

**PLASTIEMPAQUES
EMPAQUES
PLASTIGAMA
S.A.**

**INFORME
ADMINISTRATIVO
DE
GERENCIA GENERAL
1992**

INFORME DE GERENCIA GENERAL

Señores Accionistas:

De conformidad con lo establecido en los estatutos sociales de la compañía y en la Resolución #92 1-43 0013 de 1992-10-18 de la Superintendencia de Compañías, me permito informar a la Junta General de Accionistas de Plastiempaques S.A., las actividades relevantes de la empresa en este primer ejercicio económico, comprendido entre 1992-05-01 y 1992-12-30:

1. RESULTADOS ECONOMICOS

1.1. Ventas

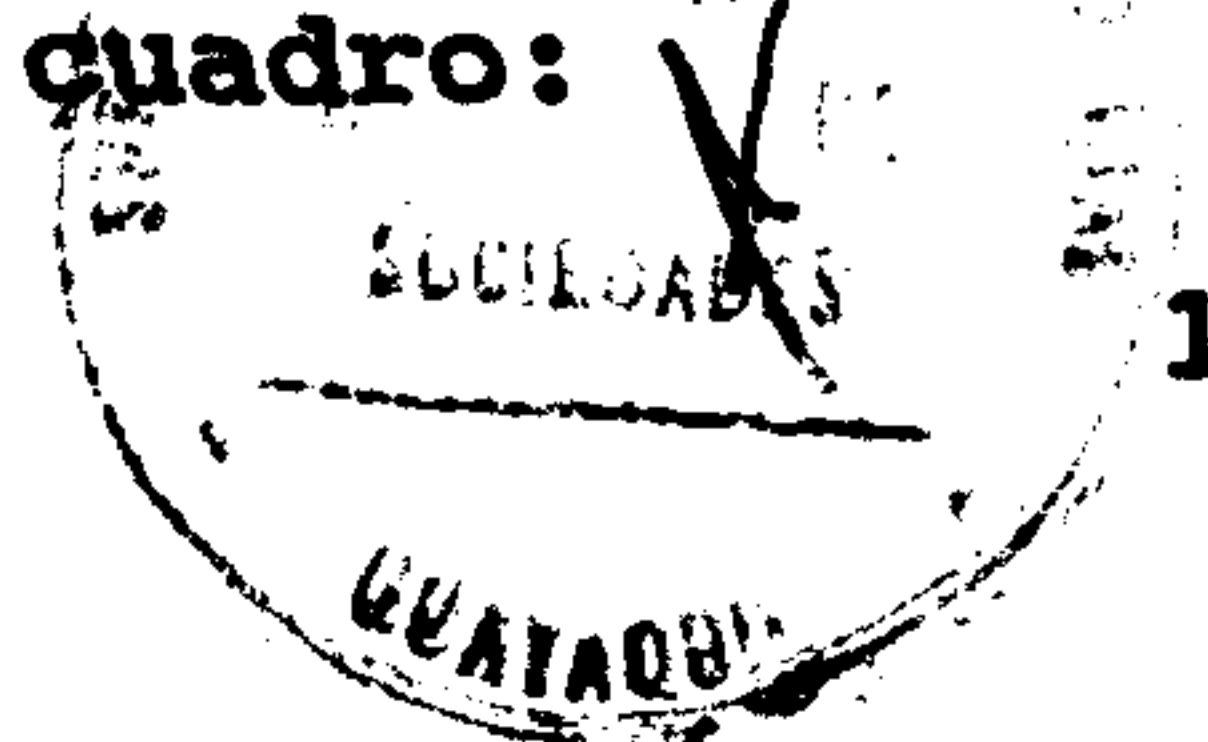
Las ventas netas de la compañía totalizaron 2'420.795 kg y S/.8.916'990.053 que se distribuyeron de la siguiente manera:

LINEAS DE PRODUCTOS	PRESUPUESTO		VENTAS TM	VENTA VS. PRESUP. %	V E N T A S	
	TM	%			EN MILES DE SUCRES	%
PELICULA DE POLIETILENO	1.287	53	1.288	100.00	4'704.487	52
ETIQUETAS	29	1	31	108.00	338.151	4
ENVASES	179	7	232	129.00	1'044.073	12
FIBRAS DE POLIPROPILENO	950	39	869	92.00	2'830.279	32
T O T A L	2.445	100	2.420	99.01	8'916.990	100

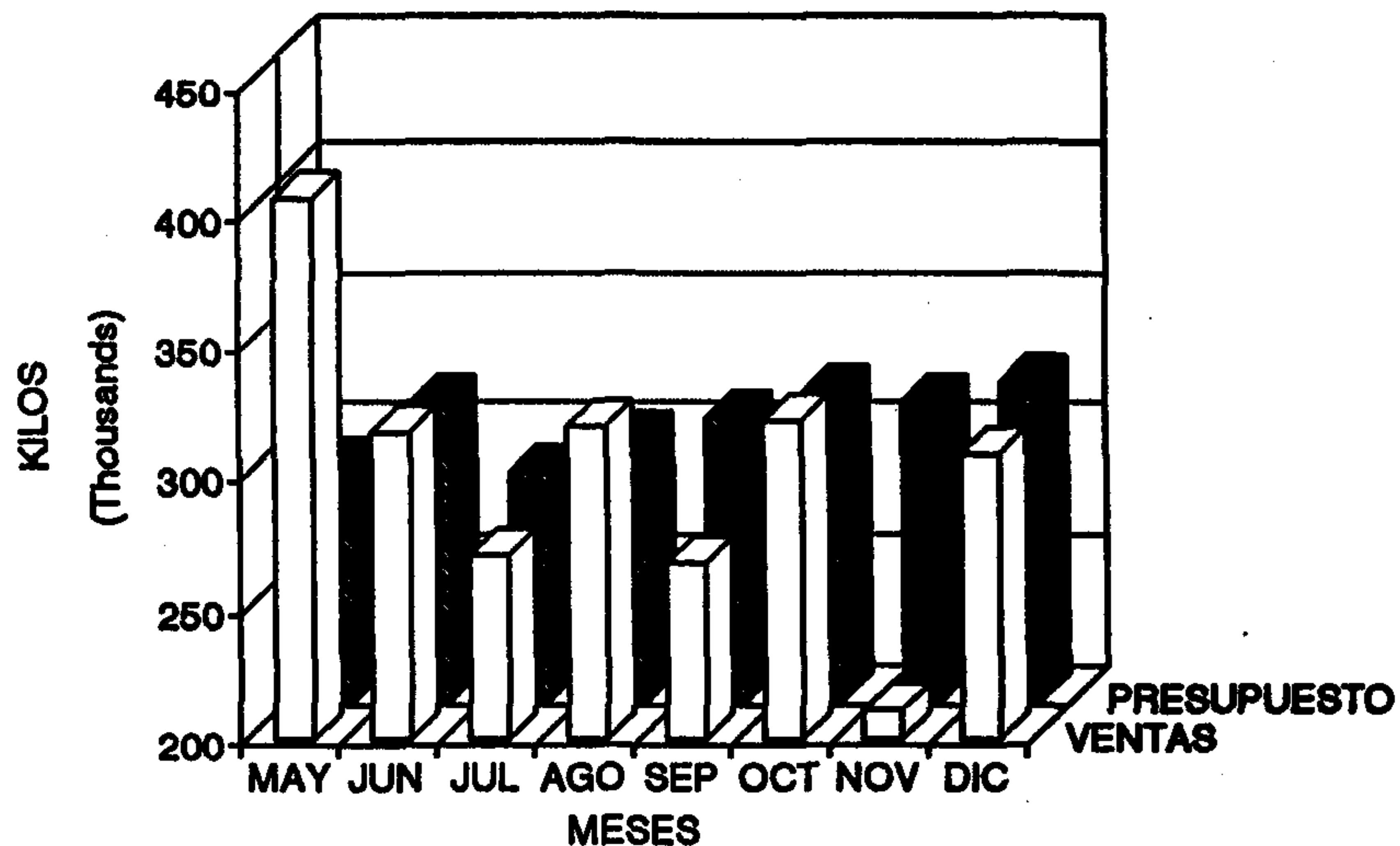
Se alcanzó el 99.01% del presupuesto en kg. Las principales causas que impidieron cumplir con el presupuesto fueron:

- Medidas económicas:

Las medidas económicas de Septiembre de 1.992, recesivas para la economía del país y para nuestros principales clientes quienes sufrieron sus efectos de manera diferente, pero con mayor intensidad a partir de Noviembre y Diciembre. El comportamiento de las ventas en kg. puede observarse en el siguiente cuadro:



PRESUPUESTO VS. VENTAS 1992

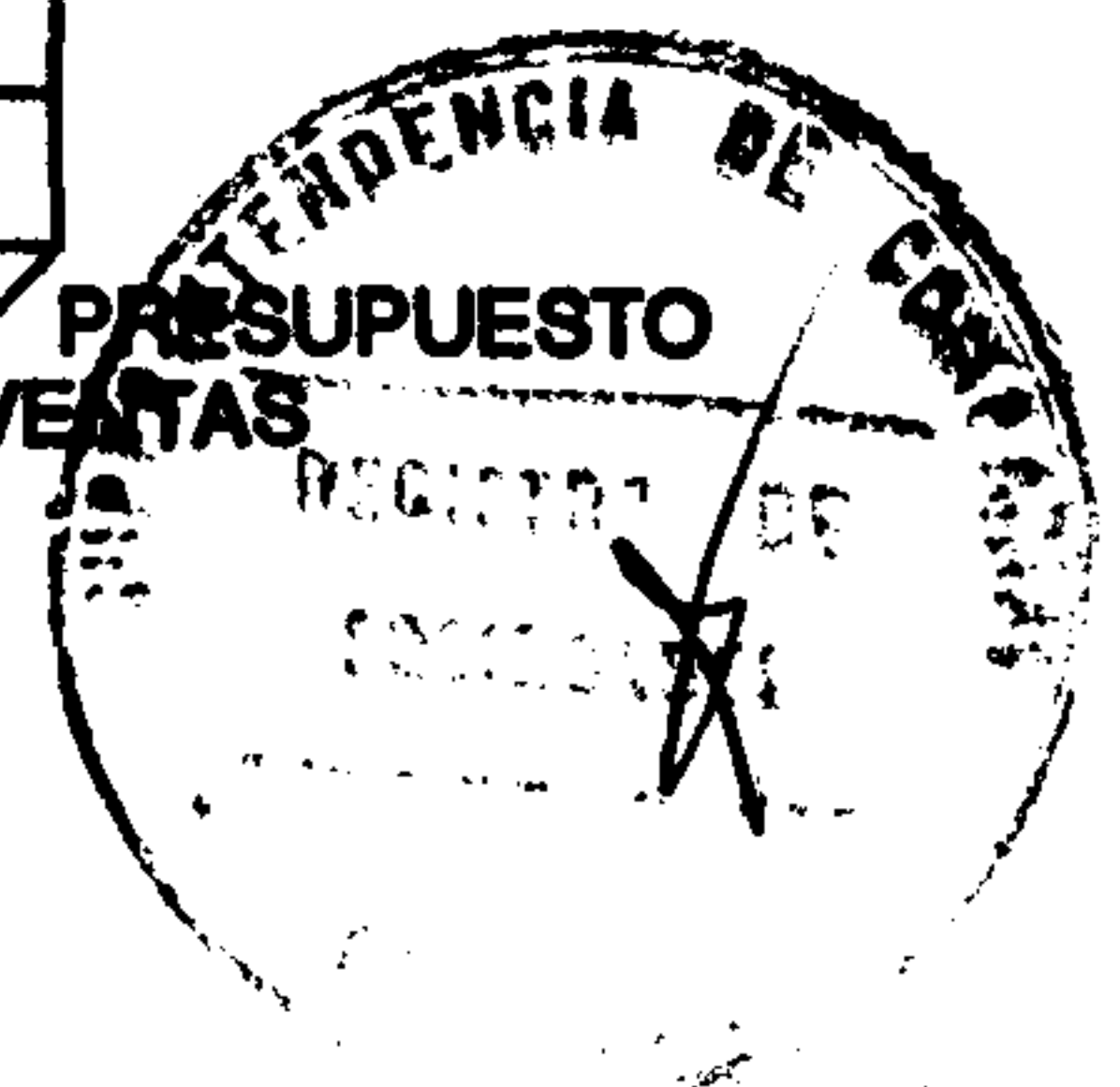
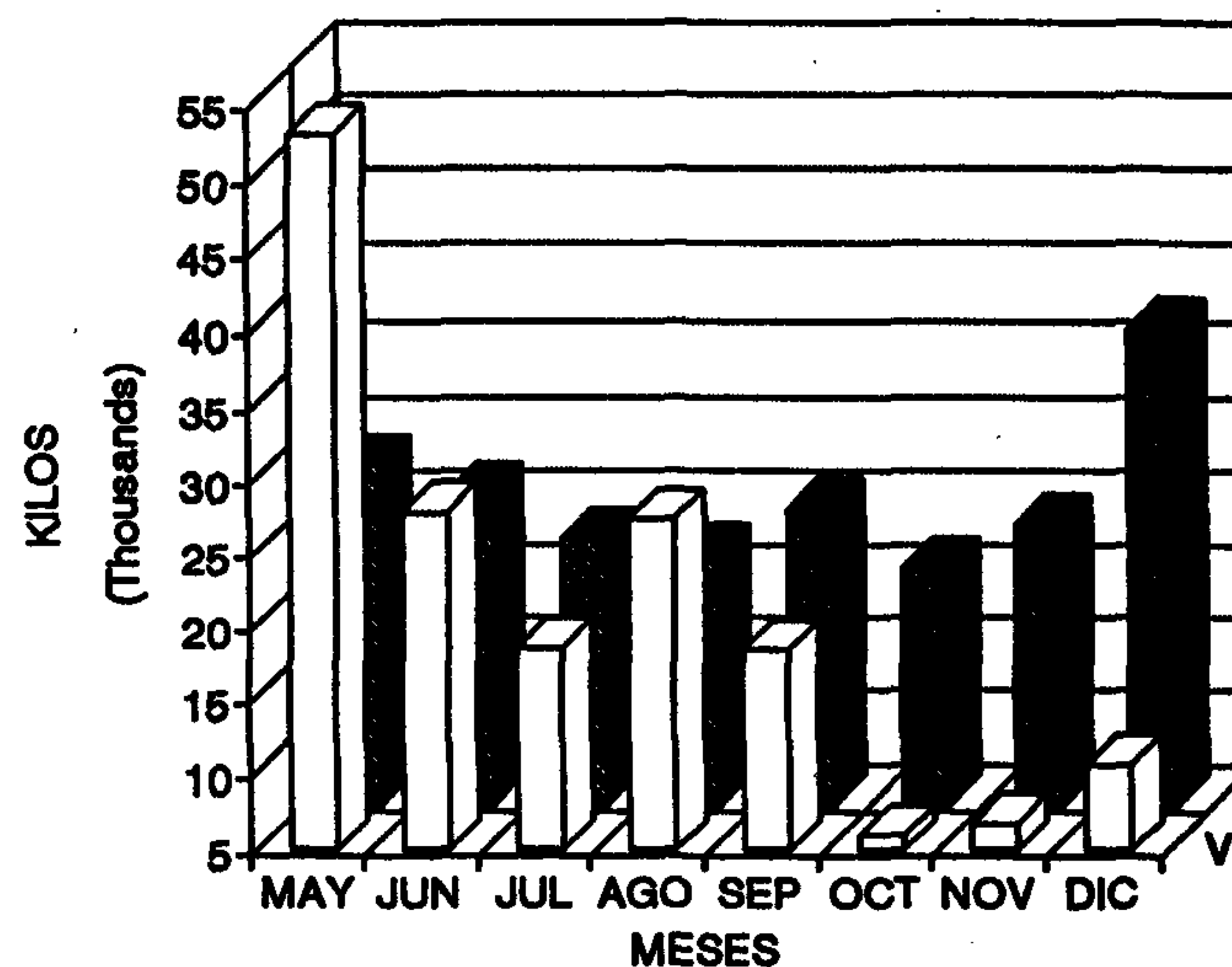


Nota: En el anexo # 1, se encuentra la información numérica de los gráficos.

- Caída de las exportaciones de banano:

La caída de las exportaciones de banano redujeron las ventas de película de polietileno para exportación y etiquetas autoadhesivas y motivó que empresas con mayor dependencia en esta línea y afectadas adicionalmente por la crisis, traten de introducirse en nuestras cuentas con una estrategia de bajo precio y crédito extendido. Las cifras son elocuentes si comparamos nuestras ventas con el presupuesto.

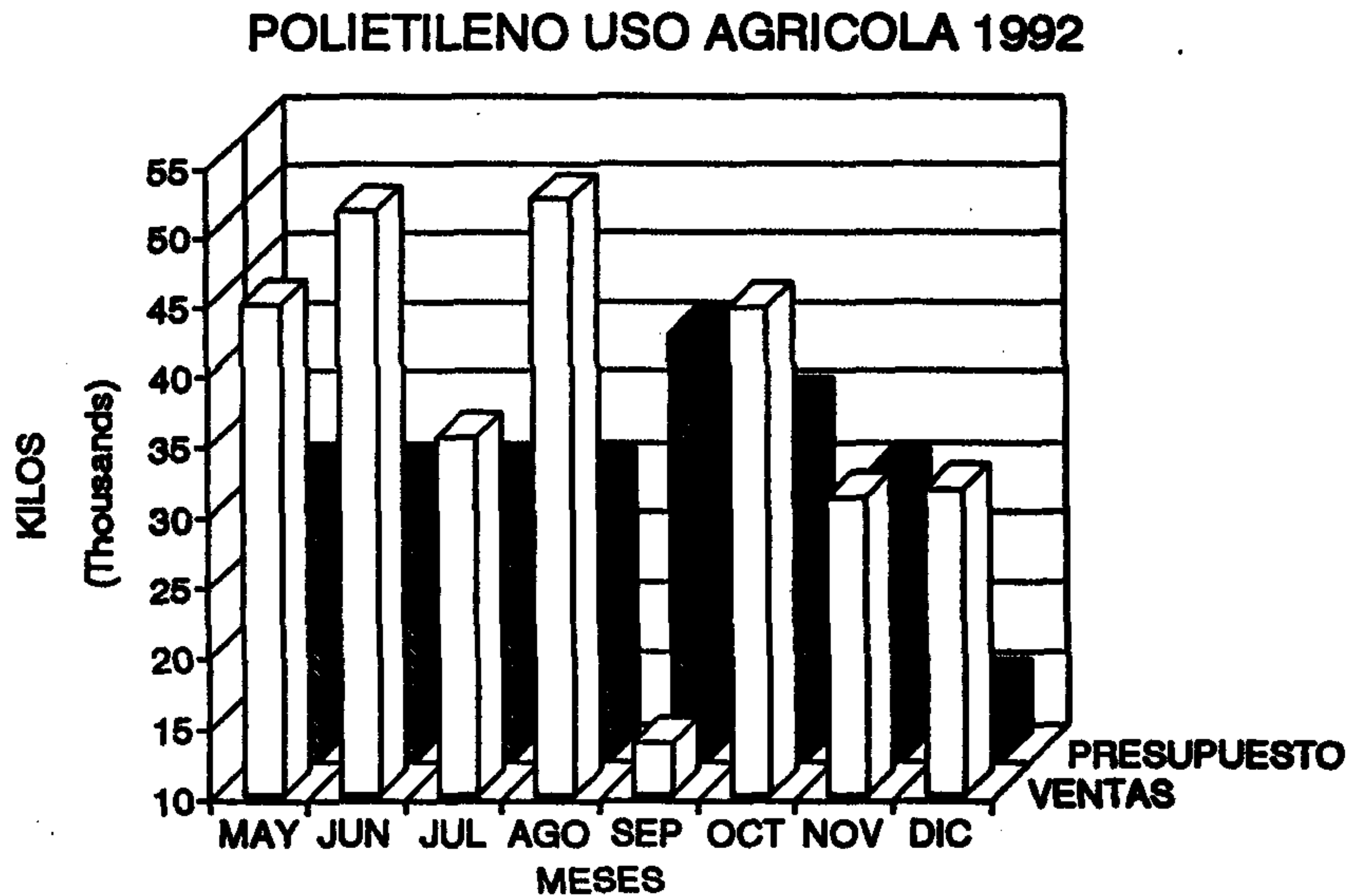
PELICULA EXPORTACION + TREEBAGS 1992



12 9 ABR 1993

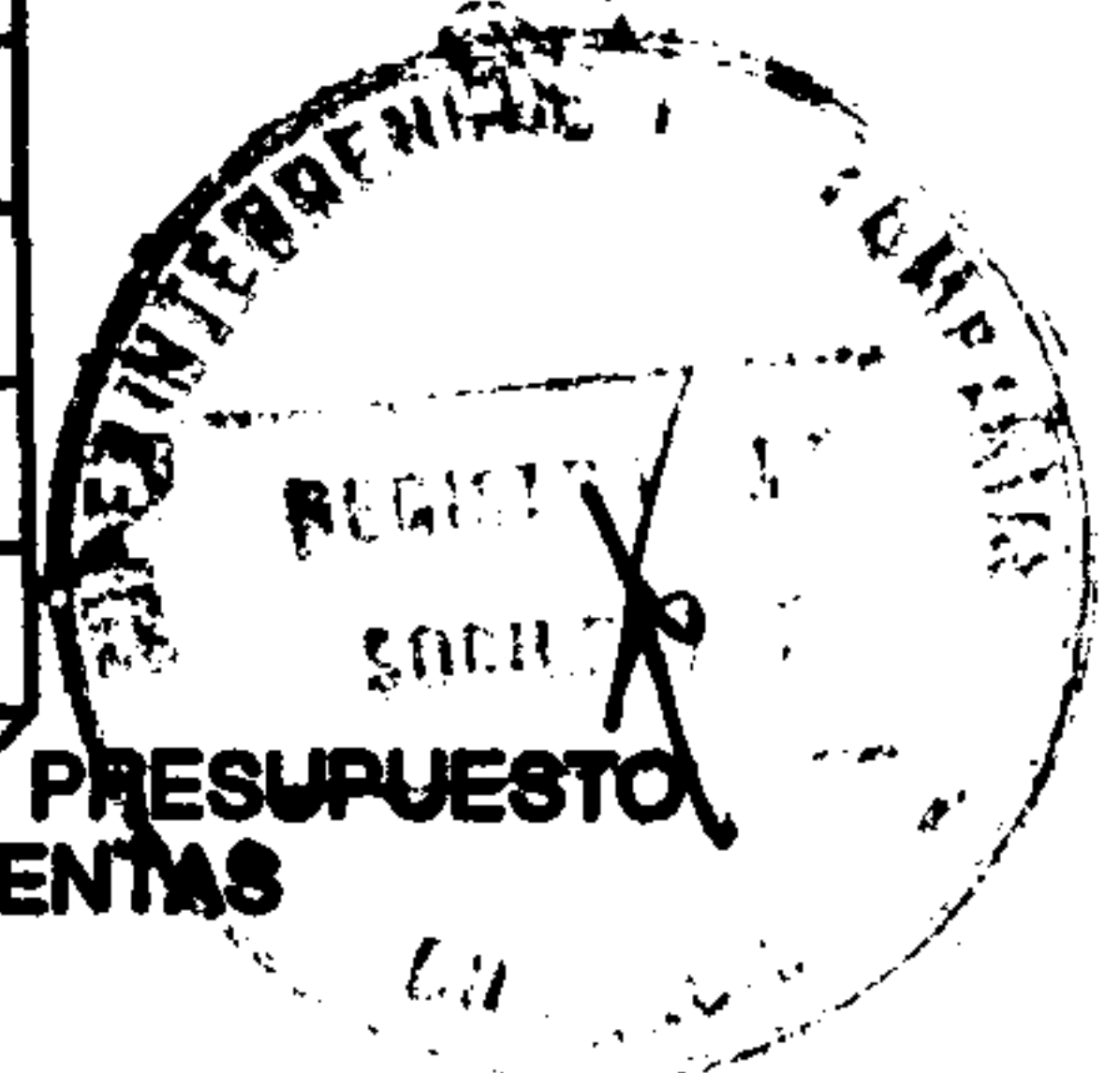
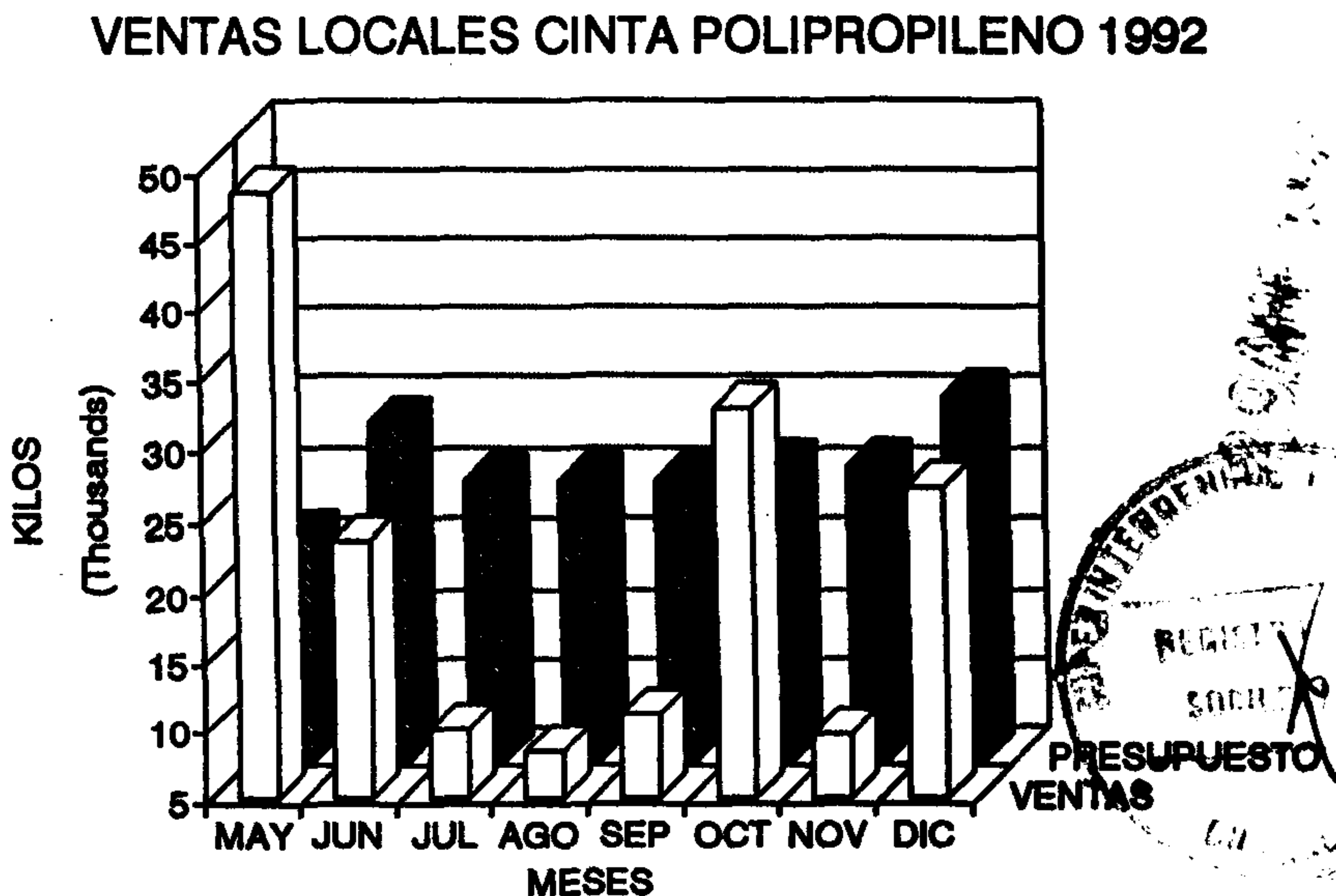
La competencia:

Se ha evidenciado la presencia y fortalecimiento de la industria colombiana y de los competidores nacionales en polietileno para uso agrícola, debido a nuestra limitación para producir lámina de un ancho superior a los cuatro metros (4 mts). En este mercado teníamos una participación del 90%. Vendimos 439TM en 1991 y 444TM en 1992, no crecimos a pesar de la expansión del sector floricultor. Esperamos una reducción drástica en el 93. Se puede observar la tendencia decreciente de nuestros volúmenes de ventas en el siguiente cuadro.



Pérdida de clientes:

Retiro de dos importantes clientes, compradores de cinta de polipropileno, que se integraron verticalmente adquiriendo sus propias extrusoras.



Contrarrestamos estas causas que ya consideramos en reunión de Directorio de 92-09 afectarían reduciendo de 10 a 15% las ventas frente al presupuesto con las siguientes medidas:

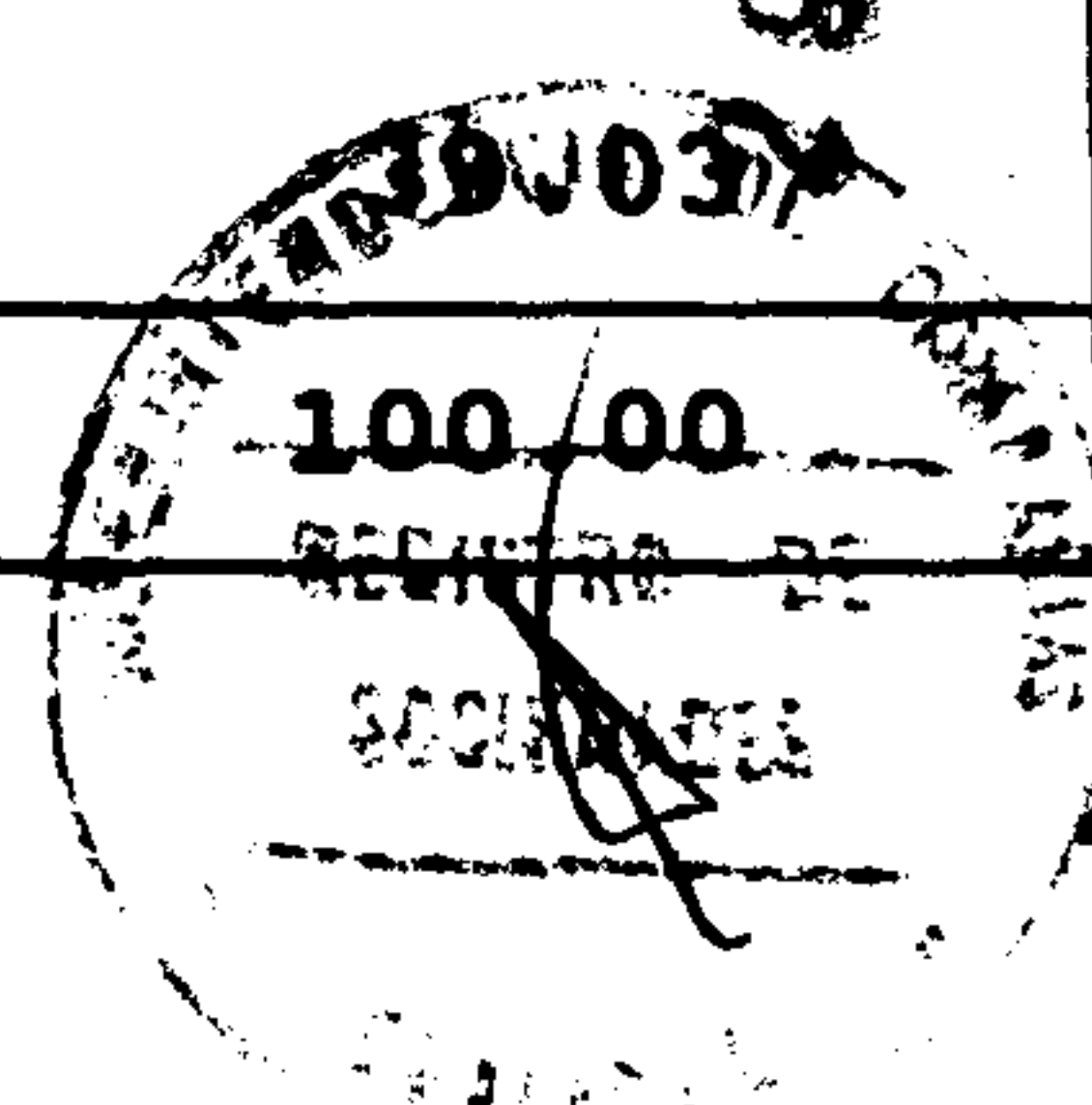
- Intensificamos nuestro servicios al cliente y retuvimos nuestras principales cuentas.
- Neutralizamos la campaña de desprestigio de la competencia en contra de la empresa que se iniciaba, cumpliendo los acuerdos con clientes y proveedores, consolidando así la imagen de seriedad e integridad como fabricantes.
- Extendimos los términos de crédito para ventas de Polietileno de uso agrícola y cumplimos con el presupuesto.
- Incorporamos nuevas cuentas para incrementar volumen.
- Retiramos la distribución exclusiva de cabos a Cintas Textiles lo cual abrió nuevos canales de distribución, facilitando las ventas en este rubro.
- Iniciamos exportaciones de cintas y ovillos a Perú y Colombia.

1.2. Utilidades

Se obtuvieron utilidades netas de S/. 954'401.927,00, que representan 10.7% de las ventas netas. El objetivo propuesto en la reunión de directorio de 92-09 fue S/. 808'677.000,00 y 10%, respectivamente.

Al analizar las ventas y la estructura de las utilidades brutas y compararlas por línea de productos obtenemos los siguientes resultados:

LINEA DE PRODUCTO	% V E N T A S		UTILIDAD BRUTA MILLONES	UTIL.BRUTA CADA LINEA CADA VENTAS LINEA %	UTILIDAD BRUTA CADA LINEA CADA UTILIDAD BRUTA %
	KG.	SUCRES			
PELICULA	53.22	52.76	941	20.0	40.89
ETIQUETAS	1.30	3.79	81	24.0	3.52
ENVASES	9.57	11.71	381	36.5	16.56
FIBRAS	35.91	31.74	898	31.7	
TOTAL	100.00	100.00	2.301	25.8	100.00



La información anterior nos permite realizar las siguientes observaciones:

La película de polietileno representa el 53% de nuestras ventas en kg. y 52,76 en sucres, tiene un margen de contribución del 20% y representa el 40.9% de la utilidad bruta. No existe una correlación adecuada entre ventas y contribución total; esto se explica por una parte, porque es una industria madura con muchos competidores donde no tenemos ventajas competitivas en diversidad de productos y tecnología, y por otra, por la obsolescencia de nuestras máquinas y equipos con altos costos de mantenimiento y baja productividad. Estas razones no permiten ampliar el margen de contribución.

En el caso de etiquetas, su reducida participación se explica por la caída de las exportaciones de banano, y a que las etiquetas de exportación representaban el 85% de las ventas totales de esta línea.

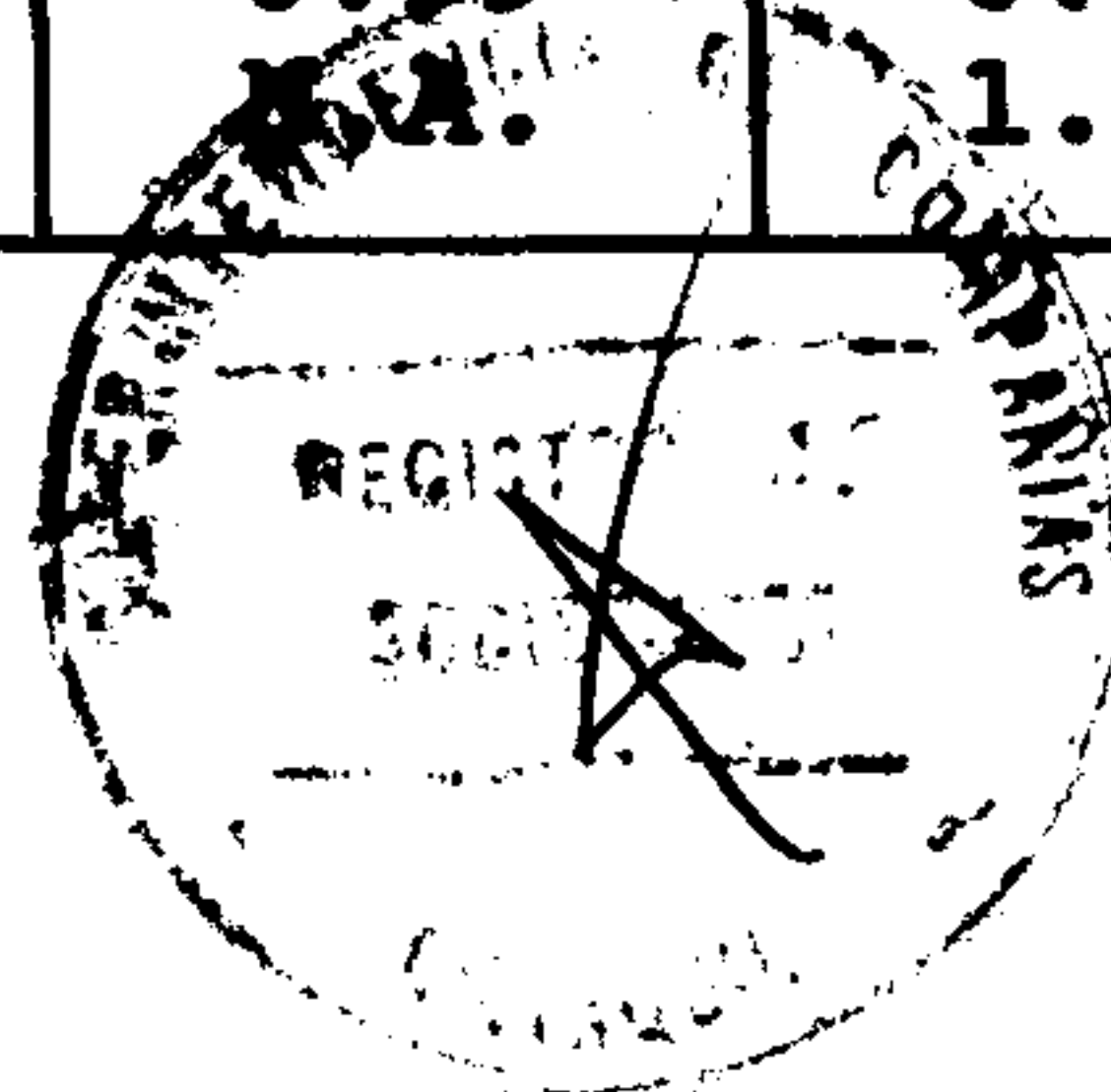
La contribución de envases es la más alta, debido a que una demanda insatisfecha para ciertos tamaños nos permite obtener márgenes más favorables. Una inversión intensiva en capital y tecnología garantizaría y ampliaría esta ventaja.

Para cintas y cabos existe una correlación adecuada, lograda en parte por la cancelación de la distribución exclusiva de cabos que permitió aumentar márgenes, y en parte por las exportaciones de cintas que equilibraron el volumen.

1.3. Indicadores Económicos.

Con las limitaciones que deben observarse en este análisis derivadas de lo corto del período y de que no existen estadísticas para comparación, presentamos algunos parámetros que pueden ser de interés, seguidos de algunos comentarios:

INDICADORES	BASE	92-05	92-12
RAZON CORRIENTE PRUEBA ACIDA	SUCRES	1.03	1.49
	SUCRES	0.32	0.62
ROTACION CUENTAS POR COBRAR	DIAS	26	37
INVENTARIO MATERIA PRIMA PRODUCTOS TERMINADOS	DIAS KG	90	58
	DIAS KG	21	37
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO APALANCAMIENTO TOTAL	SUCRES	0.99	0.55
	SUCRES	1.20	1.20



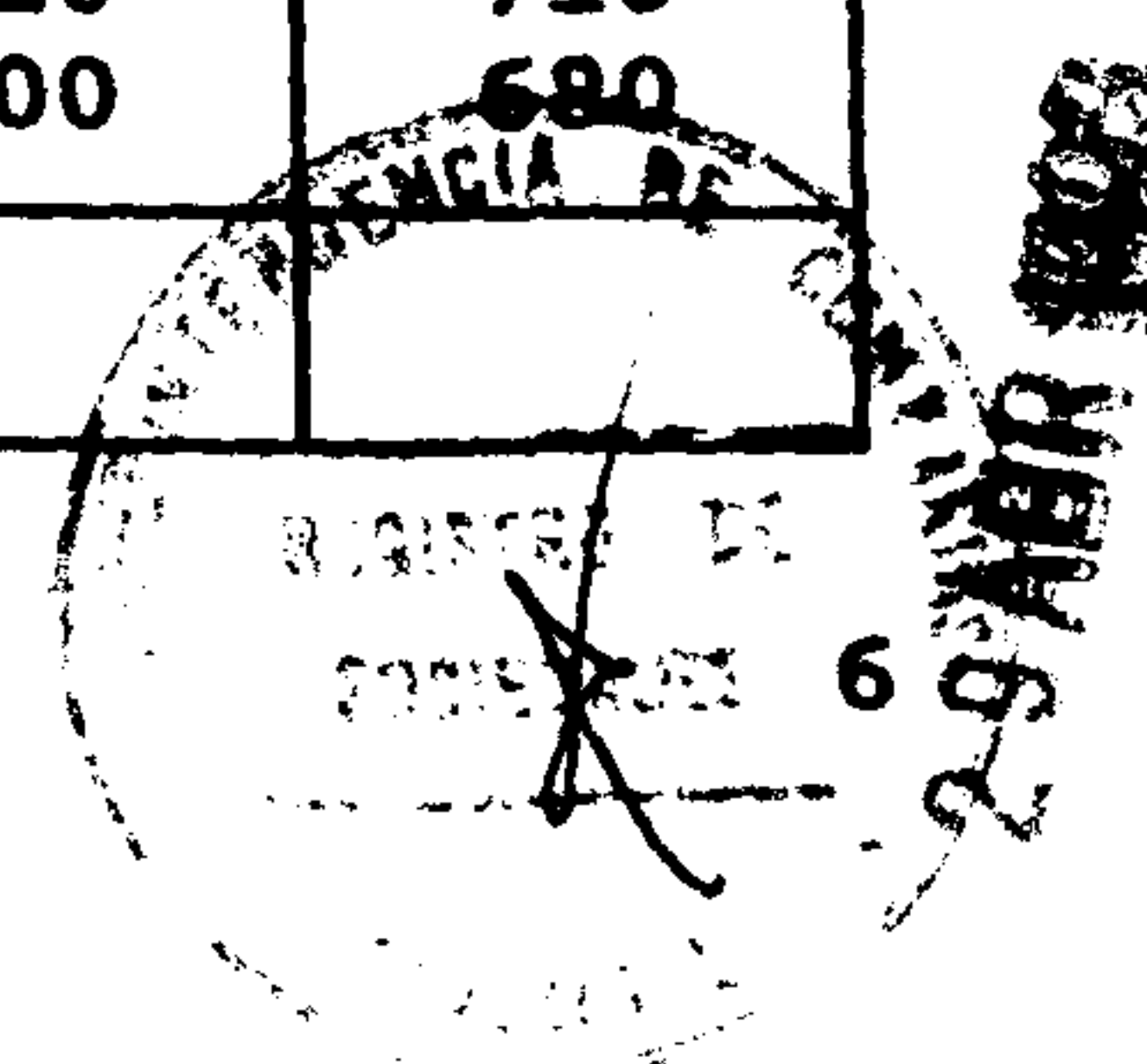
- Se observó una política de sana liquidez, cumpliendo oportunamente todos los compromisos con nuestros proveedores, lo que nos acredita favorablemente en el mercado.
- Realizamos en los últimos meses del año una extensión de nuestra política de crédito de 30 días para compensar la actividad de la competencia y evitar la erosión de las ventas.
- Redujimos los inventarios para obtener una mejor eficiencia financiera. Pasamos de 1'632.912 kg. en Mayo a 1'042.042 kg. en Diciembre.
- Incrementamos el inventario de producto terminado en cabos, para conseguir un adecuado surtido y realizar despachos inmediatos, produciendo para reposición y no por pedido. Pasamos de 20.302 kg. en Mayo a 109.951 kg. en Diciembre.
- La compañía se inició con un capital de S/.2 millones y legalizó el aumento de capital social a S/.750 millones de sucres en Octubre de 1992; que sumados a la reexpresión monetaria diferida y a la ganancia neta del periodo presentan índices de endeudamiento aceptables, que permiten ampliar el endeudamiento de la compañía con fines de inversión, dado el bajo endeudamiento bancario, que a 92-12-31 fué de 1.117 millones de sucres.

1.4. Precios.

No alcanzamos como promedio del año los precios presupuestados en dólares, esto se debió mayormente a que las materias primas importadas tuvieron precios menores a los estimados y en menor grado al periodo de ajuste antes y después de las medidas económicas donde debimos negociar con nuestros clientes los incrementos de precios. Para finales de año estábamos en mejor posición.

US DOLARES

LINEA	PRESUPUESTO	AÑO	DIC/92	MATERIA PRIMA	
				PRESUP. USD TM.	DIC.92 USD TM.
PELICULA	2.30	2.15	2.37	840	803
ETIQUETAS	6.10	6.65	9.38	550	550
ENVASES	2.80	2.63	2.70	820	710
FIBRAS	2.02	1.92	2.01	800	680
TOTAL	2.28	2.17	2.27		



2. PRODUCCION DEL AÑO 1992.

Presentamos un resumen de los principales indicadores relacionados con el área de producción de la empresa.

SECCION	TM MAT.PRIMA		TM PRODUCCION		% SCRAP		(KG/H) RENDIMIEN.		% EFICIEN.	
	1992	1991	1992	1991	1992	1991	1992	1991	1992	1991
<u>Extrusión</u>										
Película	2350	2866	2141	2659	8,9	7,2	49,3	51,6	89,0	94,0
Soplado	646	650	376	369	41,8	43,4	11,4	14,0	90,7	88,9
Cintas	1473	1517	1390	1387	5,8	8,3	66,6	64,3	87,3	89,8
<u>Etiquetas</u>	78	94	60	77	18,7	15,2	29,3	30,6	57,0	45,4
TOTAL	4547	5127	3967	4492	12,8	12,4	39,2	40,1	81,0	79,5

El cuadro permite observar lo siguiente:

En extrusión de película se incrementó el scrap, disminuyó el rendimiento y la eficiencia respecto del año 1991. Estos resultados se deben al elevado número de operadores nuevos.

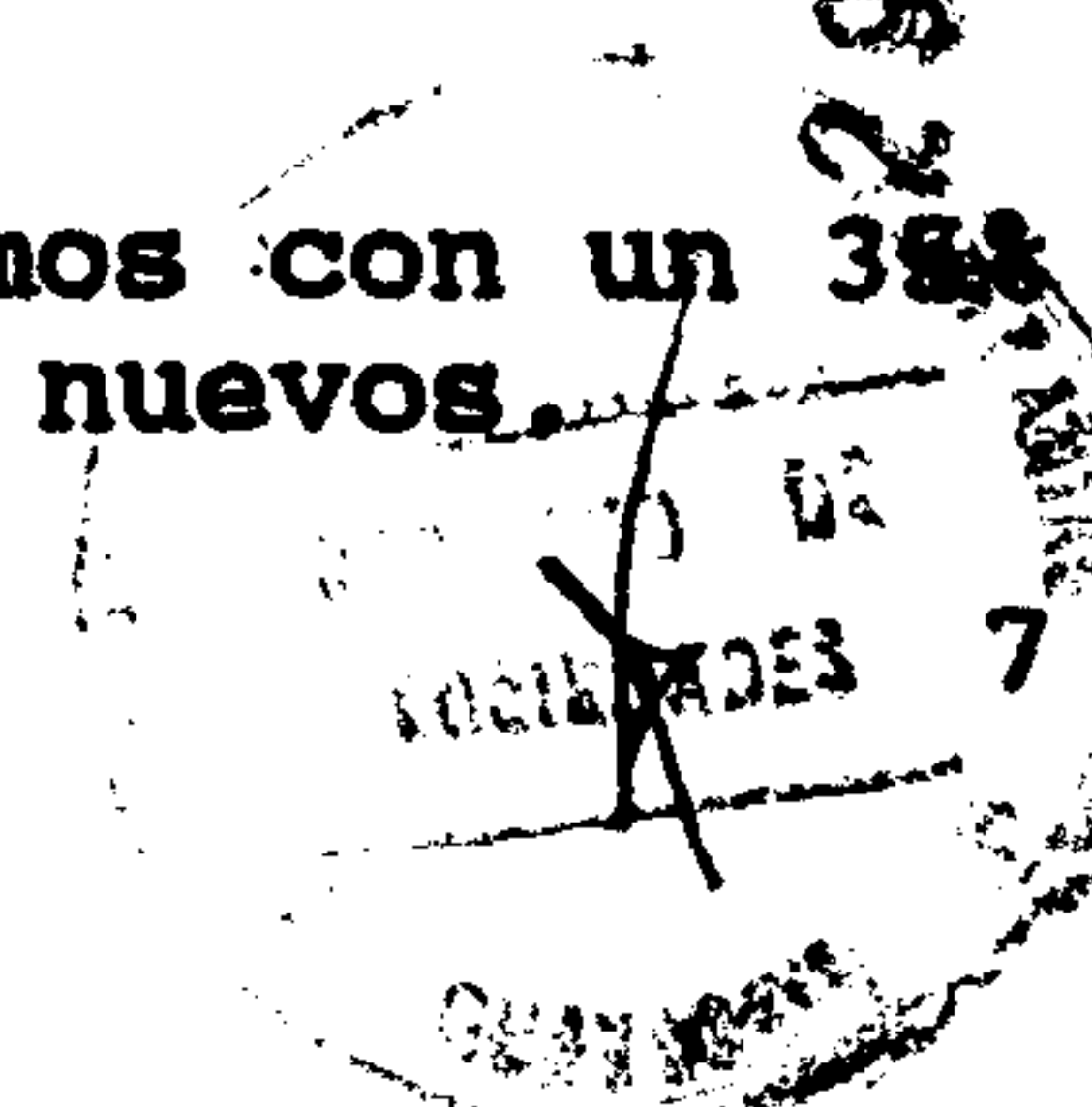
En extrusión soplado se mantuvo el volumen de producción, pero al fabricar envases de pesos bajos, hizo disminuir el rendimiento aunque disminuyó el scrap y aumentó la eficiencia.

Al fabricar cinta para cabos en mayor cantidad que en 1991, el scrap de Extrusión Cinta disminuyó en un 30% y el rendimiento se incrementó en un 3,6%. Contribuyó a los resultados de esta sección el hecho de que continuaron laborando en ella el 90% del personal que ya lo hacía cuando formaba parte de Plastigama.

La producción de Etiquetas disminuyó en un 17,4% ocasionando que el scrap se eleve aunque se mejoró en lo que a eficiencia en tiempo se refiere.

Para comparación, las cifras de scrap, rendimiento, eficiencia en tiempo son similares a las de 1991, aún cuando el volumen de producción se redujo.

Cabe señalar que a partir de 1992-05-01 laboramos con un 38% de operadores novatos y el 66% de Supervisores nuevos.



3. RECURSOS HUMANOS

Conforman la empresa 301 colaboradores, dos tercios de ellos trabajaron en Plastigama S.A., el resto fueron nuevas contrataciones según el siguiente detalle:

	COLABORADORES ANTIGUOS PG.		NUEVAS CONTRATACIONES		T O T A L	
	No.	%	No.	%	No.	%
EMPLEADOS	43	65.2	23	34.8	66	21.9
OBREROS	152	64.7	83	35.3	235	78.1
TOTAL	195	64.8	106	35.2	301	100.0

Estas contrataciones absorbieron y exigieron tiempo y esfuerzo extraordinarios para preparar y lograr un adecuado proceso de inducción en la cultura organizacional así como de capacitación para mantener la productividad.

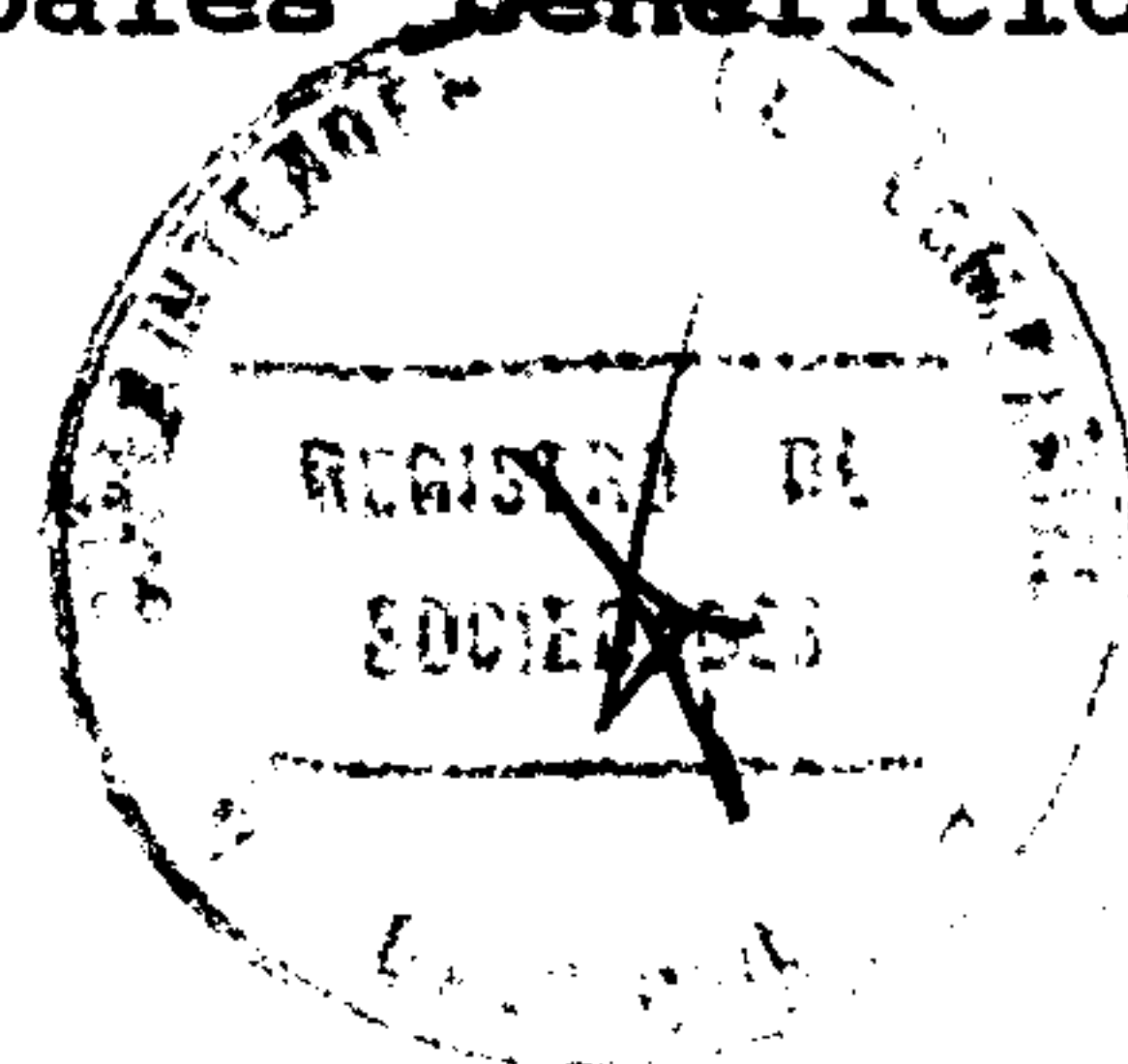
Se crearon departamentos de servicios administrativos y se estableció una estructura básica para funcionar adecuadamente (ver anexo # 2). El grupo de personas que reportan a la Gerencia General contribuyeron en forma decidida para obtener la respuesta y el involucramiento de todos los colaboradores que superaron las expectativas, consiguiendo un proceso de transición exitoso y tranquilo.

Fueron parte de esta etapa reuniones especiales de inducción así como cursos para supervisores, seminarios de relaciones humanas y varios temas técnicos para los obreros.

4. ASPECTOS LABORALES

Los colaboradores fundaron el Comité de Empresa de los trabajadores de Plastiempaqués en 92-05, se legalizó en 92-07 y firmaron con la empresa en 92-09-23 el primer contrato colectivo que regula las relaciones y los beneficios hasta 94-09.

El contrato colectivo establece estabilidad, aumentos salariales, subsidios, becas, bonificación vacacional, póliza de seguro, etc. Un resumen de los principales beneficios puede observarse en el anexo # 3.



5. EXPORTACIONES

Hemos orientado recursos humanos y económicos para obtener acceso al mercado de exportación. Establecimos contactos con empresas colombianas e iniciamos un proceso lento de negociaciones. En Perú, mercado en el que tenemos algunas ventajas competitivas concretamos ventas a pesar del arancel del 15% que debe pagar nuestra mercadería.

Hemos realizado las siguientes exportaciones al 31 de Diciembre.

PAIS	PRODUCTO	KG.	DOLARES
PERU	CINTA DE POLIPROPILENO	43.948	61.206
COLOMBIA	OVILLOS	4.464	12.000
	T O T A L	48.412	73.206

Para 1993, esperamos exportar 300 TN, que representan un 8% de nuestro presupuesto de ventas. La mayor parte sería cinta para el mercado peruano.

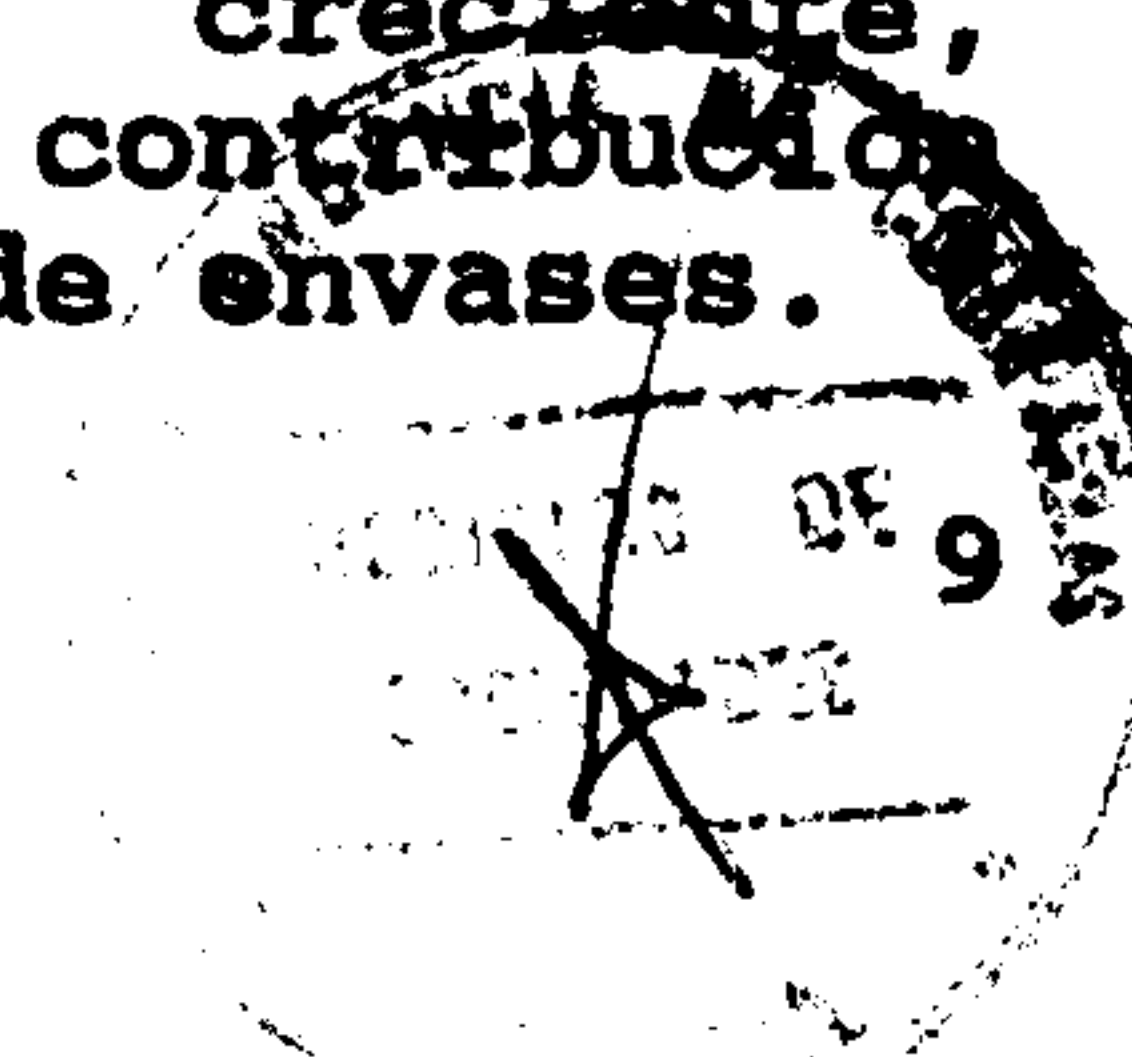
Hemos programado un mayor acercamiento a Colombia, en el que invertiremos recursos para promocionarnos.

6. LA EMPRESA Y SU FUTURO.

El hecho de que por muchos años no se actualizaron y renovaron los equipos de las divisiones de Empaques y Fibras de Plastigama S.A., que hoy forman Plastiempaques S.A., hace necesario efectuar una gran inversión adicional para enfrentar con éxito a la competencia interna y externa, y cumplir con los desafíos tecnológicos, el lanzamiento de nuevos productos y el crecimiento de la empresa.

Esta inversión debe orientarse a:

- Obtener ventajas competitivas en el área de película de polietileno, basadas en nuevas tecnologías y productos, para distanciarnos de una industria madura donde los márgenes de contribución tienden a reducirse y nos permitan competir en un mercado ampliado.
- Incrementar nuestra capacidad de producción en soplado de envases para satisfacer una demanda creciente, fortaleciendo nuestra posición y márgenes de contribución con nuevas tecnologías y modernos diseños de envases.



- Consolidar para el polipropileno nuestra participación en el mercado de cabos y la fabricación de nuevos productos que utilicen la capacidad instalada de rafia.

Un programa de inversiones acorde con esta estrategia sugerida es parte de la agenda que debe tratar esta Junta General de Accionistas.

7. DESTINO DE LAS UTILIDADES

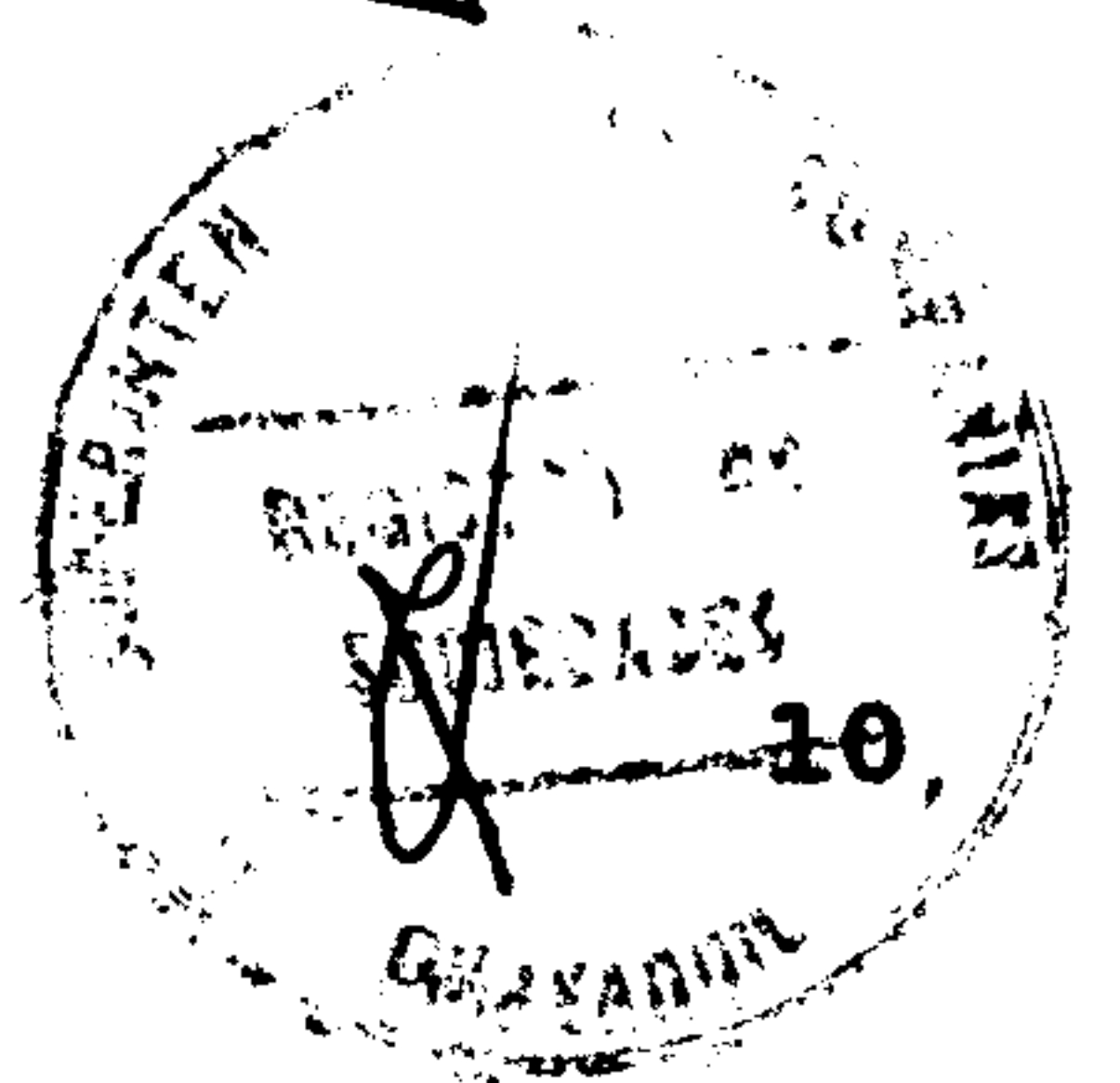
La compañía inició sus actividades sin endeudamiento bancario, sin capital fresco de operaciones y con una deuda de S/.3.193 millones de sucres a Plastigama S.A., por concepto de transferencia de inventarios, los que fueron cancelados totalmente al 92-12-30. Generamos efectivo desde el primer día para cubrir nuestros gastos y solventar las operaciones.

Las utilidades se constituyeron en la principal fuente de recursos económicos para financiar los activos de la empresa y permitieron tener en periodos de crisis bajos niveles de endeudamiento, por tales motivos y congruente con el planteamiento de una estrategia de crecimiento e inversión acelerados, sugiero a la Junta General de Accionistas la capitalización de todas las utilidades correspondientes al período fiscal 1992.

AGRADECIMIENTO

Para concluir, permítanme agradecer al Presidente Sr. Roberto Cheing M. al Vicepresidente Sr. José Anton Díaz, al Director Delegado Ing. Luis Villacrés S. y a los Directores Sr. José Antón Bucaram y Ec. Enrique Salas, por el apoyo permanente a mi gestión y el interés especial en las actividades y futuro de la empresa. Sin su participación no habríamos podido obtener los resultados expuestos.

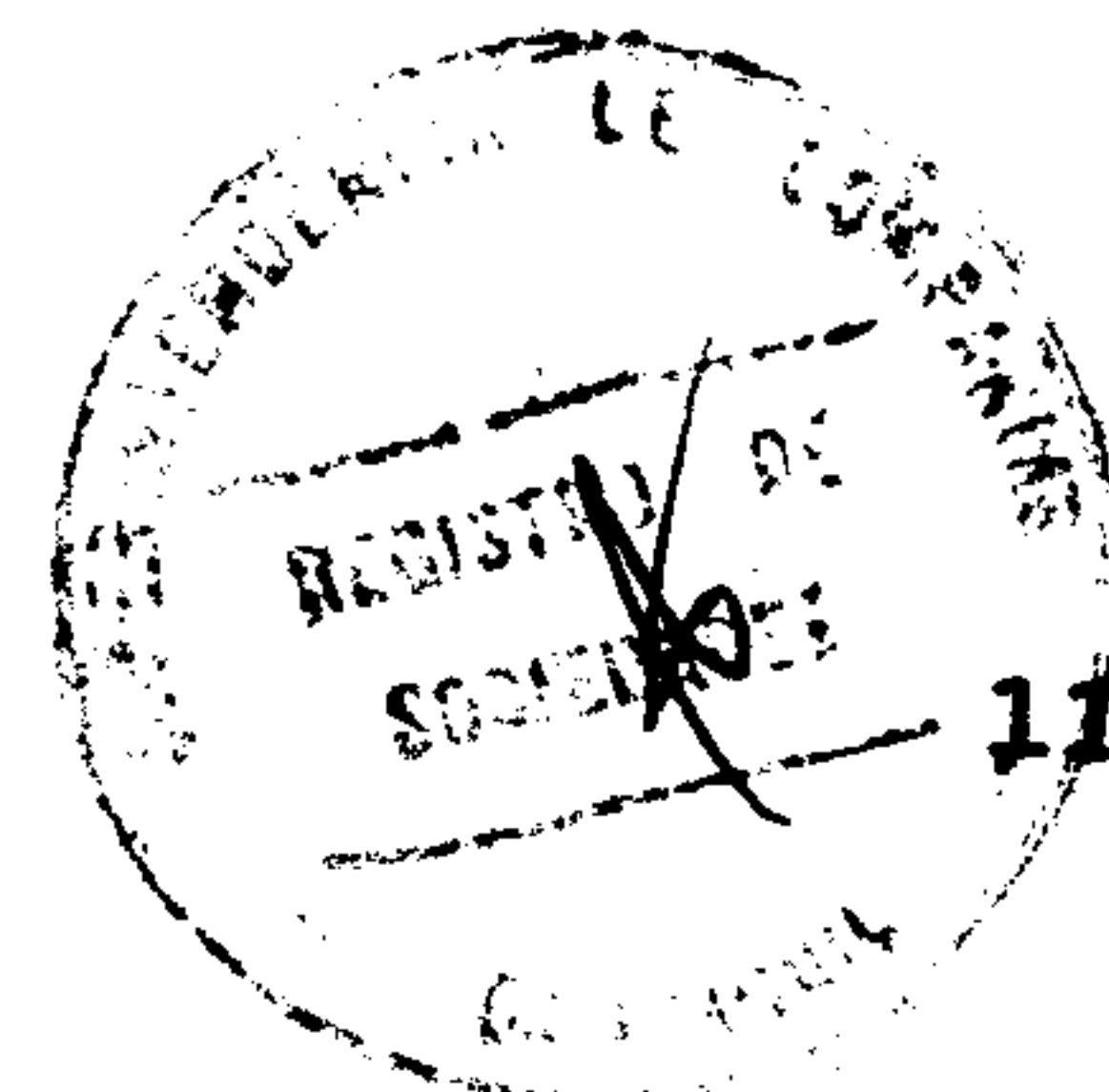

HERNAN HOYOS R.



ANEXO # 1

INFORMACION NUMERICA DE GRAFICOS AÑO 1992

M E S	PRESUPUESTO VS. VENTA		PEL. EXPORT. + TREEBAGS		PE USO AGRICOLA		VENTA LOCAL CINTA PP	
	PRES. TM	VENTAS TM	PRES. TM	VENTAS TM	PRES. TM	VENTAS TM	PRES. TM	VENTAS TM
MAYO	289	407	28	53	30	45	21	48
JUNIO	313	317	26	28	30	52	29	23
JULIO	286	271	23	19	30	35	25	10
AGOSTO	299	319	22	27	30	52	25	8
SEPTIEMBRE	307	267	25	18	40	14	25	11
OCTUBRE	317	321	21	6	35	45	26	33
NOVIEMBRE	313	211	24	7	30	31	26	10
DICIEMBRE	321	308	37	11	15	32	31	27
TOTAL	2445	2421	206	169	240	306	208	170



PLASTIEMPAQUES S.A.

ANEXO # 2

1992-12-01

GERENTE GENERAL

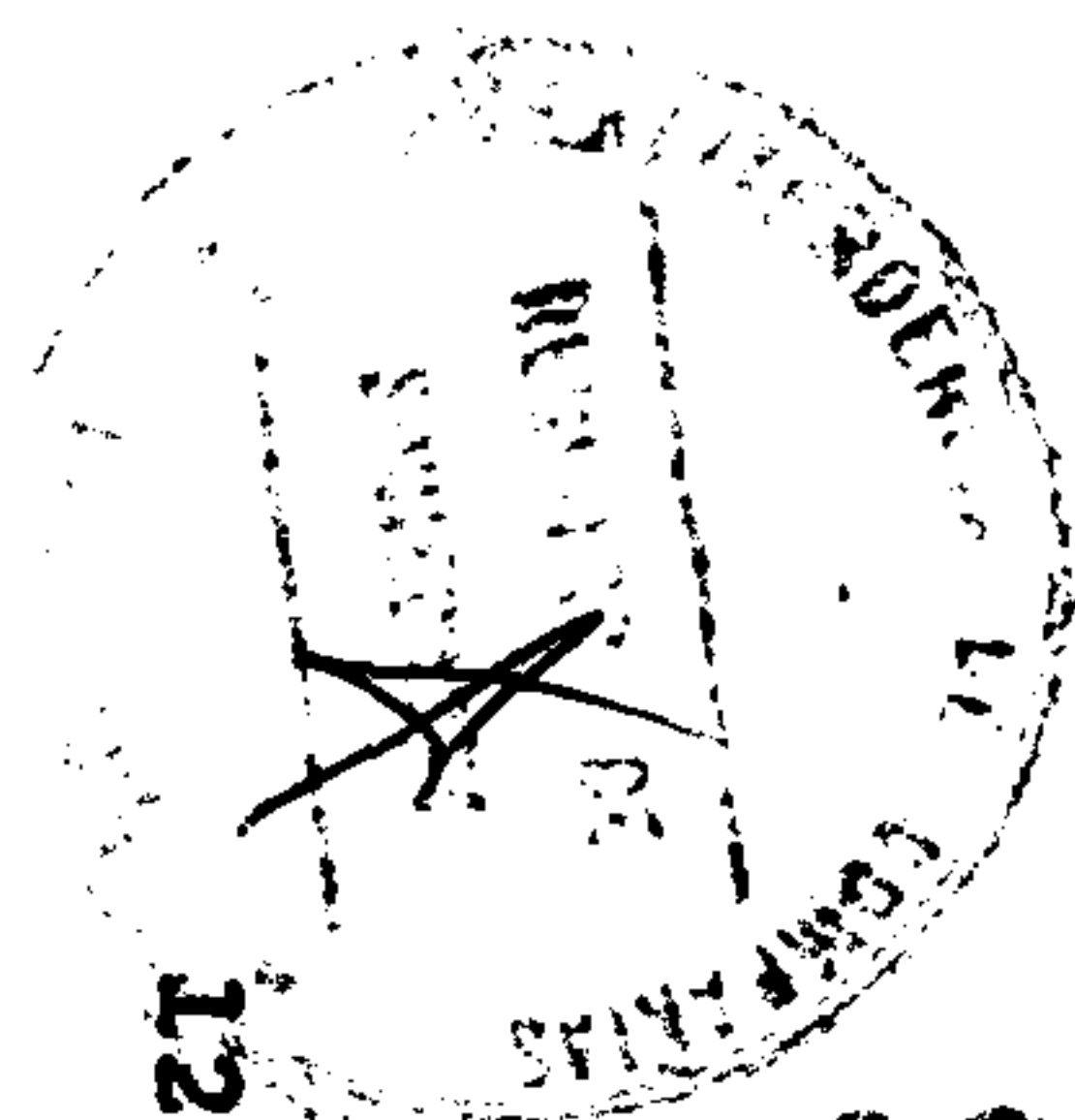
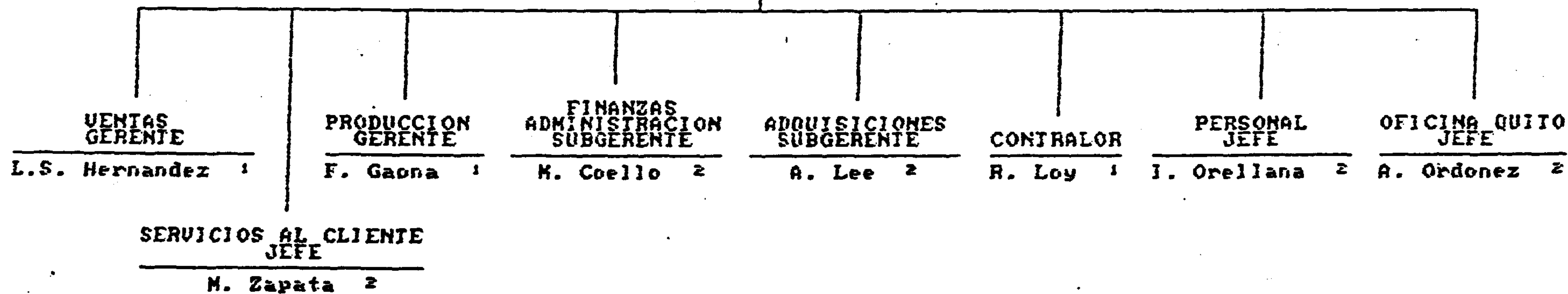
H. Hoyos 1A

SECRETARIA

I. Monteverde 6

ANALISTA DE COSTOS

S. Ramirez 4



20 APR 1993

ANEXO # 3

BENEFICIOS DEL PRIMER CONTRATO COLECTIVO DE TRABAJO

<u>CLAUSULA</u>	<u>BENEFICIO</u>	<u>VALOR</u>
21	AUMENTO GENERAL DE SUELDOS Primer año - diario Segundo año - diario	S/. 1.000 1.000
22	SUBSIDIO FAMILIAR Esposa(o) y hasta 5 hijos-mensual	5.000
23	BECAS - AYUDA ESCOLAR Primaria: 15 becas Secundaria: 12 becas Pensión mensual Matrícula Transportación escolar por el año lectivo	10.000 20.000
25b	BONIFICACION VACACIONAL	9.000
27a	POLIZA DE SEGURO DE GRUPO	1'500.000
27b	TRABAJADOR ESTABLE NO AMPARADO POR LA POLIZA	1'000.000
27c	FALLECIMIENTO FAMILIARES DIRECTOS	500.000
27h	AYUDA ANTEOJOS: FAMILIARES DIRECTOS	100.000
29a	CANON ARRENDAMIENTO MENSUAL LOCAL COMITE DE EMPRESA	100.000
29b	ACTOS SOCIALES Y DEPORTIVOS - ANUAL	500.000
29c	JUGUETES Y GASTOS DE NAVIDAD - ANUAL	2'500.000
29d	ANIVERSARIO COMITE EMPRESA - ANUAL	800.000
41	<u>LIMITACION</u>	

Los beneficios de las cláusulas 21 - 25, se limitan a los trabajadores cuyo ingreso bruto no exceda de S/.400.000 mensuales el primer año y S/.500.000 mensuales el segundo año.

