/03/01	35.50	3.52
Dividendos	Fecha	Razón en US\$	Tipo de cambio
Dividendo 1	14/03/01	0.193	3.51
Liberadas	23/05/01	3.8%	3.51
Dividendo 3	06/08/01	0.116	3.50
Dividendo 4	07/12/01	0.1369	3.50
* Tipo Cambio Promedio Compra Venta Interbancario			

Para el año 2002 al 2003, se tuvieron los siguientes pagos:

Datos sobre Backuac1 2002 - 2003

VALORES	ACCIONES LIBERADAS %	DIVIDENDO EFECTIVO S/.	FECHA DE ENTREGA
BACKUAC1	4,64966	-.-	17/06/2002
BACKUAC1	-.-	S/. 0.1335	25/07/2002
BACKUAC1	-.-	S/. 0.22945	18/12/2002
BACKUAC1	-.-	S/. 0.159	25/03/2002
BACKUAC1	-.-	S/. 0.133	16/04/2003

El inversionista desea una tasa de retorno mínima de 20% anual, para evaluar si la acción le ha sido rentable, si consideramos que la fecha de venta ha sido en octubre del 2003, y su precio fue de 34.92. ¿El negocio fue rentable o no?.

## PLANIFICACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

**L**as decisiones financieras de corto plazo, pasan por una correcta administración del flujo de efectivo de la empresa, por la administración correcta de los pasivos de corto plazo y el manejo de los activos a corto plazo, como inventarios, cuentas por cobrar, caja y otros. En esta dimensión se enmarca el análisis de capital de trabajo.

### I. UNA DEFINICION SIMPLE DE CAPITAL DE TRABAJO

La definición contable más simple señala que el capital de trabajo responde al neto entre activo corriente y pasivo corriente, ya que esto configura la necesidad de fondos permanentes (financiados con pasivo no corriente), estos fondos permanentes son denominados capital mínimo de operación, fondo de maniobra o el capital de trabajo.

El capital de trabajo terminan siendo los fondos necesarios para afrontar cualquier eventualidad en la marcha del negocio o para enfrentar con éxito el diseño de campañas de ventas o diversas iniciativas de producción.

### II. UNA DEFINICION OPERATIVA

Para determinar el capital de trabajo de este negocio requerimos lo siguiente:

- **Inversión en materiales:** Todas las compras de materiales que hace la empresa y que se encuentran en almacén o que están inmersas en el proceso productivo, pero aún no han sido transformadas en producto terminado.
- **Inversión en productos terminados:** Todos los productos que están listos para su venta, pero se encuentran en almacén.
- **Inversión en productos en fabricación:** Todos los productos en proceso de fabricación.
- **Inversión en créditos a clientes:** Todas las cuentas que nuestros clientes mantiene pendientes de pago.

Lo cual será el activo circulante o corriente y debemos deducirle:

- **Financiamiento concedido por proveedores:** Todos los pagos que tenemos pendientes por realizar a los proveedores.

Esto define el pasivo circulante, con lo cual podemos calcular:

**Capital de Trabajo: Activo Circulante - Pasivo Circulante.**

### III. EL EJEMPLO

La empresa que analizaremos tiene unas ventas anuales de 120,000 unidades. El precio que cobra por sus productos es 35 soles cada uno. Las políticas de ventas son las siguientes:

- El 30% de las ventas son al contado.
- El 30% a 60 días y,

- El 40% restante a 90 días.

Otros datos de importancia son:

- Período de almacenamiento de productos terminados y materiales: 15 días
- Costo de los materiales empleados: 12 soles por unidad de producto
- El ciclo de producción tiene una duración de 10 días
- El costo de transformación insumo / producto es de 11 soles por cada producto terminado.
- El proceso de compras tiene una duración de 10 días.

Las políticas de compras son las siguientes:

- Se paga el 50% a 30 días
- El restante 50% se paga a 90 días.

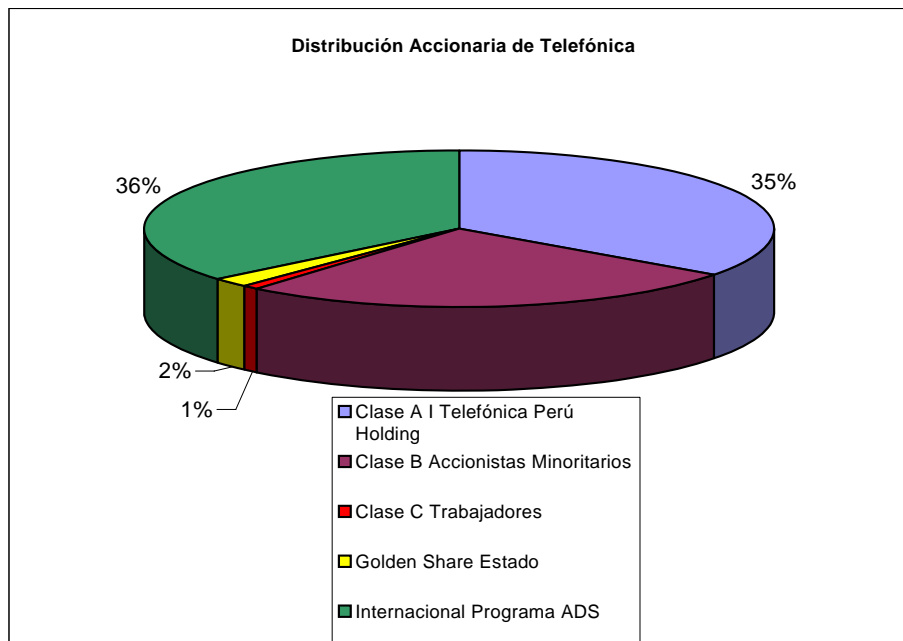
Para el desarrollo del ejercicio considere que el año tiene 365 días. En este caso no consideramos el neto de la situación teórica frente a la real, lo cual configuraría el neto de Tesorería o fondos de Caja.

## DIAGNOSTICO FINANCIERO DE TELEFÓNICA

### I. GENERALIDADES

Telefónica es una empresa que se dedica a la explotación y prestación del servicio de telecomunicaciones en toda la república del Perú, que opera desde Mayo de 1994 en virtud a un contrato de concesión con la empresa Telefónica Perú Holding S.A.C.

La estructura accionarial de Telefónica es como sigue:



Telefónica Perú Holding esta estructurada así:

- |                            |     |
|----------------------------|-----|
| - Telefónica Internacional | 90% |
| - Wiese Telefónica         | 5%  |
| - IGM Teléfonos SA         | 5%  |

#### 1.1. Reseña Histórica de la empresa

Con motivo del programa de privatizaciones el Estado Peruano vendió el 35 % de las acciones de Entel Perú y el 20% de CPT (posteriormente por incremento de capital Telefónica controló el 35%). El monto de la venta fue de \$ 2002 millones de dólares americanos, los cuales fueron pagados por el Consorcio Telefónica Perú Holding SA, quien a partir del 31 de Diciembre de 1994 fusiona las dos empresas cambiando de razón social a Telefónica del Perú que es la denominación que tiene hasta nuestros días, identificando a la empresa más grande en el sector.

Durante el ciclo de operaciones en el Perú, Telefónica ha invertido alrededor de otros \$2600 millones de dólares americanos con el fin de incrementar la cantidad de líneas, incrementando la infraestructura de la planta con el uso de tecnologías de punta en equipos de central, equipos de transmisión y de teleinformática.

### 1.2. Empresas Afiliadas

Telefónica concentra las siguientes empresas afiliadas:

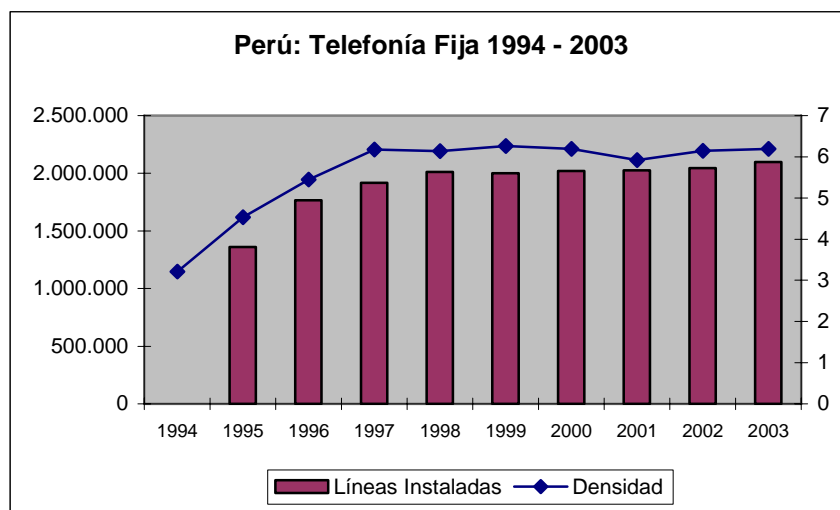
- ◆ **Telefónica Multimedia SAC:** Servicios de Televisión por Cable y en un futuro inmediato Televisión interactiva.
- ◆ **Telefónica Soluciones Globales SAC:** Soporte Informático para el trabajo en redes y transmisión de datos.
- ◆ **Telefónica servicios Internet SAC:** Conexiones a Internet
- ◆ **Telefónica Servicios Financieros SAC:** Soporte informático para negocios financieros
- ◆ **Transporte Urgente de Mensajería SAC:** Correos de todo Tipo
- ◆ **Telefónica Móviles SAC:** Telefonía Móvil
- ◆ **Telefónica SAM del Perú SAC:** Infraestructura y soporte de Telecomunicaciones
- ◆ **Telefónica Servicios Comerciales SAC:** Comercio de bienes y servicios de Telecomunicaciones.

### 1.3. Mercados y Productos

El mercado peruano está compuesto por clientes empresariales, instituciones del estado y afines y clientes residenciales de todos los niveles socioeconómicos. En cuanto a los servicios que ofrece son larga distancia, telefonía pública, comunicaciones empresariales, servicios móviles y televisión por cable, estos se encuentran en plena competencia desde que ingresó al Perú la operadora española, los productos son:

#### Telefonía Fija

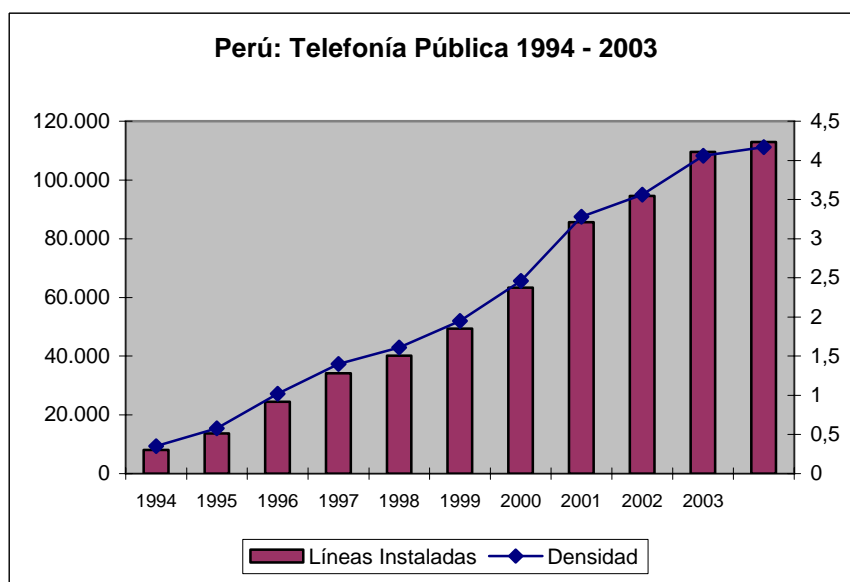
Servicio de teléfono a teléfono mediante la conexión a través de centrales de conmutación. En la actualidad existe alrededor de 1 millón 675 mil líneas en servicio, con un crecimiento de cerca de un millón de líneas desde el año 1994. Lo que representa una tasa de 17% anual promedio. Este crecimiento ha duplicado la tasa de densidad telefónica, es decir se ha pasado de 3.21 líneas por 100 habitantes a tener actualmente 6.19 líneas por cada 100 habitantes. La dinámica del crecimiento se observa en el gráfico siguiente:



### Telefonía Pública

Servicio a través de cabinas públicas exteriores e interiores mediante el cobro en monedas o tarjetas prepago. En la actualidad existen alrededor de 112 mil líneas. Con un crecimiento anual promedio de 30% y una tasa de densidad que se ha multiplicado 10 veces, pasando de 0.35 líneas por cada 100 habitantes a tener actualmente 4.17 líneas.

El gráfico siguiente evidencia el crecimiento del mercado:



### Comunicaciones de Empresa

Servicio de transmisión de datos y centrales privadas para las comunicaciones empresariales con líneas digitales de alta velocidad. Una de sus variantes son la Red Digital de Servicios Integrados RDSI, las redes digitales DIGIREN y los accesos a Internet.



**Telefonía Móvil**

Servicio de telefonía celular y buscapersonas (beeper) desde centrales al equipo terminal mediante enlaces de radio. En cuanto al servicio celular, en la actualidad existen alrededor de 712 mil líneas en servicio.

**Televisión por cable**

Servicio de radiodifusión desde estaciones llamadas cabeceras hasta el receptor de televisión mediante programas grabados o en tiempo real. En la actualidad se cuenta con alrededor de 327 mil clientes.

**1. COMPETENCIA EN EL SECTOR**

Debido a la reciente liberalización del mercado de las telecomunicaciones, la competencia en el sector es muy débil ya que Telefónica ejerce un poder monopólico sobre el mercado. No hay competencia apreciable en los diferentes negocios a excepción de telefonía móvil y televisión por cable donde Bell South tiene un 30 % y 6 % de participación respectivamente.

Se espera que el mercado se ponga más dinámico con el ingreso de otras operadoras como son First Com, Global Star, Nextel, Telecom. Y otras cuyos negocios principales serán la larga distancia y la telefonía celular. En el caso de telefonía fija es muy difícil el ingreso de otra operadora debido a la alta inversión que se requiere.

La estructura del Mercado de Celulares es básicamente el siguiente, basado en los principales competidores del Sector:

<b>Telefonía Celular</b>	<b>1995</b>	<b>1996</b>	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>Dic. 1999</b>	<b>Mar. 2000</b>
Telefónica	20%	40%	50%	60%	69%	70%
Bell South	80%	60%	50%	40%	31%	30%

**EMPRESAS COMPETIDORAS DEL SECTOR**

<b>EMPRESAS POR TIPO DE CONCESION</b>	
<b>RAZÓN</b>	<b>TIPO CONCESION</b>
TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.	LDN - LOCAL - LDI
BELLSOUTH PERÚ S.A	LDN - LOCAL - LDI
FIRSTCOM S.A.	LDN - LOCAL - LDI
GILAT TO HOME PERU S.A. (antes Global Village Telecom)	LDN - LOCAL - LDI
ORMEÑO COMUNICACIONES S.A.	LDN - LOCAL - LDI
COMPAÑIA TELEFONICA ANDINA SOCIEDAD ANONIMA	LDN - LOCAL - LDI
NORTEK COMMUNICATIONS SOCIEDAD ANONIMA CERRADA	LDN - LOCAL - LDI
TELEPUERTO INTERNACIONAL DEL PERU S.A.	LDN - LOCAL - LDI
H.H. TELECOM S.A.	LDN - LOCAL - LDI
FULL LINE S.A.	LDN - LOCAL - LDI
PERUSAT S.A.	LDN - LOCAL - LDI
GAMACOM S.R.L.	LDN - LOCAL - LDI
CONSULTORIA Y GESTIÓN DE TELECOMUNICACIONES S.A.	LDN - LOCAL - LDI
INFODUCTOS Y TELECOMUNICACIONES DEL PERÚ S.A.	LDN - LOCAL - LDI
IMPSAT PERÚ S.A.	LDN - LOCAL - LDI
TELLINK S.R.L.	LDN - LOCAL - LDI
LIMATEL S.A.	LDN - LOCAL - LDI
RSL COM DEL PERÚ S.R.L.	LDN - LOCAL - LDI
HIGHPOINT TELECOMUNICACIONES DEL PERÚ S.R.L.	LDN - LOCAL - LDI
TELECOMUNICACIONES ANDINAS S.A.	LDN - LOCAL - LDI
ATLANTIC INTERNATIONAL TELECOMUNICATION S.A.C.	LDI
ELNATH S.A.	LDN - LOCAL - LDI
TELSOUTH S.A.	LDN - LOCAL - LDI
IYBARRA S.A.	LDN - LOCAL - LDI
SOUTHERN SATELLITE CORPORATION SUCURSAL PERUANA (NC)	LDN - LOCAL - LDI
TELEMATIC COMUNICACIONES S.A.C.	LDN - LOCAL - LDI
COMSAT PERÚ S.A.C.	LDN - LOCAL - LDI
BOGA COMUNICACIONES S.A.	LDN - LOCAL - LDI
DIGITAL WAY S.A.	LDN - LOCAL - LDI
BIPER EXPRESS S.A.C	LDN - LOCAL
JUSTICE TELECOM INTERNATIONAL S.R.L.	LDN - LOCAL - LDI
CORIX PERÚ S.A.	LDN - LOCAL - LDI
HEILSBERG PERÚ S.A.C.	LDN - LOCAL - LDI
ORBITA PERÚ S.A.C.	LDN - LOCAL - LDI
DITEL CORPORATION S.A.C.	LDN - LOCAL - LDI
ORBITEL PERÚ S.A.	LDN - LOCAL - LDI
QUICK LINK NETWORKS E.I.R.L. (NC)	LDN - LOCAL - LDI
URSUS TELECOM PERÚ S.A.	LDN - LOCAL - LDI
TE.SA.M. PERÚ S.A. (NC)	LDN - LOCAL - LDI
DVIS PERÚ S.A.	LDN - LOCAL - LDI

LDN: LARGA DISTANCIA NACIONAL

LDI : LARGA DISTANCIA INTERNACIONAL

EMPRESAS POR TIPO DE ZONA	
EMPRESA	ÁREA DE CONCESIÓN
TELEFÓNICA DEL PERÚ S.A.	Nivel Nacional
FIRSTCOM S.A.	Lima y Callao
BELLSOUTH PERÚ S.A.	Lima y Callao
COMSAT PERÚ S.A.	Lima y Callao
BOGA COMUNICACIONES S.A.	Lima y Callao
DIGITAL WAY S.A.	Lima y Callao
IMPSAT PERÚ S.A.	Lima y Callao
VELOCOM PERÚ S.A.	Lima y Callao
DIIVEO TELECOMUNICACIONES DEL PERÚ S.R.L.	Lima y Callao
TELLINK S.A.	Arequipa, Chiclayo, Cusco, Piura Huancayo, Ica, Lima, Maynas, Santa, Tacna, Trujillo y El Callao
ORBITA PERÚ S.A.C.	Lima y Callao
CONSULTORÍA & GESTIÓN DE TELECOMUNICACIONES	Lima y Callao
RED CIENTÍFICA PERUANA	Nivel Nacional
FULL LINE S.A.	Lima y Callao
WINSTAR DEL PERÚ S.A.	Lima y Callao
TELECABLE S.A.	Lima y Callao
TE.SA. M. PERÚ S.A.	Nivel Nacional
BELLSOUTH PERÚ S.A.	Ica y Junín
MILLICOM PERÚ S.A.	Ancash, Arequipa, Ica, Piura, La Libertad, Lambayeque, Tacna, Lima y Callao
FIRSTMARK COMMUNICATIONS PERÚ S.R.L.	Lima y Callao

Nacionalmente en LDN: Larga Distancia Nacional, el líder absoluto es Telefónica, sin embargo Firstcom ha penetrado con fuerza en el mercado de LDI, lo cual se ha dado el año 2000, información que aún no contamos.

## 2. LINEAMIENTOS ESTRATEGICOS ACTUALES

Analizar la actual estrategia de Telefónica implica conocer las fuerzas que operan en el mercado:

### 3.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Las barreras de entrada para el sector de las telecomunicaciones tienen dos aspectos bien marcados según el tipo de servicio que se trate. Para los casos de telefonía fija y de televisión por cable, deben realizarse una gran inversión en infraestructura constituida por edificios, centrales, planta exterior y equipos de transmisión. Dentro de este aspecto la planta exterior tiene el mayor costo y el cual incide directamente en la barrera de entrada.

Para el caso de los demás servicios como telefonía de larga distancia, telefonía móvil, comunicaciones empresariales, servicios de valor añadido como internet, etc, las inversiones

son mucho menores y es allí donde están apuntando las nuevas empresas que aparecen en la contienda. Los servicios donde el medio de transmisión es el aire son los que menos inversión requiere.

### 3.2. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

En la actualidad Telefónica es el líder del mercado con un promedio de participación de 90 % en el mercado debido a que tiene una gran infraestructura de red que le posibilita hacer economías de escala reduciendo sus costos fijos. Se espera que el mercado se ponga más dinámico con el ingreso de otras operadoras como son First Com, Global Star, Nextel, Telecom.

Sin embargo los demás competidores aprovechan los problemas de imagen de la compañía, referidos a atención del cliente, para poder implementar estrategias de diferenciación dirigidos a los sectores empresariales del mercado y estrategias de precios en el rubro de la larga distancia. Esta situación dará lugar a que los costos de cambio del cliente de Telefónica hacia los nuevos competidores disminuya.

### 3.3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

El negocio de las telecomunicaciones es muy activo en los productos sustitutos, sino recordemos como el télex sustituyó al telégrafo, la transmisión de datos sustituyó al telex, o como se está sustituyendo al facsímil. En estos casos las empresas del sector tienen que ir de la mano con las nuevas tecnologías y estar listos para adaptar su infraestructura a los nuevos productos por venir. Se espera para el futuro servicios como la video telefonía, la internet móvil, la generalización de las redes digitales integradas por fibra óptica hacia el usuario final y demás servicios de valor añadido al cliente similares a los servicios 0800.

### 3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Los proveedores de las empresas de telecomunicaciones son relativamente pocos como Alcatel, Ericsson, Motorola, Northern Telecom., que proveen centrales telefónicas, equipos de transmisión, cables y equipos terminales (aparatos telefónicos). La calidad de sus productos es de vital importancia para la operación de los servicios de telecomunicaciones.

Por otro lado las empresas operadoras buscan uniformizar la tecnología con un solo proveedor lo que genera una dependencia y costos de cambio grandes. En tal sentido las operadoras diversifican a los proveedores con los otros servicios que prestan. Así podemos tener centrales de telefonía fija Ericsson y centrales de telefonía móvil Motorola.

### 3.5. PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES

El servicio de telecomunicaciones tiene clientes residenciales, empresariales e institucionales. En años anteriores cuando no existía competencia los clientes no tenían ningún poder de negociación. Hoy con la concurrencia de nuevas empresas en el sector de larga distancia, empresarial y de telefonía móvil, se nota un cambio interesante al haber disminuido los costos de cambio (derivados por problemas de mala atención al cliente).

### 3.6. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS ACTUALES

Telefónica desde el año 1996 ha venido adoptando estrategias específicas en el campo de la atención al cliente y en la imagen que proyecta a la comunidad con el fin de estar preparada para el ingreso de la competencia.

A partir del año 1999 cuando la recesión afecta duramente a todos los sectores debido a la disminución de la demanda interna, la compañía adopta una estrategia de diferenciación de servicios debido a la gran heterogeneidad de los clientes, los cuales tienen diferentes necesidades de comunicación.

En tal sentido existe un abanico de productos como son los teléfonos populares para los sectores del nivel socioeconómico NSE C y D, así como ofertas de consumo limitado como línea 70, línea 100. Para el segmento empresarial ofrece servicios digitales RDSI con una amplitud de ofertas para las pequeñas y medianas empresas.

La atención al cliente se ha convertido en una actividad estratégica con la que se busca fidelizar a los consumidores. En ese sentido se está realizando grandes inversiones para incrementar las posiciones de atención de ventas y reclamaciones de servicio, sumándose al mejoramiento de los sistemas de información para atender reclamos de facturación.

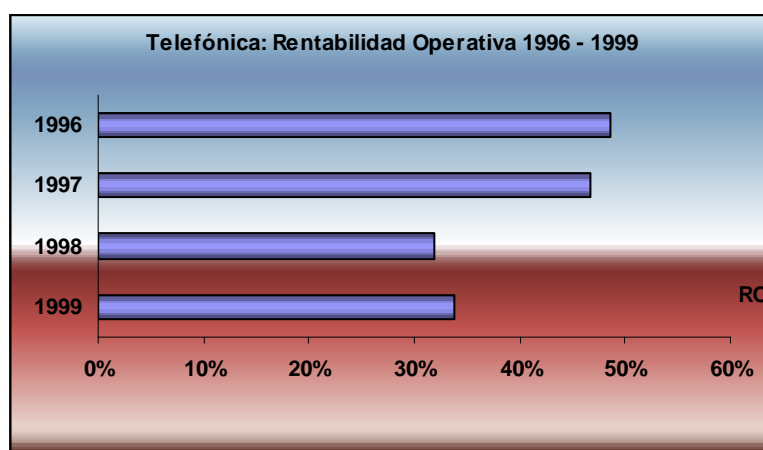
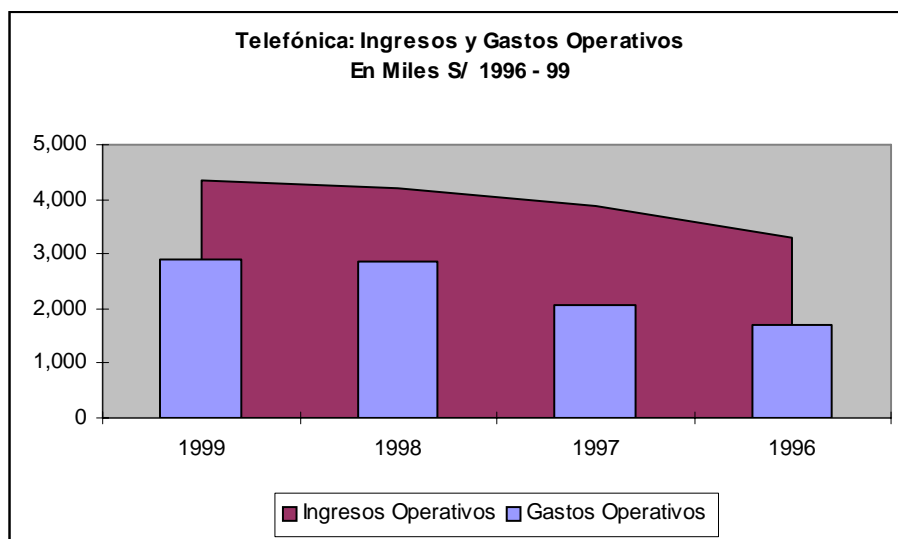
## 4. SITUACIÓN FINANCIERA ACTUAL

### 4.1. RENTABILIDAD OPERATIVA

Durante el año 1999 los ingresos se incrementaron en un 4 % respecto a los ingresos del año anterior. En cuanto a la rentabilidad operativa esta alcanza un valor del 34 % sobre los ingresos, el cual sube dos puntos respecto a la rentabilidad operativa del año anterior.

Cronológicamente la rentabilidad operativa ha ido disminuyendo desde el año 1996 donde alcanzó su máximo nivel. Esta situación está relacionada a la disminución de la demanda interna del país motivado por la situación económica recesiva.

La empresa sin embargo se mantiene con niveles aceptables de rentabilidad debido a su estrategia de precios donde se han bajado considerablemente la cuota de conexión, la campaña de teléfonos populares, la tarifa departamental, los servicios prepago, etc. La disminución de precios ha motivado que se incremente el consumo en minutos llamados dando mayor incidencia en los servicios de telefonía fija, telefonía pública, servicios móviles y comunicaciones empresariales. Telefónica es una empresa que tiene buenos resultados aun en épocas de crisis aprovechando las ventajas de su posición de líder de un mercado monopolístico.



#### 4.2. RIESGOS DE LA EMPRESA

El mercado de las telecomunicaciones aun en un clima de liberalización es monopolístico por lo que el espectro de riesgos se reduce. Consideramos los más relevantes.

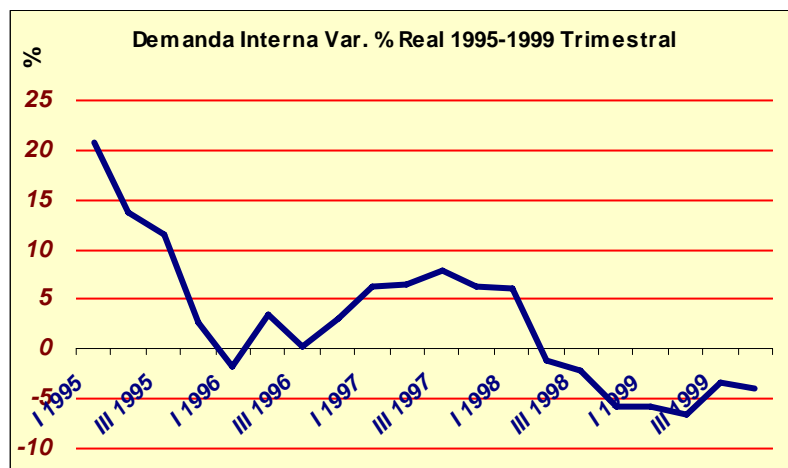
El riesgo país que está relacionado a la forma como percibe el mercado de capitales al Perú. Este depende de la estabilidad política, jurídica e institucional que pueden dar reglas de juego claras y favorables para la inversión extranjera. En los últimos años este factor se

encuentra deteriorado debido a los acontecimientos de cierre del Tribunal de Garantías, elecciones dudosas sin el apoyo de la población y casos de inseguridad jurídica como el caso Ivcher.

Estadísticos	Varación Cotización %	
Beta (60m)	0.84 En 2000	-33.89
Correlación (60r	0.64 En 1999	18.41
Volatility (21d)	0.33 En 1998	-33.16
	En 1997	28.9
	En 1996	0.9

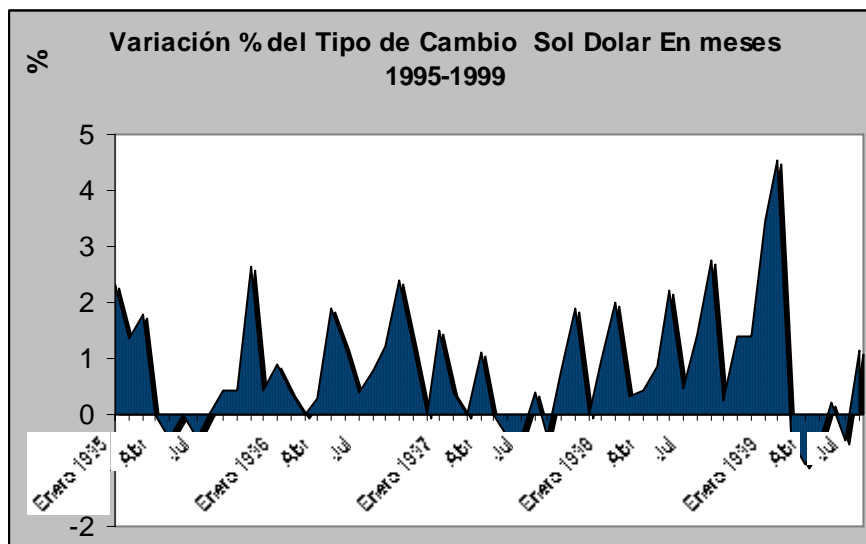
No obstante la empresa tiene un riesgo menor al de mercado  $B < 1$  y la variación de la cotización ha ido de la mano con las crisis políticas y económicas, como se ve la Bolsa refleja además el riesgo operativo de la empresa relacionado a la actividad comercial.

En cuanto al riesgo operativo o comercial, este está relacionado al rendimiento de los activos y es propio de la actividad comercial. En este caso influye enormemente la situación de recesión económica que ha disminuido la demanda interna y la capacidad adquisitiva de la población con lo cual las ventas se encuentran en peligro constante de disminuir a menos que se adopten medidas para favorecer el consumo.



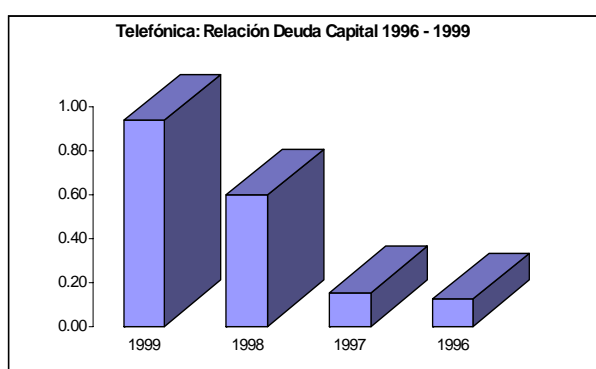
Como se ve el riesgo de tener menores ventas cobradas al vencimiento sigue latente, esto obligará a la empresa a un esfuerzo en su política de cobranzas y a tener provisiones por incobrables en algún momento y además mayores costos de corte y reconexión.

El riesgo por tipo de cambio está relacionado con las operaciones con moneda extranjera, en ese caso Telefónica tiene el 20 % de sus pasivos en moneda extranjera lo que podría hacerlo vulnerable a una variación del tipo de cambio.



Como se ve el riesgo de cambio está presente sobretodo este último año, en este sentido la empresa requerirá una proporción mayor de liquidez y hacer frente a sus pasivos en dólares, por ello Telefónica tiene una fuerte emisión de papeles comerciales a 30 días.

El riesgo financiero relacionado con la estructura deuda - capital, para el caso de la compañía alcanza un 48 % respecto a un 37 % del año anterior. A pesar de la mayor deuda la empresa tiene utilidades durante todos sus períodos, por lo que se puede apreciar que la deuda favorece sus operaciones, el apalancamiento financiero en este caso la esta favoreciendo.



#### 4.3. ANALISIS DEL CAPITAL DE TRABAJO

Contablemente el capital de trabajo es negativo debido a que el activo corriente es menor que el pasivo corriente. Analizando los factores que inciden en este esquema pasamos a decir que los niveles de caja son mínimos y que oscilan dentro del 1 % de los activos totales.



En cuanto a las cuentas por cobrar es un 7.5 % de los activos (1999) respecto a los 11.5 % del año anterior, esto se relaciona a las campañas de ventas al crédito y los ingresos de operación pendientes del último mes del año 1999. En este caso también se han realizado las provisiones por cobranzas dudosas. Hay que resaltar que la compañía ha disminuido ostensiblemente sus cuentas por cobrar.

Los materiales y suministros en existencias se encuentran en un nivel similar a caja y conforman el colchón de suministros para las operaciones de instalación y mantenimiento de líneas telefónicas y de televisión por cable.

Su pasivo corriente esta formado por el pago de proveedores con un 7 % del activo total y el pago de préstamos con un 20 % tiene que ver con la estructura de endeudamiento de la empresa.

Lo que estamos notando es que el capital de trabajo se está financiando de préstamos bajo la modalidad de papeles comerciales y préstamos bancarios de corto plazo para poder afrontar sus obligaciones de pago a proveedores. Esta modalidad le da buenos resultados ya que la empresa presenta utilidades sostenidamente.

Si tomamos en cuenta desde un punto de vista de fondos requeridos para la marcha de la empresa, podemos definir el capital de Trabajo incluyendo: Caja, Cuentas por Cobrar, materiales, Gastos Operativos y Gastos Financieros, desde este enfoque la empresa ha operado con un mínimo de fondos siguiente:

	1999	1998
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>4,673,287</b>	<b>4,851,069</b>

Este fondo ha sido financiado tanto por pasivo corriente como no corriente, parte de estos fondos se destinaron asimismo a nuevas inversiones.

#### 4.4. ESTRUCTURA DE ENDEUDAMIENTO

La estructura de endeudamiento relacionada a su estructura de financiamiento podemos dividirla en dos partes:

La deuda de corto plazo que proviene de préstamos bancarios y de colocación de papeles comerciales de corto plazo está sirviendo para financiar el capital de trabajo. Esto quiere decir que se está calzando los activos fluctuantes con préstamos de corto plazo. Estos préstamos son en general de 90 días y financian el pago de proveedores, las cuentas por cobrar, las existencias y el nivel mínimo de caja.

En este caso la empresa usa un financiamiento de tipo agresivo, ya que el pasivo corriente supera los activos corrientes ( de acuerdo a la historia de la empresa, los activos corrientes no han fluctuado mayormente ) y por tanto se financia parte del activo fijo.

En cuanto a las deudas de largo plazo están referidas a los préstamos de \$ 800 millones de dólares con los cuales se están desarrollando los planes de expansión de líneas de telefonía fija, de televisión por cable y la expansión de centrales de conmutación para telefonía móvil. Estos préstamos tienen vencimiento entre 3 a 8 años y fueron iniciados desde 1996. En la actualidad hay préstamos cuyo vencimiento será dentro de dos años en adelante.

De igual modo vemos que se está calzando préstamos de largo plazo con activos permanentes, lo cual es de modo parcial a nivel absoluto, en términos relativos o en variación los activos de largo plazo, se está financiando las inversiones o activos permanentes anualmente de la empresa con pasivo a Largo plazo, lo cual genera un calce bastante fuerte.

Es necesario adicionar que en el negocio de telecomunicaciones el largo plazo tiene una media de 5 años.

<b>Estructura de Financiamiento</b>				
	1999	1998	1997	1996
<b>Deuda a LP</b>	3,632,670	2,420,670	546,348	425,754
<b>Capital</b>	3,884,539	4,057,831	3,547,948	3,439,006
<b>Pasivo LP mas Capital Social</b>	7,517,209	6,478,501	4,094,296	3,864,760
<b>Deuda / Deuda mas Capital</b>	48.3%	37.4%	13.3%	11.0%
<b>Capital / Deuda mas Capital</b>	51.7%	62.6%	86.7%	89.0%
<b>Relación Deuda Capital</b>	0.94	0.60	0.15	0.12

## 5. INVERSIONES PREVISTAS EN PRÓXIMOS 5 AÑOS

La política de inversiones de la empresa y los cambios futuros en las principales cuentas se basan en los cambios económicos a nivel nacional, estas perspectivas son:

<b>Indicadores Macroeconómicos Vinculados en Var. %</b>					
Indicador	2001	2002	2003	2004	2005
<b>PBI</b>	5	5.5	6	6	6
<b>TC</b>	3.65	3.71	3.72	3.72	3.75
<b>IPC</b>	4	3.5	2.2	1.7	1.4
<b>Demanda Interna</b>	5.2	6.2	4.6	4.7	5
<b>PBI servicios</b>	3.5	4.8	4.9	5.7	5.9

En este entorno se tienen los siguientes planes:

### Telefonía fija:

Incremento de 434 mil líneas telefónicas nuevas hasta el año 2005, ello implicará acercarnos más al índice de telefonía del continente, actualmente en Brasil es 20%, el 2005 pasaríamos de un 6 a 8.5%, esto es porque el crecimiento va unido a la situación económica,

generalmente al crecimiento del PBI sectorial y la demanda interna, una mejora en este indicador impulsará más inversiones.

Para ello se requiere costos operativos que permitan reforzar la capacidad de planta externa y de central en las localidades con más de 1000 habitantes.

Incremento de 200 mil líneas de Red digital de Servicios Integrados RDSI, esto es que el 50% de las nuevas líneas serán de banda ancha y la actual planta externa también entrará en esta nueva tecnología.

#### **Telefonía Pública:**

En 5 años la ampliación será del orden de 117 mil teléfonos públicos, combinando adecuadamente el uso cada vez más masivo de tarjetas de crédito, su ampliación se orienta a frenar el crecimiento de Bell South en esta línea en donde ya sacó ventajas en el area A y B del mercado, ahora se entrará al segmento C y D de Lima y con mayor énfasis en provincias, vía telefonía rural de baja banda.

#### **Telefonía Móvil:**

Este es uno de los negocios más dinámicos, no obstante crecer a costa de la telefonía fija, aquí ampliaremos en 1 millón 490 mil nuevos celulares, gran parte de esto incorporan tecnologías WAP para el acceso a internet, su dinamismo se debe a las peculiaridades del mercado peruano, en donde el celular pasa de ser un equipo de utilidad a un elemento distintivo, algo que esta entrando con fuerza en el segmento C.

#### **Televisión por cable:**

Ampliación de 80 mil conexiones nuevas en 5 años, de Cable mágico, el mercado de Cable al ser orientado a segmentos medio altos, está prácticamente saturado, su crecimiento es marginal y a costa de otros competidores. Por ello su crecimiento es bastante lento en u mercado maduro.

#### **Proyectos Especiales.**

Telefonía fija inalámbrica.

Internet móvil

Cable MODEM para uso de televisión por cable e internet.

Estos proyectos comenzarán a operar a modo de piloto, pero su operación será lanzada prontamente en el segmento A y B de Lima.

## 6. PROYECCIÓN DEL FLUJO DE CAJA PARA LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS

En los anexos 1 y 2 se muestran la proyección del flujo operativo para los próximos 5 años donde se espera tener una penetración del 14 % lo que significa tener una planta instalada de aproximadamente de 3.5 millones de líneas entre teléfonos fijos, líneas celulares, televisión por cable y teléfonos públicos. Con este índice de penetración tendremos aproximadamente un nivel de atención similar al que cuenta Colombia en estos momentos, el objetivo es igualar la penetración del Mercado del mercado Brasileño.

Los flujos están en dólares americanos y muestran una tendencia bastante favorable para la compañía.

### ANEXO 1: PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DE TELEFONICA DEL PERU

TASAS DE CRECIMIENTO						
	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Telefonía fija	3,19%	4,4%	4,5%	5,2%	5,4%	
Celular	19%	26,1%	26,6%	30,9%	32,0%	
Telefonía pública	18%	24,7%	25,2%	29,3%	30,3%	
Cable TV	4%	4,0%	5,5%	5,6%	6,5%	
penetrac Fija	6,91%	7,2%	7,5%	7,9%	8,4%	
penetrac celular	4,76%	6,0%	7,6%	9,9%	13,1%	
costo operativo fijo	10					
costo operativo celular	4					
costo operativo cable	6					
costo operativo publico	15					
inicial fijo	2001					
inicial celular	712					
inicial publico	61					
inicial cable	327					
Penetración Perú	10%					
Penetración Brasil	20%					
Inversion por línea (\$)	800					
inversion por tel. móvil (\$)	300					
Inversion por línea cable (\$)	400					
Inversion por tel. Público (\$)	1500					
Costo linea cliente (\$)	20					
Costo mes cliente (\$)	100					
Costo celular (\$)	40					
Recaudación cable TV (\$)	30					
Recaudacion tel. público (\$)	4114					

VARIABLES EN EL TIEMPO					
	Año				
Bases(Miles)	2001	2002	2003	2004	2005
Lineas Instaladas Fijas	2065	2155	2251	2368	2496
Lineas celular	847	1068	1352	1771	2338
Cable TV	340	354	373	394	420
Telefonía Pública	72	90	112	145	189
<b>Inversiones(miles)</b>					
Lineas fijo	1.651.866	1.724.132	1.801.132	1.894.703	1.996.590
celular	254.184	320.417	405.648	531.167	701.292
Cable	136.032	141.473	149.234	157.591	167.857
Publico	107.970	134.623	168.548	217.957	284.091
<b>Total</b>	<b>2.150.052</b>	<b>2.320.646</b>	<b>2.524.562</b>	<b>2.801.419</b>	<b>3.149.831</b>
<b>Endeudamiento</b>					
% Promedio Anual	48,30%				
Deuda	1.038.475	1.120.872	1.219.364	1.353.085	1.521.368
Propio ( caja)	1.111.577	1.199.774	1.305.199	1.448.333	1.628.462

**ANEXO 2: PROYECCIONES DE CRECIMIENTO DE TELEFONICA DEL PERU**

DETALLE DE INGRESOS Y EGRESOS (\$)					
Ingresos(miles)	2001	2002	2003	2004	2005
Instalacion Línea	41.297	43.103	45.028	47.368	49.915
Lineas Instaladas Fijas	206.483	215.517	225.142	236.838	249.574
Lineas celular	33.891	42.722	54.086	70.822	93.506
Cable TV	10.202	10.610	11.193	11.819	12.589
Telefonía Pública	296.146	369.252	462.304	597.825	779.222
<b>Total</b>	<b>588.020</b>	<b>681.205</b>	<b>797.752</b>	<b>964.672</b>	<b>1.184.805</b>
<b>Ingreso Ajustado por Precios</b>	<b>611.541</b>	<b>705.047</b>	<b>815.303</b>	<b>981.071</b>	<b>1.201.392</b>
<b>Costos Operativos</b>					
Lineas fijo	20.648	21.552	22.514	23.684	24.957
celular	3.389	4.272	5.409	7.082	9.351
Cable	2.040	2.122	2.239	2.364	2.518
Publico	1.080	1.346	1.685	2.180	2.841
<b>Total</b>	<b>27.158</b>	<b>29.292</b>	<b>31.847</b>	<b>35.309</b>	<b>39.667</b>
<b>Costo Ajustado</b>	<b>28.244</b>	<b>30.317</b>	<b>32.547</b>	<b>35.910</b>	<b>40.222</b>
<b>Depreciación</b>					
Tasa Anual	20%				
<b>Depreciación</b>	<b>430.010</b>	<b>464.129</b>	<b>504.912</b>	<b>560.284</b>	<b>629.966</b>

## PROYECTO CABINAS

### I. ASPECTOS GENERALES

El proyecto que se evaluará a continuación, está basado en inversiones realizadas en la Ciudad de Arequipa, la empresa inversionista mantiene actualmente inversiones en el rubro de servicios de Internet y decidió ampliar su cadena de locales (ampliar la cadena en 3 locales.)

Los flujos del proyecto incluyeron la Recuperación del Capital de Trabajo, Flujo de Fondos Generados, Inflación y Tipo de Cambio anual. Se trabajó en general con Flujos Nominales y en Dólares pues se tenía crédito y tasas nominales en esa moneda. También se plantea un nuevo cálculo de la Tasa de Descuento, incorporando una relación Deuda / Capital decreciente.

Se consideró un escenario alternativo el cual es comprar terrenos y construir locales especiales para el negocio, otros escenarios pesimistas fueron las de precio y demanda

### II. INFORME TECNICO

#### 2.1 VARIABLES CONSIDERADAS

Variables Empleadas	Impuestos Anuales	Inflación anual en US\$	Tasa de Interés en ME	Costo de Oportunidad	Todas las variables están en Dólares, sin IGV. <b>LOCALES: TRES</b>	
Valor %	30%	3%	17%	20%		
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tipo de Cambio	3.50	3.55	3.68	3.72	3.72	3.72

#### 2.2 ANALISIS DE INGRESOS

El proyecto considera un flujo estable de demanda, las horas demandadas varían según el transcurso del día, los estudios y la experiencia propia de la empresa ha encontrado que la capacidad máxima se logra de las 16 a las 20 hrs.

Se ofrece un máximo de 288 horas de conexión a internet según el turno para los 3 locales, lo cual representa 72 computadoras conectadas en los 3 locales ( 24 por local). La menor demanda de computadoras se da de las 8 a las 12 horas con un 30%, 40% o 55% de ocupación, según el día.

La demanda cae también los sábados y domingos, generalmente porque el flujo objetivo: estudiantes o profesionales cae. Observemos la Tabla 1:

*Tabla 1: Horas Demandadas*

Turno	Capacidad ( 100% = 288 Hrs.)		
	Lunes-Viernes	Sabado	Domingo
08:00 - 12:00	55%	40%	30%
12:00 - 16:00	65%	75%	60%
16:00 - 20:00	100%	75%	60%
20:00 - 24:00	75%	65%	45%

Para el cálculo de ingresos se ha considerado precios decrecientes, cambiados a Dólares USA, y se calculan como un promedio ponderado según lo cobrado en cada turno y la demanda obtenida, se obtiene precios sin IGV, en ellos se ha considerado una inflación de 3% anual.

*Tabla 2: Ingresos*

Ingresos					
	1	2	3	4	5
Horas Año	273,312	273,312	273,312	273,312	273,312
Precio Hora	2.28	2.28	1.95	1.95	1.95
Precio US\$ Nominal	0.66	0.64	0.54	0.54	0.54
Ingresos	180,807	174,420	147,931	147,931	147,931

### 2.3 ANALISIS DE EGRESOS

Los egresos han sido calculados en US\$ y se ha tenido en cuenta la inflación anual de 3%, sus rubros son alquileres, mano de obra en 2 turnos, 1 Gerente para los 3 locales, línea dedicada con Telefónica del Perú; al respecto hay que señalar que en Arequipa el proveedor de Internet es básicamente Telefónica, por lo tanto no fue factible evaluar los servicios de Firstcom o el de la Red Científica Peruana que generalmente se dan en Lima.

En cuanto a la Depreciación se ha considerado depreciar el mobiliario y los equipos de Hardware, el primero al 20% y el segundo al 25%, se considera para ambos activos una vida útil de 5 años, por tanto todo será renovado luego del año 5, ello implica que se trabajará con Hardware depreciado el año 5, en este caso la empresa esperará renovar todo junto.

Las PC vienen con una velocidad y memoria alta, por ello se considera que en 5 años aún tendrán un rendimiento promedio similar, por ello el mantenimiento mensual es importante y servirá para correcciones de equipos e instalaciones.

Los activos no tienen valor de Recupero en ningún caso.

Finalmente los egresos son los siguientes, hay que notar que el período cero tiene costos de operación, que son las instalaciones de equipos y gastos como licencias.

*Tabla 3: Egresos Anuales en US\$*

Egresos						
	0	1	2	3	4	5
Operativo	4743	61085	61085	61085	61085	61085
Costo Fijo	300	27000	27000	27000	27000	27000
Depreciación		18348	18348	18348	18348	2918
Muebles		2918	2918	2918	2918	2918
Equipos de Computo		15429	15429	15429	15429	
Total Egresos en US\$	5043	106433	106433	106433	106433	91003
<b>Total Egresos Nominal</b>	<b>5043</b>	<b>109626</b>	<b>109626</b>	<b>109626</b>	<b>109626</b>	<b>93733</b>

#### 2.4 EVALUACION DEL PROYECTO: ESCENARIO ESPERADO

Este escenario implica ventas de 273,312 horas máquina anuales o una ocupación promedio de 65% por local, es decir 15 a 16 máquinas en conexión activa por hora.

Para obtener el VAN Y TIR económico del proyecto, se procedió al cálculo de la Tasa de descuento, para este cálculo se tomo en consideración el costo explícito de la deuda de 17% anual en dólares, lo cual se paga de manera mensual a 2 años, sin período de gracia.

La tasa mensual es 1.32%, asimismo se determinó un 20% anual en US\$ de costo de oportunidad del accionista, para ello se tomó los actuales márgenes de ganancia que obtienen ellos en un negocio similar instalado hace 3 años, los socios manifestaron desear como mínimo esa ganancia, por otro lado se considera que el proyecto tiene el mismo riesgo que la empresa.

Respecto a la relación Deuda Capital de la empresa, los socios manifiestan que iniciaron el primer negocio con un 65% de deuda y 35% de capital, los pagos se realizaron puntualmente de modo que el Banco les prestaría actualmente en las mismas condiciones. No obstante ello los socios manifiestan que una vez pagada la deuda, prefieren trabajar íntegramente con su capital.

Con base en estas premisas se calculó una relación Deuda Capital decreciente, de modo que las tasas de descuento se calcularon período a período y son crecientes o también en 2 tramos.

En la tabla 4 se muestra la tasa, en este sentido se decide incrementar capital los 2 primeros años, pues los fondos de depreciación no cubren la amortización de deuda, ello se hace pues la empresa ha decidido tomar este nuevo local como una unidad de negocios autónoma, de modo que los flujos de dinero de la empresa, destinados a financiar el saldo de amortización se tomarán como un aumento de capital.

*Tabla 4: Tasas de Descuento*

<b>Calculo Tasas de Descuento</b>					
<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Tasa de Descuento</b>	<b>15.09%</b>	<b>16.84%</b>	<b>20.00%</b>	<b>20.00%</b>	<b>20.00%</b>

Finalmente hay que señalar que el proyecto es rentable y se recomienda su realización, los detalles de los flujos se muestran en la Tabla 5, el VAN es 43, 798.00 y la TIR : 28%.

En cuanto a la Evaluación del Flujo del Accionista tenemos la TIR = 32 %, es mayor al costo de oportunidad, la medida es un tanto relevante pues a partir del año 3 se trabaja con capital propio, no obstante sobrevalúa el valor del proyecto, no es un indicador comparable.



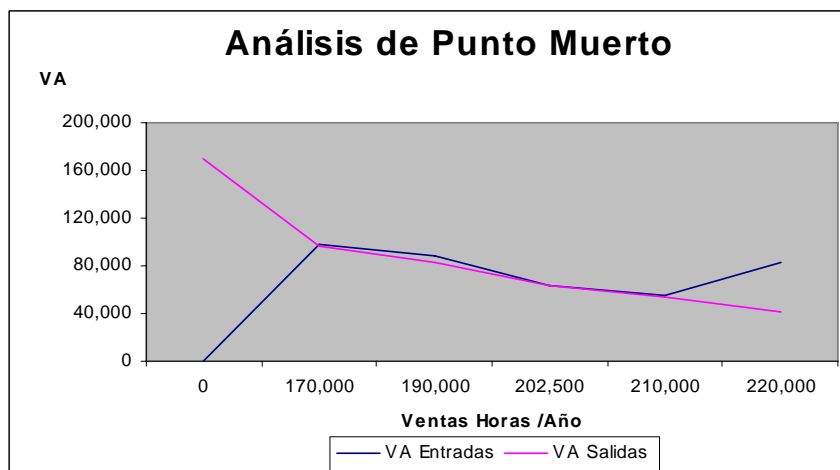
## 2.5 ANALISIS DE SENSIBILIDAD

### 2.5.1 Punto Muerto en el Escenario Esperado

El punto de partida del análisis de sensibilidad es encontrar el Punto Muerto o el nivel de Ventas en el cual el VAN es cero, el mínimo nivel para generar valor.

En este caso el nivel de ventas mínimo es de aproximadamente 202,500 horas anuales lo que implica en promedio un 48% de máquinas ocupadas por hora o por turno, es decir se debe tener como mínimo 35 máquinas en conexión activa por hora en los 3 locales o 12 maquinas por local en promedio.

No obstante luego de la baja de precios se recomienda operar con un mínimo de 50% de ocupación o 36 máquinas por hora en conjunto, ya que por debajo de 210,000 horas anuales estamos al borde de destruir valor.



### 2.5.2 Escenario Alternativo: Compra de Terreno y Construcción de Local o Alquiler

En el caso de comprar un terreno y construir un local (14, 840 US\$ de inversión adicional, de ello US\$ 7,840 es depreciable por Local), con ello tendríamos cambios en la demanda, ya que la ubicación pasaría del actual local en un centro comercial de alta afluencia a un local en una zona de flujo de demandantes menor en un 10% del total demandado. El VAN es negativo, por tanto no es conveniente un local propio, en este caso se deprecian las construcciones. (Igual sucede en el caso que se comprara un local listo, la inversión y el VAN serían también menores. )

**VAN con Compra de terreno y Construcción de Local = - 21,691.00      TIR: 14 %**

En caso que la demanda se mantenga los resultados son los siguientes:

**VAN = 14, 418.00      TIR =20 %**

Como se ve comprar terrenos y construir locales no es recomendable, igual sucede si compran locales ya construidos, en ambos casos el VAN es menor que alquilando locales.

**Punto Muerto en el Escenario Alternativo:** En caso que la demanda cae en 10% en el total, entonces tenemos un VAN negativo, las ventas serían de 245,481 horas máquina anuales o 59% de ocupación ( 14 máquinas por hora ocupadas en cada local), recuperarnos implica subir las ventas a 262, 380 horas máquina o 63% de ocupación ( a 15 máquinas por local ocupadas por hora), resumiendo, en caso de tener un local propio sólo podemos permitir una caída de 4% en la demanda respecto a tener un local alquilado ( 273, 312 horas máquina o 65% de ocupación), por debajo de este nivel de ventas destruimos valor.

### *2.5.3 Escenario Pesimista: Caída de Precios y Costos de Línea: Efecto de la Competencia*

La caída pronosticada en los precios es un 20% debido a la gran cantidad de competidores, no sólo por los proveedores de Internet con red de Telefónica, sino también porque existirán otros proveedores como Firstcom o Bell South.

➤ Los resultados son: VAN = - 28,796.00 TIR = 11 %

El proyecto ya no sería rentable, al combinar este análisis, considerando que la competencia también afecta al proveedor de líneas dedicadas, con el costo anual por conexión a la línea dedicada que se reducirá igualmente hasta un 30% anual, obtenemos:

➤ VAN = - 8,497.00 TIR = 15%.

Igualmente se obtienen resultados negativos, de darse este escenario no debería continuarse el proyecto

### **Punto Muerto en Escenario Pesimista:**

En el escenario de caída de precios en 20% se debe subir las ventas de 273,312 horas máquina a 300, 643 horas máquina anual, es decir un incremento de 10% en la demanda, con lo cual obtenemos 72% de ocupación ( 17 máquinas ocupadas por hora en cada local), por debajo de ese nivel perdemos valor.

En el escenario combinado caída de precios y costos deberíamos subir las ventas anuales de 273,312 horas hasta 281,511; es decir en un 3 % más, con lo cual el VAN se hace positivo.

En este caso el mínimo nivel que debemos tener es 67% de ocupación o 16 máquinas por hora en cada local y 48 en maquinas en conjunto con conexión activa.

**2.5.4. Escenario Optimista: Incremento de Demanda Total en 20%**

En este caso las ventas serían: 327,974 horas máquina anual o una ocupación de 78% del total (19 máquinas ocupadas en cada local por hora) de horas máquina ofertadas, los resultados obtenidos son:

➤ VAN: 116,392 US\$      TIR = 44%

**Punto Muerto:** EL mínimo nivel de ventas en este caso es: 240,515 horas máquina o 57% de Ocupación, es decir la demanda podría caer hasta en un 12% ( 14 máquinas por local por hora) sin generar pérdida de valor.

**3. ANALISIS DE LIQUIDEZ Y RATIOS DE COBERTURA**

La empresa vende al contado, por tanto su capacidad de tener liquidez día a día esta garantizada, el factor en contra serían las caídas bruscas de demanda, las cuales no se darían en un escenario esperado, los ratios de cobertura confirman la posición de la empresa frente al endeudamiento, se ve que generalmente podemos pagar la deuda pues generamos liquidez para ello. Se recomienda en este caso obtener créditos a un plazo mayor a 2 años y pagadero en cuotas más amplias, asimismo poder revisar otras opciones en el mercado para invertir los excedentes de liquidez.

<b>RATIOS DE COBERTURA</b>						
	<b>ANO 0</b>	<b>ANO 1</b>	<b>ANO 2</b>	<b>ANO 3</b>	<b>ANO 4</b>	<b>ANO 5</b>
<b>GAI</b>	-5,043	71,181	64,794	38,306	38,306	54,198
<b>GN</b>	-3,530	45,195	43,613	26,814	26,814	37,939
<b>GAI / INTERES</b>		11	26			
<b>GPA</b>		2	2			
<b>GPANC</b>		1	1			

**III. CONCLUSION**

El escenario esperado nos indica que el proyecto es rentable, genera la liquidez suficiente para el pago de deudas y por ello se recomienda su realización; de cambiarse el escenario a otro pesimista, se recomienda emplear estrategias para subir los niveles de ventas o cerrar el negocio. Un escenario alternativo en el uso de local propio o alquilado plantea la cuestión de elevar ventas o cerrar, o también aceptar un menor VAN comparado con alquilar el local.

## BALANCED SCORE CARD EN SERVICIOS

La técnica del Balanced Scorecard propuesta por Kaplan y Norton ( HBS ) implica diseñar un cuadro de mando o un tablero de gestión empresarial que contenga las variables que impacten en los objetivos estratégicos del negocio. Estas variables pueden ser financieras y no financieras. Para diseñar un Cuadro de mando, debemos partir de la meta principal de la empresa, la cual es su visión empresarial.

El ejemplo en cuestión es una empresa encargada de seguridad jurídica o medios de garantía notarial, su visión es liderar los servicios jurídicos de fidelidad documentaria en Sudamérica, para lograr esta visión ha establecido una *misión*, la cual se orienta a relacionarse al entorno con ética, con recursos humanos de altos valores y una atención personalizada y garantizada. Con el fin de lograr la visión, la empresa ha decidido poner en marcha los siguientes objetivos estratégicos:

- Crecimiento de ingresos: Mediante confirmación virtual, sistema de información de documentación en proceso y rediseño de los procesos de atención a soporte virtual
- Mayor productividad: a partir del crecimiento de los documentos garantizados, para ello se requiere elevar el servicio, calificar mucho más a los profesionales del negocio, desapareciendo el concepto de cliente por el de amigo y confidente.

Para el logro de estos objetivos estratégicos la empresa ha decidido dividir sus actividades u operaciones en cuatro dimensiones. Las cuales al entrelazarse definen el mapa de acciones estratégicas a seguir para lograr los mayores ingresos y productividad:

- Acciones estratégicas en Dimensión Financiera: En donde la meta sea la rentabilidad, menores costos, con una dosis adecuada de liquidez y mayor volumen operativo.
- Clientes: En donde la meta es la atención rápida, virtual, amable, clientes continuamente informados.
- Procesos Internos: En donde la meta es tener soporte de información veloz, procesos documentarios en continua mejora, servicio cada vez mejor diferenciado y seguridad en la confidencialidad de los documentos.
- Aprendizaje: En donde los recursos empleados entren al manejo especializado de la tecnología, se orienten al cliente y tengan rendimiento superior en la función jurídica, así como trabajen en un total empowerment.

Estas acciones estratégicas deben traducirse en acciones mensurables o indicadores de las estrategias. Por ejemplo:

- Financiera: Valor del negocio o Rentabilidad medida por ROA > Costo de capital. Menores costos medidos por Costo por servicio realizado, liquidez y operaciones puede medirse con Ventas netas.

Cada indicador debe abrir un abanico de posibilidades operativas para su logro en la práctica.

Por ejemplo indicadores operativos en:

- Financiera: Utilidad / Ventas, Utilidad operativa / Costo de ventas por cliente o servicio, Tasa de crecimiento de las ventas netas y tasa de reducción de costos diversos por servicio.

Los indicadores operativos obligan a poner en marcha una serie de tácticas o estrategias operativas, para el lado financiero puede ser:

- Financiero: Elaboración de un plan financiero, Segmentación de servicios o clientes, Plan de gastos, Presupuestos futuros, Planeamiento de costos y rediseño de costeos por servicio.

Ahora cada Estrategia operativa debe ser controlada en su funcionamiento como:

- Financiero: Plan financiera metas frente a ejecutado, Presupuesto estimado menos gastos e ingresos reales, % de avances meta / real de plan de gastos y reducciones de costos y % de clientes diferenciados sobre el total de clientes.

Ahora debemos relacionar nuestros indicadores de acciones estratégicas con los indicadores operativos y con los controles respectivos; para medir el logro de mayores ingresos y productividad.

Esto implica que ya hemos determinado un conjunto de acciones y medidas que nos llevarán a analizar la marcha del negocio sólo por estos indicadores finales.

- Elabore el mapa estratégico
- Diseñe para las dimensiones faltantes las medidas de acciones estratégicas.
- Diseñe los indicadores operativos para las dimensiones faltantes
- Diseñe las tácticas operativas a seguir en cada indicador
- Diseñe el mecanismo de control operativo
- Elabore el Mapa relacional de indicadores
- Cuáles son las variables financieras y cuáles las no financieras, que definen el Balanced Scorecard de este negocio.

## ANALISIS FINANCIERO DE ALCATEL

### 1. LA EMPRESA

Alcatel Cable Contracting SA es una empresa del rubro Telecomunicaciones, fundada en 1994 Alcatel CC SA, es subsidiaria de Alcatel Contracting SA de España, esta es una empresa miembro del Grupo Alcatel Internacional.

#### 1.1 ALCATEL INTERNACIONAL

Alcatel Internacional es un holding industrial suministrador de equipos y sistemas de alta tecnología, que contribuye activamente al desarrollo tecnológico mundial diseñando, fabricando y suministrando una amplia gama de productos que cubren prácticamente todos los segmentos del campo de las telecomunicaciones, cables y componentes.

#### 1.2 VISION

Alcatel construye las redes del futuro, proporcionando soluciones integradas para redes de voz, datos para operadores nuevos y ya establecidos, así como para empresas y consumidores alrededor del mundo.

#### 1.3 MISION

Ser **arquitectos de un mundo Internet**, Alcatel le ofrece soluciones inteligentes para una comunicación rápida y sencilla :

- Nuevas soluciones de acceso a Internet, desde distintos dispositivos
- Nuevas soluciones integradas de voz y datos para empresas que les permiten mejorar su eficacia y acceder a un nuevo mundo para atender y satisfacer a sus clientes
- Redes de nueva generación que aseguran la convergencia de voz y datos con nuevas soluciones tecnológicas, donde la inteligencia y los servicios permiten a los suministradores de servicios proporcionar una oferta diferenciadora, siendo posible integrar las comunicaciones en una única red de banda ancha.
- Propuestas llave en mano asegurando la viabilidad del plan de negocio, cualquiera que éste sea. Alcatel quiere ir más allá, manteniendo un compromiso con nuestros clientes, proporcionándoles no sólo las mejores soluciones tecnológicas si no también garantizando la viabilidad de su negocio.

#### 1.4 OPERACIONES

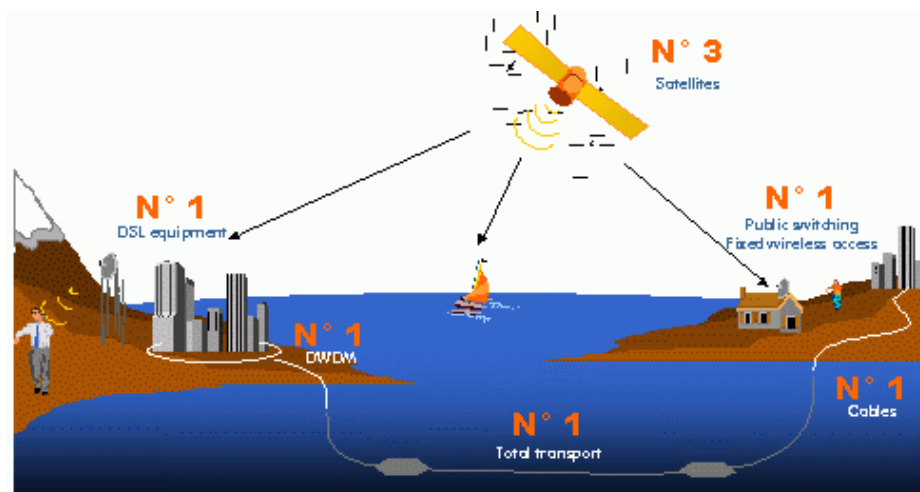
La empresa internacional con sede principal en Francia, sus principales matrices gerenciales están en España, México, Usa, Alemania y otras ciudades de Asia y Europa del Este. Con 120,000 empleados y ventas por 23 Mil millones de Euros en 1999 ( 19 mil millones de US\$), Alcatel opera en más de 130 países.

Alcatel Internacional tiene, en 1999, utilidades netas de 549 millones de dólares, menores en 1,400 millones a 1998, esto se debe al agresivo plan de Investigación y Desarrollo que ostenta montos de inversión mayores a 1500 millones de dólares.

Los principales productos de la empresa a nivel mundial son:

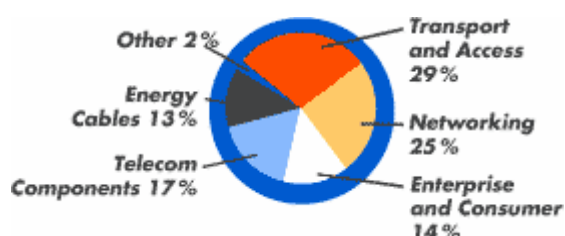
Sistemas de conmutación, transmisión y acceso; comunicaciones móviles; desarrollos de radio para aplicaciones generales, de defensa y espaciales; sistemas de negocio y terminales; software y servicios de telecomunicaciones; sistemas de señalización para el control de tráfico ferroviario, y servicios de formación y consultoría, conforman una amplia gama de soluciones para el mercado de las telecomunicaciones, que convierten a Alcatel España en protagonista de la profunda transformación tecnológica actualmente en marcha.

Alcatel planea ser una de las empresas líderes mundiales en la provisión de servicios orientados a telecomunicaciones. Veamos el gráfico de sus soluciones globales.



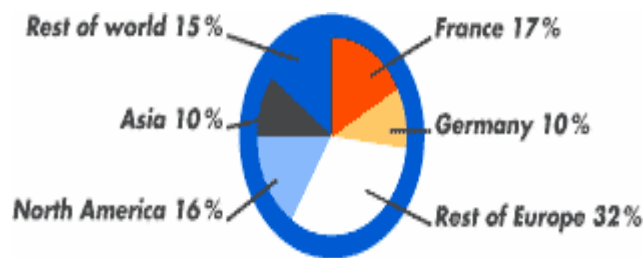
Los negocios de Alcatel en nivel mundial se han reorientado a los sistemas de transmisión de datos, internet y telecomunicaciones, tal como muestra el siguiente gráfico para 1999.

Sales by Business Segment



Junto a la expansión de los negocios orientados al internet y comunicaciones, la empresa se ha orientado a tener participación en todo el mundo, bajo 2 rubros: servicios de telecomunicaciones y comercio de equipos orientados al sector.

Sales by Geographical Region



## 1.5 MERCADO

- **TECNOLOGIAS DE TRANSMISION**

El mercado mundial de transmisión digital de alta velocidad, incluidas las redes submarinas y vía satélite continua su rápida expansión. Esto es debido principalmente a la explosión del tráfico de datos, de los nuevos servicios y de las necesidades de los operadores para reemplazar sus antiguas redes.

Alcatel se anticipa a estas tendencias convirtiéndose en el líder de tecnologías de transmisión síncronas SDH/SONET para ofrecer sistemas completos que incluyen multiplexores de inserción/extracción, transconectores digitales y sistemas de gestión de red. Alcatel también ha sido pionera en la multiplexación por División de Longitud de Onda (WDM), una tecnología que aumenta la capacidad de transmisión a 400 Gbits/s sobre un par de fibra simple.

- **ACCESO RAPIDO**

Alcatel encabeza el liderazgo mundial en la tecnología ADSL, la cual aumenta significativamente la capacidad de las actuales líneas telefónicas. ADSL permite a los operadores de telecomunicaciones ofrecer servicios multimedia sin tener que invertir en el tendido de nuevos cables. Permitirá por ejemplo, a los usuarios finales realizar una llamada telefónica y conectarse a internet a alta velocidad al mismo tiempo.

- **TELEFONIA ALREDEDOR DEL MUNDO**

Alcatel diseña, fabrica, comercializa, instala y da soporte a sistemas de conmutación para telefonía, comunicaciones de datos y aplicaciones multimedia. Estos sistemas, cada vez más apoyados en software y servicios asociados, son desplegados por operadores privados y públicos para ofrecer servicios de telecomunicaciones nacionales e internacionales a empresas y al público en general.



- **EVOLUCION DE SOLUCIONES EMPRESARIALES**

La tendencia clave en el entorno empresarial es la convergencia de las comunicaciones de voz y datos. Alcatel lidera la industria en esta área con su conmutador 4400 PABX y su conmutador de datos multiprotocolo.

Los centros de llamadas y las soluciones de integración Informática/telefonía (CTI) son cada vez más populares debido a que las empresas buscan incrementos en productividad y servicio al cliente. Las soluciones de centros de llamadas de Alcatel han sido ya instaladas en grandes compañías.

## 2. ALCATEL CABLE CONTRACTING SA - ACC - SUCURSAL DEL PERU

ACC peruano fundada en 1994, se dedicaba desde esa fecha en 2 rubros, uno en la provisión de servicios para instalación y mantenimiento de redes de telecomunicaciones y el otro rubro era la comercialización de equipos e insumos de telecomunicaciones, como cables.

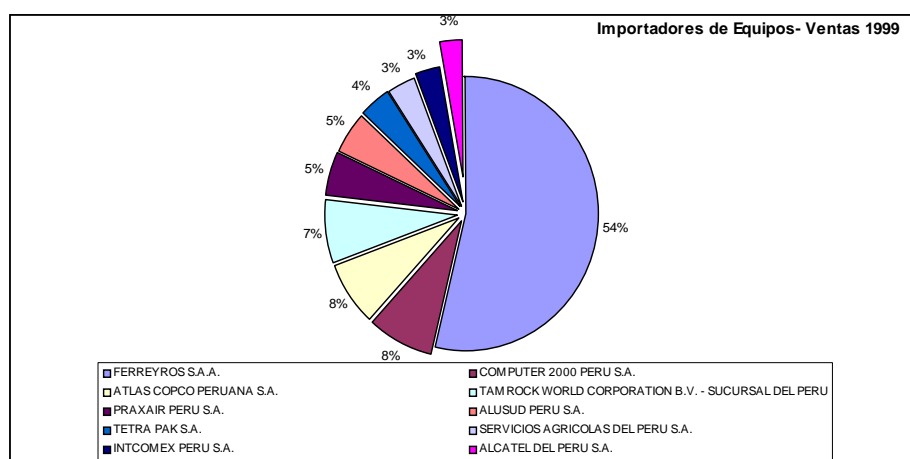
A partir de 1997 la Empresa Matriz Cable Contracting de España decidió separar las operaciones de comercialización y servicios, dejando la venta de equipos a la empresa **Alcatel del Perú SA**, y los servicios a ACC SA, de modo que ambas se separaron para los fines jurídicos, siendo tributariamente distintas.

Nuestro análisis incidirá en la empresa ACC SA, dejando de lado a la empresa Alcatel del Perú SA, no obstante evaluaremos algunas cifras.

**Alcatel del Perú** empresa vinculada por el socio o matriz con ACC SA esta en el ranking como la empresa número 519 de las peruanas, con ventas por mas de 34 millones de soles en 1999, ocupa el décimo lugar en el rubro de importadores de bienes y equipos, los resultados netos arrojaron pérdidas por 4 millones.

### Ranking de Empresas peruanas a 1999 - Rubro Importadores de Bienes y equipos

RAZON SOCIAL	INGRESOS 1999	ACT.TOTAL 1999	ACTIVO FIJO 1999	PATRIM. NETO 1999	UTILIDAD o PERDIDA 1999
FERREYROS S.A.A.	682.462	793.165	184.377	230.327	-10.443
COMPUTER 2000 PERU S.A.	101.822	46.338	886	998	-5.415
ATLAS COPCO PERUANA S.A.	96.050	71.371	27.371	26.996	2.890
TAMROCK WORLD CORPORATION B.V. - SUCUR	93.288	97.773	8.141	3.180	1.028
PRAXAIR PERU S.A.	69.221	168.788	112.881	54.437	-15.523
ALUSUD PERU S.A.	61.675	89.158	39.035	6.972	75
TETRA PAK S.A.	48.678	43.875	611	-5.072	-1.651
SERVICIOS AGRICOLAS DEL PERU S.A.	42.709	37.159	862	2.186	581
INTCOMEX PERU S.A.	40.218	10.044	762	-77	-1.579
ALCATEL DEL PERU S.A.	34.734	31.289	2.430	18.660	-4.067

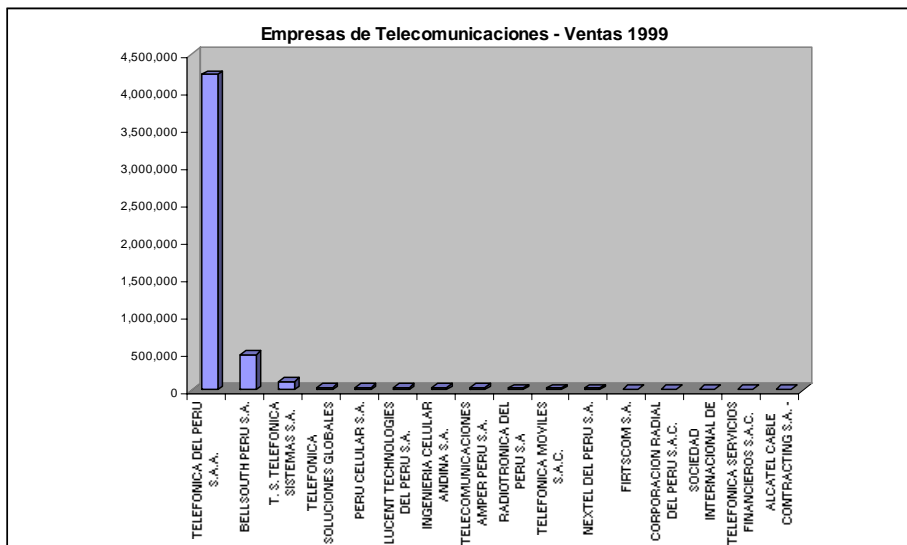


### Alcatel Cable Contracting SA

La empresa que vamos a analizar se encuentra en el rubro Telecomunicaciones, es la empresa número 1309, con ventas mayores a 10 millones de soles en 1999.

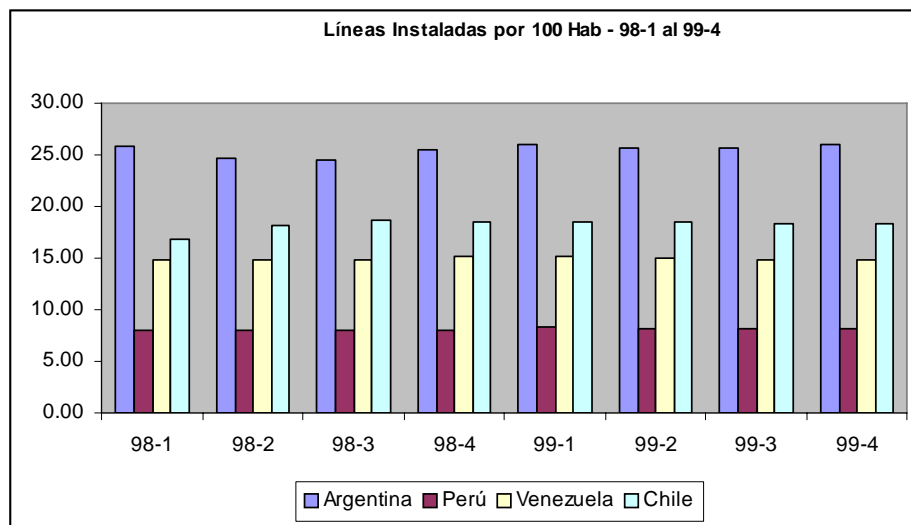
Nro.	RAZON SOCIAL	INGRESOS 1999	ACT.TOTAL 1999	ACTIVO FJO 1999	PATRIM. NETO 1999	UTILIDAD o PERDIDA 1999
1	TELEFONICA DEL PERU S.A.A.	4,238,284	11,443,699	8,723,364	4,720,764	687,374
35	BELLSOUTH PERU S.A.	480,220	1,171,806	643,308	436,123	-133,444
169	T. S. TELEFONICA SISTEMAS S.A. SUCURSAL PERU	113,490	87,230	1,734	1,408	950
484	TELEFONICA SOLUCIONES GLOBALES S.A.C.	37,324	11,250	0	-5,830	-438
494	PERU CELULAR S.A.	36,669	11,055	2,098	1,324	144
542	LUCENT TECHNOLOGIES DEL PERU S.A.	33,022	19,362	4,645	15,667	3,265
559	INGENIERIA CELULAR ANDINA S.A.	32,073	22,930	2,982	10,247	1,785
567	TELECOMUNICACIONES AMPER PERU S.A.	31,475	19,367	2,178	3,747	1,600
721	RADIOTRONICA DEL PERU S.A	23,503	15,240	2,131	3,665	155
739	TELEFONICA MOVILES S.A.C.	22,439	4,821	0	23	21
773	NEXTEL DEL PERU S.A.	21,298	274,959	179,733	207,423	-66,948
844	FIRTSCOM S.A.	19,066	158,595	115,268	-31,841	-35,066
851	CORPORACION RADIAL DEL PERU S.A.C.	18,624	44,363	18,163	13,162	748
1217	SOCIEDAD INTERNACIONAL DE TELECOMUNICIONE	11,347	3,353	2,318	3,073	-291
1260	TELEFONICA SERVICIOS FINANCIEROS S.A.C.	10,849	18,127	6,709	7,647	-804
1309	ALCATEL CABLE CONTRACTING S.A. - SUCURSAL D	10,251	7,514	1,503	5,585	578

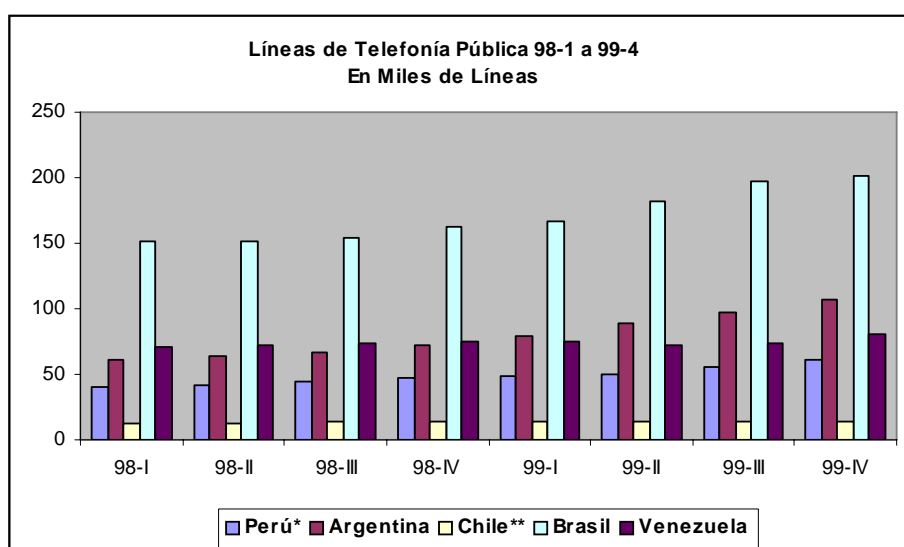
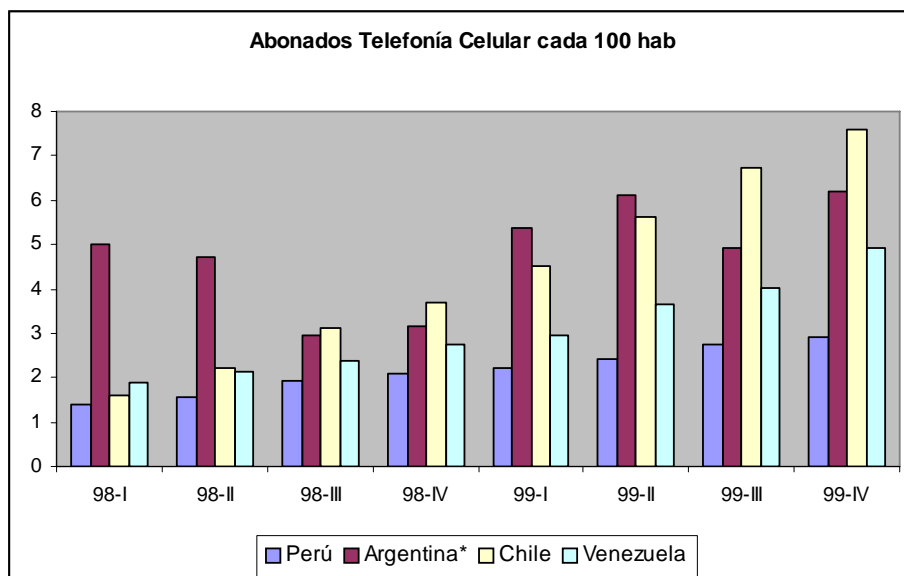
Si bien es una empresa más pequeña que la anterior, cabe señalar que escindió las operaciones comerciales, por otro lado mostró utilidades para 1999, en 578 mil soles.



## 2.1 MERCADO LOCAL

El mercado de telecomunicaciones peruano ha crecido significativamente en los últimos años, eso hace que el potencial de las empresas del sector sea bastante fuerte, sobre todo si se comparan las cifras con Latinoamérica.





#### ALCATEL CABLE CONTRACTING SA - FLUJO EFECTIVO

DESCRIPCION	1	0
ACT. OPERACIÓN		
Cobranzas Clientes	10.613	12.054
Pago Proveedores y Afiliada	-6.286	-7.200
Pagos a trabajadores y terceros	-2.290	-3.495
Efectivo de Operación	2.037	1.359
ACT. INVERSION		
Adic vehiculo, maq y equip neto	-98	-51
Efectivo de Inversión	-98	-51

ACT. FINANCIAMIENTO		
Abonos de la Matriz	0	4.515
Cargos a la Matriz	-1.631	-5.266
<b>Efectivo de Financiamiento</b>	<b>-1.631</b>	<b>-751</b>
Aumento Neto de Efectivo	308	557
Saldo Inicial efectivo	1.688	1.131
<b>Saldo Final de Efectivo</b>	<b>1.996</b>	<b>1.688</b>

**ALCATEL CABLE CONTRACTING SA**  
**ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS**

DESCRIPCION	1	0
<b>Ingresos</b>	<b>10.251</b>	<b>10.276</b>
Servicios de Instalación y Mantenimiento de Redes de Comunicación	10.251	10.276
<b>Costos y Gastos ( Ingresos )</b>	<b>9.502</b>	<b>11.285</b>
Servicios de Instalación y mantenimiento	6.969	7.844
Administrativos y de Ventas	2.052	2.299
Financieros Neto	-91	174
Pérdida por Exposición a Inflación	642	808
Otros neto	-70	160
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>749</b>	<b>-1.009</b>
<b>Utilidad Antes de participación e Impuestos</b>	<b>749</b>	<b>-1.009</b>
Participación de Trabajadores	46	0
<b>Utilidad antes de Impuestos</b>	<b>703</b>	<b>-1.009</b>
Impuesto a la Renta	125	0
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>578</b>	<b>-1.009</b>

**ALCATEL CABLE CONTRACTING SA - BALANCE GENERAL**

ACTIVO	1	0	PASIVO E INVERSION DE MATRIZ	1	0
<b>ACTIVO CTE</b>			<b>PASIVO CORRIENTE</b>		
Caja y Bancos	1.996	1.688	Cuentas por Pagar Comerciales	1.421	1.244
Cuentas por Cobrar	3.380	3.742	Cuentas por Pagar Diversas	351	433
Trabajos en Curso	635	294			
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>6.011</b>	<b>5.724</b>			

Vehículos, Maquinaria y Equipo neto	1.503	2.252	Total Pasivo Corriente	1.772	1.677
Total Activo No corriente	1.503	2.252			
TOTAL ACTIVO	7.514	7.976	Pasivo Diferido Impto Renta y PT	157	0
	0,044		Total Pasivo a Largo Plazo	157	0
			TOTAL PASIVO	1.929	1.677
			Inversión de la casa Matriz		
			Capital Asignado	17	17
			Cuentas a pagar casa matriz	5.292	6.584
			Resultados Acumulados	276	-302
			Total Inversión	5.585	6.299
			PASIVO MAS INVERSION	7.514	7.976