

**Universidad Nacional Agraria de la Selva**

**TINGO MARIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**Departamento Académico de Ciencias Contables y  
Financieras**



**EL CONTROL DE LOS COSTOS Y LOS  
SOBRECOSTOS DE PRODUCCION, COMO  
CONDICIONANTES EN EL SURGIMIENTO DE  
LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL  
NARANJILLO LTDA. TINGO MARIA 1993-1998**

**TESIS**

Para Optar el Título de:

**CONTADOR PUBLICO**

Presentado Por:

**César Sergio López Bautista**

**TINGO MARIA - PERU**

**1999**

## **DEDICATORIA**

*Con mucho cariño y admiración  
para mi querida Madre; Luisa  
por su esfuerzo y comprensión  
en la formación de mis estudios y  
superación profesional.*

## **MI SINCERO AGRADECIMIENTO**

- ***A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA DE LA SELVA, Alma Mater por haberme permitió en sus aulas, recibir las enseñanzas y orientaciones de los Docentes.***
  
- ***AL C.P.C. JULIAN GARCIA CESPEDES, C.P.C. VIOLETA INFANTAS BENDEZU Por el asesoramiento y constante orientación en el presente trabajo.***
  
- ***A LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO LTDA. Entidad que tubo la gentileza de darme la oportunidad para efectuar y desarrollar el presente trabajo.***
  
- ***AL Ing. TOMISLAVO ZECEVICH ACOSTA. Gerente General de la cooperativa, por darme su apoyo incondicional y las facilidades necesarias.***
  
- ***AL Ing. AUREA AGLEGRIA GUEVARA. Sug-Gerente de Planta Industrial por su aporte técnico e industrial en el desarrollo del presente trabajo.***
  
- ***AL Ing. EMILIO RIOS VASQUEZ Gerente de Asesoramiento Técnico, por su colaboración en la parte técnico agrícola.***
  
- ***A MIS COMPAÑEROS DE TRABAJO, por sus apoyos incondicionales y confianza en la culminación del presente trabajo.***
  
- ***A MIS COMPAÑEROS DE ESTUDIO, por brindarme su confianza y optimismo en logro de mis anhelos.***

## **INTRODUCCION**

*El ritmo de los cambios en las organizaciones, cada vez más se va adecuando de una manera más rápida, mas aún con el avance de la tecnología.*

*La contabilidad de costos inmerso a estos cambios conlleva a efectuar estudios de estructuras de cambios en los sistemas de control de costos con el fin de proporcionar informaciones muchos más oportuno, exactos y relevantes, que incluyen la planeación, el control y costeo de los productos, así como los servicios y clientes.*

*La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. es una entidad creada con fines de brindar servicios a los más de 7,000 socios agricultores de la zona del Alto Huallaga y población en general. Esta Institución no ajena los múltiples factores y cambios de los acontecimientos industriales, sociales y económicos que atraviesa nuestro país, es consiente de que es necesario efectuar estudios orientados a contribuir en el desarrollo de sus actividades.*

*Es por eso que en el presente trabajo realizamos un diagnóstico, con el propósito de encontrar los puntos críticos que nos oriente a conocer de cuales son los sobrecostos que no le permiten desarrollarse eficientemente.*

*Para ello en el primer capítulo planteamos los problemas existentes con relación al control y los sobrecostos de producción, en el segundo capítulo, se realiza un análisis del sistema de costos, el control de las valuaciones de los componentes al proceso de producción, materia prima, mano de obra, gastos indirectos y capacidad instalada. El tercer capítulo esta relacionado al estudio de las causas y consecuencias estructurales administrativas, así como los riesgos de la empresa, por los sobre costos de producción. Y en el Cuarto capítulo se muestra los análisis de los resultados de las operaciones.*

## **INDICE**

**DEDICATORIA**

**AGRADECIMIENTO**

**INTRODUCCION**

### **CAPITULO I**

#### **1.- ANTECEDENTES GENERALES.**

1.1 Planteamiento y formulación del problema. ....	08
1.2 Importancia. ....	11
1.3 Objetivos. ....	11
1.4 Marco Teórico y conceptual de referencia. ....	12
1.5 Hipótesis. ....	16
1.6 Limitaciones y Metodología de Estudio. ....	19
1.7 Definición de Términos. ....	23

### **CAPITULO II**

#### **2. SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS**

2.1. Las Informaciones de costos como herramienta de Gestión. ....	24
2.2. El Sistema de costos por proceso. ....	26
2.3. Subsistema de control y valorización de la materia prima. ....	28
2.3.1. Características biológicas de Cacao. ....	28
2.3.2. Capacidad de Procesamiento de la Planta Industrial de cacao. ....	30
2.3.3. Valuación de la Materia Prima. ....	31
2.4. Subsistema de Control de Mano de Obra. ....	33
2.4.1. Control de la Mano de obra directa. ....	33
2.5. Subsistema de control de gastos de fabricación. ....	36
2.5.1. Control y Valuación de los Inventarios. ....	36
2.5.2. Manejo y control de las adquisiciones. ....	41

2.5.3. Control de la Mano de Obra Indirecta. ....	41
2.5.4. Seguros. ....	42
2.5.5. Energía Eléctrica. ....	43
2.5.6. Las Provisiones. ....	44
2.5.7. Mantenimiento de los activos Fijos. ....	45
2.6. Proceso de transformación del Cacao. ....	46
2.6.1. Proceso de Producción. ....	46

### CAPITULO III

<b>3. RIESGO DE PERMANENCIA COMO INSTITUCIÓN. ....</b>	<b>50</b>
3.1. Desintegración y subdesarrollo cooperativo. ....	54
3.1.1. Nivel Cultural y Administrativo de los Directivos. ....	55
3.1.2. Función del comité de educación y orientación cooperativo. ....	57.
3.2 Nivel de gastos operativos. ....	58
3.2.1 Gastos Administrativos. ....	59
3.2.2 Gastos de Ventas. ....	60
3.3 Conducción administrativa e industrial. ....	61
3.3.1 Dirección Administrativa. ....	61
3.3.2 Dirección de Planta Industrial. ....	63
3.3.3 Conducción del Area de Comercialización y Finanzas. ....	64
3.3.4 Oficina de Asesoría Técnico Agrícola. ....	69
3.4 Escasa Disponibilidad Financiera. ....	70
3.5 Elevado Costo de Producción. ....	71
3.5.1 Materia Prima Escasa. ....	72
3.5.2 Mano de Obra. ....	72
3.5.3 Costos Indirectos elevados. ....	73
3.6 Resultados Acumulados. ....	73
3.6.1 Patrimonio. ....	74

## CAPITULO IV

<b>4. DISCUSION DE LOS RESULTADOS.</b> .....	76
4.1 <i>Análisis del punto de equilibrio.</i> .....	76
4.1.1 <i>Análisis del Punto de Equilibrio de Pasta de Cacao.</i> .....	78
4.1.2 <i>Análisis del Punto de Equilibrio de Manteca de Cacao.</i> .....	79
4.1.3 <i>Análisis del Punto de Equilibrio de Polvo de Cacao.</i> .....	80
4.2. <i>Análisis de Costo – volumen – utilidad.</i> .....	82
4.2.1. <i>Pasta de cacao.</i> .....	82
4.2.2. <i>Manteca de Cacao.</i> .....	83
4.2.3. <i>Polvo de cacao.</i> .....	84
4.2.4. <i>Análisis de Riesgo y Utilidad.</i> .....	85
4.3. <i>Análisis del Margen de Contribución y el Margen Bruto.</i> .....	86
4.3.1. <i>Margen de Contribución.</i> .....	86
4.3.2. <i>Margen Bruto.</i> .....	86
<b>CONCLUSIONES</b> .....	89
<b>RECOMENDACIONES.</b> .....	91
<b>RESUMEN.</b> .....	93
<b>SUMMARY.</b> .....	95
<b>BIBLIOGRAFIAS.</b> .....	97
<b>ANEXOS</b>	

## CAPITULO I

### 1.- ANTECEDENTES GENERALES.

#### **1.1. PLANEAMIENTO Y FORMULACION DEL PROBLEMA**

##### **1.1.1. Selección General: "SISTEMAS DE CONTROL DE COSTOS EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES EN EL PERU".**

*Las empresas industriales en el Perú están preocupados por mantener el equilibrio favorable de que su producto manufacturado permanezca en un mercado competitivo, esto obliga a que las empresas tienden a reflexionar, como las personas el QUE consumir y COMO se va producir y como estos tipos de elección son afectados por nuevos cambios de sistemas y estructuras entre otras variables, que adopten medidas correctivas a nuevos cambios oportunos, orientados a alcanzar la eficiencia y disminución de los costos, aumentando la calidad y garantía del producto.*

##### **1.1.2. Selección Específica: "EL CONTROL DE COSTOS Y LOS SOBRECOSTOS DE PRODUCCIÓN, COMO CONDICIONANTES EN EL SURGIMIENTO DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO LTDA. TINGO MARIA 1993 - 1998.**

*La instalación de la planta procesadora de cacao en el valle del Alto Huallaga, surge como una alternativa de descentralización productiva y de desarrollo socio económico de los miles de socios agricultores de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo, de los departamentos de Huánuco, Ucayali y San Martín. El escaso control de los componentes de los costos y los sobrecostos de producción no ha permitido el surgimiento de la Institución.*



### **1.1.3. Definición del Problema**

*La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. Desde años anteriores ha venido afrontando una difícil situación por los diversos factores como asociativos, administrativos, sociales, económicos, productivos etc. del que hasta ahora no ha podido recuperarse; a consecuencia de ello, durante estos últimos años los resultados de gestión no han sido favorables, poniendo en riesgo inminente de extinguir su patrimonio, así como, consecuentemente, perder su condición de EMPRESA EN MARCHA, lo que significaría para esta empresa llegar a la etapa de quiebra.*

*Uno de los factores que ha condicionado esta situación, es el sistema de control de costos que se emplea actualmente, basados en costos tradicionales, que no cumplen a satisfacción con las necesidades de información que requiere la alta dirección.*

*El desarrollo del proceso de producción, anualmente no ha alcanzado en cumplir sus metas establecidas de proceso, tal como es el caso de que en 1993 se procesó aproximadamente 580 TM de grano de cacao y en 1994 solo 955 TM. Equivalente al 14% y 23% de su capacidad instalada. Estos porcentajes resultan insuficientes para disminuir el efecto de los gastos fijos en el costo de producción de los artículos manufacturados. De este modo, los costos de producción se incrementan en el importe de los gastos fijos correspondientes a la capacidad instalada no utilizada.*

*El control de los inventarios no se practica en forma eficiente, en algunos casos las informaciones que se toman no son reales. Las adquisiciones de la materia prima se efectúan sin estrategias ni normas de control, incrementándose el costo de la materia prima.*

*Los gastos de mano de obra y gastos indirectos no cuentan con procedimientos adecuados que permitan la aplicación correcta de los costos, al proceso de producción.*

#### **1.1.4 Interrogantes.**

##### **Interrogante General**

*¿Cuales son los factores que intervienen en el control de costos y los sobrecostos de producción de cacao en la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. ?*

##### **Interrogante Específica**

- *¿El sistema de costos actual, permite informar oportunamente a la gerencia general el resultado del proceso de producción, para la determinación oportuna de las políticas a aplicarse?.*
- *La falta de utilización y su máxima capacidad instalada de producción de la planta industrial ¿De qué manera influye en los costos?.*
- *¿La valorización de la Materia Prima, cuenta con sistemas que permiten aplicar los costos de producción reales y eficientes?.*
- *¿Los costos de mano de obra son imputados adecuadamente al costo de producción?.*
- *¿Los gastos de fabricación son aplicados de acuerdo a las especificaciones y requerimiento de producción?.*
- *¿De que manera intervienen los gastos operativos en la determinación de los precios de venta?.*

## **1.2. IMPORTANCIA**

*La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. A devenido en los últimos años, por múltiples factores, en una empresa frágil que no esta cumpliendo ha plenitud con la misión y objetivos para la cual sus fundadores y socios la han concebido, para eso es necesario el cambio inmediato de los lineamientos y políticas a aplicarse. Entre éstas políticas que debe tomar mayor importancia son de reforzar el sistema de costos con nuevos enfoques y sistemas apropiados, que le permitan contar con programas de control de proceso de producción eficiente, y pueda de esta manera asegurar su permanencia en el mercado, efectuando negocios en condiciones ventajosas, es decir corrigiendo errores de decisiones administrativos, disminuyendo sus costos y elevando la calidad del producto.*

*Evidentemente la alternativa de plantear un nuevo sistema de control de costos de acorde con su actividad, brindará una distribución real y efectiva de los componentes de producción, en el control de los inventarios, mano de obra y la distribución de los costos indirectos.*

*También permitirá proporcionar información oportuna ha la Gerencia General que servirá de elemento importante para las decisiones futuras en el desarrollo de la Empresa, esto coadyuvará ha orientarse en la obtención de resultados económicos favorables, y ha su vez, compensar y mejorar el ingreso económico de sus socios agricultores del Valle del Huallaga y el desarrollo de su comunidad.*

## **1.3 OBJETIVO**

### **1.3.1 Objetivo General**

*Determinar los factores que intervienen en el control de costos y los sobrecostos de proceso de producción de cacao como condicionantes en el surgimiento de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. Entre el período 1993 - 1998.*

### **1.3.2. Objetivo Específicos**

- a) *Identificar el sistema de control de costos y si la información del proceso de producción cumple con las exigencias de la Empresa.*
  
- b) *Determinar los factores que influyen en el sobrecosto de producción de cacao en la Planta Industrial Naranjillo Ltda.*
  - *Utilización de la máxima capacidad instalada.*
  - *Valorización de la materia prima.*
  - *Aplicación de mano de obra.*
  - *Control de gastos indirectos.*
  
- c) *Reconocer los elementos de desintegración y subdesarrollo cooperativo, la influencia de decrecimiento del capital social y los gastos operativos.*
  - *Gastos Administrativos.*
  - *Gastos de Comercialización.*
  - *Gastos Financieros.*

## **1.4 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE REFERENCIA**

### **1.4.1 Antecedentes del Estudio**

*Las cooperativas son entidades basadas en la autonomía de voluntad de las personas que la integran, para satisfacer sus necesidades productivas y sociales, mediante el esfuerzo propio y la ayuda mutua.*

*En el Perú el cooperativismo aparece aproximadamente en el siglo XI mediante el trabajo mancomunado y ayuda común tanto en la parte productiva del campo, como en los servicios básicos de intercambio de bienes y servicios.*

*La Planta Procesadora de cacao de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. Fue creada, "con la finalidad de producir derivados de cacao*

*(manteca, pasta y cocoa) así como de generar utilidades, desarrollo, tecnología y trabajo”<sup>1</sup> contribuyendo de esta manera en sus asociados una mayor retribución en el precio de su producto (cacao).*

*El esfuerzo que viene realizándose con el propósito de que el proceso de producción cuente con el nivel de costo aceptable frente a las metas que se piensa alcanzar, lamentablemente no ha tenido resultados favorables “La humanidad depende de su alimentación, no solo de una agricultura, sino de todo un proceso mediante el cual se busca transformar haciendo que el producto sea aceptable para los consumidores. Todos los eslabones de la cadena de la producción deben hallarse bien forjados.”<sup>2</sup> Las Empresas Industriales que poseen una formación integral en el ámbito de sus estrategias administrativas tendrán éxito siempre y cuando cuenten con un control en el presupuesto y su sistema de producción. De las cuales hasta la actualidad “Desde 1976 se trata infructuosamente de hacer algo por dar los primeros pasos en consecución de los objetivos; lastimosamente no los consigue por que las estrategias adoptadas son equivocadas.”<sup>3</sup> “La actividad agroindustrial de cacao en la región se desarrolla en los medios bien enmarcados: la etapa de la agrícola lo efectúan los agricultores en forma independiente y la etapa industrial corre a cargo de la empresa asociativa a la que pertenecen, en ambas partes no existe el control adecuado en la obtención del producto final, la misma que repercute posteriormente el menor beneficio; especialmente en la industrialización, donde tiene mayor incidencia económica.”<sup>4</sup> “La capacidad de producción de la planta industrial es de 4,020 Toneladas al año aproximadamente.”<sup>5</sup> En el año de 1993 (el más crítico) se ha procesado 580 TM. Que equivale al 14% de su capacidad instalada, este escaso proceso incrementa en el importe de los gastos fijos correspondientes a la capacidad*

---

<sup>1</sup> LOPEZ B. César. Informe Prácticas “Contabilidad de Costos y Sistema de Comercialización” ...Pág. 07.

<sup>2</sup> NN.UU. Texto “Cooperativas Agrícolas de Comercialización” ..... Pag. 01.

<sup>3</sup> GONZALES Jorge. Tesis “Incidencia económica del costo de producción de cacao” ... Pag. 13.

<sup>4</sup> GONZALES Jorge Op. Cit Pag. 86.

*instalada no utilizada. Por esta circunstancia, "el costo de ventas de ese año representó el 85% del importe total de ventas. El otro 15% restante corresponde al margen bruto, que no alcanza cubrir los gastos operativos. Por consiguiente se obtuvo en ese año una pérdida en el ejercicio"<sup>6</sup> consecuentemente esta situación se viene repitiendo permanente y periódicamente. "En estas condiciones la producción terminada aún en la Planta de producción ya está originando pérdida."*

*<sup>7</sup> Estas condiciones de tratamiento de producción a permitido que los resultados de los estados financieros "vienen arrojando pérdidas recurrentes, por ello son que a diciembre de 1995 presenta una pérdida acumulada de S/.5'754,508 y si tenemos en cuenta que mantiene una reserva de S/.376,626 podríamos decir que su situación es sumamente delicada que compromete su Patrimonio y corre el riesgo de perder su condición de Empresa en Marcha."<sup>8</sup>*

*Existen deficiencias por no contar con un control de los inventarios que permita efectuar acertadamente la valorización real de los materiales. Encontramos que las adquisiciones se encuentran a cargo de tres áreas, la política de compras y precios de materia prima lo realiza directamente el Gerente General, la compra de suministros diversos para la oficina lo realizan cada uno de sus áreas, y las adquisiciones de los repuestos y accesorios referente a planta industrial lo realizan el jefe de producción en coordinación con el encargado de la Oficina de Lima. "En las evaluaciones que se efectuaron se determino que estas adquisiciones se realizan sin considerar las Ordenes de pedido, de compra, cuadro de cotizaciones, así como presencia de un registro de proveedores, que permita asegurar calidad, precio y garantía."<sup>9</sup> Este tipo de acciones a permitido que los suministros en algunos casos es adquirido con sobreprecio.*

---

<sup>5</sup> LLONTOP PALOMINO & ASOCIADOS "Informe Auditoría de Examen de EE.FF. 1993" ... Pag. 03.

<sup>6</sup> LLONTOP PALOMINO Op. Cit. Pag. 04

<sup>7</sup> LLONTOP PALOMINO & ASOCIADOS "Informe Auditoría de Examen de EE.FF. 1994" ... Pag. 03.

<sup>8</sup> BARRIENTOS RODRIGUEZ Y ASOCIADOS. "Informe Auditoría de Examen de EE.FF. 1995" ... Pag. 01.

*Para la valorización de los materiales a emplearse "se cuenta con un programa computarizado de Stock para el control de existencias, que por sus deficiencias y limitaciones no ofrece información exacta ni confiable."*<sup>10</sup>

*El control de las horas trabajadas en el proceso de producción no cumple con un cronograma de trabajo sistemático, tan solo se limita a obtener los informes de la planilla del mes, este a su vez no refleja los resultados necesarios. "Existe un programa computarizado para la elaboración de planillas de sueldos y salarios, pero por su deficiencia de orden técnico está inoperativo, dicho trabajo se viene realizando en forma manual"*<sup>11</sup>

*El sistema de costos se encarga principalmente de la acumulación y la información activa para uso interno de los gerentes en la planeación, el control y la toma de decisiones acertadas; de allí que surge la importancia de adaptar el control de costos para satisfacer las necesidades de nuevos ambientes productivos y mostrar claridad a partir del desafío que se quiere enfrentar. "Para lograr los objetivos de los sistemas de costos, los contadores de costos deben asumir las siguientes responsabilidades: planeación, evaluación, control y aseguramiento de la contabilización de los recursos y la presentación de informes para uso externo. Esta definición de sistema de costos, proporciona una estructura conceptual sobre lo cual puede fundamentarse los conceptos y aplicaciones del costeo del producto y la evaluación del desempeño en la toma de decisiones. Puesto que los sistemas tradicionales de contabilidad de costos no se han adaptado a los recientes avances en manufactura, para ello se sugiere una nueva estructura conceptual, proponiendo nuevos enfoques para la contabilidad de costos fundamentando en la información sobre la base de la actividad."*<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Ibidem. Pag. 05

<sup>10</sup> LOPEZ B. César. Op.cit. Pag. ... 107

<sup>11</sup> LOPEZ B. César. Op.cit. Pag. ... 107

<sup>12</sup> ADELBERG Artur, POLIMENI Raph, FABOZZI Frank. "Contabilidad de costos (Conceptos y Aplicaciones Para toma de Decisiones Gerenciales). ..Pag. 407.

Otro de los aspectos importantes en la posición actual es la falta de información oportuna sobre la que se quiere desarrollar "este requerimiento es diferente al de contar con los datos necesarios para las diarias decisiones empresariales. La información que se necesita en los procesos de cambio está orientado hacia como trabaja en realidad la compañía y cual será el mercado de su futuro, desafortunadamente, las fuentes de los datos para la decisión de los procesos de cambios no están bien desarrolladas en la mayor parte de las compañías; inclusive pocas han definido su proceso de trabajo."<sup>13</sup>

El proceso por la que atraviesa el cacao para transformarse en producto de consumo (Manteca, Pasta de Cacao y Cocoa) implica una serie de gastos y costos que deben ser controlados óptimamente por el área de costos de la planta, tanto en la materia prima, mano de obra y gastos indirectos. "El sistema empleado para su cálculo es el histórico por Procesos, la misma que resulta cada vez más insuficiente por la complejidad de la economía actual, en el cual se requiere de datos oportunos que permitan sincronizar los ingresos con los costos de inversión respectiva. En estas circunstancias, los costos estándar se presentan como una alternativa frente a los simplemente históricos o reales, la cual permite conocer antes de que comience la producción lo que los costos deben ser de tal forma que la ineficiencia sea hallada en su raíz de origen."<sup>14</sup>

## **1.5. HIPOTESIS**

### **1.5.1.Hipótesis General**

**(H.Gral)** "Las deficiencias en el control de costos y los sobrecostos de producción de la Coop. Agraria Industrial Naranjillo, condicionan el nivel de riesgo de supervivencia de la institución".

- **Determinación de las variables e indicadores de la hipótesis general.**

---

<sup>13</sup> MORRIS Daniel, BRANDON Joel. "REINGENIERIA Como aplicar con éxito" ... Pag. 53.

<sup>14</sup> GONZALES. Jorge. Op.cit. Pág. ... 17



**Variable X de la Hipótesis General:**

*Deficiencia en el control de costos y sobrecostos.*

**Indicadores:**

- X1 *Estructura Organizacional.*
- X2 *Sistema de Control de materias primas.*
- X3 *Sistema de Control de mano de obra.*
- X4 *Sistema de Control de gastos indirectos.*

**Variable Y de la Hipótesis General:**

*Nivel de riesgo de supervivencia.*

**Indicadores:**

- Y1 *Desintegración y subdesarrollo cooperativo.*
- Y2 *Decrecimiento del Capital Social.*
- Y3 *Incoherencia en los gastos presupuestales.*
- Y4 *Actividades no dirigidas al mercado.*

**1.5.2. Hipótesis Específico**

**(H1.)** *“El deficiente control de costos condiciona los sobrecostos de producción de cacao en la Coop. Agraria Industrial Naranjillo Ltda.”*

**- Determinación de las variables e indicadores de la hipótesis Específico.**

**Variable X de la H1:**

*Control de Costos.*

**Indicadores:**

- X1 *Sistema de evaluación.*
- X2 *Sistema de Adquisiciones.*
- X3 *Sistema de Verificación.*
- X4 *Sistema de Control Económico.*

**Variable Y de la H1:**

*Sobrecostos.*

**Indicadores:**

- Y1 *Capacidad de procesamiento de la Planta.*
- Y2 *Políticas de precio en la compra de materia prima.*
- Y3 *Inadecuada política salarial.*
- Y4 *Deficiencia en las adquisiciones de los suministros.*

**(H2.)** *“Los Sobrecostos de producción de cacao en la Coop. Agraria Industrial Naranjillo Ltda. ponen en riesgo la supervivencia de la institución.”*

**- Determinación de las variables e indicadores de la hipótesis Específico.**

**Variable X de la H2:**

*Sobrecostos de producción.*

**Indicadores:**

- X1 *Fases de los procesos de producción.*
- X2 *Factores que evitan el crecimiento cuantitativo y cualitativo de la producción.*
- X3 *Producción terminada vendida nivel nacional e internacional.*
- X4 *Capacidad laboral de trabajador.*

**Variable Y de la H2:**

*Riesgo de Supervivencia.*

**Indicadores:**

- Y1 *Capacidad Administrativa y de producción.*
- Y2 *Escasez de disponibilidad financiera.*
- Y3 *Elevado costo de producción.*
- Y4 *Resultados negativos acumulados.*

## **1.6. LIMITACIONES Y METODOLOGIA DEL ESTUDIO**

### **1.6.1. Diferencias Geográficas.**

*La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. representa la organización industrial única en su genero dentro de la Región. Andrés Avelino Cáceres y el Alto Huallaga, específicamente de la provincia de Leoncio Prado, Departamento de Huánuco. El ámbito en que se va efectuar el estudio, está relacionado directamente con el proceso de producción de la Planta Industrial.*

### **1.6.2. Consistencia de la Muestra.**

*La investigación se realizará sobre la base del estudio y análisis del desarrollo del proceso de producción, complementado con los datos estadísticos existentes entre el periodo de 1993 a 1998*

### **1.6.3. Método de Investigación.**

*Para el presente trabajo de investigación se empleará el método histórico y el método Deductivo – inductivo, que nos permita conocer los problemas existentes dentro de la empresa.*

### **1.6.4. Metodología.**

*Para el presente trabajo de investigación se utilizará el método histórico, que nos permita estudiar y analizar los problemas existentes con relación al proceso de producción de la Planta Industrial entre el periodo de 1993 y 1998. Así mismo se estará empleando el método deductivo – inductivo, que nos permitirá analizar y efectuar comparaciones entre el sistema de costo tradicional empleado actualmente y las nuevas técnicas de aplicación de costos, los mismos que nos llevarán a las conclusiones para su posterior análisis y planteamiento del control de costos acorde a la actividad de la cooperativa.*

#### **1.6.5. Técnicas de recolección de datos.**

*Se utilizarán las siguientes técnicas.*

- a) **La Entrevista.-** *Será estructurado basándose en una guía de entrevista, ha efectuarse con las personas que están relacionadas con la dirección y conducción de la Empresa y la Planta Industrial (Gerente General, Contador General, Sub - Gerente de Planta Industrial, Jefe de Producción, Jefe de Departamento Técnico Agrario y otros).*
- b) **La Encuesta.-** *Se efectuará al personal obrero y empleado de la Planta Industrial, así como a los socios y agricultores de la zona, de acuerdo a un cuestionario de preguntas cerradas con final abierto.*
- c) **Análisis Documental.-** *La aplicación de ésta técnica nos permitirá analizar críticamente la documentación de los años 1993 y 1998 memorias estados financieros, estados de producción, informes de procesos, etc.*
- d) **La Observación Directa.-** *Esta técnica será estructura sobre la base de una guía de observación. Nos permitirá conocer en forma directa el desarrollo de todo el proceso de producción, la aplicación de los materiales, mano de obra, y los gastos indirectos que se emplean en la Planta Industrial.*
- e) **Análisis Bibliográficos.-** *Se ficharán libros, revistas, publicaciones periódicas, etc. que tengan relación con nuestro problema de estudio. Esto nos permitirá ampliar nuestro marco teórico para un juzgamiento crítico y sistemático de los resultados.*

### 1.6.6. Universo y muestra.

*Sistema Constituido por el personal trabajador de la empresa (empleados y obreros) o que hayan laborado en el periodo que abarca el estudio. También se estima pertinente señalar un universo documental integrado por los archivos contables y otras fuentes que cubran la historia institucional de donde se extraerá los datos.*

*Será una prueba no probavilística tomada a criterio. Los criterios a tomar en cuenta serán los niveles de responsabilidad que tenga una persona que trabaja o haya trabajado en la institución y en la documentación aquellas que son las más relevantes como memorias, estados financieros, auditorías, estados de producción, informes etc.*

### 1.6.7. Muestra Inicial.

*Se determina sobre la base de la siguiente fórmula.*

$$n = \frac{Z^2 (p) (q)}{E^2}$$

*Donde :*

*n = Muestra Inicial.*

*Z = Nivel de confianza.*

*p = Variabilidad de éxito.*

*q = Variabilidad de fracaso.*

*E = Nivel de Precisión.*

*Dando valores:*

*Z = (1.96).*

*p = (0.80).*

*q = (0.20).*

*E = (0.05).*

Obteniendo resultados tenemos:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.80) (0.20)}{(0.05)^2}$$

$$n = \frac{3.84 \times 0.16}{0.0025} = 245.86 = 246$$

**1.6.8. Muestra Corregida.**

Se determina sobre la base de la siguiente fórmula.

$$n_1 = \frac{n}{1 + \frac{n-1}{N}}$$

Donde:

$n_1$  = Muestra corregida.

$n$  = Muestra inicial.

$N$  = tamaño de la población.

Dando valores:

$$n_1 = \frac{245.86}{1 + \frac{245.86 - 1}{41}} = \frac{245.86}{1 + \frac{6.97}{41}} = 35.27 = 35$$

Finalmente se concluyo que la muestra secundaria es de 35 trabajadores que serán escogidos al azar de los 41 existentes.

### **1.6.9. Tratamiento de los datos.**

*El tratamiento de los datos será analizado de acuerdo al desarrollo del estudio. El mismo que será presentado en forma gráfica y/o en cuadros estadísticos, para una mejor visualización y comprensión de los resultados.*

### **1.7. CONCEPTOS BÁSICOS.**

- **Acopiador.-** Persona que se dedica a Comprar cacao para la cooperativa
- **Cacahualero.-** Persona dedicada al cultivo de cacao.
- **Cacao Molido.-** Producto resultante de la primera fase de transformación del proceso de cacao.
- **Costo de mano de Obra.-** Precio que se paga por la utilización de recursos humanos.
- **Costo Inevitable.-** Costo que se identifica como costo irrelevante.
- **Costo de oportunidad.-** Beneficio sacrificado al tener que rechazar la próxima mejor alternativa.
- **Costos de proceso.-** Sistema de acumulación de costos de productos de acuerdo con el departamento, centro de costos o proceso. Utilizado cuando un producto se fabrica mediante un proceso de producción masivo o continuo.
- **Licor Moldeado.-** Derivado del cacao molido, convertido en producto terminado (pasta de cacao).
- **Mano de Obra.-** Esfuerzo físico o mental empleado en la manufactura de un producto.
- **Manteca Moldeada.-** Derivado del cacao molido, separado tecnológicamente de las partículas sólidas (cocoa) convertido en producto terminado.
- **Margen de contribución.-** Ventas menos costos variables de manufactura, de ventas y administración.
- **Tiempo de producción.-** Tiempo entre el inicio de producción y termino en producto para la venta.
- **Tiempo de Procesamiento.-** Tiempo real que se trabaja en producir un producto.

## CAPITULO II

### **2. EL SISTEMA DE CONTROL DE COSTOS.**

*La determinación de los costos de producción de toda la empresa constituye uno de los elementos fundamentales para conocer su rentabilidad. En este sentido, habiéndose constituido los costos reales de un determinado producto podríamos estar en condiciones de fijar adicionalmente los gastos operativos y otros, lo que definitivamente nos resultaría un correcto precio de venta; este precio nos permitirá no solamente recuperar los costos de inversión sino también, el de estar en condiciones de realizar inversiones con igual o mayor capacidad, lo que constituiría un adecuado manejo de los recursos empresariales.*

*En la práctica tenemos que la determinación de razonables costos de producción resulta tarea difícil cuando no se tiene los controles adecuados que permitan conocer el consumo de las materias primas, la mano de obra y los gastos indirectos, utilizando para cada línea de producción.*

#### **2.1. LAS INFORMACIONES DE COSTOS COMO HERRAMINETA DE GESTION.**

*Toda empresa tiene la necesidad de contar con un sistema de control de sus gastos, que le permita cubrir su carencia de información destinadas a satisfacer sus necesidades primordiales, ya sea en el control interno como fuente para la formulación de sus planes de acción y permanente control de la empresa, o para uso externo destinados a los accionistas, propietarios, acreedores organismos gubernamentales, etc.*

*"Toda información de costos que suministre la información correcta, exacta, confiable, oportuna y pertinente, utilizable para apoyar la toma de decisiones, permitiendo una mayor eficiencia en la conducción de la empresa es considerada instrumento importante y confiable para la gerencia general." <sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> GIMENEZ Carlos, Op. Cit. Pág. 825.



### 2.1.1. Objetivos de los Costos.

*Se ha dicho que existen costos para diferentes propósitos y que los mismos adquieren significado útil de acuerdo con el objetivo para cual específicamente se obtiene.*

*Pero para cualquier información de costos que tenga confiabilidad es necesario complementar con un proceso previo y sistemático de registro, según la contabilidad de costos trabajada, la que se considera como fuente única y segura. Para ello se cuenta con tres objetivos principales.*

- a) *Determinar información del costo del producto para su valorización y determinación de los resultados. "Específicamente consiste en reagrupar y ordenar sistemáticamente datos de costos de producción a fin de facilitar su registro patrimonial y la determinación de los resultados."<sup>16</sup> Debemos tomar en cuenta que los costos es la razón de la empresa por el cual pasa todo el proceso, que permite a su vez todo el control de la parte productiva y operativa de la empresa.*
  
- b) *Suministrar información que sirva como herramienta para el planeamiento y el control administrativo de las operaciones de la empresa. "El proceso productivo requiere necesariamente de un control específico que le permita mantener un eficiente control en el empleo de los elementos del costo (materias primas, mano de obra, gastos indirectos), comprobando con el grado de productividad de la planta y cada centro de operaciones."<sup>17</sup> Este objetivo se logra comparando las realizaciones efectivas con ciertos patrones de medida, utilizando para ello, sistemas de control de inventarios permanentes.*

---

<sup>16</sup> GIMENEZ Carlos, Op. Cit. Pág. 16.

<sup>17</sup> GIMENEZ Carlos, Op. Cit. Pág. 18.

- c) *Brindar información que sirva de soporte para la toma de decisiones. "Los registros de las informaciones del contador de costos brindarán información necesaria para la determinación y aplicación de las decisiones que debe tomar la gerencia, con relación al presupuesto de margen de contribución, política de precios, elección de productos a fabricar, ampliación de planta, diversificar el producto, etc."*<sup>18</sup>

### **2.1.2. Características de los Informes de costos**

*Las informaciones que se brinda en el desarrollo del trabajo de costeo algunas veces pueden ser considerados como extracontables, por que no necesariamente va estar sujeto a las normas de contabilidad, sino que se deberá satisfacer las necesidades informativas para uso externo e interno. "Con la finalidad de alcanzar los objetivos que se propone, es sabido que la contabilidad de costos cumple funciones que difieren de las de producción, comercialización, y distribución, y que esta gozan de la atención preferente de la dirección, constituyéndose en los objetivos de la empresa."*<sup>19</sup> Los informes de costos cuentan con dos características fundamentales, la periodicidad y oportunidad de su presentación y el formato y estilo de la presentación del informe.

## **2.2. EL SISTEMA DE COSTOS POR PROCESO**

*El Sistema de costos por proceso, es utilizado para costear unidades producidas que alternativamente están relacionados en series y frecuencias, de acuerdo al proceso productivo, estas etapas, fases sucesivas, departamentales o centros de costos.*

*Este sistema es utilizado cuando el producto elaborado es el resultado de una serie de opciones continuas e ininterrumpidas, como es el caso de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. en que el proceso de transformación pasa por diferentes etapas, hasta llegar al producto final (Pasta de cacao, Manteca y Cocoa).*

---

<sup>18</sup> GIMENEZ Carlos, Op. Cit. Pág. 20.

*En los costos por proceso el costo unitario se determina en cada departamento o centro de costo, para ello, en este sistema es necesario conocer los inventarios físicos de lo que está en proceso, a fin de obtener mayor exactitud. "El objetivo de un sistema de costeo por proceso es determinar que cantidad de los materiales, mano de obra, y costo indirecto se aplicarán a cierta cantidad de productos que pasan de un departamento a otro hasta la culminación del proceso de producción."*<sup>20</sup>

*La aplicación de este sistema de control de costos por proceso, es un tanto limitada a las exigencias y necesidades de brindar información oportuna a la Alta Dirección, uno de los objetivos de control de costos es de "mantener informado a la gerencia mediante adecuados y oportunos informes del resultado del proceso de todos los aspectos que significan fabricación y costos de productos e ineficiencia, tales como ociosidad de equipo y de mano de obra, producción defectuosa, costo de los materiales estropeados, etc."*<sup>21</sup>

*En el proceso de tomar decisiones gerenciales, bien sea a corto o largo plazo, el contador de costos es responsable de suministrar información necesaria en cada uno de las etapas del proceso para la solución de problemas. "Para cumplir dicha información el contador debe diseñar y luego poner en funcionamiento un sistema de información y control que sea capaz de detectar e identificar los problemas. Informes de análisis de variaciones por unidad estándar, de estudio de variaciones de utilidad bruta y control estadístico de calidad."*<sup>22</sup> *"Actualmente las informaciones del resultado del proceso de producción que se proporcionan a la Gerencia General son enviadas cada fin de mes en forma acumulada de todos los lotes procesados durante el mes, esto ocasiona, que la venta de los productos terminados (resultado de los primeros lotes) que se efectúan*

---

<sup>19</sup> GIMENEZ Carlos, Op. Cit. Pág. 828.

<sup>20</sup> POLIMENI Ralph, FABOZZI Frank, ADELBERG Artur. Op. Cit. Pág. 223

<sup>21</sup> GIMENEZ Carlos, Op. Cit. Pág. 22.

<sup>22</sup> POLIMENI Ralph, FABOZZI Frank, ADELBERG Artur. Op. Cit. Pág. 553

*dentro del mes, no cuentan con la información del costo unitario actual y real del lote en mención, para ello se tendrá que tomar el costo unitario del mes anterior.”<sup>23</sup>*

*La aplicación de un sistema que no presenta los resultados de los costos deseados repercuten directamente en la toma de decisiones de la Gerencia General, por ello es necesario aplicar un sistema que pueda ser mucho más eficiente a los requerimientos de los procesos, “En estas circunstancias los costos estándar se presenta como una alternativa frente a los simplemente históricos o reales, la cual permite conocer antes de que comience la producción lo que los costos deben ser, de tal forma que la ineficiencia sea hallada en su raíz de origen.”<sup>24</sup>*

*Los costos estándar son costos predeterminados cuidadosamente que, según la empresa, debe costear un producto o la operación de un proceso durante un periodo de costos, sobre la base de ciertas condiciones de eficiencia, condiciones económicas y otros factores propios de la misma. “Para la elaboración de los costos estándar se requiere la participación de varias áreas de la empresa, como son: Diseño, Ingeniería de Productos, Ventas, Producción, Compras, Costos etc.”<sup>25</sup> El área de costos coordinará las informaciones provenientes de estas áreas involucradas y se responsabilizará en el cálculo de los costos estándar.*

### **2.3. SUBSISTEMA DE CONTROL Y VALORIZACIÓN DE LA MATERIA PRIMA.**

#### **2.3.1. Característica Biológicas.-**

*En la región del Alfo Huallaga, específicamente la zona de Tingo María, el cacao ha sido un cultivo colonizador. Desde el año de 1985 en lo que se logra la puesta en marcha la planta industrial de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. su fomento a sido escogido como estratégico para las zonas de donde se dirige el desarrollo alternativo por las ventajas ecológicas, económicas y sociales, permitiendo la tendencia a incrementar significativamente las áreas sembradas.*

---

<sup>23</sup> Entrevista al Ing. Tomislavo Zeceovich A Gerente General de la Coop. Naranjillo.

<sup>24</sup> GONZALES, Luis Op. Cit. Pág. 121

<sup>25</sup> GARCIA COLIN, Juan “Contabilidad de Costos” Pág. 157.

*La materia Prima principal que se emplea en el proceso de producción es el grano de cacao, para el proceso de producción de la planta industrial, viene a ser el único elemento que se emplea como materia prima, por ello es de mucha importancia la calidad del grano de cacao que se va emplear, para obtener un resultado favorable y de calidad.*

*El grano de cacao por su volumen, peso y rendimiento tiene varias características. El Dr. TARALLI (Experto de las NN.UU. en cacao, en el año 1986) resume en dos características principales que le permite analizar el tipo de cacao óptimo.*

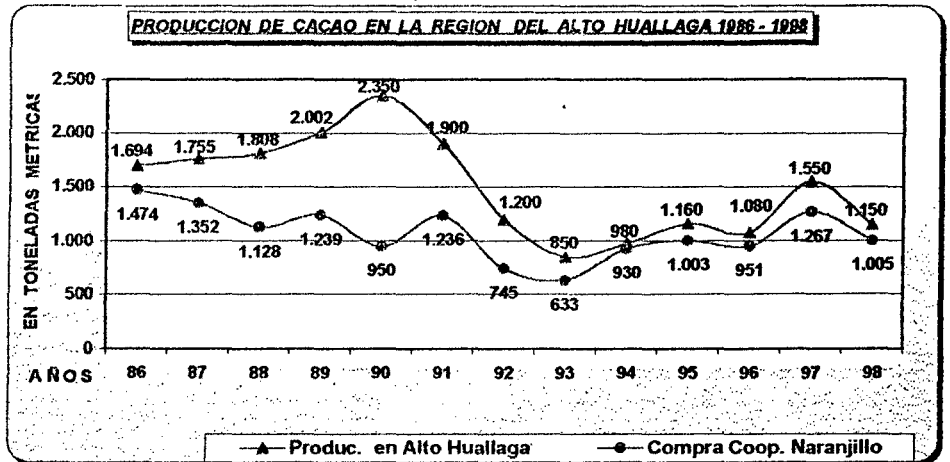
*CACAO BASE. Cacao más rico en manteca, pero pobre en aroma y sabor, a veces desagradable por exceso de acidez.*

*CACAO FINO. Aromático de sabor suave y escasa acidez, con elevado contenido de manteca de cacao. El cacao que se produce en las zonas de Tingo María, Quillabamba y Apurímac, destacan por tener mucho las características criollos y de gran demanda en los mercados internacionales.*

*El tipo de cacao asignado dependerá mucho del tratamiento de post-cosecha y el adecuado proceso de fermentación y secado del producto.*

*La producción de cacao en la zona del Alto Huallaga según las estadísticas, a partir del año 1991 comienza experimentar un comportamiento decreciente, afectando enormemente las proyecciones de compra de cacao por parte de la Cooperativa, esto se puede reflejar en el Gráfico 01. En el que la compra de cacao mas alta de su historia se realiza en 1986. Acopiando mas de 1,474 T.M.*

Gráfico # 01



Fuente: Gerencia Técnica de la Coop. Naranjillo.

### 2.3.2. Capacidad de Procesamiento de la Planta Industrial de cacao.-

"La Planta Industrial, fue construido para albergar una capacidad productiva de 4,000 T.M. de cacao como máximo trabajando las 24 horas diarias durante los 11 meses del año, pero la Prensa solo alcanza una producción de 1,320 T.M. al año para producir manteca y torta de cacao."<sup>26</sup> Lamentablemente en ningún año, desde el inicio de la producción hasta la actualidad, no ha podido trabajar dentro de la magnitud de su capacidad instalada; tal es el caso de que "la producción en el año 1993 alcanzó procesar solo 547,511 kilos de cacao que representó el 13.69%. En 1994 procesó 954,834 kilos de cacao, equivalente a 23,76% de su capacidad instalada. Estos porcentajes resultan insuficientes para disminuir el efecto de los costo y gastos de producción de los artículos manufacturados. De este modo los costos de producción se incrementan en el importe de los gastos fijos correspondientes a la capacidad instalada no utilizada".<sup>27</sup>

"El rendimiento del proceso de producción del cacao, sobre todo si es de la zona del Alto Huallaga tiene un promedió de 75% a 78%, las mermas de producción que representan de 22% a 25% están conformados con el 10% de cascarilla, las impurezas mantienen una tendencia entre el 1% al 2.5%, mientras

<sup>26</sup> Entrevista a Ing. Aurea Alegría Guevara Gerente de Planta de la Coop. Naranjillo.

<sup>27</sup> LLONTOP, PALOMINO & ASOCIADOS Op. Cit. Pág. 06

que la humedad varía entre 10% y 12% dependiendo del grado de humedad que mantiene el cacao en el momento de ingresar al proceso de producción. En el año de 1993 el rendimiento de producción fue de 75.66% y las impurezas tuvieron el 2.27% esto se debió por que, el 40% de las compras de cacao se realizaron de otros lugares como Ayacucho, Chanchamayo y Satipo, como se sabe en estos lugares el tratamiento del fermentado no es adecuado y en consecuencia disminuye el rendimiento de la producción y la calidad del producto terminado. En el año 1996 el rendimiento de la producción fue de 78.02% debido a la aplicación del 100% de la producción con granos de cacao de la zona del Alto Huallaga".<sup>28</sup>

**Cuadro # 01**

**RESULTADO DEL PROCESO DE TRANSFORMACION DE CACAO 1993 - 1998**  
(EN KILOS NETOS)

AÑOS	PROCESO CACAO	RESULTADO DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN							
		PASTA DE CACAO		CASCARILLA		IMPUREZAS		HUMEDAD	
		KILOS	%	KILOS	%	KILOS	%	KILOS	%
1993	547,511	414,247	75.66%	56,717	10.36%	12,420	2.27%	64,127	11.71%
1994	954,834	734,640	76.94%	96,160	10.07%	13,422	1.41%	110,612	11.58%
1995	1,002,733	775,141	77.30%	100,990	10.07%	11,094	1.11%	115,508	11.52%
1996	947,366	739,132	78.02%	98,306	10.39%	8,442	0.89%	101,406	10.70%
1997	1,272,378	985,014	77.42%	129,524	10.18%	16,131	1.27%	141,709	11.14%
1998	991,368	772,459	77.92%	100,527	10.14%	9,231	0.93%	109,151	11.01%

Fuente: Dpto. Contabilidad Cooperativa Naranjillo.

### 2.3.3. Valuación de la materia prima.-

La valorización de la materia prima es uno de los factores principales que se encuentra enmarcado dentro de un proceso de producción, esto nos permite ser parte del análisis que se tomará en cuenta para la determinación del costo de los productos manufacturados. Para el caso específico de la compra de cacao en la cooperativa se toma en cuenta los siguientes aspectos: el costo de adquisición, fletes, reintegros, estibajes y otros gastos que están directamente relacionados con la compra de cacao, empleando para dicho control método promedio.

El precio de compra del Grano de Cacao es fijado de acuerdo al precio de Bolsa Internacional y a la oferta y demanda de la localidad, que indefectiblemente

<sup>28</sup> Entrevista a Ing: Aurca Alegría Guevara Gerente de Planta de la Coop. Naranjillo.

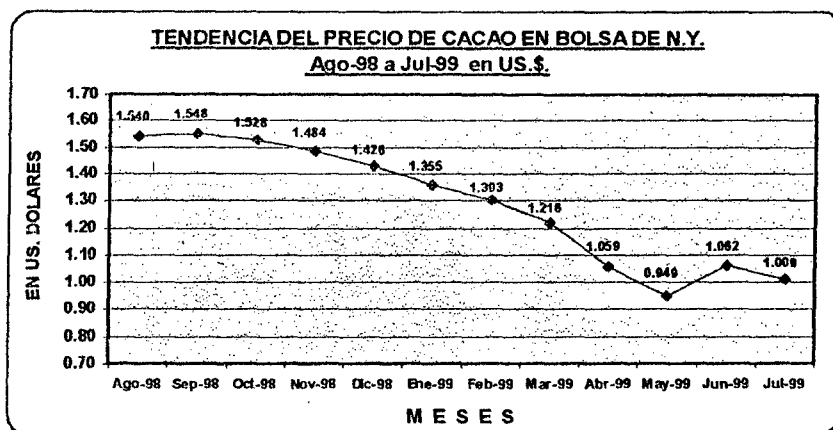
repercute en el costo de la materia prima, consecuentemente también por los gastos vinculados que están sujetos a la oferta y demanda del mercado local.

**2.2.3.1 Gastos vinculados con las compras.** Los gastos vinculados están relacionados a los gastos adicionales que se efectúa, por la adquisición de la Materia Prima, dentro de ellos podemos mencionar:

- **El reintegro.** Viene a ser un pago adicional que le corresponde a los socios por la entregan de su producto a la Cooperativa
- **Fletes.** Son gastos ocasionados por el transporte del cacao de los lugares aledaños como Tocache, Juanjui, Aucayacu etc.
- **Estibajes.** Son gastos de manipuleo que se emplea al transportar la Materia Prima.

"El cacao representa el 75% del total del costo de producción, por ello se requiere de una política adecuada de precio, para el cual debemos efectuar un manejo adecuado del precio de acopio sujeto al precio de bolsa, y cuidar de no pagar más, por que de lo contrario tendríamos un sobre costo, (ver gráfico # 02). En cuanto a los reintegros son pagos adicionales en calidad de incentivo por la entrega de cacao a la Cooperativa por parte de los socios, estos incentivos varían de acuerdo a la calidad, cantidad y limpieza del cacao."<sup>29</sup>

Gráfico # 02



Fuente : Reportes Diarios Información de Precio Diario Síntesis.

<sup>29</sup> Entrevista al Ing. Tomislavo Zeceovich A. Gerente General de la Coop. Naranjillo.



En el cuadro # 02 se puede apreciar el precio de acopio, el reintegro y los gastos adicionales, que según las variaciones anuales no tienen coherencia entre sí; en los años 95 y 98 los gastos por reintegros representaron 15.11% y 8.71% frente los otros años que fueron inferiores.

**Cuadro # 02**

**ADQUISICION DE MATERIA PRIMA CACAO**  
( A Valores Ajustados)

A Ñ O S	COMPRA CACAO EN KILOS	COSTO DE ADQUISICION MATERIA PRIMA (CACAO)				VARIACIONES		
		Costo Acopio	Reintegro	Otros Gastos	TOTAL COSTO	Variac. %	Variac. %	Total Variac.
		S/.	S/.	S/.	S/.	Reint.	Otros.	Variac.
1993	633,308	2,529,072	85,185	45,285	2,659,542	3.37%	1.79%	5.16%
1994	955,148	3,842,964	275,257	38,832	4,157,053	7.16%	1.01%	8.17%
1995	1,003,030	3,633,220	549,152	118,741	4,301,114	15.11%	3.27%	18.38%
1996	950,697	3,217,105	81,507	38,149	3,336,761	2.53%	1.19%	3.72%
1997	1,267,046	4,753,023	202,871	199,965	5,155,859	4.27%	4.21%	8.48%
1998	1,004,638	3,620,360	315,214	36,189	3,971,763	8.71%	1.00%	9.71%
Total	5,813,867	21,595,744	1,509,186	477,161	23,582,092			
%		91.58%	6.40%	2.02%	100.00%			

Fuente: Dpto. Contabilidad Cooperativa Naranjillo.

## 2.4. SUBSISTEMA DE CONTROL DE LA MANO DE OBRA

### 2.4.1. Control de la mano de obra.-

Se entiende por mano de obra directa aquella que está directamente relacionado con el proceso de manufacturar, "es decir la que forma parte directa de este proceso, cabe mencionar que no solamente se debe considerar los sueldos y salarios sino que también toda las retribuciones que se hagan indemnizaciones y los incentivos dados al personal dedicados directamente a las tareas de producción y las mencionadas como mano de obra indirecta, son aquellas que no son aplicadas directamente al producto, como sueldos y salarios del personal de mantenimiento de la planta, servicios de vigilancia, supervisores, etc." <sup>30</sup>

<sup>30</sup> IZA F. ORTEGA R. LUJAN L. NOEL F. "Estudio Práctico de la Ley del Impuesto a la Renta" .. Pag 282.

*El tratamiento operativo de la mano de obra directa debe efectuarse de tal manera que se pueda identificar claramente su utilización por cada línea de producción; esto a fin de la evaluación al momento de ser aplicado se identifique de la labor real efectuada, dándole de esta manera un rendimiento óptimo.*

*En el siguiente (cuadro # 03) se efectúa un resumen de las horas máquinas empleadas y las horas hombres que significan cada una de ellas, "en la Limpiadora es necesario la presencia de un personal permanente para el control y alimentación de cacao."<sup>31</sup> En esta sección la presencia del personal será evidente siempre y cuando la maquinaria esta en funcionamiento.*

*"En la sección de Descascarillado y molienda también tiene una secuencia continua que se requiere de la presencia de un personal permanente para el control de la misma."<sup>32</sup> La presencia del personal en esta sección también será necesaria siempre que la maquinaria esta en funcionamiento.*

*"La prensa es una maquinaria que cumple una función especial, la de separar la manteca de cacao con la torta de cacao mediante presión hidráulica, la capacidad de carga de la prensa está diseñada para trabajar en base de 90 kilos de pasta por cada prensado, que tiene una duración aproximadamente de 20 minutos. En esta sección, el personal destinado al control del proceso solamente utiliza 5 minutos de tiempo horas hombre por cada carga y descarga de la prensa."<sup>33</sup> Esto permite que los 15 minutos restantes que dura el proceso de prensado, el mencionado trabajador debe ocupar su tiempo en otras labores productivas (ver cuadro # 03).*

---

<sup>31</sup> GONZALES Jorge. Tesis "Incidencia económica en la Producción de cacao y Derivados" .. Pag 137.

<sup>32</sup> GONZALES Jorge. Op. Cit. Pag 137.

<sup>33</sup> GONZALES Jorge. Op. Cit. Pag 138.

*Cuadro # 03*

DESCRIPCION	HORAS MAQUINAS	HORAS HOMBRE
LIMPIADORA 481 Kg. de cacao 11,544 Kg. de cacao	x Hora x Día	1.00 hora
DESCASCARILLADORA Y MOLIENDA 481 Kg. de cacao 11,544 Kg. de cacao	x Hora x Día	1.00 hora
PRENSADO 270 Kg. de cacao 6,480 Kg. de cacao	x Hora x Día	15.00 minutos
ENVASADO MANTECA Y/O PASTA 20 Cajas x 25 Kls. 480 Cajas x 25 Kls.	x Hora x Día	1.00 hora
ENVASADO DE COCOA 5 Bolsas x 30 Kls. 120 Bolsas x 30 Kls.	x Hora x Día	1.00 hora

*Fuente : Tesis Incidencia Económica de Producción de cacao. Jorge Gonzales Matos*

*"El envasado de los productos terminados es otra de las labores que requiere de destreza y conocimiento para obtener un resultado favorable, para ello es necesario la participación del trabajador que tengan habilidad y temperamento, su labor está enmarcado de que cada trabajador efectuará el envasado de 20 cajas de manteca de 25 kilos aproximadamente por hora ó de 5 bolsas de cocoa de 30 kilos."*<sup>34</sup>

*"En estos últimos años se ha analizando las diferentes labores productivas que realizan los trabajadores en la planta, de allí se puede notar que en el año 1992 teníamos un total de 23 trabajadores, en la actualidad contamos con solo 9 trabajadores distribuidos en las diferentes áreas, a pesar que en ese año la producción ha sido menor que en estos tres últimos años, esto se debe justamente a que se ha tratado de conseguir la eficiencia y el trabajo de las horas reales de cada trabajador."*<sup>35</sup>

<sup>34</sup> GONZALES Jorge. Op. Cit. Pag 139.

<sup>35</sup> Entrevista a Ing: Aurea Alegria Guevara, Gerente de Planta de la Coop. Naranjillo.

Cuadro # 04

**NUMERO DE TRABAJADORES EN PLANTA**

AÑOS	Nro. Trabajadores	CACAO PROCESADO EN KILOS
1992	23	751,590
1993	19	547,511
1994	18	954,834
1995	16	1,002,733
1996	14	947,366
1997	14	1,272,378
1998	9	991,368

Fuente: Dpto. Contabilidad Cooperativa Naranjillo

*Uno de los acontecimientos que necesariamente debe ser modificado y debe tener prioridad es sistema en la elaboración de la planilla de sueldos y salarios, "Existe un programa computarizado para la elaboración de las planillas de sueldos y salarios, por deficiencia está inoperativo."<sup>36</sup> El control de la mano de obra así como la distribución respectiva para cada actividad debe estar diseñado, de tal manera que los costos de mano de obra puedan corresponder correctamente a cada uno de las funciones.*

**2.5. SUBSISTEMA DE CONTROL DE GASTOS DE FABRICACION.-**

*El estudio de los costos y gastos indirectos de fabricación consiste fundamentalmente en el tratamiento de los bienes y servicios utilizados en el proceso de producción, de tal manera que estos elementos no aumenten de modo directo y relacionados con la fabricación de los productos, estos componentes deben mantener una estructura de control eficiente, de no ser así puede significar gastos innecesarios que al final de la producción se verá perjudicado por el incremento del costo.*

**2.5.1. Control y valuación de los inventarios.-**

*Para determinar el tratamiento de los bienes, se debe aplicar un sistema de control permanente, que permita tener actualizado todos los movimientos de*

<sup>36</sup> LOPEZ B. César Op. Cit. Pág. 109.

*Ingresos y salidas. Los elementos que forman parte de este control, son los que permanentemente se utilizan en el proceso de producción: como son los envases y embalajes, el combustible (petróleo), los repuestos y accesorios de las maquinarias y otros componentes que están relacionados a la planta industrial.*

- a) Envases y Embalajes.-** *Los envases y embalajes están conformado por materiales que servirán para proteger y mostrar la presentación de los productos terminados (manteca, licor y cocoa), estas pueden estar diseñados de acuerdo a las prioridades del mercado nacional o exterior, según las condiciones de venta que se va efectuar y estas pueden ser en volúmenes de kilos o gramos. El control de los mismos se realiza de acuerdo a las necesidades de producción. Según los informes mensuales que emite el departamento de producción, "el consumo de dichos envases no guardan relación con la cantidad de productos terminados elaborados, según los informes anuales acumulados existe diferencias notables en los consumos de estos, que deberían ser subsanados para evitar que los costos de los productos manufacturados se incrementen."*<sup>37</sup>

*Basándose en estos datos, se ha efectuado un control con una muestra al azar de los envases que más son utilizados, para este caso las cajas de cartón y las bolsas de alta densidad que son empleados para envasar manteca de cacao o pasta de cacao, teniendo como referencia, el mes de noviembre de 1998 (cuadro # 5), se llegó a la siguiente conclusión, de las 959 cajas entregadas a producción 578 cajas fueron empleadas en el envasado de manteca y 237 cajas en el envasado de pasta de cacao, existiendo una diferencia de 144 cajas, de las cuales 142 cajas fueron empleados para reemplazar a otras cajas deterioradas en el transcurso del transporte o en el almacén a consecuencia de la humedad y/o sobrepeso,*

---

<sup>37</sup> LLONTOP, PALOMINO & ASOCIADOS Op. Cit. Pág. 07.

así mismo una caja se encontró malograda por defecto de fábrica, y la otra caja se pierde por deficiente manipuleo de parte del trabajador que no tienen experiencia en el preparado de las cajas.

**Cuadro # 05**

**MUESTRAS DE CAJAS DE CARTON Y BOLSAS ALTA DENSIDAD  
PERIODO NOVIEMBRE 1998**

	Produc. Kilos	Cajas	Bolsas A/D
ENVASES EMPLEADOS EN EL MES		959	900
PRODUC. MANTECA DE CACAO ( CAJAS DE 25 KLS.)	14.450	578	578
PRODUC. LICOR DE CACAO ( CAJAS DE 30 KLS.)	5.925	237	237
<b>TOTAL</b>	<b>20.375</b>	<b>815</b>	<b>815</b>
<b>DIFERENCIA</b>		<b>144</b>	<b>85</b>
REPLAZO DE ENVASES PROD. TERMINADOS		132	74
ENVASES DETERIORADOS		8	6
MANIPULEO DEFICIENTE		4	5

Fuente: Dpto. Contabilidad Cooperativa Naranjillo

Para las bolsas de papel y las bolsas de baja densidad, las muestras se efectuaron en el mes de julio de 1998 (cuadro # 06), de las cuales se llegó a la siguiente conclusión: de las 1,650 bolsas de papel que salieron del almacén a producción, 1,204 bolsas se emplearon para el envasado de 36,120 kilos de cocoa, existiendo una diferencia de 446 bolsas, de las cuales 380 bolsas fueron destinadas a reemplazar a las deterioradas a consecuencia del transporte y/o almacenamiento por humedad, sobrepeso, ó mal manipuleo, de igual modo una de las bolsas se pierde por deficiente manipuleo de parte del trabajador al momento de preparar las bolsas por falta de experiencia y conocimiento.

**Cuadro # 06**

**MUESTRAS DE BOLSAS DE PAPEL Y BOLSAS BAJA DENSIDAD EMPLEADOS  
PERIODO JULIO 1998**

CONCEPTO	Produc. Kilos	Bolsas Papel	Bolsas B/D
ENVASES EMPLEADOS EN EL MES		1,650	1,500
PRODUC. POLVO DE CACAO (BOLSAS DE 30 KLS.)	36,120	1,204	1,204
<b>DIFERENCIA</b>		<b>446</b>	<b>296</b>
REPLAZO DE ENVASES PROD. TERMINADOS		380	227
ENVIO A PROCESO ENVASADO POR GRAMOS		65	65
ENVASES DETERIORADOS		0	2
MANIPULEO DEFICIENTE		1	2

Fuente: Dpto. Contabilidad Cooperativa Naranjillo

Después de haber efectuado las conclusiones de las muestras, se ha efectuado un análisis de dichos envases, teniendo como base de información las notas de salida del almacén y los informes de producción

para efectuar una comparación entre los envases que han sido despechados por el almacén frente a las unidades producidas de los productos terminados (ver cuadro # 07)

Cuadro # 07

MOVIMIENTO DE ENVASES Y EMBALAJES 1995 - 1998

	1995		1996		1997		1998		Variación	
	Sal.Alm. Unid.	Produc. Unid.	Sal.Alm. Unid.	Produc. Unid.	Sal.Alm. Unid.	Produc. Unid.	Sal.Alm. Unid.	Produc. Unid.	Total Unid.	Costo Soles
- Cajas de Cartón	18,844	18,617	16,520	16,241	21,911	21,819	16,900	16,198	1,300	3,640
- Bolsas A/D.	19,032	18,617	16,237	16,241	23,398	21,819	17,163	16,198	2,955	1,093
- Bolsas De Papel	13,077	13,124	16,200	14,587	18,180	16,319	15,200	14,869	3,758	5,336
- Bolsas B/D.	13,080	13,124	17,095	14,587	17,960	16,319	17,890	14,869	7,126	2,993

Fuente: Dpto. Contabilidad Cooperativa Naranjillo.

b) **Combustibles.-** Es otro de los elementos necesarios que se utiliza en el proceso de producción, el petróleo es utilizado en los calderos, para proporcionar vapor caliente con la finalidad de mantener el proceso de producción a una temperatura adecuada. El consumo se distribuye de acuerdo a las horas trabajadas de las maquinarias que están relacionadas para cada centro de costo. El consumo del petróleo es de acuerdo a las características y necesidades de proceso, estas pueden tener mayor consumo si hay mayor cantidad de productos en procesos que deberán mantenerse a una temperatura congruente, en el (cuadro # 8) se puede apreciar en consumo anual en galones de combustible.

Cuadro # 08

CONSUMO PETROLEO 1993 - 1998  
A VALORES AJUSTADOS

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
<b>Consumo Petróleo</b>						
Galones	21,353	33,419	33,534	40,577	43,179	36,456
Costo Total	95,409	113,540	125,564	148,860	189,726	142,224
<b>Cacao procesado</b>						
En kilos netos	751,590	547,511	954,834	1,002,733	947,366	1,272,378
Porcentual	2.84%	6.10%	3.51%	4.05%	4.56%	2.87%

Fuente: Dpta. Contabilidad Cooperativa Naranjillo

c) **Repuestos y Accesorios.**- Los repuestos y accesorios, son elementos que sirven para remplazar oportunamente a las piezas desgastadas o malogradas de las maquinarias del proceso de producción.

En lo que se refiere al control de los repuestos lamentablemente no se cuenta con un control de stock y consumo mínimo de repuestos, que requiere la planta industrial, por la falta de adquisición. "El problema es de que dichos repuestos se tienen que traer desde Italia (origen de las maquinarias), por lo que resulta costoso para los intereses de la empresa, Algunos repuesto, son adquiridos en el Perú en altos precios para ser adaptados, pero se corre el riesgo de que su duración es menor de lo establecido, y muchos de ellos no prestan las debidas garantías, por estas circunstancias el gasto por este concepto anualmente se incrementa significativamente." <sup>38</sup> (Ver cuadro # 09) En el año 1994 el gasto ascendió a 93.22%, con relación al año de 1993, en 1995 en incremento fue de 13.41%, en 1996 significó 33.51% y en 1997 se gastó 45.95% más del año anterior, lo que no sucedió en el año de 1998, donde si hubo una reducción en los gastos en 11.88%.

**Cuadro # 09**

**GASTOS DE LOS SUMINISTROS PERIODO 1993 - 1998  
(A VALORES AJUSTADOS)**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Envases	49,980	74,313	92,533	126,883	99,893	97,573
Porcentaje		48.69%	24.52%	37.12%	-21.27%	-2.32%
Petróleo	95,409	113,540	125,564	148,860	189,726	142,224
Porcentaje		19.00%	10.59%	18.55%	27.45%	-25.04%
Rptos. y Acc.	38,030	73,481	83,334	111,258	162,377	143,089
Porcentaje		93.22%	13.41%	33.51%	45.95%	-11.88%
Proceso cacao						
En Kilos Netos	547,511	954,834	1,002,733	947,366	1,272,378	991,368
Porcentaje		74.40%	5.02%	-5.52%	34.31%	-22.09%
Meses Laborados	7.00	12.00	12.00	12.00	10.00	10.00
Inflación	39.48%	15.38%	10.23%	11.84%	6.46%	6.46%

Fuente: Dpto. Contabilidad Cooperativa Naranjillo.

<sup>38</sup> Entrevista a Sr. Kenedy Pérez Sobrado, Jefe de Produc. Mantenimiento de Planta de la Coop. Naranjillo.



### **2.5.2. Manejo y Control de las adquisiciones.-**

*Uno de los aspectos fundamentales que se ha podido observar es que las adquisiciones de los envases, embalajes, repuestos y accesorios se efectúa sin la debida organización y menos cumpliendo con los procesos adecuados de adquisiciones. Generalmente cuando se efectúan las compras, un caso típico es que la Gerencia de Planta solicita al encargado de la oficina de Lima efectuar la compra de un determinado repuesto, el encargado de la Oficina de Lima efectúa la compra y cancela la factura sin la confirmación o verificación de que el repuesto sea lo correcto para la maquinaria, este tipo de actitudes en muchas oportunidades a repercutido en devoluciones del repuesto por no tener las características de repuesto requerido "la Gerencia General debe centralizar todas las compras en una sola dependencia para que ésta se encargue de todas las adquisiciones, así como de todo el circuito de compras, debiéndose implementar Normas y Procedimientos de Compras, niveles de autorización y separar las funciones que son incompatibles." <sup>39</sup>*

*En el (cuadro # 09) se muestra la evolución anual que ha significado el gasto de los suministros en lo que se refiere a los envases y repuestos, dichos gastos han tenido una tendencia creciente muy considerable, en año de 1994 los envases han superado en un 48 % frente al año anterior y los repuestos en 93,22%, si se analiza la variación de los gastos frente a la producción, podemos darnos cuenta que efectivamente no existe relación ni control en cuanto al consumo de suministros.*

### **2.5.3. Control de la mano de obra Indirecta.-**

*La mano de obra indirecta es el trabajo adicional que no se asigna directamente al producto, sino que cumplen funciones diversas cuyos servicios están indirectamente relacionados con la producción, como es el sueldo del*

---

<sup>39</sup> BARRIENTOS RODRIGUEZ Y ASOCIADOS "Informe auditoria EE.FF. 1995." ...Pág. 11.

*Gerente de Planta y otros que no están relacionados directamente con la parte productiva. Adicionalmente a estos conceptos se consideran las cargas sociales, gratificaciones, bonificaciones, costo de vida y las provisiones por la compensación por tiempo de servicio, etc.*

*El manejo de los gastos de personal también a tenido consecuencias en el incremento de los mismos, en el año de 1994 los gastos por mano de obra indirecta en la planta se incrementa en un 94.48% y en 1996 en 22.14% con relación al año anterior. Estos cambios bruscos nos muestran la mala política laboral aplicado en la empresa. Si comparamos con la producción lineal de los años 1993 a 1998 tampoco existe relación entre la producción y los gastos laborales, constituyéndose un punto crítico que se debe tomar en cuenta para una política laboral deseada.*

#### **2.5.4. Seguros.-**

*El rubro de los seguros se refiere a los gastos que se tiene en cuenta en el proceso de producción, debido a poder sufrir cualquier eventualidad, y de esta manera pueda asegurar y cubrir cualquier riesgo que podrían suscitarse en el futuro. Este rubro está contemplado por dos conceptos.*

- a) **Póliza de Seguros contra incendio.-** *Netamente está relacionado con el riesgo de todo los activos que están vinculados con la planta de producción, específicamente está orientado a cubrir el riesgo contra daños o pérdidas causadas directamente incendio y/o rayo de las maquinarias de proceso industrial y proceso auxiliar. El monto asegurado declarado por este concepto es de \$.800,000 y la prima anual asciende a \$.1,675.*
  
- b) **Póliza de seguro de vida.-** *Este seguro cubre el riesgo de vida de los trabajadores de la planta industrial, según el Decreto Legislativo 688 del 05-11-92, manifiesta que los trabajadores de la actividad industrial deberán estar*

asegurados por riesgo de vida. Comprendiendo su cobertura en los siguientes conceptos.

- Por invalidez total y permanente por accidente con 32 remuneraciones.
- Por muerte natural 16 remuneraciones.
- Por muerte accidental 32 remuneraciones.

El pago por prima mensual para los empleados es de 0,53% de la remuneración, y para el caso de los obreros es de 0,71%. Este gasto es asumido en su totalidad por parte del empleador, de acuerdo a las normas legales vigentes.

#### 2.5.5. Energía eléctrica.-

Otro de los elementos principales que es utilizada en la planta industrial se refiere al consumo de la energía eléctrica, el control y la medición del consumo se especifica basándose en los kw/hora de acuerdo al funcionamiento de cada maquinaria debidamente clasificado para cada centro de costo del proceso de producción.

Las variaciones constantes de las tarifas por parte de las entidades encargadas de este servicio, a repercutido en aumentar el costo. Esta variación se puede apreciar en el cuadro # 10 la trascendencia de los gastos que han ocasionado durante el transcurso del proceso de producción.

**Cuadro # 10**

#### **GASTOS DE ENERGIA ELECTRICA PERIODO 1993 - 1997**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Energía Eléctrica	21,563	46,550	100,997	87,891	102,009	91,275
Porcentaje		115.88%	116.96%	-12.98%	16.06%	-10.52%
Proceso cacao						
En Kilos Netos	547,511	954,834	1,002,733	947,366	1,272,378	991,368
Porcentaje		74.40%	5.02%	-5.52%	34.31%	-22.09%

Fuente: Informes de producción Planta.

#### **2.5.6. Las provisiones.-**

*El rubro de las provisiones, es otro de los costos importantes que se realiza, están compuestas por la depreciación de los activos fijos y la provisión por la compensación por tiempo de servicio de los trabajadores; en lo que respecta a las depreciaciones, repercute significativamente en los costos de producción por los altos valores de los activos fijos.*

*La determinación para la aplicación de las provisiones se efectúa mediante proyecciones anuales, para luego ser aplicando de acuerdo a la producción de cada mes. En el año de 1,997 el incremento por este concepto fue bastante elevado, esto debido a la adquisición y mejoramiento de los activos fijos. Concretamente podemos ver que los costos por este concepto resultan sumamente significativos, si se toma en cuenta que la producción en estos últimos años a representado un promedio del 35% de su capacidad instalada. Es decir que el 65% de la parte no operativa se está cargando directamente al costo. Por lo que sería conveniente cambiar de sistema de depreciación sobre la base de las unidades producidas, "La Sunat podrá autorizar el porcentaje de la depreciación distinta de lo que resulte por aplicación de la depreciación normal, a solicitud del interesado; siempre que éste demuestre fehacientemente, que en virtud, naturaleza y característica de la explotación o del uso dado del bien, la vida útil real es distinta a la asignada, el método de depreciación distinto al de la línea recta, tales como en horas máquina o unidades de producción, para el total o parte de los bienes del activo fijo siempre que no tenga una depreciación acelerada".<sup>40</sup> (Ver cuadro # 11).*

---

<sup>40</sup> REGLAMENTO DE LA LEY 774 "IMPUESTO A LA RENTA" 1 993" Art. 22.

Cuadro # 11

**PROVISION DE LA DEPRECIACION DE LOS ACTIVOS FIJOS  
(A VALORES AJUSTADOS)**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Depreciación	361,428	757,404	551,855	382,664	715,071	640,778
% de variación		109.56%	-27.14%	-30.66%	86.87%	-10.39%
Proceso cacao						
En Kilos Netos	547,511	954,834	1,002,733	947,366	1,272,378	991,368
Porcentaje		74.40%	5.02%	-5.52%	34.31%	-22.09%
Meses Laborados	7.00	12.00	12.00	12.00	10.00	11.00
Inflación	39.48%	15.38%	10.23%	11.84%	6.46%	6.01%
Factor de ajuste	1.341	1.105	1.088	1.114	1.050	1.065

Fuente: Dpto. Contabilidad Cooperativa Naranjillo.

2.5.7. *Mantenimiento de los activos fijos.- El gasto del mantenimiento de los activos fijos de la planta industrial está conformado por todo lo que significa trabajos adicionales de terceras personal como mantenimiento y/o reparación de las maquinarias, conservación del local industrial etc.*

Cuadro # 12

**GASTOS DE MANTENIMIENTO PERIODO 1993 - 1998  
(EN NUEVOS SOLES A VALORES AJUSTADOS)**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Mantenimiento	21,563	46,550	100,997	87,891	102,009	91,275
Porcentaje		115.88%	116.96%	-12.98%	16.06%	-10.52%
Proceso cacao						
En Kilos Netos	547,511	954,834	1,002,733	947,366	1,272,378	991,368
Porcentaje		74.40%	5.02%	-5.52%	34.31%	-22.09%

Fuente: Dpto. Contabilidad Cooperativa Naranjillo.

*Este concepto también a sufrido variaciones significativas de gastos, (ver cuadro # 12) como se muestra en 1994 el gasto se eleva significativamente a 115,% y en 1995 se prolonga en 116,% con relación al año anterior. "Los Gastos por mantenimiento se han visto incrementados, por la reparación de los calderos y el sistema de refrigeración que resultaron averiados por un mantenimiento deficiente efectuado en 1994 el gasto de 1995 fue por la reparación del torrefactor que se quemó al utilizar el cacao demasiado húmedo".<sup>41</sup>*

<sup>41</sup> Entrevista a Sr. Kennedy Perez. Jefe de Mantenimiento de la Planta Industrial.

## **2.6. PROCESO DE TRANSFORMACION DEL CACAO**

### **2.6.1. Proceso de producción.-**

*El proceso de transformación del cacao para llegar al producto final, previamente pasa por varias etapas, los mismos que están clasificados en los siguientes conceptos.*

- a) **Limpieza.-** *Viene a ser el proceso de limpieza de los granos de cacao, antes de intervenir en el proceso; el cacao por su naturaleza siempre tiene cuerpos extraños, cualesquiera que sean su procedencia, las impurezas y cuerpos extraños que frecuentemente se encuentra en el cacao es: tierra, arena, piedras, cuerpos metálicos, fragmentos de cáscara, placenta procedente de la mazorca del cacao, cascarilla suelta etc. estos elementos en algunos casos pueden ser perjudicial para las maquinarias, así como ocasionar incendios, en alguno de los casos puede afectar al cacao en el momento del tueste, por comunicar olor y sabor desagradable o bien por tener un grado distinto de tueste, estas operaciones generalmente antes de ingresar el cacao a la limpiadora son seleccionados manualmente y eliminados de los cuerpos extraños mas grandes.*
- b) **Torrefacción.-** *Es la operación más importante de procesamiento del cacao que consiste en tostar las habas del cacao, del grado de tueste dependerá en gran medida la calidad de producto terminado; los fenómenos que intervienen durante el tueste, son muy complejos de las cuales podemos simplificar en:*
- **Sustancias Volátiles.-** *(A la temperatura de Torrefacción) el agua y el ácido acético.*
  - **Sustancias precursoras de aroma.-** *compuestos químicos que por reacciones de desdoblamiento, condensación y combinación darán lugar al aroma característico del cacao.*

*Queda evidente por naturaleza de los fenómenos implicados, la importancia de la temperatura y del tiempo de duración del proceso a que está sometido el cacao pueda variar la calidad, eso también dependerá en gran medida las características de cacao (cacao fino o base.) Estas indicaciones tienen valor de orientación en cuanto por cada lote de cacao hay que encontrar por tanteo la relación tiempo/temperatura correcta para lograr mejor resultado.*

- c) **Separación de cascarilla.-** Consiste en la separación de las habas del cacao tostado de la cáscara; el proceso comprende cuando el cacao tostado es fragmentado, luego mediante la separación por corriente de aire es separado todas las partículas de la cascarilla, cuando más pequeñas son las partículas esta será más difícil la separación entre el grano y la cascarilla; de éstas consideración deriva la necesidad de evitar en la medida de la posible que durante la fragmentación se produzcan demasiadas partículas finas.*
- d) **Molienda.-** El grano de cacao tostado y sin cascarilla, pasa a la molienda para su transformación en "Licor" o "Pasta de cacao". La operación es puramente mecánica y no comporta modificaciones de los componentes del cacao. La finura se expresa en porcentaje de rechazo sobre un tamiz calibrado o también en micras. La pasta de cacao tiene distintas formas de utilización, puede venderse como tal (pasta de cacao), o puede pasar por la prensa para obtener manteca de cacao y torta natural.*
- e) **Alcalinización.-** La pasta de cacao con destino a la producción de polvo de cacao, puede someterse a tratamiento de alcalinización que consiste en añadir un álcali en preparación entre 1% y el 3%. El álcali más empleado es el carbonato de potasio y el sódico que actúa sobre la acidez libre y sobre los compuestos coloreados naturales del cacao como resultado de la operación,*

que consigue un color más oscuro del polvo de cacao y un sabor más neutro, sobre todo en el caso del cacao "base" que contiene fuerte acidez.

- f) **Prensado.-** La operación de prensado tiene como objetivo separar la manteca de la pasta de cacao, la separación se neutraliza por presión hidráulica. La operación de cada operación depende de la cantidad de manteca que se desea extraer y de la calidad de pasta de cacao. Una buena preparación de la pasta de cacao puede acortar el tiempo de prensado y mejorar la productividad de la prensa, una buena preparación consiste en que la pasta de cacao esté por debajo de 1,5% de humedad y la pasta debe ser homogénea. De esta operación el resultado será de la manteca en forma líquida y la torta de cacao en forma sólida.
- g) **Tratamiento de la manteca de cacao.-** La manteca de cacao en el estado que se extrae de la prensa, contiene pequeñas cantidades de partículas muy finas de cacao en suspensión. Para ofrecer a los clientes una manteca con el característico color blanco marfil. La manteca entra en un proceso de filtración para ser eliminados estas partículas.
- h) **Temperado.-** En tratamiento del temperado, consiste en someter tanto a la pasta de cacao así como la manteca antes de ser envasado, esta operación es necesaria por que la manteca de cacao presenta el fenómeno de polimorfismo, que viene a ser la propiedad de solidificar en diferentes formas cristalinas. De las cuatro formas cristalinas principales, solo es estable a la temperatura del ambiente, las otras formas tienden a transformarse en un tiempo más o menos largo, en la forma estable, esta transformación está acompañado por modificaciones de estructura física. Esta operación de temperado se efectúa en forma automática mediante la velocidad de flujo a través de las zonas de enfriamiento y recalentamiento. Luego de efectuado



*este tratamiento se procede al envasado y posterior solidificación mediante el sistema de enfriamiento.*

- i) **Pulverizado de torta.-** La pulverización tiene como objetivo de transformar el polvo fino las tortas de cacao prensado, esta operación se efectúa mediante el sistema que permite primero romper las tortas en trozos pequeños, para después ser pulverizados hasta obtener un resultado óptimo (cocoa).*

### CAPITULO III

#### 3.- RIESGO DE PERMANENCIA COMO INSTITUCION

*Las cooperativas en general, son empresa creadas sin fines de lucro, de allí la importancia, que debe mantener un equilibrio administrativo adecuado, que oriente a garantizar su permanencia como institución al servicio de sus asociados.*

*En estas épocas de grandes transformaciones sociales, políticas y económicas se detalla con gran expectativa los principios universales del cooperativismo, que surge como una alternativa imprescindible para enfrentar y resolver los múltiples problemas de estas instituciones, así como la de sus asociados.*

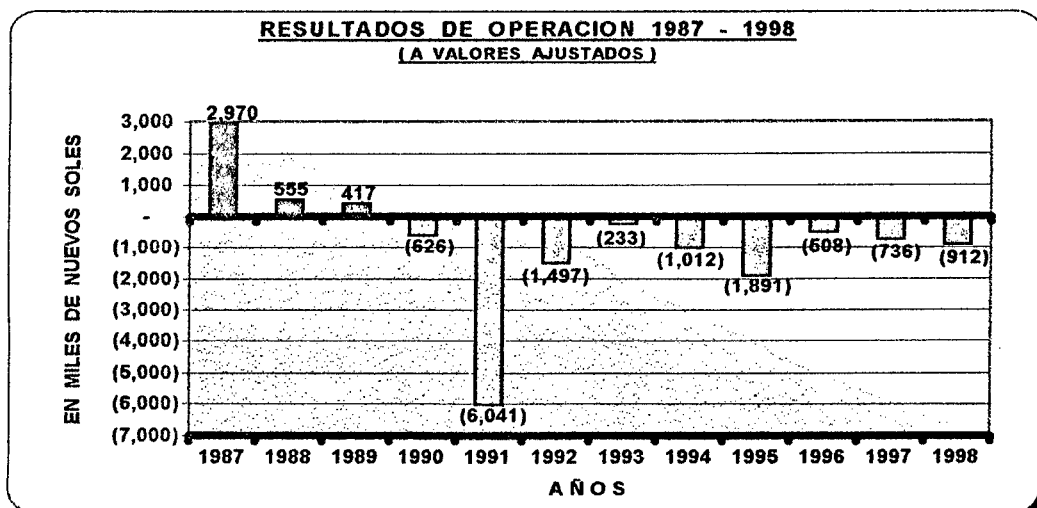
*La presencia de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. en la región, representa una alternativa agroindustrial de desarrollo económico y social para los agricultores de la zona del Alto Hualliaga, que busca el bienestar de sus socios con los beneficios y servicios que se les presta, principal objetivo para el cual fue creada esta empresa.*

*En la primera y segunda década desde su creación, la Cooperativa mantuvo un crecimiento aceptable tanto en la parte asociativa así como en lo económico, por las ventajas favorables que en estos momentos sostenía. En vista de desarrollo progresivo económico y social que se venía percibiendo se lograrían posteriormente concretizar la construcción de la Planta Procesadora de cacao, significando una de las inversiones mas destacadas que tuvo la cooperativa.*

*A partir del año 1990, la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. comienza a experimentar leves descensos por los resultados negativos que presentaba sus Estados Financieros. (En el gráfico # 03) se puede apreciar las tendencias anuales del comportamiento del resultado bruto antes de los gastos operativos, esto nos muestra que el*

costo del producto resulta mas alto que las ventas. En el año de 1991 la cooperativa sufre una de las situaciones más críticas de su historia al tener que soportar una Perdida de Operación S/.6'041,245 lo cual ve afectado aún más su situación económica comprometiendolo seriamente su patrimonio.

Gráfico # 03



Fuente : Dpto. Contabilidad de la Coop. Naranjillo.

Si analizamos de cuales fueron estos factores sociales que llevaron a tal situación crítica, podemos mencionar como el que más destacó es justamente el problema de la subversión que ahuyentó y eliminó muchos socios agricultores de la zona. "En el año de 1990 para adelante la producción de cacao se ve mermado por las fuertes presiones subversivas de parte de Sendero Luminoso y el MRTA, por estas circunstancias muchos agricultores fueron desplazándose a las ciudades cercanas y de los que quedaban algunos de ellos fueron ejecutados, sobre todo los jefes de familia que eran las personas que los que se preocupaban por la labor agrícola." <sup>42</sup>

Otro de los aspectos relevantes que podemos mencionar es el incremento desmesurado del cultivo de la hoja de coca, "En la actualidad no existe ningún otro cultivo que resulte económicamente rentable en comparación con la coca, los altos márgenes de ganancias no solo desplaza tierras de cultivo para productos alimenticios y/o industriales, sino también

distorsiona el mercado de trabajo.”<sup>43</sup> “El Alto Huallaga en el Perú, a nivel mundial es un de las zonas que mayor y mejor hoja de coca se producen, es por eso que los narcotraficantes han incentivado la producción pagándoles a los agricultores altos precios por la hoja de coca en su propia chacra, esto ha cambiado el hábito del agricultor en reemplazar el cultivo del cacao por hojas de coca, y mas aún considerando que el precio del cacao ha disminuido.”<sup>44</sup> “Una evidente preocupación por el incremento de las actividades cocaleras en el Valle del Huallaga y la Aguaytía tiene preocupado a las autoridades gubernamentales, especialmente a los funcionarios de proyectos de control, Contradrogas, CORAH, Ministerio de Agricultura, PEAH entre otros. Los habitantes de la zona del Alto Huallaga conocen perfectamente que los cultivos de coca en estos últimos años han empezado a retomar peligrosamente por parte de los cocaleros, básicamente alentado por el incremento del precio de la hoja de coca.”<sup>45</sup> (ver cuadro # 13).

Cuadro # 13

CULTIVO DE COCA ALTO HUALLAGA Y MONZON			
1995 - 1999			
Periodo	Hectareas Cultivadas.	@ Producidos	Precio \$. x @
1995	51,500	8,240,000	40.00
1996	44,100	7,056,000	6.00
1997	31,700	5,072,000	10.00
1998	21,800	3,488,000	15.00
Nov. 1999	39,800	6,368,000	30.00

Fuente: Ministerio de Agricultura

La proliferación de la “Moniliasis”, fue otra de las desventajas que mermó enormemente la producción del cacao. “La Moniliasis del cacao es una enfermedad causado por el hongo Moniliophthora roreri, los síntomas que presenta esta afección ataca directamente al fruto, mediante la esporulación que tiene una duración de 50 a 60 días, según la edad del fruto, en los casos de que los frutos pequeños son atacados por esta enfermedad ocasionará generalmente la muerte prematura de los cocos de cacao. La Moniliasis causo grandes

<sup>42</sup> RIOS, Emilio. Encargado de la Gerencia Técnica la Coop. Naranjillo. Entrevista

<sup>43</sup> GONZALES. Jose Luis. TESIS Pág. 50

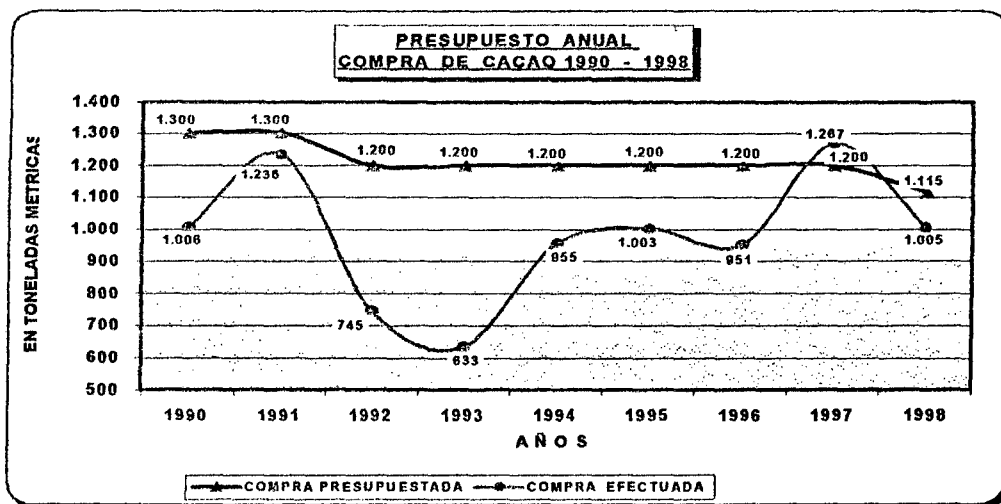
<sup>44</sup> RIOS, Emilio. Encargado de la Gerencia Técnica la Coop. Naranjillo. Entrevista

<sup>45</sup> EL COMERCIO. Nota de prensa de fecha 23 de Abril de 1999.

pérdidas en los lugares donde se proliferó, como Ecuador, Colombia, Venezuela, Panamá, Costa Rica que redujo su producción entre el 30% y 90%. En el Perú esta enfermedad se detectó en el año de 1988 en Bagua Grande –Amazonas, llegando posteriormente en el año de 1992 a la zona del Alto Huallaga, posteriormente esparciéndose por Jaén y Cutervo provincias de Cajamarca, el Huallaga central la Cuenca del Pachitea – Puerto Inca y el Valle del Río Apurímac.”<sup>46</sup>

Todos estos factores indujeron que la cooperativa se ve afectada, en el sentido de no poder concretar la compra mínima de la materia prima (cacao) proyectadas que le permitiría al menos encontrar su punto de equilibrio. (En el gráfico # 4) se presenta los niveles de proyecciones y de las compras efectuadas según los presupuestos anuales presentados por la Gerencia General a la Asamblea de Delegados (Órgano Jerárquico Superior) se puede apreciar que en ninguno de los años desde 1990 hasta 1998 se pudo cumplir con sus proyecciones, a excepción de 1997 que superó en 67 TM. El año de 1993 lamentablemente fue uno de los años más críticos en lo que corresponde a la compra de cacao, que solo alcanzó a comprar 633 TM. Que representó el 52,75% de lo presupuestado.

Gráfico # 04



Fuente : Dpto. Contabilidad de la Coop. Naranjillo.

<sup>46</sup> PROGRAMA NN.UU. "Moniliasis del Cacao" .....Pág. 17-18.

### 3.1. DESINTEGRACION Y SUBDESARROLLO COOPERATIVO.

*El cooperativismo es el sector donde se ha encontrado mayores dificultades administrativas, aspectos que impiden el desarrollo normal y progresivo de dichas instituciones. Estas deficiencias han sido motivo de la búsqueda de variadas disculpas que la justifiquen, tanto por parte de los asesores como por parte de los mismos cooperativistas.*

*Las Empresas cooperativas que no cuenten con mecanismos de poder mejorar el sistema tradicional del cooperativismo para enfrentar situaciones de grave crisis, no podrán superar para emprender la recuperación de la situación económica actual, de esta manera es muy probablemente que pueda llegar a una etapa de quiebra. "La aplicación de un Sistema de Control Interno basada en la distribución de funciones no es factible debido al número reducido de trabajadores empleados en la Cooperativa. Por lo tanto el control necesario para proteger sus intereses deberá consistir en la constante y cuidadosa supervigilancia de sus operaciones por parte de la Gerencia General, para lo cual deberá formular, revisar y aprobar, a través de las instancias administrativas como parte del sistema de control interno se debe implementar un adecuado sistema de comunicación entre departamentos y secciones de tal modo que los jefes o encargados se informen oportunamente sobre los asuntos relativos a su función. En la actualidad el manual de Organización y Funciones de que dispone, no se ajusta a la realidad actual de la Empresa tampoco cuenta con manual de Procedimientos Administrativos ni contables." <sup>47</sup>*

*"La Cooperativa no cuenta con un Organigrama estructural aprobado por el consejo de Administración. La Gerencia General ha diseñado un proyecto de Manual de Organización y Funciones, en el que se presenta un Organigrama en la cual no reúne las condiciones y claridades en la definición de las distintas áreas de responsabilidad." <sup>48</sup>*

*Por lo que resulta difícil superar esta preocupación sin antes mejorar los mismos mecanismos administrativos de control interno, que le permita desarrollar eficientemente y pueda competir en el mercado de libre competencia. "El movimiento cooperativo en*

---

<sup>47</sup> LLONTOP, PALOMINO ASOCIADOS Op. Cit. ....Pág. 10

<sup>48</sup> BARRIENTOS RODRIGUEZ ASOCIADOS Op. Cit. ....Pág. 11

*sus diferentes formas durante su historia ha demostrado una capacidad sin igual para extender sus principios fundamentales y su práctica entre grandes sectores de la población del mundo, siempre y cuando el control administrativo cumpla adecuadamente sus principios y sus objetivos para el cual haya sido creada.”<sup>49</sup>*

### **3.1.1. Nivel Cultural y Administrativo de los Directivos.-**

*El mantener una estructura adecuada que conlleve a reforzar el sistema organizacional de la Empresa será exitoso si las personas que las administran y cumplan la misión de dirigir la cooperativa, conozcan las funciones y estén lo suficientemente capacitados para poder desempeñar su responsabilidad.*

*Dentro del Régimen Administrativo de las Cooperativas corresponderá “La Dirección, administración y control estará a cargo de la Asamblea General de Delegados, el Consejo de Administración y el Consejo de Vigilancia respectivamente.”<sup>50</sup>*

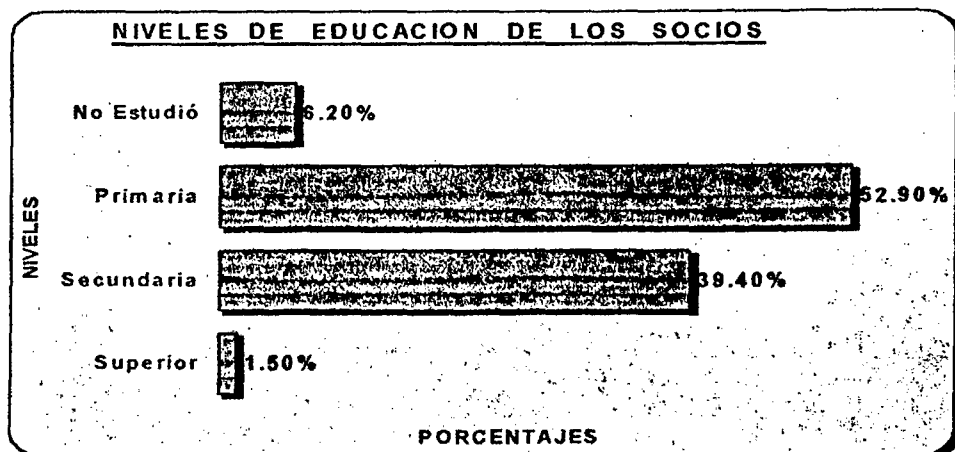
*Es lamentable que los miembros que logran ocupar cargos dentro de los Consejos, por lo general son personas que no tienen conocimientos ni preparación especializada, para asumir cargos importantes y poder aportar opiniones estratégicas administrativas que conlleven a mejorar la difícil situación de la empresa. Según los análisis de las informaciones obtenidas (ver gráfico #05) se ha podido determinar que los miembros de los consejos, son agricultores que en su mayoría están dedicados a labores netamente agrícolas. De los 7,012 socios inscritos en la cooperativa se ha podido comprobar que solamente el 1.50 % a estudiado una carrera profesional, el 39.40 % alcanzó estudiar el nivel secundario, el 52.90 % cuenta con estudios de nivel primario y el 6.20 % es analfabeta.*

---

<sup>49</sup> THORSTEN Odhe, “Integración Económica y Desarrollo Cooperativo” ... Pág. 101

<sup>50</sup> T.U.O. LEY GENERAL DE COOPERATIVA Art. 25 ... Pág. 21

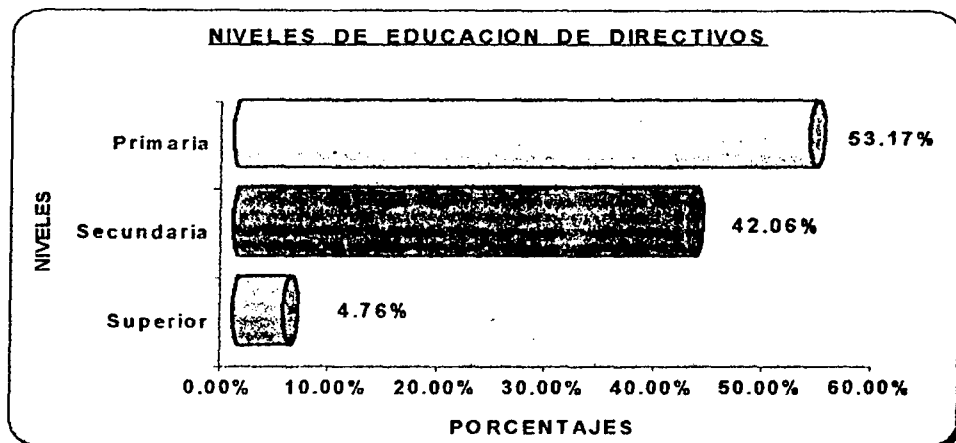
Gráfico # 05



Fuente : Comité de Educación de la Coop. Naranjillo.

Esto nos muestra el panorama del nivel de estudio que poseen los socios de la cooperativa. En relación con la educación y preparación de los dirigentes, se puede concluir en los siguientes datos: durante el periodo de 1993 a 1998 la cooperativa a contado en su directorio (Consejo de Administración, Consejo de Vigilancia, Comité Electoral) a 126 dirigentes, de los cuales solo el 5% cuenta con estudios superiores (ver el gráfico # 06) pero no cuenta con conocimientos de manejo y estrategia empresarial.

Gráfico # 06



Fuente : Comité de Educación de la Coop. Naranjillo.



*Estos datos lógicamente nos muestra claramente que la cooperativa no cuenta con dirigentes capacitados que puedan gobernar administrativamente una empresa con la magnitud que posee la cooperativa. "Una nueva Junta Directiva, no habituada a tan incómodo deber, si deja de ejercer su autoridad con la debida discreción, podrá comprobar cuando sea ya demasiado tarde que se ha estado produciendo un penoso desperdicio de dinero y otros bienes. La consecuencia de todo ello, entre los agricultores que ensayan por primera vez el sistema de la cooperación, puede consistir muy bien en el desencanto y la desilusión, así como el rápido derrumbamiento de toda la empresa."*<sup>51</sup>

### **3.1.2. Función del Comité de Educación y Orientación Cooperativo.-**

*La educación en una sociedad supone y determina la expansión de ideas y costumbres que se implantan a través del que hacer educativo. Educar en el sentido cooperativista determina seguir un proceso de avanzada y de ascenso constante, respecto a una idea que tienda al mejoramiento humanístico, que es el objetivo final del proceso. Al referimos a la educación cooperativista, debemos considerar que este sistema está inserto en el contexto socio – cultural y que esto se lo hace en forma voluntaria y espontánea, en procura de fortalecer el movimiento cooperativo.*

*Dentro de los principios que nos menciona la Normas Estatutarias de la cooperativa, se manifiesta justamente la importancia que tiene el de llevar un programa de capacitación y preparación a los socios y delegados que en el futuro van a tener la misión de dirigir la cooperativa. Estas capacitaciones están orientados analizar la situación real de los problemas actuales que tiene la cooperativa.*

*La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo de acuerdo a su Estatuto cuenta con un Comité de Educación que tiene por finalidad proporcionar a los socios delegados, directivos y personal administrativo información actualizada de todos*

---

<sup>51</sup> NN.UU. Op. Cit. Pág. 05

los acontecimientos que efectúa la empresa, así como de mantener un adecuado nivel de capacitación que haga posible su participación en las actividades de la cooperativa y su comunidad con una educación consolidada en los principios cooperativos.

### 3.2. NIVEL DE GASTOS OPERATIVOS.

Los gastos operativos esta representado por desembolsos que se realizan en el desarrollo de la actividad económica de la empresa, estos desembolsos deben estar racionalizados sobre la base de un presupuesto estructural, para que el mecanismo funcione, con un adecuado orden correlativo entre los mismos, buscando el objetivo de la administración y un medio de control que pueda dirigir a un estado de solidez de la entidad.

Uno de los problemas fundamentales para que las empresas entren a una fase de desequilibrio administrativo, es la orientación a excederse de los gastos operativos, apartándose deliberadamente de su plan presupuestal. Según el (cuadro # 14) se puede apreciar en el año de 1996 en comparación con el año anterior los gastos administrativos se incrementaron en 94.53%, los gastos de ventas en 55.54 % mientras que la producción de cacao decreció en 5.52 %, lo mismo ocurre en los otros años, "No existe consistencia en los gastos de operación incluidos en los Estados de Ganancias y Perdidas mensuales, pues la acumulación de ciertos meses bajan y suben bruscamente, no existiendo una explicación lógica."<sup>52</sup> Como se puede apreciar, las variaciones de los gastos no tienen relación con las variaciones de los procesos de producción.

VARIACION PORCENTUAL ANUAL ENTRE LOS GASTOS ADMINIST. Y VENTAS FRENTE A PRODUCCION			
CUADRO # 14			
AÑOS	Gastos Administ	Gastos Ventas	Producc.
1992	100%	100%	100%
1993	-49.17%	-53.24%	-27.15%
1994	-18.17%	134.75%	74.40%
1995	81.14%	-22.06%	5.02%
1996	94.53%	55.54%	-5.52%
1997	3.20%	31.79%	34.31%
1998	-18.02%	28.54%	-22.09%

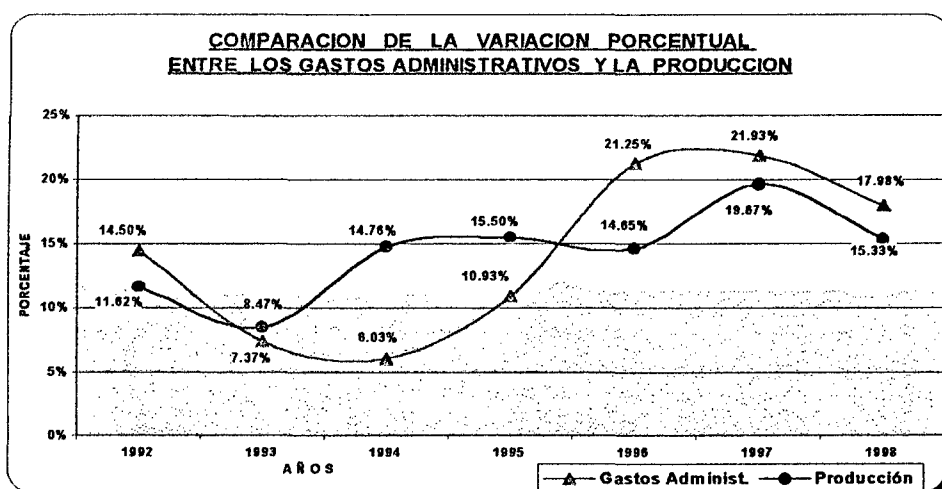
Fuente : Dpto. Contabilidad de la Coop. Naranjillo.

<sup>52</sup> LLONTOP, PALOMINO & ASOCIADOS 1994 Op. Cit. Pág. 05

### 3.2.1. Gastos Administrativos.

Los gastos administrativos son parte integrante del engranaje que conforman el conjunto de los gastos operativo, para el caso específico de la planta industrial en este rubro están comprendidos los gastos que no participan en el proceso de producción, como las dietas de los directivos, las compras de útiles de oficina, reparación y mantenimiento de muebles y maquinarias de oficina, gastos de limpieza de oficinas, donaciones, gastos de consumo y representativos que efectúan la dirigencia y el Gerente General y otros gastos que están relacionados con la gestión empresarial.

Gráfico # 07



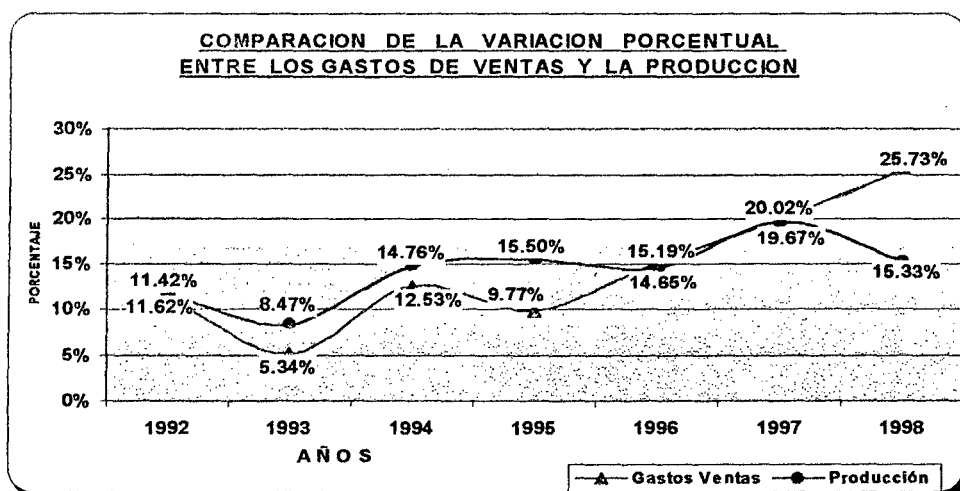
Fuente : Dpto. de Contabilidad de la Coop. Naranjillo.

En el gráfico # 07 se muestra que dichos gastos no han tenido un comportamiento relativo en función a las variaciones de proceso de producción, estos gastos se han visto afectados elevándose significativamente, como es el caso del año de 1996 y 1997 que se incrementó a un 21.25 % y 21.93% de sus gastos generales, frente a 10.93% de 1995, mientras que los costos de producción fueron de 14.65% y 19.67% con relación al 15.50% de 1995. Lamentablemente este es uno de los puntos donde existen excesos de gastos que no han podido ser controlados.

### 3.2.2. Gastos de Ventas.

Los gastos de ventas representan desembolsos que se efectúan con relación a la comercialización del producto terminado, en este concepto podemos mencionar que están comprendidos; los sueldos y salarios del personal de ventas, las comisiones, los gastos aduaneros, almacenaje en la ciudad de Lima de los productos terminados, flete por el transporte y otros que están directamente relacionados con la comercialización.

Gráfico # 08



Fuente : Dpto. de Contabilidad de la Coop. Naranjillo.

Los gastos de ventas así como los administrativos deben contar con estructuras presupuestaria definidas, para una adecuada racionalización de sus recursos, cuidando de una planificación establecida; según los datos que se muestran, se puede ver que en los últimos años los gastos por este concepto tuvieron una tendencia de crecimiento que no está en concordancia con el volumen producción ni con el de ventas, esto (ver gráfico # 08) en los años 1996, 1997 y 1998 alcanza un elevado crecimiento de gastos logrando conseguir en éste último año un 25.73% frente al año de 1995 que solamente alcanzó a 9.77%, mientras que la producción permaneció con una variación leve.

### **3.3. CONDUCCION ADMINISTRATIVA É INDUSTRIAL.**

*La parte administrativa de la cooperativa está conformado por el Consejo de Administración, que está a su vez representado por socios elegidos en una asamblea, este consejo tiene la facultad de designar a un profesional para que asuma el cargo de la Gerencia General con la finalidad que tenga la responsabilidad de dirigir el movimiento administrativo, económico y empresarial de la cooperativa. Todo este entorno, se rige de acuerdo a la política administrativa y de acuerdo al organigrama estructural de la empresa, que se muestra de acuerdo a las necesidades establecidas de las diferentes áreas y departamentos.*

*La Cooperativa cuenta con cuatro áreas estratégicas, que de acuerdo a sus operaciones industriales y comerciales, deberían estar dirigidas por profesionales con amplia experiencia, estas áreas son Gerencia Administrativa, Gerencia de Producción, Gerencia de Comercialización y Finanzas y la Gerencia de Asesoría Técnica, supervisadas por el Gerente General. Las actuales políticas administrativas no a permitido poder implementar estas áreas, por ello solo cuenta con Un Gerente General, Un Subgerente de Planta y un Gerente de asesoría técnica.*

#### **3.3.1. Dirección Administrativa.**

*La Dirección administrativa es la parte más importante en el manejo de los recursos estratégicos de la empresa, esta responsabilidad según las Leyes del Cooperativismo lo asume el Consejo de Administración supervisado por el Consejo de Vigilancia. El consejo de Administración a su vez responsabiliza de toda la gestión de la empresa al Gerente General. Pero por sus múltiples ocupaciones que posee el gerente, esta labor no se está cumplido a cabalidad, "la Gerencia General debe diseñar un organigrama estructural que este de acuerdo con las instancias administrativas y cargos existentes en la actualidad, así como un manual de organización funciones con claras definiciones de las distintas áreas de responsabilidad de los mismos."<sup>53</sup>*

---

<sup>53</sup> LLONTOP PALOMINO & ASOCIADOS 1994 Op. Cit. .Pág. 02

*Las organizaciones como la cooperativa debe trabajar con esquemas planificados, con participación de desarrollo económico favorable, la falta de planificación y manejo de un presupuesto permite encubrir muchos otros errores de importancia cabal. En su dictamen de Auditoría efectuada en el año 1993 y 1994 la Sociedad Auditora Llontop y Palomino advierten que existe falta de claridad en el proceso administrativo como es el caso de no establecer cargos responsables de funciones administrativas, y que esas funciones administrativas, en aquel entonces se encontraban repartidas entre la Gerencia General, el Contador y la Encargada de la Sección de Personal, también advierten que las funciones del Auditor interno se presentaban como dependiente de la Gerencia General asignándole responsabilidades de tipo administrativo a controles previos. Por las funciones muy delicadas de control el Auditor debe depender únicamente de Consejo de Vigilancia.*

*Así mismo la sociedad Auditora Luis Quintana y Asociados en su dictamen de Auditoría del año de 1998 nos manifiestan que se están cometiendo errores y abusos de nivel administrativos, tal es el caso de no contar con un Auditor Interno para efectuar una fiscalización razonable y profesional, otro de los acontecimientos que nos menciona es que los fondos entregados para acopio de cacao no funcionan de manera apropiada, observando deficiencias en las garantías y sin rotación ni retorno. De igual manera en 1997 Mendoza Luque Asociados en su dictamen de Auditoría, observa de la existencia de dualidad en los egresos por concepto de dietas, viáticos, alimentación y consumo de los señores directivos de los consejos de administración, vigilancia, comités de educación y electoral, existiendo también egresos de fondos que no cuentan con la firma de autorización de la Gerencia General, en la revisión de los documentos se encontró en muchos de estos egresos que solamente lleva la firma del Presidente o vicepresidente del consejo de Administración, más no del Gerente General, toda vez que es la única persona responsable del manejo económico y financiero de la cooperativa.*

*Todos estos problemas hacen que la estructura administrativa se ve debilitada al no haber superado las recomendaciones y expectativas que mencionan los auditores, por lo que es necesario que la gerencia adopte medidas, que le permita tener una tendencia apropiada para un resultado favorable administrativamente.*

### **3.3.2. Dirección de Planta de Producción.**

*La Dirección de la parte productiva se refiere específicamente a la toma de decisiones relacionadas con el proceso de producción, de modo que los artículos resultantes, se produzcan de acuerdo a las especificaciones establecidas y en concordancia a la demanda, cuidando de mantener que el costo sea mínimo, para lo cual deberá tener presente el diseño del producto y el control del sistema de producción.*

*Para poder dirigir una empresa productiva requiere de mucha responsabilidad del manejo adecuado de la parte administrativa y la producción, complementando con una propuesta de planificación y control del producto terminado, este conjunto de funciones que tienen como objetivo la previsión y coordinación de los medios y de los trabajos a realizar, de forma tal que se puedan definir los plazos de entrega de los productos para ello un sistema, unas técnicas de trabajo y unos servicios que permitan lograr los objetivos.*

*Lamentablemente, es escasa la participación administrativa sobre todo del control, así como la aplicación de proyectos y estrategias de producción. Estos desniveles administrativos conlleva a mantener su situación en una rutina diaria de trabajo manual. Con las nuevas estrategias empresariales y competitivas, la participación de dirección es fundamental, para una implementación y estudios de proyectos con nuevos diseños de productos que pueden ser la alternativa en el futuro cercano. Los efectos que repercute en la conducción de la planta industrial se complementa desde la parte administrativa y dirigenal, "las determinaciones respecto al trabajo que desarrollamos en la planta industrial nos las imparten*

desde el consejo de Administración y la Gerencia General, ellos son los que determinan las políticas de trabajo en la planta industrial, lamentablemente existe bastante limitación para cumplir con lo que se programa y de lo que se quiere realizar, como por ejemplo el personal que contamos actualmente no reciben capacitación y algunos de ellos no están especializados, tampoco contamos con maquinarias apropiadas para nuevas líneas de productos, no se tiene presupuesto, en fin existen múltiples problemas que no nos permite reestructurar y aumentar la productividad.”<sup>54</sup>

### 3.3.3. Conducción del área de comercialización y finanzas.

Tener concepto de la comercialización no se puede pensar que solo es vender un producto, sino que comprende además, todas las actividades y procesos que quiera llevar un artículo cualquiera del productor al consumidor, este proceso requiere de mucha experiencia, conocimiento y habilidad de la persona que la dirige, la comercialización de manteca de cacao, licor de cacao y la cocoa se requiere de un conocimiento administrativo y habilidad en la dirección, entre los años 1993 y 1998 esta responsabilidad estuvo a cargo de las siguientes personas.

<u>Periodo</u>	<u>Persona</u>	<u>Grado Instruc.</u>	<u>Conocimiento En Comercio</u>
1993	Ing. Victor Sánchez A,	Mag. Admist.- Finanz.	SI
1994	Ing. Victor Sánchez A,	Mag. Admist.- Finanz	SI
1995	Sr. Emigdio Salas C.	Secundaria	NO
1996	Sr. Emigdio Salas C.	Secundaria	NO
1997	Sr. Emigdio Salas C.	Secundaria	NO
1998	Sr. Jhony Estrada G.	Asist. Contable	NO

En el año de 1997 Llontop Palomino en su dictamen de Auditoría analiza esta situación, advirtiendo que al no contar con favorables expectativas, se estaría descuidando de las ventajas y desventajas que se presentan en el mercado, como se sabe estos productos están sujetos a precio de Bolsa internacional y de la competencia del mercado local, un pequeño error en el cálculo financiero podría

<sup>54</sup> Entrevista a Subgerente de Planta Industrial Ing. Aurea Alegría Guevara.



ocasionar grandes pérdidas para la empresa. Es el caso típico que se presenta en el cuadro # 15, la cual se efectúa una comparación entre el costo de producción y las ventas efectuadas del mes de noviembre de 1995, en él, se puede apreciar el riesgo que se toma por una determinación no acertada, así mismo al resultado negativo obtenido adicionalmente se tiene que incrementar los gastos administrativos y de ventas realizados en el mes correspondiente.

**DIFERENCIA ENTRE VENTA Y COSTO DE PRODUCCION**

**Cuadro # 15**

Producto	Kilos	Valores Unit.		Totales		Pérdida al Vender
		Produc.	Venta	Produc.	Venta	
		S/.	S/.	S/.	S/.	S/.
Manteca	8,626	8.88	7.48	76,599	64,522	12,076
Licor	35,760	5.99	4.88	214,202	174,509	39,694
Cocoa	8,750	2.27	2.18	19,863	19,075	788
Pérdida teórica que se afrontaría al vender el producto						52,558

Fuente: Dictamen Auditoría Llantop Palomino Asociados

Otra de las funciones que cumple el jefe de comercialización es de efectuar las compras y otros gastos de operación, el cual se realiza sin cumplir con prácticas ni procedimientos que básicamente requiere el sistema de Control Interno, existiendo incompatibilidad y falta de instrucciones sobre autorizaciones, conceptos y montos. Luis Quintana Asociados en su dictamen de Auditoría del año 1998 efectúa las siguientes observaciones.

- a) Realización de funciones incompatibles de cobranza y gastos.
- b) Reiteración de conceptos de gastos a arreglo, pintado y mantenimiento.
- c) Gastos sustentados a nombre de Mario Santos Ayala, por mantenimiento, Limpieza, Jardinería, vigilancia, lavado de ropa, gestión administrativas, trabajos de oficina movilidad etc. entre el mes de julio y diciembre de 1998 ascendiendo a la suma de S/. 8,850 cuyo promedio es de S/. 1,770 mensuales, que no esta dentro de los sueldos del personal ni justifica con la labor asistente administrativo que realiza.
- d) Gastos por consumo de comida que alcanza el promedio S/. 1,100 mensuales sin la especificación ni autorizaciones correspondientes.

- e) *Gastos por compra de medicamentos por parte del personal y directivos que alcanzan el promedio mensual de S/.256 sin especificación del motivo y destino.*

*La falta de instrucciones y delimitaciones de responsabilidades en la realización de gastos por medio de la oficina de comercialización, constituye una debilidad del Control Interno.*

*La parte financiera es necesaria y elemental dentro de la cooperativa, va relacionado con el área de comercialización, la mayoría de operaciones que se desarrollen requieren capital de trabajo constante, unas veces poco y algunas veces en mayor proporción, por necesidad de la misma operación simultanea que se desarrolla, este es el área que toca puntos tan importantes y delicados que es la previsión financiera, que establecerá para el futuro las situaciones de caja que se prevén, con un programa presupuestal integral de todo los ingresos y gastos de la empresa.*

*El control del sistema financiero aplicado en la cooperativa no a sido de lo mas apropiado que le permitiera un desarrollo financiero adecuado, mas bien por una mala administración, esto ha contribuido en la acumulación y obtención de resultados negativos. Tal es el caso del FONDO CONTRAVALOR PERU CANADA que concedió un préstamo a la Cooperativa en junio de 1993 con la finalidad de utilizarlos como capital de trabajo para la compra de cacao.*

*Según los informes formulado sobre la posición del Fondo Contravalor en mínimos aspectos no son razonables, consecuentemente sus conclusiones presentan algunas distorsiones que no se pueden cuantificarse debido a que no se prepara un Balance de situación Financiera que sustente las cifras incluidas en los informes. Llontop Palomino Asociados en un análisis efectuado en el año de 1994 nos menciona de las distorsiones que existía en el informe del Fondo Contravalor señalando los siguientes.*

- a) *No se consideran los Activos y Pasivos monetarios a la fecha de recepción de los fondos.*
- b) *No se incluyen adeudos a proveedores de bienes y servicios.*
- c) *No se incluyen fondos de otros financiamientos como de CAFÉ PERU.*
- d) *No se incluyen otros adeudos como provisión para beneficios sociales y recargos por adeudos de Impuestos.*
- e) *No se incluye la depreciación de los bienes de uso que han sido cargados a los costos de producción y a los gastos de operación.*

*En los años de 1997 y 1998 no se ha efectuado las provisiones para las cuentas que no son recuperables, después de haber efectuado un análisis ha estas deudas se ha llegado a la siguiente conclusión:*

- a) *En las Cuentas por Cobras a Socios y personal existe varios rubros que deberían haberse Provisionado (Anexo #s 04 y 05) por la misma razón de que las deudas permanecen por más de un año de haberse efectuado los adelantos a los socios y ex trabajadores que ya no pertenecen a la Cooperativa, por lo tanto su recuperación es imperceptible, en 1997 estas deudas suman S/.251,425 que representa el 84.61% de las deudas y en 1998 ascendió a S/.256,022 representando el 88.41%.*
- b) *Así mismo en la Cuentas Por cobrar Diversas, también se ha podido notar que existen varias personas y empresas que adeudan por más de dos años consecutivos, y su recuperación es imposible, debido a que dichas deudas, no cuentan con el respaldo ni garantía para su ejecución de cobranza coactiva, estas cuentas deberían haber sido provisionados a una cuenta de cobranza dudosa, sin embargo en los Estados Financieros que se presenta no muestra dicha provisión. (Anexo #s 04 y 05) los monto por este concepto para 1997 fueron de S/.203,541 que representa el 78.21% y en 1998 fue de S/.220,737 representando el 46.73%.*
- c) *Al igual que las cuentas anteriores suceden lo mismo con las Cargas Diferidas que en su mayoría son Fondos que fueron entregados a los*

acopiadores para la compra de cacao y/o café, "Las partidas descritas no han realizado ningún movimiento durante el año 1998 en consecuencia el otorgamiento de estos fondos no han cumplido con el objetivo, para ello es necesario que se adopten medidas de control y seguimiento para lograr la rotación de estos fondos, debiendo exigirse la devolución de los mismos al termino de la campaña."<sup>55</sup> Dichas deudas tampoco fueron provisionadas. Para 1997 las deudas ascendieron a S/.101,273 que representó el 60.05% y en 1998 alcanzo 102,243 con 65.36%.

En el Siguiete cuadro se muestra en la primera parte, un Balance sin considerar las provisiones mencionadas, el cual muestra una utilidad de S/.75,376 para 1997 y S/.53,898 para 1998. También presentamos en el siguiente cuadro otro balance considerando las Provisiones de las cuentas de cobranza dudosa, que van han resultar una perdida considerable real.

Cuadro # 16

<b>RESUMEN DEL BALANCE GENERAL</b>			
<b>(En miles de nuevos soles a Valores Ajustados)</b>			
	<b>al</b>	<b>al</b>	<b>Variac.</b>
	<b>31/12/1997</b>	<b>31/12/1998</b>	
<b>ACTIVO</b>			
Corriente	2,398,351	1,560,361	(837,990)
Fijo	8,758,135	8,769,565	11,430
	<u>11,156,486</u>	<u>10,329,926</u>	<u>(826,560)</u>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
Pasivo	1,726,313	735,962	(990,351)
Patrimonio	9,354,798	9,540,067	185,269
Utilidad	75,376	53,898	(21,478)
	<u>11,156,486</u>	<u>10,329,926</u>	<u>(805,082)</u>
<b>RESUMEN DEL BALANCE GENERAL SUGERIDO</b>			
<b>(En miles de nuevos soles a Valores Ajustados)</b>			
	<b>al</b>	<b>Al</b>	<b>Variac.</b>
	<b>31/12/1997</b>	<b>31/12/1998</b>	
<b>ACTIVO</b>			
Corriente	1,842,112	981,359	(860,753)
Fijo	8,758,135	8,769,565	11,430
	<u>10,600,247</u>	<u>9,750,924</u>	<u>(849,324)</u>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
Pasivo	1,726,313	735,962	(990,351)
Patrimonio	9,354,798	9,540,067	185,269
Perdida	(480,863)	(525,105)	(44,241)
	<u>10,600,247</u>	<u>9,750,924</u>	<u>(805,082)</u>

Fuente: Dpto. Contab. Coop. Naraujillo

#### **3.3.4. Asesoría Técnico Agrícola.**

*En una cooperativa agraria es necesaria la presencia de un profesional experto en la parte agrícola que sirva como asesor a los socios-agricultores, el área generalmente debe trabajar sobre la base de programas alternativos de corto y largo plazo. Desde el año 1984 la cooperativa tenía convenios con el programa de NN.UU. Para el desarrollo agroindustrial, el área de la gerencia técnico contaba con presupuestos y apoyo de personal capacitado, actualmente dicha área no cuenta con ningún apoyo y menos con presupuestos que pudiera encaminarse a lograr sus objetivos. Por ello es necesaria la reflotación con una nueva estructura administrativa de mejoramiento funcional, orientado a lograr los objetivos que percibe la empresa. "Para poder llegar a los socios y brindarles nuestro asesoramiento en lo que respecta al sembrío, cultivo, cosecha y mantenimiento de las enfermedades de las plantas, en la actualidad no contamos con herramientas de trabajo, ni apoyo de promotores por la falta de recurso económicos, pero nosotros aunque con ciertas limitaciones estamos asciendo lo posible para cumplir con nuestro programa de extensión agrícola que se ha limitado a solo un 15 % de las actividades frente a los años anteriores. Para cumplir o llegar siquiera a un 85% de muestras metas, se requiere indefectiblemente de un presupuesto económico, pero como sabemos que para el año 1999, posible no se tenga presupuesto por la misma situación económica que esta pasando la empresa. Nosotros trabajamos siempre con el objetivo que los agricultores traten de sembrar cultivos lícitos y alternativos como el café el cacao y otros productos que sirvan de sustento para su economía, pero lamentablemente el precio de estos productos no compensa con el costo de su producción, esto hace de que los agricultores se ven obligados a sembrar coca, por que el precio les resulta mucho más rentable. Con respecto a la moniliasis, en años anteriores afecto a los agricultores en 60% y a algunos agricultores en más del 85% de su producción, por eso que muchos de estos agricultores se han visto*

obligados remplazar el cacao por otros cultivos, En la actualidad esta enfermedad ya ha sido combatido en un 98%".<sup>56</sup>

### 3.4. ESCASA DISPONIBILIDAD FINANCIERA.

El capital de trabajo disponible, es el elemento principal de toda actividad económica de la empresa, que representa la demanda las aportaciones de los socios propietarios de la cooperativa que servirá para comprar los bienes físicos que posteriormente se somete a la acción del trabajo conjuntamente con los recursos naturales y de él nace una corriente de nuevos bienes destinados a servicios de los usuarios.

La situación financiera, es uno de los problemas álgidos que no ha podido superar desde hace mucho años, los esfuerzos por mejorar la situación financiera han resultado infructuosas. "Se agudiza la situación financiera inadecuada para el desarrollo normal de operaciones debido al acrecentamiento sostenido del Capital de Trabajo negativo."<sup>57</sup>

Para lo cual Llontop Palomino Asociados después de los análisis entorno a la Posición de Fondo Contravalor, plantea que un Balance de situación financiera real que estaría estructurado de la siguiente manera.

Cuadro # 17

<b>POSICION FINANCIERA</b>			
<b>(En miles de nuevos soles)</b>			
	<b>Al</b>	<b>al</b>	
<b>ACTIVO</b>	<b>31-06-93</b>	<b>31-12-94</b>	<b>Variac.</b>
Corriente	443	926	483
Fijo	2,093	3,411	1,318
	<u>2,536</u>	<u>4,337</u>	<u>1,801</u>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
Pasivo	2,014	2,779	765
Patrimonio	522	1,558	1,036
	<u>2,536</u>	<u>4,337</u>	<u>1,801</u>
Déficit de Fondos de trabajo	(1,571)	(1,853)	(282)
Depreciación Acumulada	2,972	4,306	(1,334)
		<b>Déficit Total</b>	<b>(1,616)</b>

Fuente: Dictamen Auditoria Llontop Palomino Asociados

<sup>56</sup> Entrevista al Encargado de la Gerencia Técnica de la Coop. Naranjillo Ing. Emilio Ríos Vásquez

<sup>57</sup> LLONTOP PALOMINO & ASOCIADOS 1994 Op. Cit. Pág. 06

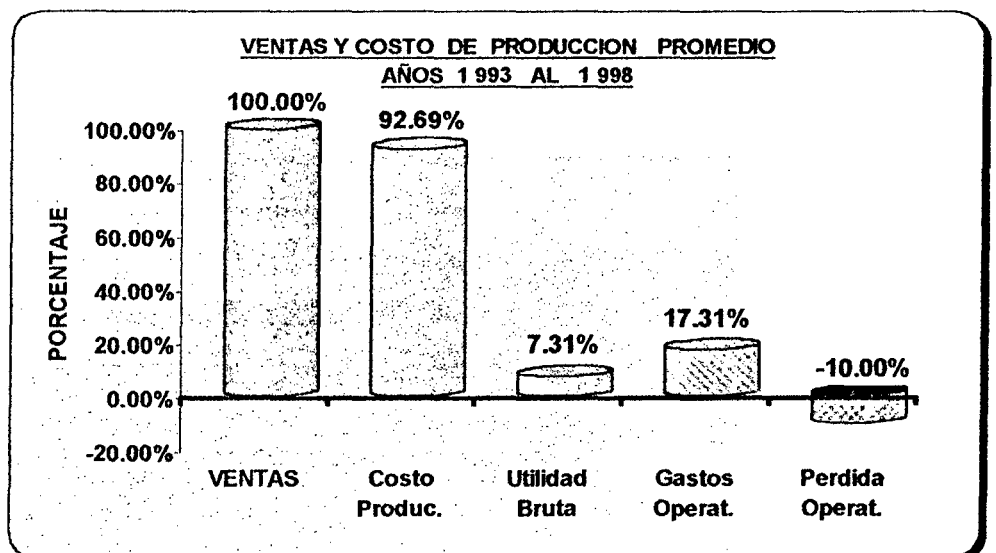
Teniendo en cuenta que la depreciación del activo fijo se convierte en fondos de trabajo al recuperarse en efectivo a través de la venta de los artículos que comercializa la cooperativa; disminución de fondos de trabajo desde la fecha de recepción del Fondo Contravalor hasta el 31 de diciembre de 1994. Se puede notar que la disminución de trabajo asciende a S/.1'616,000 importe que supera ampliamente el saldo por pagar por dicho fondo a diciembre de 1994 correspondiente a \$.USA 260,101 que al tipo de cambio equivale a S/.572,222, para concluir se puede manifestar que el saldo por pagar se ha perdido totalmente.

En 1997 al no poder cancelar dicha deuda, después de varias gestiones se logro cancelar solo el 50% de la deuda y el otro 50% fue condonado por dicha institución.

### 3.5. ELEVADO COSTO DE PRODUCCIÓN.

El manejo de los costos de producción viene a ser un elemento principal en el manejo económico para la toma de decisiones, de estos dependerá significativamente el resultado de todo el sistema administrativo y de gestión, de manera que podemos decir que las determinantes de las cuales dependen los costos, son las técnicas aplicadas en la producción, la eficiencia de los factores fijos y variables que se utilicen, así como los precios pagados por los factores productivos.

Gráfico # 06



Fuente: Dpto. Producción Coop. Naranjillo

*Toda modificación en los costos de producción provocada por un cambio en una de las determinaciones, como aumento en el precio de materia prima, producción insuficiente, descendencia del precio del producto, se verá obligado a replantear su estrategia de venta, cuidando de no caer en resultados desfavorables. En el gráfico # 06 se muestra el promedio acumulado de los años 1993 a 1998, en el cual se puede apreciar que el costo de producción representa el 92,69% y el margen bruto solo en 7,31%, este margen no es suficiente ya que deberá enfrentar a los gastos administrativos y de ventas que suman el 17.31%, lo cual es claro ver que el resultado operativo es negativo. En estas circunstancias es que si notamos que los costos de producción son sumamente alto, se debe analizar los puntos críticos para replantear una estrategia que permita reducir los costos, con alternativa de tener resultados favorables. Dentro de los problemas más frecuentes que han provocado este elevado costo de producción podemos mencionar los siguientes.*

#### **3.5.1. Materia Prima escasa.**

*La fluidez de las materias primas en una etapa de producción constante, es primordial para el buen funcionamiento de todo el proceso, la falta de este elemento constituirá en un desnivel del dicho proceso, provocando un aumento de los costos del producto. Como explicamos en el Capítulo II, lamentablemente durante estos años la cooperativa no ha podido captar la materia prima suficiente que le permita trabajar dentro de su proyección, tampoco se tiene una política de precios, además que su costo en algunas oportunidades fue elevado, permitiendo un sobre costo en la materia prima.*

#### **3.5.2. Mano de Obra.**

*Otros de los elementos que condujeron al incremento del costo es efectivamente la mano de obra que se emplea, en muchos de los casos con personal que no está especializado, perdiendo horas de trabajo y prácticas innecesarias de trabajo como se muestra en el capítulo 2.*



### **3.5.3. Costos Indirectos elevados.**

*Los costos indirectos forman parte importante en el proceso productivo, un inadecuado manejo de los elementos, estaría permitiendo costos adicionales. Las deficiencias en el control de los materiales, repuestos, envases y embalajes, así como el manejo insuficiente de las adquisiciones, han permitido que estos costos aumenten significativamente.*

### **3.6. RESULTADOS ACUMULADOS.**

*De acuerdo a los Estados Financieros de la cooperativa, los resultados anuales desde el año de 1989 no han sido favorables, las pérdidas consecutivas, que fueron acumulándose año tras año, no le a permitido desarrollar eficientemente su desenvolvimiento normal tanto administrativo como económico.*

*A partir de año 1996 se nota una mejora relativa en los resultados, pero esto no a mostrado lo suficiente como para poder recuperar las pérdidas anteriores.*

#### **3.6.1. Patrimonio.**

*El Patrimonio está conformado por el conjunto de bienes, derechos y obligaciones que posee la empresa. Dentro de este aspecto podemos mencionar que el total de los bienes y derechos constituyen el Activo, mientras que el total de las obligaciones contraídas constituyen el Pasivo, así mismo debemos mencionar que el patrimonio neto está representado por las aportaciones de los socios que viene a ser el capital de la empresa modificada por las variaciones de aumento y disminución del desarrollo del propio negocio.*

*El patrimonio es uno de los elementos que más se a visto afectado, por las pérdidas constantes, afectando enormemente las reservas y su capital social. Las Sociedades Auditoras Llontop, Palomino & asociados y la Sociedad Barrientos Rodríguez en los años 1994 y 1995 advirtieron de las consecuencias que podría ocasionar de mantenerse estas pérdidas constantes. "La gestión desarrollada en*

los años 1992, 1993 y 1994; arroja pérdidas que ponen a la empresa en riesgo inminente de extinguir su patrimonio y consecuentemente, perder su condición de **Empresa en marcha**, lo que significaría llegar a una Etapa de quiebra y Liquidación."<sup>58</sup> "Según el Balance General, Estado de Ganancias y pérdidas, Estado de Patrimonio Neto, estos vienen arrojando pérdidas recurrentes, al 31 de diciembre de 1995 presenta una pérdida de S/. 5'754,508 y si tomamos en cuenta que mantiene una reserva de S/.376,626 situación delicada que compromete su Patrimonio y corre el riesgo de perder su condición de empresa en marcha."<sup>59</sup>

Estas afirmaciones que hicieran las Sociedades Auditoras también fueron corroboradas por otra firma auditora en 1996 "Las pérdidas constantes que obtiene la Cooperativa disminuyen su patrimonio y pueden afectar la continuidad como empresa en marcha."<sup>60</sup> En el Decreto legislativo Nro. 085 de la Ley de Cooperativas, señala que las una empresa cooperativa ingresa a un proceso de disolución cuando pierde el total del Capital y la Reserva Cooperativa o una parte que hace imposible la comunidad.

**Cuadro # 18**  
**RESULTADOS AUMULADOS 1992 A 1998**

PERIODO	RESULT. ANUAL	PERDIDA ACUMULADA	SALDO PATRIMONIO	REVALUAC.
1992	(1,603,638)	(4,635,050)	2,048,276	
1993	662,911	(4,505,566)	1,542,618	
1994	(185,660)	(5,164,311)	1,557,624	
1995	(135,738)	(5,754,508)	1,558,910	
1996	489,465	(5,921,057)	6,415,496	
1997	67,405	(6,149,705)	8,433,973	6,217,111
1998	50,608	(6,498,828)	9,008,417	332,325

Fuente: Dpto. Contabilidad Coop. Agraria Ind. Naranjillo.

<sup>58</sup> LLONTOP, PALOMINO & ASOCIADOS 1994 Op. Cit. Pág. 04.

<sup>59</sup> BARRIENTOS, RODRIGUEZ & ASOCIADOS 1995 Op. Cit. Pág. 06.

<sup>60</sup> MENDOZA, LUQUE & ASOCIADOS 1996 Op. Cit. Pág. 03.

*En el cuadro # 18 se puede ver los resultados acumulados durante los años de 1992 a 1998, al 31 de diciembre de 1998 estas perdidas acumuladas ascendían a S/.6'498,828 que fue cubierto por una revaluación efectuada en el año de 1997 y 1998. El saldo de patrimonio neto a partir del año 1996 se incrementa, debido a la capitalización de los bonos que adquirieron los asociados para efectuar la construcción de la Planta industrial y la revaluación efectuada.*

## **CAPITULO IV**

### **4. DISCUSION DE LOS RESULTADOS.**

*Para efectuar el análisis de los resultados obtenidos de las fuentes de información clasificadas, en los costos de producción se a tomado en cuenta los costos variables y costos fijos. Los costos variables son aquellos que varían directamente y proporcionalmente con los cambios en el volumen de producción. Los costos fijos, por otra parte son aquellos que no se modifican con los cambios de los volúmenes de producción dentro del rango relevante. También se está tomando en cuenta los gastos operativos con la finalidad de hallar el nivel de gasto total.*

*Los objetivos que se quiere alcanzar al efectuar el presente análisis son determinar cual es el beneficio pertinente que tiene la empresa, si estos resultados acumulados anuales que presenta pueden ser utilizables de forma fiable para realizar previsiones de beneficios, buscar que grado de estabilidad tiene los elementos principales de ingresos y gastos y analizar cual es la capacidad de generación de beneficio de la empresa así como la determinación de las consecuencias al existir sobre costos en el proceso de producción.*

*Habitualmente se efectúa análisis detallados de las variaciones de resultados por que solo se toma en cuenta el número de unidades físicas vendidas, el precio de venta unitario y los costes de producción por unidades. "Son datos que habitualmente no aparecen en los estados financieros publicados, aunque la empresa venda un solo producto el responsable de efectuar el análisis exige datos detallados por línea de producto." <sup>61</sup>*

#### **4.1 ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.**

*El punto de Equilibrio básicamente es el nivel de producción de bienes en que se igualan los ingresos totales y los costos totales, esto es donde el ingreso de operación*

---

<sup>61</sup> LEOPOLDO A. Bernstein "Análisis de los Estados Financieros". Pág. 712

es igual a cero. El principio básico del que parte el análisis del punto de equilibrio es el comportamiento de los costos, de ello se puede apreciar que "alguno de estos costos varían en relación directa con las ventas, mientras que otros se mantienen esencialmente constantes a lo largo de una considerable gama de valores" <sup>62</sup> este procedimiento nos permite mostrar las tendencias de cuantas unidades se deberían haber producido durante el periodo que le permita mantener un equilibrio productivo de los tres productos que se procesan (Pasta de Cacao, Manteca de cacao y Polvo de Cacao).

En el presente trabajo para un análisis más detallado, el Punto de Equilibrio se ha considerado en dos aspectos:

- a) **Punto de Equilibrio de Producción.-** Determina las unidades que deben ser producidas, con relación a los costos incurridos en el proceso de producción, está conformado por el Costo Fijo Total de producción, dividido entre el Margen de Contribución, este a su vez está conformado por el Precio de Venta Unitario menos el Costo Variable de Producción. Esta proporción nos muestra la variación entre los ingresos por las ventas y los Costos netamente consumidos en Planta de producción.
  
- b) **Punto de Equilibrio Total.-** Determina las unidades que deben ser producidas, con relación a los costos incurridos en el proceso de producción más los gastos operativos, está conformado por el Costo Fijo Total de producción, dividido entre el Margen de Contribución, este a su vez está conformado por el Precio de Venta Unitario menos el Costo Variable de Producción incluido los gastos operativos. Esta proporción nos muestra la variación entre los ingresos por las ventas y los costos generales como son el costo de producción y los gastos operativos de toda la Empresa.

---

<sup>62</sup> POLIMENI, Ralfh. FABOZZI, Frank ADELBERG, Arthur "Contabilidad de Costos". Pág. 616.

4.1.1. Punto de Equilibrio de Pasta de Cacao.-

\* PUNTO DE EQUILIBRIO DE PRODUCCION (P.E.P.)

$$\text{- P. E. En Unidades} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución x Unidad}} = \frac{33.124}{0,17} = 191.765 \text{ Unid.}$$

$$\text{- Marg. Cont. x Unid.} = \text{Precio Venta Unid.} - \text{Costo Variable Unid.} = (6.89 - 6.72) = 0.17$$

\* PUNTO DE EQUILIBRIO TOTAL (Incluido los Gastos Operativos) P.E.T.

$$\text{- P. E. En Unidades} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contrib. Total x Unidad}} = \frac{33.124}{-1,61} = -20.622 \text{ Unid.}$$

$$\text{Marg. Cont. T.x Unid.} = \text{Precio Venta Unid.} - (\text{Costo Variable Unid.} + \text{Costo Operativo Unid.})$$

$$\text{Marg. Cont. T.x Unid.} = (6.89 - (6.72 + 1.78)) = -1.61$$

Sobrecostos Reales

CONCEPTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Promedio	Costos según Investigación Propuesto
<b>COSTOS TOTALES</b>								
Costo Fijo Total	36.580	82.872	22.202	14.438	26.375	16.274	33.124	33.124
Costo Variable Total	1.654.940	3.510.872	909.396	546.303	1.188.023	519.389	1.388.154	1.099.557
Costo Operativo Total	1.023.388	483.631	180.417	175.941	282.691	58.938	367.501	291.098
Ingreso Total x Venta.	1.524.908	3.347.253	1.013.538	686.693	1.370.527	600.101	1.423.837	1.423.837
Resultado Producc.	-166.613	-246.490	81.941	125.953	156.129	64.438	2.559	291.157
Resultado Total	-1.190.001	-730.122	-98.476	-49.989	-126.562	5.500	-364.942	59
<b>COSTOS UNITARIOS</b>								
Costo Fijo Unid.	0,16	0,17	0,15	0,14	0,13	0,19	0,16	0,16
Costo Variable Unid.	7,44	7,31	6,15	5,20	5,94	6,16	6,72	5,39
Costo Operativo Unid.	4,60	1,01	1,22	1,67	1,41	0,70	1,78	1,43
Precio de Venta Unid.	6,86	6,97	6,86	6,53	6,86	7,12	6,89	6,98
<b>MARGENES UNITARIOS</b>								
Costo Produc.x Unid.	7,61	7,49	6,30	5,34	6,08	6,36	6,88	5,55
Marg.Cont.Prod. Unid.	-0,58	-0,34	0,70	1,34	0,91	0,96	0,17	1,59
Marg.Cont.Total Unid.	-5,19	-1,35	-0,52	-0,34	-0,50	0,26	-1,61	0,16
<b>Unid. Prod. En Kilos</b>								
Unid. Producidas	222.413	480.003	147.828	105.097	199.869	84.285	206.583	203.944
Unid. Prod. P. E. P.	0	0	31.515	10.808	28.889	16.995	191.765	22.090
Unid. Prod. P. E. T.	0	0	0	0	0	0	0	207.025

Fuente: Dpto. Contab. Coop. Naranjillo

En el cuadro # 19 se puede apreciar que el Ingreso Total promedio de los seis últimos años, por las ventas de Licor de cacao, es S/.1'423,837 nuevos soles anuales, puesto que cada unidad tiene un precio promedio de S/.6.89. Esto significa que la cantidad de unidades requeridas para alcanzar el Punto de Equilibrio de Producción es de 191,765. Pero según se aprecia la producción promedio se han producido 206,583 Unidades

Para el presente análisis de Licor de cacao en el Punto de Equilibrio de Producción está considerado solo los Costos de Fabricación. Lo que no va suceder con el Punto de Equilibrio Total, por que a los Costos de Fabricación tenemos que aumentarle los Gastos Operativos que ascienden a S/.367,501 Nuevos Soles anuales, con este incremento los Ingresos Totales por las ventas, van ser menores que los Gastos Totales en S/.364,942. Lo cual es preocupante por el resultado negativo que presenta.

#### 4.1.2. Punto de Equilibrio de Manteca de Cacao.-

##### \* PUNTO DE EQUILIBRIO DE PRODUCCION (P.E.P.)

$$- P. E. \text{ En Unidades} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribución x Unidad}} = \frac{68.816}{1,15} = 59.671 \text{ Unid.}$$

$$\text{Marg. Contrib. X Unid.} = \text{Precio Venta Unid.} - \text{Costo Variable Unid.} = (11.23 - 10.08) = 1.15$$

##### \* PUNTO DE EQUILIBRIO TOTAL (Incluido los Gastos Operativos) P.E.T.

$$- P. E. \text{ En Unidades} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contrib. Total x Unidad}} = \frac{68.816}{-1,17} = -58.793 \text{ Unid.}$$

$$\text{Marg. Cont. T.x Unid.} = \text{Precio Venta Unid.} - (\text{Costo Variable Unid.} + \text{Costo Operativo Unid.})$$

$$\text{Marg. Cont. T.x Unid.} = (11.23 - (10.08 + 2.32)) = -1.17$$

##### Sobrecostos Reales

CONCEPTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Promedio	Costos según Investigación Propuesto
<b>COSTOS TOTALES</b>								
Costo Fijo Total	21.865	34.373	73.209	76.077	88.193	119.179	68.816	68.816
Costo Variable Total	989.173	1.456.230	2.998.722	2.878.612	3.972.613	3.803.589	2.683.157	2.374.057
Costo Operativo Total	611.585	200.609	595.017	927.489	945.059	431.687	618.574	547.253
Ingreso Total x Venta.	909.868	1.401.866	3.479.576	3.686.450	4.708.270	3.754.881	2.990.152	2.990.152
Resultado Producc.	-101.171	-88.737	407.644	731.762	647.464	-167.886	238.179	547.279
Resultado Total	-712.756	-289.346	-187.373	-195.727	-297.595	-599.573	-380.395	26
<b>COSTOS UNITARIOS</b>								
Costo Fijo Unid.	0,25	0,26	0,23	0,23	0,22	0,36	0,26	0,23
Costo Variable Unid.	11,44	11,08	9,42	8,76	9,99	11,37	10,08	8,02
Costo Operativo Unid.	7,07	1,53	1,87	2,82	2,38	1,29	2,32	1,85
Precio de Venta Unid.	10,52	10,67	10,93	11,22	11,84	11,22	11,23	10,10
<b>MARGENES UNITARIOS</b>								
Costo de Prod.x Unid.	11,69	11,34	9,65	8,99	10,21	11,72	10,34	8,25
Marg. Cont. Prod. Unid.	-0,92	-0,41	1,51	2,46	1,85	-0,15	1,15	2,08
Marg. Cont. Total Unid.	-7,99	-1,94	-0,36	-0,36	-0,53	-1,44	-1,17	0,23
<b>Unid. Prod. En Kilos</b>								
Unid. Producidas	86.500	131.443	318.383	328.505	397.752	334.603	266.198	296.147
Unid. Prod. P. E. P.	0	0	48.474	30.936	47.684	0	59.671	33.085
Unid. Prod. P. E. T.	0	0	0	0	0	0	0	299.200

Fuente: Dpto. Contab. Coop. Narnjillo

*En el cuadro # 20 se puede apreciar que el Ingreso Total promedio de los seis últimos años, por las ventas de Manteca de cacao, es S/.2'990,152 nuevos soles anuales, puesto que cada unidad tiene un precio promedio de S/.11.23. Esto significa que la cantidad de unidades requeridas para alcanzar el Punto de Equilibrio de Producción es de 59,671. Pero según se aprecia la producción promedio se han producido 266,198 Unidades*

*Al igual que en el análisis de Licor de cacao en el Punto de Equilibrio de Producción está considerado solo los Costos de Fabricación. Lo que no va suceder con el Punto de Equilibrio Total, por que a los Costos de Fabricación tenemos que aumentarle los Gastos Operativos que ascienden a S/.618,574 Nuevos Soles anuales, con este incremento los Ingresos Totales por las ventas, van ser menores que los Gastos Totales en S/.380,395. Lo cual es preocupante por el resultado negativo que presenta.*

#### **4.1.3. Punto de Equilibrio de Polvo de Cacao.**

*En el cuadro # 21 podemos apreciar que el Ingreso Total promedio de los seis últimos años por las ventas de Cocoa, es S/.992,539 nuevos soles anuales, puesto que cada unidad tiene un precio promedio por cada kilo S/.3.06. Esto significa que la cantidad de unidades requeridas para alcanzar el Punto de Equilibrio de Producción es de 59,671 Kls. Pero según se aprecia la producción promedio se han producido 266,198 Kls.*

*Al igual que en los análisis anteriores, en el Punto de Equilibrio de Producción está considerado solo los Costos de Fabricación. Lo que no va suceder con el Punto de Equilibrio Total, por que a los Costos de Fabricación tenemos que aumentarle los Gastos Operativos que ascienden S/.206,191 Nuevos Soles anuales, con este incremento los Ingresos Totales por las ventas,*



van ser menores que los Gastos Totales en S/.130,976. Lo cual es preocupante por el resultado negativo que se muestra.

**\* PUNTO DE EQUILIBRIO DE PRODUCCION (P.E.P.)**

$$\text{- P. E. En Unidades} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen de Contribuci3n x Unidad}} = \frac{22.938}{0,30} = 75.889 \text{ Unid.}$$

$$\text{- Marg. Contrib. x Unid.} = \text{Precio Venta Unid.} - \text{Costo Variable Unid.} = (3.06 - 2.76) = 0.30$$

**\* PUNTO DE EQUILIBRIO TOTAL (Incluido los Gastos Operativos) P.E.T.**

$$\text{- P. E. En Unidades} = \frac{\text{Costo Fijo Total}}{\text{Margen Contrib. Total x Unidad}} = \frac{22.938}{-0,33} = -68.946 \text{ Unid.}$$

$$\text{- Marg. Cont. T.x Unid.} = \text{Precio Venta Unid.} - (\text{Costo Variable Unid.} + \text{Costo Operativo Unid.})$$

$$\text{- Marg. Cont. T.x Unid.} = (3.06 - (2.76 + 0.63)) = -0.33$$

**Sobrecostos Reales**

CONCEPTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998	Promed.	Costos segun Investigaci3n. Propuesto
<b>COSTOS TOTALES</b>								
Costo Fijo Total	7.288	11.457	24.402	25.358	29.398	39.726	22.938	22.938
Costo Variable Total	329.724	485.409	999.574	959.536	1.324.205	1.267.863	894.385	787.953
Costo Operativo Total	203.862	66.870	198.339	309.163	315.020	143.896	206.191	181.634
Ingreso Total x Venta.	273.787	376.997	923.201	1.261.974	1.373.025	1.746.249	892.539	992.539
Resultado Producc.	-63.226	-119.869	-100.775	277.080	19.423	438.660	75.215	181.647
Resultado Total	-267.087	-186.739	-299.114	-32.083	-295.597	294.765	-130.976	13
<b>COSTOS UNITARIOS</b>								
Costo Fijo Unit.	0,08	0,09	0,07	0,06	0,06	0,08	0,07	0,06
Costo Variable Unit.	3,63	3,62	3,01	2,34	2,68	2,60	2,75	2,17
Costo Operativo Unit.	2,25	0,50	0,60	0,75	0,64	0,29	0,63	0,50
Precio de Venta Unit.	3,02	2,81	2,78	3,08	2,78	3,57	3,06	2,73
<b>MARGENES UNITARIOS</b>								
Costo de Produc.x Unid.	3,71	3,71	3,09	2,40	2,74	2,68	2,82	2,23
Marg. Cont. Prod. x Unid.	-0,62	-0,81	-0,23	0,74	0,10	0,98	0,30	0,56
Marg. Cont Total x Unid.	-2,86	-1,31	-0,83	-0,02	-0,54	0,68	-0,33	0,06
<b>Unid. Produc. En Kilos</b>								
Unid. Producidas	90.721	134.029	331.669	410.198	493.273	488.516	324.734	363.737
Unid. Produc. P. E. P.	0	0	0	34.393	297.028	40.567	75.889	40.961
Unid. Produc. P. E. T.	0	0	0	0	0	58.018	0	382.300

Fuente: Dpto. Contab. Coop. Naranjillo

#### 4.2 ANÁLISIS DE COSTO – VOLUMEN – UTILIDAD.

El análisis del punto equilibrio indica el nivel de ventas en el cual las utilidades serán cero "Con frecuencia la gerencia requiere de información en cuanto a la utilidad para determinado nivel de ventas y el nivel de ventas necesario para lograr una utilidad objetivo." <sup>63</sup> Para determinar la utilidad para una línea de productos específicos se utilizará la siguiente ecuación.

$$\text{Utilidad} = \text{Ingreso total} - \text{Costo Variable Total} - \text{Costo Fijo Total}$$

El análisis del CVU es un instrumento para la planeación de costos, puede proporcionar datos sobre riesgos que diferentes estructuras de costos significan para la Empresa. Dados el precio de ventas, un costo variable por unidad, unos costos fijos totales y un nivel de ventas específicos, la utilidad puede determinarse de la siguiente manera.

##### 4.2.1. Pasta de cacao

###### INCREMENTO EN EL PRECIO DE VENTA

U = Utilidad.	-364.942	CF = Costo Fijo.	33.124
IT = Ingreso Total.	1.423.837	GO = Gastos de Operac.	367.501
CV = Costo Variable.	1.388.154	CT = Costo Total.	1.788.779

Aplicando la Ecuación.

$$\begin{aligned}U &= IT - CV - CF - GO \\0 &= IT - U - (CV + CF + GO) \\- IT + U &= - (CV + CF + GO) \\IT - U &= CV + CF + GO \\1.423.837 - (-364.942) &= 1.388.154 + 33.124 + 367.501 \\1.788.779 &= 1.788.779\end{aligned}$$

$$\text{Costo Total Unitario} = 1.788.779 / 206.583 \text{ Kls.} = 8,66 \text{ C/Unit.}$$

$$\text{Ingresos Total Unitario} = 1.423.837 / 206.583 \text{ Kls.} = 6,89 \text{ C/Unit.}$$

$$\text{Incremento de Precio Unitario} = 1,77 \text{ P/Unit.} = 20,44 \%$$

###### REDUCCION EN EL COSTO VARIABLE Y LOS GASTOS OPERATIVOS

$$\begin{aligned}U &= IT - CV - CF - GO \\0 &= IT - U - CF - (CV + GO) \\U - IT + CF &= - (CV + GO) \\IT - U - CF &= CV + GO \\1.423.837 - (-364.942) - 33.124 &= 1.388.154 + 367.501 \\CV + GO &= 1.755.655 \\Reduciendo la Utilidad/Perdida del Costo Variable y el Gasto de Operación \\(CV + GO) - U &= 1.755.655 - 364.942 \\CV + GO &= 1.390.713 \\Reducción &= 364.942 = 20.79\%\end{aligned}$$

<sup>63</sup> POLIMENI, Ralfh. FABOZZI, Frank ADELBERG, Arthur "Contabilidad de Costos". Pág. 621.

El análisis de la ecuación nos muestra que si se quiere tener una rentabilidad al vender la Pasta de cacao, necesariamente se tendrá que efectuar una de las dos proposiciones: incrementar el precio de venta ó reducir los costos variables y los gastos de operación. En el caso de que se quiera tomar la determinación de optar por el incremento de precio de venta esta tendrá una variación de S/.6.89 a S/.8.66 por cada Kilo de pasta de cacao para mantener el punto de equilibrio, esto significa elevar el precio superior al 25.69 % manteniendo la producción inicial, De manera que si se toma esta determinación probablemente es de que se estaría corriendo un riesgo frente a sus competidores que manejan el precio de venta por debajo de lo sugerido. Lo más razonable en esta acción sería la segunda opción de reducir los costos variables, así como los gastos de operación y/o aumentar la producción en unidades.

#### 4.2.1. Manteca de cacao

##### INCREMENTO EN EL PRECIO DE VENTA

U = Utilidad.	-380.395	CF = Costo Fijo.	68.816
IT = Ingreso Total.	2.990.152	GO = Gastos de Operac.	618.574
CV = Costo Variable.	2.683.157	CT = Costo Total.	3.370.547

Aplicando la Ecuación.

$$\begin{aligned}U &= IT - CV - CF - GO \\0 &= IT - U - (CV + CF + GO) \\-IT + U &= -(CV + CF + GO) \\IT - U &= CV + CF + GO \\2.990.152 - (-380.395) &= 2.683.157 + 68.816 + 618.574 \\3.370.547 &= 3.370.547\end{aligned}$$

Costo Total Unitario = 3.370.547 / 266.198 Kls. = 12,66 C/Unit.  
Ingresos Total Unitario = 2.990.152 / 266.198 Kls. = 11,23 C/Unit.  
Incremento de Precio Unitario = 1,43 P/Unit. = 11,30 %

##### REDUCCION EN EL COSTO VARIABLE Y LOS GASTOS OPERATIVOS

$$\begin{aligned}U &= IT - CV - CF - GO \\0 &= IT - U - CF - (CV + GO) \\U - IT + CF &= -(CV + GO) \\IT - U - CF &= CV + GO \\2.990.152 - (-380.395) - 68.816 &= 2.683.157 + 618.574 \\CV + GO &= 3.301.731\end{aligned}$$

Reduciendo la Utilidad/Perdida del Costo Variable y el Gasto de Operación  
(CV + GO) - U = 3.301.731 - 380.395  
CV + GO = 2.921.336  
Reducción = 380.395 = 11.52%

El resultado del análisis de la ecuación nos muestra que si queremos tener una rentabilidad al vender Manteca de cacao, se tendrá que plantear así

como la Pasta de cacao, dos proposiciones: incrementar el precio de venta ó reducir los costos variables y los gastos de operación. En el caso de que se quiera tomar la determinación de optar por el incremento de precio de venta esta tendrá una variación de S/11.23 a S/12.66 por cada kilo de manteca de cacao para mantener el punto de equilibrio, esto significa elevar el precio superior al 12.73 % manteniendo la producción inicial, De manera que si se toma esta determinación probablemente es de que se estaría corriendo un riesgo frente a sus competidores que manejas el precio de venta por debajo de lo sugerido. Lo más razonable en esta acción sería la segunda opción de reducir los costos variables, así como los gastos de operación y/o aumentar la producción en unidades.

#### 4.2.2. Polvo de cacao.

##### INCREMENTO EN EL PRECIO DE VENTA

<b>U = Utilidad.</b>	<b>-130.975</b>	<b>CF = Costo Fijo.</b>	<b>22.938</b>
<b>IT = Ingreso Total.</b>	<b>992.539</b>	<b>GO = Gastos de Operac.</b>	<b>206.191</b>
<b>CV = Costo Variable.</b>	<b>894.385</b>	<b>CT = Costo Total.</b>	<b>1.123.514</b>

##### Aplicando la Ecuación.

$$\begin{aligned}
 U &= IT - CV - CF - GO \\
 0 &= IT - U - (CV + CF + GO) \\
 -IT + U &= -(CV + CF + GO) \\
 IT - U &= CV + CF + GO \\
 992.539 - (-130.975) &= 894.385 + 22.938 + 206.191 \\
 1.123.514 &= 1.123.514 \\
 \text{Costo Total Unitario} &= 1.123.514 / 324.734 \text{ Kls.} = 3,46 \text{ C/Unit.} \\
 \text{Ingresos Total Unitario} &= 992.539 / 324.734 \text{ Kls.} = 3,06 \text{ C/Unit.} \\
 \text{Incremento de Precio Unitario} &= 0,40 \text{ P/Unit.} = 11,56 \%
 \end{aligned}$$

##### REDUCCION EN EL COSTO VARIABLE Y LOS GASTOS OPERATIVOS

$$\begin{aligned}
 U &= IT - CV - CF - GO \\
 0 &= IT - U - CF - (CV + GO) \\
 U - IT + CF &= -(CV + GO) \\
 IT - U - CF &= CV + GO \\
 992.539 - (-130.976) - 22.938 &= 894.385 + 206.191 \\
 CV + GO &= 1.100.576 \\
 \text{Reduciendo la Utilidad/Perdida del Costo Variable y el Gasto de Operación} \\
 (CV + GO) - U &= 1.100.576 - 130.976 \\
 CV + GO &= 969.600 \\
 \text{Reducción} &= 130.976 = 11.90\%
 \end{aligned}$$

Al igual que en los dos casos anteriores el resultado del análisis de la ecuación nos muestra que si queremos tener una rentabilidad al vender Polvo de cacao, se tendrá que plantear así como la pasta y manteca de cacao, dos proposiciones: incrementar el precio de venta ó reducir los costos variables y los

gastos de operación. En el caso de que se quiera tomar la determinación de optar por el incremento de precio de venta esta tendrá una variación de S/3.06 a S/3.46 por cada kilo de manteca de cacao para mantener el punto de equilibrio, esto significa elevar el precio superior al 11.56 % manteniendo la producción inicial, De manera que si se toma esta determinación probablemente es de que se estaría corriendo un riesgo frente a sus competidores que manejan el precio de venta por debajo de lo sugerido. Lo más razonable en esta acción sería la segunda opción de reducir los costos variables, así como los gastos de operación y/o aumentar la producción en unidades.

#### 4.2.3. Análisis de Riesgo y Utilidad

Una medida útil para la gerencia en la planeación de la utilidad es la del porcentaje máximo en que las ventas esperadas pueden disminuir y aun generar una utilidad. Este procedimiento se llama Margen de Seguridad y se calcula de la siguiente manera.

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{\text{Ventas esperadas} - \text{Ventas en el punto de equilibrio}}{\text{Ventas esperadas}}$$

$$\text{Margen de seguridad} = \frac{300,000 - 206,583}{300,000} = 18.68 \%$$

Para el ejercicio de la ecuación, se está considerando como venta esperada 300,000 kilos de licor de cacao frente a las ventas de punto de equilibrio, el resultado nos muestra si la empresa se proyectara vender los trescientos mil kilos de cacao manteniendo la venta de punto de equilibrio, en tanto que el margen de seguridad no sea inferior de los 18.68 % de lo que se espera, se tendrá al menos una utilidad.

Aunque el concepto de margen de seguridad constituye una medida útil para la gerencia en la comprensión del riesgo asociado con la línea del producto, existen técnicas más amplias para hacer frente al riesgo.

### **4.3 ANÁLISIS DEL MARGEN DE CONTRIBUCIÓN Y EL MARGEN BRUTO.**

*Dentro del contexto de la estructura del análisis de los costos, también es importante describir el análisis del margen de contribución y el margen de bruto que frecuentemente son utilizados.*

#### **4.3.1. Margen de Contribución.-**

*Es el resultado de efectuar la operación: Ingreso menos todos los costos que varían respecto de un factor relacionado con el producto.*

#### **4.3.2. Margen Bruto.-**

*El margen bruto es el resultado de la operación: Ingresos menos los costos de los bienes vendidos.*

*Se entiende a "Todos los costos que varían, cuando nos referimos a los costos variables en cada una de las áreas funcionales de la cadena de valor (Investigación y desarrollo, diseño de productos, servicios de procesos, producción, mercadotecnia, y servicios de clientes)." <sup>64</sup>*

*El costo de los bienes vendidos en el sector comercial es un costo variable integrado por los bienes comprados para su reventa.*

*El costo de los bienes vendidos en el sector manufactura consiste en todos los costos de fabricación (incluido los costos fijos de fabricación). Las dos áreas de diferencia entre el margen de contribución y el margen bruto para las empresas que forman parte del sector manufactura, es: los costos fijos de fabricación y los costos variables que no son de fabricación como se detalla en el siguiente cuadro:*

**- Para Pasta de cacao**

**Cuadro # 22**

<u>Margen de Contribución</u>			<u>Margen Bruto</u>		
Ingresos		1,423,837	Ingresos		1,423,837
Costo Variable Fabric	1,388,154		Costo Bienes vendidos	(1,421,278)	
Gastos de Operación	367,501	(1,755,655)	<b>Margen Bruto</b>		<b>2,559</b>
<b>Margen de contribución</b>		<b>(331,818)</b>			
Costo Fijo de Fabric.		(33,124)	Gastos de Operación	(367,501)	
<b>Perdida de Operación</b>		<b>(364,942)</b>	<b>Perdida de Operación</b>	<b>(364,942)</b>	

Fuente: Dpto. Contab. Coop. Naranjillo

**- Para Manteca de cacao**

**Cuadro # 23**

<u>Margen de Contribución</u>			<u>Margen Bruto</u>		
Ingresos		2,990,152	Ingresos		2,990,152
Costo Variable Fabric	2,683,157		Costo Bienes vendidos	(2,751,973)	
Gastos de Operación	618,574	(3,301,731)	<b>Margen Bruto</b>		<b>238,179</b>
<b>Margen de contribución</b>		<b>(311,579)</b>			
Costo Fijo de Fabric.		(68,816)	Gastos de Operación	(618,574)	
<b>Perdida Operación</b>		<b>(380,395)</b>	<b>Perdida de Operación</b>	<b>(380,395)</b>	

Fuente: Dpto. Contab. Coop. Naranjillo

**- Para Polvo de cacao**

**Cuadro # 24**

<u>Margen de Contribución</u>			<u>Margen Bruto</u>		
Ingresos		992,539	Ingresos		992,539
Costo Variable Fabric	894,385		Costo Bienes vendidos	(917,323)	
Gastos de Operación	206,191	(1,100,576)	<b>Margen Bruto</b>		<b>75,216</b>
<b>Margen de contribución</b>		<b>(108,037)</b>			
Costo Fijo de Fabric.		(22,938)	Gastos de Operación	(206,191)	
<b>Perdida Operación</b>		<b>(130,975)</b>	<b>Perdida de Operación</b>	<b>(130,975)</b>	

Fuente: Dpto. Contab. Coop. Naranjillo

*Los Costos fijos de fabricación no se deducen de las ventas cuando se calcula el Margen de contribución, pero si se deducen cuando se calcula el Margen Bruto. El costo de los productos vendidos, incluye todos los costos de fabricación, los gastos de operación se deducen cuando se calcula el margen de contribución, pero no se deducen cuando se calcula el margen bruto. Para el caso que estamos tratando nos muestra claramente en el margen de contribución que se manifiesta una pérdida, mientras que en el margen bruto es positivo.*



## CONCLUSIONES

1. *La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. viene realizando sus operaciones sin contar con normas que indique los procedimientos o secuencias de cada operación. Los manuales de procedimientos son herramientas de control y su presencia hace más eficiente las funciones y permite que las personas que estén a cargo no se vuelvan insustituible. Los manuales de comunicación permiten establecer los niveles de información y comunicación de la organización.*
2. *El sistema de costos por proceso que se aplica actualmente es un tanto limitado a las exigencias y necesidades de brindar informaciones oportunas que requiere la Gerencia General, actualmente estas informaciones del proceso de producción, generalmente se presentan cada fin de mes, después de que los productos terminados en algunos casos ya hayan sido vendidos.*
3. *Se ha observado la existencia de excesos en los gastos de mantenimientos y compra de repuestos con precios elevados, para la Planta Industrial, permitiendo que exista sobrecostos por dichos conceptos, como se ha podido apreciar algunos años el incrementos significativos por dichos servicios.*
4. *Desde el año de 1990 según nos muestran los Estados Financieros, los resultados de operación, anualmente viene mostrando perdidas operativas constantes, este resultado es preocupante, en vista que en resultado bruto no logra cubrir los gastos operativos.*
5. *La dirigencia, es parte importante dentro del entorno una empresa cooperativa, el directorio en la Cooperativa Naranjillo esta conformado por personas agricultores, que tienen poco conocimiento de labores empresariales, esto permite que la labor se generalice en rutinas de carácter continuo, sin tener determinaciones ni alternativas que ayuden a crear planes y proyectos de desarrollo empresarial.*

6. *Se ha encontrado que las adquisiciones de la cooperativa se encuentran a cargo de tres áreas, la compra de Materia Prima lo realiza la Gerencia General, la compra de Suministros Diversos para la Oficina Principal el área de Logística, y referente a la Planta Industrial, el Jefe de Producción y el encargado de compras de la Oficina de Lima.*
  
7. *Existen cuentas pendientes, que mantienen saldos de ejercicios anteriores que por su morosidad y estado situacional en que se encuentran, su recuperación resultan inciertas los cuales por su antigüedad deberían estar provisionados. Al final del ejercicio de 1998 los saldos de las cuentas por cobrar irrecuperables a socios y personal asciende a S/.256,022 que representa el 88.41%. El saldo de las cuentas por cobrar diversas es de S/.220,737 que representa el 46.73% y las cargas diferidas ascienden en S/. 102,243 significando el 65.35%.*
  
8. *Los informes formulados sobre la posición del fondo Contravalor Perú Canadá no son razonables, por que consecuentemente algunas de sus conclusiones presentan algunos distorsiones que no pueden cuantificarse, por no contar con un control financiero y de racionalización de los gastos de gestión.*
  
9. *Para la aplicación de la depreciación de los Activos Fijos se emplea el método lineal, el mismo que representa un costo elevado, en comparación con el volumen del proceso de producción, que representa solo el 35 % de su capacidad instalada. Es decir que el otro 65% de la parte no operativa se está cargando directamente al costo.*

## **RECOMENDACIONES**

1. *El Consejo de administración y la Gerencia General deben disponer la implementación de los manuales de procedimientos y comunicaciones. Así mismo debe actualizarlos manuales de organización y funciones e implementar los referidos manuales en todo los niveles de organización.*
2. *Para que la Gerencia cuente con informaciones oportunas y confiables, requiere de un cambio en el sistema tradicional de costos, a otro que, como el sistema estándar cuenta con las características que se adapte a proceso de la Planta Industrial*
3. *Para el consumo de los repuestos y la prestación de los servicios para el mantenimiento de los maquinas de proceso industrial se requiere de un programa anual de requerimientos de repuestos así para el mantenimiento permanente, que evite excesos de gastos y siniestros o acontecimientos graves por la falta de control o mantenimientos de los activos.*
4. *Se requiere de una reestructuración en el sistema administrativo y empresarial con planes y presupuestos que racionalicen los gastos de operación, con un control estricto del desarrollo de dichos presupuestos.*
5. *La actual dirigencia y delegados (futuros dirigentes), deben tener permanentemente capacitaciones de dirección Administrativo - Empresarial, así como informaciones actuales de los acontecimientos económicos e industriales de la empresa.*
6. *La gerencia y el Consejo de Administración deben centralizar todas las adquisiciones en una sola dependencia para que esta se encargue de todas las compras. Así como debiendo implementar Normas y Procedimientos de Compras, niveles de autorización.*
7. *La Gerencia debe disponer que la administración en coordinación con la parte legal definir la situación de los activos exigibles pendientes de cobranza, así como la recuperación de los*

*fondos entregados a los comités o centros de acopios. Del mismo modo debería presentar una propuesta de provisiones de las deudas incobrables.*

- 8. Con la mala experiencia del control financiero del fondo Contravalor Perú Canada, la Gerencia debe implementar manuales de procedimientos financieros y reglamentos, que le permita tener un control más adecuado a los fondos y préstamos que recibe la cooperativa para evitar descontrol en el sistema financiero.*
  
- 9. Se debe gestionar ante los organismos normativos, para que sea cambiado el sistema de depreciación de los activos fijos que actualmente se establece, por otro sistema como por ejemplo, el método sobre base de unidades producidas.*

## RESUMEN

*La Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda. empresa asociativa, dedicada a la Industrialización y Comercialización de Cacao y Café, creada con la finalidad de brindar servicios a los miles de Socios agricultores de la zona de Alto Huallaga, propiciando el desarrollo Socio Económico. La Cooperativa representa una de las organizaciones cooperativas que en su afán de permanecer y generar recursos, ha hecho denodados esfuerzos que le permita continuar en el desarrollo Agro Industrial de la zona.*

*Como toda empresa industrial, la Cooperativa está inmerso a los múltiples factores, que por el avance de la tecnología y el desarrollo de la competencia, hacen de que existe permanente preocupación en ampliar estudios de renovación de los sistemas y procesos administrativos e industriales que conlleve a una dirección estratégica.*

*En el presente trabajo, detallamos el resultado de la investigación que se ha efectuado con el fin de identificar cuales los sobrecostos de producción de cacao que impide el surgimiento como empresa cooperativa.*

*Dentro de los factores que condicionan esta situación, encontramos al sistema histórico de costos por proceso, que no es la mas adecuada, para una estructura de dirección administrativa actual que requiere de una información más activa y confiable, para ello surge como alternativa de implementar un nuevo sistema de costos como es el Estándar, por sus características es la más adecuada para el tipo de proceso que presenta la Cooperativa.*

*También sé a llegado a la conclusión, que del trabajo que viene desarrollando desde el inicio de las actividades industriales no ha cumplido con alcanzar su máxima producción de su capacidad instalada, tal es el caso que, en el año 1993 se procesó aproximadamente 580 TM. y en 1994 solo 955 TM. Equivalente al 14% y 23% de la capacidad instalada, a esto debemos manifestar que no existe una política de precio para a compra de la Materia Prima, existe deficiencia en el consumo y adquisición de los repuestos, envases y el mantenimiento de las maquinarias, no existe normas ni procedimientos de compras, permitiendo de esta manera incrementar los costos en la producción.*

*En 1995 uno de los años más críticos de la historia de la Cooperativa, se ve afectado al presentar una pérdida acumulada de S/.5'754,508, del mismo modo según los análisis efectuados durante los años 1990 a 1998 se ha podido apreciar en los Estados Financieros que los Resultados de Operación, muestran tendencias negativas en todos los años, lo que significa que la Empresa, no se está cumpliendo con los objetivos trazados, al tener mayores gastos que los ingresos.*

## SUMMARY

*The Cooperative Agrarian Industrial Naranjillo Ltda. company asociativa, devoted to the Industrialization and Cocoa and Coffee Marketing, created in order to offer services to the thousands of farmer Associates of the zone of High Huallaga, sponsoring the development Economic Associate. The Cooperative represents one of the cooperative organizations that in their its your his zeal of staying and generating resources, it has bold made efforts that permit to him her you to continue in the development Industrial Agro of the zone.*

*As all industrial company, the Cooperative is inmerso to the multiple factors, that by the advance of the technology and the development of the competition, make of the fact that exists permanent preoccupation in widening renovation studies of the systems and administrative and industrial processes that conlleve to a strategic address.*

*In the present work, we detail the result of the investigation that it has been effected in order to identify which the sobrecostos of cocoa production that prevents the emergence as cooperative company.*

*Within the factors that condition this situation, we find historical costs system by process, that it is not the but adequate, for a structure of current administrative address that requires of a most active and reliable information, for this emergen as alternative of implementing a new costs system as is the Standard, by their/its characteristic is the most adequate for the type of process than presents the Cooperative.*

*Also I know to arrive to the conclusion, that of the work that comes developing from the beginning of the industrial activities has not complied with to reach their its your his maximum production of their its your his installed capacity, such is the case that, in the year 1993 was processed approximately 580 TM. And in 1994 alone 955 TM. Equivalent to the 14% and 23% of the installed capacity, to this should express that it does not exist a policy of price for to purchase of the Matter Outweighs, exists deficiency in the consumption and acquisition of the parts, containers and the maintenance of the machinery, it does not exist procedures neither procedures of purchases, permitting in this way to increase the costs in the production.*

*In 1995 one of the most critical years of the history of the Cooperative, is seen affected upon presenting a lost accrued of S/. 5'754,508, in the same way according to the analysis effected during 1990 years to 1998 has been able to appreciate in the Financial States that the Operation Results, show negative trends in all the years, what means that the Company, está complying with the objective traced, upon having greater expenses that the income.*



**BIBLIOGRAFIA**

1. ADELBERG Arthur, POLIMINI Ralph, FABOZZI Frank "Contabilidad de Costos (Conceptos y Aplicaciones)" 3ra. Edición Bogotá – Colombia Edic. McGRAW – HILL 1995. 879 pág.
2. BARRIENTOS RODRIGUEZ & ASOCIADOS S.C. "Carta de Control Interno" Informe de Auditoría de EE.FF. 1995. Lima- Perú 1995. 22 pág.
3. BERNSTEIN, Leopoldo. "Análisis a los Estados Financieros" 2da. Edición Publicaciones IRWIN N.Y. EE.UU. 1996. 213 Pág.
4. CANGAYA, Samuel "Contabilidad Macroeconómica" Lima - Perú SÉNECA Editores. 1995. 552 pág.
5. CARRILLO ESPEJO, Francisco "Como hacer la Tesis y el Trabajo de Investigación Universitario" 10ma, Edición Lima – Perú. Edit. Horizonte. 1995. 239 pág.
6. CORNEJO Y ROSADO, Miguel Angel. "Excelencia Directiva para Lograr la Productividad" 9na. Edición. Edit. Grad.S.A. México D.F. 1993. 193 pág.
7. DECRETO LEY 23407. "Ley General de Industrias" Lima- Perú, Edit. INKARI 1994. 85 Pág.
8. DECRETO SUPREMO 074-90 TR. "Texto Único Ordenado de la Ley General de Cooperativas" Lima – Perú Edit. El Carmen 1995. 242 pág.
9. ESTUDIO CABALLERO BUSTAMANTE "Estudio Práctico de la Ley del Impuesto a la Renta" Lima – Perú. Edit. Tingo S.A. 1999. 809 pág.
10. GARCIA COLIN, Juan. "Contabilidad de Costos" Bogotá – Colombia Edic. McGRAW – HILL 1995. 269 pág.
11. GIMENEZ, Carlos "Contabilidad para Empresarios" Edic. Macchi B.Aires Argentina. 857Pág.
12. GONZALES MATOS, Jorge. Tesis "Incidencia económica del costo de Producción del Cacao y derivados en los asociados de la Cooperativa Agraria Industrial Naranjillo Ltda." UNAS Tingo María - Perú 1991 pág.
13. HORNGREN, Charles. FOSTER, Geroge. DATAR, Srikant. "Contabilidad de Costos, un enfoque Gerencial" 8va. Edición. México D.F. Edit. Prentice – Hall. 1995. 970 pág.
14. LANG, Theodore, "Manual del Contador de Costos" 2da. Edic. México. D.F. Edit. UETHA, 1993. 1558 pág.
15. LOPEZ BAUTISTA, César "Contabilidad de Costos y Proceso de Comercialización de la Coop. Agraria Industrial Naranjillo Ltda". Práct. Pre-Prof. Unas T.María Perú.1996. 110 pág.

16. LUIS QUINTANA & ASOCIADOS "Carta de Control Interno" Informe de Auditoría de EE.FF. 1998. Lima- Perú 1998. 20 pág.
17. LLONTOP PALOMINO & ASOCIADOS "Carta de Control Interno" Informe de Auditoría de EE.FF. 1993-94. Lima- Perú 1994. 17 pág.
18. MC NAIR, Carol. "Crisis en la contabilidad Interna y los Sistemas de Información" México Edif. Ateneo, 1992. 352 pág.
19. MENDOZA LUQUE & ASOCIADOS "Carta de Control Interno" Informe de Auditoría de EE.FF. 1996-97. Lima- Perú 1994. 11 pág.
20. MORRIS, Daniel. BRANDON, Joel. "Reingeniería, Como aplicar con éxito en los Negocios" Bogotá – Colombia. Edif. Mc. GRAW – HILL. 1995. 297 pág.
21. ORGANIZACIÓN NN.UU. PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION "Cooperativas Agrícolas de Comercialización" Italia Edif. FAO. 1986. 93 Pág.
22. ROMERO CECEÑA, Alfredo. 2 La contabilidad Gerencial y los Nuevos Métodos de Costeo" México D.F. Inst. Mejicano de Contadores Públicos. 1993 559 Pág.
23. TORRES BARDALES, Colonibol. "Orientación Básica de Metodología de la Investigación Científica" 5ta. Edición. Lima – Perú. Editorial San Marcos. 1997 375 pág.

**ANEXOS**

## ANEXO # 001

**COSTOS FIJOS PROCESO DE CACAO 1993 - 1998**  
( A VALORES AJUSTADOS )

CONCEPTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Sueldos y Salarios	15,701	27,247	29,308	43,790	40,338	43,887
Cargas Sociales	3,497	7,401	8,342	11,583	8,819	8,919
Gratificaciones	3,258	4,941	5,599	7,595	7,527	6,799
Energía	4,330	6,972	13,688	10,949	11,407	9,721
Depreciación	36,143	75,740	55,186	38,266	71,423	101,693
C.T.S.	2,806	6,401	7,690	3,690	4,453	4,160
<b>TOTAL</b>	<b>65,734</b>	<b>128,702</b>	<b>119,813</b>	<b>115,873</b>	<b>143,966</b>	<b>175,179</b>

**DISTRIBUCION DE LOS COSTOS FIJOS DE ACUERDO A LA PRODUCCION**

PRODUCTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Pasta de Cacao	36,580	82,872	22,202	14,438	26,375	16,274
Manteca de cacao	21,865	34,373	73,209	76,077	88,193	119,179
Polvo de cacao	7,288	11,457	24,402	25,358	29,398	39,726
<b>TOTAL</b>	<b>65,734</b>	<b>128,702</b>	<b>119,813</b>	<b>115,873</b>	<b>143,966</b>	<b>175,179</b>
<b>COSTO FIJO UNITARIO POR PRODUCTO</b>						
Pasta de Cacao	0.16	0.17	0.15	0.14	0.13	0.19
Manteca de cacao	0.25	0.26	0.23	0.23	0.22	0.36
Polvo de cacao	0.08	0.09	0.07	0.06	0.06	0.08

**PRECIO UNITARIO DE VENTA DE PRODUCTOS**

PRODUCTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Pasta de Cacao	6.86	6.97	6.86	6.53	6.86	7.12
Manteca de cacao	10.52	10.67	10.93	11.22	11.84	11.22
Polvo de cacao	3.02	2.81	2.78	3.08	2.78	3.57

**PRECIO DE TOTAL DE VENTA DE PRODUCTOS**

PRODUCTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Pasta de Cacao	1,524,908	3,347,253	1,013,538	686,693	1,370,527	600,101
Manteca de cacao	909,868	1,401,866	3,479,576	3,686,450	4,708,270	3,754,881
Polvo de cacao	273,787	376,997	923,201	1,261,974	1,373,025	1,746,249

**RESULTADOS DE PRODUCCION EN KILOS NETOS**

PRODUCTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Pasta de Cacao	222,413	480,003	147,828	105,097	199,896	84,285
Manteca de cacao	86,500	131,443	318,383	328,505	397,752	334,603
Polvo de cacao	90,721	134,029	331,669	410,198	493,273	488,516
<b>TOTAL</b>	<b>399,634</b>	<b>745,475</b>	<b>797,880</b>	<b>843,800</b>	<b>1,090,921</b>	<b>907,404</b>

## ANEXO # 002

**COSTOS VARIABLES PROCESO DE CACAO 1993 - 1998**  
( A VALORES AJUSTADOS )

CONCEPTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Materia Prima	2,265,445	4,204,323	3,754,800	3,269,766	4,970,401	3,936,754
Sueldos y Salarios	52,563	91,215	98,117	146,600	135,042	144,734
Cargas Sociales	11,713	24,782	27,926	38,777	29,529	29,860
Gratificación	10,905	16,543	18,745	25,427	25,201	22,764
Petroleo	95,410	113,540	125,564	148,860	189,726	142,224
Mantenim. Y Reparac.	2,587	3,443	17,220	30,842	73,544	69,061
Energía	38,976	62,745	123,199	98,540	102,664	87,488
Seguros	31,730	48,998	31,459	14,236	12,734	5,621
Reptos y Accesorios	38,031	73,480	83,334	108,230	162,377	124,699
Provic. Depreciación	325,288	681,665	496,670	344,398	642,808	915,238
C.T.S.	9,393	21,429	25,745	12,353	14,906	13,927
Envases y Embalajes	49,980	74,313	92,533	126,884	99,892	97,573
Otras Gest.Divers.	0	3,145	0	0	1,439	898
Otras Provic.(mermas)	41,816	32,890	12,381	19,538	24,579	0
<b>TOTAL</b>	<b>2,973,838</b>	<b>5,452,510</b>	<b>4,907,692</b>	<b>4,384,451</b>	<b>6,484,841</b>	<b>5,590,841</b>

**DISTRIBUCION DE LOS COSTOS VARIABLES DE ACUERDO A LA PRODUCCION**

PRODUCTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Pasta de Cacao	1,654,940	3,510,872	909,396	546,303	1,188,023	519,389
Manteca de cacao	989,173	1,456,230	2,998,722	2,878,612	3,972,613	3,803,589
Polvo de cacao	329,724	485,409	999,574	959,536	1,324,205	1,267,863
<b>TOTAL</b>	<b>2,973,838</b>	<b>5,452,510</b>	<b>4,907,692</b>	<b>4,384,451</b>	<b>6,484,841</b>	<b>5,590,841</b>

**COSTO FIJO UNITARIO POR PRODUCTO**

Pasta de Cacao	7.44	7.31	6.15	5.20	5.94	6.16
Manteca de cacao	11.44	11.08	9.42	8.76	9.99	11.37
Polvo de cacao	3.63	3.62	3.01	2.34	2.68	2.60

**RESULTADOS DE PRODUCCION EN KILOS NETOS**

PRODUCTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Pasta de Cacao	222,413	480,003	147,828	105,097	199,896	84,285
Manteca de cacao	86,500	131,443	318,383	328,505	397,752	334,603
Polvo de cacao	90,721	134,029	331,669	410,198	493,273	488,516
<b>TOTAL</b>	<b>399,634</b>	<b>745,475</b>	<b>797,880</b>	<b>843,800</b>	<b>1,090,921</b>	<b>907,404</b>

**GASTOS OPERATIVOS**

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>						
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
CACAO	346,657	283,654	513,819	999,544	1,031,549	845,707
CAFÉ	351,397	395,477	724,813	666,362	1,044,345	622,535
TOTAL	698,054	679,131	1,238,632	1,665,907	2,075,894	1,468,242

<b>GASTOS DE VENTAS</b>						
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
CACAO	86,083	202,077	157,490	244,965	322,838	414,966
CAFÉ	9,811	37,367	661,545	156,618	328,042	305,460
TOTAL	95,894	239,444	819,034	401,584	650,880	720,426

<b>GASTOS FINANCIEROS</b>						
	1993	1994	1995	1996	1997	1998
CACAO	1,406,095	265,379	302,464	168,084	188,383	219,555
CAFÉ	291,017	65,752	48,938	556,711	162,148	276,571
TOTAL	1,697,112	331,131	351,401	724,795	350,531	496,126

**RESUMEN DE GASTOS OPERATIVOS PROCESO DE CACAO**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Gastos Administ.	346,657	283,654	513,819	999,544	1,031,549	845,707
Gastos de Ventas	86,083	202,077	157,490	244,965	322,838	414,966
Gastos Financ.	1,406,095	265,379	302,464	168,084	188,383	219,555
TOTAL	1,838,835	751,110	973,772	1,412,594	1,542,769	634,521

**DISTRIBUCION DE LOS GASTOS OPERATIVOS DE ACUERDO A LA PRODUCCION**

PRODUCTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Pasta de Cacao	1,023,388	483,631	180,417	175,941	282,691	58,938
Manteca de cacao	611,585	200,609	595,017	927,489	945,059	431,687
Polvo de cacao	203,862	66,870	198,339	309,163	315,020	143,896
TOTAL	1,838,835	751,110	973,772	1,412,594	1,542,769	634,521

**COSTO OPERATIVO UNITARIO POR PRODUCTO**

Pasta de Cacao	4.60	1.01	1.22	1.67	1.41	0.70
Manteca de cacao	7.07	1.53	1.87	2.82	2.38	1.29
Polvo de cacao	2.25	0.50	0.60	0.75	0.64	0.29

**RESULTADOS DE PRODUCCION EN KILOS NETOS**

PRODUCTO	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Pasta de Cacao	222,413	480,003	147,828	105,097	199,896	84,285
Manteca de cacao	86,500	131,443	318,383	328,505	397,752	334,603
Polvo de cacao	90,721	134,029	331,669	410,198	493,273	488,516
TOTAL	399,634	745,475	797,880	843,800	1,090,921	907,404

1997

**CTAS. X COBRAR SOCIOS Y PERS.**

<u>Cuentas Recuperables</u>	<u>Si.</u>
Mercedes Vasquez	4,483
Ela Alegria Vela	2,670
Victor Lopez Poves	2,146
Tomislavo Zecevich	760
Rodo Mayta	1,465
Teodoro Lino	112
Edgar Palomino	6,570
Eusebio Cornelio	7,133
Cta.Cte. Socios	20,386
<b>Sub Total</b>	<b>45,725</b>
<u>Cuentas no Recuperables</u>	
Cta Cte. Socios	251,425
<b>Sub Total</b>	<b>251,425</b>
<b>Total Ctas x Cobrar</b>	<b>297,150</b>

**CUENTAS X COBRAR DIVERSAS**

<u>Cuentas Recuperables</u>	<u>Si.</u>
Eduardo Vela T.	1,118
Coop.Jardines de Te.	6,101
Armando Parra	1,373
Jesús León S.	5,681
Plast Lam.Pack	21,900
Alfredo Garcia	1,476
Luis Rengifo	2,347
Ferreyros	16,739
<b>Sub Total</b>	<b>56,736</b>
<u>Cuentas no Recuperables</u>	
Franklin Arenas P.	1,733
ICE. Certex (\$ 48,900)	148,736
Asoc. Ex.Cocaleros	4,368
Abrahan Wool	48,703
<b>Sub Total</b>	<b>203,541</b>
<b>Total Ctas x Cobrar</b>	<b>260,276</b>

**CARGAS DIFERIDAS**

<u>Cuentas Recuperables</u>	<u>Si.</u>	<u>Cuentas no Recuperables</u>	<u>Si.</u>
Emilio López R.	40	Porfirio Aguilar	6,399
Eleutirio Chavez	15,724	Dionicio Mejia	2,245
Luis Chavez	5,032	Simon Principe	1,677
Coop.Tocache	10,064	Lorenzo Magallanes	2,393
Gabino Soto	6,710	Nicanor Barrueta	1,610
Ananias Pantoja	1,118	Dionicio Palomino	1,118
Macario Nieto	3,355	Jose Pisco B.	1,538
Cipriano Martinez	4,473	Arturo Ibañes	2,500
Henry Vasquez	7,138	Carlos Ramirez	2,572
Alejandro Diaz	805	Evaristo Vargas	4,473
Dember Encarnación	1,118	Anselmo Suarez	16,318
Gricelda Cuchilla	11,794	Jorge Velarde	5,591
<b>Sub Total</b>	<b>67,371</b>	Romel Merino	5,639
<u>Cuentas no Recuperables</u>	<u>Si.</u>	Rene Noriega	2,518
Domingo Enriquez	1,185	Marcial Reategui	3,973
Manuel Flores	796	Coop. Alto Huallaga	1,118
Adrian Gonzalo	2,226	Luzmila Sifuentes	1,118
Basilía Trujillo	1,498	Zoila Andrade	559
Roman Ulli	5,200	Donato Pantoja	5,591
Carmen Borrovich	1,677	Magno Cantaro	1,677
Toribio Vasquez	1,118	Tabita Rodriguez	224
Victor Guerra	1,677	Arnulfo Trujillo	1,342
Ida Cespedes	1,677	Adelaida Chujutalli	1,118
<b>Sub Total</b>	<b>17,057</b>	C.A.C. Quinacho	8,957
		Wilder Palomino	1,946
		<b>Sub Total</b>	<b>84,217</b>
		<b>Sub Total Ctas. no Recup.</b>	<b>101,273</b>
		<b>Total Ctas x Cobrar</b>	<b>168,644</b>

1998

**CTAS. X COBRAR SOCIOS Y PERS.**

<b>Cuentas Recuperables</b>	<b>S/.</b>
Mercedes Vasquez	91
Lily Cerna Pedraza	2,077
Javier Portocarrero	726
Luis Chavez B.	1,261
Toribio Vasquez	362
Edgar Palomino	1,582
Eusebio Cornelio	6,707
Cta. Cte. Socios	20,759
<b>Sub Total</b>	<b>33,565</b>
<b>Cuentas no Recuperables</b>	
Cta. Cte. Socios	256,022
<b>Sub Total</b>	<b>256,022</b>
<b>Total Ctas x Cobrar</b>	<b>289,586</b>

**CUENTAS X COBRAR DIVERSAS**

<b>Cuentas Recuperables</b>	<b>S/.</b>
Eduardo Vela T.	3,916
Coop. Jardines de Te.	5,811
Emilio Lopez	2,901
Carlos Gomez	1,363
Plast Lam. Pack	8,414
Henry Vasquez	15,499
Minist. De Agricultura	126,054
Disgar EIRL	16,249
Cremino S.A.	6,659
Incasur. S.A.	4,715
Fidilberto Vargas	9,640
Tecnic Power	7,068
Julio Rosales	1,514
Radiadores Andinos	16,827
Sergio Barrantes	1,970
Carle Montanari	23,004
<b>Sub Total</b>	<b>251,605</b>
<b>Cuentas no Recuperables</b>	
Franklin Arenas P.	1,779
ICE. Certex (\$ 48,900)	164,568
Asoc. Ex. Cocaleros	4,160
Abraham Wool	50,231
<b>Sub Total</b>	<b>220,737</b>
<b>Total Ctas x Cobrar</b>	<b>472,342</b>

**CARGAS DIFERIDAS**

<b>Cuentas Recuperables</b>	<b>S/.</b>	<b>Cuentas no Recuperables</b>	<b>S/.</b>
Efren Silva	3,195	Porfirio Aguilar	6,094
Eleutirio Chavez	10,650	Dionicio Mejia	2,139
Luis Chavez	2,663	Simon Principe	1,598
Coop. Tocache	8,520	Lorenzo Magallanes	2,144
Javier Magallanes	639	Nicanor Barrueta	639
Cipriano Martinez	3,728	Dionicio Palomino	2,024
Henry Vasquez	7,423	Jose Pisco B.	1,464
Alejandro Diaz	767	Arturo Ibañes	2,381
Gricelda Cuchilla	9,685	Carlos Ramirez	2,450
Bertha Borrovich	6,390	Evaristo Vargas	4,899
Hildebrando Angulo	533	Anselmo Suarez	14,262
<b>Sub Total</b>	<b>54,191</b>	Jorge Velarde	2,663
<b>Cuentas no Recuperables</b>		Romel Merino	5,371
Domingo Enriquez	1,129	Rene Noriega	2,297
Adrian Gonzalo	2,120	Asoc. Agr. Avanzada	8,520
Basilia Trujillo	1,427	Coop. Alto Huallaga	1,065
Roman Ulli	6,017	Luzmila Sifuentes	1,065
Carmen Borrovich	1,598	Zoila Andrade	533
Toribio Vasquez	1,310	Donato Pantoja	5,325
Victor Guerra	2,130	Magno Cantaro	1,385
Ida Cespedes	1,385	Tabita Rodriguez	213
Cirilo Rojas	1,065	Arnulfo Trujillo	1,278
Carlos Villareal	533	Adelaida Chujutalli	1,065
Alexander Templo	1,111	C.A.C. Quinacho	9,911
<b>Sub Total</b>	<b>19,824</b>	Wilder Palomino	1,637
		<b>Sub Total</b>	<b>82,419</b>
		<b>Sub Total Ctas. No Recup.</b>	<b>102,243</b>
		<b>Total Ctas x Cobrar</b>	<b>156,435</b>



## ANEXO # 06

**BALANCE GENERAL**

(En Nuevos soles a Valores Ajustados)

<b>ACTIVO</b>	<b>31-12-93</b>	<b>31-12-92</b>	<b>Variación</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y bancos	211,548	30,330	181,217
Clientes	540,304	128,046	412,258
Ctas. x cobrar socios y pers.	56,730	54,278	2,452
Ctas. x cobrar Diversas	193,926	166,281	27,645
Mercaderías	91,443	15,418	76,025
Prod. Terminados	339,820	52,123	287,697
Prod. En Proceso	196,079	4,493	191,587
Materias Primas	145,553	143,098	2,454
Envases y Embalajes	67,343	58,642	8,700
Suministros Divers.	303,354	78,049	225,305
Existenc. Por recibir	0	87,107	-87,107
Cargas diferidas	142,418	48,966	93,452
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,288,519</b>	<b>866,833</b>	<b>1,421,686</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Valores	407,005	289,131	117,873
Inmueb. Maq. y Equipo	13,342,317	8,476,888	4,865,429
Cargas Diferidas	12,498	9,321	3,177
Deprec. Acumulada	-6,807,452	-5,217,856	-1,589,596
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>6,954,368</b>	<b>3,557,485</b>	<b>3,396,883</b>
<b>Total Activo</b>	<b>9,242,887</b>	<b>4,424,318</b>	<b>4,818,569</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y Bancos	153,265	181,071	-27,806
Tributos por Pagar	10,068	334,868	-324,800
Remunerac. x Pagar	0	19,431	-19,431
Proveedores	16,370	64,033	-47,663
Cuestar por pagar divers.	3,327,088	1,606,561	1,720,528
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>3,506,791</b>	<b>2,205,963</b>	<b>1,300,828</b>
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Cuentas por Pagar Divers.	2,520,719	1,099,383	1,421,337
Benef. Social de Trabajadores.	119,237	126,714	-7,477
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>2,639,956</b>	<b>1,226,097</b>	<b>1,413,859</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>6,146,747</b>	<b>3,432,060</b>	<b>2,714,688</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
Capital Social	9,071,272	8,436,801	634,471
Capital Adicional	212,666	0	212,666
Reservas	469,943	461,701	8,242
Resultado Acumulado	-7,989,113	-2,629,956	-5,359,157
Result. Del Ejercicio	1,331,372	-5,276,287	6,607,659
<b>Total Patrimonio</b>	<b>3,096,140</b>	<b>992,258</b>	<b>2,103,882</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>9,242,887</b>	<b>4,424,318</b>	<b>4,818,569</b>

**ANEXO # 07****ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS****POR FUNCION****(En Nuevos Soles, a Valores Ajustados)**

	<u>31-12-93</u>	<u>31-12-92</u>	<u>Variación</u>
<b>VENTAS</b>	3,657,453	3,849,227	-191,773
- Costo de Ventas	-3,110,026	-4,144,881	1,034,856
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>547,428</u>	<u>-295,654</u>	<u>843,082</u>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
- Gastos de Ventas	-102,337	-168,581	66,244
- Gastos Administrativos	-756,987	-1,033,000	276,013
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<u>-311,896</u>	<u>-1,497,235</u>	<u>1,185,339</u>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>			
+ Ingresos Financieros.	140,496	415,516	-275,020
+ Ingresos Varios	517,674	139,242	378,431
- Gastos Financieros.	-1,756,443	-2,688,655	932,212
- Gastos Varios	-100,893	-292,750	191,858
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<u>-1,511,063</u>	<u>-3,923,882</u>	<u>2,412,819</u>
REI del Ejercicio	2,842,434	-1,352,405	4,194,839
<b>GANANC./PERD. DEL EJERCICIO</b>	<u>1,331,372</u>	<u>-5,276,287</u>	<u>6,607,659</u>

**ANEXO # 08****BALANCE GENERAL****(En Nuevos soles a Valores Ajustados)**

<b>ACTIVO</b>	<b>31-12-94</b>	<b>31-12-93</b>	<b>Variación</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y bancos	96,841	211,548	-114,707
Clientes	44,635	540,304	-495,669
Ctas. x cobrar socios y pers.	70,254	56,730	13,524
Ctas. x cobrar Diversas	258,085	193,926	64,159
Mercaderias	64,931	91,443	-26,512
Prod. Terminados	188,213	339,820	-151,607
Prod. En Proceso	227,666	196,079	31,587
Materias Primas	141,218	145,553	-4,335
Envases y Embalajes	57,522	67,343	-9,820
Suministros Divers.	182,840	303,354	-120,515
Existenc. Por recibir	1,215	0	1,215
Cargas diferidas	107,193	142,418	-35,225
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1,440,613</b>	<b>2,288,519</b>	<b>-847,906</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Valores	335,377	407,005	-71,627
Inmueb. Maq. y Equipo	11,211,326	13,342,317	-2,130,991
Cargas Diferidas	10,301	12,498	-2,197
Deprec. Acumulada	-6,448,858	-6,807,452	358,593
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>5,108,145</b>	<b>6,954,368</b>	<b>-1,846,223</b>
<b>Total Activo</b>	<b>6,548,759</b>	<b>9,242,887</b>	<b>-2,694,128</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y Bancos	319	153,265	-152,946
Tributos por Pagar	293,311	10,068	283,243
Remunerac. x Pagar	11,495	0	11,495
Proveedores	18,679	16,370	2,309
Cuestar por pagar divers.	773,407	3,327,088	-2,553,681
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1,097,210</b>	<b>3,506,791</b>	<b>-2,409,581</b>
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Cuentas por Pagar Divers.	3,030,251	2,520,719	509,532
Benef. Social de Trabajadores.	88,496	119,237	-30,741
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>3,118,746</b>	<b>2,639,956</b>	<b>478,790</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>4,215,957</b>	<b>6,146,747</b>	<b>-1,930,791</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
Capital Social	9,322,046	9,071,272	250,774
Capital Adicional	234,996	212,666	22,329
Reservas	510,179	469,943	40,236
Resultado Acumulado	-7,456,361	-7,989,113	532,752
Result. Del Ejercicio	-278,057	1,331,372	-1,609,428
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2,332,802</b>	<b>3,096,140</b>	<b>-763,338</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>6,548,759</b>	<b>9,242,887</b>	<b>-2,694,128</b>

**ANEXO # 09****ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS****POR FUNCION****(En Nuevos Soles, a Valores Ajustados)**

	<u>31-12-94</u>	<u>31-12-93</u>	<u>Variación</u>
<b>VENTAS</b>	6,590,533	3,657,453	2,933,080
- Costo de Ventas	-6,790,689	-3,110,026	-3,680,663
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>-200,156</b>	<b>547,428</b>	<b>-747,584</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
- Gastos de Ventas	-239,443	-102,337	-137,106
- Gastos Administrativos	-679,131	-756,987	77,857
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>-1,118,729</b>	<b>-311,896</b>	<b>-806,833</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>			
+ Ingresos Financieros.	82,876	140,496	-57,619
+ Ingresos Varios	692,017	517,674	174,343
- Gastos Financieros.	-331,131	-1,756,443	1,425,312
- Gastos Varios	-59,679	-100,893	41,214
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-734,646</b>	<b>-1,511,063</b>	<b>776,416</b>
REI del Ejercicio	456,589	2,842,434	-2,385,845
<b>GANANC./PERD. DEL EJERCICIO</b>	<b>-278,057</b>	<b>1,331,372</b>	<b>-1,609,428</b>

**ANEXO # 10****BALANCE GENERAL****(En Nuevos soles a Valores Ajustados)**

<b>ACTIVO</b>	<b>31-12-95</b>	<b>31-12-94</b>	<b>Variación</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y bancos	292,563	96,841	195,722
Clientes	948,981	44,635	904,346
Ctas. x cobrar socios y pers.	63,935	70,254	-6,319
Ctas. x cobrar Diversas	390,593	258,085	132,507
Mercaderías	62,334	64,931	-2,597
Prod. Terminados	401,781	188,213	213,568
Prod. En Proceso	91,950	227,666	-135,716
Materias Primas	387,755	141,218	246,537
Envases y Embalajes	108,792	57,522	51,269
Suministros Divers.	167,586	182,840	-15,254
Existenc. Por recibir	8,096	1,215	6,881
Cargas diferidas	0	107,193	-107,193
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,924,365</b>	<b>1,440,613</b>	<b>1,483,752</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Valores	394,633	335,377	59,256
Inmueb. Maq. y Equipo	11,372,247	11,211,326	160,921
Cargas Diferidas	192,090	10,301	181,789
Deprec. Acumulada	-7,122,839	-6,448,858	-673,981
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>4,836,131</b>	<b>5,108,145</b>	<b>-272,015</b>
<b>Total Activo</b>	<b>7,760,496</b>	<b>6,548,759</b>	<b>1,211,737</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y Bancos	0	319	-319
Tributos por Pagar	40,823	293,311	-252,487
Remunerac. x Pagar	0	11,495	-11,495
Proveedores	45,273	18,679	26,594
Cuestar por pagar divers.	1,792,492	773,407	1,019,085
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1,878,588</b>	<b>1,097,210</b>	<b>781,378</b>
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Cuentas por Pagar Divers.	3,659,154	3,030,251	628,904
Benef. Social de Trabajadores.	109,877	88,496	21,382
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>3,769,032</b>	<b>3,118,746</b>	<b>650,285</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>5,647,620</b>	<b>4,215,957</b>	<b>1,431,663</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
Capital Social	9,178,566	9,322,046	-143,480
Capital Adicional	231,381	234,996	-3,615
Reservas	502,330	510,179	-7,849
Resultado Acumulado	-7,615,427	-7,456,361	-159,065
Result. Del Ejercicio	-183,973	-278,057	94,084
<b>Total Patrimonio</b>	<b>2,112,876</b>	<b>2,332,802</b>	<b>-219,926</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>7,760,496</b>	<b>6,548,759</b>	<b>1,211,737</b>

**ANEXO # 11****ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS****POR FUNCION****(En Nuevos Soles, a Valores Ajustados)**

	<u>31-12-95</u>	<u>31-12-94</u>	<u>Variación</u>
<b>VENTAS</b>	9,310,656	6,590,533	2,720,123
- Costo de Ventas	-7,753,327	-6,790,689	-962,638
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>1,557,328</u>	<u>-200,156</u>	<u>1,757,484</u>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
- Gastos de Ventas	-819,035	-239,443	-579,593
- Gastos Administrativos	-1,238,632	-679,131	-559,501
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<u>-500,339</u>	<u>-1,118,729</u>	<u>618,390</u>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>			
+ Ingresos Financieros.	230,935	82,876	148,058
+ Ingresos Varios	427,133	692,017	-264,883
- Gastos Financieros.	-351,401	-331,131	-20,270
- Gastos Varios	-275,086	-59,679	-215,406
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<u>-468,758</u>	<u>-734,646</u>	<u>265,889</u>
REI del Ejercicio	284,784	456,589	-171,805
<b>GANANC./PERD. DEL EJERCICIO</b>	<u>-183,973</u>	<u>-278,057</u>	<u>94,084</u>

**ANEXO # 12****BALANCE GENERAL****(En Nuevos soles a Valores Ajustados)**

<b>ACTIVO</b>	<b>31-12-96</b>	<b>31-12-95</b>	<b>Variación</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y bancos	24,487	292,563	-268,075
Clientes	1,029,885	948,981	80,904
Ctas. x cobrar socios y pers.	97,173	63,935	33,238
Ctas. x cobrar Diversas	322,989	390,593	-67,604
Mercaderías	53,520	62,334	-8,814
Prod. Terminados	275,496	401,781	-126,286
Prod. En Proceso	54,837	91,950	-37,113
Materias Primas	138,168	387,755	-249,587
Envases y Embalajes	127,275	108,792	18,483
Suministros Divers.	142,306	167,586	-25,280
Existenc. Por recibir	6,135	8,096	-1,960
Cargas diferidas	185,233	0	185,233
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,457,505</b>	<b>2,924,365</b>	<b>-466,860</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Valores	403,016	394,633	8,383
Inmueb. Maq. y Equipo	16,265,359	11,372,247	4,893,112
Cargas Diferidas	866,058	192,090	673,968
Deprec. Acumulada	-7,916,164	-7,122,839	-793,325
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>9,618,269</b>	<b>4,836,131</b>	<b>4,782,138</b>
<b>Total Activo</b>	<b>12,075,774</b>	<b>7,760,496</b>	<b>4,315,278</b>
<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>			
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y Bancos	166,978	0	166,978
Tributos por Pagar	86,895	40,823	46,071
Remunerac. x Pagar	0	0	0
Proveedores	47,171	45,273	1,898
Cuestar por pagar divers.	971,575	1,792,492	-820,917
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1,272,618</b>	<b>1,878,588</b>	<b>-605,970</b>
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Cuentas por Pagar Divers.	2,811,176	3,659,154	-847,978
Benef. Social de Trabajadores.	0	109,877	-109,877
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>2,811,176</b>	<b>3,769,032</b>	<b>-957,855</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>4,083,795</b>	<b>5,647,620</b>	<b>-1,563,825</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
Capital Social	10,065,496	9,178,566	886,931
Capital Adicional	236,911	231,381	5,530
Reservas	5,065,614	502,330	4,563,284
Resultado Acumulado	-7,985,783	-7,615,427	-370,356
Result. Del Ejercicio	609,741	-183,973	793,715
<b>Total Patrimonio</b>	<b>7,991,979</b>	<b>2,112,876</b>	<b>5,879,103</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>12,075,774</b>	<b>7,760,496</b>	<b>4,315,278</b>

**ANEXO # 13****ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS**

POR FUNCION

(En Nuevos Soles, a Valores Ajustados)

	<u>31-12-96</u>	<u>31-12-95</u>	<u>Variación</u>
<b>VENTAS</b>	9,702,972	9,310,656	392,317
- Costo de Ventas	-8,201,535	-7,753,327	-448,207
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>1,501,438</u>	<u>1,557,328</u>	<u>-55,891</u>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
- Gastos de Ventas	-401,584	-819,035	417,452
- Gastos Administrativos	-1,665,907	-1,238,632	-427,275
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<u>-566,052</u>	<u>-500,339</u>	<u>-65,714</u>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>			
+ Ingresos Financieros.	306,583	230,935	75,648
+ Ingresos Varios	1,559,540	427,133	1,132,407
- Gastos Financieros.	-724,795	-351,401	-373,393
- Gastos Varios	-228,432	-275,086	46,653
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<u>346,844</u>	<u>-468,758</u>	<u>815,601</u>
REI del Ejercicio	<u>262,898</u>	<u>284,784</u>	<u>-21,887</u>
<b>GANANC./PERD. DEL EJERCICIO</b>	<u>609,741</u>	<u>-183,973</u>	<u>793,715</u>



**ANEXO # 14****BALANCE GENERAL****(En Nuevos soles a Valores Ajustados)**

<b>ACTIVO</b>	<b>31-12-97</b>	<b>31-12-96</b>	<b>Variación</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y bancos	17,297	24,487	-7,190
Clientes	831,766	1,029,885	-198,120
Ctas. x cobrar socios y pers.	297,149	97,173	199,976
Ctas. x cobrar Diversas	260,276	322,989	-62,713
Mercaderías	17,337	53,520	-36,183
Prod. Terminados	462,187	275,496	186,691
Prod. En Proceso	95,841	54,837	41,004
Materias Primas	40,770	138,168	-97,397
Envases y Embalajes	72,685	127,275	-54,590
Suministros Divers.	129,208	142,306	-13,098
Existenc. Por recibir	5,190	6,135	-945
Cargas diferidas	168,644	185,233	-16,588
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>2,398,351</b>	<b>2,457,505</b>	<b>-59,154</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Valores	379,639	403,016	-23,377
Inmueb. Maq. y Equipo	16,254,201	16,265,359	-11,158
Cargas Diferidas	681,342	866,058	-184,716
Deprec. Acumulada	-8,557,047	-7,916,164	-640,883
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>8,758,135</b>	<b>9,618,269</b>	<b>-860,134</b>
<b>Total Activo</b>	<b>11,156,486</b>	<b>12,075,774</b>	<b>-919,288</b>
<b><u>PASIVO Y PATRIMONIO</u></b>			
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y Bancos	93,595	166,978	-73,382
Tributos por Pagar	93,513	86,895	6,618
Remunerac. x Pagar	0	0	0
Proveedores	12,972	47,171	-34,199
Cuestar por pagar divers.	901,087	971,575	-70,488
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1,101,166</b>	<b>1,272,618</b>	<b>-171,452</b>
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Cuentas por Pagar Divers.	625,146	2,811,176	-2,186,030
Benef. Social de Trabajadores.	0	0	0
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>625,146</b>	<b>2,811,176</b>	<b>-2,186,030</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>1,726,313</b>	<b>4,083,795</b>	<b>-2,357,482</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
Capital Social	2,995,627	10,065,496	-7,069,869
Capital Adicional	1,009,868	236,911	772,958
Reservas	5,349,302	5,065,614	283,688
Resultado Acumulado	0	-7,985,783	7,985,783
Result. Del Ejercicio	75,376	609,741	-534,366
<b>Total Patrimonio</b>	<b>9,430,173</b>	<b>7,991,979</b>	<b>1,438,194</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>11,156,486</b>	<b>12,075,774</b>	<b>-919,288</b>

**ANEXO # 15****ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS****POR FUNCION****(En Nuevos Soles, a Valores Ajustados)**

	<u>31-12-97</u>	<u>31-12-96</u>	<u>Variación</u>
<b>VENTAS</b>	16,561,833	9,702,972	6,858,860
- Costo de Ventas	-14,607,494	-8,201,535	-6,405,959
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,954,339</b>	<b>1,501,438</b>	<b>452,901</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
- Gastos de Ventas	-650,881	-401,584	-249,297
- Gastos Administrativos	-2,075,894	-1,665,907	-409,987
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>-772,436</b>	<b>-566,052</b>	<b>-206,383</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>			
+ Ingresos Financieros.	191,227	306,583	-115,356
+ Ingresos Varios	308,485	1,559,540	-1,251,055
- Gastos Financieros.	-350,531	-724,795	374,264
- Gastos Varios	-214,543	-228,432	13,889
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>-837,797</b>	<b>346,844</b>	<b>-1,184,641</b>
REI del Ejercicio	913,173	262,898	650,275
<b>GANANC./PERD. DEL EJERCICIO</b>	<b>75,376</b>	<b>609,741</b>	<b>-534,366</b>

**ANEXO # 16****BALANCE GENERAL****(En Nuevos soles a Valores Ajustados)**

<b>ACTIVO</b>	<b>31-12-98</b>	<b>31-12-97</b>	<b>Variación</b>
<b><u>ACTIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y bancos	12,238	17,297	-5,059
Clientes	301,318	831,766	-530,447
Ctas. x cobrar socios y pers.	289,585	297,149	-7,564
Ctas. x cobrar Diversas	472,342	260,276	212,066
Mercaderías	31,142	17,337	13,804
Prod. Terminados	28,498	462,187	-433,689
Prod. En Proceso	34,625	95,841	-61,215
Materias Primas	25,741	40,770	-15,029
Envases y Embalajes	50,685	72,685	-22,000
Suministros Divers.	151,676	129,208	22,468
Existenc. Por recibir	6,073	5,190	883
Cargas diferidas	156,437	168,644	-12,208
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>1,560,361</b>	<b>2,398,351</b>	<b>-837,990</b>
<b><u>ACTIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Valores	390,679	379,639	11,040
Inmueb. Maq. y Equipo	17,071,671	16,254,201	817,470
Cargas Diferidas	616,327	681,342	-65,015
Deprec. Acumulada	-9,309,113	-8,557,047	-752,066
<b>Total Activo no Corriente</b>	<b>8,769,565</b>	<b>8,758,135</b>	<b>11,430</b>
<b>Total Activo</b>	<b>10,329,926</b>	<b>11,156,486</b>	<b>-826,560</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b><u>PASIVO CORRIENTE</u></b>			
Caja y Bancos	76,826	93,595	-16,769
Tributos por Pagar	143,919	93,513	50,406
Remunerac. x Pagar	9,306	0	9,306
Proveedores	41,490	12,972	28,519
Cuestar por pagar divers.	464,421	901,087	-436,666
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>735,962</b>	<b>1,101,166</b>	<b>-365,205</b>
<b><u>PASIVO NO CORRIENTE</u></b>			
Cuentas por Pagar Divers.	0	625,146	-625,146
Benef. Social de Trabajadores.	0	0	0
<b>Total Pasivo no Corriente</b>	<b>0</b>	<b>625,146</b>	<b>-625,146</b>
<b>Total Pasivo</b>	<b>735,962</b>	<b>1,726,313</b>	<b>-990,351</b>
<b><u>PATRIMONIO</u></b>			
Capital Social	2,915,839	2,995,627	-79,788
Capital Adicional	1,024,295	1,009,868	14,427
Reservas	5,599,933	5,349,302	250,631
Resultado Acumulado	0	0	0
Result. Del Ejercicio	53,898	75,376	-21,478
<b>Total Patrimonio</b>	<b>9,593,964</b>	<b>9,430,173</b>	<b>163,791</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>10,329,926</b>	<b>11,156,486</b>	<b>-826,560</b>

**ANEXO # 17****ESTADO DE GANACIAS Y PERDIDAS**

POR FUNCION

(En Nuevos Soles, a Valores Ajustados)

	<u>31-12-98</u>	<u>31-12-97</u>	<u>Variación</u>
<b>VENTAS</b>	11,322,182	16,561,833	-5,239,650
- Costo de Ventas	-10,104,491	-14,607,494	4,503,003
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>1,217,691</b>	<b>1,954,339</b>	<b>-736,648</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN</b>			
- Gastos de Ventas	-720,426	-650,881	-69,545
- Gastos Administrativos	-1,468,242	-2,075,894	607,652
<b>RESULTADO DE OPERACIÓN</b>	<b>-970,976</b>	<b>-772,436</b>	<b>-198,541</b>
<b>OTROS INGRESOS Y GASTOS</b>			
+ Ingresos Financieros.	208,045	191,227	16,817
+ Ingresos Varios	1,555,462	308,485	1,246,977
- Gastos Financieros.	-496,126	-350,531	-145,595
- Gastos Varios	-246,931	-214,543	-32,388
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>49,474</b>	<b>-837,797</b>	<b>887,271</b>
REI del Ejercicio	4,424	913,173	-908,749
<b>GANANC./PERD. DEL EJERCICIO</b>	<b>53,898</b>	<b>75,376</b>	<b>-21,478</b>

**ANEXO # 18**

**COSTO DE MANO DE OBRA UTILIZADA EN LA PLANTA AÑOS ( 1992 - 1998 )**  
**(VALORES AJUSTADOS)**

DETALLE	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998
Mano de Obra Directa	39,442	28,221	28,463	38,820	64,709	73,391	69,016
Mano de Obra Indirecta	46,232	25,633	51,276	65,346	85,989	81,961	89,280
Cargas Sociales.	29,148	15,210	19,407	37,536	49,892	37,840	28,092
C.T.S.	14,891	12,198	27,830	33,440	16,043	19,359	18,089
Otros.	50,518	28,572	60,207	47,601	72,713	52,755	44,844
<b>TOTAL</b>	<b>180,231</b>	<b>109,834</b>	<b>187,183</b>	<b>222,744</b>	<b>289,346</b>	<b>265,305</b>	<b>249,321</b>
Incremento Anual		-70,397	77,350	35,561	66,602	-24,042	-15,984
Increm. Porcentual Anual		-39.06%	70.42%	19.00%	29.90%	-8.31%	-6.02%
Porcentaje Acumulado							138.33%
<u>Inflación</u>	56.70%	39.48%	15.38%	10.23%	11.84%	6.46%	6.01%
Acumulado							146.10%
Costo Mano Obra Directa.	39,442	28,221	28,463	38,820	64,709	73,391	69,016
Dif.Porcentual		-28.45%	0.86%	36.39%	66.69%	13.42%	-5.96%
Costo Mano Obra - Otros	140,789	81,613	158,720	183,924	224,637	191,914	180,305
Dif.Porcentual		-42.03%	94.48%	15.88%	22.14%	-14.57%	-6.05%
							74.98%
Proceso Cacao en Kls.	751,590	547,511	954,834	1,002,733	947,366	1,272,378	991,368
		-27.15%	74.40%	5.02%	-5.52%	34.31%	-22.09%
<u>Numero de Trabajadores</u>							
En Producción M.O.D.	15	7	7	7	7	7	6
En Planta M.O.I.	8	12	11	9	7	7	3
Total Trabajadores	23	19	18	16	14	14	9
		-17.39%	-5.26%	-11.11%	-12.50%	0.00%	-35.71%

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO A LOS AGRICULTORES DE CACAO PARA DEMOSTRAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO SOCIO-ECONOMICO DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO LTDA.**

A continuación presentamos un conjunto de preguntas con varias opciones; escoja Ud. la respuesta adecuada y coloque una X en la letra correspondiente.

**A) DATOS GENERALES DEL PRODUCTOR**

Area total de su parcela. .... Area de parcela de cacao. ....  
Lugar donde vive. ....  
Grado de Instrucción. .... Estado Civil. ....  
Cuantas personas integran su grupo familiar (Esposa, hijos, parientes.) ....  
Cuantas personas familiares trabajan con Ud. ....

**B) DATOS TECNICOS.**

1) ¿Recibe Asesoría Técnica? SI ( ) NO ( ), Si recibe asesoría ¿que entidades lo hacen?

- a) Ministerio Agricultura ( ) b) Coop. Naranjillo ( ) c) PEAH ( )  
d) Programa NN.UU. ( ) e) Contradrogas ( ) f) Otros ( ) .....

2) ¿Cada que tiempo recibe asesoría?

- a) Diario ( ) b) Semanal ( ) c) Quincenal ( ) d) Mensual ( )  
e) Trimestral ( ) f) Semestral ( ) g) Anual ( )

3) ¿Cómo Califica la labor de los Extencionistas o técnicos?

- a) Buena ( ) b) Regular ( ) c) Mala ( )

- ¿Por qué?.....

4) Para el cultivo de su cacao hace uso de:

- a) Maquinaria y Equipo ( ) b) Fertilizantes ( ) c) Pesticidas ( )  
d) Semillas mejoradas ( ) e) Otros ( ) .....

5) Adicional al cacao. ¿Qué otros cultivos realiza?

- a) Café ( ) b) Coca ( ) c) Té ( ) d) Maíz ( ) e) Plátano ( )  
f) Yuca ( ) g) Naranja ( ) h) Otros ( ) .....

**C) DATOS ECONOMICOS.**

- 6) ¿Cómo distribuye sus ingresos económicos? 100%  
a) En Alimentación ( ) b) En vestimenta ( ) c) En educación ( )  
d) En vivienda e) En Peones f) Otros ( ) .....
- 7) ¿Cree Ud. que el cultivo de cacao le es rentable. SI ( ) NO ( )
- 8) Si no es rentable el cacao ¿Por qué sigue cultivando?  
a) Por ser cultivo fijo ( ) b) Por costumbre ( ) c) Para sobrevivir ( )  
d) Por que cree que va mejorar el precio ( ) e) Otros ( ) .....
- 9) ¿Cuál cree Ud. que son los problemas que afectan al cultivo de cacao?  
a) Bajos precios en el mercado ( ) b) Competencia con el cultivo de coca ( )  
c) Precio elevados de los insumos ( ) d) Escasa mano de obra ( )  
e) Enfermedades ( ) f) Otros ( ) .....
- 11) ¿A quienes vende su cacao?  
a) Directamente a la Cooperativa ( ) b) Centro de Acopio de la Coop. ( )  
c) Acopiadores ( ) d) Intermediarios ( ) e) Comerciantes ( )  
f) Otros ( ) .....
- 12) ¿A aumentado o disminuido el área de su cultivo de cacao.  
Aumentado ( ) Disminuido ( )

**D) DATOS EMPRESARIALES.**

- 13) ¿Qué beneficio recibe como socio de la Cooperativa?  
a) Reintegros ( ) b) Préstamos ( ) c) Asistencia Técnica ( )  
d) Servicio de Hospedaje ( ) e) Otros ( ) .....
- 14) ¿En que condiciones cree Ud. en que se encuentra la Cooperativa?  
a) Buena ( ) b) Regular ( ) c) Mala ( )  
¿Por qué?.....
- 15) ¿Conoce Ud. la situación social y económica de la Cooperativa? SI ( ) NO ( )  
Si su respuesta es afirmativa explique brevemente. ....  
.....  
.....

16) ¿Hace que tiempo no recibe información económica de la Cooperativa?.....

17) ¿Conoce UD a los representantes y funcionarios de la Cooperativa?.

- a) Al Delegado de su Sector SI ( ) NO ( )
- b) Al Presidente de Consejo de Administración SI ( ) NO ( )
- c) Al Presidente de Consejo de Vigilancia SI ( ) NO ( )
- d) Otros Directivos . SI ( ) NO ( ) .....
- e) Al Gerente General SI ( ) NO ( )
- f) Al Sub Gerente de Planta Industrial Si ( ) NO ( )
- g) Al Encargado de la Gerencia Técnica SI ( ) NO ( )
- h) Al Contador General SI ( ) NO ( )

18) ¿Está Ud. de acuerdo a aportar \$12.00 Dólares Anuales? SI ( ) NO ( )

19) Si la Asamblea de Delegados toma un acuerdo de aumentar las aportaciones en un 100%, ¿estaría dispuesto a efectuar dicha aportación? SI ( ) NO ( )

Si su respuesta es negativa Explique por que.

.....  
.....

**E) DATOS COMPLEMENTARIOS.**

20) La zona donde vive cuenta con:

- a) Escuelas ( ) b) Posta Médica ( ) c) servicios de Agua y desagüe ( )
- d) Energía Eléctrica ( ) e) Parques ( ) f) Otros ( ) .....

21) ¿Ha pensado alguna vez trasladarse a vivir en la ciudad? SI ( ) NO ( )

Si su respuesta es afirmativa, que motivos tiene.

- a) Mejoras condiciones de vida ( ) b) Mayor fuente de trabajo ( )
- c) Mayor acceso de servicios, educación, transporte, sanitarios, etc. ( )
- d) Atracción de la ciudad ( ) e) Otros .....



**ANEXO Nro. 20**

**CUESTIONARIO DE ENCUESTA APLICADO A LOS TRABAJADORES DE LA PLANTA INDUSTRIAL, PARA DEMOSTRAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO SOCIO-ECONOMICO DE LA COOP. AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO LTDA.**

A continuación presentamos un conjunto de preguntas con varias opciones; escoja Ud. la respuesta adecuada y coloque una X en la letra correspondiente.

**A) DATOS GENERALES**

- 1) ¿Cuántos años trabaja en la Cooperativa? .....
- 2) ¿Qué puesto o cargo ocupa actualmente? .....
- 3) ¿En que otros puestos a trabajado?  
a) ..... b) .....  
c) ..... d) .....
- 4) ¿Qué grado de instrucción tiene?  
a) Primaria ( ) b) Secundaria ( ) c) Superior ( )
- 5) Estudios técnicos realizados.  
a) ..... b) .....
- 6) Cursos de capacitación recibidos.  
a) ..... b) .....  
c) ..... d) .....
- 7) ¿Cuándo fue la última vez que se capacitó? .....
- 8) ¿Cuánto es su salario promedio mensual aproximadamente?  
a) Entre S/. 300 y 500 ( ) b) Entre S/. 500 y 800 ( ) c) Entre S/ 800 y 1 000.( )  
d) Entre S/. 1 000 y 1 300 ( ) e) Entre S/. 1 300 a 1 500 f) Mas de S/. 1 500 ( )
- 9) ¿Cuantas personas conforman su grupo familiar? (Entre Esposa, Hijos, Otros parientes).  
a) Entre 1 y 3 ( ) b) Entre 3 y 6 ( ) c) Entre 6 y 9 ( ) d) Mas de 9 ( )

10) ¿Cuenta con Vivienda propia? SI ( ) NO ( ).

11) ¿Cuenta con vehículo de transporte? SI ( ) NO ( )

a) Automóvil ( ) b) Motocicleta ( ) c) Bicicleta ( ) d) Otros ( ) .....

12) ¿Goza de los siguientes servicios?

a) Luz ( ) b) Agua ( ) c) Teléfono ( ) d) Cable Mágico e) Otros ( ) .....

13) ¿Que concepto tiene Ud. de la Planta industrial?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

14) ¿Cuál cree Ud. que pueden ser los problemas que viene atravesando la Empresa? .

a) Económicos ( ) b) Administrativos ( ) c) Político ( ) d) Dirigencial ( )

e) Gerencial ( ) f) Nivel del Personal ( ) g) Nivel de Producción ( )

h) Marketing y ventas ( ) i) Otros ( ) .....

15) Si ha tomado alguna alternativa especifique por que.

.....  
.....  
.....  
.....

**ANEXO Nro. 21**

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA AL ING. TOMISLAVO ZECEVICH ACOSTA GERENTE GENERAL DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO LTDA. PARA DEMOSTRAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO SOCIO-ECONOMICO DE LA EMPRESA.**

- 01) *¿Cómo se encuentra en estos momentos la situación económica de la Cooperativa?*
- 02) *Durante estos últimos 5 años ¿Cuál a sido el nivel de producción de cacao, sé ha alcanzado las proyecciones establecidas?*
- 03) *¿El sistema de costos que se emplea para determinar el proceso de producción es adecuado?*
- 04) *¿El sistema empleado, cumple con informar oportunamente el resultado del proceso?*
- 05) *En comparación a los años anteriores ¿cómo ve la parte productiva del cacao en la zona del Alto Huallaga cree Ud. que a mejorado o ha empeorado? ¿Por qué?*
- 06) *En estos últimos años las mermas por humedad han tenido un incremento relativo en la compra de cacao ¿Cuáles son las causas de dicho incremento? ¿Por qué la compra de cacao con elevada humedad?*
- 07) *En cuanto al aspecto financiero ¿cuáles son los problemas que existen para obtener créditos que le permita financiar la compra de materia prima?*
- 08) *En el año de 1995 cuando Ud. asume la gerencia General, las deudas con los Bancos y entidades gubernamentales como la Sunat y la Municipalidad eran elevadas. ¿Por qué sucedieron estas deudas?*
- 09) *¿Cuál es la política de precios que se aplica en la compra del cacao en cuanto a precios y reintegros?*
- 10) *En referencia a los asociados, ¿Ud. cree que los socios están cumpliendo, en efectuar sus entregas de sus productos a la Cooperativa?*
- 11) *¿Cuales son los problemas mas frecuentes que aquejan los socios?*

- 12) *En estos últimos años las mermas por humedad han tenido un incremento relativo en la compra de cacao ¿Qué nos puede decir al respecto?*
- 13) *En cuanto a los derivados de cacao ¿Cuál son las condiciones que se tiene que cumplir para exportar productos, y cual es el nivel de exportación de la Cooperativa?*
- 14) *¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se tiene la empresa para efectuar exportación de su producto?*
- 15) *Su opinión y comentario final para mejorar la situación económica de la Cooperativa.*

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA A ING. AUREA ALEGRIA GUEVARA GERENTE DE PLANTA INDUSTRIAL DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO LTDA. PARA DEMOSTRAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO SOCIO-ECONOMICO DE LA EMPRESA.**

- 1) *¿Cuáles son los problemas mas frecuentes que tiene la planta para cumplir eficientemente con el proceso de producción?*
- 2) *¿Cree Ud. que los costos de producción son reales o pueden darse valorizaciones de sobrecostos o subvaluación?.*
- 3) *¿Cuál cree Ud. que son los factores que intervienen en los sobrecostos de producción de cacao?*
- 4) *¿Cuál es su capacidad máxima y mínima de producción de la planta industrial?*
- 5) *¿Cuales son los factores que limitan la utilización máxima de producción?*
- 6) *En comparación a los años anteriores ¿cómo ve la calidad del cacao en la zona del Alto Huallaga cree Ud. que a mejorado o ha empeorado? ¿Por Que?*
- 7) *¿Cómo afecta en el costo de producción el incremento de la humedad del cacao?*
- 8) *En cuanto a la mano de obra directa ¿cuál es el sistema de control que se emplea?*
- 9) *La producción en estos últimos años a tenido un proceso relativamente consecutivo. ¿Cómo se explica Ud. que con pocos trabajadores actuales se mantiene una labor continua en comparación a los otros años que se tenía más personal que ahora?*
- 10) *En cuanto a los productos terminados. ¿A que se debe que durante varios años los envases y la presentación de los productos, han tenido variaciones continuas?.*
- 11) *En cuanto a la parte del manejo administrativo de la Planta, ¿Cómo se canaliza las políticas a aplicarse en el manejo de la parte productiva?.*

12) *¿Los planes y programas, se vienen cumpliendo de acuerdo a las proyecciones de producción? ¿Por qué?*

13) *¿Cuál cree Ud. que son los factores que le impiden cumplir con estos programas?*

14) *¿Cuál sería su comentario final y su recomendación para mejorar la situación del proceso de producción del cacao?*

**A N E X O Nro. 23**

**CUESTIONARIO DE ENTREVISTA AL ING. EMILIO RIOS VASQUEZ GERENTE TECNICO AGRICOLA DE LA COOPERATIVA AGRARIA INDUSTRIAL NARANJILLO LTDA. PARA DEMOSTRAR LOS FACTORES QUE INCIDEN EN EL DESARROLLO SOCIO-ECONOMICO DE LA EMPRESA.**

- 1) *¿Cuáles son los objetivos que persigue la Gerencia Técnica?*
- 2) *¿Cuáles son los planes y proyección para el presente año?*
- 3) *En cuanto al asesoramiento a los agricultores ¿Cómo se viene desarrollando estos programas y que porcentaje de avances se tiene?*
- 4) *¿Cuáles son sus limitaciones para cumplir dichos programas?. ¿En que porcentaje cree Ud. que no se pueda cumplir?*
- 5) *¿Cuál es la causa de que el agricultor prefiere cultivar la coca y no los productos alternativos como el cacao, café, y otros?.*
- 6) *¿El agricultor recibe algún beneficio de parte de gobierno, como créditos agrícolas, subvención por sus productos, apoyo con herramientas, apoyo técnico etc.?*
- 7) *¿De que manera se podría solucionar el problema de la poca producción?.*
- 8) *En cuanto a la Moniliasis. ¿Crees Ud. que este problema ya a sido resuelto al 100%?.*
- 9) *Cual sería tus comentarios y tus consejos para mejorar la situación de agro en la zona del Alto Huallaga*