

**UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA  
NUEVOS TIEMPOS, NUEVAS IDEAS**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**

**TESIS**

**LAS LIMITACIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, LAS  
CONDICIONES LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA  
RENTABILIDAD EMPRESARIAL DE EDITORA PERÚ SA,  
PERÍODO 2012-2015**

**PRESENTADO POR:**

**SERGIO ANTONIO JORDAN DE VIVERO**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESOR: DR. JULIO FIDEL PRÍNCIPE LÓPEZ**

**2017**

## **DEDICATORIAS:**

*A Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.*

*A mi padre Luis Hernán, le dedico todo mi esfuerzo y trabajo puesto para la realización de este trabajo.*

*A mi madre Juana María, por ser el pilar más importante y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.*

*A Rosa, mi querida esposa, por ser como es, apoyándome y alentándome a lo largo de mis estudios siempre dispuesta a escucharme y ayudarme en cualquier momento.*

*A mis hijas, Rosita y Carolina, la inspiración constante de mi vida.*

## **AGRADECIMIENTOS:**

*A las autoridades de la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega por permitir mis estudios de Post Grado y por los conocimientos que fueron impartidos.*

## ÍNDICE

|   |             |
|---|-------------|
| <b>CARÁTULA</b>   | <b>i</b>    |
| <b>DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS</b>                             | <b>ii</b>   |
| <b>ÍNDICE</b>   | <b>iii</b>  |
| <b>RESUMEN</b>  | <b>vi</b>   |
| <b>ABSTRACT</b>   | <b>vii</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN</b>   | <b>viii</b> |
| <b>Capítulo I: Fundamentos Teóricos</b>                           | <b>1</b>    |
| 1.1 Marco Histórico   | 1           |
| 1.2 Marco Teórico   | 2           |
| 1.3 Marco Filosófico  | 61          |
| 1.4 Marco Legal   | 63          |
| 1.5 Investigaciones   | 64          |
| 1.6 Marco conceptual  | 68          |
| <b>Capítulo II: El Problema, objetivos, hipótesis y variables</b> | <b>75</b>   |
| <b>2.1. Planteamiento del problema</b>                            | <b>75</b>   |
| 2.1.1 Descripción de la realidad problemática                     | 75          |
| 2.1.2 Definición del problema                                     | 76          |
| 2.1.2.1 Problema General  | 76          |
| 2.1.2.2 Problemas Específicos                                     | 76          |
| <b>2.2 Finalidad y Objetivos de la investigación</b>              | <b>77</b>   |
| 2.2.1 Finalidad   | 77          |
| 2.2.2 Objetivos: General y específicos                            | 77          |
| 2.2.2.1 Objetivo General  | 77          |

|                      |  |            |
|----------------------|--|------------|
| 2.2.2.2              | Objetivos Específicos                                | 78         |
| 2.2.3                | Delimitación del estudio                             | 79         |
| 2.2.4                | Justificación e Importancia del estudio              | 79         |
| <b>2.3</b>           | <b>Hipótesis y variables</b>                         | <b>79</b>  |
| 2.3.1                | Supuestos teóricos                                   | 79         |
| 2.3.2                | Hipótesis principal y específicas                    | 81         |
| 2.3.2.1              | Hipótesis Principal                                  | 81         |
| 2.3.2.2              | Hipótesis Específicas                                | 81         |
| 2.3.3                | Las variables e indicadores                          | 82         |
| <b>Capítulo III:</b> | <b>Método, técnica e instrumentos</b>                | <b>84</b>  |
| 3.1                  | Población y muestra                                  | 84         |
| 3.1.1                | Población  | 84         |
| 3.1.2                | Muestra  | 84         |
| 3.2                  | Tipo, Nivel, Método y Diseño utilizado en el estudio | 84         |
| 3.3                  | Técnicas e instrumentos de recolección de datos.     | 85         |
| 3.4                  | Procesamiento de datos.                              | 86         |
| <b>Capítulo IV:</b>  | <b>Presentación y Análisis de los Resultados</b>     | <b>87</b>  |
| 4.1                  | Presentación de resultados.                          | 87         |
| 4.2                  | Contrastación de Hipótesis                           | 114        |
| 4.3                  | Discusión de resultados                              | 122        |
| <b>Capítulo V:</b>   | <b>Conclusiones y Recomendaciones</b>                | <b>130</b> |
| 5.1                  | Conclusiones   | 130        |
| 5.2                  | Recomendaciones                                      | 132        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>BIBLIOGRAFÍA</b>                                    | <b>134</b> |
| <b>ANEXOS</b>  | <b>137</b> |
| Anexo N°1.- Instrumento de Recolección de Datos        | 137        |
| Anexo N°2. - Matriz de coherencia interna              | 143        |
| Anexo N°3.- Estados Financieros EDITORA PERÚ 2012-2015 | 144        |

## RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo, determinar en qué medida las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

Respecto a los aspectos metodológicos del trabajo, el tipo de investigación fue el aplicado y el nivel descriptivo y explicativo.

La población estuvo conformada por los 350 trabajadores de EDITORA PERÚ SA.

El tamaño de la muestra fue de 183 trabajadores de EDITORA PERÚ SA.

Se procedió a analizar los resultados y se realizó la contrastación de hipótesis, utilizando la prueba estadística conocida como coeficiente de correlación de SPEARMAN, debido a que las variables de estudio son cualitativas.

Finalmente, se pudo determinar que las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

**Palabras Claves:** Gestión, gestión administrativa, planificación, condiciones laborales, rentabilidad empresarial.

## ABSTRACT

The objective of this research was to determine the extent to which the limitations of administrative management and working conditions influence the business profitability of Editora Perú SA for the period 2012-2015.

Regarding the methodological aspects of the work, the type of research was the applied and explicative and descriptive level.

The population was conformed by the 350 workers of EDITORA PERÚ SA.

.

The sample size was 183 workers of EDITORA PERÚ SA.

The results were analyzed and the hypothesis test was performed, using the statistical test known as the correlation coefficient of SPEARMAN, because the study variables are qualitative.

Finally, it was possible to determine that the limitations of administrative management and working conditions adversely affect the business profitability of Editora Perú SA, period 2012-2015.

**Key Words:** Management, administrative management, planification, working conditions, business profitability.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos 25 años, el fenómeno de la globalización ha obligado a las organizaciones a ser cada vez más competitivas para poder defenderse de sus competidores, así como adaptarse al constante desarrollo acelerado de la tecnología.

Las empresas y sus individuos se ven impulsados a desarrollar procesos gerenciales cada vez más eficaces y eficientes, para permitir que las empresas mejoren su rentabilidad empresarial.

Es por esta razón, que la presente investigación, pretende determinar en qué medida las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

El presente trabajo fue estructurado en una serie secuencial de capítulos, estableciéndose así en el primero de ellos los fundamentos teóricos, donde se incluyen los antecedentes de la investigación, marco teórico, así como el marco conceptual correspondiente.

El segundo capítulo, que se titula el problema de la investigación, abarcó la descripción de la realidad problemática, delimitación de la investigación y planteamiento del problema, así como los objetivos, hipótesis y las variables e indicadores, luego concluyéndose con la justificación e importancia del estudio.

En el tercer capítulo se muestra la metodología empleada, comprendiendo la misma el tipo y diseño, población y muestra, así como la técnica e instrumento de recolección de datos y las técnicas de procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo, titulado presentación y análisis de resultados, se consideró la presentación de resultados, discusión de resultados y la contrastación de la hipótesis.



Finalmente, en el quinto y último capítulo, se seleccionaron las conclusiones y recomendaciones que a juicio del investigador son consideradas las más relevantes en el presente trabajo de investigación.

# CAPÍTULO I

## FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **1.1 Marco Histórico**

EDITORIA PERU inicia sus operaciones el 12 de febrero de 1976, con el establecimiento del Primer Directorio; de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley N° 21420, Ley Orgánica de la Empresa. Dicha disposición establecía que Editora Perú asumía las actividades de Editora La Crónica y Variedades S.A., de Empresa Editora del Diario Oficial El Peruano y de Editorial Virú S.A.; con la finalidad de editar los diarios La Crónica, La Tercera y el Diario Oficial El Peruano. Además, encargarse de la impresión de libros, revistas, folletos y toda clase de publicaciones con el fin de incentivar y difundir la cultura a escala nacional.

Mediante el Decreto Legislativo N° 181, del 12 de junio de 1981, EDITORA PERÚ se constituye en una empresa estatal de derecho privado, organizada como una sociedad anónima, siendo su razón social Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A.

Como tal rige por la Ley N° 27170, Ley de creación de FONAFE, Decreto Legislativo 1031, su reglamento aprobado por DS 176-2012-EF, por las directivas que emite anualmente el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE) del Ministerio de Economía y Finanzas, por las normas de control que específicamente dicta la Contraloría General de la República y, supletoriamente, por la Ley de Sociedades.

El campo de acción de EDITORA PERÚ incluye la realización de toda clase de actividades relativas a la difusión oportuna de la información legal y oficial, al procesamiento y difusión de noticias, así como aquellas actividades productivas, comercializadoras y de servicios vinculados a la educación, la cultura y las noticias.

Actualmente EDITORA PERÚ cuenta con tres grandes líneas de negocio: el Diario Oficial El Peruano, la Agencia Peruana de Noticias ANDINA y la línea de Servicios Editoriales y Gráficos - SEGRAF - acorde con la política de

modernización del Estado, constituyéndose actualmente como una empresa moderna, con una gestión orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes y con líneas de trabajo muy claras, señaladas en un plan de desarrollo estratégico.

## **1.2 Marco Teórico**

### **1.2.1 Gestión Administrativa**

Respecto a la Gestión Administrativa, el Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín Administratio – ONIS).

Esta definición es un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en prever, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

Según el autor George Terry, refiere que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

De acuerdo a los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con el uso de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son:

- Planeación
  
- Organización
  
- Dirección
  
- Control

A continuación, definiremos cada uno de ellos:

**Planeación:**

Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

**Organización:**

Organizar es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Dirección:**

Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

## **Control:**

Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

### **1.2.2 Administración**

Según el autor brasileño **Idalberto Chiavenato** (1999), refiere que la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Esto implica la planeación, la organización (estructural), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.

De acuerdo a **Chiavenato (1999)**. En su libro *Introducción A La Teoría General De La Administración* dice:

A comienzos del siglo XX dos ingenieros desarrollaron trabajos pioneros sobre la administración. El estadounidense Frederick Winslow Taylor, desarrollo la llamada escuela de la **administración científica**, que se preocupaba por aumentar la eficacia de la empresa inicialmente, a través de la racionalización del trabajo del obrero. La preocupación básica se centraba en incrementar la productividad de la empresa mediante el aumento de la eficiencia en el nivel operacional, esto es, el nivel de los obreros.

Es por esto el énfasis en el análisis y en la división del trabajo del obrero, puesto que las funciones del cargo y de quien desempeña, constituye la unidad fundamental de la organización. Existen algunos aspectos principales en la organización racional del trabajo como son: análisis del trabajo y estudio de los

tiempos y movimientos, estudio de la fatiga humana, división del trabajo y especialización del obrero, diseño de cargos y tareas, incentivos salariales y premios por producción.

Concepto de homo-económicas (hombre económico), condiciones ambientales de trabajo, como iluminación, comodidad y otros, racionalidad del trabajo, estandarización de métodos y de máquinas, supervisión funcional.

En 1916 surge en Francia la llamada teoría **clásica de la administración** hace énfasis en la estructura que debe tener la organización para lograr la eficiencia. Fayol se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de administración (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados principios generales de administración como procedimientos universales (autoridad y responsabilidad, disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación de los intereses individuales a los intereses generales, remuneración del personal, centralización, jerarquía, orden, equidad, estabilidad del personal, iniciativa y espíritu de equipo) aplicables en cualquier tipo de organización o empresa.

**La teoría neoclásica** surgió con el crecimiento exagerado de las organizaciones. Una de las respuestas que buscó fue dar la relacionada con el dilema de centralización versus la descentralización. Buena parte del trabajo de los neoclásicos está orientado hacia los factores que conducen a la decisión de descentralizar, así como ventajas y desventajas que produce esta descentralización.

La teoría neoclásica enfatiza en las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control. En conjunto, esas funciones administrativas forman el proceso administrativo.

La planeación es la función administrativa que determina los objetivos con anticipación, y que debe hacerse para alcanzarlos. Así, el establecimiento de

objetivos es el primer paso de la planeación. La organización es la función administrativa que agrupa las actividades necesarias para realizar lo planeado.

Esta puede darse en tres niveles: global (diseño organizacional), departamental (diseño por departamentos) y operacional (diseño de cargos y tareas). La dirección es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de las personas en función de los objetivos por lograr.

Es una actividad de comunicación, motivación y liderazgo. Esta se puede dar a tres niveles: Global (dirección), departamental (gerencia), y operacional (supervisión). El control es la función administrativa que busca asegurar que lo planeado, organizado y dirigido cumplió realmente con los objetivos previstos. El control está constituido por cuatro fases: establecimiento de criterios o estándares, observación de desempeño, comparación de desempeño frente a los estándares establecidos y acción correctiva para eliminar desviaciones o variaciones.

**El enfoque humanístico** promueve una verdadera revolución conceptual en la teoría administrativa. Antes el énfasis se hacía en la tarea (administración científica) y en la estructura organizacional (administración clásica). En el enfoque humanístico la preocupación por la máquina y el método de trabajo, por la organización formal y los principios de administración aplicables a los aspectos organizacionales ceden la prioridad a la preocupación por el hombre y el grupo social: de los aspectos técnicos y formales se pasa a los aspectos psicológicos y sociológicos.

El enfoque humanístico aparece en los Estados Unidos en la década de los años treinta. Su desarrollo fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología y de manera especial la psicología de trabajo. Esta se orientó en dos aspectos básicos.

Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo. El objetivo de la psicología de trabajo era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante y la selección científica de los empleados basada en esas características.

Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo, y el estudio de los accidentes y la fatiga.

Adaptación del trabajo al trabajador. Esta etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo por lo menos teoría. Los temas predominantes en esta etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización.

En 1954 aparece la **administración por objetivos (APO)** y Peter F. Drucker fue considerado como el creador de este tipo de administración. El APO, es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad de cada gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un método que el gerente general y el gerente de área utilizan para definir conjuntamente las metas y especificar las responsabilidades de cada posición en función de los resultados esperados. APO, presenta las siguientes características principales.

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente general y el gerente de área.
- Establecimiento de objetivos para cada departamento.
- Interrelación de los objetivos departamentales
- Énfasis en la mediación y el control de los resultados



- Evaluación, revisión y modificación continua de los planes.
- Participación activa de los ejecutivos
- Apoyo constante del staff.

**La burocracia** es una forma de organización que se basa en la racionalidad, es decir, la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con el fin de garantizar la máxima eficiencia posible en la consecución de esos objetivos. Según la concepción popular, en la empresa u organización donde se desarrolla la burocracia, el papeleo crece y se multiplica, e impide dar soluciones rápidas y eficientes.

El término burocracia también se emplea para designar el apego de los funcionarios a los reglamentos y rutinas, lo cual produce ineficiencia en la organización. Para Max Weber el término burocracia es todo lo contrario, es la organización eficiente por excelencia. Para lograr esa eficiencia, la burocracia necesita describir con anticipación, y en los más mínimo detalles, la manera como deben ejecutarse las actividades. Según Weber la burocracia tiene las siguientes características principales.

- Carácter legal de las normas y reglamentos.
- Carácter formal de las comunicaciones.
- Carácter racional y división del trabajo.
- Impersonalidad en las relaciones
- Jerarquía de la autoridad
- Rutinas y procedimientos estandarizados.
- Competencia técnica y meritocracia.
- Especialización de la administración, que se independiza de los propietarios.
- Profesionalización de los participantes.
- Completa previsión del funcionamiento.

**La teoría estructuralista** de la administración surge en la década de 1950, como una derivación de los análisis de los autores orientados hacia la teoría de la burocracia. Los autores estructuralistas (más orientados hacia la sociología organizacional) buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente externo, que es la macro sociedad.

De allí surge un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interrelación con su medio ambiente. Sin embargo, las organizaciones no marchan sin tropiezos. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y antagonismo e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización.

**La Teoría Behaviorista**, se originó en los Estados Unidos en las ciencias de la conducta. Para muchos representa la aplicación de la Psicología organizacional en la administración. Su preocupación es por los procesos y la dinámica organizacional, a esto se llama el comportamiento organizacional. Para explicar el comportamiento humano se toma como base: la motivación humana, los estilos de administración y el proceso de decisión.

La motivación humana: se sustenta en la teoría de motivación de Abraham Maslow y Federick Herzberg. La Teoría de Maslow o teoría de la jerarquía de las necesidades, sostiene que las necesidades humanas dominan la dirección del comportamiento humano. Necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad), necesidades secundarias (sociales, de estima, autorrealización). La Teoría de F. Herzberg, dice que hay dos factores que orientan al comportamiento de las personas: Factores higiénicos o extrínsecos, estos se localizan en el ambiente que rodea a la persona y los principales son: el salario, los beneficios sociales, el

tipo de dirección, las condiciones físicas o ambientales del trabajo, las políticas y directrices de la empresa, el clima en la empresa etc.

Si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción y si son pésimos o precarios provocan la insatisfacción. Los factores motivacionales están relacionados con el motivo del cargo y con la tarea que el individuo ejecuta. Si estos son óptimos provocan la satisfacción en la persona, pero si son precarios evitan la satisfacción.

Las teorías de motivación desarrolladas por A. Maslow y por F. Herzberg presentan puntos en coincidencia. Los factores higiénicos de F. Herzberg se refieren a las necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad, aunque incluyen algunas de tipo social) y las motivacionales se refieren a las necesidades secundarias (estima y autorrealización).

#### **Los estilos de administración:**

La administración Behaviorista busca demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. El estilo de administración depende de las convicciones que el administrador tiene con respecto al comportamiento humano dentro de la organización.

Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas, sino la forma como se divide el trabajo, planeando y organizando las actividades. Las organizaciones son administradas de acuerdo a ciertas teorías administrativas, sobre la manera como se comportan las personas dentro de las organizaciones.

Douglas Mc Gregor, se preocupó por comparar dos estilos antagónicos: por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmático (teoría X) y el otro estilo basado en las concepciones modernas frente al ser humano (teoría Y); Esta administración es dura, rígida y autocrática y considera a las personas meros recursos o medios de producción. La teoría Y

se desarrolla un estilo de administración muy abierto y dinámico extremadamente democrático.

Por su parte Rensis Likert dice que la administración nunca es igual en las organizaciones y puede asumir posiciones diferentes, dependiendo de las condiciones internas y externas de la organización. El propone cuatro sistemas administrativos: Autoritario Coercitivo, sistema administrativo autocrático y fuerte, es el más duro y cerrado. Autoritativo y Benevolente.

Es un sistema autoritativo, pero condescendiente y menos rígido. Consultivo: sistema que se inclina hacia el lado más participativo. Este sistema se inclina más hacia el lado participativo que hacia el lado autocrático e impositivo. Sistema Participativo, es un sistema democrático por excelencia.

El proceso de administración

Nació con Herbert Simon, la uso como base para explicar el comportamiento humano en las organizaciones. La administración Behaviorista concibe a la organización como un sistema de decisiones en la cual cada persona participa racional y conscientemente, escogiendo y tomado decisiones, de allí la organización comprende decisiones y acciones. El proceso de toma de decisiones se desarrolla en siete etapas

1. Percepción de la situación que rodea algún problema.
2. Análisis y definición del problema.
3. Definición de los objetivos.
4. Búsqueda de alternativas de solución o de cursos de acción.
5. Evaluación y comparación de esas alternativas.
6. Selección de la alternativa más adecuada para el alcance de los objetivos.
7. Implementación de la alternativa seleccionada.

**Teoría del Desarrollo Organizacional (DO)**, conduce a la organización a un desempeño eficiente y eficaz, basado en el desarrollo planeado de la organización y sostiene que a través del cambio planeado de la organización se logra aumentar su eficiencia y eficacia. Un proceso de cambio planeado consta de tres partes:

a. Recolección de datos (recopilación y análisis de datos); b. Diagnóstico organizacional (proceso de solución de problemas) y c. Intervención (uso de técnicas disponibles para la implementación del proceso de cambio planeado)

**Teoría Matemática de la administración**, En este tipo de administración sostiene que a través de la aplicación de técnicas matemáticas en la toma de decisiones administrativas se logra la eficiencia de las mismas. Se preocupa por construir modelos matemáticos capaces de proporcionar soluciones a los problemas empresariales, sea en el área de recursos humanos, producción, comercialización, finanzas inclusive en la administración general. Los modelos sirven para representar simplificaciones de la realidad.

Estos modelos proporcionan un valioso instrumento de trabajo para que la administración pueda tratar los problemas. Los problemas pueden ser estructurados y no estructurados.

Los primeros se subdividen en tres categorías: a. decisiones bajo certeza (las variables son conocidas y la relación entre acción y consecuencia es determinística). b. Decisiones bajo riesgo (las variables son conocidas y la relación entre las consecuencias y la acción se conoce en términos probabilísticos). c. Decisiones bajo incertidumbre (las variables se conocen para establecer las consecuencias de una acción se desconocen y no pueden determinarse con algún grado de certeza).

Lo segundo es aquel que no puede ser claramente definido, pues una o más de sus variables se desconoce o no puede ser determinado con algún grado de confianza.

**Teoría de Sistemas**, sistema desarrollado por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanffy, se extendió en todas las ciencias influyendo notablemente sobre la administración. Este tipo de administración permite al mismo tiempo un análisis profundo y amplio de las organizaciones. Anteriormente los principios dominantes de casi todas las ciencias eran el reduccionismo, el pensamiento analítico y el mecanicismo; ahora son sustituidos por los principios opuestos: expansionismo, el pensamiento sintético y la teleología.

El expansionismo, dice que todo fenómeno nace de un fenómeno mayor, se debe centrarse en el todo. El pensamiento sintético, el fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en base al rol que desempeña en el sistema mayor. La Teleología, la causa es necesaria, más no siempre suficiente, para que surja el efecto. La administración de sistemas basada en el análisis sistemático considera que las organizaciones poseen todas las características de los sistemas abiertos. Sus características básicas son:

- La organización está constituida por cinco partes básicas (entrada, proceso, salida, retroalimentación).
- Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones. El ambiente incluye variables desconocidas e incontrolables. Las personas son complejas, responden a variables que no son totalmente comprensibles.
- Las organizaciones como parte de una sociedad mayor constituida por partes menores.

- Independencia de las partes. La organización está conformada por partes menores y estas guardan una interdependencia entre si.
- Homeostasis o estado de equilibrio. La organización necesita alcanzar una homeostasis y necesita: La unidireccionalidad o constancia de dirección, es decir a pesar de los cambios del ambiente o de la empresa se alcanzan los mismos resultados. Progreso, el sistema mantiene con relación al fin deseado un grado de progreso que está dentro de los límites definidos como tolerables.
- Frontera límite. Es la línea que sirve para demarcar lo que está dentro o fuera del sistema.
- Morfogénesis, el sistema organizacional tiene capacidad para modificar sus formas estructurales básicas.

En este enfoque sistemático de las organizaciones sobresalen el modelo de Katz y Kahn y el modelo socio técnico de Tavistock.

**Juan Cossio** (2000), dice: la administración trata en general de las organizaciones sean: económicas (empresas), culturales, políticas, sociales, religiosas, etc. El objetivo del estudio de la administración no es solamente la empresa con fines de lucro, sino que ésta es tan solo una de las muchas organizaciones que existen. Una escuela, una empresa, un hospital, un partido político, un ministerio, una institución militar, una asociación vecinal, la cárcel, un club de fútbol, etc. Constituyen organizaciones y son objeto de estudio de la administración.

Además, hablando de teorías de administración dice:

**La administración Contingencial** se sostiene que no existe un método generalmente válido, óptimo ni ideal para todas las situaciones, lo que existe es una variedad de alternativas de métodos o técnicas proporcionadas por las diversas teorías administrativas, uno de los cuales podría ser el más apropiado para la situación determinada de la administración.

Esta teoría explica que existe una relación entre las características situacionales de la organización y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de sus objetivos. Las características situacionales de la organización son variables independientes, mientras que las técnicas administrativas son variables dependientes.

Para enfrentarse con los desafíos externos e internos, las organizaciones se diferencian en tres niveles organizacionales.

- Nivel institucional o nivel estratégico. Es el nivel más alto de la organización donde se toman las decisiones, es el nivel más alto de los ejecutivos.
- Nivel intermedio o nivel gerencial. Es el nivel ubicado entre el nivel institucional y el nivel operacional. Generalmente está compuesta por la administración media de la empresa. Nivel operacional o nivel técnico.
- Nivel operacional o nivel técnico. Es el nivel ubicado en las áreas inferiores de la organización.

**La administración estratégica** es variedad de administración donde los gerentes desarrollan un enfoque sistemático para analizar el entorno, evaluar las fortalezas y debilidades de su organización e identificar oportunidades en las que la organización podría tener una ventaja competitiva. El proceso de Administración Estratégica se puede dividir en cinco componentes:



1. La selección de la misión y las metas principales de la organización. El primer componente del proceso de la administración estratégica es la definición de la misión y las metas principales de la organización.
2. El análisis externo de la organización. Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente externo de la organización.
3. El análisis interno de la organización. Este es el tercer componente del proceso de administración, posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Identificación de la cantidad y calidad de recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos, etc, que dispone la organización para sus operaciones actuales o futuras.
4. La selección estratégica. Involucra la generación de una serie de alternativas estratégicas, dadas las fortalezas y debilidades internas de la organización junto con sus oportunidades y amenazas externas. El proceso de selección de la estrategia permitirá a una organización sobrevivir y prosperar en el ambiente competitivo mundial.
5. La implementación de la estrategia se divide en cuatro componentes principales:
  - Diseño de la estructura organizacional.
  - Diseño de sistemas de control.
  - Adecuación de la estructura y el control de la estrategia.
  - Manejo del conflicto, la política y el cambio.

**Administración para la excelencia.** Thomas Peters y Robert Waterman, describen las claves del éxito obtenido por un seleccionado grupo de empresas norteamericanas por un período de 20 años. Seleccionando empresas

excelentes por su superioridad a largo plazo. La administración para la excelencia conduce a la organización a un desempeño de excelencia y éxito. En este tipo de administración se sostiene que ocho son las claves para obtener la excelencia y el éxito empresarial.

- a.** La predisposición para la acción. Las empresas de excelencia tienen una firme oposición a la conformidad, a la inercia, a la burocracia, a las estructuras formales y a la rigidez, su lema parece ser: hágalo, arréglole, pruébalo.
- b.** Acercamiento al cliente. Las empresas de excelencias priorizan su compromiso con los consumidores de sus productos y servicio. Investigando intensa y regularmente, obtienen ideas de los consumidores para mejorar y diversificar su producción. Más allá de ver en ellos a potenciales compradores, ven a una persona que debe ser respetada.
- c.** Autonomía y espíritu empresarial. Las empresas exitosas se caracterizan por promover la aparición y el crecimiento de personas innovadoras en toda la organización.
- d.** Productividad por el personal. En las empresas exitosas estiman que en el personal está la fuente del incremento de la productividad. Cada empleado es una fuente de ideas y no simplemente un par de manos.
- e.** Sistema de valores compartidos. Las empresas excelentes tienen una clara definición de los principios por los cuales lucha y encara seriamente el proceso de

dar forma a su sistema de valores. Puede reunirse en siete puntos.

- a. Ser el mejor.
  - b. Hacer las cosas bien
  - c. La importancia del personal
  - d. La calidad y el servicio
  - e. Los miembros de la empresa deben ser innovadores y por lo tanto estar dispuesto a aceptar equivocaciones.
  - f. La importancia de la informalidad en las comunicaciones.
  - g. La importancia del crecimiento y de las utilidades.
- f. Diversificación dentro de lo conocido. La regla de las empresas exitosas fue: diversifíquese en aquellas áreas en las que, por su conocimiento de la actividad, usted pueda agregar algo y establecer una diversificación; crezca en su cadena, pero no salte a otra.
- g. Estructura simple y poco personal. En las empresas exitosas la mejor estructura es darle a una persona la responsabilidad de un proyecto, y que ella lo ejecute manejándose con autonomía y sabiendo a quien va a responder.
- h. Flexibilidad y rigor simultáneos. Aquí se busca un vital sustento en la creatividad y en la iniciativa; las empresas que se destacan por sus resultados son centralizados y descentralizados simultáneamente.

**Administración de la Calidad Total.** Este tipo de administración se hizo popular en la década de los ochenta, pero sus raíces se hallan en 1950. El experto estadounidense en Calidad, Edward Deming viajó a Japón y asesoró a muchos gerentes japoneses sobre cómo mejorar la efectividad en la producción. Este tipo de administración conduce a la organización a un desempeño exitoso, sostiene que para que las organizaciones tengan éxito deben prestar mucha atención a la calidad y a la satisfacción del cliente. Los catorce principios que propone Deming son.

- a. Lograr la constancia de propósito para mejorar los productos y los servicios. La organización se enfoca en la Calidad y no en las utilidades.
- b. Adoptar la nueva filosofía de la calidad. La nueva filosofía es “Cero defectos” no basta con reducir al mínimo los defectos, estos deben ser erradicados.
- c. Dejar de depender de las inspecciones masivas. La calidad del producto no depende de las inspecciones sino del mejoramiento del proceso.
- d. Acabar con la costumbre de conceder negocios solo con base al precio. Dejar de elegir a los proveedores en base a lista de precios, el costo final hay que bajar, y no el costo de los insumos sin dejar de atender la calidad.
- e. Mejora en forma constante y permanente el sistema de producción y de servicios. A la gerencia le compete buscar, constantemente, métodos para mejorar la calidad del sistema de producción y servicios. Esto se logra después de estudiar el proceso mínimo y no los defectos.
- f. Instituir el entrenamiento en el trabajo. Es necesario dar entrenamiento encaminado a hacer bien el propio trabajo. Además, tanto trabajadores

como administradores deben estar preparados para identificar problemas y oportunidades de mejoramiento.

- g. Instituir el liderazgo para la mejora continua. La misión del líder es ayudar a la gente a hacer mejor su labor, tarea que desempeñan cuando les dicen cómo hacer bien su trabajo y cuando enseñan métodos objetivos para identificar y resolver problemas.
- h. Desterrar el temor. Es importante que el temor no impida a los empleados a hacer preguntas, reportes de problemas o manifestar ideas. De allí que debe haber un buen clima de que no inhiba la participación, sentir gusto por detectar fallas, aportar al mejoramiento.
- i. Reducir la barrera entre los diferentes departamentos y áreas. Los departamentos por lo regular trabajan en equipo compitiendo entre si o tienen objetivos que entran en conflictos, mientras no trabajan en equipo no pueden resolver ni prever los problemas ni tomar medidas preventivas.
- j. Eliminar lemas y exhortaciones a la fuerza de trabajo. No es bueno usar lemas y exhortaciones que piden al trabajador cero defectos como meta nuevos niveles de productividad.
- k. Eliminar las cuotas numéricas de producción. Suprimir la práctica de establecer cuotas numéricas de producción, porque éstas acaban de fomentar que la gente se concentra en calidad, en lugar de la cantidad. Por lo regular la persona es capaz de cumplir su cuota a cualquier precio para

conservar su trabajo, sin tener en cuenta el perjuicio que causa a la empresa con su forma de actuar.

- l. Abatir los obstáculos que impiden enorgullecerse del trabajo. Eliminar todo aquello que impida que el trabajador sienta orgullo por su trabajo bien hecho. La gente siente deseos de hacer bien su trabajo y se desanima cuando no lo puede hacer. Muy frecuentemente son los supervisores, la falta de equipo adecuado y los materiales defectuosos lo que impide el buen desempeño.
- m. Instituir programas de educación y capacitación. A los administradores y a los trabajadores, no se debe tener miedo de preparar a la gente, ya que, al mejorar mediante la educación y capacitación, su desempeño mejora.
- n. Empezar la acción para lograr la transformación. La Transformación se hace llevando a la práctica los principios de la Administración de Calidad Total. Esto requiere contar con un equipo especial a nivel de Alta Dirección que diseñe un plan de acción para llevar a la práctica de Calidad Total. Esta tarea no la puede realizar ni los trabajadores ni los niveles intermedios.

A estos catorce puntos se les considera como un programa práctico a tener siempre en cuenta en la implementación de la Calidad Total. Para llevarlo a la práctica se requiere:

- Comprender el sentido y alcance de cada uno de los catorce principios.

- Saber en qué situación se encuentra la organización con respecto a la calidad.
- Saber hasta dónde se puede llegar-
- Seleccionar el proceso a seguir que lleve a dicho meta, a partir de la situación en la que se encuentra en la organización.

Existen herramientas importantes de la administración de la Calidad Total

- a. Diagrama de Flujo
- b. Hoja de Verificación
- c. Diagrama de Pareto
- d. Diagrama de causa – efecto
- e. Diagrama de dispersión
- f. Histograma
- g. Estratificación
- h. Corridas
- i. Gráficas de control
- j. El benchmarking

**Administración de la Reinención o Reingeniería.** Se inicia en los Estados Unidos durante los primeros años de los noventa. La Reingeniería sostiene que las organizaciones de hoy necesitan nada menos que volver a inventar (reinventar) la manera de hacer las cosas a fin de competir en este mundo nuevo.

En otras palabras, la reingeniería implica reinventar la organización para hacerla competitiva. Descubrir nuevas formas de hacer las cosas, no conformándose con “Hacer mejor lo que siempre se ha hecho” para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez.

El término reingeniería proviene del proceso histórico de desarmar un producto electrónico y diseñar una versión mejorada. Fue Michael Hammer el que acuñó el término para las organizaciones. Las principales características de la reingeniería son:

- a. Existencia de una visión y misión que implique un cambio fundamental y un reto a asumir.
- b. Utilización de un marketing altamente innovador y muy cercano a los consumidores.
- c. Establecimiento de un cambio de tipo evolutivo (y no evolutivo) mediante una metodología de reingeniería.
- d. Reorientación de la estructura orgánica, los procedimientos y servicios alrededor de los procesos.
- e. Uso pleno de la tecnología informática, de comunicación y automatización de oficinas.

La reingeniería puede entenderse en dos niveles: la reingeniería de los negocios y la de los procesos.

**Administración de Clase Mundial.** Este tipo de administración está siendo adoptada y adaptada rápidamente en todo el mundo puesto que resulta tecnología de gerencia apropiada en el mundo en el que las organizaciones existen. Esta organización conduce a la organización a un desempeño de clase mundial. Una organización de clase mundial alcanza muy altos niveles de desempeño (desempeño sobresaliente). Tiene las siguientes características relevantes.

- a. Compromiso con el cliente.
- b. Alta calidad de los productos y servicios.
- c. Mejoramiento continuo como una forma de vida.
- d. Involucramiento del empleado.
- e. Innovación.



- f. Bajo costo de producción.
- g. Creciente participación en el mercado. (organización en crecimiento)
- h. Fuertes niveles de rentabilidad.
- i. Gran probabilidad de supervivencia a largo plazo.

La administración de clase mundial sostiene que tres factores determinan la Excelencia Organizacional (organización de clase mundial).

- a. Las prácticas gerenciales exitosas. La transformación en la práctica de gerencia está ocurriendo rápidamente debido a tres factores: insatisfacción con los modos de gerencia tradicional, visiones de mejores modo de gerencia y maneras de avanzar hacia la visión. Las prácticas gerenciales exitosas se refiere a aquellas acciones de los gerentes y sistemas dirigidos a alcanzar la excelencia en la organización. Se puede describir las prácticas gerenciales exitosas como un conjunto de respuesta a las perennes preguntas: porqué, qué y cómo de la gerencia.

a.1. El porqué. Involucra un compromiso con los clientes y con otros impactados por la organización, la supervivencia a largo plazo de la organización, la calidad de los productos y servicios y el mejoramiento continuo de los procesos que producen esos bienes y servicios. Las siguientes dimensiones son incluidas en las metas de la organización: Permanecer en el negocio para siempre al superar las expectativas del cliente. Incrementar continuamente y para siempre la calidad de los productos y los servicios de la organización.

a.2. El Qué. Consiste en tres tipos de herramientas de gerencia para alcanzar esas metas de la organización. Un conjunto de herramientas numéricas y analíticas. Un conjunto de herramientas conductuales. Colocación de postas competitivas (Benchmarking).

a.3. El Cómo. Consiste en tres modos de utilizar estas herramientas: es un contexto de gerencia participativa orientada hacia el equipo. En base a proyecto por proyecto. En base a momento por momento.

b. El alineamiento organizacional Interno. Esto es hacer que los elementos de la organización: valores, miembros, habilidades, estilos, sistemas, estructuras y estrategias estén alineados con todas las prácticas gerenciales exitosas y asimismo entre ellos. El modelo referencial es el modelo McKinsey que ve a una organización como poseedora de siete elementos:

a. Valores compartidos. ¿Qué valores deben ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de la organización? existen seis valores claves: Compromiso con el cliente, calidad, excelencia y mejoramiento continuo, ser manejado por los datos, respecto por el individuo, ética e integridad, utilidad.

b. Miembros institucionales. ¿Qué miembros institucionales deberán ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de

los elementos de la organización? Los siguientes son los miembros: Personal bien educado y bien entrenado, ampliamente experimentados, positivos, optimistas y confiables.

- c. Habilidades. ¿Qué habilidades deberán ser considerados con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? En esta categoría de habilidades organizacionales, las siguientes: focalizadas fuera de la gente, dentro de la organización, algunas habilidades claves de la gente, habilidades orientadas a la tarea,
  
- d. Estilo. ¿Qué estilo deberá ser consistente con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? El estilo organizacional, orientado al compromiso con el cliente. El estilo individual, incluye ser participativo, positivo, optimista, confiable, comprometido, activo e inspirador. El estilo de equipo. Organizar y manejar el equipo de trabajo.
  
- e. Sistemas. ¿Qué sistema deberán ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? Tres conjuntos de sistemas: sistemas enfocados a los procesos y a las tareas, en la gente, en la renovación y transformación de la organización.

- f. Estructuras. ¿Qué estructura deben ser consistentes con las prácticas gerenciales exitosas y con el resto de los elementos de la organización? aquella que colocan al cliente en lo alto de una pirámide invertida con la gerencia general en la base. Sus características son: Plana con poca capa de gerencia, fluida, contiene un departamento formal de mejoramiento de calidad, tiene mecanismos de coordinación: formales e informales, muchos grupos de trabajo y grupos de acción, y círculos de calidad, habilidades y el conocimiento son alto debido a las inversiones y entrenamiento y capacitación.
  - g. Estrategias. ¿Qué estrategias serán consistentes con las prácticas generales y con el resto de los elementos? Las orientadas al logro del reajuste estratégico en el presente con el fin de producir una transformación de la capacidad competitiva en la organización para permitirle hacer cosas en el futuro que están más allá de sus capacidades actuales.
- c. El alineamiento organizacional externo. Esto es establecer una relación efectiva entre la organización y su entorno que le permita a la organización efectiva. Son tres los aspectos que comprende el alineamiento organizacional externo: un aspecto competitivo (ajuste estratégico), un aspecto transformacional (transformación estratégica) y un ajuste más de relación o ajuste (armonía e integración organizacional).

- a Armonía e integración organizacional /ambiental. Armoniosa relación de todos los aspectos de la organización con su entorno competitivo.
- b Transformación Estratégica. Un cambio planeado y sistemático en la naturaleza de la organización.
- c Ajuste Estratégico. Involucra cambio, acomodación, e iniciativa.

**Administración del Conocimiento.** Peter Drucker afirma: “el aporte más importante que la gerencia necesita hacer en el siglo XXI es elevar la productividad del trabajo de conocimiento y de quien trabaja él. De allí que el desafío central es hacer productivos a quienes trabajan con el conocimiento. Esta teoría sostiene que el requisito de supervivencia y el éxito de la organización es elevar la productividad de quien trabaja con el conocimiento. Existen seis factores:

- a Planteo de la pregunta ¿Cuál es la tarea? El propósito de quienes trabajan en el campo del conocimiento empieza planteándose las siguientes preguntas: ¿Cuál es la tarea?, ¿Cuál debe ser?, ¿Qué debe esperarse como aporte de usted?, ¿Qué trabas encuentra usted en el cumplimiento de su tarea, las cuales deban eliminarse?
- b La responsabilidad por la propia productividad. Las personas que trabaja con el conocimiento decide de que debe ser responsable en cuanto a la calidad y cantidad, en cuanto al tiempo y los costos.
- c La innovación continuada. Ha de ser parte del trabajo, la tarea y responsabilidad de quienes trabajan con el conocimiento.

- d. El aprendizaje y enseñanza continua. El trabajo de conocimiento exige aprendizaje de parte del trabajador, pero también enseñanza continua también de su parte.
- e. La calidad. Para los que trabajan con el conocimiento es importante la cantidad de producción, tan igual como lo es la calidad.
- f. El trabajador un Activo y no un costo. Los empleados que hacen un trabajo manual no son dueños de los medios de producción, en cambio quienes trabajan con el conocimiento son dueños de los medios de producción. El conocimiento que llevan en la cabeza es un activo de capital enorme y enteramente portátil. La labor de la gerencia consiste en preservar los activos de la institución a su cargo. ¿Qué se necesita para atraer y conservar a este tipo de personas de alta producción?

**Administración Unificada.** Se sostiene que el enfoque de proceso basado en las funciones administrativas – Planificación, organización, dirección y control – es el que logra integrar los diversos puntos de vista sobre la administración para una comprensión global de ella.

- a. Conocimiento de la función de planificación. Mediante esta función de planificación se proyecta el futuro de la organización. Comprende la definición de las metas de una organización, el establecimiento de una estrategia global para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Esta función integra conocimientos en torno a toma de decisiones, planificación estratégica y planificación operacional.
- b. Conocimiento de la función de Organización. Una vez determinada las metas, las estrategias y los planes de

la organización, los gerentes deben diseñar una estructura efectiva que facilite su cumplimiento. Esta función integra conocimientos en torno a: diseño organizacional, administración de recursos humanos y administración de cambio e innovación.

- c. Conocimiento de la función de la Dirección. Mediante esta función los gerentes procuran influir sobre sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así. Alcanzar los objetivos de la organización, y esto a través de la motivación, liderazgo y de la comunicación y negocios.

Conocimiento de la función de Control. La función final de los gerentes es controlar, mediante esta función se pretende asegurar que el desempeño real se ajuste al desempeño proyectado. Si hay desviaciones significativas el trabajo del gerente hace que la organización retome su curso. Esta función integra conocimientos en torno a: fundamentos de control y herramientas y técnicas de control.

### **1.2.3 Condiciones laborales**

Entre condiciones laborales que influyen en el rendimiento de los trabajadores de la empresa, está las políticas laborales, las condiciones de recursos humanos, ambiente laboral o clima laboral y la motivación laboral. En este capítulo se explicará estos tres aspectos de las condiciones laborales.

#### **1.2.3.1 Política laboral**

La política laboral de EDITORA PERÚ, depende de las normas del Estado Peruano.

#### **1.2.3.2 Ambiente laboral o clima organizacional**

El clima organizacional es un concepto de naturaleza multinivel, el cual considera factores procedentes de los individuos, los grupos y la propia

organización. Este concepto tiene un carácter integrador del comportamiento organizacional.

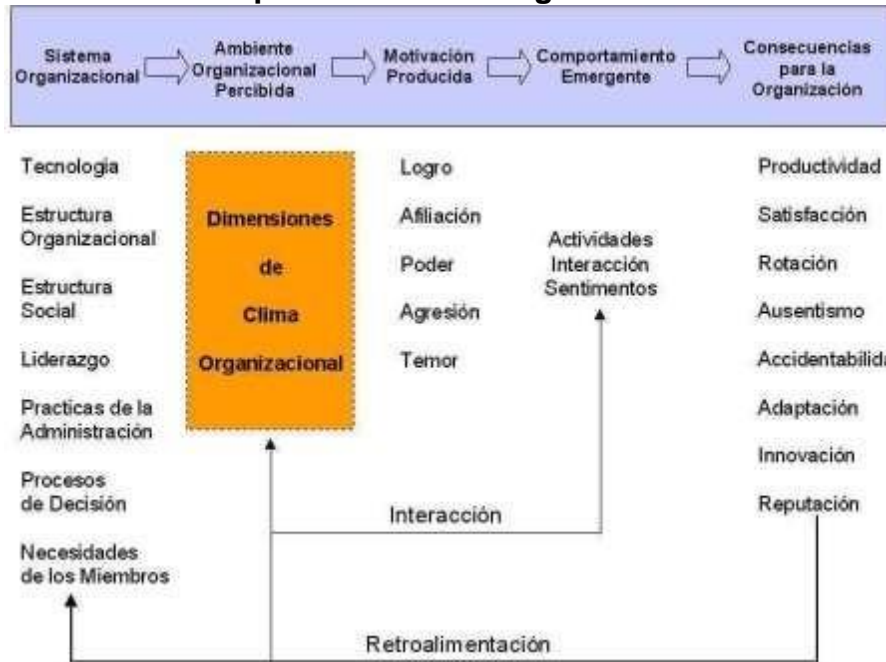
Algunas definiciones sobre clima hacen referencia a percepciones individuales compartidas, pero en ellas debe haber un grado de acuerdo. Fue durante la década de los 70's cuando se produjeron numerosas controversias entre los autores críticos con el clima organizacional, sobre todo por los problemas relacionados con la deficiente operacionalización y su medición; también se produjeron problemas internos de tipo metodológico y conceptual. Algunos autores han mostrado escepticismo en el planteamiento de los cuestionarios y auto informes para la medición del clima, además de las críticas realizadas por parte de algunos autores que emplearon mayoritariamente metodologías de naturaleza cualitativa.

Según Johannesson (1973), la conceptualización del Clima organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del clima sería evidente en los trabajos de Lawrence y Lorsh (1967). Para efectos de una medición es recomendable usar la definición de Litwin & Stringer (1978) ya que al hablar de *percepciones* se hace posible una medición a través de cuestionarios. Estos autores definen el Clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo.

El Clima Organizacional, es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc). Litwin y Stringer (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:



**Figura N°1**  
**Esquema de Clima Organizacional**



Fuente: Litwin, G. y Stringer, R. (1978). *Motivation and organizational climate*.

Ruiz (1995) señaló diferentes definiciones de Clima, entre ellas: *“Una primera de carácter puramente descriptivo es la de Tagiuri para quien el clima es una cualidad relativamente estable del entorno total, que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera”*.

*“Una segunda de carácter más cultural es la ofrecida por Payne y Pugh para quienes el clima es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, las actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social”*.

*“Una tercera, proveniente de la escuela Topológica de Kurt Lewin. Este destacó la existencia de Totalidades Dinámicas dotadas de propiedades especiales, distintas de las propiedades de sus subgrupos o de sus miembros individuales como equivalentes a un Campo Social constituido por una red social de las posiciones relativas que ocupan en él sus diversos elementos. Lo que ocurre en estas totalidades dinámicas o*

*campos sociales depende de la distribución de las fuerzas que en ellos se manifiestan, es decir, de las relaciones dinámicas que unen a las partes que los componen. El clima de una organización equivaldría a la red social y su influjo en este campo social que denominamos organización.*

*El socio de la organización se ve inexorablemente inmerso en un campo social o totalidad dinámica en el que una red social de fuerzas, añadidas a sus propias características personales, condicionan y determinan su comportamiento dentro de la organización”.*

*“Una cuarta, finalmente, proviene del análisis estructuralista y prefiere entender el Clima como una totalidad colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (organización, departamento, etc.)”.*

De acuerdo a lo señalado por Gonçalves (2000) el conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados en las actitudes y conductas de los miembros, así como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

La importancia de esta información se basa en la comprobación de que el Clima Organizacional influye en el comportamiento manifiesto de los miembros, a través de percepciones estabilizadas que filtran la realidad y condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional entre otros.

Para Marchant (2005), mientras más satisfactoria sea la percepción que las personas tienen del clima laboral en su empresa, mayor será el porcentaje de comportamientos funcionales que ellos manifiesten hacia la organización. Y mientras menos satisfactorio sea el clima, el porcentaje de comportamientos funcionales hacia la empresa es menor. Los esfuerzos que haga la empresa por

mejorar ciertos atributos del clima organizacional deben retroalimentarse con la percepción que de ellos tienen los trabajadores de la misma.

Para Chiavenato (2011), el concepto de Clima organizacional, expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus trabajadores y que influye en su conducta. El Clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral y es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades.

### **Variables que influyen en el Clima Organizacional**

Likert (1967) establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima. En tal sentido se cita:

**Variables causales:** Definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, competencias y actitudes.

**Variables intermedias,** reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Sin ninguna duda entre estas está el clima de la organización.

**Variables finales,** denominadas también dependientes, son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias, las pérdidas y la calidad de vida en el trabajo de los miembros de la organización.

Según Cabrera (1998) las variables que configuraran el clima de una organización, a través de la percepción que de ellas tienen los miembros de la misma, son variables del ambiente físico, variables estructurales, variables del ambiente social, variables personales, y variables propias del comportamiento organizacional.

### **Teorías sobre Clima Organizacional**

González Galán (2000), manifiesta que el término Clima Organizacional, es similar al de Clima de trabajo, definiéndolo como la percepción global y dinámica que tienen los profesionales de una organización, del ambiente en que desarrollan su trabajo en la organización. Pero lo distingue del Clima organizacional, en tanto, no interviene en su configuración, todos los miembros de la organización.

La teoría de Clima organizacional de Likert (1967 citado por Brunet, 2004), establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo tanto, se afirma que la reacción estará determinada por la percepción.

Pfeffer (2006), señala que el clima organizacional constituye uno de los factores determinantes de los procesos organizativos, de gestión, cambio e innovación. Repercute tanto en los procesos como en los resultados, lo cual incide directamente en la calidad del propio sistema y su desarrollo. Los cambios e innovaciones en gestión son percibidos de un modo particular por las personas dentro de la organización. Un buen clima favorece la actitud de la gente para enfrentar situaciones de incertidumbre, minimizándose las implicancias negativas, propias del proceso de cambio, sobre la eficiencia organizacional.

Según Chiavenato (2009), el clima es una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa, por un lado y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo. Se construye a partir de

factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial, otros) e intra-organización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional en la empresa contemporánea.

### **Tipos de Clima Organizacional**

Al momento de diagnosticar el clima organizacional, se debe tener en cuenta que pueden existir distintos tipos de clima, tal como lo señala Bolívar(2000):

1.- **Clima de tipo autoritario**, se presenta a su vez en dos caracterizaciones:

En el clima de tipo **autoritario explotador** la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo **autoritario paternalista** existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

2.- **Clima de tipo participativo**, pueden ser: **Consultivo o Participación en grupo.**

En el clima de tipo **participativo consultivo** la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales, se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

En el clima de tipo **participación en grupo** existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

### **Dimensiones de Clima Organizacional**

Si bien no hay acuerdo para definir cuáles son las dimensiones del clima organizacional, existen unos cuantos modelos para su estudio y en tanto muchos de ellos coinciden en las dimensiones a tener en cuenta para concebir el clima, en otros casos esto no es así. Likert (1967) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Tomando como base el estudio de Hellrieger y Slocum (1974), se consideran las siguientes dimensiones para la medición de Clima Organizacional:

- Autonomía: Evalúa el grado en que se deposita confianza en el trabajador, se le asignan normas generales y se alienta su responsabilidad y libertad para implementar su trabajo.
- Estructura: Indica el sentimiento de los empleados respecto de las restricciones y controles que existen en la organización, incluyendo la percepción respecto a la definición de las tareas, la organización de estas y la planificación del trabajo.
- Aspectos Físicos: Evalúa el sentimiento de los trabajadores respecto de los elementos físicos que conforman su ambiente de trabajo. Se recogen percepciones y expectativas respecto de los espacios físicos y los implementos de trabajo.
- Recompensa Corresponde a la percepción y expectativas de los niveles de reconocimiento por el grupo y la medida en que la organización enfatiza el premio o castigo. Se pone énfasis en la utilización de refuerzo adecuado y oportuno frente al trabajo bien

realizado, lo que aumenta en nivel de motivación de los trabajadores

- **Consideración:** Esta dimensión representa la percepción y expectativas de los trabajadores respecto del grado de participación en los procesos de decisión que se desarrollan en la organización. Se evalúa además el grado en que los trabajadores se sienten formando parte de la compañía.
- **Calidez:** Esta dimensión representa la percepción por parte de los trabajadores de la existencia de una buena confraternidad al interior de grupo. Se da énfasis en la presencia de un ambiente de amistad, de grupos sociales informales y de preocupación por el bienestar entre compañeros.
- **Apoyo:** Esta dimensión representa el sentimiento del grupo respecto de la existencia de cooperación y ayuda entre los miembros de la organización. Pone énfasis en el apoyo mutuo para resolver problemas.

Es necesario el conocimiento de toda la información que permita efectuar el diagnóstico del clima organizacional, en tal sentido, Litwin y Stringer (1978 citados por Gonçalves, 2000), *postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada organización.*

### **1. Estructura**

La rigidez o flexibilidad de las condiciones de trabajo determinadas por la institución son los elementos condicionantes de esta imagen y dan lugar a un estado climático u otro. Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a que se ven enfrentados los miembros de la organización en el devenir de su trabajo.



## **2. Responsabilidad**

La libertad basada en el compromiso y la responsabilidad son sostenes firmes de esta dimensión, y también pilares de organizaciones participativas y autónomas. Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, cuanto de autonomía se cuenta para desarrollar las actividades en la organización. Sin duda la libertad en la toma de decisiones en cuestiones atinentes al trabajo en la organización es descriptiva de esta dimensión.

## **3. Recompensa**

Las compensaciones salariales, si bien parecen ser la única base firme de la satisfacción laboral que generaría buenos climas organizacionales, solamente es un aspecto a tener en cuenta, aunque no menos importante. Junto con ellas todas las demás formas estímulo que la organización da a sus miembros por el cumplimiento de sus funciones en la misma. La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

## **4. Desafío**

Sin duda uno de los aspectos a tener en cuenta es el mayor o menor control que los trabajadores tienen sobre su propio trabajo, es decir, el manejo que ellos tengan del propio proceso de producción de bienes o servicios y de las incertidumbres que este proceso conlleva, como también de los riesgos que se asumen cotidianamente para el logro de los objetivos previstos. Estar consciente de los desafíos que la realización de la función conlleva y aceptarlos o resistirlos.

## **5. Relaciones**

El sistema relacional resulta un componente central en la percepción del clima, sea entre los trabajadores o entre éstos y sus jefes. El medir con precisión el estado de estas

relaciones es un elemento clave a la hora de determinar el clima de la organización. Un buen ambiente de trabajo se basa en relaciones estables y positivas entre los miembros de la organización.

#### **6. Cooperación**

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

Esta dimensión está muy relacionada a la anteriormente expuesta, pero se refiere especialmente a la existencia de un espíritu de colaboración, es decir de una filia asociativa entre los miembros de la organización.

#### **7. Estándares**

Cómo los funcionarios viven la experiencia de las normas de rendimiento, o sea aquello que se espera de ellos en cuanto a producción de bienes y servicios, que sin duda está determinado por la forma en que la organización maneja esas obligaciones o metas.

#### **8. Conflictos**

Se sabe que los conflictos son inherentes a todas las organizaciones, el manejo de los mismos resulta una variable central en la permanencia y éxito de aquellas. El cómo se viven los conflictos en las organizaciones, los niveles de tolerancia a las diferencias constituyen una parte importante del clima organizacional. Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

## 9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

**Figura N°2**  
**Dimensiones de Clima Organizacional**

| Variable             | Dimensiones     | indicadores   |
|----------------------|-----------------|---|
| Clima Organizacional | Estructura      | objetivo<br>planeación<br>control<br>tecnología<br>información                    |
|                      | identidad       | sentido de pertenencia<br>compromiso<br>participación<br>integración<br>Dirección |
|                      | Recompensa      | Reconocimiento<br>Premios<br>Desarrollo   |
|                      | Responsabilidad | Autonomía   |
|                      | Desafío         | Riesgo<br>Asumir retos  |
|                      | Cooperación     | Ambiente laboral<br>Relaciones grupales<br>trabajo en equipo                      |
|                      | Conflictos      | Respeto<br>Tolerancia   |
|                      | Relaciones      | Relaciones  |
|                      | Estándares      | Normas de comportamiento<br>Normas de procedimiento                               |

Fuente: Dimensiones de Clima Organizacional. Litwin y Stringer (1978).

Según Brunet (2004), existen diversos investigadores que pese a haber abordado la medida del Clima mediante cuestionarios, no se han puesto de acuerdo en cuanto al tipo de dimensiones con las que el Clima debe ser evaluado:

**Figura N°3**  
**Tipo de Dimensiones Clima Organizacional**

|                          |  |
|--------------------------|--|
| Forehand y Gilmer        | Tamaño de la organización<br>Estructura organizacional<br>Complejidad sistemática de la organización<br>Estilo de liderazgo<br>Orientación de fines    |
| Gavin                    | Estructura organizacional<br>Obstáculo<br>Recompensa<br>Espíritu de trabajo<br>Confianza y consideración por los administradores<br>Riesgos y desafíos |
| Friendlander y Margulies | Empeño<br>Obstáculos o trabas<br>Intimidad<br>Espíritu de trabajo<br>Actitud<br>Acento puesto sobre la producción<br>Confianza<br>Consideración        |
| Lawler et al             | Competencia eficacia<br>Responsabilidad<br>Nivel práctico concreto<br>Riesgo<br>Impulsividad   |
| Litwin y Stringer        | Estructura organizacional<br>Responsabilidad<br>Recompensa   |

|                      |   |
|----------------------|---|
|                      | <p>Desafío</p> <p>Relaciones</p> <p>Cooperación</p> <p>Estándares</p> <p>Conflicto</p> <p>Identidad</p>   |
| Meyer                | <p>Conformidad</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Normas</p> <p>Recompensa</p> <p>Claridad organizacional</p> <p>Espíritu de trabajo</p>   |
| Likert               | <p>Métodos de mando</p> <p>Naturaleza de las fuerzas de motivación</p> <p>Naturaleza de los procesos de comunicación</p> <p>Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Fijación de los objetivos</p> <p>Procesos de Control</p> <p>Objetivos de resultados y de perfeccionamiento</p> |
| Pritchard y Karasick | <p>Autonomía</p> <p>Conflicto contra cooperación</p> <p>Relaciones sociales</p> <p>Estructura organizacional</p> <p>Recompensa</p> <p>Relación entre rendimiento y remuneración</p> <p>Niveles de ambición de la</p>  |

|  |  |
|--|--|
|  | empresa<br>Estatus<br>Flexibilidad e innovación<br>Centralización<br>Apoyo |
|--|--|

Fuente: Brunet, L. (2004) El Clima de Trabajo en las Organizaciones.

Marchant (2005) determinó la manera en que el clima organizacional está influyendo en las organizaciones, evaluando las siguientes dimensiones:

- a. Satisfacción extra económica: reconocimiento, estilo de supervisión y trato hacia los funcionarios, motivación a los funcionarios;
- b. Ambiente físico laboral: espacio y entorno físico;
- c. Comunicación organizacional: coordinación funcional de las unidades;
- d. Estructura: dotación de personal, delimitación de funciones, reestructuración de los procesos administrativos, misión;
- e. Situación económica contractual: remuneración, equidad, sistema contractual;
- f. Oportunidad de utilizar y desarrollar las aptitudes: perfeccionamiento y capacitación pertinentes a la renovación tecnológica;
- g. Integración social en la organización: instancias de convivencia y comunicación, preocupación por la salud laboral y problemas social – laboral del personal.

Con el propósito de lograr una mejor comprensión acerca de la utilidad de realizar el diagnóstico del clima organizacional, Rodríguez (2007), propone en su investigación, una serie de elementos evaluados y determinados a través de la misma, entre ellos:

- 1.- Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes y valores, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta.
- 2.- Retroalimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de las organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.
- 3.- Educación. Esto se refiera a las actividades diseñadas para mejorar el conocimiento y los conceptos, las creencias y actitudes anticuadas, las habilidades. En el desarrollo organizacional, la educación puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos tres componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.
- 4.- Confrontación. El término se refiere a abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están interponiendo en el camino, de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar

en ellos de una manera constructiva. La confrontación es el fundamento de la mayor parte de las intervenciones de resolución de un conflicto, como la formación de equipos intergrupo, la conciliación de las terceras partes y la negociación del rol.

- 5.- Incremento de la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede afectar cambios en las actitudes y la conducta, contrarresta esta tendencia, permite que cada individuo verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.
- 6.- Participación. Esto se refiere a las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción del trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados. La participación es el principal mecanismo que sustenta los círculos de calidad, las organizaciones colaterales, los programas de calidad en el trabajo y la formación de equipos.
- 7.- Responsabilidad creciente. Esto se refiere a que aclaran quién es el responsable de qué, y que vigilan el desempeño relacionado con dichas responsabilidades. Estos 2 aspectos deben estar presentes para que la responsabilidad mejore el desempeño.
- 8.- Energía y optimismos crecientes. Se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por



medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. El futuro debe ser deseable, de mérito y alcanzable. La energía y el optimismo crecientes a menudo son los resultados directos de intervenciones tales como la indagación apreciativa, la visión, los programas de calidad de vida en el trabajo, las conferencias de búsqueda futura, los programas de calidad total, los equipos auto dirigidos, entre otros.

El presente trabajo sostiene que son las personas las que construyen y crean las organizaciones, éstas en su devenir adquieren vida propia y envuelven a los individuos que las forman condicionando su vida en las mismas, convirtiéndose en una construcción social con autonomía que marca las actitudes y comportamientos de los individuos.

### **1.2.3.3 Motivación laboral**

González (2008) afirma que es un proceso interno y propio de cada persona, refleja la interacción que se establece entre el individuo y el mundo ya que también sirve para regular la actividad del sujeto que consiste en la ejecución de conductas hacia un propósito u objetivo y meta que él considera necesario y deseable.

La motivación es una mediación, un punto o lugar intermedio entre la personalidad del individuo y la forma de la realización de sus actividades, es por ello que requiere también esclarecer el de su eficiencia lo que dirige hacia el logro de dichas actividades de manera que tenga éxitos en su desempeño.

Robinson y Judge (2013) explican que se formularon cinco teorías durante la década de 1950, sobre la motivación de los colaboradores de una organización, ya que estas representan el fundamento de donde surgieron las formas de motivación sobre los individuos, las teorías más conocidas son: • Teoría de la jerarquía de las necesidades La teoría de la motivación mejor conocida como la jerarquía de las necesidades, establecida por Abraham Maslow, quien determinó

la hipótesis de que, dentro de cada individuo o sujeto, existe una jerarquía de cinco necesidades entre estas se pueden encontrar:

- Fisiológicas. Esta incluye hambre, sed, refugio, y otras necesidades corporales, del individuo
- Seguridad. En esta abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales. Se pueden encontrar el afecto, el sentido por pertenencia, la aceptación y la necesidad.
- Estima. Encontramos lo que son los factores internos como el respeto que tiene la persona a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización. Es el impulso para convertirse en aquello que el individuo es capaz de ser; incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial. Un factor importante que se debe saber es que las necesidades no se van a satisfacer por completo, y saber que aquella que alcanza un nivel deja de motivar, si la misma está bastante complacida, la siguiente se vuelve dominante. Según Maslow si se desea motivar a un individuo se necesita entender y saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra esa persona y concentrarse en el nivel de esta satisfacción.

### **Teorías X y Y**

Douglas McGregor, citado por Robbins y Judge (2013) estableció dos visiones diferentes en las personas una negativa en esencia, llamada teoría X en esta teoría presupone que el trabajador es pesimista, es rígido y con una aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. Y la otra básicamente positiva denominada Y, ya que ésta se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa se conoce como una persona dinámica, flexible y optimista.

Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados McGregor determinó, que los puntos de vistas que aquellos tenían

acerca de las naturalezas los seres humanos se basan en ciertas suposiciones que moldean su comportamiento. Los gerentes que están a favor de la teoría X creen que a los empleados les disgusta de modo inherente al trabajo por lo que deben ser dirigidos incluso coaccionados a realizarlo.

Quienes se basan en la teoría Y suponen que los empleados consideran el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar incluso a buscar la responsabilidad. La teoría Y señala que las necesidades de orden superior dominan a los individuos. Incluso McGregor llegó a pensar que los supuestos de la teoría Y eran más válidos que los de la teoría X.

Por consiguiente estableció que la idea como toma de decisiones participativa, los trabajos de responsabilidad y desafiantes y las buenas relaciones grupales servían para maximizar la motivación de un individuo en una empresa en su trabajo.

### **Teorías de los dos factores**

Con la premisa de que la relación de un colaborador con el trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia su puesto de trabajo muy bien podría determinar el éxito o el fracaso. La teoría de los dos factores también se denomina teoría de motivación e higiene. Ya que esta teoría relaciona factores intrínsecos con la satisfacción laboral y relaciona factores extrínsecos con la insatisfacción.

Durante los factores de higiene factores como la política y la administración de la compañía, la supervisión el salario se verán si son adecuados para un puesto mantienen tranquilos a los colaboradores, si dichos factores son los adecuados las personas no estarán insatisfechas.

### **Teoría de las necesidades de McClelland**

Durante esta teoría se determina que el logro, el poder y la afiliación estas tres necesidades importantes ya que ayudan a explicar la motivación. - Necesidad de logro. Esta necesidad es el impulso por salir adelante, por tener éxito con respecto a un conjunto de estándares y por luchar para alcanzar y llegar a triunfar. - Necesidad del poder. Necesidad de hacer que los individuos se comporten de una manera que no se lograría con ningún otro medio - Necesidad de afiliación. Deseo de tener relaciones interpersonales amigables, cercanas y sociables.

### **Teoría del aprendizaje**

Jones y George (2006) definen que en la manera en que se aplican a las organizaciones, es que los administradores pueden calificar la motivación y el desempeño de los empleados por la forma en que vinculan los resultados que estos obtienen con la realización de comportamientos deseados en una organización y el logro de las metas.

Esta teoría se enfoca en los vínculos entre el desempeño y los resultados de la motivación. Se puede definir el aprendizaje como un cambio relativamente permanente en el conocimiento o comportamiento de una persona, que resulta de la experiencia o la práctica.

El aprendizaje tiene lugar importante en las organizaciones si la gente aprende a conducirse de cierta manera para llegar a tener ciertos resultados.

Por ejemplo, un individuo aprende a tener un mejor desempeño que en el pasado o presente, porque está motivada para obtener los resultados que se derivan de tales comportamientos, como un incremento de sueldo o llegar a obtener una felicitación de su jefe, esto ayudará a que el colaborador tenga un mejor desempeño.

#### **1.2.4 Rentabilidad empresarial**

“El rendimiento empresarial está asociado al producto o utilidad que genera por su intervención. El problema radica en acotar el ámbito de este concepto y relacionarlo con la estrategia empresarial. El éxito de una empresa y su capacidad de competir dependen, en general, de dos factores.

Por un lado, del acierto en la elección del negocio, esto es, en tomar las decisiones correctas sobre el mercado o mercados donde competir, con qué productos, qué canales de distribución, qué tecnología, cómo estructurar adecuadamente las unidades estratégicas de negocio, etc.

En definitiva, es una referencia al conjunto de aspectos fundamentales que constituyen y definen la misión de la empresa. Por otro lado, de la capacidad de orientar sus capacidades internas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la eficiencia de sus procesos internos.

Estos dos elementos son complementarios y necesitan estar equilibrados. Una empresa eficaz estratégicamente pero ineficiente en sus procesos de negocio está irremediablemente abocada al fracaso. En cambio, una empresa eficiente en sus procesos y razonablemente eficaz en la elección de sus alternativas estratégicas puede ser viable.

Por tanto se puede establecer el concepto de rendimiento empresarial como el producto de dos componentes: la eficacia estratégica y la eficiencia operativa (en procesos).”

“También se ha considerado el rendimiento empresarial como un concepto multidimensional que integra medidas de eficacia, eficiencia y adaptabilidad.”

## **Rendimiento Empresarial: Medición e Información Contable**

“Para que las organizaciones puedan realizar una estrategia empresarial o plantear su planificación deben evaluar si sus objetivos se cumplen, con qué recursos y cómo se realizan todos sus desempeños. Esta tarea requiere plantear procesos y metodologías que obtengan datos e informaciones en forma de indicadores claros, precisos, simples y comprensibles que nos lleven a medir la eficacia y el rendimiento de la propia organización.

De esta forma, se comprueba que los recursos empleados han sido los adecuados, si se han utilizado correctamente y si se han alcanzado o no los objetivos previstos, y se realizan estas mediciones en relación a todas las áreas funcionales, ya sean recursos humanos, recursos materiales, recursos financieros, desde la producción, la comercialización o la gestión de los intangibles.

La necesidad de que la empresa sea capaz de obtener beneficios regularmente se plantea desde una doble perspectiva. En primer lugar, el beneficio de los propietarios, y/o accionistas, que esperan un resultado económico favorable, representado en el reparto de beneficios económicos, y por otro lado, tiene la necesidad de generar esos beneficios para garantizar la subsistencia y continuidad de la propia organización, derivados del correcto desempeño y el cumplimiento de los objetivos.

Admitiendo la existencia de todas estas mediciones, existe un indicador que histórica y tradicionalmente ha sintetizado la capacidad de la empresa para generar rendimientos, nos referimos al resultado contable”.

“El resultado contable es aquel que pondrá de manifiesto la riqueza que la empresa habrá sido capaz de generar durante un período de tiempo concreto. Una de las características más importantes de este indicador es que no muestra la riqueza que podría haberse generado, sino la que se ha

obtenido realmente, después de realizar las operaciones contables pertinentes. Por esta razón, los gestores son los que deben analizar las diferencias detectadas en el ritmo de generación de los beneficios, con el fin de adoptar las medidas oportunas para corregir las desviaciones no deseadas y potenciar las que supongan mejoras no previstas.

De ahí, la necesidad de aplicar sistemática y regularmente un conjunto de requisitos, principios y criterios contables, para que las cuentas anuales o estados financieros muestren la imagen fiel, entre otras informaciones y factores, de los resultados de la empresa.”

“Formalmente podemos decir que el resultado está formado por los ingresos y gastos que reconocidos contablemente se van produciendo durante un ejercicio económico y en términos contables se han producido en la empresa.

Surgen dos constantes a tener en cuenta. La primera, que el resultado se calcula para un período de tiempo, que habitualmente coincide con el año natural pero que no es obligatorio, y que en algunos sectores puede ser diferente. La segunda trata de magnitudes que se determinan por la diferencia entre ingresos y gastos “contables”, por lo que el cálculo del resultado está condicionado por el cumplimiento de una serie de principios y normas contables que pueden alterar su cuantía.

Los resultados están afectados especialmente por tres principios contables. En primer lugar, por el principio de devengo, donde los ingresos y los gastos se contabilizan en función de la corriente real de bienes y servicios, que los mismos representan, y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos. Esto conlleva comprender los momentos en que se realizan las operaciones y cómo se generan las situaciones contables en un momento determinado.

Así la aplicación de este principio contable puede dar lugar a una casuística diversa. Por ejemplo, el interpretar beneficios sin tener solvencia financiera para gestionar los cobros a demasiado tiempo, o tenerla pero estar al borde de impagos.

En segundo lugar, la aplicación del principio de correlación de ingresos y gastos determina que el resultado del ejercicio se calcule por diferencia entre los ingresos de dicho período y los gastos necesarios para la obtención de los mismos. Este principio, a la par con el de devengo, obliga a que sea necesario planificar los ingresos y los gastos para el cálculo del resultado.

Por último, el tercer principio que se debe resaltar y que se pone en juego, es el relacionado con la prudencia valorativa, lo que condiciona el cálculo del resultado. Este principio se basa en la contabilización por parte de la empresa de todos los gastos o pérdidas tan pronto como sean conocidos, con independencia de que se hayan realizado o no al cierre del ejercicio. Mientras, que, por otro lado, los ingresos únicamente se contabilizarán cuando se hayan realizado.

Esta forma de entender y tratar el reconocimiento de ingresos y gastos, se justifica por la conveniencia de que el resultado calculado sea el mínimo de los posibles. De esta forma, se establece una línea de prudencia de perspectiva pesimista, y se fuerza una situación en la que no se reconocen los beneficios dudosos, que, de otra forma, podrían repartirse como dividendos, provisión o financiación, y que, en el caso de no materializarse, pondrían en riesgo la propia continuidad de la organización o llevar a un perjuicio al entorno que rodea la empresa”.

“Por otra parte, los resultados de la empresa como consecuencia de un análisis de estados financieros facilitan una aproximación informativa a la imagen fiel del patrimonio de la empresa”.



“Las cuentas anuales comprenden, según el marco vigente, el balance, la cuenta de ganancias y pérdidas, el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo y la memoria, que forman una unidad.

Estas deben estar redactadas con claridad, de forma que la información suministrada sea comprensible para los usuarios y que puedan tomar decisiones económicas, debiendo representar la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera, y en este caso, de los resultados de la empresa.

Los requisitos de la información de las cuentas anuales son: que debe ser relevante y fiable, relevante en cuanto a su utilidad para la toma de decisiones y fiable en referencia a estar libre de errores y que sea neutral. Debe poseer también integridad, así como la comparabilidad y claridad.

Dentro de estas cuentas anuales, el rendimiento empresarial se ve expresado en la cuenta de ganancias y pérdidas como estado financiero, que es utilizada informativamente para dar a conocer a los usuarios de esa información, ya sean gerenciales o accionariales, cómo se ha generado el resultado empresarial. El PGC lo denomina “cuenta de ganancias y pérdidas” y agrupa los diferentes ingresos y gastos en función de su naturaleza, de tal forma que se permita calcular distintos niveles de resultados en función del tipo de ingreso y gasto de que se trate.

Entre los distintos tipos de resultados que se detallan en el PGC, se encuentra el propio resultado del ejercicio, a lo que acompañarán los resultados de la explotación, los resultados financieros y los resultados extraordinarios.

Pero ante la complejidad del propio sistema contable, aparecen inconvenientes a la hora de hacer un análisis financiero, puesto que no ofrece un desglose de resultados cualitativamente real, al no tratarse de

auténticos márgenes de resultados. Para intentar obtener un reflejo de los resultados, lo más ajustado posible, habría que comparar ingresos y gastos a partir de la adecuación de la actividad desarrollada por la empresa según sus objetivos.

Si se entiende que el beneficio contable es el resultado de la confrontación entre los ingresos y los gastos originados a lo largo del período temporal analizado, cualquier variación que sufran estos componentes, independientemente de la causa que la provoque, al final conllevará una modificación que variará los resultados.

Por este motivo, cualquier modificación en la aplicación de un criterio contable alterará los resultados futuros e incidirá tanto en las decisiones de los gerentes como en la reducción o ampliación del beneficio por parte de los accionistas”.

“Los ratios de análisis financiero a desempeñar son muy amplios. Miden e intentan monitorizar múltiples variables, como los rendimientos de operaciones contables, que pueden apoyar las decisiones. Por lo tanto se muestra una amplia tipología de resultados: según su naturaleza, la actividad, el desempeño en su ámbito, resultados desde su aparición, los que se derivan de la funcionalidad, o según un marco temporal.

Para conseguir mejorar la representación de la imagen fiel contable, así como la transparencia de los resultados, se han propuesto una serie de soluciones. *Comprehensive income* sería un ejemplo. Aunque esta herramienta está cobrando importancia poco a poco, no es una cuestión nueva.

La recomendación SFAS 130 de las US GAAP, publicada en 1997, no ha dejado de desarrollarse y evolucionar, lo que se manifiesta ya en gran parte de las empresas cotizadas de Estados Unidos, que la adoptan. Mientras

que en Europa, la expansión de concepto por países es desigual, dentro un marco general establecido por las directivas europeas.

Se busca calidad en la información del beneficio de la empresa, con la intención de mejorar los datos de cara a los accionistas, que éstos puedan conocer datos que de otra forma sería difícil para ellos”.

“Resultado global se define como un concepto contable extenso, incluye, además de las ganancias y pérdidas, determinados cambios de valor no realizados. Al incorporar todas las variaciones del patrimonio neto producidas en la empresa, proporciona una medida integral del resultado.

El resultado global evita que queden ocultos algunos cambios de valor del patrimonio neto que tienen naturaleza de resultado, es decir, constituye una medida de “excedente limpio” (*clean surplus*). Según está evolucionando el concepto de valor razonable este tipo de representación contable está creciendo en interés.

El resultado global reflejará ciertas informaciones contables que de otra manera estarían ocultas, como el cambio de moneda extranjera en los beneficios contables, el pago de indemnizaciones o pensiones, son los ejemplos más claros de determinados rendimientos económicos que pueden desvalorizar las expectativas sobre beneficios de los accionistas”.

### **Estados Financieros:**

“Son los documentos básica y esencialmente numéricos, elaborados mediante la aplicación de la ciencia contable, en los que se muestra la situación financiera de la empresa y los resultados de su operación, u otros aspectos de carácter financiero. Los más usuales son: El Balance General y el Estado de Ganancias y Pérdidas o Estado de Resultados.”

“Por Estados Financieros puede entenderse aquellos documentos que muestran la situación económica de una empresa, la capacidad de pago de la misma, a una fecha determinada, pasada, presente o futura en situaciones normales o especiales.”

“Los Estados Financieros tienen como fin último estandarizar la información económica-financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de Contabilidad pueda comprender la información que en ellos se ve reflejada”.

“Los Estados Financieros permiten obtener información para la toma de decisiones no sólo relacionada con aspectos históricos (control) sino también con aspectos futuros (planificación).

Analizando los Estados Financieros uno obtiene información referente a:

- a) Las inversiones realizadas por la empresa (tanto a corto como a largo plazo).
- b) Sus obligaciones y el monto financiado por los accionistas.
- c) El flujo de dinero que se da en la empresa.
- d) El nivel de Liquidez, rentabilidad y la magnitud del autofinanciamiento de la empresa.”

“El producto final del proceso contable es el resumen de la información que se presenta por medio de los Estados Financieros. A través de los Estados Financieros se provee información contable a personas e instituciones que no tienen acceso a los registros de un ente económico. La responsabilidad de la preparación y presentación de los Estados Financieros es de los administradores del ente económico.

Los Estados Financieros reflejan, a una fecha de corte, la recopilación, clasificación y resumen final de los datos contables.”

**Empresa:**

“Es una entidad socioeconómica en la que se combinan y coordinan los elementos del proceso del trabajo, con el fin de comprar y vender, o comprar, transformar y vender satisfactores”.

“La empresa se entiende como una unidad que organiza, coordina y controla los medios materiales, el trabajo y la técnica, con objeto de producir bienes y servicios, y/o comercializarlos”.

La empresa desarrolla una actividad económica con unos fines. Los fines económicos externos de la empresa pueden ser, en general y dependiendo del tipo de actividad desarrollada:

- Producir bienes (empresas industriales).
- Comercializar bienes (empresas comerciales).
- Prestar servicios (empresas de servicios).

“La teoría tradicional (neoclásica) de la economía definió a la empresa como un conjunto de recursos que se transforman en productos demandados por los consumidores”.

“Una empresa puede definirse como ente organizado que combina distintos inputs en cantidades determinadas para obtener un output con el fin de alcanzar unos objetivos definidos. Es decir, ente organizado (algo que existe por voluntad propia, regido por un conjunto de relaciones de autoridad, coordinación y comunicación), que combina distintos inputs (activos o personas y pasivos o capitales) en diferentes proporciones (por ejemplo, dos máquinas por hombre), para obtener un output (producto o servicio) y con el fin de alcanzar un objetivo definido (cifra de ingresos, beneficios, rentabilidad)”.

“El concepto de empresa comprende una realidad formada por una serie de elementos coordinados uno de cuyos fines primordiales es el de producir. No obstante, el concepto es más amplio de lo que a primera vista pueda suponerse. Los diferentes enfoques y la diversidad de teorías surgidas a través del tiempo confirman la progresiva complejidad que encierra una definición precisa del término.

En un intento de síntesis, puede definirse a la empresa como un conjunto de factores materiales y humanos coordinados en diversas tareas de producción, comercialización, financiación, dirección y planificación, con una finalidad concreta predeterminada por el tipo de sistema económico en el cual la empresa realice su actividad principal.”

“La empresa es la institución que dispone de recursos escasos, de la forma y tecnología con la que los integra para lograr productos y/o servicios de los que va a depender el éxito o fracaso de esa institución, así como el resultado del conjunto de la economía de un país.”

“La empresa se configura, por tanto, como la institución central en la que se decide el éxito o fracaso de la asignación de recursos en un país, de manera que la fuerte independencia entre los entornos empresariales y la propia acción singular de la empresa tiene que reflejarse lo más real y diferenciadamente posible en el cálculo económico empresarial.”

En el anexo N°3 se muestra el estudio económico financiero de la empresa EDITORA PERÚ SA del período 2012-2015.

### **1.3 Marco Filosófico**

La administración tiene poco o más de cien años y es el resultado histórico e integrado de la contribución acumulada diversos precursores, filosóficos, físicos, economistas, estadistas y empresarios que, como el paso de tiempo, fueron

desarrollando y divulgando, cada uno, obras y teorías en su campo de actividades.

Por tanto la administración moderna utiliza conceptos y principios empleados en las ciencias de las matemáticas, biología, educación, derecho e ingeniería.

Ciertas referencias históricas acerca de las magníficas construcciones erigidas durante la antigüedad Egipto, Mesopotamia y Asiria, atestiguan la existencias en épocas remotas, de dirigentes capaces de planear y guiar los esfuerzos de millares de trabajadores en obras monumentales que perduran todavía, como las pirámides de Egipto.

No obstante, los progresos del conocimiento humano la denominan ciencia de la administración.

A comienzos del siglo XX se dio a conocer la TGA convirtiéndose es un área nueva y reciente del conocimiento humano. No obstante, para el surgimiento de esta nueva teoría Para que surgiera se necesitaron siglo de preparación y antecedentes históricos capaces de permitir y hacer viables las condiciones indispensables para su aparición.

Sin embargo, a partir del siglo XX, es que surgió y estallo en un desarrollo pluralista de estructuras administrativas, donde la mayor parte de las obligaciones sociales (como la producción de bienes y servicios en general) se confían a las organizaciones que deben administrarse para ser más eficiente y eficaces.

Desde la antigüedad la influencia de los filósofos sobre la administración es muy notable. Sócrates, Platón y Aristóteles hablaron sobre las formas de gobernar y la de la administraron como una habilidad personal, de forma más reciente, en la edad moderna es importante mencionar a Descartes con su famoso método cartesiano, el cual influyó de manera decisiva en el desarrollo de las teorías

administrativas; Rousseau con la teoría del contrato social: el estado surge de acuerdo a voluntades, el contrato social es un acuerdo entre los miembros de una sociedad, reconociendo un conjunto de reglas; Engels y Marx en el manifiesto comunista, proponen una teoría del origen económico en el estado.

La organización eclesiástica de la iglesia y .la organización militar influyen en el desarrollo del pensamiento administrativo, la primera al establecer un orden jerárquico que permite estructurar una organizaron y la segunda al plantear la formulación de planes y el desarrollo de unidades de mando. Luego al llegar la revolución industrial empieza el desarrollo del pensamiento administrativo.

De acuerdo a lo antes expuesto, la administración desde sus inicios, busca facilitar en adecuado funcionamiento de las organizaciones; en ese sentido la presente investigación buscar determinar la influencia de la gestión administrativa en el éxito de las organizaciones, medido través de la rentabilidad empresarial.

#### **1.4 Marco Legal**

EDITORA PERÚ, inicia sus operaciones el 12 de febrero de 1976, con el establecimiento del Primer Directorio; de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley N° 21420, Ley Orgánica de la Empresa. Dicha disposición establecía que Editora Perú asumía las actividades de Editora La Crónica y Variedades S.A., de Empresa Editora del Diario Oficial El Peruano y de Editorial Virú S.A, con la finalidad de editar los diarios La Crónica, La Tercera y el Diario Oficial El Peruano.

Además, encargarse de la impresión de libros, revistas, folletos y toda clase de publicaciones con el fin de incentivar y difundir la cultura a escala nacional.

Mediante el Decreto Legislativo N° 181, del 12 de junio de 1981, la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A. se constituye en una empresa estatal de derecho privado, que funciona bajo la modalidad de Sociedad Anónima, con



razón social: Empresa Peruana de Servicios Editoriales S.A., y cuenta con autonomía económica, administrativa y financiera.

A la fecha, se rige por la Ley N° 27170, Ley de Creación de FONAFE, Decreto Legislativo 1031 y su reglamento aprobado por el DS 176-2010-EF, que promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado, por las directivas que emite anualmente el Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado (FONAFE), normas de austeridad en el gasto o similares que emita el Ministerio de Economía y Finanzas ( Decreto Supremo 383-2015- EF medidas de austeridad, disciplina y calidad en el gasto público y de ingresos del personal a aplicarse durante el Año Fiscal 2016, para las empresas y entidades bajo el ámbito del fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad empresarial del Estado - FONAFE ), normas aplicables al Sistema Nacional de Inversión Pública, por las normas de control que específicamente dicta la Contraloría General de la República y por todas las demás disposiciones legales que le sean aplicables.

### **1.5 Investigaciones relativas al objeto de estudio**

Se efectuó la búsqueda de trabajos de tesis realizados en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, así como en otras universidades del país y del extranjero. A continuación se detallan algunos trabajos de investigación con sus respectivas conclusiones:

Pérez Balladares, Francisco (2012), en su tesis **“Eficacia de la Gestión Administrativa y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera EDYFICAR”**, llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión administrativa se relaciona con el desempeño de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

2) Existe evidencia de la relación entre la dimensión planificación de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

3) Se determinó que existe relación entre la dimensión organización de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

4) Existe evidencia que existe relación entre la dimensión dirección de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

5) Se determinó que existe relación entre la dimensión control de la variable eficacia de la gestión financiera y el desempeño laboral los trabajadores de la empresa financiera Edyficar.

Perales Candiotti, Christopher y Arrieta Cotrina, Leslie (2012), en su tesis **“Eficacia de la Gestión de cobranza coactiva, Gestión Administrativa y su relación con el desempeño organizacional de la SUNAT”**, llegó a las siguientes conclusiones:

1) Se determinó que existe evidencia que la eficacia de la gestión de cobranza coactiva y la gestión administrativa se relacionan con el desempeño organizacional de la SUNAT.

2) Se determinó que existe evidencia que la dimensión recaudación de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.

3) Se determinó que la dimensión cumplimiento tributario voluntario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.

- 4) Se determinó que la dimensión incumplimiento tributario de la variable eficacia de la gestión de cobranza coactiva se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 5) Hay evidencia que la dimensión planeación de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 6) Hay evidencia que la dimensión organización de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 7) Se determinó que la dimensión dirección de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.
- 8) Se determinó que la dimensión control de la variable Gestión Administrativa se relaciona con el desempeño organizacional de la SUNAT.

Calderón Molina, Viviana y Solís Agüero, Sedalí (2008), San José, Costa Rica, en su tesis titulada **“Influencia de las condiciones laborales en la motivación del personal del área de salud de montes de oca y recomendaciones para el diseño de un plan formal de incentivos”** llegó a las siguientes conclusiones:

- 1) La mayor parte de los y las funcionarias entrevistadas se ubican en el grupo de edad de 25 a 34 años, pertenecen al sexo femenino, son solteros (as), poseen título universitario de bachillerato y/o licenciatura y tienen más de tres años de laborar para el País.

- 2) Las condiciones laborales que motivan a la mayoría de los y las entrevistadas son: las instalaciones físicas, el salario, el horario de trabajo, la relación con los pacientes y/o usuarios, el trabajo que se realiza y la organización para la cual se trabaja (PAIS).
- 3) Las condiciones laborales que motivan poco o no motivan a la mayoría del personal entrevistado son: la seguridad en el trabajo, los recursos materiales de que se dispone para la realización del trabajo, la actual carga de trabajo, el desempeño laboral de los compañeros (as), la cercanía y confianza con los superiores, las oportunidades de capacitación, el reconocimiento del desempeño, y las oportunidades de ascender de puesto y de desarrollo profesional.
- 4) En relación a los incentivos y su actual gestión, la mayoría de los y las funcionarias considera que el PAIS no tiene incentivos económicos, ni no económicos, no existe un trato igualitario en el otorgamiento de los incentivos, no han recibido incentivos en los últimos seis meses y/o año, no hay o desconocen la existencia de mecanismos para diferenciar entre el buen y mal desempeño laboral, y para un porcentaje importante del personal entrevistado, los incentivos de otras instituciones son mejores que los del País.
- 5) La mayoría de los y las entrevistadas proponen que sea la evaluación del desempeño (individual y grupal), el criterio a ser tomado en cuenta para el otorgamiento de los incentivos, el cual debe darse cada vez que así se requiera, sin que haya diferenciaciones entre los puestos de trabajo, siendo la Dirección del Programa quien los otorgue y que este otorgamiento sea de conocimiento del resto de compañeros.

Además, la mayoría de los y las funcionarias, considera que el diseño de un Plan Formal de Incentivos debe hacerlo una comisión de funcionarios (as) y jefaturas que represente a la totalidad del personal, y que dicho plan debe incluir como incentivos: capacitaciones, reconocimiento del desempeño, días libres, actividades o lugares de recreación, equipos y herramientas de trabajo

en buen estado e incentivos económicos.

## **1.6 Marco conceptual**

### **Actitud laboral**

Conjunto de sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto de su entorno, su compromiso con las acciones previstas, y en última instancia su comportamiento. Particular percepción a favor o en contra, respecto de un objeto, cosa, hecho o fenómeno.

### **Administración de la calidad total (ACT)**

Proceso que consiste en hacer que cada empleado participe en la tarea de buscar mejoramientos continuos en sus operaciones.

### **Ambiente laboral**

Ambiente es un término con origen en el latín *ambiēns*, que significa “que rodea”. Esta noción hace referencia al entorno que rodea a los seres vivos, condicionando sus circunstancias vitales. El ambiente, por lo tanto, está formado por diversas condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas.

El trabajo, por su parte, es la medida del esfuerzo que realizan las personas. Se trata de la actividad productiva que un sujeto lleva a cabo y que es remunerada por medio de un salario (que es el precio del trabajo dentro del mercado laboral).

Estas dos definiciones nos permiten acercarnos a la noción de ambiente laboral o ambiente de trabajo, que está asociado a las condiciones que se viven dentro del entorno laboral. El ambiente de trabajo se compone de todas las circunstancias que inciden en la actividad dentro de una oficina, una fábrica, etc.

### **Calidad de vida laboral (CVL)**

Conveniencia o inconveniencia del ambiente laboral general para las personas.

## **Clima Organizacional**

Se denomina Clima organizacional a la percepción de los miembros de lo que ocurre en una organización. El clima organizacional al igual que el atmosférico se respira, se siente, vienen a ser aquellas actitudes y conductas que hacen a la convivencia social en la organización. Se puede decir que se percibe por los sentidos: los habrá amigables y colaborativos o también perniciosos y destructivos, o siguiendo el símil meteorológico cálido y suave, polar o tormentoso.

El clima va a influir en el comportamiento de las personas, es una variable interviniente entre la estructura organizacional y la conducta. De alguna manera va a influir en la forma de sentir de los individuos respecto a la organización y a sus miembros, reflejándose ello en las prácticas.

A continuación se detallan, los conceptos sobre las dimensiones de Clima Organizacional, materia de la presente investigación:

### **Estructura**

Los elementos estructurales tienen que ver con las reglas, procedimientos, trámites y otras condicionantes a las que se ven enfrentados los trabajadores en la organización.

### **Identidad**

Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

### **Recompensa**

La valoración que la organización tiene del trabajo bien realizado y los estímulos y recompensa que otorga ante esto es materia de esta dimensión.

### **Responsabilidad**

Esta dimensión verifica el sentimiento de ser su propio jefe en el trabajo, es decir, su autonomía para desarrollar las actividades en la organización.

### **Conflictos**

Esta dimensión tiene que ver con el grado de aceptación que tienen los miembros de la organización de las opiniones discrepantes y la percepción de cómo resultan las modalidades de prevención de conflictos.

### **Clima organizacional**

Se refiere a una percepción común o una reacción común de individuos ante una situación. Es el conjunto de emociones, sentimientos y actitudes que experimenta un trabajador en sus relaciones de trabajo.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

### **Compromiso organizacional**

Grado en el que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella.

### **Control**

Es la cuarta función administrativa que busca asegurar si lo que planeó, organizó y dirigió, realmente cumplió los objetivos previstos. Presenta cuatro fases: establecimiento de estándares, observación de desempeño, comparación del desempeño y acción correctiva.

### **Cultura organizacional**

La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es un conjunto de características claves que la organización valora.

Conjunto de valores, costumbres, hábitos y creencias compartidas de una empresa. Conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados

compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otras institucionales estandarizando sus conductas sociales.

Se entiende también, como el conjunto de características que identifican a la organización, incluyendo: personal, objetivos, tecnología, dimensiones, promedio de edad, políticas y prácticas, logros y fracasos.

### **Dirección**

Esta función es la tercera función de la tarea de administración, mediante esta tarea se propicia la realización de acciones dirigidas a la secuencia de los objetivos de la organización, a través del ejercicio del mando, del liderazgo, de la motivación y comunicación adecuada. Esta es la más compleja de las funciones administrativas por el hecho de influenciar a los subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan así alcanzar los objetivos de la organización. La dirección tiene tres niveles: global, departamental y operacional.

### **Estrés laboral**

El estrés es una condición dinámica en la que un individuo se ve confrontado con una oportunidad, demanda o recurso relacionado con lo que el individuo desea y cuyo resultado se percibe como incierto e importante. El estrés se puede manifestar de varias maneras (presión sanguínea elevada, pérdida del apetito, úlceras, irritabilidad, dificultad para la toma de decisiones, desmotivación, propensión a sufrir accidentes, ausentismo, tardanzas, etc.) y agruparse en tres categorías: fisiológicos, psicológicos y de comportamiento.

### **Estrategias**

El término estrategia fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional"

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos



trascendentes. "La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa.

Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

### **Gestión**

Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, y gestionar es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. En otra concepción gestión es definida como el conjunto de actividades de dirección y administración de una empresa.

### **Motivación laboral**

Estado de ánimo interno de los empleados que los hacen comportarse en una forma que aseguren el logro de los objetivos meta. Casi todos los comportamientos humanos conscientes son motivados o causados por un estímulo, premio o refuerzo.

La motivación laboral es la capacidad que tienen las empresas y organizaciones para mantener el estímulo positivo de sus empleados en relación a todas las actividades que realizan para llevar a cabo los objetos de la misma, es decir, en relación al trabajo.

Constituye el éxito de toda empresa el lograr que sus empleados sientan que los objetivos de ésta se alinean con sus propios objetivos personales, capaces de satisfacer sus necesidades y llenar sus expectativas. Sin embargo debe entenderse que el concepto de motivación varía de acuerdo a la persona y a factores sociales y culturales.

### **Organización**

Es la segunda función de la administración que consiste en agrupar las actividades necesarias para realizar lo que se planeó. Esta se da en tres niveles: a nivel global, departamental, y a nivel de tareas y operaciones.

### **Planeación**

Es la primera función administrativa que sirve como base para las demás funciones. Se define como el donde se pretende llegar, lo que debe hacerse,

cuando, cómo y en que secuencia. Presenta tres niveles: planeación estratégica, la táctica y la operacional.

### **Trabajo en equipo**

Situación que ocurre cuando los miembros conocen sus objetivos, contribuyen de manera responsable y entusiasta a la tarea y se apoyan entre sí.

### **Política laboral**

Se refiere a las leyes y normas actuales en el país que perturben al ámbito laboral. Estas, estarán influidas además por la actuación de las asociaciones empresariales y los sindicatos. Y por las fluctuaciones de la economía a nivel tanto nacional como internacional.

### **Remuneraciones**

Se entiende por remuneración a las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especie evaluables en dinero que debe percibir el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo.

### **Rendimiento Empresarial**

“El rendimiento empresarial está asociado al producto o utilidad que genera por su intervención. El problema radica en acotar el ámbito de este concepto y relacionarlo con la estrategia empresarial. El éxito de una empresa y su capacidad de competir dependen, en general, de dos factores. Por un lado, del acierto en la elección del negocio, esto es, en tomar las decisiones correctas sobre el mercado o mercados donde competir, con qué productos, qué canales de distribución, qué tecnología, cómo estructurar adecuadamente las unidades estratégicas de negocio, etc. En definitiva es una referencia al conjunto de aspectos fundamentales que constituyen y definen la misión de la empresa. Por otro lado, de la capacidad de orientar sus capacidades internas hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes y a la eficiencia de sus procesos internos. Estos dos elementos son complementarios y necesitan estar equilibrados. Una empresa eficaz estratégicamente pero ineficiente en sus procesos de negocio está irremediablemente abocada al fracaso.”

### **Rentabilidad del patrimonio**

La rentabilidad sobre el patrimonio neto (ROE por sus siglas en inglés, return on equity) es un ratio de eficiencia utilizado para evaluar la capacidad de generar beneficios de una empresa a partir de la inversión realizada por los accionistas.

### **Rentabilidad de la inversión**

La rentabilidad de una inversión es un indicador que mide la relación que existe entre la ganancia de una inversión y el costo de ésta, al mostrar qué porcentaje del dinero invertido se ha ganado o recuperado, o se va a ganar o recuperar. El ROI es de gran utilidad para evaluar esta rentabilidad. Se convierte en la relación entre la inversión de marketing y los beneficios generados, bien sean ventas directas u obtención de clientes potenciales.

Si el retorno de la inversión es positivo significa que el proyecto es rentable.

### **Rentabilidad de los accionistas**

La creación de valor es el aumento del valor para los accionistas por encima de las expectativas, que se reflejan en la rentabilidad exigida por los accionistas. La traducción directa de ROE (Return on equity) es rentabilidad de las acciones.

Los dividendos son la parte del beneficio de una empresa que se reparte entre los accionistas de la misma. Por tanto cuando una empresa reparte dividendos esa cantidad se distribuye de manera proporcional en función de las acciones que constituyen el capital de la misma. La relación que parece entre el beneficio obtenido por ese dividendo y lo que costo la adquisición de dicha acción es una forma de medir la rentabilidad de una acción en función de su dividendo.

## CAPÍTULO II

### EL PROBLEMA, OBJETIVOS, HIPÓTESIS Y VARIABLES

#### 2.1. Planteamiento del problema

##### 2.1.1 Descripción de la realidad problemática

EDITORIA PERU inicia sus operaciones el 12 de febrero de 1976, con el establecimiento del Primer Directorio; de acuerdo con lo establecido en el Decreto Ley N° 21420, Ley Orgánica de la Empresa.

En la actualidad la empresa viene presentando una serie de problemas que a continuación se describen:

Existe un problema con el clima laboral en Editora, existe una clara división de tres grupos que son el personal de Medios (periodistas), Producción (trabajadores de planta de la rotativa) y el personal administrativo.

Por ser un medio periodístico dada las funciones existe varios turnos de trabajo desarrollado básicamente en 2 locales, la sede central y el local de la planta de Andahuaylas, Adicionalmente de los grupos que se han creado existe un **concepto generalizado** es que como quiera que la empresa depende de la Presidencia del Consejo de Ministros, los trabajadores estables no apuestan a cambiar el statu quo, dado que saben que los cargos directivos se cambian cada cinco años conjuntamente con el partido de gobierno que gane las elecciones y no toman parte de cualquier iniciativa de cambio a largo plazo y una expresión clásico es para que me esfuerzo si ya vienen los cambios y todo vuelve a foja cero.

Editora tiene básicamente tres productos, El Peruano, La Agencia Andina de Noticias y Segraf, los únicos productos que generan ingresos a la compañía son el Diario Oficial El Peruano y SEGRAF (que son servicios de impresión), La Agencia Andina por un acuerdo de directorio fue exonerada a generar ingresos a la empresa.

Dentro de la Dirección de Medios Periodísticos existe dos grupos antagónicos que está basado en los que trabajan por los contenidos del Diario y los que generan contenidos para la Agencia, ante esta realidad interna la Gerencia de Comercialización siempre ha tenido dificultades en efectuar realmente un trabajo en equipo.

De acuerdo a Ley Editora es parte del Holding de FONAFE (Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado) organismo público que vive de las empresas del Holding y que pienso que su objetivo es terminar de privatizar todas las empresas y/o liquidarlas, depende de la política de Estado.

Existe la ley que prohíbe al estado competir con el privado, dado que el rol subsidiario de estado es intervenir donde el privado está ausente.

Bajo este contexto, se pretende determinar en qué medida las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

## **2.1.2 Definición del Problema Principal y Específicos**

### **2.1.2.1 Problema general**

¿En qué medida las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?

### **2.1.2.2 Problemas específicos**

- a) ¿En qué medida las limitaciones de la planificación administrativa influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?

- b) ¿En qué medida las limitaciones de organización administrativa influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?
- c) ¿En qué medida las limitaciones de dirección administrativa influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?
- d) ¿En qué medida las limitaciones del control administrativo influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?
- e) ¿En qué medida la política laboral influye en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?
- f) ¿En qué medida el ambiente laboral influye en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?
- g) ¿En qué medida la motivación laboral influye en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?

## **2.2 Finalidad y objetivos de la investigación**

### **2.2.1 Finalidad**

La presente investigación permitirá contribuir con la investigación sobre el tema en nuestro medio, abriendo nuevos horizontes de estudio y estimulando el interés de los profesionales por el tema.

El trabajo de investigación permitirá llevar a la práctica algunos conceptos que involucran al consumidor y las repercusiones que puede tener para la organización en general, lo cual puede ser muy beneficioso al entender la influencia de la gestión administrativa y las condiciones laborales en el rendimiento empresarial de EDITORA PERÚ.

## **2.2.2 Objetivo General y Específicos**

### **2.2.2.1 Objetivo General:**

Determinar la influencia de las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

### **2.2.2.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la influencia de las limitaciones de la planificación administrativa en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.
  
- b) Determinar la influencia de las limitaciones de la organización administrativa en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.
  
- c) Determinar la influencia de las limitaciones de la dirección administrativa en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.
  
- d) Determinar la influencia de las limitaciones del control administrativo en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.
  
- e) Determinar la influencia de la política laboral en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.
  
- f) Determinar la influencia del ambiente laboral en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

- g) Determinar la influencia de la motivación laboral en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012- 2015.

### **2.2.3 Delimitación de la investigación**

La investigación con fines metodológicos tiene delimitados los siguientes aspectos:

#### **Delimitación Temporal**

El periodo que abarcó el presente estudio fue de enero del 2012 a diciembre del año 2015.

#### **Delimitación Espacial**

La investigación se realizó en las oficinas de la empresa EDITORA PERÚ.

#### **Delimitación Social**

Se trabajó con los trabajadores de la empresa EDITORA PERÚ.

### **2.2.4 Justificación e Importancia del estudio**

El estudio permite conocer de qué manera influye la gestión administrativa y las condiciones laborales en el rendimiento de la empresa EDITORA PERÚ.

El estudio beneficia para que los trabajadores puedan identificarse con la empresa y generen mayor esfuerzo y compromiso para coadyuvar a la mejora de la organización.

## **2.3 Hipótesis y Variables**

### **2.3.1 Supuestos teóricos**

De acuerdo a Idalberto Chiavenato (1999), la administración es la conducción racional de las actividades de una organización, con o sin ánimo de lucro. Ella implica la planeación, la organización (estructural), la dirección y el control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo, que se ejecuten en una organización. Por tanto, la administración es imprescindible para la



existencia, la supervivencia y el éxito de las organizaciones. Sin ella, las organizaciones jamás encontrarían condiciones para existir y crecer.

De acuerdo a George Terry explica que la administración es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

Partiendo de los conceptos antes señalados podemos decir que gestión administrativa es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplen eficientemente objetivos específicos.

Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control desempeñados para determinar y alcanzar los objetivos señalados con la participación de seres humanos y otros recursos.

Existen cuatro elementos importantes que están relacionados con la gestión administrativa, sin ellos es imposible hablar de gestión administrativa, estos son: Planeación, Organización, Dirección y Control.

A continuación definiremos cada uno de ellos:

**Planeación:** Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método, plan o lógica y no en corazonadas. Los planes presentan los objetivos de la organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos. Son la guía para que la organización obtenga y comprometa los recursos que se requieren para alcanzar los objetivos.

**Organización:** Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de una organización, de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización.

**Dirección:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales.

**Control:** Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas. El gerente debe estar seguro de los actos de los miembros de la organización que la conducen hacia las metas establecidas.

## **2.3.2 Hipótesis Principal y Específicas**

### **2.3.2.1 Hipótesis Principal**

Las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

### **2.3.2.2 Hipótesis Específicas**

a) Las limitaciones de la planificación administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

b) Las limitaciones de la organización administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

c) Las limitaciones de la dirección administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

d) Las limitaciones del control administrativo influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

e) La política laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

f) El ambiente laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

g) La motivación laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

### 2.3.3 Variables e Indicadores

#### Clasificación de Variables

- a. Limitaciones de la gestión administrativa (variable independiente).
- b. Condiciones laborales (variable independiente)
- c. Rentabilidad empresarial (variable dependiente)

#### Definición operacional

A continuación se definen las dimensiones e indicadores de las variables indicadas anteriormente:

**Cuadro N°1**  
**Variables e Indicadores**

| VARIABLE  | DIMENSIONES   | INDICADORES               |
|---|---------------|---------------------------|
| <b>Limitaciones de la Gestión Administrativa (Variable independiente)</b> | Planificación | Nivel de la planificación |
|   |               | Objetivos cumplidos       |
|   |               | Metas cumplidas           |
|   | Organización  | Estructura orgánica       |
|   |               | Manuales                  |
|   |               | Reglamento                |
|   | Dirección     | Nivel de Motivación       |
|   |               | Nivel de Capacitación     |
|   | Control       | Nivel de Control          |
|   |               | Nivel de Evaluación       |

|   |                  |  |
|---|------------------|--|
| <b>Condiciones laborales<br/>(Variable independiente)</b> | Política laboral | Nivel de conocimiento de las políticas laborales.  |
|   |                  | Nivel de cumplimiento de las políticas laborales   |
|   | Ambiente laboral | Nivel de modernidad de las instalaciones.<br>Nivel de seguridad.<br>Nivel de remuneraciones.<br>Nivel de responsabilidad.<br>Nivel de conflictos<br>Nivel de cooperación |
|   |                  | Motivación laboral   |

|  |                                 |                           |
|--|---------------------------------|---------------------------|
| <b>Rentabilidad empresarial<br/>(Variable dependiente)</b> | Rentabilidad del patrimonio     | Nivel de rentabilidad ROA |
|  | Rentabilidad de la inversión    | Nivel de rentabilidad ROI |
|  | Rentabilidad de los accionistas | Nivel de rentabilidad ROE |

## CAPÍTULO III

### MÉTODO, TÉCNICA E INSTRUMENTOS

#### 3.1 Población y Muestra

##### **Población**

La población estuvo compuesta por 350 trabajadores de EDITORA PERÚ SA.

##### **Muestra**

Para determinar la muestra a investigar se utilizó la siguiente fórmula, representada por el estadístico:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

donde:

- p : probabilidad de éxito representada por el 50% (0.5) encuesta (Se asume p = 50%)
- q : Proporción de fracaso (Se asume 1-p = 50%)
- d : Margen de error 5% seleccionado por el investigador
- N : Población (350)
- n= Tamaño de la muestra
- Z= Distribución Estándar (1,96, dado un nivel de confianza de 95%)

#### 3.2 Tipo, Nivel, Método y Diseño de Investigación

##### 3.2.1 Tipo

El tipo fue el Aplicado.

### **3.2.2 Nivel**

El nivel fue explicativo y descriptivo, porque se utilizaron encuestas, para recoger datos e información para la comprobación de la hipótesis.

### **3.2.3 Método y Diseño**

#### **3.2.3.1 Método**

El método utilizado fue el deductivo y descriptivo.

#### **3.2.3.2 Diseño**

El diseño de la investigación fue no experimental:

$$M = O_y (f) O_{x_2}$$

Donde:

**M** es la muestra de investigación

**O<sub>x1</sub>** es Limitaciones de la Gestión Administrativa

**O<sub>x2</sub>** es Condiciones Laborales

**O<sub>y</sub>** es Rendimiento empresarial

**f** En función de

## **3.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

### **Técnicas**

La principal técnica que se utilizó en el presente estudio fue la encuesta.

### **Instrumentos**

Como instrumento de recolección de datos se utilizó el cuestionario que por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomó a la muestra señalada.

Se elaboró un cuestionario con 23 preguntas cerradas, en los cuales se les solicitó la opinión de los trabajadores de la empresa EDITORA PERÙ SA.

Las preguntas se formularon teniendo en cuenta los indicadores encontrados en el cuadro de la definición operacional de variables.

### 3.4 Procesamiento de Datos

Para el procesamiento de la información, se utilizó la creación de la base de datos, cuadros y gráficos estadísticos, se utilizó el programa Excel. En cuanto al procesamiento de información se realizó con el programa estadístico IBM SPSS PASW 24.

Para la contrastación de la Hipótesis se utilizó la prueba conocida como CORRELACIÓN DE SPEARMAN.

#### Instrumento de análisis

Se utilizó un cuestionario estructurado dirigido a 183 trabajadores de la empresa EDITORA PERÙ SA.

#### Confiabilidad del Instrumento

La fiabilidad del instrumento dirigido a los trabajadores de EDITORA PERÙ, es considerada como consistencia interna de la prueba, alfa de Cronbach ( $\alpha=0,878$ ) la cual es considerada como buena (según Hernández Sampieri, 2005). Esta confiabilidad se ha determinado en relación a los 23 ítems centrales de la encuesta, lo cual quiere decir que la encuesta realizada ha sido confiable, válida y aplicable. El cuadro N°2 muestra los resultados del coeficiente de confiabilidad alfa de Cronbach.

**Cuadro N°2  
Estadístico de Fiabilidad**

| Resumen del proceso |           |     |       |
|---------------------|-----------|-----|-------|
|                     |           | N   | %     |
| Casos               | Validados | 183 | 100,0 |
|                     | Excluidos | 0   | 0     |
|                     | Total     | 183 | 100,0 |

#### Resultado Estadístico

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------|-----------------|
| 0,878            | 23              |

## CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

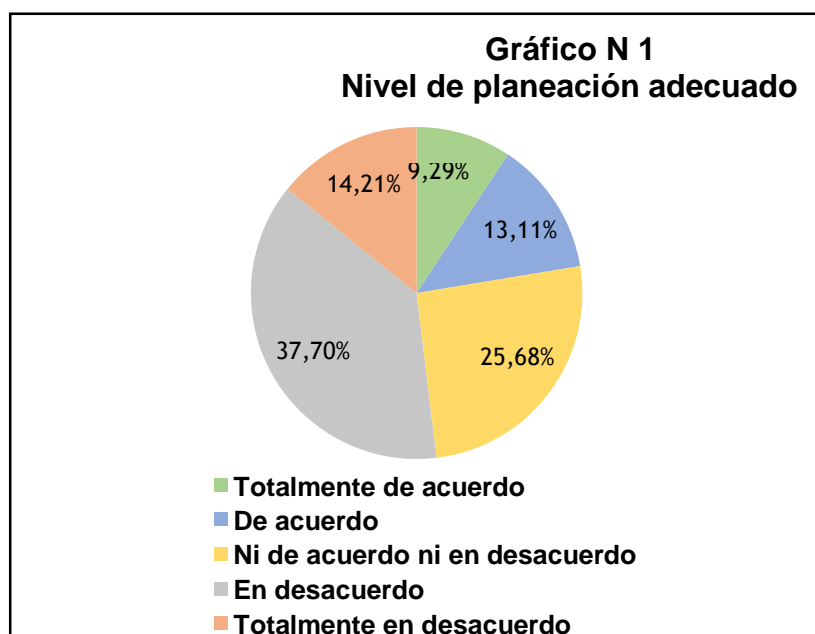
### 4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados de las encuestas aplicadas a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ.

**Tabla N°1**  
**Nivel de planeación adecuado**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 17       | 9.29%      |
| De acuerdo                     | 24       | 13.11%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 47       | 25.68%     |
| En desacuerdo                  | 69       | 37.70%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 26       | 14.21%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°1, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuado el nivel

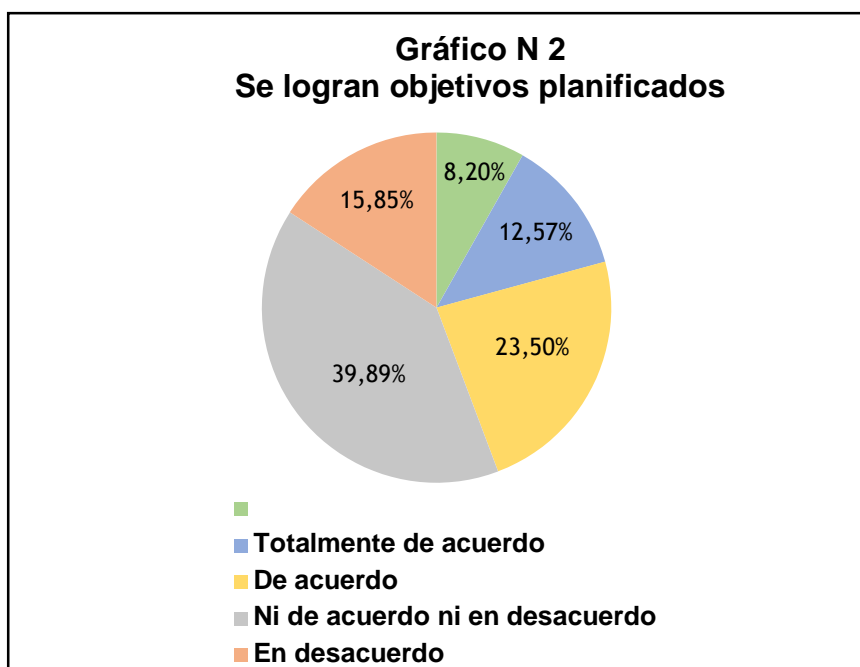


planeación en la Gestión administrativa de la empresa Editora Perú SA, 69 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 37.70%, 47 trabajadores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 25.68%, 26 trabajadores manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 14.21%, 24 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 13.11% y 17 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 9.29%. Es decir, el 51.91% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel planeación en la Gestión administrativa de la empresa Editora Perú SA.

**Tabla N°2**  
**Se logran objetivos planificados**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 15       | 8.20%      |
| De acuerdo                     | 23       | 12.57%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 43       | 23.50%     |
| En desacuerdo                  | 73       | 39.89%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 29       | 15.85%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.



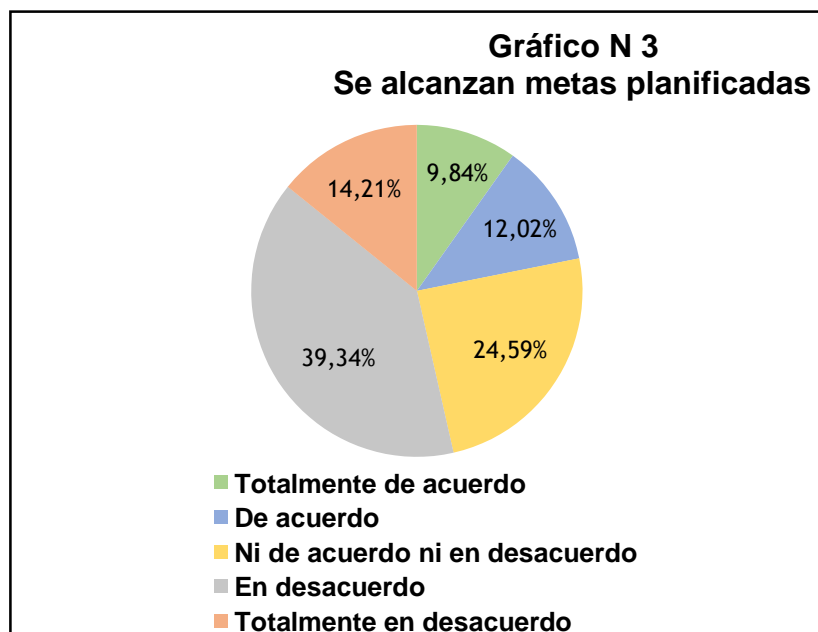
Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°2, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que se logran los objetivos planificados en la empresa Editora Perú SA, 73 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 39.89%, 43 trabajadores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 23.50%, 29 trabajadores manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 15.85%, 23 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 12.57% y 15 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 8.20%. Es decir, el 55.74% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se logran los objetivos planificados en la empresa Editora Perú SA.

**Tabla N°3**  
**Se alcanzan metas planificadas**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 18       | 9.84%      |
| De acuerdo                     | 22       | 12.02%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 45       | 24.59%     |
| En desacuerdo                  | 72       | 39.34%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 26       | 14.21%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ.  
Noviembre 2016.



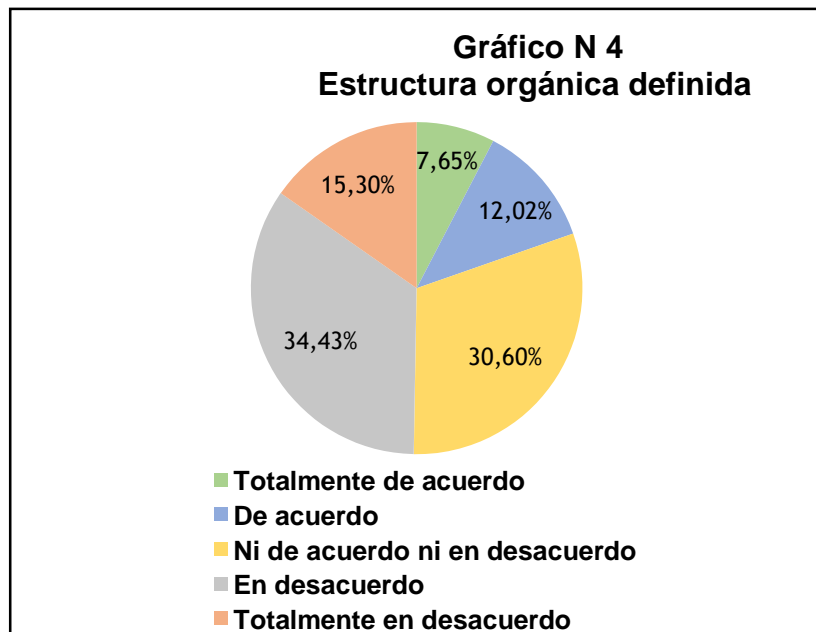
**Fuente:** Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°3, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que se alcanzan las metas planificadas en la empresa Editora Perú SA, 72 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 39.34%, 45 trabajadores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 24.59%, 26 trabajadores manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 14.21%, 22 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 12.02% y 18 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 9.84%. Es decir, el 53.55% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se alcanzan las metas planificadas en la empresa Editora Perú SA.

**Tabla N°4**  
**Estructura orgánica definida**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 14       | 7.65%      |
| De acuerdo                     | 22       | 12.02%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 56       | 30.60%     |
| En desacuerdo                  | 63       | 34.43%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 28       | 15.30%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

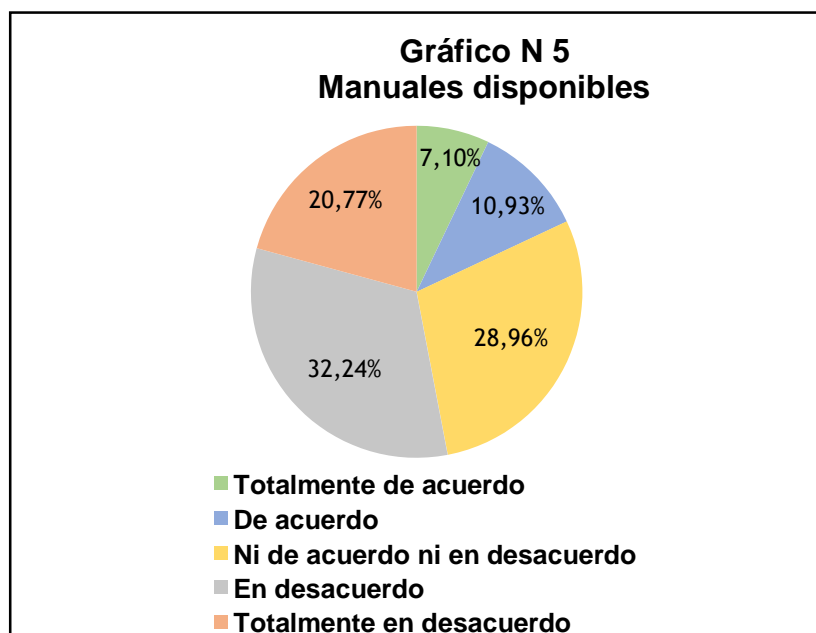
La tabla N°4, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que se encuentra definida la estructura orgánica de la empresa Editora Perú SA, 63 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 34.43%, 56 trabajadores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 30.60%, 28 trabajadores manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 15.30%, 22 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 12.02% y 14 trabajadores refieren que están totalmente de

acuerdo, lo que representa un 7.65%. Es decir, el 49.73% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se encuentra definida la estructura orgánica de la empresa Editora Perú SA.

**Tabla N°5  
Manuales disponibles**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 13       | 7.10%      |
| De acuerdo                     | 20       | 10.93%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 53       | 28.96%     |
| En desacuerdo                  | 59       | 32.24%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 38       | 20.77%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

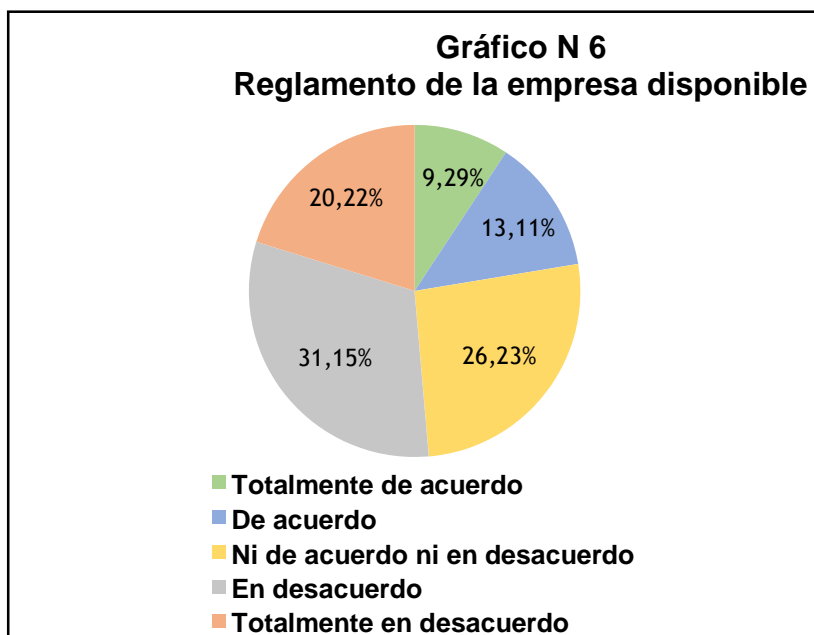
La tabla N°5, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que se encuentran disponibles los manuales de la empresa Editora Perú SA, 59 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 32.24%, 53 trabajadores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que

representa un 28.96%, 38 trabajadores manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 20.77%, 20 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 10.93% y 13 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 7.10%. Es decir, el 53.01% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se encuentran disponibles los manuales de la empresa Editora Perú SA.

**Tabla N°6  
Reglamento de la empresa disponible**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 17       | 9.29%      |
| De acuerdo                     | 24       | 13.11%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 48       | 26.23%     |
| En desacuerdo                  | 57       | 31.15%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 37       | 20.22%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

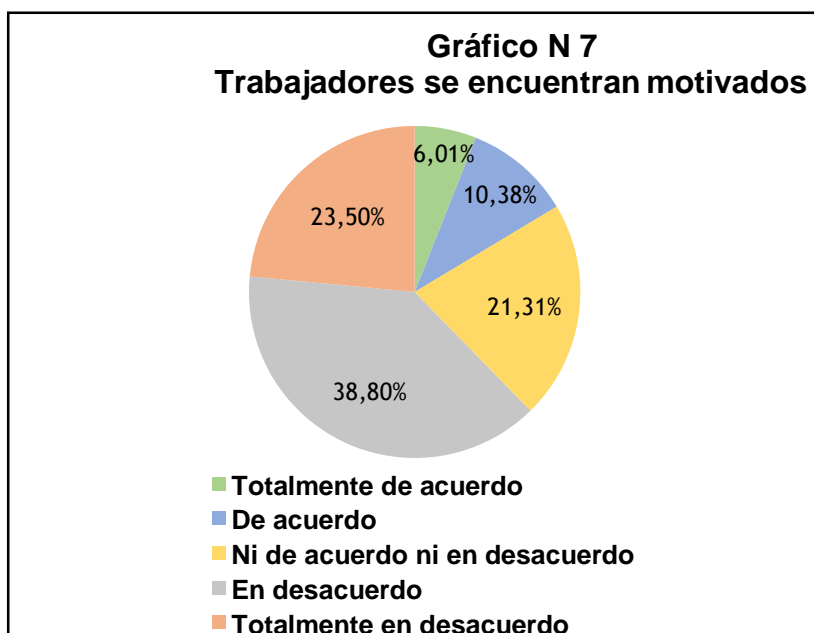
La tabla N°6, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que se encuentra

disponible el reglamento de la empresa Editora Perú SA, 57 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 31.15%, 48 trabajadores indican que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 26.23%, 37 trabajadores manifiestan que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 20.22%, 24 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 13.11% y 17 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 9.29%. Es decir, el 51.37% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se encuentra disponible el reglamento de la empresa Editora Perú SA.

**Tabla N°7**  
**Trabajadores se encuentran motivados**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 11       | 6.01%      |
| De acuerdo                     | 19       | 10.38%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 39       | 21.31%     |
| En desacuerdo                  | 71       | 38.80%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 43       | 23.50%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

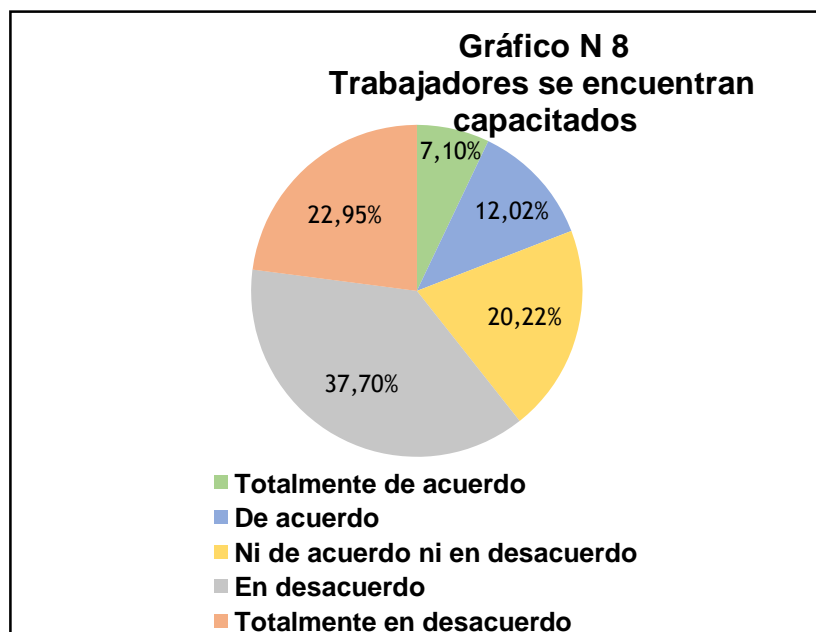
La tabla N°7, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que los trabajadores de la empresa Editora Perú SA se encuentran motivados por la dirección, 71 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 38.80%, 43 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 23.50%, 39 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 21.31%, 19 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 10.38% y 11 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 6.01%. Es decir, el 62.30% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que los trabajadores de la empresa Editora Perú SA se encuentran motivados por la dirección.

**Tabla N°8**  
**Trabajadores se encuentran capacitados**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 13       | 7.10%      |
| De acuerdo                     | 22       | 12.02%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 37       | 20.22%     |
| En desacuerdo                  | 69       | 37.70%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 42       | 22.95%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ.  
Noviembre 2016.





**Fuente:** Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°8, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que los trabajadores de la empresa Editora Perú SA se encuentran capacitados, 69 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 37.70%, 42 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 22.95%, 37 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 20.22%, 22 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 12.02% y 13 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 7.10%. Es decir, el 60.65% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que los trabajadores de la empresa Editora Perú SA se encuentran capacitados.

**Tabla N°9  
Evaluación**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 10       | 5.46%      |
| De acuerdo                     | 16       | 8.74%      |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 35       | 19.13%     |
| En desacuerdo                  | 73       | 39.89%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 49       | 26.78%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

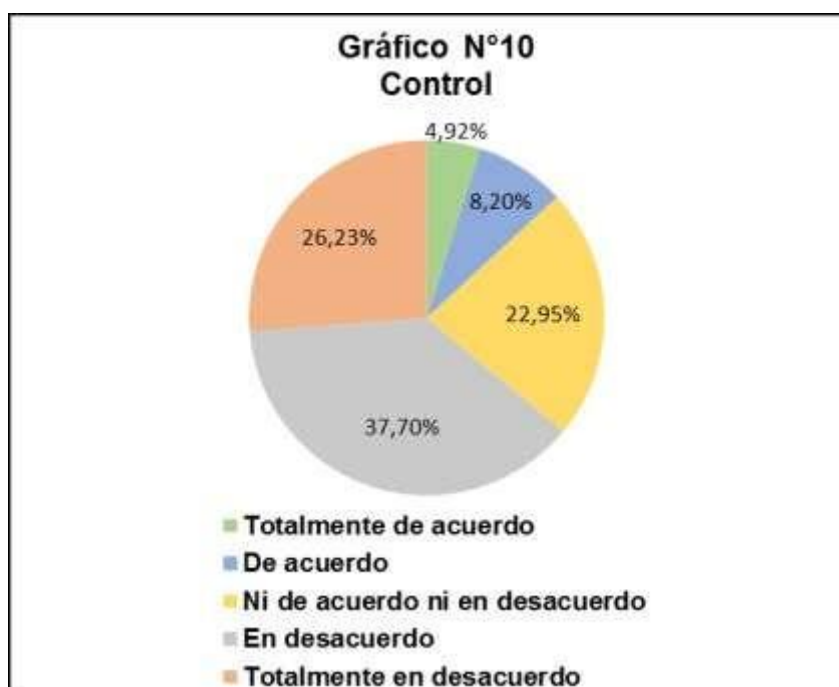
La tabla N°9, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que se realizan actividades de evaluación de desempeño en la Gestión Administrativa, 73 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 39.89%, 49 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 26.78%, 35 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 19.13%, 16 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 8.74% y 10 trabajadores refieren que están totalmente de

acuerdo, lo que representa un 5.46%. Es decir, el 66.67% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se realizan actividades de evaluación de desempeño en la Gestión Administrativa.

**Tabla N°10  
Control**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 9        | 4.92%      |
| De acuerdo                     | 15       | 8.20%      |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 42       | 22.95%     |
| En desacuerdo                  | 69       | 37.70%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 48       | 26.23%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°10, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que se realizan actividades de control en la Gestión Administrativa, 69 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 37.70%, 48 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 26.23%, 42 trabajadores

manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 22.95%, 15 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 8.20% y 9 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 4.92%. Es decir, el 63.93% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se realizan actividades de control en la Gestión Administrativa.

**Tabla N°11  
Política laboral**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 12       | 6.56%      |
| De acuerdo                     | 18       | 9.84%      |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 39       | 21.31%     |
| En desacuerdo                  | 67       | 36.61%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 47       | 25.68%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

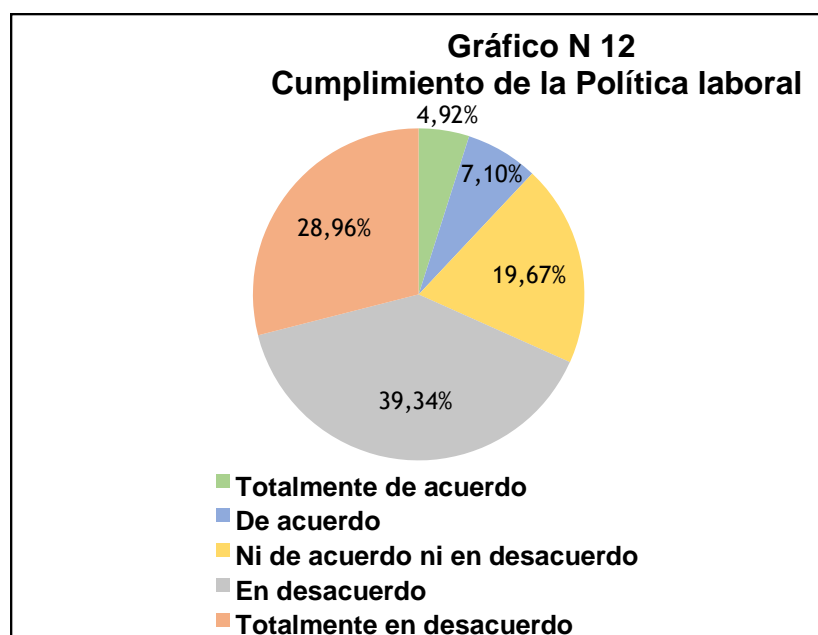
La tabla N°11, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que la política

laboral favorece la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA, 67 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 36.61%, 47 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 25.68%, 39 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 21.31%, 18 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 9.84% y 12 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 6.56%. Es decir, el 62.29% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que la política laboral favorece la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA.

**Tabla N°12**  
**Cumplimiento de la Política laboral**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 9        | 4.92%      |
| De acuerdo                     | 13       | 7.10%      |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 36       | 19.67%     |
| En desacuerdo                  | 72       | 39.34%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 53       | 28.96%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



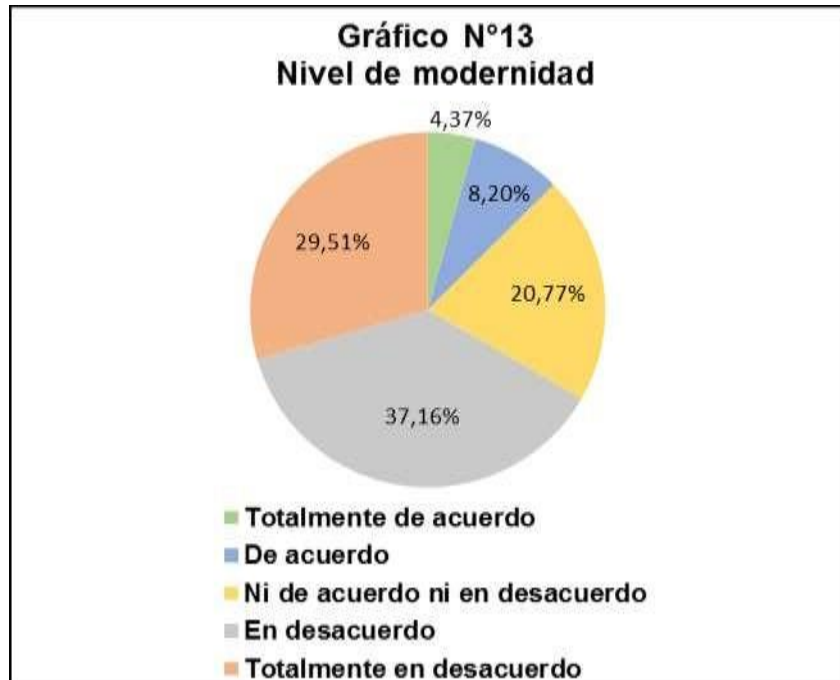
Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°12, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que se cumple la política laboral en EDITORA PERÚ SA, 72 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 39.34%, 53 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 28.96%, 36 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 19.67%, 13 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 7.10% y 9 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 4.92%. Es decir, el 68.30% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se cumple la política laboral en EDITORA PERÚ SA.

**Tabla N°13**  
**Nivel de modernidad**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 8        | 4.37%      |
| De acuerdo                     | 15       | 8.20%      |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 38       | 20.77%     |
| En desacuerdo                  | 68       | 37.16%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 54       | 29.51%     |
|                                | 183      | 100%       |

**Fuente:** Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°13, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuado el nivel de modernidad de las instalaciones físicas de EDITORA PERÚ SA, 68 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 37.16%, 54 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 29.51%, 38 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 20.77%, 15 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 8.20% y 8 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 4.37%. Es decir, el 66.67% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de modernidad de las instalaciones físicas de EDITORA PERÚ SA.

**Tabla N°14  
Nivel de seguridad**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 14       | 7.65%      |
| De acuerdo                     | 23       | 12.57%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 32       | 17.49%     |
| En desacuerdo                  | 63       | 34.43%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 51       | 27.87%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°14, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuado el nivel de seguridad de las instalaciones físicas de EDITORA PERÚ SA, 63 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 34.43%, 51 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 27.87%, 32 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 17.49%, 23 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 12.57% y 14 trabajadores refieren que están totalmente de

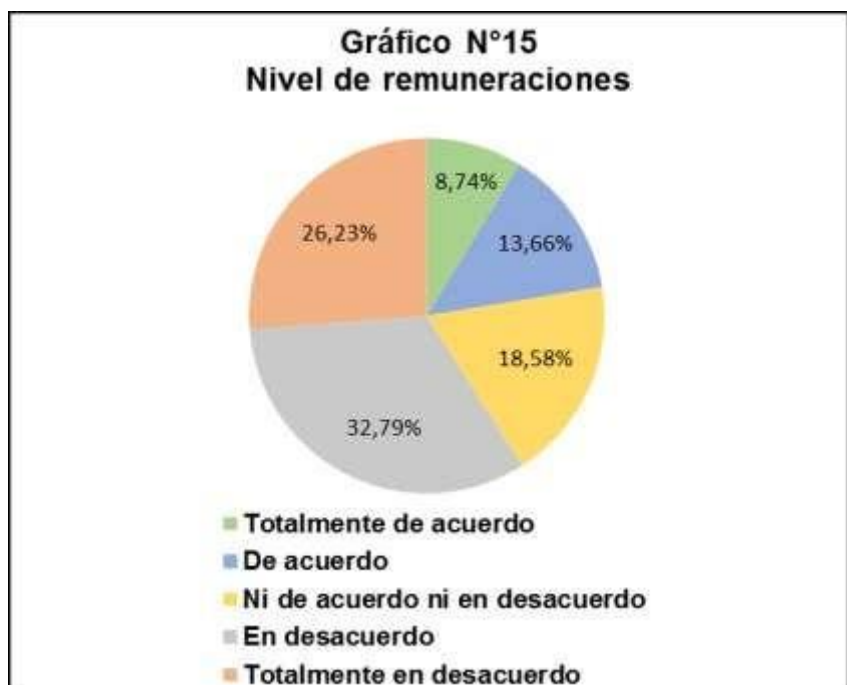


acuerdo, lo que representa un 7.65%. Es decir, el 62.30% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de seguridad de las instalaciones físicas de EDITORA PERÚ SA.

**Tabla N°15**  
**Nivel de remuneraciones**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 16       | 8.74%      |
| De acuerdo                     | 25       | 13.66%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 34       | 18.58%     |
| En desacuerdo                  | 60       | 32.79%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 48       | 26.23%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°15, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuado el nivel de remuneraciones de EDITORA PERÚ SA, 60 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 32.79%, 48 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 26.23%, 34 trabajadores

manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 18.58%, 25 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 13.66% y 16 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 8.74%. Es decir, el 59.02% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de remuneraciones de EDITORA PERÚ SA.

**Tabla N°16**  
**Nivel de responsabilidad**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 14       | 7.65%      |
| De acuerdo                     | 23       | 12.57%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 36       | 19.67%     |
| En desacuerdo                  | 58       | 31.69%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 52       | 28.42%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°16, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuado el nivel

de responsabilidad de EDITORA PERÚ SA, 58 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 31.69%, 52 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 28.42%, 36 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 19.67%, 23 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 12.57% y 14 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 7.65%. Es decir, el 60.11% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de responsabilidad de EDITORA PERÚ SA.

**Tabla N°17**  
**Nivel de conflictos**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 13       | 7.10%      |
| De acuerdo                     | 21       | 11.48%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 43       | 23.50%     |
| En desacuerdo                  | 57       | 31.15%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 49       | 26.78%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



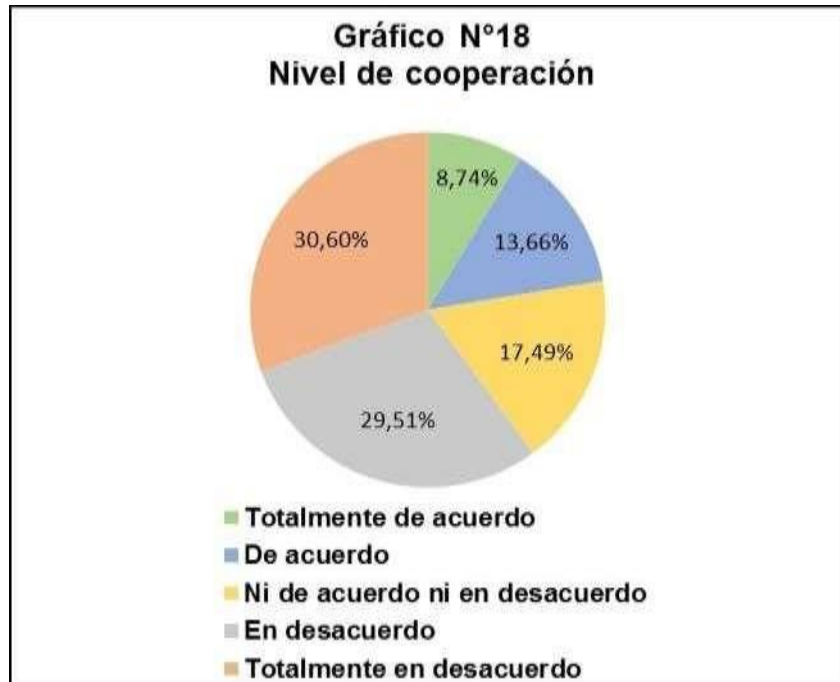
Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°17, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuado el nivel de conflictos de EDITORA PERÚ SA, 57 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 31.15%, 49 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 26.78%, 43 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 23.50%, 21 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 11.48% y 13 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 7.10%. Es decir, el 57.93% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de conflictos de EDITORA PERÚ SA.

**Tabla N°18**  
**Nivel de cooperación**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 16       | 8.74%      |
| De acuerdo                     | 25       | 13.66%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 32       | 17.49%     |
| En desacuerdo                  | 54       | 29.51%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 56       | 30.60%     |
|                                | 183      | 100%       |

**Fuente:** Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.



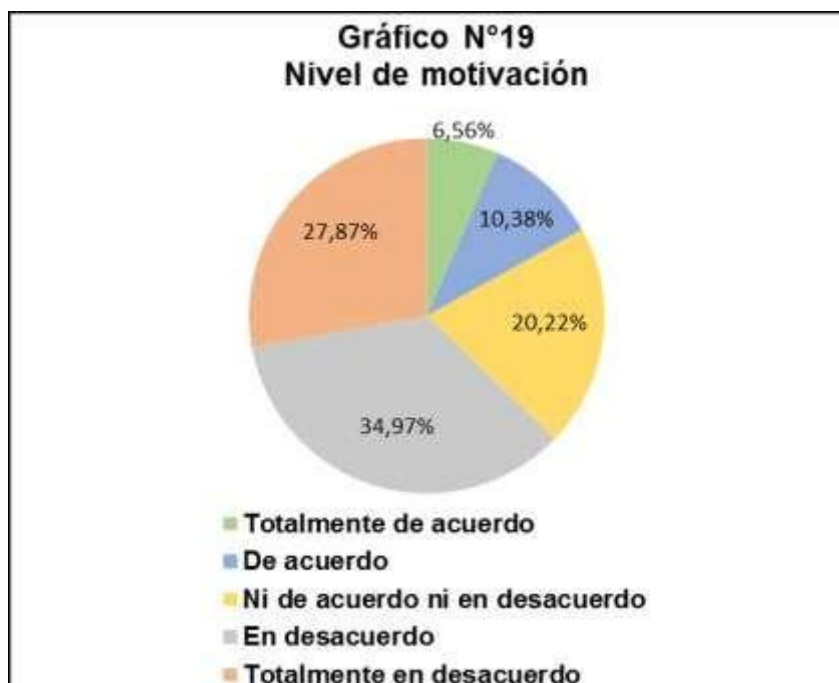
Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°18, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuado el nivel de cooperación de EDITORA PERÚ SA, 56 trabajadores refieren que están totalmente en desacuerdo, lo que representa el 30.60%, 54 trabajadores indican que están en desacuerdo, lo que representa un 29.51%, 32 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 17.49%, 25 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 13.66% y 16 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 8.74%. Es decir, el 60.11% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de cooperación de EDITORA PERÚ SA.

**Tabla N°19**  
**Nivel de motivación**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 12       | 6.56%      |
| De acuerdo                     | 19       | 10.38%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 37       | 20.22%     |
| En desacuerdo                  | 64       | 34.97%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 51       | 27.87%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

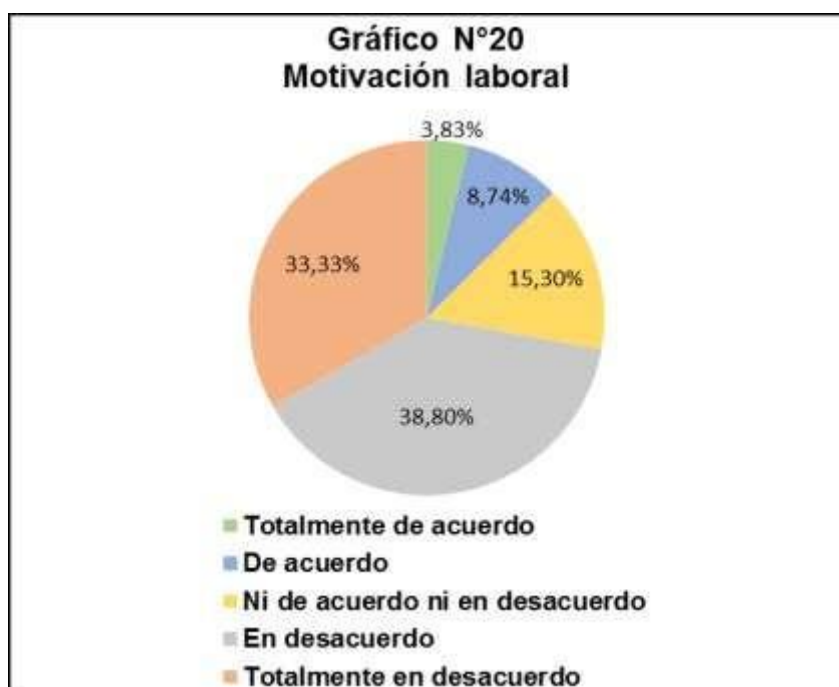
La tabla N°19, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuado el nivel de motivación laboral de EDITORA PERÚ SA, 64 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 34.97%, 51 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 27.87%, 37 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 20.22%, 19 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 10.38% y 12 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que

representa un 6.56%. Es decir, el 62.84% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de motivación laboral de EDITORA PERÚ SA.

**Tabla N°20  
Motivación laboral**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 7        | 3.83%      |
| De acuerdo                     | 16       | 8.74%      |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 28       | 15.30%     |
| En desacuerdo                  | 71       | 38.80%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 61       | 33.33%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

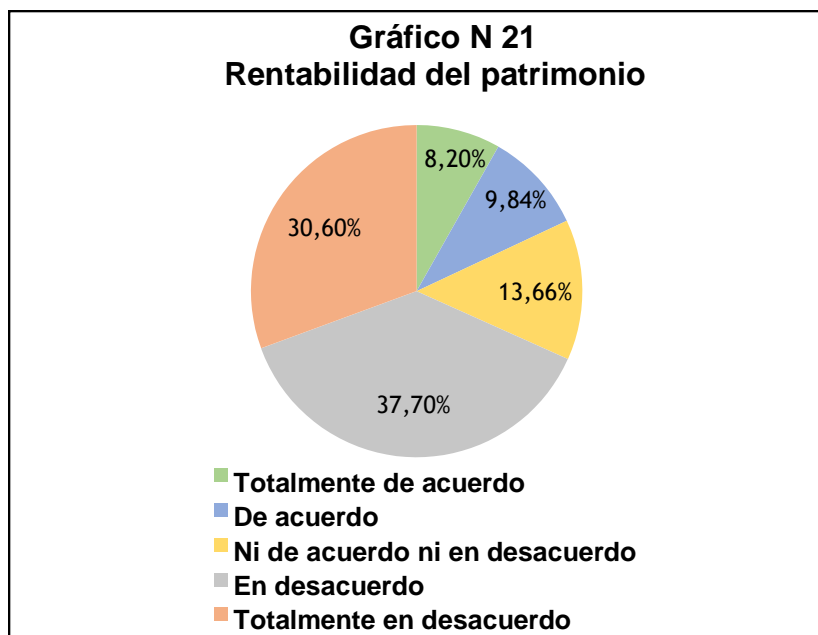
La tabla N°20, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran que la motivación laboral favorece la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA, 71 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 38.80%, 61 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un

33.33%, 28 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 15.30%, 16 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 8.74% y 7 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 3.83%. Es decir, el 72.13% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que la motivación laboral favorece la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA.

**Tabla N°21**  
**Rentabilidad del patrimonio**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 15       | 8.20%      |
| De acuerdo                     | 18       | 9.84%      |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 25       | 13.66%     |
| En desacuerdo                  | 69       | 37.70%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 56       | 30.60%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°21, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuada la

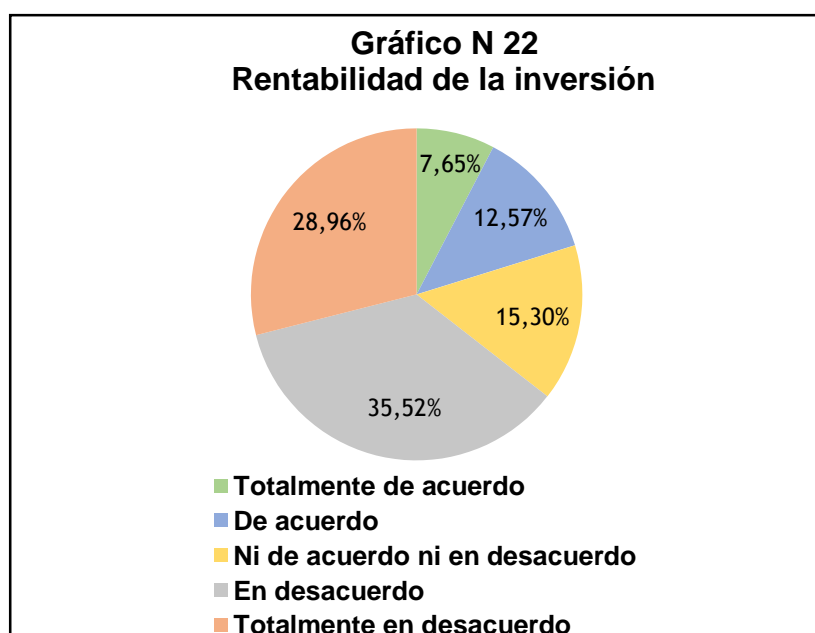


rentabilidad del patrimonio de la empresa EDITORA PERÚ, 69 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 37.70%, 56 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 30.60%, 25 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 13.66%, 18 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 9.84% y 15 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 8.20%. Es decir, el 68.30% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuada la rentabilidad del patrimonio de la empresa EDITORA PERÚ.

**Tabla N°22**  
**Rentabilidad de la inversión**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 14       | 7.65%      |
| De acuerdo                     | 23       | 12.57%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 28       | 15.30%     |
| En desacuerdo                  | 65       | 35.52%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 53       | 28.96%     |
|                                | 183      | 100%       |

Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.



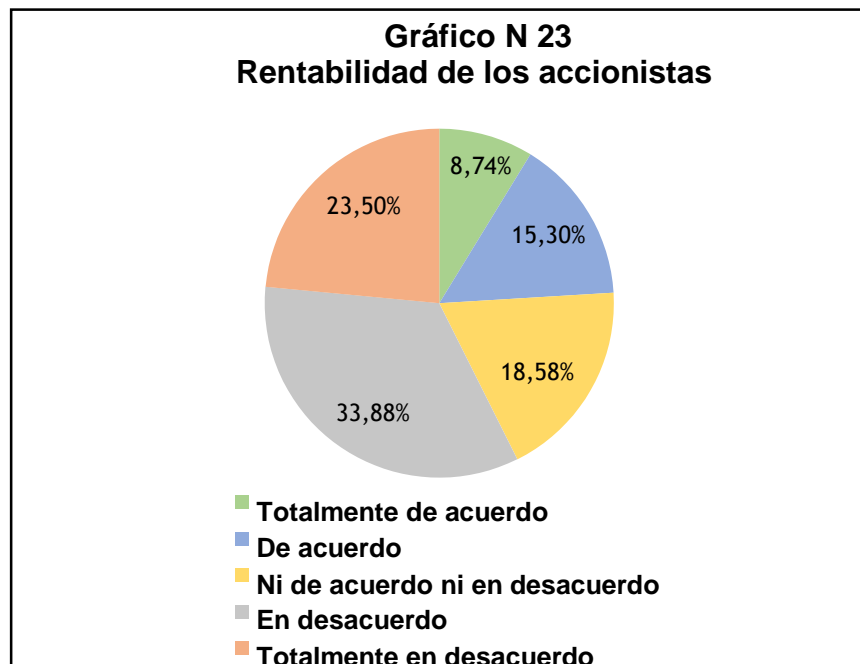
Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORAPERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°22, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuada la rentabilidad de la inversión de la empresa EDITORA PERÚ, 65 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 35.52%, 53 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 28.96%, 28 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 15.30%, 23 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 12.57% y 14 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 7.65%. Es decir, el 64.48% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuada la rentabilidad de la inversión de la empresa EDITORA PERÚ.

**Tabla N°23**  
**Rentabilidad de los accionistas**

| Respuestas                     | Cantidad | Porcentaje |
|--------------------------------|----------|------------|
| Totalmente de acuerdo          | 16       | 8.74%      |
| De acuerdo                     | 28       | 15.30%     |
| Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 34       | 18.58%     |
| En desacuerdo                  | 62       | 33.88%     |
| Totalmente en desacuerdo       | 43       | 23.50%     |
|                                | 183      | 100%       |

**Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.**



Fuente: Encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ. Noviembre 2016.

La tabla N°23, indica los resultados de la encuesta realizada a 183 trabajadores de EDITORA PERÚ, que manifiestan respecto a si consideran adecuada la rentabilidad de los accionistas de la empresa EDITORA PERÚ, 62 trabajadores refieren que están en desacuerdo, lo que representa el 33.88%, 43 trabajadores indican que están totalmente en desacuerdo, lo que representa un 23.50%, 34 trabajadores manifiestan que están ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que representa un 18.58%, 28 trabajadores indican que están de acuerdo, lo que representa un 15.30% y 16 trabajadores refieren que están totalmente de acuerdo, lo que representa un 8.74%. Es decir, el 57.38% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuada la rentabilidad de los accionistas de la empresa EDITORA PERÚ.

#### 4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Para realizar la contrastación de la Hipótesis, se utilizó el Coeficiente de correlación de Spearman,  $\rho$  (ro) que es una medida de correlación entre dos variables, como lo son las variables materia del presente estudio. Luego, el valor de  $\rho$  permitió tomar la decisión estadística correspondiente a cada una de las hipótesis formuladas. El coeficiente de correlación de Spearman da un rango

que permite identificar fácilmente el grado de correlación (la asociación o interdependencia) que tienen dos variables mediante un conjunto de datos de las mismas, de igual forma permite determinar si la correlación es positiva o negativa (si la pendiente de la línea correspondiente es positiva o negativa).

El estadístico  $\rho$  viene dado por la expresión:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

donde D es la diferencia entre los correspondientes estadísticos de orden de x - y. N es el número de parejas.

## PRUEBA DE HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

### 1.- HIPÓTESIS 1:

H<sub>1</sub>: Las limitaciones de la planificación administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

H<sub>0</sub>: Las limitaciones de la planificación administrativa NO influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

### 2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

### 3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

#### Correlations

|                |   | Limitaciones de la planificación administrativa    | Rentabilidad empresarial     |
|----------------|---|--|------------------------------|
| Spearman's rho | Limitaciones de la planificación administrativa | Correlation<br>Coefficient<br>Sig. (2-tailed)<br>N | 1,000<br>,857<br>.000<br>183 |
|                | Rentabilidad empresarial                        | Correlation<br>Coefficient<br>Sig. (2-tailed)<br>N | ,857<br>1,000<br>.000<br>183 |

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que las limitaciones de la planificación administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

1.- HIPÓTESIS 2:

$H_2$ : Las limitaciones de la organización administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

$H_0$ : Las limitaciones de la organización administrativa NO influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

|                          |  | Limitaciones de la organización administrativa | Rentabilidad empresarial |
|--------------------------|--|--|--------------------------|
| Spearman's rho           | Limitaciones de la organización administrativa | 1,000  | ,832                     |
|                          | Correlation Coefficient                        | .  | ,000                     |
|                          | Sig. (2-tailed)                                | .  | ,000                     |
|                          | N  | 183  | 183                      |
| Rentabilidad empresarial | Correlation Coefficient                        | ,832   | 1,000                    |
|                          | Sig. (2-tailed)                                | ,000   | .                        |
|                          | N  | 183  | 183                      |

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman

para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que las limitaciones de la organización administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

1.- HIPÓTESIS 3:

H<sub>3</sub>: Las limitaciones de la dirección administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

H<sub>0</sub>: Las limitaciones de la dirección administrativa NO influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

|                |   |                         | Limitaciones de la dirección administrativa | Rentabilidad empresarial |
|----------------|---|-------------------------|---|--------------------------|
| Spearman's rho | Limitaciones de la dirección administrativa | Correlation Coefficient | 1,000                                       | ,844                     |
|                |   | Sig. (2-tailed)         | .   | ,000                     |
|                |   | N                       | 183   | 183                      |
|                | Rentabilidad empresarial                    | Correlation Coefficient | ,844  | 1,000                    |
|                |   | Sig. (2-tailed)         | ,000  | .                        |
|                |   | N                       | 183   | 183                      |

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que las limitaciones de la dirección administrativa influyen

desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

1.- HIPÓTESIS 4:

H<sub>4</sub>: Las limitaciones del control administrativo influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

H<sub>0</sub>: Las limitaciones del control administrativo NO influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

|                          |   | Limitaciones del control administrativo | Rentabilidad empresarial |
|--------------------------|---|---|--------------------------|
| Spearman's rho           | Limitaciones del control administrativo | 1,000                                   | ,821                     |
|                          | Correlation Coefficient                 |   |                          |
|                          | Sig. (2-tailed)                         | .                                       | ,000                     |
|                          | N                                       | 183                                     | 183                      |
| Rentabilidad empresarial | Rentabilidad empresarial                | ,821                                    | 1,000                    |
|                          | Correlation Coefficient                 |   |                          |
|                          | Sig. (2-tailed)                         | ,000                                    | .                        |
|                          | N                                       | 183                                     | 183                      |

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que las limitaciones del control administrativo influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

1.- HIPÓTESIS 5:

H<sub>5</sub>: La política laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

H<sub>0</sub>: La política laboral NO influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

|                |                          |                         | Política laboral | Rentabilidad empresarial |
|----------------|--------------------------|-------------------------|------------------|--------------------------|
| Spearman's rho | Política laboral         | Correlation Coefficient | 1,000            | ,852                     |
|                |                          | Sig. (2-tailed)         | .                | ,000                     |
|                |                          | N                       | 183              | 183                      |
|                | Rentabilidad empresarial | Correlation Coefficient | ,852             | 1,000                    |
|                |                          | Sig. (2-tailed)         | ,000             | .                        |
|                |                          | N                       | 183              | 183                      |

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la H<sub>0</sub>

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la política laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

1.- HIPÓTESIS 6:

H<sub>6</sub>: El ambiente laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

H<sub>0</sub>: El ambiente laboral NO influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.



2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

**Correlations**

|                |                             |                 | Ambiente<br>laboral | Rentabilidad<br>empresarial |
|----------------|-----------------------------|-----------------|---------------------|-----------------------------|
| Spearman's rho | Ambiente<br>laboral         | Correlation     | 1,000               | ,837                        |
|                |                             | Coefficient     |                     |                             |
|                |                             | Sig. (2-tailed) | .                   | ,000                        |
|                |                             | N               | 183                 | 183                         |
|                | Rentabilidad<br>empresarial | Correlation     | ,837                | 1,000                       |
|                |                             | Coefficient     |                     |                             |
|                |                             | Sig. (2-tailed) | ,000                | .                           |
|                |                             | N               | 183                 | 183                         |

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que el ambiente laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

1.- HIPÓTESIS 7:

$H_7$ : La motivación laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

$H_0$ : La motivación laboral NO influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

2.- NIVEL DE CONFIANZA: 99%, NIVEL DE SIGNIFICACIÓN: 1%

3.- ESTADÍSTICO DE PRUEBA: Coeficiente de correlación de Spearman

### Correlations

|                |                             |                            | Motivación<br>laboral | Rentabilidad<br>empresarial |
|----------------|-----------------------------|----------------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Spearman's rho | Motivación<br>laboral       | Correlation<br>Coefficient | 1,000                 | ,829                        |
|                |                             | Sig. (2-tailed)            | .                     | ,000                        |
|                |                             | N                          | 183                   | 183                         |
|                | Rentabilidad<br>empresarial | Correlation<br>Coefficient | ,829                  | 1,000                       |
|                |                             | Sig. (2-tailed)            | ,000                  | .                           |
|                |                             | N                          | 183                   | 183                         |

4.- DECISIÓN: Dado que  $p < 0.01$  se rechaza la  $H_0$

5.- CONCLUSIÓN: Utilizando el coeficiente de correlación de Spearman para determinar si existe asociación o interdependencia entre las variables del estudio, se puede comprobar que existe evidencia significativa que la motivación laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

Luego de haber comprobado las siete hipótesis específicas, se comprobó la hipótesis general:

Las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

### 4.3 DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de analizar las encuestas aplicadas a los 183 trabajadores de la empresa EDITORA PERÙ, se encontraron los siguientes hallazgos:

- 1) El 51.91% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel planeación en la Gestión administrativa de la empresa Editora Perú SA.
- 2) El 55.74% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se logran los objetivos planificados en la empresa Editora Perú SA.
- 3) El 53.55% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se alcanzan las metas planificadas en la empresa Editora Perú SA.
- 4) El 49.73% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se encuentra definida la estructura orgánica de la empresa Editora Perú SA.
- 5) El 53.01% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se encuentran disponibles los manuales de la empresa Editora Perú SA.
- 6) El 51.37% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se encuentra disponible el reglamento de la empresa Editora Perú SA.
- 7) El 62.30% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que los trabajadores de la empresa Editora Perú SA se encuentran motivados por la dirección.
- 8) El 60.65% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que los trabajadores de la empresa Editora Perú SA se encuentran capacitados.
- 9) El 66.67% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se realizan actividades de evaluación de desempeño en la Gestión Administrativa.

- 10) El 63.93% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se realizan actividades de control en la Gestión Administrativa.
- 11) El 62.29% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que la política laboral favorece la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA.
- 12) El 68.30% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que se cumple la política laboral en EDITORA PERÚ SA.
- 13) El 66.67% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de modernidad de las instalaciones físicas de EDITORA PERÚ SA.
- 14) El 62.30% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de seguridad de las instalaciones físicas de EDITORA PERÚ SA.
- 15) El 59.02% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de remuneraciones de EDITORA PERÚ SA.
- 16) El 60.11% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de responsabilidad de EDITORA PERÚ SA.
- 17) El 57.93% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de conflictos de EDITORA PERÚ SA.
- 18) El 60.11% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de cooperación de EDITORA PERÚ SA.
- 19) El 62.84% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuado el nivel de motivación laboral de EDITORA PERÚ SA.
- 20) El 72.13% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran que la motivación laboral favorece la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA.
- 21) El 68.30% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuada la rentabilidad del patrimonio de la empresa EDITORA PERÚ SA.

22) El 64.48% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuada la rentabilidad de la inversión de la empresa EDITORA PERÚ.

23) El 57.38% de los trabajadores están en desacuerdo respecto a si consideran adecuada la rentabilidad de los accionistas de la empresa EDITORA PERÚ.

De los hallazgos encontrados, se han realizado comparaciones con otras investigaciones, las cuales muestran que una adecuada gestión y las condiciones laborales favorables coadyuvan a una mayor rentabilidad empresarial.

En relación a las hipótesis planteadas, en el desarrollo del trabajo se ha podido apreciar que las limitaciones de la gestión administrativa, como falta de planificación, tareas improvisadas, cambios de programación y de fechas, respuestas tardías fuera de fecha, falta de capacitación del personal, falta de compromiso del personal, generan un bajo desempeño y rentabilidad en la empresa.

Por otro lado, las condiciones laborales no son adecuadas, como por ejemplo la infraestructura de las instalaciones es antigua, carece de medidas de seguridad, rutas de evacuación, control visual en caso de emergencias, falta de capacitación del personal en caso de algún siniestro de la naturaleza, equipos tecnológicos antiguos, falta de habilidades blandas, como falta de liderazgo y trabajo en equipo, ocasionan en muchos casos una baja rentabilidad en la organización.

A continuación, se muestra el análisis económico-financiero, que permite corroborar las hipótesis del presente estudio:

## Análisis Económico – Financiero

De acuerdo a la información financiera y presupuestaria para los años 2012, 2013, 2014 y 2015 de la Empresa Peruana de Servicios Editoriales S. A. (EDITORIA PERÚ S.A.), empresa pública de derecho privado de la Corporación FONAFE creada en el año de 1974, con participación de FONAFE de 100%. Que tiene como actividad principal la impresión, edición y distribución del Diario Oficial El Peruano (DOP) y como actividades complementarias, la difusión de noticias en el Perú y el extranjero (Agencia Andina) y la prestación de servicios gráficos y cuyo objeto, es ser un medio de comunicación social, dedicado a toda clase de actividades relativas a la difusión oportuna de la información legal y oficial, al procesamiento y difusión de las noticias y aquellas actividades productivas, comercializadoras y de servicios, vinculadas a la educación, la cultura, las noticias y la publicidad, buscando que los servicios que presta sean de acceso a la población y desarrollando tales actividades en condiciones de eficiencia, productividad y competitividad, se observa que:

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de los Activos con los que cuenta la empresa al cierre de los últimos 04 ejercicios:

| EDITORIA PERU S.A.                            |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA                |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| EXPRESADO EN NUEVOS SOLES                     |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| CUENTA  | 2015               | 2014               | 2013               | 2012               | ANALISIS VERTICAL |               |               |               |
|   |                    |                    |                    |                    | 2015              | 2014          | 2013          | 2012          |
| <b>ACTIVOS</b>                                |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| <b>Activos Corrientes</b>                     |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| Efectivo y Equivalentes al Efectivo           | 60,909,091         | 38,065,182         | 9,193,591          | 19,495,585         | 55.7%             | 37.1%         | 9.1%          | 18.9%         |
| Inversiones Financieras                       |                    | 20,000,000         | 41,000,000         | 32,748,293         | 0.0%              | 19.5%         | 40.7%         | 31.7%         |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)         | 9,336,801          | 6,275,760          | 8,944,905          | 5,920,439          | 8.5%              | 6.1%          | 8.9%          | 5.7%          |
| Otras Cuentas por Cobrar (neto)               | 400,717            | 1,677,107          | 1,318,085          | 360,723            | 0.4%              | 1.6%          | 1.3%          | 0.3%          |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas   | 43,687             | 24,454             | 29,198             | 32,701             | 0.0%              | 0.0%          | 0.0%          | 0.0%          |
| Inventarios                                   | 3,423,224          | 1,688,357          | 2,601,361          | 5,769,845          | 3.1%              | 1.6%          | 2.6%          | 5.6%          |
| Gastos Pagados por Anticipados                | 1,040,953          | 1,022,608          | 698,827            | 747,153            | 1.0%              | 1.0%          | 0.7%          | 1%            |
| Activos por Impuestos a las Ganancias         |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| Otros Activos no financieros                  |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| <b>Total Activos Corrientes</b>               | <b>75,154,473</b>  | <b>68,753,468</b>  | <b>63,785,967</b>  | <b>65,074,739</b>  | <b>68.8%</b>      | <b>67.0%</b>  | <b>63.3%</b>  | <b>63.0%</b>  |
| <b>Activos No Corrientes</b>                  |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| Otros Activos Financieros                     | -                  | -                  | -                  | -                  |                   |               |               |               |
| Inversiones en subsidiarias, negocios conjunt | -                  | -                  | -                  | -                  |                   |               |               |               |
| Cuentas por Cobrar Comerciales                | -                  | -                  | -                  | -                  |                   |               |               |               |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas   | -                  | -                  | -                  | -                  |                   |               |               |               |
| Propiedades, Planta y Equipo (neto)           | 31,323,437         | 31,161,832         | 34,162,325         | 35,061,716         | 28.7%             | 30.4%         | 33.9%         | 33.9%         |
| Activos intangibles (neto)                    | 2,782,374          | 2,687,564          | 2,781,171          | 3,225,967          | 2.5%              | 2.6%          | 2.8%          | 3.1%          |
| Activos por impuestos diferidos               |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| Otros Activos no financieros                  | 54                 | 54                 | 55                 | 55                 | 0.0%              | 0.0%          | 0.0%          | 0.0%          |
| <b>Total Activos No Corrientes</b>            | <b>34,105,865</b>  | <b>33,849,450</b>  | <b>36,943,551</b>  | <b>38,287,738</b>  | <b>31.2%</b>      | <b>33.0%</b>  | <b>36.7%</b>  | <b>37.0%</b>  |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>                       | <b>109,260,338</b> | <b>102,602,918</b> | <b>100,729,518</b> | <b>103,362,477</b> | <b>100.0%</b>     | <b>100.0%</b> | <b>100.0%</b> | <b>100.0%</b> |

La empresa muestra en los últimos 04 años, solidez financiera, reflejado en los Estados Financieros presentados. La principal fuente de ingresos proviene de la prestación de servicios de avisaje y publicidad especialmente, la publicación de

normas legales en el Diario “El Peruano”.

El financiamiento de la empresa, se obtiene con recursos propios, originados en sus actividades de operación de cada año.

En cuanto al Activo, la empresa tiene como rubro más importante el Activo Corriente, manteniendo un promedio de 65.5% en los últimos 4 años, encontrándose los montos más importantes en el saldo de Efectivo e Inversiones Financieras. En el último año se han dispuesto de las inversiones financieras que mantenía la empresa, con lo que el monto en efectivo al cierre del 2015 se ha incrementado en 22 millones de soles, con respecto al 2014.

En el último año el monto de Cuentas por Cobrar Comerciales ha aumentado debido al incremento de las ventas generadas por los servicios prestados de avisos publicitarios. Además, el saldo de Inventarios al final del año 2015, ha crecido por más del doble respecto del saldo del 2014, debido a la compra de papel periódico en bobinas.

En cuanto a los Activos No Corrientes, la empresa no ha realizado alguna inversión importante en los últimos 4 años, por lo que el porcentaje dentro del Activo Total se ha mantenido en un promedio de 32%.

En el siguiente cuadro se presenta el detalle de Pasivo y Patrimonio con los que cuenta la empresa al cierre de los últimos 04 ejercicios:

| EDITORA PERU S.A.<br>ESTADODESITUACIONFINANCIERA<br>EXPRESADO EN NUEVOS SOLES |                    |                    |                    |                    | ANALISIS VERTICAL |               |               |               |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| CUENTA  | 2015               | 2014               | 2013               | 2012               | 2015              | 2014          | 2013          | 2012          |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>  |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| <b>Pasivos Corrientes</b>   |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| Sobregiros Financieros  |                    |                    | -                  | 2,736              | 0.0%              | 0.0%          | 0.0%          | 0.0%          |
| Obligaciones Financieras  | 66,130             |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar                       |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| Cuentas por Pagar Comerciales   | 1,789,235          | 1,200,408          | 1,805,646          | 2,558,472          | 1.6%              | 1.2%          | 1.8%          | 2.5%          |
| Otras Cuentas por Pagar   | 5,242,090          | 4,449,009          | 3,772,698          | 4,823,294          | 4.8%              | 4.3%          | 3.7%          | 4.7%          |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas                                    | 3,823              | 116,081            | 3,080              | 2,121              | 0.0%              | 0.1%          | 0.0%          | 0.0%          |
| Ingresos diferidos  |                    |                    | -                  | -                  |                   |               |               |               |
| Provisión por Beneficios a los Empleados                                      | 5,907,645          | 5,451,835          | 5,189,156          | 5,148,084          | 5.4%              | 5.3%          | 5.2%          | 5.0%          |
| Pasivos por Impuestos a las Ganancias   | -                  | -                  | -                  | -                  |                   |               |               |               |
| Otros Pasivos no financieros  | -                  | -                  | -                  | -                  |                   |               |               |               |
| <b>Total Pasivos Corrientes</b>   | <b>13,008,923</b>  | <b>11,217,333</b>  | <b>10,770,580</b>  | <b>12,534,707</b>  | <b>11.9%</b>      | <b>10.9%</b>  | <b>10.7%</b>  | <b>12.1%</b>  |
| <b>Pasivos No Corrientes</b>  |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| Obligaciones Financieras  | 142,469            | -                  | -                  | -                  | 0.1%              | 0.0%          |               |               |
| Cuentas por Pagar Comerciales   | -                  | -                  | -                  | -                  |                   |               |               |               |
| Otras Cuentas por Pagar   | 5,663,561          | 5,228,573          | 4,849,601          | 4,460,043          | 5.2%              | 5.1%          | 4.8%          | 4.3%          |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas                                    | -                  | -                  | -                  | -                  |                   |               |               |               |
| Pasivo por Impuesto a las Ganancias Diferida                                  | 4,700,469          | 4,493,573          | 6,095,212          | 6,158,084          | 4.3%              | 4.4%          | 6.1%          | 6.0%          |
| Provisión por Beneficios a los Empleados                                      | 337,242            | 319,073            | 398,842            | 387,762            | 0.3%              | 0.3%          | 0.4%          | 0.4%          |
| Otras provisiones   | 1,114,038          | 1,638,998          | 1,718,876          | 2,372,622          | 1.0%              | 1.6%          | 1.7%          | 2.3%          |
| Otros pasivos no financieros  | -                  | -                  | -                  | -                  |                   |               |               |               |
| <b>Total Pasivos No Corrientes</b>  | <b>11,957,779</b>  | <b>11,680,217</b>  | <b>13,062,531</b>  | <b>13,378,511</b>  | <b>10.9%</b>      | <b>11.4%</b>  | <b>13.0%</b>  | <b>12.9%</b>  |
| <b>Total Pasivos</b>  | <b>24,966,702</b>  | <b>22,897,550</b>  | <b>23,833,111</b>  | <b>25,913,218</b>  | <b>22.9%</b>      | <b>22.3%</b>  | <b>23.7%</b>  | <b>25.1%</b>  |
| <b>Patrimonio</b>   |                    |                    |                    |                    |                   |               |               |               |
| Capital Emitido   | 21,518,989         | 21,518,989         | 21,518,989         | 21,518,989         | 19.7%             | 21.0%         | 21.4%         | 20.8%         |
| Acciones de Inversión   | 420,105            | 420,105            | 420,105            | 420,105            | 0.4%              | 0.4%          | 0.4%          | 0.4%          |
| Resultados No Realizados  |                    | 6,449,868          | 6,449,867          | 6,449,867          | 0.0%              | 6.3%          | 6.4%          | 6.2%          |
| Reservas Legales  | 4,303,798          | 4,303,798          | 4,303,798          | 4,303,798          | 3.9%              | 4.2%          | 4.3%          | 4.2%          |
| Resultados Acumulados   | 49,756,713         | 47,012,608         | 44,203,648         | 44,756,500         | 45.5%             | 45.8%         | 43.9%         | 43.3%         |
| Otras Reservas de Patrimonio  | 8,294,031          | -                  | -                  | -                  | 7.6%              | 0.0%          | 0.0%          | 0.0%          |
| <b>Total Patrimonio</b>   | <b>84,293,636</b>  | <b>79,705,368</b>  | <b>76,896,407</b>  | <b>77,449,259</b>  | <b>77.1%</b>      | <b>77.7%</b>  | <b>76.3%</b>  | <b>74.9%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>  | <b>109,260,338</b> | <b>102,602,918</b> | <b>100,729,518</b> | <b>103,362,477</b> | <b>100.0%</b>     | <b>100.0%</b> | <b>100.0%</b> | <b>100.0%</b> |

En cuanto al Pasivo y Patrimonio, Editora Perú tiene como rubro más importante el Patrimonio, representando en porcentaje el 77.1% del total. Las obligaciones con terceros representan un 12% para deudas corrientes y 11% para deudas no corrientes.

En el detalle del Patrimonio, el monto más importante lo representa los Resultados Acumulados, originados por la utilidad lograda en el ejercicio 2015 que está alrededor de 25,5 millones de Soles, siendo la más alta obtenida en los últimos 4 años, con lo que el promedio de la utilidad neta obtenida por la empresa en esos períodos es de 22,5 millones de soles.

Hay que mencionar, que el último ejercicio, se ha realizado la revaluación de Terrenos y Maquinarias, equivalente a 8,3 millones de soles.



En el Pasivo, los rubros más importantes son las obligaciones contraídas con terceros tanto a corto como a largo plazo. Con respecto al Pasivo No corriente, además de obligaciones con terceros, se cuenta con el pasivo por Impuesto a las ganancias diferidas, que presentan un saldo de 4,7 millones al cierre del 2015.

El Pasivo corriente se mantiene en un promedio de 11.4% entre el año 2012 y 2015. Los saldos principales se encuentran en las obligaciones a corto plazo con terceros y en la provisión de los beneficios sociales que corresponden derechos por pagar a los trabajadores de la empresa.

## 2- VARIACIONES DE ESTRUCTURA FINANCIERA.

| EDITORIA PERU S.A.<br>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA<br>EXPRESADO EN NUEVOS SOLES |                    |                    |                    |                    | ANALISIS HORIZONTAL |              |              |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|--------------|--------------|
| CUENTA  | 2015               | 2014               | 2013               | 2012               | 2015-2014           | 2014-2013    | 2013-2012    |
| <b>ACTIVOS</b>  |                    |                    |                    |                    |                     |              |              |
| <b>Activos Corrientes</b>   |                    |                    |                    |                    |                     |              |              |
| Efectivo y Equivalentes al Efectivo   | 60,909,091         | 38,065,182         | 9,193,591          | 19,495,585         | 60.0%               | 314.0%       | -52.8%       |
| Inversiones Financieras   | -                  | 20,000,000         | 41,000,000         | 32,748,293         | -100.0%             | -51.2%       | 25.2%        |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (neto)   | 9,336,801          | 6,275,760          | 8,944,905          | 5,920,439          | 48.8%               | -29.8%       | 51.1%        |
| Otras Cuentas por Cobrar (neto)   | 400,717            | 1,677,107          | 1,318,085          | 360,723            | -76.1%              | 27.2%        | 265.4%       |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas                                       | 43,687             | 24,454             | 29,198             | 32,701             | 78.6%               | -16.2%       | -10.7%       |
| Inventarios   | 3,423,224          | 1,688,357          | 2,601,361          | 5,769,845          | 102.8%              | -35.1%       | -54.9%       |
| Gastos Pagados por Anticipados  | 1,040,953          | 1,022,608          | 698,827            | 747,153            | 1.8%                | 46.3%        | -6.5%        |
| Activos por Impuestos a las Ganancias   | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -            | -            |
| Otros Activos no financieros  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -            | -            |
| <b>Total Activos Corrientes</b>   | <b>75,154,473</b>  | <b>68,753,468</b>  | <b>63,785,967</b>  | <b>65,074,739</b>  | <b>9.3%</b>         | <b>7.8%</b>  | <b>-2.0%</b> |
| <b>Activos No Corrientes</b>  |                    |                    |                    |                    |                     |              |              |
| Otros Activos Financieros   | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -            | -            |
| Inversiones en subsidiarias, negocios conjunt                                     | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -            | -            |
| Cuentas por Cobrar Comerciales  | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -            | -            |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas                                       | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -            | -            |
| Propiedades, Planta y Equipo (neto)   | 31,323,437         | 31,161,832         | 34,162,325         | 35,061,716         | 0.5%                | -8.8%        | -2.6%        |
| Activos intangibles (neto)  | 2,782,374          | 2,687,564          | 2,781,171          | 3,225,967          | 3.5%                | -3.4%        | -13.8%       |
| Activos por impuestos diferidos   | -                  | -                  | -                  | -                  | -                   | -            | -            |
| Otros Activos no financieros  | 54                 | 54                 | 55                 | 55                 | 0.0%                | -1.8%        | 0.0%         |
| <b>Total Activos No Corrientes</b>  | <b>34,105,865</b>  | <b>33,849,450</b>  | <b>36,943,551</b>  | <b>38,287,738</b>  | <b>0.8%</b>         | <b>-8.4%</b> | <b>-3.5%</b> |
| <b>TOTAL DE ACTIVOS</b>   | <b>109,260,338</b> | <b>102,602,918</b> | <b>100,729,518</b> | <b>103,362,477</b> | <b>6.5%</b>         | <b>1.9%</b>  | <b>-2.5%</b> |

Respecto a las variaciones en los saldos de los últimos 4 años, el Activo Total no ha tenido variación significativa.

En el 2015, el saldo de Activo Corriente se ha incrementado en 9.3%, siendo el rubro inventarios el que presenta el mayor importe de crecimiento (casi 103%), debido a la compra de bobinas de papel periódico para la producción del diario.

Por el contrario el saldo de Inversiones Financieras al 2015 decreció a cero por la venta de las mismas.

Además, el aumento en las Ventas del 2015 respecto del 2014 ha generado también un aumento en Efectivo y en Cuenta por Cobrar.

Los Activos No corrientes no han experimentado una variación considerable respecto del año inmediato anterior.

| EDITOR PERU S.A.  |                    |                    |                    |                    |                     |               |               |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---------------------|---------------|---------------|
| ESTADO DE SITUACION FINANCIERA                          |                    |                    |                    |                    |                     |               |               |
| EXPRESADO EN NUEVOS SOLES                               |                    |                    |                    |                    |                     |               |               |
| CUENTA  | 2015               | 2014               | 2013               | 2012               | ANALISIS HORIZONTAL |               |               |
|   |                    |                    |                    |                    | 2015 - 2014         | 2014 - 2013   | 2013 - 2012   |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                              |                    |                    |                    |                    |                     |               |               |
| <b>Pasivos Corrientes</b>                               |                    |                    |                    |                    |                     |               |               |
| Sobregiros Financieros                                  |                    |                    | -                  | 2,736              |                     |               | -100.0%       |
| Obligaciones Financieras                                | 66,130             |                    |                    |                    |                     |               |               |
| Cuentas por pagar comerciales y otras cuentas por pagar |                    |                    |                    |                    |                     |               |               |
| Cuentas por Pagar Comerciales                           | 1,789,235          | 1,200,408          | 1,805,646          | 2,558,472          | 49.1%               | -33.5%        | -29.4%        |
| Otras Cuentas por Pagar                                 | 5,242,090          | 4,449,009          | 3,772,698          | 4,823,294          | 17.8%               | 17.9%         | -21.8%        |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas              | 3,823              | 116,081            | 3,080              | 2,121              | -96.7%              | 3668.9%       | 45.2%         |
| Ingresos diferidos                                      |                    |                    |                    |                    |                     |               |               |
| Provisión por Beneficios a los Empleados                | 5,907,645          | 5,451,835          | 5,189,156          | 5,148,084          | 8.4%                | 5.1%          | 0.8%          |
| Pasivos por Impuestos a las Ganancias                   | -                  | -                  | -                  | -                  |                     |               |               |
| Otros Pasivos no financieros                            | -                  | -                  | -                  | -                  |                     |               |               |
| <b>Total Pasivos Corrientes</b>                         | <b>13,008,923</b>  | <b>11,217,333</b>  | <b>10,770,580</b>  | <b>12,534,707</b>  | <b>16.0%</b>        | <b>4.1%</b>   | <b>-14.1%</b> |
| <b>Pasivos No Corrientes</b>                            |                    |                    |                    |                    |                     |               |               |
| Obligaciones Financieras                                | 142,469            | -                  | -                  | -                  |                     |               |               |
| Cuentas por Pagar Comerciales                           | -                  | -                  | -                  | -                  |                     |               |               |
| Otras Cuentas por Pagar                                 | 5,663,561          | 5,228,573          | 4,849,601          | 4,460,043          | 8.3%                | 7.8%          | 8.7%          |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas              | -                  | -                  | -                  | -                  |                     |               |               |
| Pasivo por Impuesto a las Ganancias Diferida            | 4,700,469          | 4,493,573          | 6,095,212          | 6,158,084          | 4.6%                | -26.3%        | -1.0%         |
| Provisión por Beneficios a los Empleados                | 337,242            | 319,073            | 398,842            | 387,762            | 5.7%                | -20.0%        | 2.9%          |
| Otras provisiones                                       | 1,114,038          | 1,638,998          | 1,718,876          | 2,372,622          | -32.0%              | -4.6%         | -27.6%        |
| Otros pasivos no financieros                            | -                  | -                  | -                  | -                  |                     |               |               |
| <b>Total Pasivos No Corrientes</b>                      | <b>11,957,779</b>  | <b>11,680,217</b>  | <b>13,062,531</b>  | <b>13,378,511</b>  | <b>2.4%</b>         | <b>-10.6%</b> | <b>-2.4%</b>  |
| <b>Total Pasivos</b>                                    | <b>24,966,702</b>  | <b>22,897,550</b>  | <b>23,833,111</b>  | <b>25,913,218</b>  | <b>9.0%</b>         | <b>-3.9%</b>  | <b>-8.0%</b>  |
| <b>Patrimonio</b>                                       |                    |                    |                    |                    |                     |               |               |
| Capital Emitido   | 21,518,989         | 21,518,989         | 21,518,989         | 21,518,989         | 0.0%                | 0.0%          | 0.0%          |
| Acciones de Inversión                                   | 420,105            | 420,105            | 420,105            | 420,105            | 0.0%                | 0.0%          | 0.0%          |
| Resultados No Realizados                                | -                  | 6,449,868          | 6,449,867          | 6,449,867          | -100.0%             | 0.0%          | 0.0%          |
| Reservas Legales  | 4,303,798          | 4,303,798          | 4,303,798          | 4,303,798          | 0.0%                | 0.0%          | 0.0%          |
| Resultados Acumulados                                   | 49,756,713         | 47,012,608         | 44,203,648         | 44,756,500         | 5.8%                | 6.4%          | -1.2%         |
| Otras Reservas de Patrimonio                            | 8,294,031          | -                  | -                  | -                  |                     |               |               |
| <b>Total Patrimonio</b>                                 | <b>84,293,636</b>  | <b>79,705,368</b>  | <b>76,896,407</b>  | <b>77,449,259</b>  | <b>5.8%</b>         | <b>3.7%</b>   | <b>-0.7%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                        | <b>109,260,338</b> | <b>102,602,918</b> | <b>100,729,518</b> | <b>103,362,477</b> | <b>6.5%</b>         | <b>1.9%</b>   | <b>-2.5%</b>  |

En cuanto a las variaciones de las cuentas de Pasivo y Patrimonio, los saldos se han incrementado en el último año 2015, respecto de años anterior. Al compararlo con el 2014, vemos que el incremento más importante dentro del Pasivo se ha dado en las Cuentas por Pagar Comerciales, debido a la mayor compra de bobinas. Se ha incrementado en el último año las obligaciones con terceros, tanto a corto como a largo plazo en 17.8% y 8.3%, respectivamente. Entre los motivos que reflejan el aumento de deudas con terceros, figura la provisión por el pago de impuestos (I.G.V. y Renta) y las provisiones para el pago de beneficios al personal. El Patrimonio sólo se ha visto incrementado por los resultados acumulados, cuyo valor en el 2015 ha aumentado en 5.8% respecto del año 2014.

### 3- ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS

| EDITORIA PERU S.A.                                     |                   |                   |                   |                   | ANALISIS VERTICAL |               |               |               |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------|---------------|---------------|
| ESTADO DE RESULTADOS                                   |                   |                   |                   |                   |                   |               |               |               |
| EXPRESADO EN NUEVOS SOLES                              |                   |                   |                   |                   |                   |               |               |               |
| CUENTA   | 2015              | 2014              | 2013              | 2012              | 2015              | 2014          | 2013          | 2012          |
| Ingresos de actividades ordinarias                     | 5,969,828         | 6,425,389         | 8,083,322         | 7,473,507         | 7.0%              | 8.0%          | 10.7%         | 10.0%         |
| Prestacion de Servicios                                | 78,797,405        | 73,983,912        | 67,355,652        | 67,368,714        | 93.0%             | 92.0%         | 89.3%         | 90.0%         |
| <b>Total de Ingresos de Actividades Ordinarias</b>     | <b>84,767,233</b> | <b>80,409,301</b> | <b>75,438,974</b> | <b>74,842,221</b> | <b>100.0%</b>     | <b>100.0%</b> | <b>100.0%</b> | <b>100.0%</b> |
| Costo de Ventas  | -26,250,121       | -26,520,674       | -24,824,557       | -22,648,633       | -31.0%            | -33.0%        | -32.9%        | -30.3%        |
| <b>Ganancia (Pérdida) Bruta</b>                        | <b>58,517,112</b> | <b>53,888,627</b> | <b>50,614,417</b> | <b>52,193,588</b> | <b>69.0%</b>      | <b>67.0%</b>  | <b>67.1%</b>  | <b>69.7%</b>  |
| Gastos de Ventas y Distribución                        | -8,062,776        | -8,441,261        | -9,176,973        | -8,598,659        | -9.5%             | -10.5%        | -12.2%        | -11.5%        |
| Gastos de Administración                               | -17,486,431       | -16,381,291       | -14,698,957       | -14,423,174       | -20.6%            | -20.4%        | -19.5%        | -19.3%        |
| Otros Ingresos Operativos                              | 819,608           | 665,132           | 484,908           | 394,984           | 1.0%              | 0.8%          | 0.6%          | 0.5%          |
| Otros Gastos Operativos                                | -                 | -                 | -                 | -                 | 0.0%              | 0.0%          | 0.0%          | 0.0%          |
| Otras ganancias (pérdidas)                             | -                 | -                 | -                 | -                 | 0.0%              | 0.0%          | 0.0%          | 0.0%          |
| <b>Ganancia (Pérdida) por actividades de operación</b> | <b>33,787,513</b> | <b>29,731,207</b> | <b>27,223,395</b> | <b>29,566,739</b> | <b>39.9%</b>      | <b>37.0%</b>  | <b>36.1%</b>  | <b>39.5%</b>  |
| Ingresos Financieros                                   | 1,977,024         | 1,597,157         | 1,453,132         | 1,350,952         | 2.3%              | 2.0%          | 1.9%          | 1.8%          |
| Gastos Financieros                                     | -12,020           | -59,890           | -                 | -                 | 0.0%              | -0.1%         | 0.0%          | 0.0%          |
| Diferencias de Cambio neto                             | -61,996           | -22,902           | -31,352           | -65,417           | -0.1%             | 0.0%          | 0.0%          | -0.1%         |
| <b>Resultado antes del Impuesto a las Ganancias</b>    | <b>35,690,521</b> | <b>31,245,572</b> | <b>28,645,175</b> | <b>30,852,274</b> | <b>42.1%</b>      | <b>38.9%</b>  | <b>38.0%</b>  | <b>41.2%</b>  |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias                     | -10,230,137       | -8,529,293        | -8,854,180        | -8,669,308        | -12.1%            | -10.6%        | -11.7%        | -11.6%        |
| <b>Ganancia (Pérdida) Neta del Ejercicio</b>           | <b>25,460,384</b> | <b>22,716,279</b> | <b>19,790,995</b> | <b>22,182,966</b> | <b>30.0%</b>      | <b>28.3%</b>  | <b>26.2%</b>  | <b>29.6%</b>  |

Respecto de los resultados obtenidos por la empresa entre los años 2012 y 2015, se ha mantenido un promedio de 28.5% de utilidad neta, y 38.1% de utilidad operativa. El mayor ingreso es generado por la prestación de servicios (avisos y publicidad), que ha tenido una tendencia al alza desde el año 2013. En el año 2015, el porcentaje de ingresos que genera la prestación de servicios llegó 93%. El costo de venta es el 31% de las ventas, está representado por la producción del diario “El Peruano”.

Los gastos operativos representan el 30% de las ventas, está explicado principalmente por los gastos del personal, el gasto en este rubro se ha incrementado desde el 2012, a diferencia de los gastos de venta y distribución que han presentado una tendencia a disminuir respecto del año anterior.

En los 4 años evaluados, la empresa cuenta con ingresos financieros, producto de las inversiones que posee, este ingreso representa un 2% en promedio, con una ligera tendencia al alza. La empresa ha presentado gastos financieros en los últimos 2 años, pero representan el 0.1% de las ventas.

El impuesto a la renta (luego de adiciones y deducciones, evaluadas para fines tributarios) equivale al 29%, en promedio, del resultado antes de impuesto.

#### 4. INDICADORES FINANCIEROS

| RATIOS DE LIQUIDEZ |  | 2015       | 2014       | 2013       | 2012       |
|--------------------|--|------------|------------|------------|------------|
| Capital de trabajo | Activo Corriente - Pasivo Corriente                | 62,145,550 | 57,536,135 | 53,015,387 | 52,540,032 |
| Razón Corriente    | Activo Corriente<br>Pasivo Corriente               | 5.78       | 6.13       | 5.92       | 5.19       |
| Prueba Acida       | Activo Corriente - Inventarios<br>Pasivo Corriente | 5.51       | 5.98       | 5.68       | 4.73       |

La empresa tiene suficiente liquidez para cubrir hasta más de 5 veces las deudas corrientes que se generan (proveedores y deudas bancarias). Aplicando la prueba ácida, Editora Perú cuenta con liquidez que le permite cubrir sus deudas a corto plazo tanto comerciales como con terceros y sus empleados.

| RATIOS DE SOLVENCIA                  |   | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|--------------------------------------|---|------|------|------|------|
| Nivel de Solvencia                   | Activo Total<br>Pasivo Total            | 4.38 | 4.48 | 4.23 | 3.99 |
| Nivel de Endeudamiento               | Pasivo Total<br>Patrimonio Total        | 0.30 | 0.29 | 0.31 | 0.33 |
| Nivel de Endeudamiento a Largo Plazo | Pasivo No Corriente<br>Patrimonio Total | 0.14 | 0.15 | 0.17 | 0.17 |

Editora Perú muestra altos indicadores de solvencia, como mencionamos líneas anteriores, el financiamiento se realiza con recursos propios, generado por los resultados que obtiene anualmente. El Activo que posee la empresa, le permite solventar hasta 4 veces, sus obligaciones con terceros.

| RATIOS DE RENTABILIDAD        |                                    | 2015 | 2014 | 2013 | 2012 |
|-------------------------------|------------------------------------|------|------|------|------|
| Rentabilidad sobre Ventas     | Utilidad Neta<br>Ventas Netas      | 0.30 | 0.28 | 0.26 | 0.30 |
| Rentabilidad sobre Patrimonio | Utilidad Neta<br>Patrimonio        | 0.30 | 0.29 | 0.26 | 0.29 |
| Rentabilidad sobre Activos    | Utilidad Neta<br>Activo Total      | 0.23 | 0.22 | 0.20 | 0.21 |
| Rentabilidad Operativa        | Utilidad Operativa<br>Ventas Netas | 0.40 | 0.37 | 0.36 | 0.40 |

La rentabilidad de la empresa se ha sostenido en los 4 años, con un promedio de casi 30% de Utilidad respecto de las Ventas. Al evaluar la utilidad operativa, la empresa ha obtenido el 40% de rentabilidad en el año 2015, siendo el mayor ingreso el generado por la prestación de servicios propios del giro del negocio.

Del análisis realizado se observa que la empresa, siendo de capital 100% estatal, que es parte de FONAFE, tiene régimen privado, lo que le permite tener una gestión dinámica e innovadora que no están poniendo en práctica para el mejor desempeño, ya que de manera muy simple la gerencia no toma conciencia de su rol, que debería ser muy activo en propuestas de valor para que, a pesar de los cambiantes tiempos en el uso de tecnologías digitales, los usuarios sean

invitados a seguir leyendo y utilizando el papel, además de muchas estrategias que debería poner en práctica para que la empresa editora no culmine su período de madurez hacia un declive y muerte, sino por una constante reinención del negocio.

Si bien existen ejemplos de inminentes tendencias a la desaparición de diarios y periódicos, siempre existen estrategias que permiten prolongación y posibilidad de aplicar innovación y como se menciona líneas arriba reinención del negocio.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

- 1) Se determinó que las limitaciones de la planificación administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015, siendo el nivel de influencia de 0,857, utilizando el coeficiente de correlación de spearman.
- 2) Se determinó que las limitaciones de la organización administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015, siendo el nivel de influencia de 0,832, utilizando el coeficiente de correlación de spearman.
- 3) Se determinó que las limitaciones de la dirección administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015, siendo el nivel de influencia de 0,844, utilizando el coeficiente de correlación de spearman.
- 4) Se determinó que las limitaciones del control administrativo influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015, siendo el nivel de influencia de 0,821, utilizando el coeficiente de correlación de spearman.
- 5) Se determinó que la política laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015, siendo el nivel de influencia de 0,852, utilizando el coeficiente de correlación de spearman.
- 6) Se determinó que el ambiente laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015, siendo el nivel de influencia de 0,837, utilizando el coeficiente de correlación de spearman.

- 7) Se determinó que la motivación laboral influye desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015, siendo el nivel de influencia de 0,829, utilizando el coeficiente de correlación de spearman.
  
- 8) Se determinó que las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.

## 5.2 RECOMENDACIONES

- 1) Capacitar a los trabajadores en herramientas de planificación administrativa, que permita realizar de manera más rápida y eficaz sus labores, para mejorar el desempeño y la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA.
- 2) Modernizar la organización administrativa de EDITORA PERÚ, para que la comunicación e información fluya rápidamente y sea procesada de manera adecuada.
- 3) Capacitar a los jefes y gerentes en temas de liderazgo y trabajo en equipo que permitan dirigir eficientemente a la empresa EDITORA PERÚ SA.
- 4) Considerar el uso de un balanced scorecard para controlar a través de indicadores estratégicos el funcionamiento y la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA.
- 5) Revisar las políticas laborales, verificando si son adecuadas a la empresa y si es que se los trabajadores la cumplen.
- 6) Mejorar las condiciones laborales: infraestructura, sistemas de información, servicios generales y clima laboral para mejorar el desempeño del personal y la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA.
- 7) Dar charlas de motivación al personal, para mejorar el compromiso de los trabajadores y puedan mejorar su rendimiento laboral



- 8) Implementar un plan estratégico en la empresa EDITORA PERÙ, para que se definan los objetivos y estrategias necesarias para mejorar las condiciones actuales de la empresa, definiendo claramente las prioridades y las funciones de cada área, logrando así alcanzar las metas organizacionales de la mencionada empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arjona Torres, Miguel (1999). *Dirección Estratégica: Un Enfoque Práctico*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid-España.
- Bavaresco, A. (2001). *Proceso Metodológico de Investigación. Cómo hacer un diseño de investigación*. (4ª ed.). Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Bogotá: Editorial McGraw – Hill.
- Chang, R. (1996). *Mejora continua de procesos*. Barcelona, Gránica. España.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5a. ed. México DF: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. (1ª ed.). México, D.F: Editorial McGraw – Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (2ª ed.). México, D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Davis, V. y Newstron, J.W. (2000). *El comportamiento humano en el trabajo*. México, D.F. Editorial Mc Graw – Hill.
- Dessler Gary (1996). “Administración del Personal”, 6a.ed.--México: Prentice- Hall Hispanoamericana.
- Drucker, P. (2002). *Los Desafíos de la Gerencia del Siglo XXI*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Einiert, A. (1985). *Manual de Psicología de la Organización. La conducta humana en las organizaciones*. Barcelona; Editorial Herder.
- Espinel Salazar Juan Carlos, Espinel Salazar Irene Carolina (2011). *Estrategias de mercadotecnia, mejoramiento de procesos y análisis financiero en base ventas proyectadas a chile y argentina para una empresa floricultora ecuatoriana: caso Josarflor*. Editorial PUCE. Quito. Ecuador.
- Gorbaneff, Y. (2010). *Problemas, experimentos, juegos de roles para la teoría organizacional*. Bogotá, Departamento de Administración.

- Hall, R. (1996). *Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados*. 2da Edición. México: Printice Hall.
- Harrington, H. J. (2000). *Mejora de los procesos en las organizaciones*. México, Mc Graw Hill.
- Hellriegel, D. y Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. (12ª ed). México D.F: Editorial Cengage Learning.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Editorial McGraw – Hill.
- Juran, J. M. y Gryna, F. (1995). *Análisis y Planeación de la Calidad*. 3a. Ed. USA, McGraw Hill.
- Katz Daniel (1986). *Psicología social de las organizaciones*. Editorial Trillas, México.
- Koonts, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. (13ª ed.). México D.F.: Editorial Mc. Graw Hill.
- Locke, J. (2001). *Leadership behaviors: effects on job satisfaction, productivity and organizational commitment*. En: Journal of Nursing Management. Agosto. Vol. 9, no. 4, p. 191-204.
- López Chacón, Froilán Fausto (2005). *El proceso de mejoramiento continuo de la calidad y su influencia en la normalización de los procesos de la empresa Electrocentro s.a*. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. 10ª ed. México: Pearson.
- Robbins, S., Stephen, P. y Coulter, M. (2010). *Administración*. (10ª. Ed.). México D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Silva Caicedo Kleber, Ortiz Zambrano Rafael, Vásquez Valdano Cesar (2009). *Utilización de la Metodología Six Sigma para el Mejoramiento del proceso de Servicios del Taller de un Concesionario de Vehículos*, Guayaquil. Ecuador.
- Skinner B. F. (1980). *Más Allá de la Libertad y la Dignidad*. Barcelona, Fontanella.
- Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge. (2009). *Comportamiento organizacional*. México. Pearson Educación de México.

- Stogdill Ralph. Bass B. (1990). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. The Free Press Third Edition, New York.
- Stoner F. James, Freeman R. Edward, Gilbert R. Gilbert. (1995). *Management*. Prentice Hall International Editions.
- Stoner, J (1996). *Administración*. (6ta. Ed.). México. Prentice Hall.
- Tyson Shaun y Tony Jackson, *La esencia del comportamiento organizacional*, Prentice Hall, México, 1992.

## ANEXOS

**ANEXO N°1:** Cuestionario aplicado

**ANEXO N°2:** Matriz de coherencia interna

**ANEXO N°3:** Evaluación Financiera y Presupuestaria - FONAFE

### ANEXO N°1

#### CUESTIONARIO

Estimado señor(a) la siguiente encuesta tiene por finalidad conocer la influencia de las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales con la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán orientadas para ningún otro propósito.

**Instrucciones:** Lea detenidamente cada pregunta, luego marque con un aspa (x), las afirmaciones enunciadas. Sírvase responder con total sinceridad, de antemano le agradecemos por su cooperación.

#### Limitaciones de la Gestión Administrativa

##### Planeación

1. ¿Considera adecuado el nivel planeación en la Gestión administrativa de la empresa Editora Perú SA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
2. ¿Con respecto a los objetivos planificados en la empresa Editora Perú SA, considera que se logran?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo

- e. Totalmente en desacuerdo
- 3. ¿Con respecto a las metas planificadas en la empresa Editora Perú SA, considera que se alcanzan?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

### **Organización**

- 4. ¿Se encuentra definida la estructura orgánica de la empresa Editora Perú SA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
- 5. ¿Se encuentra disponibles los manuales de la empresa Editora Perú SA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
- 6. ¿Se encuentra disponible el reglamento interno de la empresa Editora Perú SA?
  - a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

### **Dirección**

7. ¿Los trabajadores de la empresa Editora Perú SA se encuentran motivados por la dirección?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
8. ¿Los trabajadores de la empresa Editora Perú SA se encuentran capacitados?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

### **Control**

9. ¿Se realizan actividades de evaluación de desempeño en la Gestión Administrativa?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
10. ¿Se realizan actividades de control en la Gestión Administrativa?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo

### **Condiciones laborales**

11. ¿Considera que la política laboral favorece la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
12. ¿Considera que se cumple la política laboral en EDITORA PERÚ SA?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
13. ¿Considera adecuado el nivel de modernidad de las instalaciones físicas de EDITORA PERÚ SA?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
14. ¿Considera adecuado el nivel de seguridad de las instalaciones físicas de EDITORA PERÚ SA?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo
  - Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - En desacuerdo
  - Totalmente en desacuerdo
15. ¿Considera adecuado el nivel de remuneraciones de EDITORAPERÚ SA?
- Totalmente de acuerdo
  - De acuerdo



- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
16. ¿Considera adecuado el nivel de responsabilidad de EDITORA PERÚ SA?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
17. ¿Considera adecuado el nivel de conflictos de EDITORA PERÚ SA?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
18. ¿Considera adecuado el nivel de cooperación de EDITORA PERÚ SA?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
19. ¿Considera adecuado el nivel de motivación laboral de EDITORAPERÚ SA?
- a. Totalmente de acuerdo
  - b. De acuerdo
  - c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
  - d. En desacuerdo
  - e. Totalmente en desacuerdo
20. ¿Considera que la motivación laboral favorece la rentabilidad de la empresa EDITORA PERÚ SA?
- a. Totalmente de acuerdo

- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

### **Rentabilidad empresarial**

21. ¿Considera adecuada la rentabilidad del patrimonio de la empresa

EDITORA PERÚ?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

22. ¿Considera adecuada la rentabilidad de la inversión de la empresa

EDITORA PERÚ?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

23. ¿Considera adecuada la rentabilidad de los accionistas de la empresa

EDITORA PERÚ?

- a. Totalmente de acuerdo
- b. De acuerdo
- c. Ni de acuerdo ni desacuerdo
- d. En desacuerdo
- e. Totalmente en desacuerdo

## Anexo N°2: Matriz de coherencia interna

### LAS LIMITACIONES DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, LAS CONDICIONES LABORALES Y SU INFLUENCIA EN LA RENTABILIDAD EMPRESARIAL DE EDITORA PERÚ SA, PERÍODO 2012-2015

| Definición del Problema   | Objetivos   | Formulación de Hipótesis   | Clasificación de variables   | Definición Operacional  | Metodología   | Población, Muestra y Muestreo   | Técnica e Instrumento  |
|---|---|--|--|---|---|---|--|
| <p>¿En qué medida las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?</p> <p>a) ¿En qué medida las limitaciones de la gestión administrativa influye en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?</p> <p>b) ¿En qué medida las condiciones laborales influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015?</p> | <p><b>Objetivo General:</b><br/>Determinar en qué medida las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.</p> <p><b>Objetivos Específicos:</b><br/>Determinar en qué medida las limitaciones de la gestión administrativa influye en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.<br/>Determinar en qué medida las condiciones laborales influyen en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.</p> | <p><b>Hipótesis Principal:</b><br/>Las limitaciones de la gestión administrativa y las condiciones laborales influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.</p> <p><b>Hipótesis Específicas:</b><br/>Las limitaciones de la gestión administrativa influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.<br/>Las condiciones laborales influyen desfavorablemente en la rentabilidad empresarial de Editora Perú SA, período 2012-2015.</p> | <p><b>Variables:</b><br/>a) Limitaciones de la Gestión Administrativa<br/><br/>b) Condiciones laborales<br/><br/>c) Rentabilidad empresarial</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificación</li> <li>➤ Organización</li> <li>➤ Dirección</li> <li>➤ Control</li> <li>➤ Política laboral</li> <li>➤ Ambiente laboral</li> <li>➤ Motivación laboral</li> <li>➤ Rentabilidad del patrimonio</li> <li>➤ Rentabilidad de la inversión</li> <li>➤ Rentabilidad de los accionistas</li> </ul> | <p><b>Tipo:</b><br/>Descriptivo.</p> <p><b>Nivel:</b><br/>Explicativo.</p> <p><b>Método:</b><br/>En la presente investigación utilizamos el método Ex Pos Facto.</p> <p><b>Diseño:</b><br/>Su diseño será correlacional y representa así:</p> | <p><b>Población</b><br/>350 trabajadores</p> <p><b>Muestra:</b><br/>183 trabajadores</p> <p><b>Muestreo</b><br/>Se utilizará el muestreo probabilístico</p> | <p><b>Técnica</b><br/>La principal técnica que se utilizará en el presente estudio será la encuesta.</p> <p><b>Instrumento</b><br/>Cuestionario que, por intermedio de una encuesta de preguntas, en su modalidad cerradas, se tomará a la muestra señalada.</p> |

---

ANEXO N° 03  
Evaluación Financiera y Presupuestaria - FONAFE  
EDITORA PERU  
2012- 2015

-

---

**Empresa Peruana de Servicios  
Editoriales S.A. Evaluación Financiera  
y Presupuestaria –  
I Trimestre de 2012**

---

### **La Empresa**

Es una empresa pública de derecho privado de la Corporación FONAFE creada en el año de 1974. Tiene como actividad principal la impresión, edición y distribución del Diario Oficial El Peruano (DOP) y como actividades complementarias, la difusión de noticias en el Perú y el extranjero y la prestación de servicios gráficos.

### **El Mercado**

Si bien el mercado de los medios de comunicación es altamente competitivo, el DOP se desarrolla en un mercado estable y cautivo pues tiene la exclusividad para la publicación de las Normas Legales y Boletín Oficial.

Sin embargo, en los últimos años el tiraje del DOP ha disminuido por la eliminación de la obligatoriedad de publicar en el DOP y la masificación del uso de la página web.

### **Operaciones**

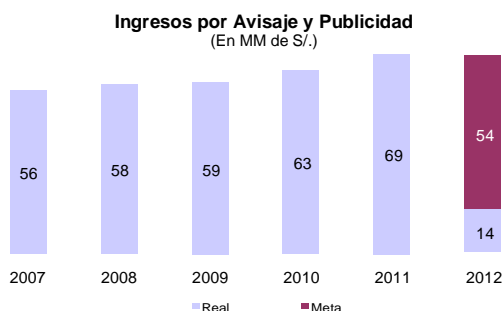
La empresa tiene dos unidades de negocio: La Dirección de Medios, compuesta por el DOP y la Agencia de Noticias Andina (ANDINA), y los Servicios Editoriales y Gráficos (SEGRAF). El 99% de sus ingresos proviene del DOP.

Editora Perú a nivel nacional cuenta con 16 distribuidores oficiales y 86 agentes distribuidores (32 provincia y 54 Lima). El 59% de las ventas es vía suscripción y el 41% vía consignación.

Los clientes del DOP son clasificados en anunciantes (avisaje legal y comercial), suscriptores y lectores. Los ingresos provienen principalmente de la captación de avisaje legal, siendo sus principales clientes las entidades del Estado.

### **El Plan Operativo**

El plan operativo al I trimestre del 2012 alineado al plan estratégico de la empresa alcanzó un cumplimiento del



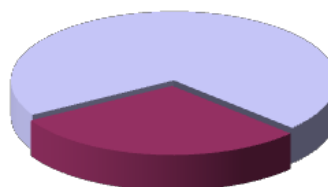
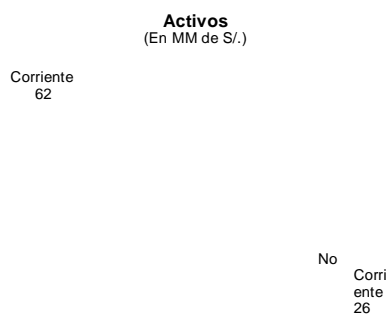
85%, siendo el indicador “Tasa de crecimiento” (0%) el de menor ejecución debido a los menores ingresos por ventas por publicación de las normas legales y de avisos diversos de curso legal.

### Hechos Relevantes

- La emisión de normativas que eliminan la obligatoriedad de publicar en el DOP afecta los ingresos de la empresa.
- Las medidas de austeridad decretadas por el Gobierno Central en relación a la publicación de avisos y suscripciones afectan negativamente a la empresa.
- Limitaciones en el transporte aéreo que dificulta la cobertura nacional para el reparto del DOP.

### Evaluación Financiera

Al I trimestre del 2012, los **activos** de la empresa (S/. 88.5 MM) están conformados principalmente por las propiedades, planta y equipo, y efectivo y equivalente de efectivo. La estructura del activo es como sigue: 70% activos corrientes y 30% activos no corrientes.

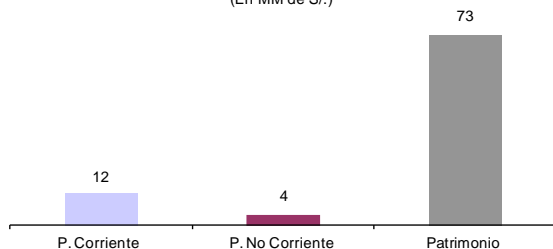


Los **pasivos** (S/. 15.8 MM) están conformados principalmente por las otras cuentas por pagar y pasivos por impuesto a las ganancias diferidas. La estructura del pasivo es como sigue: 76% pasivos corrientes y 24% pasivos no corrientes.

El **patrimonio** (S/. 72.7 MM) está conformado principalmente por resultados acumulados, resultados no realizados y capital social.

Conforme a lo expuesto, la empresa al I trimestre del 2012 presenta la siguiente estructura de financiamiento: 82% capital propio, 14% deuda corriente y 4% deuda no corriente.

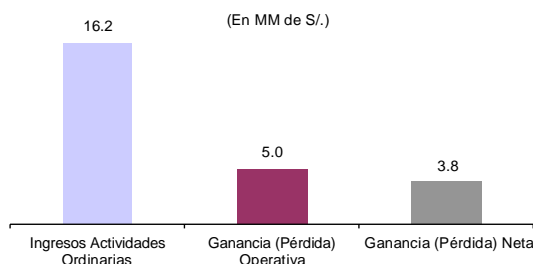
**Estructura de Financiamiento**  
(En MM de S/.)



La **utilidad neta** (S/. 3.8 MM) al I trimestre del 2012, está conformada principalmente por los ingresos por avisaje y publicidad; así como, por los costos de ventas, gastos de ventas y distribución y administrativos que maneja la empresa.

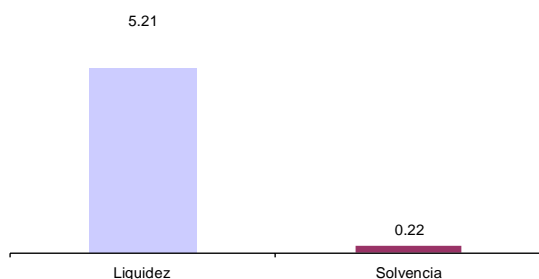
**Utilidad Neta**

(En MM de S/.)



Con respecto a los ratios financieros de la empresa, éstos se muestran en el siguiente gráfico:

**Ratios Financieros**



El **saldo final de caja** (S/. 53.5 MM) fue superior en 10% respecto a su marco, debido principalmente a ajustes en el saldo inicial al I trimestre 2012, a pesar de las menores cobranzas sobre las ventas.

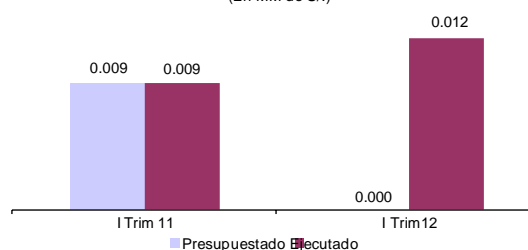
## Evaluación Presupuestaria

Los **ingresos operativos** (S/. 16.7 MM) presentan una ejecución de 78% respecto a su marco, debido a las menores ventas de avisaje y publicidad y venta de servicios gráficos.

Los **egresos operativos** (S/. 8.7 MM) presentan una ejecución de 88% respecto a su meta, debido principalmente a las menores compras de insumos y suimistros para el proceso productivo por encontrarse en proceso de adquisición, menores servicios de terceros, y menores gastos de personal.

Los **gastos de capital** (S/. 11.9 miles) presentan una ejecución superior a su marco aprobado, debido principalmente a la reprogramación de la compra equipos diversos.

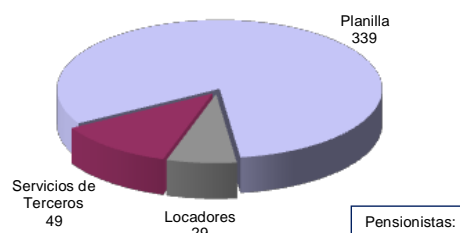
**Gastos de Capital**  
(En MM de S/.)



El **resultado económico** (S/. 8 MM) presenta una ejecución de 70% respecto a su marco, debido a los ingresos ejecutados explicados anteriormente.

El **gasto integrado de personal - GIP** (S/. 6.7 MM) presenta una ejecución de 96% respecto a su meta, debido a menores gastos de personal.

**Población Laboral**



**Anexos  
Información  
Operativa**

| RUBROS  | UNIDAD DE MEDIDA | EJECUCION AL I TRIM 2011 | MARCO AL I TRIM 2012 | EJECUCION AL I TRIM 2012 |
|---|------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|
| VENTAS  |                  |                          |                      |                          |
| VENTA DE PERIODICOS                             | Ejemplares       | 1,196,209                | 1,273,160            | 1,131,021                |
| Suscripción                                     | Ejemplares       | 697,738                  | 741,506              | 666,802                  |
| Consignación                                    | Ejemplares       | 498,471                  | 531,654              | 464,219                  |
| VENTA DE AVISAJE (legal, publicación comercial) | Nuevos Soles     | 18,064,907               | 18,603,024           | 14,298,036               |
| PRODUCCION DE PERIODICOS                        | Ejemplares       | 1,246,604                | 1,336,818            | 1,175,365                |
| COMPRAS DE INSUMOS                              |                  |                          |                      |                          |
| Compra de papel periódico                       | Toneladas        | 0                        | 0                    | 0                        |
| Compra de planchas                              | Pieza            | 2,590                    | 5,918                | 1,150                    |
| Compra de tintas offset                         | Kilogramos       | 5,581                    | 5,713                | 4,475                    |
| <b>PERSONAL</b>                                 |                  |                          |                      |                          |
| Planilla  | Número           | 345                      | 350                  | 339                      |
| Gerentes  | Número           | 4                        | 9                    | 3                        |
| Ejecutivos                                      | Número           | 127                      | 128                  | 123                      |
| Profesionales                                   | Número           | 71                       | 71                   | 71                       |
| Técnicos  | Número           | 143                      | 142                  | 142                      |
| Administrativos                                 | Número           | 0                        | 0                    | 0                        |
| Locación de Servicios                           | Número           | 30                       | 27                   | 29                       |
| Servicios de Terceros                           | Número           | 49                       | 49                   | 49                       |
| Personal de Services                            | Número           | 49                       | 49                   | 49                       |
| Pensionistas                                    | Número           | 3                        | 3                    | 3                        |
| Régimen 20530                                   | Número           | 3                        | 3                    | 3                        |
| Practicantes ( Incluye Serum, Sesigras )        | Número           | 23                       | 30                   | 31                       |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>Número</b>    | <b>450</b>               | <b>459</b>           | <b>451</b>               |

**Plan Operativo**

| PRINCIPALES INDICADORES                                   | UNIDAD DE MEDIDA                | MARCO AL I TRIM 2012 | EJECUCION AL I TRIM 2012 | NIVEL DE CUMPLIMIENTO |
|---|---------------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|
| Acceso a la página Web de Agencia Andina.                 | Promedio mensual de impresiones | 17,300,000.00        | 18,278,354.00            | 100.00%               |
| Tasa de puntualidad del DOP                               | Porcentaje                      | 86.50                | 86.80                    | 100.00%               |
| Índice de ventas  | Porcentaje                      | 96.00                | 96.20                    | 100.00%               |
| Tasa de crecimiento                                       | Porcentaje                      | 3.50                 | 0.00                     | 0.00%                 |
| Gastos de comercialización respecto a ingresos por ventas | Porcentaje                      | 12.50                | 11.95                    | 100.00%               |
| Tasa de especialización de recursos humanos               | Porcentaje                      | 10.00                | 28.50                    | 100.00%               |
| Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia    | Porcentaje                      | 100.00               | 98.00                    | 98.00%                |
| <b>TOTAL CUMPLIMIENTO</b>                                 |                                 |                      |                          | <b>85.4%</b>          |



## Balance General (Nuevos Soles)

| RUBRO   | EJECUCION<br>AL I TRIM 2012 | %            |
|---|-----------------------------|--------------|
| <b>ACTIVO</b>                                   |                             |              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                         |                             |              |
| Efectivo y Equivalente al Efectivo              | 53,499,275                  | 60.4         |
| Inversiones Financieras                         |                             | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)           | 3,728,680                   | 4.2          |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto)                 | 537,133                     | 0.6          |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 25,569                      | 0.0          |
| Inventario                                      | 3,421,616                   | 3.9          |
| Activos Biológicos                              |                             | 0.0          |
| Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta  |                             | 0.0          |
| Activos por Impuestos a las Ganancias           |                             | 0.0          |
| Gastos Pagados por Anticipado                   | 1,149,157                   | 1.3          |
| Otros Activos                                   |                             | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                   | <b>62,361,430</b>           | <b>70.4</b>  |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                      |                             |              |
| Inversiones Financieras                         |                             | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar Comerciales                  |                             | 0.0          |
| Otras Cuentas por Cobrar                        |                             | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     |                             | 0.0          |
| Activos Biológicos                              |                             | 0.0          |
| Inversiones Mobiliarias                         |                             | 0.0          |
| Inversiones Inmobiliarias                       |                             | 0.0          |
| Propiedades, Planta y Equipo (Neto)             | 25,015,932                  | 28.3         |
| Activos Intangibles (Neto)                      | 564,557                     | 0.6          |
| Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos | 594,237                     | 0.7          |
| Plusvalía                                       |                             | 0.0          |
| Otros Activos                                   | 55                          | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>26,174,781</b>           | <b>29.6</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                             | <b>88,536,211</b>           | <b>100.0</b> |
| Cuentas de Orden                                | 3,760,557                   |              |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                      |                             |              |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                         |                             |              |
| Sobregiros Bancarios                            |                             | 0.0          |
| Obligaciones Financieras                        |                             | 0.0          |
| Cuentas por Pagar Comerciales                   | 1,957,842                   | 12.4         |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 10,016,624                  | 63.4         |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 3,001                       | 0.0          |
| Provisiones                                     |                             | 0.0          |
| Pasivos Mantenidos para la Venta                |                             | 0.0          |
| Pasivos por Impuestos a las Ganancias           |                             | 0.0          |
| Provisión por Beneficios a los Empleados        |                             | 0.0          |
| Otros Pasivos                                   |                             | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                   | <b>11,977,467</b>           | <b>75.8</b>  |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                      |                             |              |
| Obligaciones Financieras                        |                             | 0.0          |
| Cuentas Pagar Comerciales                       |                             | 0.0          |
| Otras Cuentas por pagar                         |                             | 0.0          |
| Cuentas por pagar a Entidades Relacionadas      |                             | 0.0          |
| Pasivo por impuesto a las Ganancias Diferidos   | 2,833,776                   | 17.9         |
| Provisiones                                     | 982,080                     | 6.2          |
| Provisiones por Beneficios a los Empleados      |                             | 0.0          |
| Otros Pasivos                                   |                             | 0.0          |
| Ingresos Diferidos (Neto)                       |                             | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>3,815,856</b>            | <b>24.2</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                             | <b>15,793,323</b>           | <b>100.0</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                               |                             |              |
| Capital   | 21,518,989                  | 29.6         |
| Acciones de Inversión                           | 420,105                     | 0.6          |
| Capital Adicional                               |                             | 0.0          |
| Resultados no Realizados                        | 21,679,637                  | 29.8         |
| Reservas Legales                                | 4,303,798                   | 5.9          |
| Otras Reservas                                  |                             | 0.0          |
| Resultados Acumulados                           | 24,820,359                  | 34.1         |
| Otras Reservas de Patrimonio                    |                             | 0.0          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                         | <b>72,742,888</b>           | <b>100.0</b> |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                | <b>88,536,211</b>           |              |
| Cuentas de Orden                                | 3,760,557                   |              |

## Flujo de Caja (Nuevos Soles)

| RUBRO                                       | MARCO<br>AL I TRIM 2012 | EJECUCION<br>AL I TRIM 2012 | NIVEL<br>EJEC % |
|---|-------------------------|-----------------------------|-----------------|
| <b>INGRESOS DE OPERACION</b>                | <b>24,128,505</b>       | <b>21,416,135</b>           | <b>88.8</b>     |
| Venta de Bienes y Servicios                 | 20,203,167              | 17,846,406                  | 88.3            |
| Ingresos Financieros                        | 224,988                 | 284,079                     | 126.3           |
| Ingresos por participacion o dividendos     | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Donaciones                                  | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Ingresos Extraordinarios                    | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Retenciones de tributos                     | 3,636,570               | 3,280,726                   | 90.2            |
| Otros                                       | 63,780                  | 4,924                       | 7.7             |
| <b>EGRESOS DE OPERACION</b>                 | <b>16,205,959</b>       | <b>14,791,586</b>           | <b>91.3</b>     |
| Compra de Bienes                            | 761,279                 | 375,581                     | 49.3            |
| Gastos de personal                          | 4,922,877               | 3,329,762                   | 67.6            |
| Servicios prestados por terceros            | 2,492,448               | 1,886,936                   | 75.7            |
| Tributos                                    | 7,517,000               | 8,644,871                   | 115.0           |
| Por Cuenta Propia                           | 6,648,000               | 8,052,142                   | 121.1           |
| Por Cuenta de Terceros                      | 869,000                 | 592,729                     | 68.2            |
| Gastos diversos de Gestion                  | 477,354                 | 493,548                     | 103.4           |
| Gastos Financieros                          | 35,001                  | 60,888                      | 174.0           |
| Egresos Extraordinarios                     | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Otros                                       | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>                      | <b>7,922,546</b>        | <b>6,624,549</b>            | <b>83.6</b>     |
| <b>INGRESOS DE CAPITAL</b>                  | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| Aportes de Capital                          | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Ventas de activo fijo                       | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Otros                                       | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>GASTOS DE CAPITAL</b>                    | <b>104,460</b>          | <b>109,447</b>              | <b>104.8</b>    |
| <i>Presupuesto de Inversiones - FBK</i>     | <i>0</i>                | <i>11,941</i>               | <i>0.0</i>      |
| Proyecto de Inversion                       | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Gastos de capital no ligados a proyectos    | 0                       | 11,941                      | 0.0             |
| Inversion Financiera                        | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Otros                                       | 104,460                 | 97,506                      | 93.3            |
| <b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>                 | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| Ingresos por Transferencias                 | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Egresos por Transferencias                  | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>FLUJO ECONOMICO</b>                      | <b>7,818,086</b>        | <b>6,515,102</b>            | <b>83.3</b>     |
| <b>FINANCIAMIENTO NETO</b>                  | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| <i>Financiamiento Externo Neto</i>          | <i>0</i>                | <i>0</i>                    | <i>0.0</i>      |
| Financiamiento largo plazo                  | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Desembolsos                                 | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Amortizacion                                | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Intereses y comisiones de la deuda          | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Financiamiento corto plazo                  | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Desembolsos                                 | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Servicio de la Deuda                        | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Amortizacion                                | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Intereses y comisiones de la deuda          | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <i>Financiamiento Interno Neto</i>          | <i>0</i>                | <i>0</i>                    | <i>0.0</i>      |
| Financiamiento Largo PLazo                  | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Desembolsos                                 | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Servicio de la Deuda                        | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Amortizacion                                | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Intereses y comisiones de la deuda          | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Financiamiento Corto PLazo                  | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Desembolsos                                 | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Servicio de la Deuda                        | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Amortizacion                                | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Intereses y comisiones de la Deuda          | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>PAGO UTILIDADES DE TRABAJADORES</b>      | <b>3,224,887</b>        | <b>2,635,460</b>            | <b>81.7</b>     |
| <b>DESAPORTE DE CAPITAL EN EFECTIVO</b>     | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| <b>PAGO DE DIVIDENDOS</b>                   | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| Pago de Dividendos de Ejercicios Anteriores | 0                       | 0                           | 0.0             |
| Adelanto de Dividendos del Ejercicio        | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>                   | <b>4,593,199</b>        | <b>3,879,642</b>            | <b>84.5</b>     |
| <b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>                | <b>43,998,617</b>       | <b>49,619,633</b>           | <b>112.8</b>    |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>                  | <b>48,591,816</b>       | <b>53,499,275</b>           | <b>110.1</b>    |

## Estado de Ganancias y Pérdidas (Nuevos Soles)

| RUBRO   | EJECUCION<br>AL I TRIM 2012 | %            |
|---|-----------------------------|--------------|
| <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>   |                             |              |
| Ventas Netas de Bienes  | 1,906,130                   |              |
| Prestación de Servicios   | 14,317,207                  | 100.0        |
| <b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>  | <b>16,223,337</b>           | <b>100.0</b> |
| Costo de Ventas   | 5,568,746                   | 34.3         |
| <b>GANANCIAS (PERDIDA BRUTA)</b>  | <b>10,654,591</b>           | <b>65.7</b>  |
| Gastos de Ventas y Distribución   | 1,938,164                   | 11.9         |
| Gastos de Administración  | 3,768,655                   | 23.2         |
| Ganancia (Pérdida) de la baja de Activos Financieros medidos al Costo Amortizado  |                             | 0.0          |
| Otros Ingresos Operativos   | 39,257                      | 0.2          |
| Otros Gastos Operativos   |                             | 0.0          |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA</b>   | <b>4,987,029</b>            | <b>30.7</b>  |
| Ingresos Financieros  | 394,956                     | 2.4          |
| Diferencia de cambio (Ganancias)  | 2,038                       | 0.0          |
| Gastos Financieros  |                             | 0.0          |
| Diferencia de Cambio (Pérdidas)   | 1,372                       | 0.0          |
| Participación de los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados por el Método de la Participación                            |                             | 0.0          |
| Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Act. Financ. Reclasif. Medidos a Valor Razonable |                             | 0.0          |
| <b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>   | <b>5,382,651</b>            | <b>33.2</b>  |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias  | 1,614,795                   | 10.0         |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>   | <b>3,767,856</b>            | <b>23.2</b>  |
| Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas  |                             | 0.0          |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>  | <b>3,767,856</b>            | <b>23.2</b>  |

## Presupuesto de Ingresos y Egresos (Nuevos Soles)

| RUBRO   | MARCO<br>AL I TRIM 2012 | EJECUCION<br>AL I TRIM 2012 | NIVEL<br>EJEC % |
|---|-------------------------|-----------------------------|-----------------|
| <b>1 INGRESOS</b>   | <b>21,352,758</b>       | <b>16,659,588</b>           | <b>78.0</b>     |
| 1.1 Venta de Bienes                                       | 2,316,937               | 1,730,346                   | 74.7            |
| 1.2 Venta de Servicios                                    | 18,747,053              | 14,492,991                  | 77.3            |
| 1.3 Ingresos Financieros                                  | 224,988                 | 396,994                     | 176.5           |
| 1.4 Ingresos por participacion o dividendos               | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>1.5 Ingresos Extraordinarios</b>                       | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 1.5.1 Del ejercicio                                       | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 1.5.2 De ejercicios anteriores                            | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 1.6 Otros   | 63,780                  | 39,257                      | 61.6            |
| <b>2 EGRESOS</b>  | <b>9,857,794</b>        | <b>8,659,924</b>            | <b>87.8</b>     |
| <b>2.1 Compra de Bienes</b>                               | <b>761,279</b>          | <b>412,857</b>              | <b>54.2</b>     |
| 2.1.1 Insumos y suministros                               | 506,353                 | 300,127                     | 59.3            |
| 2.1.2 Combustibles y lubricantes                          | 42,501                  | 30,288                      | 71.3            |
| 2.1.3 Otros   | 212,425                 | 82,442                      | 38.8            |
| <b>2.2 Gastos de personal (GIP)</b>                       | <b>6,078,622</b>        | <b>5,844,900</b>            | <b>96.2</b>     |
| <b>2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)</b>                     | <b>4,922,877</b>        | <b>4,609,734</b>            | <b>93.6</b>     |
| 2.2.1.1 Basica (GIP)                                      | 3,446,679               | 3,106,635                   | 90.1            |
| 2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)                              | 32,490                  | 40,111                      | 123.5           |
| 2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)                             | 616,443                 | 577,973                     | 93.8            |
| 2.2.1.4 Asignaciones (GIP)                                | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.2.1.5 Horas Extras (GIP)                                | 9,996                   | 21,749                      | 217.6           |
| 2.2.1.6 Otros (GIP)                                       | 817,269                 | 863,266                     | 105.6           |
| 2.2.2 Compensacion por tiempo de Servicio (GIP)           | 382,899                 | 339,209                     | 88.6            |
| 2.2.3 Seguridad y prevision Social (GIP)                  | 396,249                 | 378,103                     | 95.4            |
| 2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)                         | 21,840                  | 12,600                      | 57.7            |
| 2.2.5 Capacitacion (GIP)                                  | 58,680                  | 29,565                      | 50.4            |
| 2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)                      | 12,900                  | 3,993                       | 31.0            |
| <b>2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)</b>               | <b>283,177</b>          | <b>471,696</b>              | <b>166.6</b>    |
| 2.2.7.1 Refrigerio (GIP)                                  | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.2.7.2 Uniformes (GIP)                                   | 62,499                  | 0                           | 0.0             |
| 2.2.7.3 Asistencia Medica (GIP)                           | 137,478                 | 136,277                     | 99.1            |
| 2.2.7.4 Seguro complementario de alto riesgo (GIP)        | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.2.7.5 Pago de indem. por cese de relac. lab. (GIP)      | 0                       | 162,232                     | 0.0             |
| 2.2.7.6 Incentivos por retiro voluntario (GIP)            | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.2.7.7 Celebraciones (GIP)                               | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)                      | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.2.7.9 Otros (GIP)                                       | 83,200                  | 173,187                     | 209.2           |
| <b>2.3 Servicios prestados por terceros</b>               | <b>2,492,448</b>        | <b>2,092,969</b>            | <b>84.0</b>     |
| 2.3.1 Transporte y almacenamiento                         | 741,285                 | 561,990                     | 75.8            |
| 2.3.2 Tarifas de servicios publicos                       | 312,441                 | 236,397                     | 75.7            |
| <b>2.3.3 Honorarios profesionales (GIP)</b>               | <b>637,398</b>          | <b>556,173</b>              | <b>87.3</b>     |
| 2.3.3.1 Auditorias (GIP)                                  | 38,500                  | 36,575                      | 95.0            |
| 2.3.3.2 Consultorias (GIP)                                | 66,500                  | 8,500                       | 12.8            |
| 2.3.3.3 Asesorias (GIP)                                   | 52,400                  | 33,593                      | 64.1            |
| 2.3.3.4 Otros servicios no personales (GIP)               | 479,998                 | 477,505                     | 99.5            |
| 2.3.4 Mantenimiento y Reparacion                          | 249,975                 | 190,081                     | 76.0            |
| 2.3.5 Alquileres  | 2,490                   | 0                           | 0.0             |
| <b>2.3.6 Serv. de vigilancia, guardiana y limp. (GIP)</b> | <b>284,847</b>          | <b>302,463</b>              | <b>106.2</b>    |
| 2.3.6.1 Vigilancia (GIP)                                  | 188,598                 | 197,673                     | 104.8           |
| 2.3.6.2 Guardiana (GIP)                                   | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.3.6.3 Limpieza (GIP)                                    | 96,249                  | 104,790                     | 108.9           |
| 2.3.7 Publicidad y Publicaciones                          | 17,499                  | 28,617                      | 163.5           |
| <b>2.3.8 Otros</b>  | <b>246,513</b>          | <b>217,248</b>              | <b>88.1</b>     |
| 2.3.8.1 Servicio de mensajería y correspondencia (GIP)    | 7,500                   | 5,167                       | 68.9            |
| 2.3.8.2 Prov. de personal por coop. y services (GIP)      | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.3.8.3 Otros relacionados a GIP (GIP)                    | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.3.8.4 Otros no relacionados a GIP                       | 239,013                 | 212,081                     | 88.7            |
| <b>2.4 Tributos</b>                                       | <b>235,738</b>          | <b>49,442</b>               | <b>21.0</b>     |
| 2.4.2 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF      | 23,673                  | 2,018                       | 8.5             |
| 2.4.3 Otros impuestos y contribuciones                    | 212,065                 | 47,424                      | 22.4            |
| <b>2.5 Gastos diversos de Gestion</b>                     | <b>279,708</b>          | <b>258,384</b>              | <b>92.4</b>     |
| 2.5.1 Seguros   | 54,741                  | 49,074                      | 89.6            |
| 2.5.2 Viaticos (GIP)                                      | 9,375                   | 22,229                      | 237.1           |
| 2.5.3 Gastos de Representacion                            | 2,499                   | 2,795                       | 111.8           |
| <b>2.5.4 Otros</b>  | <b>213,093</b>          | <b>184,286</b>              | <b>86.5</b>     |
| 2.5.4.1 Otros relacionados a GIP (GIP)                    | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.5.4.2 Otros no relacionados a GIP                       | 213,093                 | 184,286                     | 86.5            |
| <b>2.6 Gastos Financieros</b>                             | <b>9,999</b>            | <b>1,372</b>                | <b>13.7</b>     |
| <b>2.7 Egresos Extraordinarios</b>                        | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 2.7.1 Del ejercicio                                       | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 2.7.2 De ejercicios anteriores                            | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>2.8 Otros</b>  | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| <b>RESULTADO DE OPERACION</b>                             | <b>11,494,964</b>       | <b>7,999,664</b>            | <b>69.6</b>     |
| <b>3 GASTOS DE CAPITAL</b>                                | <b>0</b>                | <b>11,942</b>               | <b>0.0</b>      |
| 3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK                      | 0                       | 11,942                      | 0.0             |
| 3.1.1 Proyecto de Inversion                               | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 3.1.2 Gastos de capital no ligados a proyectos            | 0                       | 11,942                      | 0.0             |
| 3.2 Inversion Financiera                                  | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 3.3 Otros   | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>4 INGRESOS DE CAPITAL</b>                              | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 4.1 Aportes de Capital                                    | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 4.2 Ventas de activo fijo                                 | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 4.3 Otros   | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>5 TRANSFERENCIAS NETAS</b>                             | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 5.1 Ingresos por Transferencias                           | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 5.2 Egresos por Transferencias                            | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>RESULTADO ECONOMICO</b>                                | <b>11,494,964</b>       | <b>7,987,722</b>            | <b>69.5</b>     |
| <b>6 FINANCIAMIENTO NETO</b>                              | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| <b>6.1 Financiamiento Externo Neto</b>                    | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| <b>6.1.1. Financiamiento largo plazo</b>                  | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 6.1.1.1 Desembolsos                                       | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>6.1.1.2 Servicio de Deuda</b>                          | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 6.1.1.2.1 Amortizacion                                    | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 6.1.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda              | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>6.1.2. Financiamiento corto plazo</b>                  | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 6.1.2.1 Desembolsos                                       | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>6.1.2.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 6.1.2.2.1 Amortizacion                                    | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 6.1.2.2.2 Intereses y comisiones de la deuda              | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>6.2 Financiamiento Interno Neto</b>                    | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| <b>6.2.1. Financiamiento Largo Plazo</b>                  | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 6.2.1.1 Desembolsos                                       | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>6.2.1.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 6.2.1.2.1 Amortizacion                                    | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 6.2.1.2.2 Intereses y comisiones de la deuda              | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>6.2.2. Financiamiento Corto Plazo</b>                  | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 6.2.2.1 Desembolsos                                       | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>6.2.2.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| 6.2.2.2.1 Amortizacion                                    | 0                       | 0                           | 0.0             |
| 6.2.2.2.2 Intereses y comisiones de la Deuda              | 0                       | 0                           | 0.0             |
| <b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>                 | <b>0</b>                | <b>0</b>                    | <b>0.0</b>      |
| <b>SALDO FINAL</b>  | <b>11,494,964</b>       | <b>7,987,722</b>            | <b>69.5</b>     |
| <b>GIP-TOTAL</b>  | <b>7,017,742</b>        | <b>6,730,932</b>            | <b>95.9</b>     |
| <b>Impuesto a la Renta</b>                                | <b>2,572,638</b>        | <b>1,614,795</b>            | <b>62.8</b>     |
| <b>Participación Trabajadores D.Legislativo N° 892</b>    | <b>952,829</b>          | <b>598,072</b>              | <b>62.8</b>     |

---

**Empresa Peruana de Servicios Editoriales**  
**S.A. Evaluación Financiera y Presupuestaria - II**  
**Trimestre 2012**

---

**La Empresa**

Es una empresa pública de derecho privado de la Corporación FONAFE creada en el año de 1974. Tiene participación accionaria de FONAFE (100%)

Tiene como actividad principal la impresión, edición y distribución del Diario Oficial El Peruano (DOP) y como actividades complementarias, la difusión de noticias en el Perú y el extranjero y la prestación de servicios gráficos.

**El Mercado**

Si bien el mercado de los medios de comunicación es altamente competitivo, el DOP se desarrolla en un mercado estable y cautivo pues tiene la exclusividad para la publicación de las Normas Legales y Boletín Oficial.

Sin embargo, en los últimos años el tiraje del DOP ha disminuido por la eliminación de la obligatoriedad de publicar en el DOP y la masificación del uso de la página web.

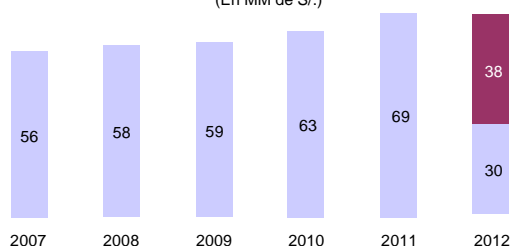
**Operaciones**

La empresa tiene dos unidades de negocio: La Dirección de Medios, compuesta por el DOP y la Agencia de Noticias Andina (ANDINA), y los Servicios Editoriales y Gráficos (SEGRAF). El 99% de sus ingresos proviene del DOP.

Editora Perú a nivel nacional cuenta con 16 distribuidores oficiales y 88 agentes distribuidores (34 provincia y 54 Lima). El 59% de las ventas es vía suscripción y el 41% vía consignación.

Los clientes del DOP son clasificados en anunciantes (avisaje legal y comercial), suscriptores y lectores. Los ingresos provienen principalmente de la captación de avisaje legal, siendo sus principales clientes las entidades del Estado.

**Ingresos por Avisaje y Publicidad**  
(En MM de S/.)



Real      Meta

**El Plan Operativo**

El plan operativo al II trimestre del 2012 alineado al plan estratégico de la empresa alcanzó un cumplimiento del 89%, siendo el indicador "Tasa de crecimiento" (0%) el de menor ejecución debido a los menores ingresos por

ventas por publicación de las normas legales y de avisos diversos de curso legal.

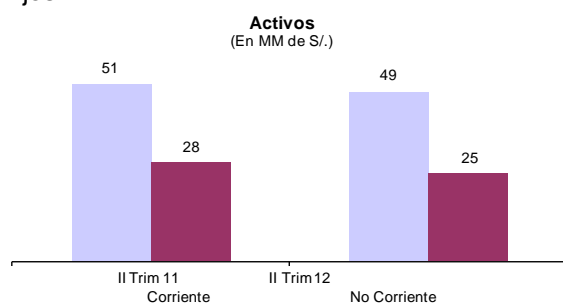
disminuyó en 23%, debido a las menores ventas registradas.

### Hechos Relevantes

- La emisión de normativas que eliminan la obligatoriedad de publicar en el DOP afecta los ingresos de la empresa.
- Las medidas de austeridad decretadas por el Gobierno Central en relación a la publicación de avisos y suscripciones afectan negativamente a la empresa.
- Limitaciones en el transporte aéreo que dificulta la cobertura nacional para el reparto del DOP.

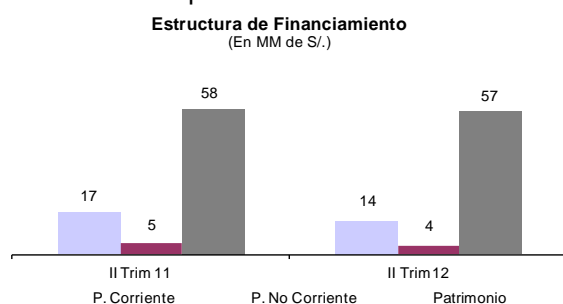
### Evaluación Financiera

Respecto al II trimestre 2011, los **activos** (S/. 74.4 MM) disminuyeron en 7%, debido a menores ingresos por cobranzas por ventas y menores registros de activos fijos.



Los **pasivos** (S/. 17.5 MM) disminuyeron en 20%, debido principalmente a menores cuentas por pagar por compra de papel en el periodo.

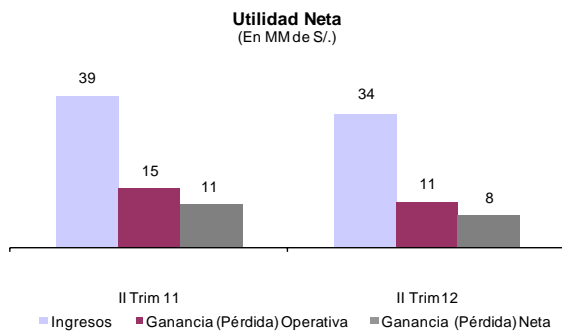
El **patrimonio** (S/. 56.9 MM) fue menor en 2%, debido a menores resultados acumulados al periodo.



Los **ingresos de actividades ordinarias** (S/. 34 MM) disminuyeron en 12%, debido a menores ingresos obtenidos en los rubros de periódicos, avisaje y publicidad

El **costo de ventas** (S/. 11.4 MM) se redujo en 4%, explicado por un menor costo ejecutado en servicios gráficos.

La **ganancia neta del ejercicio** (S/. 8.3 MM)



La evolución de los ratios financieros se muestra en el siguiente cuadro:

**Ratios Financieros**

|           | II Trim 11 | II Trim 12 | Var. |
|-----------|------------|------------|------|
| Liquidez  | 3.04       | 3.59       | ↑    |
| Solvencia | 0.38       | 0.31       | ↓    |

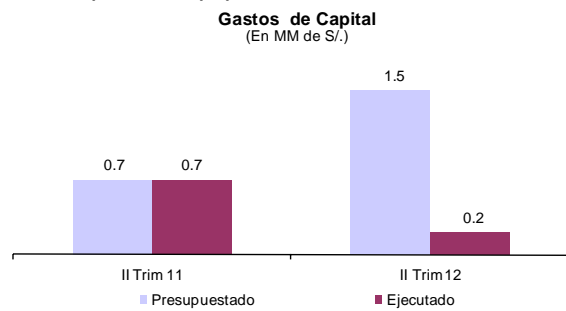
El **saldo final de caja** (S/. 36.6 MM) de la empresa al II trimestre 2012 estuvo por encima del marco en S/. 3.7 MM, debido a ajustes en el saldo inicial al II trimestre 2012, a pesar de las menores cobranzas sobre las ventas.

**Evaluación Presupuestaria**

Los **ingresos operativos** (S/. 34.9 MM) se ejecutaron al 85% respecto a su meta, explicado por las menores ventas de avisaje, publicidad y servicios gráficos.

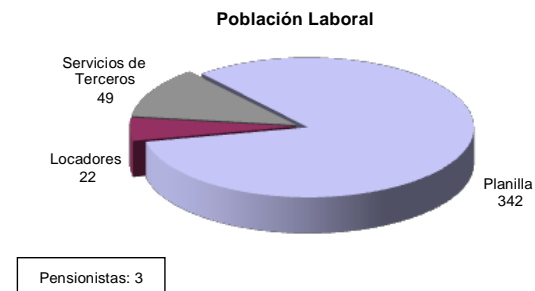
Los **egresos operativos** (S/. 21.6 MM) se ejecutaron al 97%, debido principalmente a las menores servicios de terceros, y gastos de personal.

Los **gastos de capital** (S/. 0.2 MM) se ejecutaron en 13% respecto a su marco, debido principalmente a la reprogramación de la compra de equipos diversos.



El **resultado económico** (S/. 13 MM) se ejecutó en S/. 4 MM por debajo de su marco, debido a un menor resultado operativo producto de menores ingresos, y menor adquisición de equipos diversos.

El **gasto integrado de personal – GIP** (S/. 13.6 MM) se ejecutó al 97% de su meta, debido principalmente a menores gastos de personal.



## Anexos Información Operativa

| RUBROS  | UNIDAD DE MEDIDA | EJECUCIÓN AL II TRIM 2011 | MARCO AL II TRIM 2012 | EJECUCIÓN AL II TRIM 2012 |
|---|------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|
| VENTAS  |                  |                           |                       |                           |
| VENTA DE PERIODICOS                             | Ejemplares       | 2,371,294                 | 2,543,680             | 2,236,626                 |
| Suscripción                                     | Ejemplares       | 1,376,717                 | 1,490,055             | 1,321,572                 |
| Consignación                                    | Ejemplares       | 994,577                   | 1,053,625             | 915,054                   |
| VENTA DE AVISAJE (legal, publicación comercial) | Nuevos Soles     | 34,364,396                | 35,391,324            | 30,264,066                |
| PRODUCCION DE PERIODICOS                        | Ejemplares       | 2,468,212                 | 2,670,864             | 2,305,211                 |
| COMPRAS DE INSUMOS                              |                  |                           |                       |                           |
| Compra de papel periódico                       | Toneladas        | 1,119                     | 0                     | 1,492.75                  |
| Compra de planchas                              | Pieza            | 3,340                     | 11,836                | 2,450                     |
| Compra de tintas offset                         | Kilogramos       | 10,700                    | 11,426                | 9,693                     |
| <b>PERSONAL</b>                                 |                  |                           |                       |                           |
| Planilla  | Número           | 342                       | 350                   | 342                       |
| Gerentes  | Número           | 3                         | 9                     | 7                         |
| Ejecutivos                                      | Número           | 128                       | 128                   | 119                       |
| Profesionales                                   | Número           | 69                        | 71                    | 70                        |
| Técnicos  | Número           | 142                       | 142                   | 146                       |
| Administrativos                                 | Número           | 0                         | 0                     | 0                         |
| Locación de Servicios                           | Número           | 32                        | 27                    | 22                        |
| Servicios de Terceros                           | Número           | 49                        | 49                    | 49                        |
| Personal de Services                            | Número           | 49                        | 49                    | 49                        |
| Pensionistas                                    | Número           | 3                         | 3                     | 3                         |
| Régimen 20530                                   | Número           | 3                         | 3                     | 3                         |
| Practicantes ( Incluye Serum, Sesigras )        | Número           | 25                        | 30                    | 32                        |
| TOTAL   | Número           | 451                       | 459                   | 448                       |

### Plan Operativo

| PRINCIPALES INDICADORES                                   | UNIDAD DE MEDIDA                | MARCO AL II TRIM 2012 | EJECUCIÓN AL II TRIM 2012 | NIVEL DE CUMPLIMIENTO |
|---|---------------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| Acceso a la página w eb de Agencia Andina.                | Promedio mensual de impresiones | 17,500,000.00         | 18,189,590.00             | 100.0%                |
| Tasa de puntualidad del DOP                               | Porcentaje                      | 87.00                 | 89.01                     | 100.0%                |
| Índice de ventas  | Porcentaje                      | 96.00                 | 97.02                     | 100.0%                |
| Tasa de crecimiento                                       | Porcentaje                      | 3.50                  | 0.00                      | 0.0%                  |
| Estudios de mercado realizados                            | Número                          | 1.00                  | 1.00                      | 100.0%                |
| Productos nuevos generados                                | Productos nuevos                | 1.00                  | 1.00                      | 100.0%                |
| Gastos de comercialización respecto a ingresos por ventas | Porcentaje                      | 12.40                 | 11.23                     | 100.0%                |
| Tasa de especialización de recursos humanos               | Porcentaje                      | 20.00                 | 59.21                     | 100.0%                |
| Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia    | Porcentaje                      | 100.00                | 99.00                     | 99.0%                 |
| <b>TOTAL CUMPLIMIENTO</b>                                 |                                 |                       |                           | <b>88.8%</b>          |

**Balance General**  
(Nuevos Soles)

| RUBRO   | EJECUCION<br>AL II TRIM 2011 | EJECUCION<br>AL II TRIM 2012 | VAR %        |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------|
| <b>ACTIVO</b>                                   |                              |                              |              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                         |                              |                              |              |
| Efectivo y Equivalente al Efectivo              | 39,484,209                   | 36,637,693                   | -7.2         |
| Inversiones Financieras                         | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)           | 5,360,315                    | 4,641,628                    | -13.4        |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto)                 | 509,903                      | 223,554                      | -56.2        |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 51,394                       | 50,727                       | -1.3         |
| Inventario                                      | 5,336,864                    | 6,593,433                    | 23.5         |
| Activos Biológicos                              | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta  | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Activos por Impuestos a las Ganancias           | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Gastos Pagados por Anticipado                   | 577,855                      | 936,063                      | 62.0         |
| Otros Activos                                   | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                   | <b>51,320,540</b>            | <b>49,083,098</b>            | <b>-4.4</b>  |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                      | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Inversiones Financieras                         | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar Comerciales                  | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Otras Cuentas por Cobrar                        | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Activos Biológicos                              | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Inversiones Mobiliarias                         | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Inversiones Inmobiliarias                       | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Propiedades, Planta y Equipo (Neto)             | 26,910,274                   | 24,003,183                   | -10.8        |
| Activos Intangibles (Neto)                      | 747,930                      | 689,624                      | -7.8         |
| Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos | 814,599                      | 594,237                      | -27.1        |
| Plusvalía                                       | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Otros Activos                                   | 0                            | 55                           | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>28,472,803</b>            | <b>25,287,099</b>            | <b>-11.2</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                             | <b>79,793,343</b>            | <b>74,370,197</b>            | <b>-6.8</b>  |
| Cuentas de Orden                                | 3,419,791                    | 3,403,351                    | -0.5         |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                      | 0                            | 0                            |              |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                         | 0                            | 0                            |              |
| Sobregiros Bancarios                            | 1,047                        | 6,473                        | 518.2        |
| Obligaciones Financieras                        | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas por Pagar Comerciales                   | 3,453,864                    | 1,812,528                    | -47.5        |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 13,418,182                   | 11,851,073                   | -11.7        |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 1,787                        | 1,796                        | 0.5          |
| Provisiones                                     | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Pasivos Mantenidos para la Venta                | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Pasivos por Impuestos a las Ganancias           | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Provisión por Beneficios a los Empleados        | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Otros Pasivos                                   | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                   | <b>16,874,880</b>            | <b>13,671,870</b>            | <b>-19.0</b> |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                      | 0                            | 0                            |              |
| Obligaciones Financieras                        | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas Pagar Comerciales                       | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Pasivo por Impuesto a las Ganancias Diferidos   | 4,109,462                    | 2,833,713                    | -31.0        |
| Provisiones                                     | 777,495                      | 972,080                      | 25.0         |
| Provisiones por Beneficios a los Empleados      | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Otros Pasivos                                   | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Ingresos Diferidos (Neto)                       | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>4,886,957</b>             | <b>3,805,793</b>             | <b>-22.1</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                             | <b>21,761,837</b>            | <b>17,477,663</b>            | <b>-19.7</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                               | 0                            | 0                            |              |
| Capital   | 21,518,989                   | 21,518,989                   | 0.0          |
| Acciones de Inversión                           | 420,105                      | 420,105                      | 0.0          |
| Capital Adicional                               | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Resultados No Realizados                        | 20,893,519                   | 21,679,637                   | 3.8          |
| Reservas Legales                                | 4,303,798                    | 4,303,798                    | 0.0          |
| Otras Reservas                                  | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Resultados Acumulados                           | 10,895,095                   | 8,970,005                    | -17.7        |
| Otras Reservas de Patrimonio                    | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                         | <b>58,031,506</b>            | <b>56,892,534</b>            | <b>-2.0</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                | <b>79,793,343</b>            | <b>74,370,197</b>            | <b>-6.8</b>  |
| Cuentas de Orden                                | 3,419,791                    | 3,403,351                    | -0.5         |

**Flujo de Caja**  
(Nuevos Soles)

| RUBRO                                       | MARCO<br>AL II TRIM 2012 | EJECUCION<br>AL II TRIM 2012 | NIVEL<br>EJEC % |
|---|--------------------------|------------------------------|-----------------|
| <b>INGRESOS DE OPERACION</b>                | <b>47,429,548</b>        | <b>42,813,447</b>            | <b>90.3</b>     |
| Venta de Bienes y Servicios                 | 39,705,095               | 35,470,010                   | 89.3            |
| Ingresos Financieros                        | 449,976                  | 813,716                      | 180.8           |
| Ingresos por Participación o Dividendos     | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Donaciones                                  | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Ingresos Extraordinarios                    | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Retenciones de Tributos                     | 7,146,917                | 6,522,584                    | 91.3            |
| Otros                                       | 127,560                  | 7,137                        | 5.6             |
| <b>EGRESOS DE OPERACION</b>                 | <b>33,604,053</b>        | <b>32,666,972</b>            | <b>97.2</b>     |
| Compra de Bienes                            | 4,280,843                | 5,562,395                    | 129.9           |
| Gastos de personal                          | 9,845,754                | 7,763,540                    | 78.9            |
| Gastos prestados por terceros               | 4,929,746                | 3,917,187                    | 79.5            |
| Tributos                                    | 13,523,000               | 14,335,580                   | 106.0           |
| Por Cuenta Propia                           | 11,876,000               | 12,880,043                   | 108.5           |
| Por Cuenta de Terceros                      | 1,647,000                | 1,455,537                    | 88.4            |
| Gastos diversos de Gestión                  | 954,708                  | 1,000,989                    | 104.8           |
| Gastos Financieros                          | 70,002                   | 87,281                       | 124.7           |
| Egresos Extraordinarios                     | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Otros                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>                      | <b>13,825,495</b>        | <b>10,146,475</b>            | <b>73.4</b>     |
| <b>INGRESOS DE CAPITAL</b>                  | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Aportes de Capital                          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Ventas de Activo Fijo                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Otros                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>GASTOS DE CAPITAL</b>                    | <b>1,612,760</b>         | <b>230,593</b>               | <b>14.3</b>     |
| <i>Presupuesto de Inversiones - FBK</i>     | <b>1,508,300</b>         | <b>230,593</b>               | <b>15.3</b>     |
| Proyecto de Inversión                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Gastos de capital no ligados a proyectos    | 1,508,300                | 230,593                      | 15.3            |
| Inversión Financiera                        | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Otros                                       | 104,460                  | 0                            | 0.0             |
| <b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Ingresos por Transferencias                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Egresos por Transferencias                  | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>FLUJO ECONOMICO</b>                      | <b>12,212,735</b>        | <b>9,915,882</b>             | <b>81.2</b>     |
| <b>FINANCIAMIENTO NETO</b>                  | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <i>Financiamiento Externo Neto</i>          | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>           | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Amortización                                | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>           | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Amortización                                | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>Financiamiento Interno Neto</b>          | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>           | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Amortización                                | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>           | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Amortización                                | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>PAGO UTILIDADES DE TRABAJADORES</b>      | <b>3,224,887</b>         | <b>2,866,221</b>             | <b>88.9</b>     |
| <b>DESAPORTE DE CAPITAL EN EFECTIVO</b>     | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>PAGO DE DIVIDENDOS</b>                   | <b>20,020,684</b>        | <b>20,038,075</b>            | <b>100.1</b>    |
| Pago de Dividendos de Ejercicios Anteriores | 20,020,684               | 20,038,075                   | 100.1           |
| Adelanto de Dividendos del Ejercicio        | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>                   | <b>-11,032,836</b>       | <b>-12,988,414</b>           | <b>-117.7</b>   |
| <b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>                | <b>43,998,617</b>        | <b>49,619,633</b>            | <b>112.8</b>    |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>                  | <b>32,965,781</b>        | <b>36,631,219</b>            | <b>111.1</b>    |

**Estado de Ganancias y Pérdidas**  
(Nuevos Soles)

| RUBRO   | EJECUCION<br>AL II TRIM 2011 | EJECUCION<br>AL II TRIM 2012 | VAR %        |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------|
| <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>   |                              |                              |              |
| Ventas Netas de Bienes  | 4,238,403                    | 3,716,502                    | -12.3        |
| Prestación de Servicios   | 34,398,387                   | 30,299,781                   | -11.9        |
| <b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>  | <b>38,637,790</b>            | <b>34,016,283</b>            | <b>-12.0</b> |
| Costo de Ventas   | 11,854,593                   | 11,393,710                   | -3.9         |
| <b>GANANCIAS (PERDIDA) BRUTA</b>  | <b>26,783,197</b>            | <b>22,624,573</b>            | <b>-15.5</b> |
| Gastos de Ventas y Distribución   | 4,270,600                    | 3,621,650                    | -10.5        |
| Gastos de Administración  | 7,768,743                    | 7,623,068                    | -1.9         |
| Ganancia (Pérdida) de la baja de Activos Financieros medidos al Costo Amortizado  | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Otros Ingresos Operativos   | 277,433                      | 127,243                      | -54.1        |
| Otros Gastos Operativos   | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA</b>   | <b>15,021,287</b>            | <b>11,307,098</b>            | <b>-24.7</b> |
| Ingresos Financieros  | 551,500                      | 714,137                      | 29.5         |
| Diferencia de Cambio (Ganancias)  | 10,806                       | 11,892                       | 10.0         |
| Gastos Financieros  | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Diferencia de Cambio (Pérdidas)   | 19,171                       | 109,169                      | 469.4        |
| Participación de los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados por el Método de la Participación                            | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Ganancias (Pérdidas) que surgen de la diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Act. Financ. Reclasif. medidos a Valor Razonable | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>   | <b>15,564,422</b>            | <b>11,923,958</b>            | <b>-23.4</b> |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias  | 4,669,327                    | 3,577,187                    | -23.4        |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>   | <b>10,895,095</b>            | <b>8,346,771</b>             | <b>-23.4</b> |
| Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas  | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>  | <b>10,895,095</b>            | <b>8,346,771</b>             | <b>-23.4</b> |

## Presupuesto de Ingresos y Egresos (Nuevos Soles)

| RUBRO   | MARCO<br>AL II TRIM 2012 | EJECUCIÓN<br>AL II TRIM 2012 | NIVEL<br>EJEC % |
|---|--------------------------|------------------------------|-----------------|
| <b>1 INGRESOS</b>   | <b>40,804,144</b>        | <b>34,871,555</b>            | <b>85.5</b>     |
| 1.1 Venta de Bienes                                       | 4,110,748                | 3,407,453                    | 82.9            |
| 1.2 Venta de Servicios                                    | 36,115,860               | 30,610,830                   | 84.8            |
| 1.3 Ingresos Financieros                                  | 449,976                  | 726,029                      | 161.3           |
| 1.4 Ingresos por Participación o Dividendos               | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>1.5 Ingresos Extraordinarios</b>                       | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 1.5.1 Del Ejercicio                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 1.5.2 De Ejercicios Anteriores                            | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 1.6 Otros   | 127,560                  | 127,243                      | 99.8            |
| <b>2 EGRESOS</b>  | <b>22,260,423</b>        | <b>21,626,219</b>            | <b>97.2</b>     |
| <b>2.1 Compra de Bienes</b>                               | <b>4,280,843</b>         | <b>4,893,190</b>             | <b>114.3</b>    |
| 2.1.1 Insumos y Suministros                               | 3,970,891                | 4,721,761                    | 118.9           |
| 2.1.2 Combustibles y Lubricantes                          | 85,002                   | 66,498                       | 78.2            |
| 2.1.3 Otros   | 224,950                  | 104,931                      | 46.6            |
| <b>2.2 Gastos de Personal (GIP)</b>                       | <b>12,171,244</b>        | <b>11,896,994</b>            | <b>97.7</b>     |
| <b>2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)</b>                     | <b>9,845,754</b>         | <b>9,079,030</b>             | <b>92.2</b>     |
| 2.2.1.1 Básica (GIP)                                      | 6,893,358                | 6,174,173                    | 89.6            |
| 2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)                              | 64,980                   | 80,618                       | 124.1           |
| 2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)                             | 1,232,886                | 1,155,227                    | 93.7            |
| 2.2.1.4 Asignaciones (GIP)                                | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 2.2.1.5 Horas Extras (GIP)                                | 19,992                   | 35,778                       | 179.0           |
| 2.2.1.6 Otros (GIP)                                       | 1,634,538                | 1,633,234                    | 99.9            |
| 2.2.2 Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)           | 765,798                  | 684,445                      | 89.4            |
| 2.2.3 Seguridad y Previsión Social (GIP)                  | 792,498                  | 804,508                      | 101.5           |
| 2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)                         | 43,680                   | 25,900                       | 59.3            |
| 2.2.5 Capacitación (GIP)                                  | 117,360                  | 93,187                       | 79.4            |
| 2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)                      | 25,800                   | 15,972                       | 61.9            |
| <b>2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)</b>               | <b>580,354</b>           | <b>1,193,952</b>             | <b>205.7</b>    |
| 2.2.7.1 Refrigerio (GIP)                                  | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 2.2.7.2 Uniformes (GIP)                                   | 124,998                  | 0                            | 0.0             |
| 2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)                           | 274,956                  | 271,063                      | 98.6            |
| 2.2.7.4 Seguro Complementario de Alto Riesgo (GIP)        | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 2.2.7.5 Pago de Indem. por Cese de Relac. Lab. (GIP)      | 0                        | 536,459                      | 0.0             |
| 2.2.7.6 Incentivos por Retiro Voluntario (GIP)            | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 2.2.7.7 Celebraciones (GIP)                               | 0                        | 1,168                        | 0.0             |
| 2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)                      | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 2.2.7.9 Otros (GIP)                                       | 180,400                  | 385,262                      | 213.6           |
| <b>2.3 Servicios Prestados por Terceros</b>               | <b>4,929,746</b>         | <b>4,112,034</b>             | <b>83.4</b>     |
| 2.3.1 Transporte y Almacenamiento                         | 1,482,570                | 1,187,550                    | 80.1            |
| 2.3.2 Tarifas de Servicios Públicos                       | 624,882                  | 461,221                      | 73.8            |
| <b>2.3.3 Honorarios Profesionales (GIP)</b>               | <b>1,213,296</b>         | <b>993,258</b>               | <b>81.9</b>     |
| 2.3.3.1 Auditorías (GIP)                                  | 38,500                   | 41,195                       | 107.0           |
| 2.3.3.2 Consultorías (GIP)                                | 125,000                  | 36,592                       | 29.3            |
| 2.3.3.3 Asesorías (GIP)                                   | 99,800                   | 50,059                       | 50.2            |
| 2.3.3.4 Otros Servicios No Personales (GIP)               | 949,996                  | 865,412                      | 91.1            |
| 2.3.4 Mantenimiento y Reparación                          | 499,950                  | 453,877                      | 90.8            |
| 2.3.5 Alquileres  | 4,980                    | 0                            | 0.0             |
| <b>2.3.6 Serv. de Vigilancia, Guardiania y Limp.(GIP)</b> | <b>569,694</b>           | <b>599,367</b>               | <b>105.2</b>    |
| 2.3.6.1 Vigilancia (GIP)                                  | 377,196                  | 390,098                      | 103.4           |
| 2.3.6.2 Guardiania (GIP)                                  | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 2.3.6.3 Limpieza (GIP)                                    | 192,498                  | 209,269                      | 108.7           |
| 2.3.7 Publicidad y Publicaciones                          | 34,998                   | 52,845                       | 151.0           |
| <b>2.3.8 Otros</b>  | <b>499,376</b>           | <b>363,916</b>               | <b>72.9</b>     |
| 2.3.8.1 Servicio de Mensajería y Correspondencia (GIP)    | 15,000                   | 17,140                       | 114.3           |
| 2.3.8.2 Prov. de Personal por Coop. y Services (GIP)      | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 2.3.8.3 Otros Relacionados a GIP (GIP)                    | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 2.3.8.4 Otros No Relacionados a GIP                       | 484,376                  | 346,776                      | 71.6            |
| <b>2.4 Tributos</b>                                       | <b>299,176</b>           | <b>102,031</b>               | <b>34.1</b>     |
| 2.4.2 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF      | 47,346                   | 5,136                        | 10.8            |
| 2.4.3 Otros impuestos y contribuciones                    | 251,830                  | 96,895                       | 38.5            |
| <b>2.5 Gastos Diversos de Gestión</b>                     | <b>559,416</b>           | <b>512,801</b>               | <b>91.7</b>     |
| 2.5.1 Seguros   | 109,482                  | 99,168                       | 90.6            |
| 2.5.2 Viajes (GIP)  | 18,750                   | 55,229                       | 294.6           |
| 2.5.3 Gastos de Representación                            | 4,998                    | 4,520                        | 90.4            |
| <b>2.5.4 Otros</b>  | <b>426,186</b>           | <b>353,884</b>               | <b>83.0</b>     |
| 2.5.4.1 Otros Relacionados a GIP (GIP)                    | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 2.5.4.2 Otros No Relacionados a GIP                       | 426,186                  | 353,884                      | 83.0            |
| <b>2.6 Gastos Financieros</b>                             | <b>19,998</b>            | <b>109,169</b>               | <b>545.9</b>    |
| <b>2.7 Egresos Extraordinarios</b>                        | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 2.7.1 Del Ejercicio                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 2.7.2 De Ejercicios Anteriores                            | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>2.8 Otros</b>  | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>RESULTADO DE OPERACION</b>                             | <b>18,543,721</b>        | <b>13,245,336</b>            | <b>71.4</b>     |
| <b>3 GASTOS DE CAPITAL</b>                                | <b>1,508,300</b>         | <b>197,935</b>               | <b>13.1</b>     |
| 3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK                      | 1,508,300                | 197,935                      | 13.1            |
| 3.1.1 Proyecto de Inversión                               | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 3.1.2 Gastos de Capital No Ligados a Proyectos            | 1,508,300                | 197,935                      | 13.1            |
| 3.2 Inversión Financiera                                  | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 3.3 Otros   | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>4 INGRESOS DE CAPITAL</b>                              | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 4.1 Aportes de Capital                                    | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 4.2 Ventas de Activo Fijo                                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 4.3 Otros   | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>5 TRANSFERENCIAS NETAS</b>                             | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 5.1 Ingresos por Transferencias                           | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 5.2 Egresos por Transferencias                            | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>RESULTADO ECONOMICO</b>                                | <b>17,035,421</b>        | <b>13,047,401</b>            | <b>76.6</b>     |
| <b>6 FINANCIAMIENTO NETO</b>                              | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>6.1 Financiamiento Externo Neto</b>                    | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>6.1.1 Financiamiento Largo Plazo</b>                   | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 6.1.1.1 Desembolsos                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>6.1.1.2 Servicios de Deuda</b>                         | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 6.1.1.2.1 Amortización                                    | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 6.1.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>6.1.2 Financiamiento Corto plazo</b>                   | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 6.1.2.1 Desembolsos                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>6.1.2.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 6.1.2.2.1 Amortización                                    | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 6.1.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>6.2 Financiamiento Interno Neto</b>                    | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>6.2.1 Financiamiento Largo Plazo</b>                   | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 6.2.1.1 Desembolsos                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>6.2.1.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 6.2.1.2.1 Amortización                                    | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 6.2.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>6.2.2 Financiamiento Corto Plazo</b>                   | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 6.2.2.1 Desembolsos                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>6.2.2.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| 6.2.2.2.1 Amortización                                    | 0                        | 0                            | 0.0             |
| 6.2.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>SALDO FINAL</b>  | <b>17,035,421</b>        | <b>13,047,401</b>            | <b>76.6</b>     |
| <b>GIP-TOTAL</b>  | <b>13,987,984</b>        | <b>13,561,988</b>            | <b>97.0</b>     |
| Im puesto a la Renta                                      | 4,752,449                | 3,577,187                    | 75.3            |
| Participación Trabajadores D.Leg. N° 892                  | 1,760,167                | 1,324,884                    | 75.3            |



Empresa Peruana de Servicios Editoriales  
S.A. Evaluación Financiera y Presupuestaria - III  
Trimestre 2012

### La Empresa

Es una empresa pública de derecho privado de la Corporación FONAFE creada en el año de 1974. Tiene participación accionaria de FONAFE (100%).

Tiene como actividad principal la impresión, edición y distribución del Diario Oficial El Peruano (DOP) y como actividades complementarias, la difusión de noticias en el Perú y el extranjero y la prestación de servicios gráficos.

### El Mercado

Si bien el mercado de los medios de comunicación es altamente competitivo, el DOP se desarrolla en un mercado estable y cautivo pues tiene la exclusividad para la publicación de las Normas Legales y Boletín Oficial.

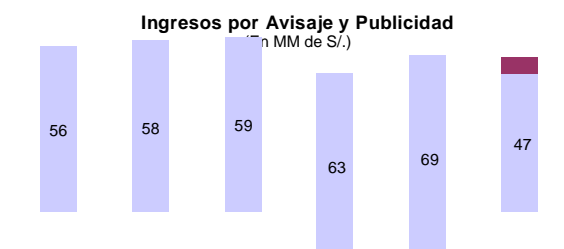
Sin embargo, en los últimos años el tiraje del DOP ha disminuido por la eliminación de la obligatoriedad de publicar en el DOP y la masificación del uso de la página web.

### Operaciones

La empresa tiene dos unidades de negocio: La Dirección de Medios, compuesta por el DOP y la Agencia de Noticias Andina (ANDINA), y los Servicios Editoriales y Gráficos (SEGRAF). El 99% de sus ingresos proviene del DOP.

Editora Perú a nivel nacional cuenta con 16 distribuidores oficiales y 90 agentes distribuidores (36 en provincia y 54 en Lima). El 59% de las ventas es vía suscripción y el 41% vía consignación.

Los clientes del DOP son clasificados en anunciantes (avisaje legal y comercial), suscriptores y lectores. Los ingresos provienen principalmente de la captación de avisaje legal, siendo sus principales clientes las entidades del Estado.



88%, siendo los siguientes indicadores los que presentaron menores ejecuciones:

Tasa de crecimiento (0%), debido a los menores ingresos por ventas por publicación de las normas legales y de avisos diversos de curso legal.

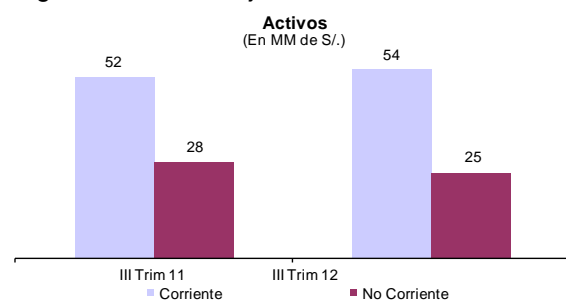
Tasa de puntualidad del DOP (96%), debido al retraso en la hora del cierre informativo en los meses de agosto y setiembre, así como la priorización en la impresión del Boletín Oficial y Suplementos Especiales.

### Hechos Relevantes

- La emisión de normativas que eliminan la obligatoriedad de publicar en el DOP afecta los ingresos de la empresa.
- Las medidas de austeridad decretadas por el Gobierno Central en relación a la publicación de avisos y suscripciones afectan negativamente a la empresa.
- Limitaciones en el transporte aéreo que dificulta la cobertura nacional para el reparto del DOP.
- Se cuenta con maquinaria desfasada tecnológicamente lo cual dificulta realizar trabajos en el tiempo solicitado por los clientes.

### Evaluación Financiera

Respecto al III trimestre 2011, los **activos** (S/. 79.1 MM) disminuyeron en 1%, debido a menores ingresos obtenidos y registro de activos fijos.



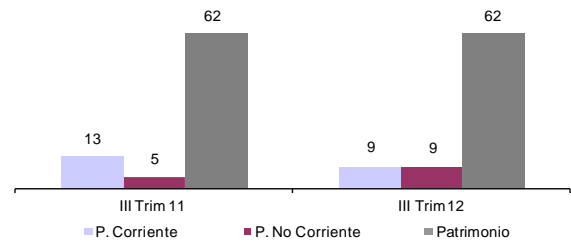
Los **pasivos** (S/. 17.2 MM) disminuyeron en 4%, debido principalmente a menores cuentas por pagar registradas al periodo.

El **patrimonio** (S/. 61.9 MM) disminuyó debido a menores resultados acumulados al periodo.



## El Plan Operativo

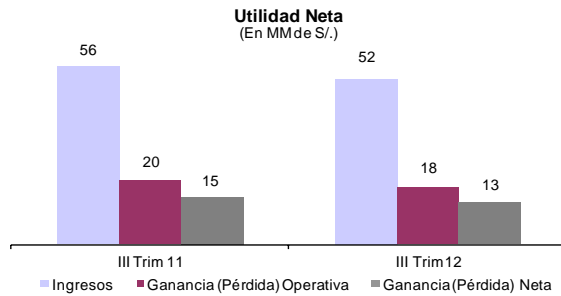
El plan operativo al III trimestre 2012 alineado al plan estratégico de la empresa alcanzó un cumplimiento del



Los **ingresos de actividades ordinarias** (S/. 52.3 MM) disminuyeron en 7%, debido a menores ingresos obtenidos por avisaje, publicidad y servicios gráficos.

El **costo de ventas** (S/. 17 MM) se redujo en 5%, explicado por un menor costo relacionado a avisaje y publicidad, y servicios gráficos.

La **ganancia neta del ejercicio** (S/. 13.3 MM) disminuyó en 10%, debido a las menores ventas registradas, lo cual afectó la ganancia bruta al III trimestre del 2012.



La evolución de los ratios financieros se muestra en el siguiente cuadro:

**Ratios Financieros**

|           | III Trim 11 | III Trim 12 | Var. |
|-----------|-------------|-------------|------|
| Liquidez  | 4.00        | 6.33        | ↑    |
| Solvencia | 0.29        | 0.28        | ↓    |

El **saldo final de caja** (S/. 40.2 MM) de la empresa al III trimestre 2012 estuvo por encima del marco en S/. 1.9 MM, debido a ajustes en el saldo inicial al III trimestre 2012, a pesar de los menores ingresos por ventas obtenido.

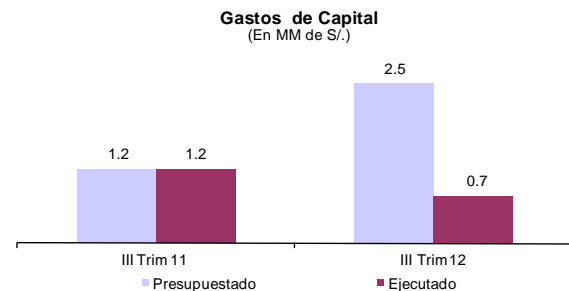
### Evaluación Presupuestaria

Los **ingresos operativos** (S/. 53.6 MM) se ejecutaron al 92% respecto a su meta, explicado por las menores ventas de avisaje, publicidad y servicios gráficos.

Los **egresos operativos** (S/. 31.6 MM) se ejecutaron al 100%. Cabe señalar que se obtuvieron menores gastos en servicios de terceros como el de servicios

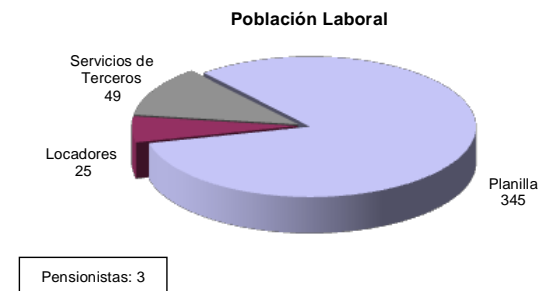
periodísticos, eliminación de transporte del DOP en ruta terrestre por baja de pauta, y por la consideración de que la Consultoría en COSO será asumida por personal interno de la empresa, asimismo, se han reprogramado algunos gastos previstos. En contraste, se presentó mayor ejecución en compra de insumos para el proceso productivo.

Los **gastos de capital** (S/. 0.7 MM) se ejecutaron en 30% respecto a su marco, debido principalmente a la reprogramación de la compra de equipos diversos.



El **resultado económico** (S/. 21.2 MM) se ejecutó en S/. 3 MM por debajo de su marco, debido a un menor resultado operativo producto de menores ingresos, y menor adquisición de equipos diversos.

El **gasto integrado de personal – GIP** (S/. 21.2 MM) se ejecutó al 96% de su meta, debido principalmente a menores gastos de personal.



## Anexos Información Operativa

| RUBROS  | UNIDAD DE MEDIDA | EJECUCIÓN AL III TRIM 2011 | MARCO AL III TRIM 2012 | EJECUCIÓN AL III TRIM 2012 |
|---|------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|
| VENTAS  |                  |                            |                        |                            |
| VENTA DE PERIODICOS                             | Ejemplares       | 3,548,821                  | 3,820,712              | 3,343,193                  |
| Suscripción                                     | Ejemplares       | 2,056,652                  | 2,249,258              | 1,978,233                  |
| Consignación                                    | Ejemplares       | 1,492,169                  | 1,571,454              | 1,364,960                  |
| VENTA DE AVISAJE (legal, publicación comercial) | Nuevos Soles     | 49,622,864                 | 50,578,906             | 46,750,469                 |
| PRODUCCION DE PERIODICOS                        | Ejemplares       | 3,691,510                  | 4,011,748              | 3,436,230                  |
| COMPRAS DE INSUMOS                              |                  |                            |                        |                            |
| Compra de papel periódico                       | Toneladas        | 1,119                      | 1,034                  | 2,062.00                   |
| Compra de planchas                              | Pieza            | 7,090                      | 17,754                 | 6,800                      |
| Compra de tintas offset                         | Kilogramos       | 16,421                     | 17,139                 | 14,377                     |
| <b>PERSONAL</b>                                 |                  |                            |                        |                            |
| Planilla  | Número           | 342                        | 350                    | 345                        |
| Gerentes  | Número           | 3                          | 9                      | 8                          |
| Ejecutivos                                      | Número           | 127                        | 128                    | 115                        |
| Profesionales                                   | Número           | 70                         | 71                     | 71                         |
| Técnicos  | Número           | 142                        | 142                    | 151                        |
| Administrativos                                 | Número           | 0                          | 0                      | 0                          |
| Locación de Servicios                           | Número           | 35                         | 27                     | 25                         |
| Servicios de Terceros                           | Número           | 49                         | 49                     | 49                         |
| Personal de Services                            | Número           | 49                         | 49                     | 49                         |
| Pensionistas                                    | Número           | 3                          | 3                      | 3                          |
| Régimen 20530                                   | Número           | 3                          | 3                      | 3                          |
| Practicantes ( Incluye Serum, Sesigras )        | Número           | 26                         | 30                     | 39                         |
| <b>TOTAL</b>                                    | <b>Número</b>    | <b>455</b>                 | <b>459</b>             | <b>461</b>                 |

### Plan Operativo

| PRINCIPALES INDICADORES                                   | UNIDAD DE MEDIDA                | MARCO AL III TRIM 2012 | EJECUCIÓN AL III TRIM 2012 | NIVEL DE CUMPLIMIENTO |
|---|---------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Acceso a la página w eb de Agencia Andina.                | Promedio mensual de impresiones | 17,800,000.00          | 18,032,228.00              | 100.0%                |
| Tasa de puntualidad del DOP                               | Porcentaje                      | 87.50                  | 84.00                      | 96.0%                 |
| Índice de ventas  | Porcentaje                      | 96.00                  | 97.29                      | 100.0%                |
| Tasa de crecimiento                                       | Porcentaje                      | 3.50                   | 0.00                       | 0.0%                  |
| Estudios de mercado realizados                            | Número                          | 2.00                   | 2.00                       | 100.0%                |
| Productos nuevos generados                                | Productos nuevos                | 2.00                   | 3.00                       | 100.0%                |
| Gastos de comercialización respecto a ingresos por ventas | Porcentaje                      | 12.20                  | 11.08                      | 100.0%                |
| Tasa de especialización de recursos humanos               | Porcentaje                      | 50.00                  | 65.00                      | 100.0%                |
| Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia    | Porcentaje                      | 100.00                 | 99.42                      | 99.4%                 |
| <b>TOTAL CUMPLIMIENTO</b>                                 |                                 |                        |                            | <b>88.4%</b>          |

## Balance General (Nuevos Soles)

| RUBRO   | EJECUCION<br>AL III TRIM 2011 | EJECUCION<br>AL III TRIM 2012 | VAR %        |
|---|-------------------------------|-------------------------------|--------------|
| <b>ACTIVO</b>                                   |                               |                               |              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                         |                               |                               |              |
| Efectivo y Equivalente al Efectivo              | 43,292,639                    | 40,245,114                    | -7.0         |
| Inversiones Financieras                         | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)           | 4,350,902                     | 6,179,469                     | 42.0         |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto)                 | 446,026                       | 280,774                       | -37.0        |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 1,072                         | 35,907                        | 3,249.5      |
| Inventario                                      | 3,744,248                     | 7,168,754                     | 91.5         |
| Activos Biológicos                              | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta  | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Activos por Impuestos a las Ganancias           | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Gastos Pagados por Anticipado                   | 298,727                       | 552,639                       | 85.0         |
| Otros Activos                                   | 0                             | 0                             | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                   | <b>52,133,614</b>             | <b>54,462,657</b>             | <b>4.5</b>   |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                      |                               |                               |              |
| Inversiones Financieras                         | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar Comerciales                  | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Otras Cuentas por Cobrar                        | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Activos Biológicos                              | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Inversiones Mobiliarias                         | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Inversiones Inmobiliarias                       | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Propiedades, Planta y Equipo (Neto)             | 26,118,672                    | 23,383,753                    | -10.5        |
| Activos Intangibles (Neto)                      | 664,663                       | 610,889                       | -8.1         |
| Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos | 814,599                       | 594,237                       | -27.1        |
| Plusvalía                                       | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Otros Activos                                   | 0                             | 55                            | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>27,597,934</b>             | <b>24,588,934</b>             | <b>-10.9</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                             | <b>79,731,548</b>             | <b>79,051,591</b>             | <b>-0.9</b>  |
| Cuentas de Orden                                | 2,570,235                     | 3,550,989                     | 38.2         |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                      |                               |                               |              |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                         |                               |                               |              |
| Sobregiros Bancarios                            | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Obligaciones Financieras                        | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Cuentas por Pagar Comerciales                   | 957,297                       | 1,462,776                     | 52.8         |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 12,068,787                    | 2,642,901                     | -78.1        |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 2,196                         | 2,818                         | 28.3         |
| Provisiones                                     | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Pasivos Mantenidos para la Venta                | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Pasivos por Impuestos a las Ganancias           | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Provisión por Beneficios a los Empleados        | 0                             | 4,499,635                     | 0.0          |
| Otros Pasivos                                   | 0                             | 0                             | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                   | <b>13,028,280</b>             | <b>8,608,130</b>              | <b>-33.9</b> |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                      |                               |                               |              |
| Obligaciones Financieras                        | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Cuentas Pagar Comerciales                       | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 0                             | 4,460,043                     | 0.0          |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Pasivo por Impuesto a las Ganancias Diferidos   | 4,109,438                     | 2,833,707                     | -31.0        |
| Provisiones                                     | 708,793                       | 883,178                       | 24.6         |
| Provisiones por Beneficios a los Empleados      | 0                             | 385,713                       | 0.0          |
| Otros Pasivos                                   | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Ingresos Diferidos (Neto)                       | 0                             | 0                             | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>4,818,231</b>              | <b>8,562,641</b>              | <b>77.7</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                             | <b>17,846,511</b>             | <b>17,170,771</b>             | <b>-3.8</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                               |                               |                               |              |
| Capital   | 21,518,989                    | 21,518,989                    | 0.0          |
| Acciones de Inversión                           | 420,105                       | 420,105                       | 0.0          |
| Capital Adicional                               | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Resultados No Realizados                        | 20,893,519                    | 21,679,637                    | 3.8          |
| Reservas Legales                                | 4,303,798                     | 4,303,798                     | 0.0          |
| Otras Reservas                                  | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Resultados Acumulados                           | 14,748,626                    | 13,958,291                    | -5.4         |
| Otras Reservas de Patrimonio                    | 0                             | 0                             | 0.0          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                         | <b>61,885,037</b>             | <b>61,880,820</b>             | <b>-0.0</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                | <b>79,731,548</b>             | <b>79,051,591</b>             | <b>-0.9</b>  |
| Cuentas de Orden                                | 2,570,235                     | 3,550,989                     | 38.2         |

## Flujo de Caja (Nuevos Soles)

| RUBRO                                       | MARCO<br>AL III TRIM 2012 | EJECUCION<br>AL III TRIM 2012 | NIVEL<br>EJEC % |
|---|---------------------------|-------------------------------|-----------------|
| <b>INGRESOS DE OPERACION</b>                | <b>66,164,848</b>         | <b>62,493,152</b>             | <b>91.7</b>     |
| Venta de Bienes y Servicios                 | 57,032,664                | 51,702,154                    | 90.7            |
| Ingresos Financieros                        | 674,964                   | 1,193,494                     | 176.8           |
| Ingresos por Participación o Dividendos     | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Donaciones                                  | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Ingresos Extraordinarios                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Retenciones de Tributos                     | 10,265,880                | 9,547,128                     | 93.0            |
| Otros                                       | 191,340                   | 50,376                        | 26.3            |
| <b>EGRESOS DE OPERACION</b>                 | <b>47,983,862</b>         | <b>48,217,508</b>             | <b>100.5</b>    |
| Compra de Bienes                            | 4,818,472                 | 7,908,470                     | 164.1           |
| Gastos de personal                          | 14,768,631                | 12,272,886                    | 83.1            |
| Gastos prestados por terceros               | 7,428,694                 | 5,858,829                     | 78.9            |
| Tributos                                    | 19,431,000                | 20,715,589                    | 106.6           |
| Por Cuenta Propia                           | 17,218,000                | 18,702,248                    | 108.6           |
| Por Cuenta de Terceros                      | 2,213,000                 | 2,013,341                     | 91.0            |
| Gastos diversos de Gestión                  | 1,432,062                 | 1,326,876                     | 92.7            |
| Gastos Financieros                          | 105,003                   | 134,858                       | 128.4           |
| Egresos Extraordinarios                     | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Otros                                       | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>                      | <b>20,180,986</b>         | <b>14,275,644</b>             | <b>70.7</b>     |
| <b>INGRESOS DE CAPITAL</b>                  | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| Aportes de Capital                          | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Ventas de Activo Fijo                       | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Otros                                       | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>GASTOS DE CAPITAL</b>                    | <b>2,604,460</b>          | <b>745,867</b>                | <b>28.6</b>     |
| <i>Presupuesto de Inversiones - FBK</i>     | <i>2,500,000</i>          | <i>745,867</i>                | <i>29.8</i>     |
| Proyecto de Inversión                       | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Gastos de capital no ligados a proyectos    | 2,500,000                 | 745,867                       | 29.8            |
| Inversión Financiera                        | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Otros                                       | 104,460                   | 0                             | 0.0             |
| <b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>                 | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| Ingresos por Transferencias                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Egresos por Transferencias                  | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>FLUJO ECONOMICO</b>                      | <b>17,576,526</b>         | <b>13,529,777</b>             | <b>77.0</b>     |
| <b>FINANCIAMIENTO NETO</b>                  | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <i>Financiamiento Externo Neto</i>          | <i>0</i>                  | <i>0</i>                      | <i>0.0</i>      |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>           | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Amortización                                | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>           | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Amortización                                | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>Financiamiento Interno Neto</b>          | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>           | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Amortización                                | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>           | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Amortización                                | 0                         | 0                             | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>PAGO UTILIDADES DE TRABAJADORES</b>      | <b>3,224,887</b>          | <b>2,866,221</b>              | <b>88.9</b>     |
| <b>DESAPORTE DE CAPITAL EN EFECTIVO</b>     | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>PAGO DE DIVIDENDOS</b>                   | <b>20,020,684</b>         | <b>20,038,075</b>             | <b>100.1</b>    |
| Pago de Dividendos de Ejercicios Anteriores | 20,020,684                | 20,038,075                    | 100.1           |
| Adelanto de Dividendos del Ejercicio        | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>                   | <b>-5,669,045</b>         | <b>-9,374,519</b>             | <b>165.4</b>    |
| <b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>                | <b>43,998,617</b>         | <b>49,619,633</b>             | <b>112.8</b>    |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>                  | <b>38,329,572</b>         | <b>40,245,114</b>             | <b>105.0</b>    |

## Estado de Ganancias y Pérdidas (Nuevos Soles)

| RUBRO   | EJECUCION<br>AL III TRIM 2011 | EJECUCION<br>AL III TRIM 2012 | VAR %        |
|---|-------------------------------|-------------------------------|--------------|
| <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>   |                               |                               |              |
| Ventas Netas de Bienes  | 6,347,371                     | 5,526,376                     | -12.9        |
| Prestación de Servicios   | 49,675,001                    | 46,801,376                    | -5.8         |
| <b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>  | <b>56,022,372</b>             | <b>52,327,752</b>             | <b>-6.6</b>  |
| Costo de Ventas   | 17,784,156                    | 16,971,849                    | -4.6         |
| <b>GANANCIAS (PERDIDA) BRUTA</b>  | <b>38,238,216</b>             | <b>35,355,903</b>             | <b>-7.5</b>  |
| Gastos de Ventas y Distribución   | 6,422,522                     | 5,799,065                     | -9.7         |
| Gastos de Administración  | 11,766,411                    | 11,620,341                    | -1.2         |
| Ganancia (Pérdida) de la baja de Activos Financieros medidos al Costo Amortizado  | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Otros Ingresos Operativos   | 142,040                       | 171,818                       | 21.0         |
| Otros Gastos Operativos   | 0                             | 0                             | 0.0          |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA</b>   | <b>20,191,323</b>             | <b>18,108,315</b>             | <b>-10.3</b> |
| Ingresos Financieros  | 928,521                       | 1,019,052                     | 9.8          |
| Diferencia de Cambio (Ganancias)  | 11,516                        | 41,558                        | 260.9        |
| Gastos Financieros  | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Diferencia de Cambio (Pérdidas)   | 61,893                        | 118,844                       | 92.0         |
| Participación de los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados por el Método de la Participación                            | 0                             | 0                             | 0.0          |
| Ganancias (Pérdidas) que surgen de la diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Act. Financ. Reclasif. medidos a Valor Razonable | 0                             | 0                             | 0.0          |
| <b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>   | <b>21,069,467</b>             | <b>19,050,081</b>             | <b>-9.6</b>  |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias  | 6,320,841                     | 5,715,024                     | -9.6         |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>   | <b>14,748,626</b>             | <b>13,335,057</b>             | <b>-9.6</b>  |
| Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas  | 0                             | 0                             | 0.0          |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>  | <b>14,748,626</b>             | <b>13,335,057</b>             | <b>-9.6</b>  |

## Presupuesto de Ingresos y Egresos (Nuevos Soles)

| RUBRO  | MARCO<br>AL III TRIM 2012 | EJECUCIÓN<br>AL III TRIM 2012 | NIVEL<br>EJEC % |
|--|---------------------------|-------------------------------|-----------------|
| <b>1 INGRESOS</b>                                      | <b>58,426,708</b>         | <b>53,560,180</b>             | <b>91.7</b>     |
| 1.1 Venta de Bienes                                    | 5,831,604                 | 5,098,418                     | 87.4            |
| 1.2 Venta de Servicios                                 | 51,728,800                | 47,229,334                    | 91.3            |
| 1.3 Ingresos Financieros                               | 674,964                   | 1,060,610                     | 157.1           |
| 1.4 Ingresos por Participación o Dividendos            | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>1.5 Ingresos Extraordinarios</b>                    | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 1.5.1 Del Ejercicio                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 1.5.2 De Ejercicios Anteriores                         | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 1.6 Otros  | 191,340                   | 171,818                       | 89.8            |
| <b>2 EGRESOS</b>                                       | <b>31,758,767</b>         | <b>31,631,134</b>             | <b>99.6</b>     |
| <b>2.1 Compra de Bienes</b>                            | <b>4,818,472</b>          | <b>6,837,824</b>              | <b>141.9</b>    |
| 2.1.1 Insumos y Suministros                            | 4,453,494                 | 6,562,336                     | 147.4           |
| 2.1.2 Combustibles y Lubricantes                       | 127,503                   | 112,304                       | 88.1            |
| 2.1.3 Otros  | 237,475                   | 163,184                       | 68.7            |
| <b>2.2 Gastos de Personal (GIP)</b>                    | <b>18,279,866</b>         | <b>17,660,303</b>             | <b>96.6</b>     |
| <b>2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)</b>                  | <b>14,768,631</b>         | <b>13,560,775</b>             | <b>91.8</b>     |
| 2.2.1.1 Básica (GIP)                                   | 10,340,037                | 9,222,898                     | 89.2            |
| 2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)                           | 97,470                    | 124,226                       | 127.5           |
| 2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)                          | 1,849,329                 | 1,734,466                     | 93.8            |
| 2.2.1.4 Asignaciones (GIP)                             | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.2.1.5 Horas Extras (GIP)                             | 29,988                    | 63,791                        | 212.7           |
| 2.2.1.6 Otros (GIP)                                    | 2,451,807                 | 2,415,394                     | 98.5            |
| 2.2.2 Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)        | 1,148,697                 | 1,047,330                     | 91.2            |
| 2.2.3 Seguridad y Previsión Social (GIP)               | 1,188,747                 | 1,193,332                     | 100.4           |
| 2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)                      | 65,520                    | 39,700                        | 60.6            |
| 2.2.5 Capacitación (GIP)                               | 176,040                   | 101,904                       | 57.9            |
| 2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)                   | 38,700                    | 27,951                        | 72.2            |
| <b>2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)</b>            | <b>893,531</b>            | <b>1,689,311</b>              | <b>189.1</b>    |
| 2.2.7.1 Refrigerio (GIP)                               | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.2.7.2 Uniformes (GIP)                                | 187,497                   | 0                             | 0.0             |
| 2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)                        | 412,434                   | 402,371                       | 97.6            |
| 2.2.7.4 Seguro Complementario de Alto Riesgo (GIP)     | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.2.7.5 Pago de Indem. por Cese de Relac. Lab. (GIP)   | 0                         | 578,539                       | 0.0             |
| 2.2.7.6 Incentivos por Retiro Voluntario (GIP)         | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.2.7.7 Celebraciones (GIP)                            | 0                         | 19,473                        | 0.0             |
| 2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)                   | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.2.7.9 Otros (GIP)                                    | 293,600                   | 688,928                       | 234.6           |
| <b>2.3 Servicios Prestados por Terceros</b>            | <b>7,428,694</b>          | <b>6,140,772</b>              | <b>82.7</b>     |
| 2.3.1 Transporte y Almacenamiento                      | 2,223,855                 | 1,756,667                     | 78.9            |
| 2.3.2 Tarifas de Servicios Públicos                    | 937,323                   | 664,044                       | 70.8            |
| <b>2.3.3 Honorarios Profesionales (GIP)</b>            | <b>1,797,194</b>          | <b>1,386,704</b>              | <b>77.2</b>     |
| 2.3.3.1 Auditorías (GIP)                               | 38,500                    | 41,195                        | 107.0           |
| 2.3.3.2 Consultorías (GIP)                             | 191,500                   | 48,786                        | 25.5            |
| 2.3.3.3 Asesorías (GIP)                                | 147,200                   | 96,192                        | 65.3            |
| 2.3.3.4 Otros Servicios No Personales (GIP)            | 1,419,994                 | 1,200,531                     | 84.5            |
| 2.3.4 Mantenimiento y Reparación                       | 749,925                   | 778,535                       | 103.8           |
| 2.3.5 Alquileres                                       | 7,470                     | 0                             | 0.0             |
| <b>2.3.6 Serv. de Vigilancia, Guardia y Limp.(GIP)</b> | <b>854,541</b>            | <b>911,258</b>                | <b>106.6</b>    |
| 2.3.6.1 Vigilancia (GIP)                               | 565,794                   | 589,402                       | 104.2           |
| 2.3.6.2 Guardia (GIP)                                  | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.3.6.3 Limpieza (GIP)                                 | 288,747                   | 321,856                       | 111.5           |
| 2.3.7 Publicidad y Publicaciones                       | 112,497                   | 124,178                       | 110.4           |
| <b>2.3.8 Otros</b>                                     | <b>745,889</b>            | <b>520,386</b>                | <b>69.8</b>     |
| 2.3.8.1 Servicio de Mensajería y Correspondencia (GIP) | 22,500                    | 29,418                        | 130.7           |
| 2.3.8.2 Prov. de Personal por Coop. y Services (GIP)   | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.3.8.3 Otros Relacionados a GIP (GIP)                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.3.8.4 Otros No Relacionados a GIP                    | 723,389                   | 490,968                       | 67.9            |
| <b>2.4 Tributos</b>                                    | <b>362,614</b>            | <b>152,166</b>                | <b>42.0</b>     |
| 2.4.2 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF   | 71,019                    | 7,118                         | 10.0            |
| 2.4.3 Otros impuestos y contribuciones                 | 291,595                   | 145,048                       | 49.7            |
| <b>2.5 Gastos Diversos de Gestión</b>                  | <b>839,124</b>            | <b>721,225</b>                | <b>85.9</b>     |
| 2.5.1 Seguros  | 164,223                   | 148,701                       | 90.5            |
| 2.5.2 Viáticos (GIP)                                   | 28,125                    | 102,880                       | 365.8           |
| 2.5.3 Gastos de Representación                         | 7,497                     | 6,698                         | 89.3            |
| <b>2.5.4 Otros</b>                                     | <b>639,279</b>            | <b>462,946</b>                | <b>72.4</b>     |
| 2.5.4.1 Otros Relacionados a GIP (GIP)                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.5.4.2 Otros No Relacionados a GIP                    | 639,279                   | 462,946                       | 72.4            |
| <b>2.6 Gastos Financieros</b>                          | <b>29,997</b>             | <b>118,844</b>                | <b>396.2</b>    |
| <b>2.7 Egresos Extraordinarios</b>                     | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 2.7.1 Del Ejercicio                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.7.2 De Ejercicios Anteriores                         | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>2.8 Otros</b>                                       | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>RESULTADO DE OPERACION</b>                          | <b>26,667,941</b>         | <b>21,929,046</b>             | <b>82.2</b>     |
| <b>3 GASTOS DE CAPITAL</b>                             | <b>2,500,000</b>          | <b>742,000</b>                | <b>29.7</b>     |
| 3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK                   | 2,500,000                 | 742,000                       | 29.7            |
| 3.1.1 Proyecto de Inversión                            | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 3.1.2 Gastos de Capital No Ligados a Proyectos         | 2,500,000                 | 742,000                       | 29.7            |
| 3.2 Inversión Financiera                               | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 3.3 Otros  | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>4 INGRESOS DE CAPITAL</b>                           | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 4.1 Aportes de Capital                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 4.2 Ventas de Activo Fijo                              | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 4.3 Otros  | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>5 TRANSFERENCIAS NETAS</b>                          | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 5.1 Ingresos por Transferencias                        | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 5.2 Egresos por Transferencias                         | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>RESULTADO ECONOMICO</b>                             | <b>24,167,941</b>         | <b>21,187,046</b>             | <b>87.7</b>     |
| <b>6 FINANCIAMIENTO NETO</b>                           | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>6.1 Financiamiento Externo Neto</b>                 | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>6.1.1 Financiamiento Largo Plazo</b>                | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.1.1.1 Desembolsos                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.1.1.2 Servicios de Deuda</b>                      | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.1.1.2.1 Amortización                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 6.1.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.1.2 Financiamiento Corto plazo</b>                | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.1.2.1 Desembolsos                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.1.2.2 Servicio de la Deuda</b>                    | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.1.2.2.1 Amortización                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 6.1.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.2 Financiamiento Interno Neto</b>                 | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>6.2.1 Financiamiento Largo Plazo</b>                | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.2.1.1 Desembolsos                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.2.1.2 Servicio de la Deuda</b>                    | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.2.1.2.1 Amortización                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 6.2.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.2.2 Financiamiento Corto Plazo</b>                | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.2.2.1 Desembolsos                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.2.2.2 Servicio de la Deuda</b>                    | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.2.2.2.1 Amortización                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 6.2.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>              | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>SALDO FINAL</b>                                     | <b>24,167,941</b>         | <b>21,187,046</b>             | <b>87.7</b>     |
| <b>GIP-TOTAL</b>                                       | <b>20,982,226</b>         | <b>20,090,563</b>             | <b>95.8</b>     |
| Im puesto a la Renta                                   | 6,514,964                 | 5,715,024                     | 87.7            |
| Participación Trabajadores D.Leg. N° 892               | 2,412,950                 | 2,116,676                     | 87.7            |

Empresa Peruana de Servicios Editoriales  
S.A. Evaluación Financiera y Presupuestaria - III  
Trimestre 2012

### La Empresa

Es una empresa pública de derecho privado de la Corporación FONAFE creada en el año de 1974. Tiene participación accionaria de FONAFE (100%).

Tiene como actividad principal la impresión, edición y distribución del Diario Oficial El Peruano (DOP) y como actividades complementarias, la difusión de noticias en el Perú y el extranjero y la prestación de servicios gráficos.

### El Mercado

Si bien el mercado de los medios de comunicación es altamente competitivo, el DOP se desarrolla en un mercado estable y cautivo pues tiene la exclusividad para la publicación de las Normas Legales y Boletín Oficial.

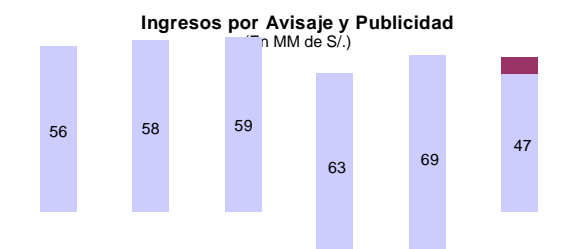
Sin embargo, en los últimos años el tiraje del DOP ha disminuido por la eliminación de la obligatoriedad de publicar en el DOP y la masificación del uso de la página web.

### Operaciones

La empresa tiene dos unidades de negocio: La Dirección de Medios, compuesta por el DOP y la Agencia de Noticias Andina (ANDINA), y los Servicios Editoriales y Gráficos (SEGRAF). El 99% de sus ingresos proviene del DOP.

Editora Perú a nivel nacional cuenta con 16 distribuidores oficiales y 90 agentes distribuidores (36 en provincia y 54 en Lima). El 59% de las ventas es vía suscripción y el 41% vía consignación.

Los clientes del DOP son clasificados en anunciantes (avisaje legal y comercial), suscriptores y lectores. Los ingresos provienen principalmente de la captación de avisaje legal, siendo sus principales clientes las entidades del Estado.



88%, siendo los siguientes indicadores los que presentaron menores ejecuciones:

Tasa de crecimiento (0%), debido a los menores ingresos por ventas por publicación de las normas legales y de avisos diversos de curso legal.

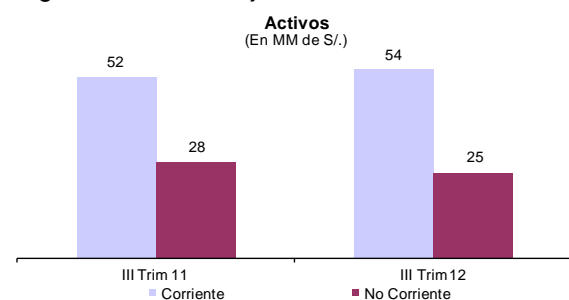
Tasa de puntualidad del DOP (96%), debido al retraso en la hora del cierre informativo en los meses de agosto y setiembre, así como la priorización en la impresión del Boletín Oficial y Suplementos Especiales.

### Hechos Relevantes

- La emisión de normativas que eliminan la obligatoriedad de publicar en el DOP afecta los ingresos de la empresa.
- Las medidas de austeridad decretadas por el Gobierno Central en relación a la publicación de avisos y suscripciones afectan negativamente a la empresa.
- Limitaciones en el transporte aéreo que dificulta la cobertura nacional para el reparto del DOP.
- Se cuenta con maquinaria desfasada tecnológicamente lo cual dificulta realizar trabajos en el tiempo solicitado por los clientes.

### Evaluación Financiera

Respecto al III trimestre 2011, los **activos** (S/. 79.1 MM) disminuyeron en 1%, debido a menores ingresos obtenidos y registro de activos fijos.



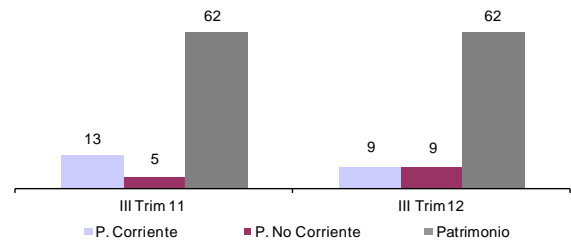
Los **pasivos** (S/. 17.2 MM) disminuyeron en 4%, debido principalmente a menores cuentas por pagar registradas al periodo.

El **patrimonio** (S/. 61.9 MM) disminuyó debido a menores resultados acumulados al periodo.



## El Plan Operativo

El plan operativo al III trimestre 2012 alineado al plan estratégico de la empresa alcanzó un cumplimiento del

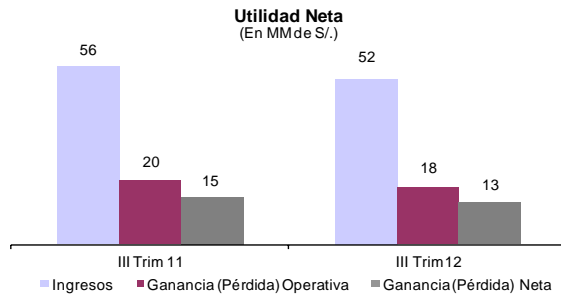




Los **ingresos de actividades ordinarias** (S/. 52.3 MM) disminuyeron en 7%, debido a menores ingresos obtenidos por avisaje, publicidad y servicios gráficos.

El **costo de ventas** (S/. 17 MM) se redujo en 5%, explicado por un menor costo relacionado a avisaje y publicidad, y servicios gráficos.

La **ganancia neta del ejercicio** (S/. 13.3 MM) disminuyó en 10%, debido a las menores ventas registradas, lo cual afectó la ganancia bruta al III trimestre del 2012.



La evolución de los ratios financieros se muestra en el siguiente cuadro:

**Ratios Financieros**

|           | III Trim 11 | III Trim 12 | Var. |
|-----------|-------------|-------------|------|
| Liquidez  | 4.00        | 6.33        | ↑    |
| Solvencia | 0.29        | 0.28        | ↓    |

El **saldo final de caja** (S/. 40.2 MM) de la empresa al III trimestre 2012 estuvo por encima del marco en S/. 1.9 MM, debido a ajustes en el saldo inicial al III trimestre 2012, a pesar de los menores ingresos por ventas obtenido.

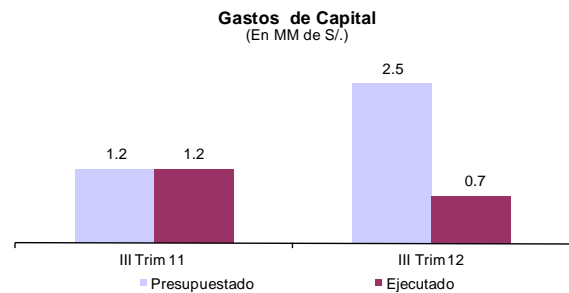
### Evaluación Presupuestaria

Los **ingresos operativos** (S/. 53.6 MM) se ejecutaron al 92% respecto a su meta, explicado por las menores ventas de avisaje, publicidad y servicios gráficos.

Los **egresos operativos** (S/. 31.6 MM) se ejecutaron al 100%. Cabe señalar que se obtuvieron menores gastos en servicios de terceros como el de servicios

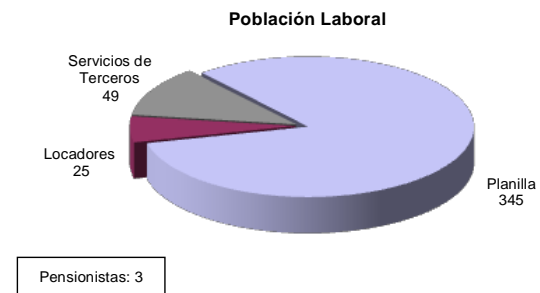
periodísticos, eliminación de transporte del DOP en ruta terrestre por baja de pauta, y por la consideración de que la Consultoría en COSO será asumida por personal interno de la empresa, asimismo, se han reprogramado algunos gastos previstos. En contraste, se presentó mayor ejecución en compra de insumos para el proceso productivo.

Los **gastos de capital** (S/. 0.7 MM) se ejecutaron en 30% respecto a su marco, debido principalmente a la reprogramación de la compra de equipos diversos.



El **resultado económico** (S/. 21.2 MM) se ejecutó en S/. 3 MM por debajo de su marco, debido a un menor resultado operativo producto de menores ingresos, y menor adquisición de equipos diversos.

El **gasto integrado de personal – GIP** (S/. 21.2 MM) se ejecutó al 96% de su meta, debido principalmente a menores gastos de personal.



**Anexos  
Información  
Operativa**

| RUBROS  | UNIDAD DE MEDIDA | EJECUCIÓN AL III TRIM 2011 | MARCO AL III TRIM 2012 | EJECUCIÓN AL III TRIM 2012 |
|---|------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|
| VENTAS  |                  |                            |                        |                            |
| VENTA DE PERIODICOS                             | Ejemplares       | 3,548,821                  | 3,820,712              | 3,343,193                  |
| Suscripción                                     | Ejemplares       | 2,056,652                  | 2,249,258              | 1,978,233                  |
| Consignación                                    | Ejemplares       | 1,492,169                  | 1,571,454              | 1,364,960                  |
| VENTA DE AVISAJE (legal, publicación comercial) | Nuevos Soles     | 49,622,864                 | 50,578,906             | 46,750,469                 |
| PRODUCCION DE PERIODICOS                        | Ejemplares       | 3,691,510                  | 4,011,748              | 3,436,230                  |
| COMPRAS DE INSUMOS                              |                  |                            |                        |                            |
| Compra de papel periódico                       | Toneladas        | 1,119                      | 1,034                  | 2,062.00                   |
| Compra de planchas                              | Pieza            | 7,090                      | 17,754                 | 6,800                      |
| Compra de tintas offset                         | Kilogramos       | 16,421                     | 17,139                 | 14,377                     |
| <b>PERSONAL</b>                                 |                  |                            |                        |                            |
| Planilla  | Número           | 342                        | 350                    | 345                        |
| Gerentes  | Número           | 3                          | 9                      | 8                          |
| Ejecutivos                                      | Número           | 127                        | 128                    | 115                        |
| Profesionales                                   | Número           | 70                         | 71                     | 71                         |
| Técnicos  | Número           | 142                        | 142                    | 151                        |
| Administrativos                                 | Número           | 0                          | 0                      | 0                          |
| Locación de Servicios                           | Número           | 35                         | 27                     | 25                         |
| Servicios de Terceros                           | Número           | 49                         | 49                     | 49                         |
| Personal de Services                            | Número           | 49                         | 49                     | 49                         |
| Pensionistas                                    | Número           | 3                          | 3                      | 3                          |
| Régimen 20530                                   | Número           | 3                          | 3                      | 3                          |
| Practicantes ( Incluye Serum, Sesigras )        | Número           | 26                         | 30                     | 39                         |
| TOTAL   | Número           | 455                        | 459                    | 461                        |

**Plan Operativo**

| PRINCIPALES INDICADORES                                   | UNIDAD DE MEDIDA                | MARCO AL III TRIM 2012 | EJECUCIÓN AL III TRIM 2012 | NIVEL DE CUMPLIMIENTO |
|---|---------------------------------|------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Acceso a la página w eb de Agencia Andina.                | Promedio mensual de impresiones | 17,800,000.00          | 18,032,228.00              | 100.0%                |
| Tasa de puntualidad del DOP                               | Porcentaje                      | 87.50                  | 84.00                      | 96.0%                 |
| Índice de ventas  | Porcentaje                      | 96.00                  | 97.29                      | 100.0%                |
| Tasa de crecimiento                                       | Porcentaje                      | 3.50                   | 0.00                       | 0.0%                  |
| Estudios de mercado realizados                            | Número                          | 2.00                   | 2.00                       | 100.0%                |
| Productos nuevos generados                                | Productos nuevos                | 2.00                   | 3.00                       | 100.0%                |
| Gastos de comercialización respecto a ingresos por ventas | Porcentaje                      | 12.20                  | 11.08                      | 100.0%                |
| Tasa de especialización de recursos humanos               | Porcentaje                      | 50.00                  | 65.00                      | 100.0%                |
| Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia    | Porcentaje                      | 100.00                 | 99.42                      | 99.4%                 |
| <b>TOTAL CUMPLIMIENTO</b>                                 |                                 |                        |                            | <b>88.4%</b>          |

### Balance General (Nuevos Soles)

| RUBRO   | EJECUCION AL III TRIM 2011 | EJECUCION AL III TRIM 2012 | VAR %        |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------|
| <b>ACTIVO</b>                                   |                            |                            |              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                         |                            |                            |              |
| Efectivo y Equivalente al Efectivo              | 43,292,639                 | 40,245,114                 | -7.0         |
| Inversiones Financieras                         | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)           | 4,350,902                  | 6,179,469                  | 42.0         |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto)                 | 446,026                    | 280,774                    | -37.0        |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 1,072                      | 35,907                     | 3,249.5      |
| Inventario                                      | 3,744,248                  | 7,168,754                  | 91.5         |
| Activos Biológicos                              | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta  | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Activos por Impuestos a las Ganancias           | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Gastos Pagados por Anticipado                   | 298,727                    | 552,639                    | 85.0         |
| Otros Activos                                   | 0                          | 0                          | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                   | <b>52,133,614</b>          | <b>54,462,657</b>          | <b>4.5</b>   |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                      |                            |                            |              |
| Inversiones Financieras                         | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar Comerciales                  | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Otras Cuentas por Cobrar                        | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Activos Biológicos                              | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Inversiones Mobiliarias                         | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Inversiones Inmobiliarias                       | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Propiedades, Planta y Equipo (Neto)             | 26,118,672                 | 23,383,753                 | -10.5        |
| Activos Intangibles (Neto)                      | 664,663                    | 610,889                    | -8.1         |
| Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos | 814,599                    | 594,237                    | -27.1        |
| Plusvalía                                       | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Otros Activos                                   | 0                          | 55                         | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>27,597,934</b>          | <b>24,588,934</b>          | <b>-10.9</b> |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                             | <b>79,731,548</b>          | <b>79,051,591</b>          | <b>-0.9</b>  |
| Cuentas de Orden                                | 2,570,235                  | 3,550,989                  | 38.2         |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                      |                            |                            |              |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                         |                            |                            |              |
| Sobregiros Bancarios                            | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Obligaciones Financieras                        | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Cuentas por Pagar Comerciales                   | 957,297                    | 1,462,776                  | 52.8         |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 12,068,787                 | 2,642,901                  | -78.1        |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 2,196                      | 2,818                      | 28.3         |
| Provisiones                                     | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Pasivos Mantenidos para la Venta                | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Pasivos por Impuestos a las Ganancias           | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Provisión por Beneficios a los Empleados        | 0                          | 4,499,635                  | 0.0          |
| Otros Pasivos                                   | 0                          | 0                          | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                   | <b>13,028,280</b>          | <b>8,608,130</b>           | <b>-33.9</b> |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                      |                            |                            |              |
| Obligaciones Financieras                        | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Cuentas Pagar Comerciales                       | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 0                          | 4,460,043                  | 0.0          |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Pasivo por Impuesto a las Ganancias Diferidos   | 4,109,438                  | 2,833,707                  | -31.0        |
| Provisiones                                     | 708,793                    | 883,178                    | 24.6         |
| Provisiones por Beneficios a los Empleados      | 0                          | 385,713                    | 0.0          |
| Otros Pasivos                                   | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Ingresos Diferidos (Neto)                       | 0                          | 0                          | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>4,818,231</b>           | <b>8,562,641</b>           | <b>77.7</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                             | <b>17,846,511</b>          | <b>17,170,771</b>          | <b>-3.8</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                               |                            |                            |              |
| Capital   | 21,518,989                 | 21,518,989                 | 0.0          |
| Acciones de Inversión                           | 420,105                    | 420,105                    | 0.0          |
| Capital Adicional                               | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Resultados No Realizados                        | 20,893,519                 | 21,679,637                 | 3.8          |
| Reservas Legales                                | 4,303,798                  | 4,303,798                  | 0.0          |
| Otras Reservas                                  | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Resultados Acumulados                           | 14,748,626                 | 13,958,291                 | -5.4         |
| Otras Reservas de Patrimonio                    | 0                          | 0                          | 0.0          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                         | <b>61,885,037</b>          | <b>61,880,820</b>          | <b>-0.0</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                | <b>79,731,548</b>          | <b>79,051,591</b>          | <b>-0.9</b>  |
| Cuentas de Orden                                | 2,570,235                  | 3,550,989                  | 38.2         |

### Flujo de Caja (Nuevos Soles)

| RUBRO                                       | MARCO AL III TRIM 2012 | EJECUCION AL III TRIM 2012 | NIVEL EJEC % |
|---|------------------------|----------------------------|--------------|
| <b>INGRESOS DE OPERACION</b>                | <b>66,164,848</b>      | <b>62,493,152</b>          | <b>91.7</b>  |
| Venta de Bienes y Servicios                 | 57,032,664             | 51,702,154                 | 90.7         |
| Ingresos Financieros                        | 674,964                | 1,193,494                  | 176.8        |
| Ingresos por Participación o Dividendos     | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Donaciones                                  | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Ingresos Extraordinarios                    | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Retenciones de Tributos                     | 10,265,880             | 9,547,128                  | 93.0         |
| Otros                                       | 191,340                | 50,376                     | 26.3         |
| <b>EGRESOS DE OPERACION</b>                 | <b>47,983,862</b>      | <b>48,217,508</b>          | <b>100.5</b> |
| Compra de Bienes                            | 4,818,472              | 7,908,470                  | 164.1        |
| Gastos de personal                          | 14,768,631             | 12,272,886                 | 83.1         |
| Gastos prestados por terceros               | 7,428,694              | 5,858,829                  | 78.9         |
| Tributos                                    | 19,431,000             | 20,715,589                 | 106.6        |
| Por Cuenta Propia                           | 17,218,000             | 18,702,248                 | 108.6        |
| Por Cuenta de Terceros                      | 2,213,000              | 2,013,341                  | 91.0         |
| Gastos diversos de Gestión                  | 1,432,062              | 1,326,876                  | 92.7         |
| Gastos Financieros                          | 105,003                | 134,858                    | 128.4        |
| Egresos Extraordinarios                     | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Otros                                       | 0                      | 0                          | 0.0          |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>                      | <b>20,180,986</b>      | <b>14,275,644</b>          | <b>70.7</b>  |
| <b>INGRESOS DE CAPITAL</b>                  | <b>0</b>               | <b>0</b>                   | <b>0.0</b>   |
| Aportes de Capital                          | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Ventas de Activo Fijo                       | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Otros                                       | 0                      | 0                          | 0.0          |
| <b>GASTOS DE CAPITAL</b>                    | <b>2,604,460</b>       | <b>745,867</b>             | <b>28.6</b>  |
| <i>Presupuesto de Inversiones - FBK</i>     | <i>2,500,000</i>       | <i>745,867</i>             | <i>29.8</i>  |
| Proyecto de Inversión                       | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Gastos de capital no ligados a proyectos    | 2,500,000              | 745,867                    | 29.8         |
| Inversión Financiera                        | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Otros                                       | 104,460                | 0                          | 0.0          |
| <b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>                 | <b>0</b>               | <b>0</b>                   | <b>0.0</b>   |
| Ingresos por Transferencias                 | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Egresos por Transferencias                  | 0                      | 0                          | 0.0          |
| <b>FLUJO ECONOMICO</b>                      | <b>17,576,526</b>      | <b>13,529,777</b>          | <b>77.0</b>  |
| <b>FINANCIAMIENTO NETO</b>                  | <b>0</b>               | <b>0</b>                   | <b>0.0</b>   |
| <i>Financiamiento Externo Neto</i>          | <i>0</i>               | <i>0</i>                   | <i>0.0</i>   |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>           | <b>0</b>               | <b>0</b>                   | <b>0.0</b>   |
| Desembolsos                                 | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Servicios de Deuda                          | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Amortización                                | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                      | 0                          | 0.0          |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>           | <b>0</b>               | <b>0</b>                   | <b>0.0</b>   |
| Desembolsos                                 | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Servicios de Deuda                          | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Amortización                                | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                      | 0                          | 0.0          |
| <b>Financiamiento Interno Neto</b>          | <b>0</b>               | <b>0</b>                   | <b>0.0</b>   |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>           | <b>0</b>               | <b>0</b>                   | <b>0.0</b>   |
| Desembolsos                                 | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Servicios de Deuda                          | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Amortización                                | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                      | 0                          | 0.0          |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>           | <b>0</b>               | <b>0</b>                   | <b>0.0</b>   |
| Desembolsos                                 | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Servicios de Deuda                          | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Amortización                                | 0                      | 0                          | 0.0          |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                      | 0                          | 0.0          |
| <b>PAGO UTILIDADES DE TRABAJADORES</b>      | <b>3,224,887</b>       | <b>2,866,221</b>           | <b>88.9</b>  |
| <b>DESAPORTE DE CAPITAL EN EFECTIVO</b>     | <b>0</b>               | <b>0</b>                   | <b>0.0</b>   |
| <b>PAGO DE DIVIDENDOS</b>                   | <b>20,020,684</b>      | <b>20,038,075</b>          | <b>100.1</b> |
| Pago de Dividendos de Ejercicios Anteriores | 20,020,684             | 20,038,075                 | 100.1        |
| Adelanto de Dividendos del Ejercicio        | 0                      | 0                          | 0.0          |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>                   | <b>-5,669,045</b>      | <b>-9,374,519</b>          | <b>165.4</b> |
| <b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>                | <b>43,998,617</b>      | <b>49,619,633</b>          | <b>112.8</b> |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>                  | <b>38,329,572</b>      | <b>40,245,114</b>          | <b>105.0</b> |

### Estado de Ganancias y Pérdidas (Nuevos Soles)

| RUBRO   | EJECUCION AL III TRIM 2011 | EJECUCION AL III TRIM 2012 | VAR %        |
|---|----------------------------|----------------------------|--------------|
| <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>   |                            |                            |              |
| Ventas Netas de Bienes  | 6,347,371                  | 5,526,376                  | -12.9        |
| Prestación de Servicios   | 49,675,001                 | 46,801,376                 | -5.8         |
| <b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>  | <b>56,022,372</b>          | <b>52,327,752</b>          | <b>-6.6</b>  |
| Costo de Ventas   | 17,784,156                 | 16,971,849                 | -4.6         |
| <b>GANANCIAS (PERDIDA) BRUTA</b>  | <b>38,238,216</b>          | <b>35,355,903</b>          | <b>-7.5</b>  |
| Gastos de Ventas y Distribución   | 6,422,522                  | 5,799,065                  | -9.7         |
| Gastos de Administración  | 11,766,411                 | 11,620,341                 | -1.2         |
| Ganancia (Pérdida) de la baja de Activos Financieros medidos al Costo Amortizado  | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Otros Ingresos Operativos   | 142,040                    | 171,818                    | 21.0         |
| Otros Gastos Operativos   | 0                          | 0                          | 0.0          |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA</b>   | <b>20,191,323</b>          | <b>18,108,315</b>          | <b>-10.3</b> |
| Ingresos Financieros  | 928,521                    | 1,019,052                  | 9.8          |
| Diferencia de Cambio (Ganancias)  | 11,516                     | 41,558                     | 260.9        |
| Gastos Financieros  | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Diferencia de Cambio (Pérdidas)   | 61,893                     | 118,844                    | 92.0         |
| Participación de los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados por el Método de la Participación                            | 0                          | 0                          | 0.0          |
| Ganancias (Pérdidas) que surgen de la diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Act. Financ. Reclasif. medidos a Valor Razonable | 0                          | 0                          | 0.0          |
| <b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>   | <b>21,069,467</b>          | <b>19,050,081</b>          | <b>-9.6</b>  |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias  | 6,320,841                  | 5,715,024                  | -9.6         |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>   | <b>14,748,626</b>          | <b>13,335,057</b>          | <b>-9.6</b>  |
| Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas  | 0                          | 0                          | 0.0          |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>  | <b>14,748,626</b>          | <b>13,335,057</b>          | <b>-9.6</b>  |

## Presupuesto de Ingresos y Egresos (Nuevos Soles)

| RUBRO  | MARCO<br>AL III TRIM 2012 | EJECUCIÓN<br>AL III TRIM 2012 | NIVEL<br>EJEC % |
|--|---------------------------|-------------------------------|-----------------|
| <b>1 INGRESOS</b>                                      | <b>58,426,708</b>         | <b>53,560,180</b>             | <b>91.7</b>     |
| 1.1 Venta de Bienes                                    | 5,831,604                 | 5,098,418                     | 87.4            |
| 1.2 Venta de Servicios                                 | 51,728,800                | 47,229,334                    | 91.3            |
| 1.3 Ingresos Financieros                               | 674,964                   | 1,060,610                     | 157.1           |
| 1.4 Ingresos por Participación o Dividendos            | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>1.5 Ingresos Extraordinarios</b>                    | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 1.5.1 Del Ejercicio                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 1.5.2 De Ejercicios Anteriores                         | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 1.6 Otros  | 191,340                   | 171,818                       | 89.8            |
| <b>2 EGRESOS</b>                                       | <b>31,758,767</b>         | <b>31,631,134</b>             | <b>99.6</b>     |
| <b>2.1 Compra de Bienes</b>                            | <b>4,818,472</b>          | <b>6,837,824</b>              | <b>141.9</b>    |
| 2.1.1 Insumos y Suministros                            | 4,453,494                 | 6,562,336                     | 147.4           |
| 2.1.2 Combustibles y Lubricantes                       | 127,503                   | 112,304                       | 88.1            |
| 2.1.3 Otros  | 237,475                   | 163,184                       | 68.7            |
| <b>2.2 Gastos de Personal (GIP)</b>                    | <b>18,279,866</b>         | <b>17,660,303</b>             | <b>96.6</b>     |
| <b>2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)</b>                  | <b>14,768,631</b>         | <b>13,560,775</b>             | <b>91.8</b>     |
| 2.2.1.1 Básica (GIP)                                   | 10,340,037                | 9,222,898                     | 89.2            |
| 2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)                           | 97,470                    | 124,226                       | 127.5           |
| 2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)                          | 1,849,329                 | 1,734,466                     | 93.8            |
| 2.2.1.4 Asignaciones (GIP)                             | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.2.1.5 Horas Extras (GIP)                             | 29,988                    | 63,791                        | 212.7           |
| 2.2.1.6 Otros (GIP)                                    | 2,451,807                 | 2,415,394                     | 98.5            |
| 2.2.2 Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)        | 1,148,697                 | 1,047,330                     | 91.2            |
| 2.2.3 Seguridad y Previsión Social (GIP)               | 1,188,747                 | 1,193,332                     | 100.4           |
| 2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)                      | 65,520                    | 39,700                        | 60.6            |
| 2.2.5 Capacitación (GIP)                               | 176,040                   | 101,904                       | 57.9            |
| 2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)                   | 38,700                    | 27,951                        | 72.2            |
| <b>2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)</b>            | <b>893,531</b>            | <b>1,689,311</b>              | <b>189.1</b>    |
| 2.2.7.1 Refrigerio (GIP)                               | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.2.7.2 Uniformes (GIP)                                | 187,497                   | 0                             | 0.0             |
| 2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)                        | 412,434                   | 402,371                       | 97.6            |
| 2.2.7.4 Seguro Complementario de Alto Riesgo (GIP)     | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.2.7.5 Pago de Indem. por Cese de Relac. Lab. (GIP)   | 0                         | 578,539                       | 0.0             |
| 2.2.7.6 Incentivos por Retiro Voluntario (GIP)         | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.2.7.7 Celebraciones (GIP)                            | 0                         | 19,473                        | 0.0             |
| 2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)                   | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.2.7.9 Otros (GIP)                                    | 293,600                   | 688,928                       | 234.6           |
| <b>2.3 Servicios Prestados por Terceros</b>            | <b>7,428,694</b>          | <b>6,140,772</b>              | <b>82.7</b>     |
| 2.3.1 Transporte y Almacenamiento                      | 2,223,855                 | 1,756,667                     | 78.9            |
| 2.3.2 Tarifas de Servicios Públicos                    | 937,323                   | 664,044                       | 70.8            |
| <b>2.3.3 Honorarios Profesionales (GIP)</b>            | <b>1,797,194</b>          | <b>1,386,704</b>              | <b>77.2</b>     |
| 2.3.3.1 Auditorías (GIP)                               | 38,500                    | 41,195                        | 107.0           |
| 2.3.3.2 Consultorías (GIP)                             | 191,500                   | 48,786                        | 25.5            |
| 2.3.3.3 Asesorías (GIP)                                | 147,200                   | 96,192                        | 65.3            |
| 2.3.3.4 Otros Servicios No Personales (GIP)            | 1,419,994                 | 1,200,531                     | 84.5            |
| 2.3.4 Mantenimiento y Reparación                       | 749,925                   | 778,535                       | 103.8           |
| 2.3.5 Alquileres                                       | 7,470                     | 0                             | 0.0             |
| <b>2.3.6 Serv. de Vigilancia, Guardia y Limp.(GIP)</b> | <b>854,541</b>            | <b>911,258</b>                | <b>106.6</b>    |
| 2.3.6.1 Vigilancia (GIP)                               | 565,794                   | 589,402                       | 104.2           |
| 2.3.6.2 Guardia (GIP)                                  | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.3.6.3 Limpieza (GIP)                                 | 288,747                   | 321,856                       | 111.5           |
| 2.3.7 Publicidad y Publicaciones                       | 112,497                   | 124,178                       | 110.4           |
| <b>2.3.8 Otros</b>                                     | <b>745,889</b>            | <b>520,386</b>                | <b>69.8</b>     |
| 2.3.8.1 Servicio de Mensajería y Correspondencia (GIP) | 22,500                    | 29,418                        | 130.7           |
| 2.3.8.2 Prov. de Personal por Coop. y Services (GIP)   | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.3.8.3 Otros Relacionados a GIP (GIP)                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.3.8.4 Otros No Relacionados a GIP                    | 723,389                   | 490,968                       | 67.9            |
| <b>2.4 Tributos</b>                                    | <b>362,614</b>            | <b>152,166</b>                | <b>42.0</b>     |
| 2.4.2 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF   | 71,019                    | 7,118                         | 10.0            |
| 2.4.3 Otros impuestos y contribuciones                 | 291,595                   | 145,048                       | 49.7            |
| <b>2.5 Gastos Diversos de Gestión</b>                  | <b>839,124</b>            | <b>721,225</b>                | <b>85.9</b>     |
| 2.5.1 Seguros  | 164,223                   | 148,701                       | 90.5            |
| 2.5.2 Viáticos (GIP)                                   | 28,125                    | 102,880                       | 365.8           |
| 2.5.3 Gastos de Representación                         | 7,497                     | 6,698                         | 89.3            |
| <b>2.5.4 Otros</b>                                     | <b>639,279</b>            | <b>462,946</b>                | <b>72.4</b>     |
| 2.5.4.1 Otros Relacionados a GIP (GIP)                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.5.4.2 Otros No Relacionados a GIP                    | 639,279                   | 462,946                       | 72.4            |
| <b>2.6 Gastos Financieros</b>                          | <b>29,997</b>             | <b>118,844</b>                | <b>396.2</b>    |
| <b>2.7 Egresos Extraordinarios</b>                     | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 2.7.1 Del Ejercicio                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 2.7.2 De Ejercicios Anteriores                         | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>2.8 Otros</b>                                       | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>RESULTADO DE OPERACION</b>                          | <b>26,667,941</b>         | <b>21,929,046</b>             | <b>82.2</b>     |
| <b>3 GASTOS DE CAPITAL</b>                             | <b>2,500,000</b>          | <b>742,000</b>                | <b>29.7</b>     |
| 3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK                   | 2,500,000                 | 742,000                       | 29.7            |
| 3.1.1 Proyecto de Inversión                            | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 3.1.2 Gastos de Capital No Ligados a Proyectos         | 2,500,000                 | 742,000                       | 29.7            |
| 3.2 Inversión Financiera                               | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 3.3 Otros  | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>4 INGRESOS DE CAPITAL</b>                           | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 4.1 Aportes de Capital                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 4.2 Ventas de Activo Fijo                              | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 4.3 Otros  | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>5 TRANSFERENCIAS NETAS</b>                          | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 5.1 Ingresos por Transferencias                        | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 5.2 Egresos por Transferencias                         | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>RESULTADO ECONOMICO</b>                             | <b>24,167,941</b>         | <b>21,187,046</b>             | <b>87.7</b>     |
| <b>6 FINANCIAMIENTO NETO</b>                           | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>6.1 Financiamiento Externo Neto</b>                 | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>6.1.1 Financiamiento Largo Plazo</b>                | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.1.1.1 Desembolsos                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.1.1.2 Servicios de Deuda</b>                      | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.1.1.2.1 Amortización                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 6.1.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.1.2 Financiamiento Corto plazo</b>                | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.1.2.1 Desembolsos                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.1.2.2 Servicio de la Deuda</b>                    | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.1.2.2.1 Amortización                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 6.1.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.2 Financiamiento Interno Neto</b>                 | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>6.2.1 Financiamiento Largo Plazo</b>                | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.2.1.1 Desembolsos                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.2.1.2 Servicio de la Deuda</b>                    | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.2.1.2.1 Amortización                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 6.2.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.2.2 Financiamiento Corto Plazo</b>                | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.2.2.1 Desembolsos                                    | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>6.2.2.2 Servicio de la Deuda</b>                    | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| 6.2.2.2.1 Amortización                                 | 0                         | 0                             | 0.0             |
| 6.2.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                         | 0                             | 0.0             |
| <b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>              | <b>0</b>                  | <b>0</b>                      | <b>0.0</b>      |
| <b>SALDO FINAL</b>                                     | <b>24,167,941</b>         | <b>21,187,046</b>             | <b>87.7</b>     |
| <b>GIP-TOTAL</b>                                       | <b>20,982,226</b>         | <b>20,090,563</b>             | <b>95.8</b>     |
| <b>Im puesto a la Renta</b>                            | <b>6,514,964</b>          | <b>5,715,024</b>              | <b>87.7</b>     |
| <b>Participación Trabajadores D.Leg. N° 892</b>        | <b>2,412,950</b>          | <b>2,116,676</b>              | <b>87.7</b>     |

Empresa Peruana de Servicios Editoriales  
S.A. Evaluación Financiera y Presupuestaria - IV  
Trimestre 2012

### La Empresa

Es una empresa pública de derecho privado de la Corporación FONAFE creada en el año de 1974. Tiene participación accionaria de FONAFE de 100%.

Su actividad principal es la impresión, edición y distribución del Diario Oficial El Peruano (DOP), y como actividades complementarias, la difusión de noticias en el Perú y el extranjero, y la prestación de servicios gráficos.

### El Mercado

Si bien el mercado de los medios de comunicación es altamente competitivo, el DOP se desarrolla en un mercado estable y cautivo pues tiene la exclusividad para la publicación de las Normas Legales y Boletín Oficial.

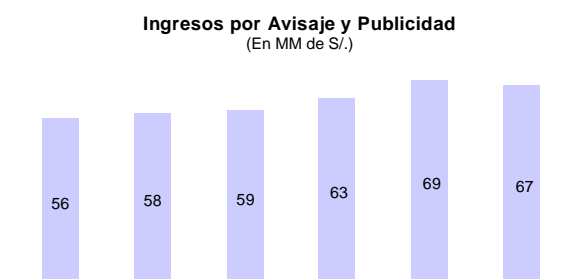
Sin embargo, en los últimos años el tiraje del DOP ha disminuido por la eliminación de la obligatoriedad de publicar en el DOP y la masificación del uso de la página web.

### Operaciones

La empresa tiene dos unidades de negocio: La Dirección de Medios, compuesta por el DOP y la Agencia de Noticias Andina (ANDINA), y los Servicios Editoriales y Gráficos (SEGRAF). El 99% de sus ingresos proviene del DOP.

Editora Perú a nivel nacional cuenta con 16 distribuidores oficiales y 88 agentes distribuidores (34 en provincia y 54 en Lima). El 59% de las ventas es vía suscripción y el 41% vía consignación.

Los clientes del DOP son clasificados en anunciantes (avisaje legal y comercial), suscriptores y lectores. Los ingresos provienen principalmente de la captación de avisaje legal, siendo sus principales clientes las entidades del Estado.



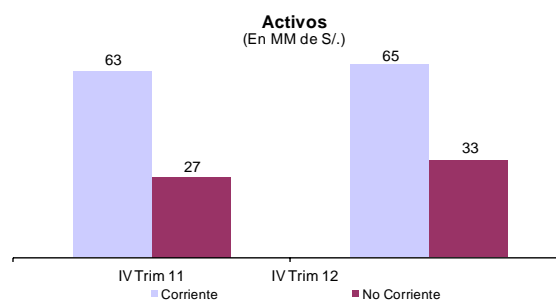
99.6%, siendo el indicador "Tasa de puntualidad del DOP (94%)", el de menor ejecución debido a la mayor demanda de noticias actualizadas; así como al estado en el que se encuentra la rotativa de la empresa.

### Hechos Relevantes

- La emisión de normativas que eliminan la obligatoriedad de publicar en el DOP afecta los ingresos de la empresa.
- Las medidas de austeridad decretadas por el Gobierno Central en relación a la publicación de avisos y suscripciones afectan negativamente a la empresa.
- Limitaciones en el transporte aéreo que dificulta la cobertura nacional para el reparto del DOP.
- Se cuenta con maquinaria desfasada tecnológicamente, lo cual dificulta realizar trabajos en el tiempo solicitado por los clientes.

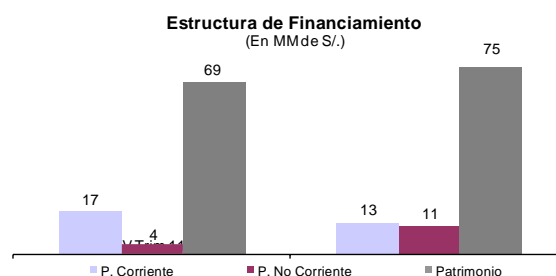
### Evaluación Financiera

Respecto al IV trimestre 2012, los **activos** (S/. 98.1 MM) aumentaron en 9%, debido a mayores registros de activos fijos y cobranzas sobre las ventas.



Los **pasivos** (S/. 23.6 MM) aumentaron en 11%, debido a la revaluación a los activos fijos y consideración de su valor razonable a través de la tasación realizada.

El **patrimonio** (S/. 74.6 MM) aumentó en 8% debido a mayores resultados no realizados al periodo.



2007      2008      2009      2010      2011      2012

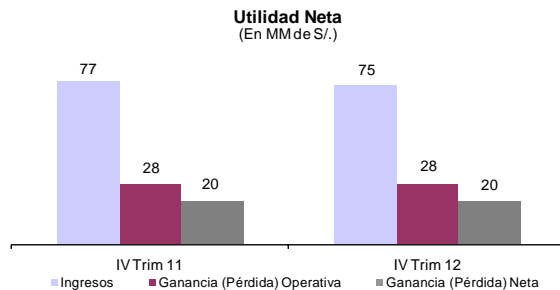
### **El Plan Operativo**

El plan operativo al IV trimestre 2012 alineado al plan estratégico de la empresa, alcanzó un cumplimiento del

Los **ingresos de actividades ordinarias** (S/. 74.8 MM) disminuyeron en 3%, debido a menores ingresos obtenidos por avisaje y publicidad.

El **costo de ventas** (S/. 22.9 MM) se redujo en 4%, explicado por un menor costo relacionado a avisaje y publicidad, y servicios gráficos.

La **ganancia neta del ejercicio** (S/. 20.3 MM) disminuyó en 0.4%, debido a las menores ventas registradas, lo cual afectó la ganancia bruta al IV trimestre 2012. En contraste, se presentaron menores gastos operativos al periodo.



La evolución de los ratios financieros se muestra en el siguiente cuadro:

**Ratios Financieros**

|           | IV Trim 11 | IV Trim 12 | Var. |
|-----------|------------|------------|------|
| Liquidez  | 3.63       | 5.21       | ↑    |
| Solvencia | 0.31       | 0.32       | ↑    |

El **saldo final de caja** (S/. 52.2 MM) de la empresa al IV trimestre 2012 estuvo por encima del marco en S/. 7.5 MM, debido a los mayores ingresos por ventas en avisaje y publicidad.

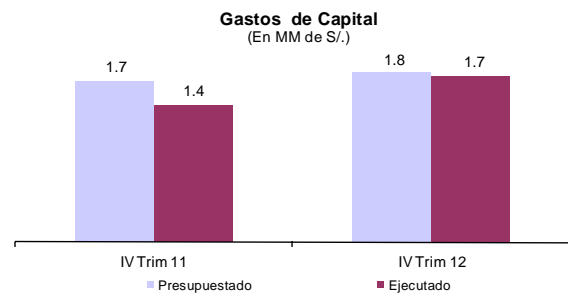
### Evaluación Presupuestaria

Los **ingresos operativos** (S/. 76.7 MM) se ejecutaron al 102% respecto a su meta, explicado por las mayores ventas de avisaje y publicidad.

Los **egresos operativos** (S/. 40.9 MM) se ejecutaron al 93% debido a que se obtuvieron realizaron menores gastos en servicios de terceros, y gastos de personal por encontrarse plazas vacantes no cubiertas a diciembre

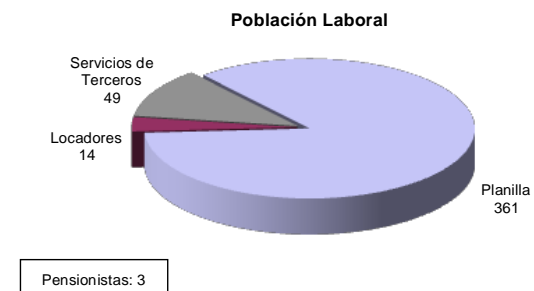
2012. Asimismo, se presentaron algunos ahorros en las adquisiciones realizadas.

Los **gastos de capital** (S/. 1.7 MM) se ejecutaron en 98% respecto a su marco, debido principalmente a la reprogramación de compras y ahorros generados.



El **resultado económico** (S/. 34 MM) se ejecutó en S/. 4.7 MM por encima de su marco, debido al mayor resultado operativo producto de los menores egresos ejecutados.

El **gasto integrado de personal – GIP** (S/. 27.2 MM) se ejecutó al 96% de su meta, debido principalmente al menor gasto de personal.



## Anexos Información Operativa

| RUBROS  | UNIDAD DE MEDIDA | EJECUCIÓN AL IV TRIM 2011 | MARCO AL IV TRIM 2012 | EJECUCIÓN AL IV TRIM 2012 |
|---|------------------|---------------------------|-----------------------|---------------------------|
| VENTAS  |                  |                           |                       |                           |
| VENTA DE PERIODICOS                             | Ejemplares       | 4,723,093                 | 5,090,264             | 4,439,628                 |
| Suscripción                                     | Ejemplares       | 2,744,922                 | 3,010,725             | 2,639,538                 |
| Consignación                                    | Ejemplares       | 1,978,171                 | 2,079,539             | 1,800,090                 |
| VENTA DE AVISAJE (legal, publicación comercial) | Nuevos Soles     | 68,582,159                | 68,102,628            | 67,304,103                |
| PRODUCCION DE PERIODICOS                        | Ejemplares       | 4,922,629                 | 5,344,777             | 4,559,423                 |
| COMPRAS DE INSUMOS                              |                  |                           |                       |                           |
| Compra de papel periódico                       | Toneladas        | 1,874                     | 2,068                 | 2,062.00                  |
| Compra de planchas                              | Pieza            | 20,290                    | 23,672                | 19,550                    |
| Compra de tintas offset                         | Kilogramos       | 20,983                    | 22,852                | 18,608                    |
| <b>PERSONAL</b>                                 |                  |                           |                       |                           |
| Planilla  | Número           | 338                       | 350                   | 361                       |
| Gerentes  | Número           | 2                         | 9                     | 7                         |
| Ejecutivos                                      | Número           | 122                       | 128                   | 118                       |
| Profesionales                                   | Número           | 70                        | 71                    | 70                        |
| Técnicos  | Número           | 144                       | 142                   | 166                       |
| Administrativos                                 | Número           | 0                         |                       |                           |
| Locación de Servicios                           | Número           | 27                        | 27                    | 14                        |
| Servicios de Terceros                           | Número           | 49                        | 49                    | 49                        |
| Personal de Services                            | Número           | 49                        | 49                    | 49                        |
| Pensionistas                                    | Número           | 3                         | 3                     | 3                         |
| Régimen 20530                                   | Número           | 3                         | 3                     | 3                         |
| Practicantes ( Incluye Serum, Sesigras )        | Número           | 28                        | 30                    | 38                        |
| TOTAL   | Número           | 445                       | 459                   | 465                       |

## Plan Operativo

| PRINCIPALES INDICADORES                                      | UNIDAD DE MEDIDA           | MARCO AL IV TRIM 2012 | EJECUCIÓN AL IV TRIM 2012 | NIVEL DE CUMPLIMIENTO |
|--|----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|
| Visitantes a la página w eb de la Agencia Andina.            | Visitantes                 | 560,000.00            | 608,980.00                | 100.0%                |
| Tasa de puntualidad del DOP                                  | Porcentaje                 | 88.00                 | 82.80                     | 94.1%                 |
| Índice de ventas   | Porcentaje                 | 96.00                 | 97.40                     | 100.0%                |
| Rentabilidad Patrimonial - ROE                               | Porcentaje                 | 25.00                 | 27.00                     | 100.0%                |
| Tasa de devoluciones del DOP                                 | Porcentaje                 | 4.50                  | 3.40                      | 100.0%                |
| Estudios de mercado realizados                               | Número                     | 3.00                  | 3.00                      | 100.0%                |
| Productos nuevos generados                                   | Productos nuevos generados | 3.00                  | 7.00                      | 100.0%                |
| Gastos de comercialización respecto a ingresos por ventas    | Porcentaje                 | 12.00                 | 10.72                     | 100.0%                |
| Tasa de especialización de recursos humanos                  | Porcentaje                 | 75.00                 | 75.00                     | 100.0%                |
| Tasa de automatización de servicios y procesos               | Porcentaje                 | 86.00                 | 86.00                     | 100.0%                |
| Renovación de equipos y máquinas                             | Porcentaje                 | 12.00                 | 12.00                     | 100.0%                |
| Implementación del Sistema de Control Interno - COSO         | Porcentaje                 | 100.00                | 100.00                    | 100.0%                |
| Implementación el Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC | Porcentaje                 | 100.00                | 100.00                    | 100.0%                |
| Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia       | Porcentaje                 | 100.00                | 100.00                    | 100.0%                |
| <b>TOTAL CUMPLIMIENTO</b>                                    |                            |                       |                           | <b>99.6%</b>          |



## Balance General (Nuevos Soles)

| RUBRO   | EJECUCION<br>AL IV TRIM 2011 | EJECUCION<br>AL IV TRIM 2012 | VAR %        |
|---|------------------------------|------------------------------|--------------|
| <b>ACTIVO</b>                                   |                              |                              |              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                         |                              |                              |              |
| Efectivo y Equivalente al Efectivo              | 49,619,633                   | 52,243,878                   | 5.3          |
| Inversiones Financieras                         | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)           | 6,917,636                    | 5,913,323                    | -14.5        |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto)                 | 733,258                      | 365,680                      | -50.1        |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 82,833                       | 32,701                       | -60.5        |
| Inventario                                      | 4,298,521                    | 6,052,518                    | 40.8         |
| Activos Biológicos                              | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta  | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Activos por Impuestos a las Ganancias           | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Gastos Pagados por Anticipado                   | 1,310,050                    | 747,153                      | -43.0        |
| Otros Activos                                   | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                   | <b>62,961,931</b>            | <b>65,355,253</b>            | <b>3.8</b>   |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                      |                              |                              |              |
| Inversiones Financieras                         | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar Comerciales                  | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Otras Cuentas por Cobrar                        | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Activos Biológicos                              | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Inversiones Mobiliarias                         | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Inversiones Inmobiliarias                       | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Propiedades, Planta y Equipo (Neto)             | 26,027,987                   | 31,440,577                   | 20.8         |
| Activos Intangibles (Neto)                      | 592,409                      | 685,914                      | 15.8         |
| Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos | 594,237                      | 652,978                      | 9.9          |
| Plusvalía                                       | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Otros Activos                                   | 55                           | 55                           | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>27,214,688</b>            | <b>32,779,524</b>            | <b>20.4</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                             | <b>90,176,619</b>            | <b>98,134,777</b>            | <b>8.8</b>   |
| Cuentas de Orden                                | 2,505,334                    | 3,535,611                    | 41.1         |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                      |                              |                              |              |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                         |                              |                              |              |
| Sobregiros Bancarios                            | 0                            | 2,736                        | 0.0          |
| Obligaciones Financieras                        | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas por Pagar Comerciales                   | 1,984,084                    | 2,559,522                    | 29.0         |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 15,362,444                   | 4,913,273                    | -68.0        |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 5,303                        | 2,121                        | -60.0        |
| Provisiones                                     | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Pasivos Mantenidos para la Venta                | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Pasivos por Impuestos a las Ganancias           | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Provisión por Beneficios a los Empleados        | 0                            | 5,058,104                    | 0.0          |
| Otros Pasivos                                   | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                   | <b>17,351,831</b>            | <b>12,535,756</b>            | <b>-27.8</b> |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                      |                              |                              |              |
| Obligaciones Financieras                        | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Cuentas Pagar Comerciales                       | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 0                            | 4,460,043                    | 0.0          |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Pasivo por Impuesto a las Ganancias Diferidos   | 2,834,504                    | 5,040,062                    | 77.8         |
| Provisiones                                     | 1,015,252                    | 1,140,391                    | 12.3         |
| Provisiones por Beneficios a los Empleados      | 0                            | 387,762                      | 0.0          |
| Otros Pasivos                                   | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Ingresos Diferidos (Neto)                       | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>3,849,756</b>             | <b>11,028,258</b>            | <b>186.5</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                             | <b>21,201,587</b>            | <b>23,564,014</b>            | <b>11.1</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                               |                              |                              |              |
| Capital   | 21,518,989                   | 21,518,989                   | 0.0          |
| Acciones de Inversión                           | 420,105                      | 420,105                      | 0.0          |
| Capital Adicional                               | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Resultados No Realizados                        | 21,679,637                   | 27,360,789                   | 26.2         |
| Reservas Legales                                | 4,303,798                    | 4,303,798                    | 0.0          |
| Otras Reservas                                  | 0                            | 0                            | 0.0          |
| Resultados Acumulados                           | 21,052,503                   | 20,967,082                   | -0.4         |
| Otras Reservas de Patrimonio                    | 0                            | 0                            | 0.0          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                         | <b>68,975,032</b>            | <b>74,570,763</b>            | <b>8.1</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                | <b>90,176,619</b>            | <b>98,134,777</b>            | <b>8.8</b>   |
| Cuentas de Orden                                | 2,505,334                    | 3,535,611                    | 41.1         |

## Flujo de Caja (Nuevos Soles)

| RUBRO                                       | MARCO<br>AL IV TRIM 2012 | EJECUCION<br>AL IV TRIM 2012 | NIVEL<br>EJEC % |
|---|--------------------------|------------------------------|-----------------|
| <b>INGRESOS DE OPERACION</b>                | <b>83,568,678</b>        | <b>88,815,861</b>            | <b>106.3</b>    |
| Venta de Bienes y Servicios                 | 69,378,078               | 73,727,363                   | 106.3           |
| Ingresos Financieros                        | 1,267,660                | 1,438,702                    | 113.5           |
| Ingresos por Participación o Dividendos     | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Donaciones                                  | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Ingresos Extraordinarios                    | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Retenciones de Tributos                     | 12,866,563               | 13,586,858                   | 105.6           |
| Otros                                       | 56,377                   | 62,938                       | 111.6           |
| <b>EGRESOS DE OPERACION</b>                 | <b>63,645,502</b>        | <b>62,241,846</b>            | <b>97.8</b>     |
| Compra de Bienes                            | 8,664,599                | 8,189,739                    | 94.5            |
| Gastos de personal                          | 18,010,853               | 18,092,715                   | 100.5           |
| Servicios prestados por terceros            | 7,853,488                | 7,580,472                    | 96.5            |
| Tributos                                    | 27,013,703               | 26,591,649                   | 98.4            |
| Por Cuenta Propia                           | 24,399,779               | 24,051,144                   | 98.6            |
| Por Cuenta de Terceros                      | 2,613,924                | 2,540,505                    | 97.2            |
| Gastos diversos de Gestión                  | 1,918,296                | 1,608,567                    | 83.9            |
| Gastos Financieros                          | 184,563                  | 178,704                      | 96.8            |
| Egresos Extraordinarios                     | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Otros                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>                      | <b>19,923,176</b>        | <b>26,574,015</b>            | <b>133.4</b>    |
| <b>INGRESOS DE CAPITAL</b>                  | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Aportes de Capital                          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Ventas de Activo Fijo                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Otros                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>GASTOS DE CAPITAL</b>                    | <b>1,886,228</b>         | <b>1,047,837</b>             | <b>55.6</b>     |
| <b>Presupuesto de Inversiones - FBK</b>     | <b>1,886,228</b>         | <b>1,047,837</b>             | <b>55.6</b>     |
| Proyecto de Inversión                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Gastos de capital no ligados a proyectos    | 1,886,228                | 1,047,837                    | 55.6            |
| Inversión Financiera                        | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Otros                                       | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Ingresos por Transferencias                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Egresos por Transferencias                  | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>FLUJO ECONOMICO</b>                      | <b>18,036,948</b>        | <b>25,526,178</b>            | <b>141.5</b>    |
| <b>FINANCIAMIENTO NETO</b>                  | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>Financiamiento Externo Neto</b>          | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>           | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Amortización                                | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>           | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Amortización                                | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>Financiamiento Interno Neto</b>          | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>           | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Amortización                                | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>           | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Amortización                                | 0                        | 0                            | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>PAGO UTILIDADES DE TRABAJADORES</b>      | <b>2,916,221</b>         | <b>2,866,594</b>             | <b>98.3</b>     |
| <b>DESAPORTE DE CAPITAL EN EFECTIVO</b>     | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>      |
| <b>PAGO DE DIVIDENDOS</b>                   | <b>20,038,075</b>        | <b>20,038,075</b>            | <b>100.0</b>    |
| Pago de Dividendos de Ejercicios Anteriores | 20,038,075               | 20,038,075                   | 100.0           |
| Adelanto de Dividendos del Ejercicio        | 0                        | 0                            | 0.0             |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>                   | <b>-4,917,348</b>        | <b>2,621,508</b>             | <b>-53.3</b>    |
| <b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>                | <b>49,619,633</b>        | <b>49,619,633</b>            | <b>100.0</b>    |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>                  | <b>44,702,285</b>        | <b>52,241,142</b>            | <b>116.9</b>    |

## Estado de Ganancias y Pérdidas (Nuevos Soles)

| RUBRO   | EJECUCION<br>AL IV TRIM 2011 | EJECUCION<br>AL IV TRIM 2012 | VAR %       |
|---|------------------------------|------------------------------|-------------|
| <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>   |                              |                              |             |
| Ventas Netas de Bienes  | 8,299,701                    | 7,473,507                    | -10.0       |
| Prestación de Servicios   | 68,648,478                   | 67,368,714                   | -1.9        |
| <b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>  | <b>76,948,179</b>            | <b>74,842,221</b>            | <b>-2.7</b> |
| Costo de Ventas   | 23,831,528                   | 22,860,337                   | -4.1        |
| <b>GANANCIAS (PERDIDA) BRUTA</b>  | <b>53,116,651</b>            | <b>51,981,884</b>            | <b>-2.1</b> |
| Gastos de Ventas y Distribución   | 8,775,494                    | 8,021,788                    | -8.6        |
| Gastos de Administración  | 16,925,205                   | 16,489,713                   | -2.6        |
| Ganancia (Pérdida) de la baja de Activos Financieros medidos al Costo Amortizado  | 0                            | 0                            | 0.0         |
| Otros Ingresos Operativos   | 560,671                      | 381,654                      | -31.9       |
| Otros Gastos Operativos   | 0                            | 0                            | 0.0         |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA</b>   | <b>27,976,623</b>            | <b>27,852,037</b>            | <b>-0.4</b> |
| Ingresos Financieros  | 1,368,793                    | 1,350,952                    | -1.3        |
| Diferencia de Cambio (Ganancias)  | 16,205                       | 76,785                       | 373.8       |
| Gastos Financieros  | 0                            | 982                          | 0.0         |
| Diferencia de Cambio (Pérdidas)   | 74,120                       | 141,220                      | 90.5        |
| Participación de los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjuntos Contabilizados por el Método de la Participación                            | 0                            | 0                            | 0.0         |
| Ganancias (Pérdidas) que surgen de la diferencia entre el Valor Libro Anterior y el Valor Justo de Act. Financ. Reclasif. medidos a Valor Razonable | 0                            | 0                            | 0.0         |
| <b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>   | <b>29,287,501</b>            | <b>29,137,572</b>            | <b>-0.5</b> |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias  | 8,858,232                    | 8,793,724                    | -0.7        |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>   | <b>20,429,269</b>            | <b>20,343,848</b>            | <b>-0.4</b> |
| Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Operaciones Discontinuas  | 0                            | 0                            | 0.0         |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>  | <b>20,429,269</b>            | <b>20,343,848</b>            | <b>-0.4</b> |

**Presupuesto de Ingresos y Egresos**  
(Nuevos Soles)

| RUBRO   | MARCO<br>AL IV TRIM 2012 | EJECUCIÓN<br>AL IV TRIM 2012 | NMVL<br>EJEC % |
|---|--------------------------|------------------------------|----------------|
| <b>1 INGRESOS</b>   | <b>75,152,845</b>        | <b>76,651,612</b>            | <b>102.0</b>   |
| 1.1 Venta de Bienes                                       | 6,810,008                | 6,774,413                    | 99.5           |
| 1.2 Venta de Servicios                                    | 66,745,113               | 68,067,808                   | 102.0          |
| 1.3 Ingresos Financieros                                  | 1,417,723                | 1,427,737                    | 100.7          |
| 1.4 Ingresos por Participación o Dividendos               | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>1.5 Ingresos Extraordinarios</b>                       | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 1.5.1 Del Ejercicio                                       | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 1.5.2 De Ejercicios Anteriores                            | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 1.6 Otros   | 180,001                  | 381,654                      | 212.0          |
| <b>2 EGRESOS</b>  | <b>44,100,368</b>        | <b>40,885,411</b>            | <b>92.7</b>    |
| <b>2.1 Com pra de Bienes</b>                              | <b>8,086,000</b>         | <b>7,305,592</b>             | <b>90.3</b>    |
| 2.1.1 Insumos y Suministros                               | 7,633,000                | 6,882,579                    | 90.2           |
| 2.1.2 Combustibles y Lubricantes                          | 200,000                  | 175,922                      | 88.0           |
| 2.1.3 Otros   | 253,000                  | 247,091                      | 97.7           |
| <b>2.2 Gastos de Personal (GIP)</b>                       | <b>25,115,236</b>        | <b>24,032,483</b>            | <b>95.7</b>    |
| <b>2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)</b>                     | <b>18,775,142</b>        | <b>18,186,146</b>            | <b>96.9</b>    |
| 2.2.1.1 Básica (GIP)                                      | 12,813,778               | 12,422,640                   | 96.9           |
| 2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)                              | 167,947                  | 168,192                      | 100.1          |
| 2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)                             | 2,358,476                | 2,356,366                    | 99.9           |
| 2.2.1.4 Asignaciones (GIP)                                | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 2.2.1.5 Horas Extras (GIP)                                | 94,320                   | 101,370                      | 107.5          |
| 2.2.1.6 Otros (GIP)                                       | 3,340,621                | 3,137,578                    | 93.9           |
| 2.2.2 Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)           | 1,463,581                | 1,436,593                    | 98.2           |
| 2.2.3 Seguridad y Previsión Social (GIP)                  | 1,601,962                | 1,601,460                    | 100.0          |
| 2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)                         | 53,500                   | 53,500                       | 100.0          |
| 2.2.5 Capacitación (GIP)                                  | 196,902                  | 157,395                      | 79.9           |
| 2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)                      | 39,948                   | 39,930                       | 100.0          |
| <b>2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)</b>               | <b>2,984,201</b>         | <b>2,557,459</b>             | <b>85.7</b>    |
| 2.2.7.1 Refrigerio (GIP)                                  | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 2.2.7.2 Uniformes (GIP)                                   | 286,000                  | 285,201                      | 99.7           |
| 2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)                           | 539,772                  | 537,329                      | 99.5           |
| 2.2.7.4 Seguro Complementario de Alto Riesgo (GIP)        | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 2.2.7.5 Pago de Indem. por Cese de Relac. Lab. (GIP)      | 578,540                  | 582,969                      | 100.8          |
| 2.2.7.6 Incentivos por Retiro Voluntario (GIP)            | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 2.2.7.7 Celebraciones (GIP)                               | 80,000                   | 22,534                       | 28.2           |
| 2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)                      | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 2.2.7.9 Otros (GIP)                                       | 1,499,889                | 1,129,426                    | 75.3           |
| <b>2.3 Servicios Prestados por Terceros</b>               | <b>9,352,181</b>         | <b>8,220,148</b>             | <b>87.9</b>    |
| 2.3.1 Transporte y Almacenamiento                         | 2,432,411                | 2,351,549                    | 96.7           |
| 2.3.2 Tarifas de Servicios Públicos                       | 1,057,925                | 907,428                      | 85.8           |
| <b>2.3.3 Honorarios Profesionales (GIP)</b>               | <b>1,912,608</b>         | <b>1,766,204</b>             | <b>92.3</b>    |
| 2.3.3.1 Auditorías (GIP)                                  | 77,000                   | 77,945                       | 101.2          |
| 2.3.3.2 Consultorías (GIP)                                | 94,787                   | 48,786                       | 51.5           |
| 2.3.3.3 Asesorías (GIP)                                   | 165,160                  | 158,309                      | 95.9           |
| 2.3.3.4 Otros Servicios No Personales (GIP)               | 1,575,661                | 1,481,164                    | 94.0           |
| 2.3.4 Mantenimiento y Reparación                          | 1,581,370                | 1,061,244                    | 67.1           |
| 2.3.5 Alquileres  | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>2.3.6 Serv. de Vigilancia, Guardiania y Limp.(GIP)</b> | <b>1,255,209</b>         | <b>1,251,799</b>             | <b>99.7</b>    |
| 2.3.6.1 Vigilancia (GIP)                                  | 795,351                  | 825,984                      | 103.9          |
| 2.3.6.2 Guardiania (GIP)                                  | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 2.3.6.3 Limpieza (GIP)                                    | 459,858                  | 425,815                      | 92.6           |
| 2.3.7 Publicidad y Publicaciones                          | 217,148                  | 159,791                      | 73.6           |
| <b>2.3.8 Otros</b>  | <b>895,510</b>           | <b>722,133</b>               | <b>80.6</b>    |
| 2.3.8.1 Servicio de Mensajería y Correspondencia (GIP)    | 43,218                   | 43,197                       | 100.0          |
| 2.3.8.2 Prov. de Personal por Coop. y Services (GIP)      | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 2.3.8.3 Otros Relacionados a GIP (GIP)                    | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 2.3.8.4 Otros No Relacionados a GIP                       | 852,292                  | 678,936                      | 79.7           |
| <b>2.4 Tributos</b>                                       | <b>302,800</b>           | <b>217,545</b>               | <b>71.8</b>    |
| 2.4.2 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF      | 72,400                   | 8,844                        | 12.2           |
| 2.4.3 Otros impuestos y contribuciones                    | 230,400                  | 208,701                      | 90.6           |
| <b>2.5 Gastos Diversos de Gestión</b>                     | <b>1,115,648</b>         | <b>967,441</b>               | <b>86.7</b>    |
| 2.5.1 Seguros   | 207,000                  | 198,234                      | 95.8           |
| 2.5.2 Viáticos (GIP)                                      | 134,272                  | 120,246                      | 89.6           |
| 2.5.3 Gastos de Representación                            | 10,000                   | 8,922                        | 89.2           |
| <b>2.5.4 Otros</b>  | <b>764,376</b>           | <b>640,039</b>               | <b>83.7</b>    |
| 2.5.4.1 Otros Relacionados a GIP (GIP)                    | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 2.5.4.2 Otros No Relacionados a GIP                       | 764,376                  | 640,039                      | 83.7           |
| <b>2.6 Gastos Financieros</b>                             | <b>128,503</b>           | <b>142,202</b>               | <b>110.7</b>   |
| <b>2.7 Egresos Extraordinarios</b>                        | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 2.7.1 Del Ejercicio                                       | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 2.7.2 De Ejercicios Anteriores                            | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>2.8 Otros</b>  | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| <b>RESULTADO DE OPERACION</b>                             | <b>31,052,477</b>        | <b>35,766,201</b>            | <b>115.2</b>   |
| <b>3 GASTOS DE CAPITAL</b>                                | <b>1,780,000</b>         | <b>1,745,618</b>             | <b>98.1</b>    |
| 3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK                      | 1,780,000                | 1,745,618                    | 98.1           |
| 3.1.1 Proyecto de Inversión                               | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 3.1.2 Gastos de Capital No Ligados a Proyectos            | 1,780,000                | 1,745,618                    | 98.1           |
| 3.2 Inversión Financiera                                  | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 3.3 Otros   | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>4 INGRESOS DE CAPITAL</b>                              | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 4.1 Aportes de Capital                                    | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 4.2 Ventas de Activo Fijo                                 | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 4.3 Otros   | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>5 TRANSFERENCIAS NETAS</b>                             | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 5.1 Ingresos por Transferencias                           | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 5.2 Egresos por Transferencias                            | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>RESULTADO ECONOMICO</b>                                | <b>29,272,477</b>        | <b>34,020,583</b>            | <b>116.2</b>   |
| <b>6 FINANCIAMIENTO NETO</b>                              | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| <b>6.1 Financiamiento Externo Neto</b>                    | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| <b>6.1.1 Financiamiento Largo Plazo</b>                   | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 6.1.1.1 Desembolsos                                       | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>6.1.1.2 Servicios de Deuda</b>                         | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 6.1.1.2.1 Amortización                                    | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 6.1.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>6.1.2 Financiamiento Corto plazo</b>                   | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 6.1.2.1 Desembolsos                                       | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>6.1.2.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 6.1.2.2.1 Amortización                                    | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 6.1.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>6.2 Financiamiento Interno Neto</b>                    | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| <b>6.2.1 Financiamiento Largo Plazo</b>                   | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 6.2.1.1 Desembolsos                                       | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>6.2.1.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 6.2.1.2.1 Amortización                                    | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 6.2.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>6.2.2 Financiamiento Corto Plazo</b>                   | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 6.2.2.1 Desembolsos                                       | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>6.2.2.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| 6.2.2.2.1 Amortización                                    | 0                        | 0                            | 0.0            |
| 6.2.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                        | 0                            | 0.0            |
| <b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>                 | <b>0</b>                 | <b>0</b>                     | <b>0.0</b>     |
| <b>SALDO FINAL</b>  | <b>29,272,477</b>        | <b>34,020,583</b>            | <b>116.2</b>   |
| <b>GIP-TOTAL</b>  | <b>28,460,543</b>        | <b>27,213,929</b>            | <b>95.6</b>    |
| Im puesto a la Renta                                      | 7,726,118                | 8,793,724                    | 113.8          |
| Participación Trabajadores D.Leg. N° 892                  | 2,715,230                | 3,488,266                    | 128.5          |

---

Empresa Peruana de Servicios  
Editoriales S.A. Evaluación Financiera y  
Presupuestaria - Año 2013

---

### La Empresa

Es una empresa estatal de derecho privado de la Corporación FONAFE creada en el año de 1974. Tiene participación accionaria de FONAFE de 100%.

Su actividad principal la impresión, edición y distribución del Diario Oficial El Peruano (DOP) y como actividades complementarias, la difusión de noticias en el Perú y el extranjero y la prestación de servicios gráficos.

Su **objeto** es ser un medio de comunicación social, dedicado a toda clase de actividades relativas a la difusión oportuna de la información legal y oficial, al procesamiento y difusión de las noticias y aquellas actividades productivas, comercializadoras y de servicios, vinculadas a la educación, la cultura, las noticias y la publicidad, buscando que los servicios que presta sean de acceso a la población y desarrollando tales actividades en condiciones de eficiencia, productividad y competitividad.

Su **misión** es difundir y publicar información legal, oficial del Estado y noticias de la realidad nacional e internacional, de manera plural, objetiva, oportuna y confiable.

Su **visión** es ser la Empresa de comunicación oficial del Estado, modelo de gestión comprometido con la excelencia.

### El Mercado

Si bien el mercado de los medios de comunicación es altamente competitivo, el DOP se desarrolla en un mercado estable y cautivo pues tiene la exclusividad para la publicación de las Normas Legales y Boletín Oficial.

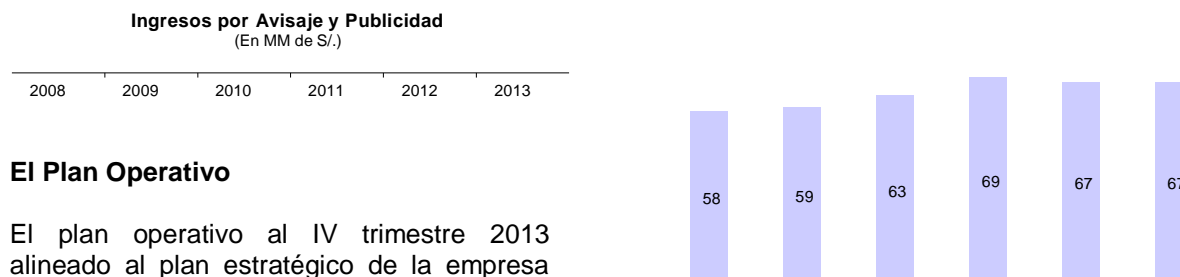
Sin embargo, en los últimos años el tiraje del DOP ha disminuido por la eliminación de la obligatoriedad de publicar en el DOP y la masificación del uso de la página web.

### Operaciones

La empresa tiene dos unidades de negocio: La Dirección de Medios, compuesta por el DOP y la Agencia de Noticias Andina (ANDINA), y los Servicios Editoriales y Gráficos (SEGRAF). El 97% de sus ingresos proviene del DOP.

Editora Perú a nivel nacional cuenta con 14 distribuidores oficiales y 85 agentes distribuidores (31 en provincia y 54 en Lima). El 60% de las ventas es vía suscripción y el 40% vía consignación.

Los clientes del DOP son clasificados en anunciantes (avisaje legal y comercial), suscriptores y lectores. Los ingresos provienen principalmente de la captación de avisaje legal, siendo sus principales clientes las entidades del Estado.



## El Plan Operativo

El plan operativo al IV trimestre 2013 alineado al plan estratégico de la empresa alcanzó un cumplimiento del 99%, siendo los siguientes indicadores los que presentaron menores ejecuciones:

Tasa de devolución del DOP (95%), debido principalmente a la salida tardía del diario por tardanza de información legal y mayor número de páginas impresos por los TUPA lo que implicó mayor número de páginas, por lo que los tiempos de impresión son mayores e influye negativamente en este indicador.

Gastos de comercialización respecto a ingresos por ventas (95%), debido al incremento de los gastos en servicios de transporte, a la aplicación del pago de indemnización por despidos y al servicio de estudios de mercados especializados necesarios para la toma de decisiones.

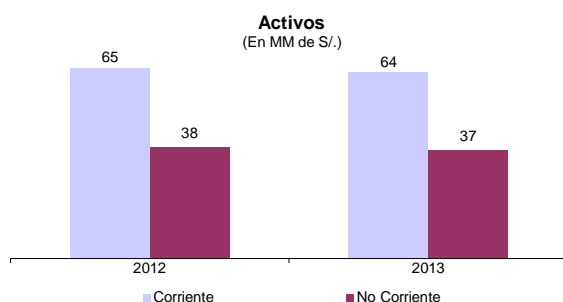
## Hechos Relevantes

- Desde el 24.07.2013 el Directorio de la empresa solo contaba con 02 Directores debido a la renuncia del Presidente del Directorio Sr. Hugo Coya, lo cual no permitía contar con el quórum suficiente para realizar sesiones de Directorio, por lo que el Gerente General asumió dichas competencias de acuerdo a lo estipulado en la segunda disposición final de la Directiva de Gestión de FONAFE. Cabe señalar que el 06.10.2013 se publicó en el DOP la designación como Miembro del Directorio de Editora Perú al Sr. Hugo David Aguirre Castañeda y en primera sesión de Directorio se designa al Sr. Juan Luis Gargurevich Regal como Presidente Interino del Directorio.
- Con fecha 18.11.2013, el Sr Rolando Vizarraga Robles asume el cargo de Gerente General de la empresa.
- Las huelgas intermitentes de los trabajadores del Poder Judicial y de los Magistrados afectaron la

producción de los puntos de ventas de los operadores judiciales a nivel nacional.

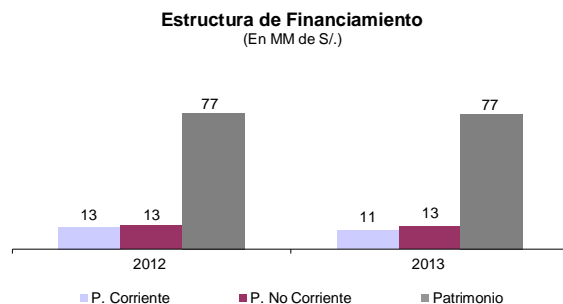
## Evaluación Financiera

Respecto al año 2012, los **activos** (S/. 100.7 MM) disminuyeron en 3%, debido a la disminución de saldos de cuentas corrientes bancarias y menores niveles de inventarios explicado por la compra en el 2012 de bobinas de papel periódico para coberturar las distintas líneas de producción durante el año 2012 y parte del año 2013, por lo que en este último año se realiza una compra menor solo para cubrir la necesidad programada.



Los **pasivos** (S/. 23.8 MM) disminuyeron en 8%, debido principalmente al menor impuesto a la renta determinado por el ejercicio 2013.

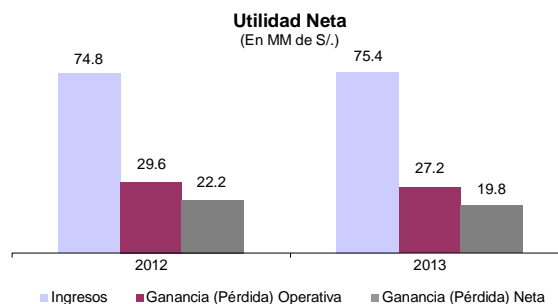
El **patrimonio** (S/. 76.9 MM) disminuyó en 1% debido a los menores resultados acumulados en el periodo.



Los **ingresos de actividades ordinarias** (S/. 75.4 MM) aumentaron en 1%, debido a los mayores servicios gráficos por la atención de diferentes trabajos principalmente al programa Qali Warma.

El **costo de ventas** (S/. 24.8 MM) aumentó en 10%, explicado por el aumento en el rubro de gastos de personal y al registro de las provisiones por desvalorización; y se ve disminuido en el año 2012 por los ajustes en la depreciación realizados en la adopción plena de NIIF.

La **ganancia neta del ejercicio** (S/. 19.8 MM) disminuyeron en 11%, debido a los mayores costos de ventas explicados anteriormente, y a



La evolución de los ratios financieros se muestra en el siguiente cuadro:

### Ratios Financieros

|           | 2012 | 2013 | Var. |
|-----------|------|------|------|
| Liquidez  | 5.19 | 5.92 | ↑    |
| Solvencia | 0.33 | 0.31 | ↓    |

los mayores gastos administrativos por el aumento en gastos de personal y gastos diversos de gestión que se debe al aumento en seguros y reclasificación de excedente de producción.

El **saldo final de caja** (S/. 50.2 MM) estuvo por encima de su marco en S/. 2.9 MM, debido a menores gastos en compra de papel periódico porque la empresa ha requerido un servicio de asesoría técnica para la elaboración del estudio de mercado para adquisición de papel periódico en bobinas.

### **Evaluación Presupuestaria**

Los **ingresos operativos** (S/. 77.4 MM) se ejecutaron al 101% respecto a su meta, explicado por los mayores servicios de avisaje, publicidad y servicios gráficos derivado de las ventas a las Municipalidades por la publicación de los costos de arbitrios y parqueos, al Ministerio de trabajo por resoluciones y sanciones administrativas y ventas a Qali Warma atendiendo impresiones de suplementos y afiches.

Con respecto al año 2012, aumentaron en 1%, debido principalmente a las mayores ventas obtenidas durante el año 2013 por lo explicado anteriormente.

En comparación al IV trimestre del 2013, derivado del análisis realizado por la empresa se presentó un ajuste de S/. 7.

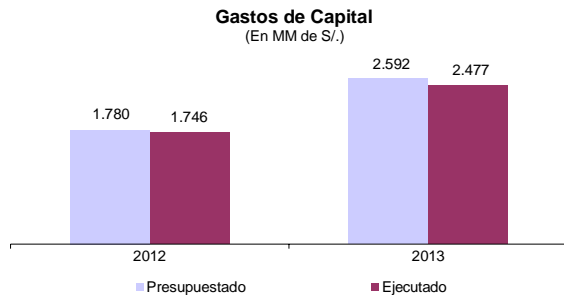
Los **egresos operativos** (S/. 41.9 MM) se ejecutaron al 86%, debido a los menor adquisición de papel periódico en bobinas que se encuentra en proceso de estudio para la posibilidad de modificar el proceso de adquisición con la finalidad de conseguir este insumo a precios más bajos, ahorro obtenido en mantenimiento de maquinaria y equipos en especial la rotativa metro goss al haber sido ejecutado por personal técnico del área de mantenimiento y ahorro obtenido en la racionalización de gastos de servicios periodísticos.

Con respecto al año 2012, aumentaron en 3% debido a mayores gastos de personal principalmente por consideración en el año 2013 del rubro participación de trabajadores y al registro de un bono extraordinario otorgado por la Empresa.

En comparación al IV trimestre del 2013, derivado del análisis y conciliación con la información financiera se

presentó un aumento en S/. 0.3 MM explicado por un ajuste en la partida de participación de trabajadores.

Los **gastos de capital** (S/. 2.5 MM) se ejecutaron en 96%, lo cual se explica por ahorros obtenidos en los procesos de adquisiciones de equipos de computo y software principalmente.



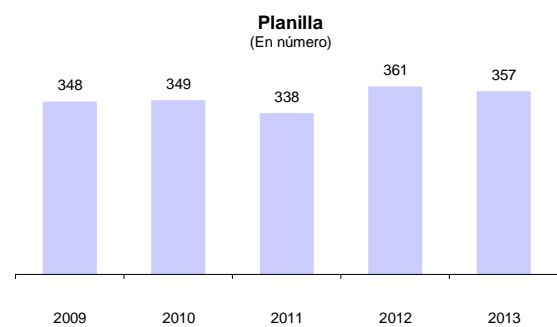
El **resultado económico** (S/. 33 MM) se ejecutó en S/. 7.4 MM por encima de su marco, debido a un mayor resultado operativo producto de menores egresos operativos explicados anteriormente.

El **gasto integrado de personal – GIP** (S/. 33.1 MM) se ejecutó al 97% de su meta, debido principalmente a menores gastos de personal y servicios de terceros.



Pensionistas: 2

El número de trabajadores contratados en planilla disminuyó en 1% respecto al año 2012 principalmente porque se han cubierto durante el año 2013 menos plazas vacantes de personal administrativo.



## Anexos Información Operativa

| RUBROS  | UNIDAD DE MEDIDA | EJECUCIÓN 2012 | MARCO 2013    | EJECUCIÓN 2013 |
|---|------------------|----------------|---------------|----------------|
| VENTAS  |                  |                |               |                |
| VENTA DE PERIODICOS                             | Ejemplares       | 4,439,628.00   | 4,491,449.00  | 4,090,684.00   |
| Suscripción                                     | Ejemplares       | 2,639,538.00   | 2,694,869.40  | 2,455,946.00   |
| Consignación                                    | Ejemplares       | 1,800,090.00   | 1,796,579.60  | 1,634,738.00   |
| VENTA DE AVISAJE (legal, publicación comercial) | Nuevos Soles     | 67,304,102.86  | 66,148,341.28 | 67,302,486.50  |
| PRODUCCION DE PERIODICOS                        | Ejemplares       | 4,559,423.00   | 4,619,497.00  | 4,214,476.00   |
| COMPRAS DE INSUMOS                              |                  |                |               |                |
| Compra de papel periódico                       | Toneladas        | 2,062.00       | 1,220.00      | 1,134.10       |
| Compra de planchas                              | Pieza            | 19,550.00      | 22,000.00     | 21,000.00      |
| Compra de tintas offset                         | Kilogramos       | 18,608.00      | 27,212.00     | 20,351.00      |
| <b>PERSONAL</b>                                 |                  |                |               |                |
| Planilla  | Número           | 361            | 360           | 357            |
| Gerentes  | Número           | 7              | 8             | 7              |
| Ejecutivos                                      | Número           | 14             | 19            | 15             |
| Profesionales                                   | Número           | 104            | 107           | 105            |
| Técnicos  | Número           | 70             | 75            | 75             |
| Administrativos                                 | Número           | 166            | 151           | 155            |
| Locación de Servicios                           | Número           | 14             | 7             | 8              |
| Servicios de Terceros                           | Número           | 49             | 49            | 49             |
| Personal de Servicios                           | Número           | 49             | 49            | 49             |
| Pensionistas                                    | Número           | 3              | 3             | 2              |
| Regimen 20530                                   | Número           | 3              | 3             | 2              |
| Practicantes ( Incluye Serum, Sesigras )        | Número           | 38             | 46            | 41             |
| TOTAL   | Número           | 465            | 465           | 457            |

## Plan Operativo

| PRINCIPALES INDICADORES                                       | UNIDAD DE MEDIDA                | MARCO 2013 | EJECUCIÓN 2013 | NIVEL DE CUMPLIMIENTO |
|---|---------------------------------|------------|----------------|-----------------------|
| Visitantes a Página Web de Agencia Andina                     | Promedio mensual de impresiones | 600,000.00 | 854,554.00     | 100.0%                |
| Tasa de puntualidad del DOP                                   | Porcentaje                      | 85.00      | 83.60          | 98.4%                 |
| Índice de Ventas  | Porcentaje                      | 97.00      | 97.06          | 100.0%                |
| Rentabilidad patrimonial (ROE)                                | Porcentaje                      | 25.00      | 26.54          | 100.0%                |
| Tasa de devoluciones del DOP                                  | Porcentaje                      | 3.50       | 3.70           | 94.6%                 |
| Estudios de mercado realizados                                | Número                          | 4.00       | 4.00           | 100.0%                |
| Productos nuevos generados                                    | Productos nuevos creados        | 4.00       | 4.00           | 100.0%                |
| Gastos de comercialización respecto a ingresos por ventas     | Porcentaje                      | 11.50      | 12.16          | 94.6%                 |
| Tasa de especialización de recursos humanos                   | Porcentaje                      | 80.00      | 100.00         | 100.0%                |
| Tasa de automatización de servicios y procesos                | Porcentaje                      | 90.00      | 97.00          | 100.0%                |
| Renovación de equipos y máquinas                              | Porcentaje                      | 11.00      | 20.00          | 100.0%                |
| Implementación del Sistema de Control Interno - COSO          | Porcentaje                      | 100.00     | 100.00         | 100.0%                |
| Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo - CBGC | Porcentaje                      | 100.00     | 100.00         | 100.0%                |
| Grado de cumplimiento de la Directiva                         | Porcentaje                      | 100.00     | 100.00         | 100.0%                |
| <b>TOTAL CUMPLIMIENTO</b>                                     |                                 |            |                | <b>99.1%</b>          |



**Estado de Situación  
Financiera  
(Nuevos Soles)**

| RUBRO  | EJECUCIÓN<br>2012  | MARCO<br>2013     | EJECUCIÓN<br>2013  |
|--|--------------------|-------------------|--------------------|
| <b>ACTIVO</b>                                    |                    |                   |                    |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                          |                    |                   |                    |
| Efectivo y Equivalentes al Efectivo              | 19,495,585         | 47,301,460        | 9,193,591          |
| Inversiones Financieras                          | 32,748,293         | 0                 | 41,000,000         |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)            | 5,920,439          | 5,611,000         | 8,944,905          |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto)                  | 360,723            | 1,457,100         | 1,318,085          |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas      | 32,701             | 55,000            | 23,198             |
| Inventarios                                      | 5,769,845          | 4,023,275         | 2,601,381          |
| Activos Biológicos                               | 0                  | 0                 | 0                  |
| Activos No Corrientes Manteneridos para la Venta | 0                  | 0                 | 0                  |
| Activos por Impuestos a las Ganancias            | 0                  | 0                 | 0                  |
| Gastos Pagados por Anticipado                    | 747,153            | 1,020,730         | 698,827            |
| Otros Activos                                    | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                    | <b>65,074,739</b>  | <b>59,468,565</b> | <b>63,785,967</b>  |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                       |                    |                   |                    |
| Cuentas por Cobrar Comerciales                   | 0                  | 0                 | 0                  |
| Otras Cuentas por Cobrar                         | 0                  | 0                 | 0                  |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas      | 0                  | 0                 | 0                  |
| Activos Biológicos                               | 0                  | 0                 | 0                  |
| Inversiones Mobiliarias (Neto)                   | 0                  | 0                 | 0                  |
| Propiedad de Inversión                           | 0                  | 0                 | 0                  |
| Propiedades, Planta y Equipo (Neto)              | 35,061,716         | 31,171,233        | 34,162,325         |
| Activos Intangibles (Neto)                       | 3,225,967          | 502,000           | 2,781,171          |
| Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos  | 652,978            | 652,978           | 0                  |
| Otros Activos                                    | 55                 | 55                | 55                 |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                 | <b>38,287,738</b>  | <b>32,326,266</b> | <b>36,943,551</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                              | <b>103,362,477</b> | <b>91,794,831</b> | <b>100,729,518</b> |
| Cuentas de Orden                                 | 3,535,611          | 0                 | 2,876,461          |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                       |                    |                   |                    |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                          |                    |                   |                    |
| Sobregiros Bancarios                             | 2,736              | 0                 | 0                  |
| Obligaciones Financieras                         | 0                  | 0                 | 0                  |
| Cuentas por Pagar Comerciales                    | 2,558,472          | 1,884,000         | 1,805,646          |
| Otras Cuentas por Pagar                          | 4,823,294          | 2,443,000         | 3,772,698          |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas       | 2,121              | 2,200             | 3,080              |
| Provisiones                                      | 0                  | 0                 | 0                  |
| Pasivos Manteneridos para la Venta               | 0                  | 0                 | 0                  |
| Pasivos por Impuestos a las Ganancias            | 0                  | 0                 | 0                  |
| Beneficios a los Empleados                       | 5,148,084          | 4,270,000         | 5,189,156          |
| Otros Pasivos                                    | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                    | <b>12,534,707</b>  | <b>8,599,200</b>  | <b>10,770,580</b>  |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                       |                    |                   |                    |
| Obligaciones Financieras                         | 0                  | 0                 | 0                  |
| Cuentas Pagar Comerciales                        | 0                  | 0                 | 0                  |
| Otras Cuentas por pagar                          | 4,460,043          | 4,849,601         | 4,849,601          |
| Cuentas por pagar a Entidades Relacionadas       | 0                  | 0                 | 0                  |
| Pasivo por impuesto a las Ganancias Diferidos    | 6,158,084          | 5,640,395         | 6,095,212          |
| Provisiones                                      | 2,372,622          | 1,150,000         | 1,718,876          |
| Beneficios a los Empleados                       | 387,762            | 385,000           | 398,842            |
| Otros Pasivos                                    | 0                  | 0                 | 0                  |
| Ingresos Diferidos (Neto)                        | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                 | <b>13,378,511</b>  | <b>12,024,996</b> | <b>13,062,531</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                              | <b>25,913,218</b>  | <b>20,624,196</b> | <b>23,833,111</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                                |                    |                   |                    |
| Capital  | 21,518,989         | 21,518,989        | 21,518,989         |
| Acciones de Inversión                            | 420,105            | 420,105           | 420,105            |
| Capital Adicional                                | 0                  | 0                 | 0                  |
| Resultados no Realizados                         | 6,449,867          | 27,360,789        | 6,449,867          |
| Reservas Legales                                 | 4,303,798          | 4,303,798         | 4,303,798          |
| Otras Reservas                                   | 0                  | 0                 | 0                  |
| Resultados Acumulados                            | 44,756,500         | 17,566,954        | 44,203,648         |
| Otras Reservas de Patrimonio                     | 0                  | 0                 | 0                  |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                          | <b>77,449,259</b>  | <b>71,170,635</b> | <b>76,896,407</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                 | <b>103,362,477</b> | <b>91,794,831</b> | <b>100,729,518</b> |
| Cuentas de Orden                                 | 3,535,611          | 0                 | 2,876,461          |

**Flujo de Caja  
(Nuevos Soles)**

| RUBRO   | EJECUCION<br>2012 | MARCO<br>2013     | EJECUCION<br>2013 |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>INGRESOS DE OPERACION</b>                        | <b>88,815,861</b> | <b>88,799,208</b> | <b>85,262,112</b> |
| Venta de Bienes y Servicios                         | 73,727,362        | 74,139,700        | 71,002,414        |
| Ingresos Financieros                                | 1,438,702         | 947,500           | 941,411           |
| Ingresos por Participación o Dividendos             | 0                 | 0                 | 0                 |
| Donaciones  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Ingresos Complementarios                            | 0                 | 0                 | 0                 |
| Retenciones de Tributos                             | 13,586,859        | 13,688,347        | 13,281,852        |
| Otros   | 62,938            | 13,661            | 36,435            |
| <b>EGRESOS DE OPERACION</b>                         | <b>62,241,846</b> | <b>67,410,636</b> | <b>61,548,586</b> |
| Compra de Bienes                                    | 8,189,739         | 6,642,381         | 2,586,236         |
| Gastos de personal                                  | 18,092,715        | 20,629,960        | 20,137,416        |
| Servicios prestados por terceros                    | 7,580,472         | 8,735,780         | 8,232,889         |
| Tributos  | 26,591,649        | 29,017,533        | 27,538,137        |
| Por Cuenta Propia                                   | 24,051,144        | 26,332,247        | 24,894,410        |
| Por Cuenta de Terceros                              | 2,540,505         | 2,685,286         | 2,643,727         |
| Gastos diversos de Gestión                          | 1,608,567         | 2,311,935         | 3,016,861         |
| Gastos Financieros                                  | 178,704           | 73,047            | 37,047            |
| Otros   | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>                              | <b>26,574,015</b> | <b>21,388,572</b> | <b>23,713,526</b> |
| <b>INGRESOS DE CAPITAL</b>                          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| Aportes de Capital                                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Ventas de Activo Fijo                               | 0                 | 0                 | 0                 |
| Otros   | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>GASTOS DE CAPITAL</b>                            | <b>1,047,837</b>  | <b>3,384,482</b>  | <b>2,816,382</b>  |
| <b>Presupuesto de Inversiones - FBK</b>             | <b>1,047,837</b>  | <b>3,384,482</b>  | <b>2,816,382</b>  |
| Proyecto de Inversión                               | 0                 | 0                 | 0                 |
| Gastos de capital no ligados a proyectos            | 1,047,837         | 3,384,482         | 2,816,382         |
| Inversión Financiera                                | 0                 | 0                 | 0                 |
| Otros   | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>                         | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| Ingresos por Transferencias                         | 0                 | 0                 | 0                 |
| Egresos por Transferencias                          | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>FLUJO ECONOMICO</b>                              | <b>25,526,178</b> | <b>18,004,090</b> | <b>20,897,144</b> |
| <b>FINANCIAMIENTO NETO</b>                          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>Financiamiento Externo Neto</b>                  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| Desembolsos   | 0                 | 0                 | 0                 |
| Servicios de Deuda                                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Amortización  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Intereses y Comisiones de la Deuda                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| Desembolsos   | 0                 | 0                 | 0                 |
| Servicios de Deuda                                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Amortización  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Intereses y Comisiones de la Deuda                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Financiamiento Interno Neto</b>                  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| Desembolsos   | 0                 | 0                 | 0                 |
| Servicios de Deuda                                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Amortización  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Intereses y Comisiones de la Deuda                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| Desembolsos   | 0                 | 0                 | 0                 |
| Servicios de Deuda                                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Amortización  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Intereses y Comisiones de la Deuda                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>PARTICIPACION DE TRABAJADORES D. LEG. N° 892</b> | <b>2,866,594</b>  | <b>2,989,482</b>  | <b>2,990,405</b>  |
| <b>DESAPORTE DE CAPITAL EN EFECTIVO</b>             | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>PAGO DE DIVIDENDOS</b>                           | <b>20,038,075</b> | <b>19,954,290</b> | <b>19,954,290</b> |
| Pago de Dividendos de Ejercicios Anteriores         | 20,038,075        | 19,954,290        | 19,954,290        |
| Adelanto de Dividendos del Ejercicio                | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>                           | <b>2,621,509</b>  | <b>-4,939,682</b> | <b>-2,047,551</b> |
| <b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>                        | <b>49,619,633</b> | <b>52,241,142</b> | <b>52,241,142</b> |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>                          | <b>52,241,142</b> | <b>47,301,460</b> | <b>50,193,591</b> |

**Estado de Resultados  
Integrales  
(Nuevos Soles)**

| RUBRO  | EJECUCIÓN<br>2012 | MARCO<br>2013     | EJECUCIÓN<br>2013 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>                              |                   |                   |                   |
| Ventas Netas de Bienes   | 7,473,507         | 6,511,639         | 8,083,322         |
| Prestación de Servicios  | 67,368,714        | 68,736,757        | 67,355,652        |
| <b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>                     | <b>74,842,221</b> | <b>75,248,396</b> | <b>75,438,974</b> |
| Costo de Ventas  | 22,648,633        | 24,445,895        | 24,824,557        |
| <b>GANANCIAS (PERDIDA BRUTA)</b>                                       | <b>52,193,588</b> | <b>50,802,501</b> | <b>50,614,417</b> |
| Gastos de Ventas y Distribución  | 8,598,659         | 9,011,461         | 9,176,973         |
| Gastos de Administración   | 14,423,174        | 16,305,501        | 14,689,957        |
| Ganancia (Pérdida) de la baja de Activos Financieros medidos al Costo  | 0                 | 0                 | 0                 |
| Otros Ingresos Operativos  | 394,984           | 198,512           | 484,908           |
| Otros Gastos Operativos  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA</b>                                    | <b>29,566,739</b> | <b>25,684,051</b> | <b>27,223,395</b> |
| Ingresos Financieros   | 1,350,952         | 1,338,303         | 1,453,132         |
| Diferencia de cambio (Ganancias)                                       | 76,785            | 39,324            | 46,588            |
| Gastos Financieros   | 0                 | 0                 | 0                 |
| Diferencia de Cambio (Pérdidas)  | 142,202           | 135,701           | 77,940            |
| Participación de los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjunto | 0                 | 0                 | 0                 |
| Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>                    | <b>30,852,274</b> | <b>26,925,977</b> | <b>28,645,175</b> |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias                                     | 8,669,308         | 8,064,503         | 8,854,180         |
| <b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>              | <b>22,182,966</b> | <b>18,861,474</b> | <b>19,790,995</b> |
| Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Oper | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>                           | <b>22,182,966</b> | <b>18,861,474</b> | <b>19,790,995</b> |

## Presupuesto de Ingresos y Egresos (Nuevos Soles)

| RUBRO  | EJECUCION<br>2012 | MARCO<br>2013     | EJECUCION<br>2013 |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>1 INGRESOS</b>                                      | <b>76,651,612</b> | <b>76,824,535</b> | <b>77,423,603</b> |
| 1.1 Venta de Bienes                                    | 6,765,555         | 6,511,639         | 6,251,584         |
| 1.2 Venta de Servicios                                 | 68,076,666        | 68,736,757        | 69,187,390        |
| 1.3 Ingresos Financieros                               | 1,427,737         | 1,377,627         | 1,499,720         |
| 1.4 Ingresos por Participación o Dividendos            | 0                 | 0                 | 0                 |
| 1.5 Ingresos complementarios                           | 0                 | 0                 | 0                 |
| 1.6 Otros  | 381,654           | 198,512           | 484,909           |
| <b>2 EGRESOS</b>                                       | <b>40,885,411</b> | <b>48,574,027</b> | <b>41,915,974</b> |
| <b>2.1 Com pra de Bienes</b>                           | <b>7,305,592</b>  | <b>6,642,388</b>  | <b>2,641,596</b>  |
| 2.1.1 Insumos y Suministros                            | 6,882,579         | 6,073,388         | 2,186,904         |
| 2.1.2 Combustibles y Lubricantes                       | 175,922           | 239,000           | 206,367           |
| 2.1.3 Otros  | 247,091           | 330,000           | 248,325           |
| <b>2.2 Gastos de Personal (GIP)</b>                    | <b>24,032,483</b> | <b>30,280,351</b> | <b>29,938,002</b> |
| <b>2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)</b>                  | <b>18,186,146</b> | <b>20,629,955</b> | <b>19,286,054</b> |
| 2.2.1.1 Básica (GIP)                                   | 12,422,640        | 14,386,556        | 13,299,776        |
| 2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)                           | 168,192           | 210,664           | 182,360           |
| 2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)                          | 2,356,366         | 2,566,500         | 2,519,534         |
| 2.2.1.4 Asignaciones (GIP)                             | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.2.1.5 Horas Extras (GIP)                             | 101,370           | 168,500           | 207,626           |
| 2.2.1.6 Otros (GIP)                                    | 3,137,578         | 3,297,735         | 3,076,758         |
| 2.2.2 Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)        | 1,436,593         | 1,673,063         | 1,510,834         |
| 2.2.3 Seguridad y Previsión Social (GIP)               | 1,601,460         | 1,695,138         | 1,729,876         |
| 2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)                      | 53,500            | 71,300            | 50,600            |
| 2.2.5 Capacitación (GIP)                               | 157,395           | 340,000           | 329,318           |
| 2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)                   | 39,930            | 55,000            | 54,055            |
| <b>2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)</b>            | <b>2,557,459</b>  | <b>5,815,895</b>  | <b>6,977,265</b>  |
| 2.2.7.1 Refrigerio (GIP)                               | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.2.7.2 Uniformes (GIP)                                | 285,201           | 360,000           | 280,506           |
| 2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)                        | 537,329           | 703,013           | 691,901           |
| 2.2.7.4 Seguro Complementario de Alto Riesgo (GIP)     | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.2.7.5 Pago de Indem. por Cese de Relac. Lab. (GIP)   | 582,969           | 212,488           | 358,823           |
| 2.2.7.6 Incentivos por Retiro Voluntario (GIP)         | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.2.7.7 Celebraciones (GIP)                            | 79,567            | 120,000           | 88,611            |
| 2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)                   | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.2.7.9 Participación de trabajadores (GIP)            | 0                 | 2,535,107         | 3,436,888         |
| 2.2.7.10 Otros (GIP)                                   | 1,072,393         | 1,885,287         | 2,120,536         |
| <b>2.3 Servicios Prestados por Terceros</b>            | <b>8,220,148</b>  | <b>9,749,333</b>  | <b>7,767,409</b>  |
| 2.3.1 Transporte y Almacenamiento                      | 2,351,549         | 2,453,748         | 2,412,754         |
| 2.3.2 Tarifas de Servicios Públicos                    | 907,428           | 965,052           | 868,622           |
| <b>2.3.3 Honorarios Profesionales (GIP)</b>            | <b>1,766,204</b>  | <b>2,135,508</b>  | <b>1,674,446</b>  |
| 2.3.3.1 Auditorias (GIP)                               | 77,945            | 150,000           | 73,500            |
| 2.3.3.2 Consultorias (GIP)                             | 48,786            | 180,000           | 184,432           |
| 2.3.3.3 Asesorías (GIP)                                | 158,309           | 349,205           | 348,325           |
| 2.3.3.4 Otros Servicios No Personales (GIP)            | 1,481,164         | 1,456,303         | 1,068,189         |
| 2.3.4 Mantenimiento y Reparación                       | 1,061,244         | 1,594,260         | 984,734           |
| 2.3.5 Alquileres                                       | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>2.3.6 Serv. de Vigilancia, Guardia y Limp.(GIP)</b> | <b>1,251,799</b>  | <b>1,379,836</b>  | <b>1,313,091</b>  |
| 2.3.6.1 Vigilancia (GIP)                               | 825,984           | 914,836           | 861,058           |
| 2.3.6.2 Guardia (GIP)                                  | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.3.6.3 Limpieza (GIP)                                 | 425,815           | 465,000           | 452,033           |
| 2.3.7 Publicidad y Publicaciones                       | 159,791           | 275,450           | 29,373            |
| <b>2.3.8 Otros</b>                                     | <b>722,133</b>    | <b>945,479</b>    | <b>484,389</b>    |
| 2.3.8.1 Servicio de Mensajería y Correspondencia (GIP) | 43,197            | 46,710            | 45,064            |
| 2.3.8.2 Prov. de Personal por Coop. y Servicios (GIP)  | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.3.8.3 Otros Relacionados a GIP (GIP)                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.3.8.4 Otros No Relacionados a GIP                    | 678,936           | 898,769           | 439,325           |
| <b>2.4 Tributos</b>                                    | <b>217,545</b>    | <b>318,097</b>    | <b>188,477</b>    |
| 2.4.2 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF   | 8,844             | 30,000            | 8,074             |
| 2.4.3 Otros impuestos y contribuciones                 | 208,701           | 288,097           | 180,403           |
| <b>2.5 Gastos Diversos de Gestión</b>                  | <b>967,441</b>    | <b>1,448,157</b>  | <b>1,302,550</b>  |
| 2.5.1 Seguros  | 198,234           | 438,500           | 421,037           |
| 2.5.2 Viáticos (GIP)                                   | 120,246           | 192,000           | 143,324           |
| 2.5.3 Gastos de Representación                         | 8,922             | 13,200            | 9,332             |
| <b>2.5.4 Otros</b>                                     | <b>640,039</b>    | <b>804,457</b>    | <b>728,857</b>    |
| 2.5.4.1 Otros Relacionados a GIP (GIP)                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 2.5.4.2 Otros No Relacionados a GIP                    | 640,039           | 804,457           | 728,857           |
| <b>2.6 Gastos Financieros</b>                          | <b>142,202</b>    | <b>135,701</b>    | <b>77,940</b>     |
| 2.7 Otros  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>RESULTADO DE OPERACION</b>                          | <b>35,766,201</b> | <b>28,250,508</b> | <b>35,507,629</b> |
| <b>3 GASTOS DE CAPITAL</b>                             | <b>1,745,618</b>  | <b>2,592,000</b>  | <b>2,477,091</b>  |
| 3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK                   | 1,745,618         | 2,592,000         | 2,477,091         |
| 3.1.1 Proyecto de Inversión                            | 0                 | 0                 | 0                 |
| 3.1.2 Gastos de Capital No Ligados a Proyectos         | 1,745,618         | 2,592,000         | 2,477,091         |
| 3.2 Inversión Financiera                               | 0                 | 0                 | 0                 |
| 3.3 Otros  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>4 INGRESOS DE CAPITAL</b>                           | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| 4.1 Aportes de Capital                                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 4.2 Ventas de Activo Fijo                              | 0                 | 0                 | 0                 |
| 4.3 Otros  | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>5 TRANSFERENCIAS NETAS</b>                          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| 5.1 Ingresos por Transferencias                        | 0                 | 0                 | 0                 |
| 5.2 Egresos por Transferencias                         | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>RESULTADO ECONOMICO</b>                             | <b>34,020,583</b> | <b>25,658,508</b> | <b>33,030,538</b> |
| <b>6 FINANCIAMIENTO NETO</b>                           | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>6.1 Financiam iento Externo Neto</b>                | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>6.1.1 Financiam iento Largo Plazo</b>               | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| 6.1.1.1 Desembolsos                                    | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>6.1.1.2 Servicios de Deuda</b>                      | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| 6.1.1.2.1 Amortización                                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 6.1.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>6.1.2 Financiam iento Corto plazo</b>               | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| 6.1.2.1 Desembolsos                                    | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>6.1.2.2 Servicio de la Deuda</b>                    | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| 6.1.2.2.1 Amortización                                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 6.1.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>6.2 Financiam iento Interno Neto</b>                | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>6.2.1 Financiam iento Largo Plazo</b>               | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| 6.2.1.1 Desembolsos                                    | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>6.2.1.2 Servicio de la Deuda</b>                    | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| 6.2.1.2.1 Amortización                                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 6.2.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>6.2.2 Financiam iento Corto Plazo</b>               | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| 6.2.2.1 Desembolsos                                    | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>6.2.2.2 Servicio de la Deuda</b>                    | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| 6.2.2.2.1 Amortización                                 | 0                 | 0                 | 0                 |
| 6.2.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda           | 0                 | 0                 | 0                 |
| <b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>              | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          |
| <b>SALDO FINAL</b>                                     | <b>34,020,583</b> | <b>25,658,508</b> | <b>33,030,538</b> |
| <b>GIP-TOTAL</b>                                       | <b>27,213,929</b> | <b>34,034,405</b> | <b>33,113,927</b> |
| <b>Im puesto a la Renta</b>                            | <b>8,793,724</b>  | <b>8,064,503</b>  | <b>8,854,180</b>  |

---

Empresa Peruana de Servicios Editoriales  
S.A. Evaluación Financiera y Presupuestaria  
– Año 2014

---

### La Empresa

Empresa pública de derecho privado de la Corporación FONAFE creada en el año de 1974. Tiene participación accionaria de FONAFE de 100%.

Tiene como actividad principal la impresión, edición y distribución del Diario Oficial El Peruano (DOP) y como actividades complementarias, la difusión de noticias en el Perú y el extranjero y la prestación de servicios gráficos.

Su **objeto** es ser un medio de comunicación social, dedicado a toda clase de actividades relativas a la difusión oportuna de la información legal y oficial, al procesamiento y difusión de las noticias y aquellas actividades productivas, comercializadoras y de servicios, vinculadas a la educación, la cultura, las noticias y la publicidad, buscando que los servicios que presta sean de acceso a la población y desarrollando tales actividades en condiciones de eficiencia, productividad y competitividad.

Su **misión** es difundir y publicar información legal, oficial del Estado y noticias de la realidad nacional e internacional, de manera plural, objetiva, oportuna y confiable.

Su **visión** es ser la empresa de comunicación oficial del Estado, modelo de gestión comprometido con la excelencia.

En el año 2014, la empresa no está listando en la BVL

### Entorno Macroeconómico

La economía peruana en el año 2014, mostró una caída respecto a las previsiones realizadas a inicios del año, explicado principalmente por un bajo crecimiento de la inversión pública, el decrecimiento del sector minero e hidrocarburos, pesquero, la coyuntura internacional desfavorable y el menor crecimiento económico de China, el principal comprador de commodities y minerales.

El **producto bruto interno - PBI** del año 2014, registró un crecimiento 2.35%, inferior en 2.65 puntos porcentuales respecto al crecimiento registrado al mismo periodo del año anterior (5.02%), debido principalmente a la reducción de la actividad pesquera asociado a la menor captura de anchoveta, las menores

exportaciones de metales y a dificultades para acelerar las inversiones públicas. La actividad minera se redujo en el transcurso del año por la menor producción de oro, zinc y cobre.

La **tasa de inflación acumulada** de los últimos 12 meses alcanzó el 3.22%, situándose por encima del rango meta del Banco Central de Reserva previsto, entre 1% y 3%, y mayor a la registrada en el año 2013 (2.86%), producto del comportamiento a la alza de los

precios en los alimentos, servicios educativos y tarifas eléctricas.

El **tipo de cambio bancario** (*compra-venta*) promedio del año 2014 se situó en S/. 2.962 por dólar americano, reflejando una depreciación del nuevo sol de 6.32% respecto al Año 2013 (S/. 2.786).

La **tasa de interés interbancaria promedio** del año 2014 se ubicó en 3.8%, inferior en 7.5% respecto al Año 2013 (4.11%). Por su parte, la tasa interbancaria en moneda extranjera se ubicó en 0.16%, inferior en 0.01 puntos porcentuales respecto al año anterior (0.15%).

Las **reservas internacionales netas (RIN)** en el año 2014 alcanzaron los US\$ 62,308 MM, inferior en US\$ 3,355 MM a lo registrado al año 2013 (US\$ 65,663 MM).

La **cotización promedio del petróleo WTI** alcanzó los US\$ 58.58 por barril, menor en 36.2% respecto al año 2013 (US\$ 91.94).

El **riesgo país** promedio en el año 2014, medido por el spread del EMBIG Perú, fue de 183 pb., 4 pb menos de lo registrado en el año 2013 (179 pb.).

## **El Mercado**

Si bien el mercado de los medios de comunicación es altamente competitivo, el DOP se desarrolla en un mercado estable y cautivo pues tiene la exclusividad para la publicación de las Normas Legales y Boletín Oficial.

Cabe señalar que en los últimos años el tiraje del DOP ha disminuido por la eliminación de la obligatoriedad de publicar en el DOP y la masificación del uso de la página web.

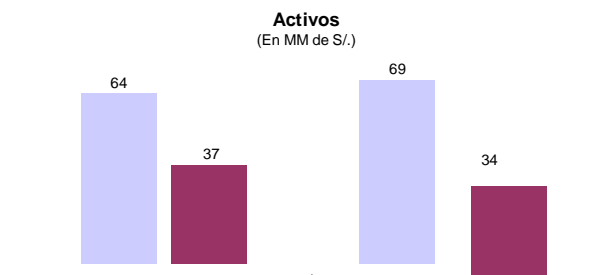
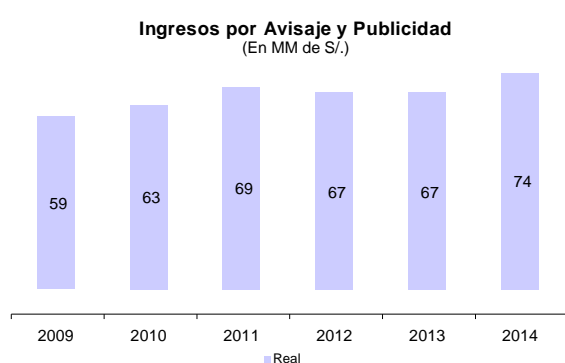
## **Operaciones**

La empresa tiene dos unidades de negocio: La Dirección de Medios, compuesta por el DOP y la Agencia de Noticias Andina (ANDINA), y los Servicios Editoriales y Gráficos (SEGRAF), impresión de revistas, libros, volantes, formularios, entre otros. El 99% de sus ingresos provino del DOP.

Editora Perú a nivel nacional cuenta con 14 compradores mayoristas y 80 agentes distribuidores (27 en provincias y 53 en Lima). El 54% de las ventas fue vía consignación y el 46% vía suscripción.

Los clientes del DOP son clasificados en anunciantes (avisaje legal y comercial),

suscriptores y lectores. Los ingresos provienen principalmente de la captación de avisaje legal, siendo sus principales clientes las entidades del Estado.



### Evaluación Financiera

Respecto al año 2013, los **activos** (S/. 102.6 MM) aumentaron en 2%, debido a los mayores ingresos por ventas de periódicos y avisaje.

### Logros

- Se logró una reducción de costos ya que se migró del transporte aéreo al transporte terrestre.
- Mejora del servicio de transporte de personal, lográndose incrementar la capacidad de atención de unidades y choferes, así como una reducción del costo relacionado a la mano de obra.
- Andina se consolida como protagonista de la información nacional e internacional al brindar noticias de manera rápida, objetiva y veraz, dicho crecimiento se ve reflejado en el monitoreo de los visitantes a dicho portal.

### Hechos Relevantes

- Mediante AD N° 009-2013/015-FONAFE se aprobó el Presupuesto Consolidado de las Empresas bajo el ámbito del FONAFE y de ESSALUD para el año 2014.
- Mediante DS N° 334-2013-EF, se dictaron medidas de austeridad en el gasto público y de ingresos del personal aplicables al año 2014 para las empresas y entidades bajo el ámbito de FONAFE; y, de Essalud.
- Se migró de servidor ERP a IBM con 8 procesadores y unidades de almacenamiento.
- Se implementó la solución de WoodWing que automatiza el flujo editorial en reemplazo del Sistema de Información Periodístico.
- Se firmó el convenio de Cooperación Internacional para el uso del Centro de Servicios Compartido del TIC, para unificarse con otras empresas de la Corporación Fonafe.

### El Plan Operativo

El plan operativo del año 2014 alineado al plan estratégico de la empresa alcanzó un cumplimiento del 99.6%, siendo el siguiente indicador el de menor cumplimiento:

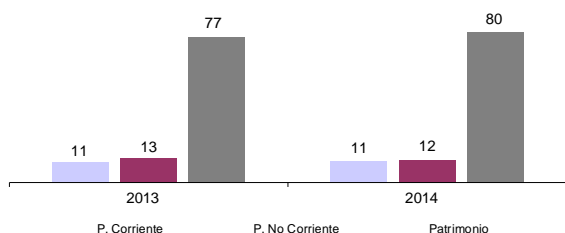
Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia (95%), debido a la consideración de indicadores que no son aplicables para dicha evaluación.

2013 Corriente 2014 No Corriente

Los **pasivos** (S/. 22.9 MM) disminuyeron en 4%, por adopción de las NIIF.

El **patrimonio** (S/. 79.7 MM) aumentó en 4%, debido a la mayor utilidad en este período derivado de las mayores ventas.

**Estructura de Financiamiento**  
(En MM de S/.)



Los **ingresos de actividades ordinarias** (S/. 80.4 MM) aumentaron en 7%, debido a los mayores ingresos por avisaje y publicidad como avisos de curso legal, comerciales, páginas Web-banners y servicios gráficos.

El **costo de ventas** (S/. 26.5 MM) aumentó en 7%, explicado por la incorporación de la participación de utilidades en los gastos de personal que en el presente ejercicio fue mayor que el año anterior.

La **utilidad del ejercicio** (S/. 22.7 MM) aumentó en 15%, debido a las mayores ventas en los servicios de avisaje y publicidad.

**Utilidad Neta**  
(En MM de S/.)



La evolución de los ratios financieros se muestra en el siguiente cuadro:

**Ratios Financieros**

|           | 2013 | 2014 | Var. |
|-----------|------|------|------|
| Liquidez  | 5.92 | 6.13 | ↑    |
| Solvencia | 0.31 | 0.29 | ↓    |

El **saldo final de caja** (S/. 58.1 MM) se ejecutó en 114%, debido a las mayores ventas de avisaje.

## Evaluación Presupuestaria

Los **ingresos operativos** (S/. 82.7 MM) se ejecutaron en 106% respecto a su meta, explicado por mayor venta de servicios en avisaje y publicidad.

En relación al año 2013, aumentaron en 7%, debido principalmente a mayores ventas de avisos de curso legal.

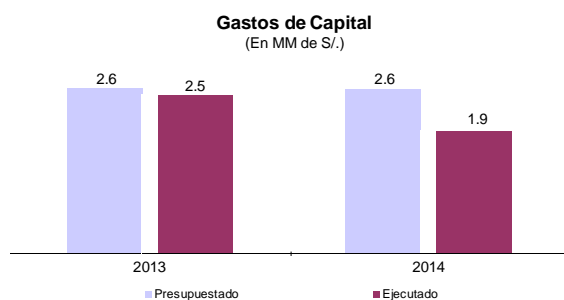
En comparación al IV Trimestre 2014, disminuyeron en S/. 31,243 derivado de los ajustes de los ingresos financieros.

Los **egresos operativos** (S/. 45.9 MM) se ejecutaron en 91% explicado por la menor adquisición de papel periódico y menores gastos en transporte producto del cambio aéreo al terrestre para la distribución del DOP.

En relación al año 2013, aumentaron en 10% debido al incremento de compra de bienes para atender requerimientos de producción.

En comparación al IV Trimestre 2014, se incrementaron en S/. 428,564 por los ajustes diversos de información a los resultados preliminares de ingresos y egresos en la participación de trabajadores.

Los **gastos de capital** (S/. 1.9 MM) se ejecutaron en 74% de su meta, debido a que se encuentra pendiente de ejecución el pago del software y una suspensión de compra del grupo electrógeno.



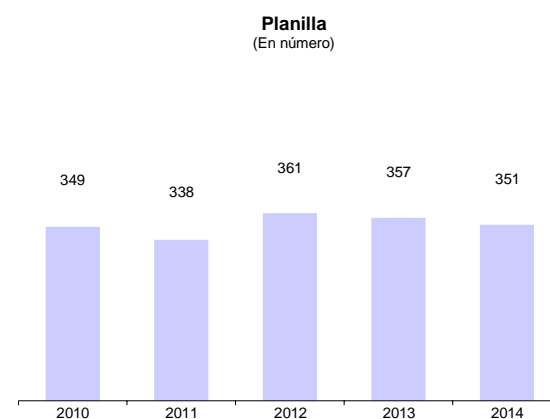
El **resultado económico** (S/. 34.9 MM) se ejecutó en S/. 9.9 MM por encima de su marco, debido al mejor resultado operativo producto de menores gastos en el cambio del transporte de distribución.

El **gasto integrado de personal – GIP** (S/. 35.7 MM) se ejecutó al 97% de su meta, debido a que no se han realizado las contrataciones previstas.

La población laboral de la empresa alcanzó a 403, menor en 2.7% registrado el año anterior.



Finalmente, respecto al año 2013 el número de personal en planilla fue menor en 6.



## Anexos Información Operativa

| RUBROS                                   | UNIDAD DE MEDIDA | EJECUCIÓN 2013 | MARCO 2014 | EJECUCIÓN 2014 |
|--|------------------|----------------|------------|----------------|
| VENTAS                                   |                  |                |            |                |
| VENTA DE PERIODICOS                      | Ejemplares       | 4,090,684      | 3,359,944  | 3,443,378      |
| Suscripción                              | Ejemplares       | 2,455,946      | 1,684,144  | 1,601,089      |
| Consignación                             | Ejemplares       | 1,634,738      | 1,675,800  | 1,842,289      |
| VENTA DE AVISAJE                         | Nuevos Soles     | 67,302,487     | 68,042,338 | 73,913,175     |
| PRODUCCION DE PERIODICOS                 | Ejemplares       | 4,214,476      | 3,509,125  | 3,574,036      |
| COMPRAS DE INSUMOS                       |                  | 42,485         | 47,802     | 43,002         |
| Compra de papel periódico                | Toneladas        | 1,134          | 1,332      | 982            |
| Compra de planchas                       | Pieza            | 21,000         | 30,420     | 26,000         |
| Compra de tintas offset                  | Kilogramos       | 20,351         | 16,050     | 16,020         |
| <b>PERSONAL</b>                          |                  |                |            |                |
| Planilla                                 | Número           | 357            | 362        | 351            |
| Gerente General                          | Número           | 1              | 1          | 1              |
| Gerentes                                 | Número           | 6              | 8          | 5              |
| Ejecutivos                               | Número           | 15             | 18         | 15             |
| Profesionales                            | Número           | 105            | 108        | 104            |
| Técnicos                                 | Número           | 75             | 77         | 79             |
| Administrativos                          | Número           | 155            | 150        | 147            |
| Locación de Servicios                    | Número           | 8              | 10         | 3              |
| Servicios de Terceros                    | Número           | 49             | 49         | 49             |
| Personal de Services                     | Número           | 49             | 49         | 49             |
| Pensionistas                             | Número           | 2              | 3          | 2              |
| Regimen 20530                            | Número           | 2              | 3          | 2              |
| Practicantes ( Incluye Serum, Sesigras ) | Número           | 41             | 50         | 39             |
| TOTAL                                    | Número           | 457            | 474        | 444            |

## Plan Operativo

| PRINCIPALES INDICADORES   | UNIDAD DE MEDIDA              | MARCO 2014 | EJECUCIÓN 2014 | NIVEL DE CUMPLIMIENTO |
|---|-------------------------------|------------|----------------|-----------------------|
| Rentabilidad patrimonial - ROE  | Porcentaje                    | 25.00      | 29.54          | 100.0%                |
| Margen operativo  | Porcentaje                    | 34.00      | 36.97          | 100.0%                |
| Rotación de activos   | Porcentaje                    | 75.00      | 78.37          | 100.0%                |
| Margen de ventas  | Porcentaje                    | 25.00      | 28.25          | 100.0%                |
| Incremento de los ingresos  | Porcentaje                    | 1.50       | 6.59           | 100.0%                |
| Estudios de mercado realizados  | Número                        | 2.00       | 2.00           | 100.0%                |
| Gastos de Ventas y Distribución respecto a ingresos de Actividades Ordinarias | Porcentaje                    | 12.16      | 10.50          | 100.0%                |
| Visitantes a página w eb de Agencia Andina                                    | Visitantes promedio mensuales | 700,000    | 961,122        | 100.0%                |
| Productos/Servicios nuevos generados  | Número                        | 4.00       | 5.00           | 100.0%                |
| Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia                        | Porcentaje                    | 100.00     | 95.07          | 95.1%                 |
| Automatización de procedimientos  | Número                        | 1.00       | 1.00           | 100.0%                |
| Tasa de especialización de recursos humanos                                   | Porcentaje                    | 92.00      | 100.00         | 100.0%                |
| <b>TOTAL CUMPLIMIENTO</b>   |                               |            |                | <b>99.6%</b>          |

## Inversiones FBK Nuevos Soles

| PROGRAMA DE INVERSIONES            | MARCO AL 2014    | EJECUCIÓN AL 2014 | NIVEL EJECUCIÓN | DIFERENCIA      | PART %      |
|------------------------------------|------------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------------|
| SOFTWARE                           | 1,082,030        | 755,175           | 70%             | -326,855        | 40%         |
| EQUIPOS DIVERSOS                   | 353,230          | 422,988           | 120%            | 69,758          | 22%         |
| EQUIPOS INFORMÁTICOS               | 345,793          | 362,525           | 105%            | 16,732          | 19%         |
| MAQUINARIA Y EQUIPOS DE PRODUCCIÓN | 549,313          | 159,313           | 29%             | -390,000        | 8%          |
| OTROS                              | 248,143          | 202,407           | 82%             | -45,736         | 11%         |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>2,578,509</b> | <b>1,902,408</b>  | <b>74%</b>      | <b>-676,101</b> | <b>100%</b> |



## Estado de Situación Financiera Nuevos Soles

| RUBRO   | EJECUCIÓN<br>2013  | MARCO<br>2014     | EJECUCIÓN<br>2014  | VAR %        |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| <b>ACTIVO</b>                                   |                    |                   |                    |              |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                         |                    |                   |                    |              |
| Efectivo y Equivalentes al Efectivo             | 9,193,591          | 15,345,549        | 38,065,182         | 314.0        |
| Inversiones Financieras                         | 41,000,000         | 35,806,279        | 20,000,000         | -51.2        |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)           | 8,944,905          | 7,161,255         | 6,275,760          | -29.8        |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto)                 | 1,318,085          | 1,278,795         | 1,677,107          | 27.2         |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 29,198             | 38,601            | 24,544             | -16.2        |
| Inventarios                                     | 2,601,361          | 2,046,073         | 1,688,357          | -35.1        |
| Activos Biológicos                              | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta  | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Activos por Impuestos a las Ganancias           | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Gastos Pagados por Anticipado                   | 698,827            | 1,023,036         | 1,022,608          | 46.3         |
| Otros Activos                                   | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                   | <b>63,785,967</b>  | <b>62,699,588</b> | <b>68,753,468</b>  | <b>7.8</b>   |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                      |                    |                   |                    |              |
| Cuentas por Cobrar Comerciales                  | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Otras Cuentas por Cobrar                        | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Activos Biológicos                              | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Inversiones Mobiliarias (Neto)                  | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Propiedad de Inversión                          | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Propiedades, Planta y Equipo (Neto)             | 34,162,325         | 32,104,876        | 31,161,852         | -8.8         |
| Activos Intangibles (Neto)                      | 2,781,171          | 2,896,471         | 2,687,564          | -3.4         |
| Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Otros Activos                                   | 55                 | 54                | 54                 | -1.8         |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>36,943,551</b>  | <b>35,001,401</b> | <b>33,849,450</b>  | <b>-8.4</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                             | <b>100,729,518</b> | <b>97,700,989</b> | <b>102,602,918</b> | <b>1.9</b>   |
| Cuentas de Orden                                | 2,876,161          | 1,395,442         | 4,546,303          | 58.1         |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                      |                    |                   |                    |              |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                         |                    |                   |                    |              |
| Sobregiros Bancarios                            | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Obligaciones Financieras                        | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Cuentas por Pagar Comerciales                   | 1,805,646          | 1,190,633         | 1,200,408          | -33.5        |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 3,772,698          | 3,799,366         | 4,449,009          | 17.9         |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 3,080              | 2,403             | 116,081            | 3,668.9      |
| Provisiones                                     | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Pasivos Mantenidos para la Venta                | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Pasivos por Impuestos a las Ganancias           | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Beneficios a los Empleados                      | 5,189,156          | 4,691,736         | 5,451,835          | 5.1          |
| Otros Pasivos                                   | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                   | <b>10,770,580</b>  | <b>9,684,137</b>  | <b>11,217,333</b>  | <b>4.1</b>   |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                      |                    |                   |                    |              |
| Obligaciones Financieras                        | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Cuentas Pagar Comerciales                       | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Otras Cuentas por pagar                         | 4,849,601          | 5,228,573         | 5,228,573          | 7.8          |
| Cuentas por pagar a Entidades Relacionadas      | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Pasivo por impuesto a las Ganancias Diferidos   | 6,095,212          | 6,048,595         | 4,493,573          | -26.3        |
| Provisiones                                     | 1,718,876          | 1,580,184         | 1,638,998          | -4.6         |
| Beneficios a los Empleados                      | 398,842            | 286,678           | 319,073            | -20.0        |
| Otros Pasivos                                   | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Ingresos Diferidos (Neto)                       | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>13,062,531</b>  | <b>13,144,030</b> | <b>11,680,217</b>  | <b>-10.6</b> |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                             | <b>23,833,111</b>  | <b>22,828,167</b> | <b>22,897,550</b>  | <b>-3.9</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                               |                    |                   |                    |              |
| Capital   | 21,518,989         | 21,518,989        | 21,518,989         | 0.0          |
| Acciones de Inversión                           | 420,105            | 420,105           | 420,105            | 0.0          |
| Capital Adicional                               | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Resultados no Realizados                        | 6,449,868          | 6,449,868         | 6,449,868          | 0.0          |
| Reservas Legales                                | 4,303,798          | 4,303,798         | 4,303,798          | 0.0          |
| Otras Reservas                                  | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| Resultados Acumulados                           | 44,203,648         | 42,180,062        | 47,012,608         | 6.4          |
| Otras Reservas de Patrimonio                    | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0          |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                         | <b>76,896,407</b>  | <b>74,872,822</b> | <b>79,705,368</b>  | <b>3.7</b>   |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                | <b>100,729,518</b> | <b>97,700,989</b> | <b>102,602,918</b> | <b>1.9</b>   |
| Cuentas de Orden                                | 2,876,161          | 1,395,442         | 4,546,303          | 58.1         |

## Flujo de Caja Nuevos Soles

| RUBRO   | EJECUCIÓN<br>2013 | MARCO<br>2014     | EJECUCIÓN<br>2014 | NIVEL<br>EJEC. % |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|------------------|
| <b>INGRESOS DE OPERACION</b>                        | <b>85,282,112</b> | <b>94,773,506</b> | <b>97,489,893</b> | <b>102.9</b>     |
| Venta de Bienes y Servicios                         | 71,002,414        | 78,470,661        | 80,730,710        | 102.9            |
| Ingresos Financieros                                | 941,411           | 1,891,397         | 1,715,149         | 90.7             |
| Ingresos por Participación o Dividendos             | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Donaciones  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Ingresos Complementarios                            | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Retenciones de Tributos                             | 13,281,852        | 14,391,066        | 15,012,121        | 104.3            |
| Otros   | 36,435            | 20,382            | 31,913            | 156.6            |
| <b>EGRESOS DE OPERACION</b>                         | <b>61,548,586</b> | <b>68,525,127</b> | <b>65,535,194</b> | <b>95.6</b>      |
| Compra de Bienes                                    | 2,586,236         | 6,811,551         | 4,023,234         | 59.1             |
| Gastos de personal                                  | 20,137,416        | 20,909,075        | 21,623,954        | 103.4            |
| Servicios prestados por terceros                    | 8,232,889         | 9,894,543         | 9,556,156         | 96.6             |
| Tributos  | 27,538,137        | 28,568,411        | 27,881,464        | 97.6             |
| Por Cuenta Propia                                   | 24,894,410        | 25,873,051        | 24,789,356        | 95.6             |
| Por Cuenta de Terceros                              | 2,643,727         | 2,895,360         | 3,112,108         | 107.5            |
| Gastos diversos de Gestión                          | 3,016,861         | 2,341,500         | 2,450,339         | 104.6            |
| Gastos Financieros                                  | 37,047            | 47                | 47                | 100.0            |
| Otros   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>                              | <b>23,733,526</b> | <b>26,248,379</b> | <b>31,954,699</b> | <b>121.7</b>     |
| <b>INGRESOS DE CAPITAL</b>                          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>       |
| Proyecto de Inversión                               | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Aportes de Capital                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Ventas de Activo Fijo                               | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Otros   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| <b>GASTOS DE CAPITAL</b>                            | <b>2,816,382</b>  | <b>3,038,809</b>  | <b>1,829,060</b>  | <b>60.2</b>      |
| <b>Presupuesto de Inversiones - FBK</b>             | <b>2,816,382</b>  | <b>3,038,809</b>  | <b>1,829,060</b>  | <b>60.2</b>      |
| Egresos por Transferencias                          | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Gastos de capital no ligados a proyectos            | 2,816,382         | 3,038,809         | 1,829,060         | 60.2             |
| Inversión Financiera                                | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Otros   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| <b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>                         | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>       |
| Ingresos por Transferencias                         | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Egresos por Transferencias                          | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| <b>FLUJO ECONOMICO</b>                              | <b>20,897,144</b> | <b>23,209,570</b> | <b>30,125,639</b> | <b>129.8</b>     |
| <b>FINANCIAMIENTO NETO</b>                          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>       |
| <b>Financiamiento Externo Neto</b>                  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>       |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>       |
| Desembolsos   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Servicios de Deuda                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Amortización  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Intereses y Comisiones de la Deuda                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>       |
| Desembolsos   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Servicios de Deuda                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Amortización  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Intereses y Comisiones de la Deuda                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| <b>Financiamiento Interno Neto</b>                  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>       |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>       |
| Desembolsos   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Servicios de Deuda                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Amortización  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Intereses y Comisiones de la Deuda                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>       |
| Desembolsos   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Servicios de Deuda                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Amortización  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| Intereses y Comisiones de la Deuda                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| <b>PARTICIPACION DE TRABAJADORES D. LEG. N° 892</b> | <b>2,990,405</b>  | <b>2,839,310</b>  | <b>2,842,025</b>  | <b>100.1</b>     |
| <b>DESAPORTE DE CAPITAL EN EFECTIVO</b>             | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>       |
| <b>PAGO DE DIVIDENDOS</b>                           | <b>19,954,290</b> | <b>19,412,023</b> | <b>19,412,023</b> | <b>100.0</b>     |
| Pago de Dividendos de Ejercicios Anteriores         | 19,954,290        | 19,412,023        | 19,412,023        | 100.0            |
| Adelanto de Dividendos del Ejercicio                | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0              |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>                           | <b>-2,047,551</b> | <b>958,237</b>    | <b>7,871,591</b>  | <b>821.5</b>     |
| <b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>                        | <b>52,241,142</b> | <b>50,193,591</b> | <b>50,193,591</b> | <b>100.0</b>     |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>                          | <b>50,193,591</b> | <b>51,151,828</b> | <b>58,065,182</b> | <b>113.5</b>     |

## Estado de Resultados Integrales Nuevos Soles

| RUBRO  | EJECUCIÓN<br>2013 | MARCO<br>2014     | EJECUCIÓN<br>2014 | VAR %       |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>                              |                   |                   |                   |             |
| Ventas Netas de Bienes   | 8,083,322         | 5,279,399         | 6,425,399         | -20.5       |
| Prestación de Servicios  | 67,355,652        | 71,144,328        | 73,983,912        | 9.8         |
| <b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>                     | <b>75,438,974</b> | <b>76,423,727</b> | <b>80,409,311</b> | <b>6.6</b>  |
| <b>GANANCIAS (PERDIDA) BRUTA</b>                                       | <b>24,824,557</b> | <b>24,369,589</b> | <b>26,520,674</b> | <b>6.8</b>  |
| Gastos de Ventas y Distribución  | 56,614,417        | 52,054,138        | 53,888,637        | -6.5        |
| Gastos de Administración   | 9,176,973         | 9,203,429         | 8,441,281         | -8.0        |
| Ganancia (Pérdida) de la baja de Activos Financieros medidos al Costo  | 14,698,957        | 19,161,283        | 16,381,291        | 11.4        |
| Otros Ingresos Operativos  | 484,908           | 208,824           | 665,132           | 37.2        |
| Otros Gastos Operativos  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0         |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA</b>                                    | <b>27,223,395</b> | <b>23,898,251</b> | <b>29,731,207</b> | <b>9.2</b>  |
| Ingresos Financieros   | 1,453,132         | 1,542,871         | 1,507,157         | 9.9         |
| Diferencia de cambio (Ganancias)                                       | 46,588            | 38,400            | 56,918            | 22.2        |
| Gastos Financieros   | 0                 | 0                 | 59,890            | 0.0         |
| Diferencia de Cambio (Pérdidas)  | 77,940            | 30,536            | 79,820            | 2.4         |
| Participación de los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjunto | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0         |
| Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0         |
| <b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>                    | <b>28,645,175</b> | <b>25,448,986</b> | <b>31,245,572</b> | <b>9.1</b>  |
| Gasto por impuesto a las Ganancias                                     | 8,854,180         | 7,645,168         | 8,529,293         | -3.7        |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>              | <b>19,790,995</b> | <b>17,803,818</b> | <b>22,716,279</b> | <b>14.8</b> |
| Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Oper | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0         |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>                           | <b>19,790,995</b> | <b>17,803,818</b> | <b>22,716,279</b> | <b>14.8</b> |

## Presupuesto de Ingresos y Egresos Nuevos Soles

| RUBRO   | EJECUCIÓN 2013    | MARCO 2014        | EJECUCIÓN 2014    | NIVEL EJEC % |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| <b>1 INGRESOS</b>   | <b>77,423,603</b> | <b>78,213,822</b> | <b>82,728,508</b> | <b>105.8</b> |
| 1.1 Venta de Bienes                                       | 6,251,584         | 5,279,399         | 5,162,162         | 97.8         |
| 1.2 Venta de Servicios                                    | 69,187,390        | 71,144,328        | 75,247,139        | 105.8        |
| 1.3 Ingresos Financieros                                  | 1,499,720         | 1,581,271         | 1,654,075         | 104.6        |
| 1.4 Ingresos por Participación o Dividendos               | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 1.5 Ingresos complementarios                              | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 1.6 Otros   | 484,909           | 208,824           | 665,132           | 318.5        |
| <b>2 EGRESOS</b>  | <b>41,915,974</b> | <b>50,655,763</b> | <b>45,898,717</b> | <b>90.6</b>  |
| <b>2.1 Compra de Bienes</b>                               | <b>2,641,596</b>  | <b>5,772,500</b>  | <b>3,582,847</b>  | <b>62.1</b>  |
| 2.1.1 Insumos y Suministros                               | 2,186,904         | 5,200,000         | 3,306,238         | 63.6         |
| 2.1.2 Combustibles y Lubricantes                          | 206,367           | 245,300           | 180,049           | 73.4         |
| 2.1.3 Otros   | 248,325           | 327,200           | 96,560            | 29.5         |
| <b>2.2 Gastos de Personal (GIP)</b>                       | <b>29,938,002</b> | <b>32,567,970</b> | <b>32,381,554</b> | <b>99.4</b>  |
| <b>2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)</b>                     | <b>19,286,054</b> | <b>20,283,748</b> | <b>18,947,755</b> | <b>93.4</b>  |
| 2.2.1.1 Básica (GIP)                                      | 13,299,776        | 14,202,533        | 13,169,808        | 92.7         |
| 2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)                              | 182,360           | 213,150           | 188,361           | 88.4         |
| 2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)                             | 2,519,534         | 2,616,084         | 2,492,110         | 95.3         |
| 2.2.1.4 Asignaciones (GIP)                                | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 2.2.1.5 Horas Extras (GIP)                                | 207,626           | 150,000           | 146,451           | 97.6         |
| 2.2.1.6 Otros (GIP)                                       | 3,076,758         | 3,101,981         | 2,951,025         | 95.1         |
| 2.2.2 Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)           | 1,510,834         | 1,559,807         | 1,514,343         | 97.1         |
| 2.2.3 Seguridad y Previsión Social (GIP)                  | 1,729,876         | 1,471,059         | 1,448,351         | 98.5         |
| 2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)                         | 50,600            | 93,150            | 82,800            | 88.9         |
| 2.2.5 Capacitación (GIP)                                  | 329,318           | 340,000           | 345,539           | 101.6        |
| 2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)                      | 54,055            | 0                 | 42,707            | 0.0          |
| <b>2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)</b>               | <b>6,977,265</b>  | <b>8,820,206</b>  | <b>10,000,059</b> | <b>113.4</b> |
| 2.2.7.1 Refrigerio (GIP)                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 2.2.7.2 Uniformes (GIP)                                   | 280,506           | 450,000           | 337,653           | 75.0         |
| 2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)                           | 691,901           | 1,602,520         | 1,468,901         | 91.7         |
| 2.2.7.4 Seguro Complementario de Alto Riesgo (GIP)        | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 2.2.7.5 Pago de Indem. por Cese de Relac. Lab. (GIP)      | 358,823           | 126,473           | 169,853           | 134.3        |
| 2.2.7.6 Incentivos por Retiro Voluntario (GIP)            | 0                 | 120,000           | 64,418            | 53.7         |
| 2.2.7.7 Celebraciones (GIP)                               | 88,611            | 140,000           | 140,444           | 100.3        |
| 2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)                      | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 2.2.7.9 Participación de trabajadores (GIP)               | 3,436,888         | 2,827,665         | 3,887,744         | 137.5        |
| 2.2.7.10 Otros (GIP)                                      | 2,120,536         | 3,553,548         | 3,931,046         | 110.6        |
| <b>2.3 Servicios Prestados por Terceros</b>               | <b>7,767,409</b>  | <b>10,343,035</b> | <b>7,704,767</b>  | <b>74.5</b>  |
| 2.3.1 Transporte y Almacenamiento                         | 2,412,754         | 2,550,086         | 2,044,028         | 80.2         |
| 2.3.2 Tarifas de Servicios Públicos                       | 868,622           | 1,000,848         | 887,473           | 88.7         |
| <b>2.3.3 Honorarios Profesionales (GIP)</b>               | <b>1,674,446</b>  | <b>2,307,546</b>  | <b>1,442,806</b>  | <b>62.5</b>  |
| 2.3.3.1 Auditorías (GIP)                                  | 73,500            | 150,000           | 41,370            | 27.6         |
| 2.3.3.2 Consultorías (GIP)                                | 184,432           | 490,000           | 217,558           | 44.4         |
| 2.3.3.3 Asesorías (GIP)                                   | 348,325           | 432,097           | 435,022           | 100.7        |
| 2.3.3.4 Otros Servicios No Personales (GIP)               | 1,068,189         | 1,235,449         | 748,856           | 60.6         |
| 2.3.4 Mantenimiento y Reparación                          | 984,734           | 1,457,465         | 1,177,880         | 80.8         |
| 2.3.5 Alquileres  | 0                 | 374,721           | 10,548            | 2.8          |
| <b>2.3.6 Serv. de Vigilancia, Guardiania y Limp.(GIP)</b> | <b>1,313,091</b>  | <b>1,609,728</b>  | <b>1,544,998</b>  | <b>96.0</b>  |
| 2.3.6.1 Vigilancia (GIP)                                  | 861,058           | 1,107,864         | 1,054,907         | 95.2         |
| 2.3.6.2 Guardiania (GIP)                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 2.3.6.3 Limpieza (GIP)                                    | 452,033           | 501,864           | 490,091           | 97.7         |
| 2.3.7 Publicidad y Publicaciones                          | 29,373            | 250,000           | 109,505           | 43.8         |
| <b>2.3.8 Otros</b>  | <b>484,389</b>    | <b>792,641</b>    | <b>487,529</b>    | <b>61.5</b>  |
| 2.3.8.1 Servicio de Mensajería y Correspondencia (GIP)    | 45,064            | 48,600            | 41,615            | 85.6         |
| 2.3.8.2 Prov. de Personal por Coop. y Services (GIP)      | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 2.3.8.3 Otros Relacionados a GIP (GIP)                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 2.3.8.4 Otros No Relacionados a GIP                       | 439,325           | 744,041           | 445,914           | 59.9         |
| <b>2.4 Tributos</b>                                       | <b>188,477</b>    | <b>330,816</b>    | <b>206,167</b>    | <b>62.3</b>  |
| 2.4.2 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF      | 8,074             | 31,200            | 8,601             | 27.6         |
| 2.4.3 Otros impuestos y contribuciones                    | 180,403           | 299,616           | 197,566           | 65.9         |
| <b>2.5 Gastos Diversos de Gestión</b>                     | <b>1,302,550</b>  | <b>1,610,906</b>  | <b>1,883,672</b>  | <b>116.9</b> |
| 2.5.1 Seguros   | 421,037           | 518,272           | 533,141           | 102.9        |
| 2.5.2 Viáticos (GIP)                                      | 143,324           | 199,680           | 304,951           | 152.7        |
| 2.5.3 Gastos de Representación                            | 9,332             | 10,140            | 10,986            | 108.3        |
| <b>2.5.4 Otros</b>  | <b>728,857</b>    | <b>882,814</b>    | <b>1,034,594</b>  | <b>117.2</b> |
| 2.5.4.1 Otros Relacionados a GIP (GIP)                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 2.5.4.2 Otros No Relacionados a GIP                       | 728,857           | 882,814           | 1,034,594         | 117.2        |
| <b>2.6 Gastos Financieros</b>                             | <b>77,940</b>     | <b>30,536</b>     | <b>139,710</b>    | <b>457.5</b> |
| 2.7 Otros   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>RESULTADO DE OPERACION</b>                             | <b>35,507,629</b> | <b>27,558,059</b> | <b>36,829,791</b> | <b>133.6</b> |
| <b>3 GASTOS DE CAPITAL</b>                                | <b>2,477,091</b>  | <b>2,578,509</b>  | <b>1,902,408</b>  | <b>73.8</b>  |
| <b>3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK</b>               | <b>2,477,091</b>  | <b>2,578,509</b>  | <b>1,902,408</b>  | <b>73.8</b>  |
| 3.1.1 Proyecto de Inversión                               | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 3.1.2 Gastos de Capital No Ligados a Proyectos            | 2,477,091         | 2,578,509         | 1,902,408         | 73.8         |
| 3.2 Inversión Financiera                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 3.3 Otros   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>4 INGRESOS DE CAPITAL</b>                              | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| 4.1 Aportes de Capital                                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 4.2 Ventas de Activo Fijo                                 | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 4.3 Otros   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>5 TRANSFERENCIAS NETAS</b>                             | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| 5.1 Ingresos por Transferencias                           | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 5.2 Egresos por Transferencias                            | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>RESULTADO ECONOMICO</b>                                | <b>33,030,538</b> | <b>24,979,550</b> | <b>34,927,383</b> | <b>139.8</b> |
| <b>6 FINANCIAMIENTO NETO</b>                              | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| <b>6.1 Financiamiento Externo Neto</b>                    | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| <b>6.1.1 Financiamiento Largo Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| 6.1.1.1 Desembolsos                                       | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>6.1.1.2 Servicio de Deuda</b>                          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| 6.1.1.2.1 Amortización                                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 6.1.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>6.1.2 Financiamiento Corto plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| 6.1.2.1 Desembolsos                                       | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>6.1.2.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| 6.1.2.2.1 Amortización                                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 6.1.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>6.2 Financiamiento Interno Neto</b>                    | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| <b>6.2.1 Financiamiento Largo Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| 6.2.1.1 Desembolsos                                       | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>6.2.1.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| 6.2.1.2.1 Amortización                                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 6.2.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>6.2.2 Financiamiento Corto Plazo</b>                   | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| 6.2.2.1 Desembolsos                                       | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>6.2.2.2 Servicio de la Deuda</b>                       | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| 6.2.2.2.1 Amortización                                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| 6.2.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda              | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0          |
| <b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>                 | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>   |
| <b>SALDO FINAL</b>  | <b>33,030,538</b> | <b>24,979,550</b> | <b>34,927,383</b> | <b>139.8</b> |
| <b>GIP-TOTAL</b>  | <b>33,113,927</b> | <b>36,733,524</b> | <b>35,715,924</b> | <b>97.2</b>  |
| Im puesto a la Renta                                      | 8,854,180         | 7,645,168         | 8,529,293         | 111.6        |

---

Empresa Peruana de Servicios Editoriales  
S.A. Evaluación Financiera y Presupuestaria  
– Año 2015

---

### La Empresa

Empresa pública de derecho privado de la Corporación FONAFE creada en el año de 1974. Tiene participación accionaria de FONAFE de 100%.

Tiene como actividad principal la impresión, edición y distribución del Diario Oficial El Peruano (DOP) y como actividades complementarias, la difusión de noticias en el Perú y el extranjero y la prestación de servicios gráficos.

Su **objeto** es ser un medio de comunicación social, dedicado a toda clase de actividades relativas a la difusión oportuna de la información legal y oficial, al procesamiento y difusión de las noticias y aquellas actividades productivas, comercializadoras y de servicios, vinculadas a la educación, la cultura, las noticias y la publicidad, buscando que los servicios que presta sean de acceso a la población y desarrollando tales actividades en condiciones de eficiencia, productividad y competitividad.

Su **misión** es difundir y publicar información legal, oficial del Estado y noticias de la realidad nacional e internacional, de manera plural, objetiva, oportuna y confiable.

Su **visión** es ser la empresa de comunicación oficial del Estado, modelo de gestión comprometido con la excelencia.

### Entorno Macroeconómico

La economía peruana al 2015 ha mostrado un menor dinamismo, respecto a las previsiones realizadas a inicios del año, explicado principalmente por la menor actividad de la construcción, comercio, servicios, manufactura no primaria, caída de la inversión privada y menores exportaciones tradicionales, aunado a los efectos del Fenómeno del Niño.

El **producto bruto interno - PBI** al 2015, registró un crecimiento previsto de 3.3%, superior en 0.9 puntos porcentuales respecto al crecimiento registrado el año anterior (2.4%), debido principalmente al incremento del sector pesca, producto de la mayor captura de anchoveta para consumo humano indirecto, aunado a la mayor producción del sector minería (cobre) proveniente de las principales compañías mineras peruanas.

La **tasa de interés de referencia de política monetaria** promedio al 2015 se ubicó en 3.35%, inferior en 0.44% a la registrada el año anterior (3.79%), dicho reducción responde al incentivo de impulsar el nivel del crédito bancario.

La **tasa de inflación acumulada** anual 2015 alcanzó el 4.40%, situándose por encima del rango meta del Banco Central de Reserva previsto, entre 1% y 3%, y mayor a la

registrada en el año anterior (3.22%), producto de choques temporales de oferta tales como el aumento de los precios de ciertos alimentos, agua, electricidad, gas, otros combustibles, bienes y servicios diversos.

El **tipo de cambio bancario (compra-venta)** promedio al 2015 mantuvo su tendencia al alza, situándose en S/.

3.18 por dólar americano, reflejando una depreciación del sol de 12.19% respecto al año anterior (S/. 2.84), debido al fin de la política monetaria expansiva de la Reserva Federal y a la desaceleración de la economía China.

La **tasa interbancaria en moneda nacional** promedio al 2015 se ubicó en 3.51%, inferior en 0.38 puntos porcentuales respecto al año anterior (3.88%). Por su parte, la tasa interbancaria en moneda extranjera se ubicó en 0.19%, superior en 0.04 puntos porcentuales respecto al año anterior (0.15%).

Las **reservas internacionales netas (RIN)** promedio al 2015 alcanzaron los US\$ 61,295 MM, inferior en US\$ 3,128 MM del registrado en el año anterior (US\$ 64,422 MM), debido a las intervenciones del BCRP en el mercado para reducir la volatilidad del tipo de cambio.

La **cotización promedio del petróleo WTI** del periodo 2015 alcanzó los 48.73 US\$/bl., menor en 47.7 %, respecto al año anterior (93.15 US\$/bl). Por su parte, el Cobre, la Plata, el Zinc y el Oro alcanzaron una cotización de 250 cUS\$/lb; 16 US\$/oz.tr; 88 cUS\$/lb; 1,160 US\$/oz.tr, respectivamente, lo cual representó una caída de 19.7%, 17.6%, 10.6%, 8.4%, respecto a lo registrado el año anterior.

El **riesgo país** promedio al 2015, medido por el spread del EMBIG Perú, fue de 201 pbs, 38 pbs más de lo registrado el año anterior (162 pbs), explicado por factores externos, como las expectativas sobre la recuperación de la economía mundial y el precio de los commodities; y por factores internos, la inflación cerró el 2015 por encima de su rango meta. Sin embargo, cabe señalar que Perú se ubicó dentro de los países con niveles más bajos dentro de Latinoamérica.

## **El Mercado**

Si bien el mercado de los medios de comunicación es altamente competitivo, el DOP se desarrolla en un mercado estable y cautivo pues tiene la exclusividad para la

publicación de las Normas Legales y Boletín Oficial.

En los últimos años el tiraje del DOP ha disminuido por la eliminación de la obligatoriedad de publicar en el DOP y la masificación del uso de la página web.

## **Operaciones**

La empresa tiene dos unidades de negocio:

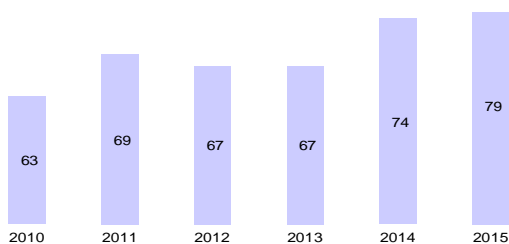
- La Dirección de Medios, compuesta por el DOP y la Agencia de Noticias Andina (ANDINA).
- Los Servicios Editoriales y Gráficos (SEGRAF), impresión de revistas, libros, volantes, formularios, entre otros.

Editora Perú opera a nivel nacional con 14 compradores mayoristas y 71 compradores minoristas (22 en provincias y 49 en Lima).

El 62% de las ventas fue vía de consignación y el 38% vía de suscripción. El 93% de sus ingresos provino de servicios de avisaje y publicidad.

Los clientes del DOP son clasificados en anunciantes (avisaje legal y comercial), suscriptores y lectores. Los ingresos provienen principalmente de la captación de avisaje legal, siendo sus principales clientes las entidades del Estado.

**Ingresos por Avisaje y Publicidad**  
(En MM de S/.)



## Logros

- Se obtuvo el Certificado de Idoneidad Técnica para la Producción de Micro formas con valor legal del diario oficial El Peruano.
- Sistematización de los siguientes procesos: Implementación del nuevo Sistema Editorial de Normas Legales y Boletín Oficial, facturación electrónica conforme procedimientos de SUNAT en Hemeroteca, sistema cotizador web para anuncios comerciales, sistema editorial para la Separata de Declaraciones Juradas y Migración de data histórica de GESPO, con lo que puede ser visible en dispositivos móviles para alcanzar estándares de medios públicos competitivo y modernos.

## Hechos Relevantes

- Mediante AD N° 001-2014/016-FONAFE se aprobó el Presupuesto Consolidado de las Empresas bajo el ámbito del FONAFE y de ESSALUD para el Año 2015.
- Mediante DS N° 354-2014-EF, se dictaron medidas de austeridad en el gasto público y de ingresos del personal aplicables al año

2015 para las empresas y entidades bajo el ámbito de FONAFE; y, de Essalud.

- Los días 2 y 3 de Julio, Editora Perú realizó en la ciudad de Cuzco, el Foro Americano de Diarios Oficiales (Red Boa), con la participación de los representantes de los diarios oficiales de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Guatemala, Ecuador, El Salvador, México, Uruguay y Perú.

- El 24 de Setiembre se publicó en el DOP el Decreto Legislativo No. 1212 – que refuerza las facultades sobre eliminación de barreras burocráticas para el fomento de la competitividad, en el que se dispone la creación de una Gaceta Electrónica por parte del INDECOPI donde la Dirección de Signos Distintivos publicará, por una sola vez, la solicitud de registro de marcas, lo que afecta directamente a los ingresos.
- Mediante Acuerdo de Directorio N° 1662 se aprobó la primera modificación interna para el año 2015.
- Mediante Acuerdo de Directorio N° 1685 se aprobó la segunda modificación interna para el año 2015.
- Mediante Resolución de Dirección Ejecutiva de FONAFE N° 114-2015/DE-FONAFE se aprobó la segunda modificación del Plan Estratégico Institucional 2013-2017.

Los **pasivos** (S/ 25 MM) aumentaron en 9%, debido a la provisión de las obligaciones contraídas con terceros y por el aumento del impuesto a la renta de tercera categoría y el IGV.

El **patrimonio** (S/ 84.3 MM) aumentó en 6%, debido a las mayores resultados acumulados y por la revaluación de terrenos y maquinarias.

### El Plan Operativo

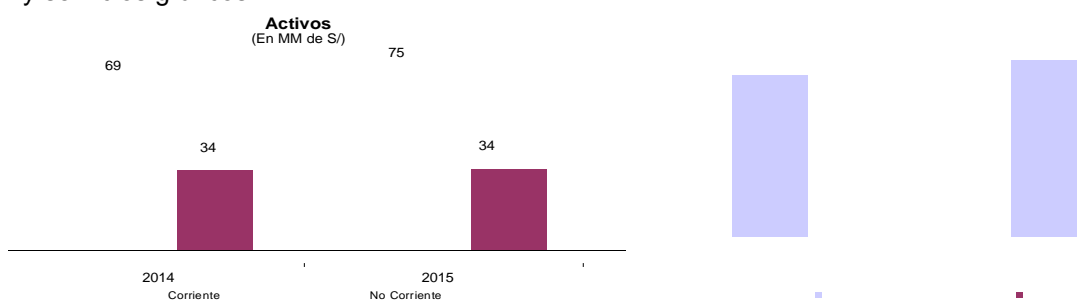
El plan operativo al año 2015 alineado al plan estratégico de la empresa alcanzó un cumplimiento del 91% siendo el siguiente indicador el que presenta menor ejecución:

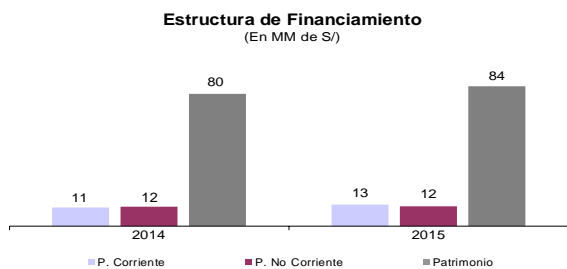
Estudio de posicionamiento de las marcas de Editora Perú en el mercado (0%), debido a que la promoción efectuada por la celebración de los 190 años del Diario que se llevó a cabo en el II trimestre del año 2015, podría distorsionar el estudio, por lo que se recomendó efectuar el referido estudio entre los meses de diciembre 2015 y enero 2016, para una mejor lectura del resultado, por lo que se convocó el concurso en noviembre 2015, el mismo que está en proceso de ejecución en el mes de enero 2016.

Incremento del desempeño basado en competencias (7%), debido que el Departamento de Recursos Humanos contó con 04 jefes lo que no permitió culminar el primer proceso de evaluación.

### Evaluación Financiera

Respecto al año 2014, los **activos** (S/ 109.3 MM) aumentaron en 7%, debido a los cobros a clientes por las ventas de avisaje, publicidad y servicios gráficos.

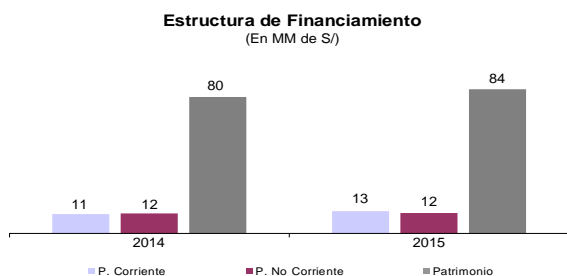




Los **ingresos de actividades ordinarias** (S/ 84.8 MM) aumentaron en 5%, debido a la mayor venta de avisaje y publicidad.

El **costo de ventas** (S/ 26.3 MM) disminuyó en 1%, debido a la menor producción del Diario Oficial El Peruano

La **utilidad del ejercicio** (S/ 25.5 MM) aumentó en 12%, debido a los mayores ingresos por avisaje y publicidad.



La evolución de los ratios financieros se muestra en el siguiente cuadro:

|           | 2014 | 2015 | Var. |
|-----------|------|------|------|
| Liquidez  | 6.1  | 5.8  | ↓    |
| Solvencia | 0.3  | 0.3  | ↑    |

El **saldo final de caja** (S/ 60.9 MM) se ejecutó en S/ 5.1 MM por encima de su meta, debido a la mayor cobranza en las ventas programadas, especialmente en la venta de avisaje y publicidad aunado al retraso del programa de inversiones.

### Evaluación Presupuestal

Los **ingresos operativos** (S/ 87.7 MM) tuvieron un nivel de ejecución superior en S/ 5.9 MM respecto a su marco, debido a las mayores ventas de avisaje y publicidad, especialmente la publicación de las normas legales.

En relación al año anterior, presentaron un incremento en 6% explicado por las mayores ventas de avisaje y publicidad especialmente la publicación de las normas legales.

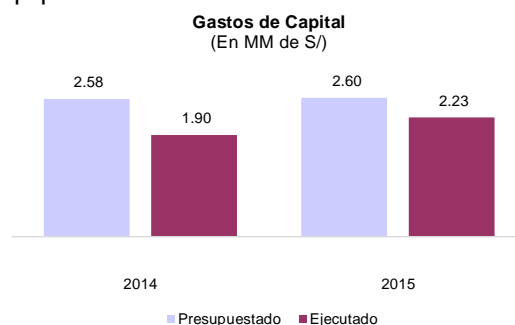
En comparación al IV Trimestre 2015, aumentaron en S/ 0.004 debido a los ajustes en los ingresos.

mantenimiento de estructura del techo de la playa de estacionamiento.

En relación al año anterior, presentaron un incremento en 7% debido al aumento en la adquisición del papel periódico en bobinas.

En comparación al IV Trimestre 2015, aumentaron en 2% debido al ajuste contable en el reparto de las utilidades a sus trabajadores y en la vestimenta del personal.

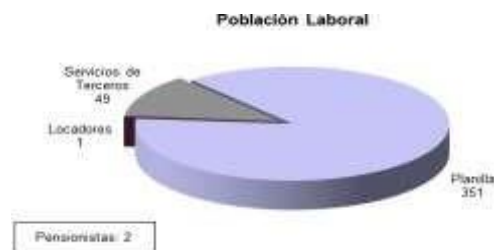
Los **gastos de capital** (S/ 2.2 MM) se ejecutaron en S/ 0.3 MM por debajo de su meta debido a los menores gastos en la adquisición de software, maquinarias y equipos.



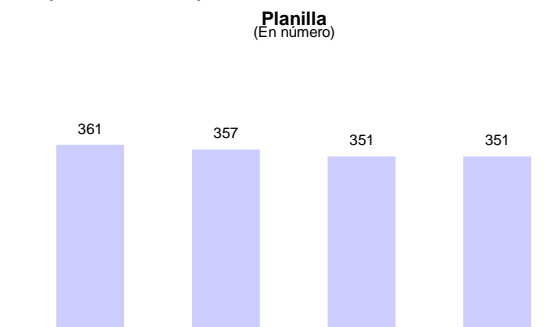
El **resultado económico** (S/ 36.4 MM) se ejecutó en S/ 9.5 MM por encima de su meta debido a las mayores ventas de avisaje y publicidad.

El **gasto integrado de personal – GIP** (S/ 36.3 MM) se ejecutó en 96% en relación a lo programado, debido a que aún se cuenta con plazas vacantes cubiertas con encargaturas.

La población laboral de la empresa alcanzó a 403, menor en 0.5% registrado el año 2014.



Finalmente, respecto al año 2014 el número de personal en planilla se mantuvo estable.



Los **egresos operativos** (S/ 49 MM) tuvieron un nivel de ejecución de 94% respecto a su marco, debido a que se cuenta con plazas vacantes cubiertas con encargaturas y por no haberse convocado los servicios de

2012

2013

2014

2015



## Anexos

### Información

### Operativa

| RUBROS                                   | UNIDAD DE MEDIDA | EJECUCIÓN 2014 | MARCO 2015 | EJECUCIÓN 2015 |
|--|------------------|----------------|------------|----------------|
| <b>VENTAS</b>                            |                  |                |            |                |
| VENTA DE PERIODICOS                      | Ejemplares       | 3,443,378      | 2,953,006  | 2,979,608      |
| Suscripción                              | Ejemplares       | 1,601,089      | 1,113,283  | 1,142,893      |
| Consignación                             | Ejemplares       | 1,842,289      | 1,839,723  | 1,836,715      |
| VENTA DE AVISAJE                         | Nuevos Soles     | 73,913,175     | 72,647,908 | 78,726,138     |
| PRODUCCION DE PERIODICOS                 | Ejemplares       | 3,574,036      | 3,085,891  | 3,372,708      |
| <b>COMPRAS DE INSUMOS</b>                |                  |                |            |                |
| Compra de papel periódico                | Toneladas        | 982            | 1,385      | 1,927          |
| Compra de planchas                       | Pieza            | 26,000         | 26,000     | 15,950         |
| Compra de tintas offset                  | Kilogramos       | 16,020         | 16,000     | 16,142         |
| <b>PERSONAL</b>                          |                  |                |            |                |
| Planilla                                 | Número           | <b>351</b>     | <b>362</b> | <b>351</b>     |
| Gerente General                          | Número           | 1              | 1          | 1              |
| Gerentes                                 | Número           | 5              | 8          | 5              |
| Ejecutivos                               | Número           | 15             | 18         | 16             |
| Profesionales                            | Número           | 104            | 108        | 105            |
| Técnicos                                 | Número           | 79             | 77         | 80             |
| Administrativos                          | Número           | 147            | 150        | 144            |
| Locación de Servicios                    | Número           | 3              | 0          | 1              |
| Servicios de Terceros                    | Número           | 49             | 49         | 49             |
| Personal de Services                     | Número           | 49             | 49         | 49             |
| Pensionistas                             | Número           | 2              | 2          | 2              |
| Regimen 20530                            | Número           | 2              | 2          | 2              |
| Practicantes ( Incluye Serum, Sesigras ) | Número           | 39             | 48         | 43             |
| <b>TOTAL</b>                             | <b>Número</b>    | <b>444</b>     | <b>461</b> | <b>446</b>     |

### Plan Operativo

| PRINCIPALES INDICADORES   | UNIDAD DE MEDIDA              | MARCO 2015 | EJECUCIÓN 2015 | NIVEL DE CUMPLIMIENTO |
|---|-------------------------------|------------|----------------|-----------------------|
| Implementación del sistema de gestión de anuncio                              | Porcentaje                    | 100.0      | 100.0          | 100.0%                |
| Rentabilidad patrimonial - ROE  | Porcentaje                    | 24.0       | 31.9           | 100.0%                |
| Margen Operativo  | Porcentaje                    | 30.0       | 39.9           | 100.0%                |
| Estudio de Satisfacción del cliente   | Documento                     | 1.0        | 1.0            | 100.0%                |
| Incremento de los ingresos  | Porcentaje                    | 2.0        | 5.4            | 100.0%                |
| Gastos de Ventas y Distribución respecto a ingresos de Actividades Ordinarias | Porcentaje                    | 12.2       | 9.5            | 100.0%                |
| Estudio de posicionamiento de las marcas de Editora Perú en el mercado        | Documento                     | 1.0        | 0.0            | 0.0%                  |
| Visitantes a página web de Agencia Andina                                     | Visitantes promedio mensuales | 1.0        | 1.1            | 100.0%                |
| Fans en el facebook   | Número                        | 0.090      | 0.088          | 98.2%                 |
| Seguidores en el twitter  | Número                        | 0.2        | 0.3            | 100.0%                |
| Implementación de Plan de trabajo de Responsabilidad Social Corporativo       | Porcentaje                    | 100.0      | 100.0          | 100.0%                |
| Avance en la implementación del Sistema Integrado de Gestión.                 | Porcentaje                    | 100.0      | 100.0          | 100.0%                |
| Merma de papel periódico en bobinas   | Documento                     | 3.8        | 3.4            | 89.5%                 |
| Avance en la Implementación del Código de Buen Gobierno Corporativo           | Visitantes promedio mensuales | 100.0      | 100.0          | 100.0%                |
| Avance en la Implementación del Sistema de Control Interno                    | Porcentaje                    | 100.0      | 100.0          | 100.0%                |
| Grado de cumplimiento de la directiva de transparencia                        | Porcentaje                    | 100.0      | 100.0          | 100.0%                |
| Indice del clima organizacional   | Porcentaje                    | 70.0       | 70.0           | 100.0%                |
| Capacitación Especializada - Periodistas 3.0                                  | Número                        | 15.0       | 15.0           | 100.0%                |
| Incremento del desempeño basado en competencias                               | Porcentaje                    | 7.5        | 0.6            | 7.3%                  |
| Ejecución de actividades y proyectos del Plan Informático                     | Porcentaje                    | 100.0      | 100.0          | 100.0%                |
| Valor legal a la digitalización de ejemplares del DOP ( 1825-1945 )           | Porcentaje                    | 100.0      | 100.0          | 100.0%                |
| Avance en la Implementación del Plan de Rediseño de Cultura                   | Porcentaje                    | 100.0      | 100.0          | 100.0%                |
| <b>TOTAL CUMPLIMIENTO</b>   |                               |            |                | <b>90.7%</b>          |

### Inversiones FBK Soles

| PROGRAMA DE INVERSIONES           | MARCO 2015 | EJECUCIÓN 2015 | NIVEL EJECUCIÓN | DIFERENCIA | PART % |
|-----------------------------------|------------|----------------|-----------------|------------|--------|
| Software                          | 784,768    | 579,563        | 74%             | -205,205   | 26%    |
| Equipos Diversos                  | 454,894    | 390,035        | 86%             | -64,859    | 17%    |
| Unidades de Transporte            | 374,891    | 374,891        | 100%            | 0          | 17%    |
| Maquinaria y Equipo de Producción | 41,490     | 34,380         | 83%             | -7,110     | 2%     |

|              |                  |                  |            |                 |             |
|--------------|------------------|------------------|------------|-----------------|-------------|
| Otros        | 940,957          | 851,556          | 90%        | -89,401         | 38%         |
| <b>TOTAL</b> | <b>2,597,000</b> | <b>2,230,425</b> | <b>86%</b> | <b>-366,575</b> | <b>100%</b> |

## Estado de Situación Financiera Soles

| RUBRO   | EJECUCIÓN<br>2014  | MARCO<br>2015     | EJECUCIÓN<br>2015  | VAR %       |
|---|--------------------|-------------------|--------------------|-------------|
| <b>ACTIVO</b>                                   |                    |                   |                    |             |
| <b>ACTIVO CORRIENTE</b>                         |                    |                   |                    |             |
| Efectivo y Equivalentes al Efectivo             | 38,065,182         | 55,768,411        | 60,909,091         | 60.0        |
| Inversiones Financieras                         | 20,000,000         | 0                 | 0                  | -100.0      |
| Cuentas por Cobrar Comerciales (Neto)           | 6,275,760          | 4,156,814         | 9,336,801          | 48.8        |
| Otras Cuentas por Cobrar (Neto)                 | 1,677,107          | 1,332,016         | 400,717            | -76.1       |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 24,464             | 27,426            | 43,687             | 78.6        |
| Inventarios                                     | 1,688,357          | 2,883,004         | 3,423,224          | 102.8       |
| Activos Biológicos                              | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Activos No Corrientes Mantenidos para la Venta  | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Activos por Impuestos a las Ganancias           | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Gastos Pagados por Anticipado                   | 1,022,608          | 1,680,722         | 1,040,953          | 1.8         |
| Otros Activos                                   | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>                   | <b>68,753,468</b>  | <b>65,848,393</b> | <b>75,154,473</b>  | <b>9.3</b>  |
| <b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>                      |                    |                   |                    |             |
| Cuentas por Cobrar Comerciales                  | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Otras Cuentas por Cobrar                        | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Cuentas por Cobrar a Entidades Relacionadas     | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Activos Biológicos                              | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Inversiones Mobiliarias (Neto)                  | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Propiedad de Inversión                          | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Propiedades, Planta y Equipo (Neto)             | 31,161,832         | 30,084,679        | 31,323,437         | 0.5         |
| Activos Intangibles (Neto)                      | 2,687,564          | 2,659,499         | 2,782,374          | 3.5         |
| Activos por Impuestos a las Ganancias Diferidos | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Otros Activos                                   | 54                 | 54                | 54                 | 0.0         |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>33,849,450</b>  | <b>32,744,232</b> | <b>34,105,865</b>  | <b>0.8</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVO</b>                             | <b>102,602,918</b> | <b>98,592,625</b> | <b>109,260,338</b> | <b>6.5</b>  |
| Cuentas de Orden                                | 4,546,903          | 2,395,442         | 5,061,163          | 11.3        |
| <b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>                      |                    |                   |                    |             |
| <b>PASIVO CORRIENTE</b>                         |                    |                   |                    |             |
| Sobregiros Bancarios                            | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Obligaciones Financieras                        | 0                  | 0                 | 66,130             | 0.0         |
| Cuentas por Pagar Comerciales                   | 1,200,408          | 2,051,090         | 1,789,235          | 49.1        |
| Otras Cuentas por Pagar                         | 4,449,009          | 3,825,331         | 5,242,090          | 17.8        |
| Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas      | 116,081            | 2,403             | 3,823              | -96.7       |
| Provisiones                                     | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Pasivos Mantenidos para la Venta                | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Pasivos por Impuestos a las Ganancias           | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Beneficios a los Empleados                      | 5,451,835          | 5,398,179         | 5,907,645          | 8.4         |
| Otros Pasivos                                   | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>                   | <b>11,217,333</b>  | <b>11,277,003</b> | <b>13,008,923</b>  | <b>16.0</b> |
| <b>PASIVO NO CORRIENTE</b>                      |                    |                   |                    |             |
| Obligaciones Financieras                        | 0                  | 0                 | 142,468            | 0.0         |
| Cuentas Pagar Comerciales                       | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Otras Cuentas por pagar                         | 5,228,573          | 5,663,561         | 5,663,561          | 8.3         |
| Cuentas por pagar a Entidades Relacionadas      | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Pasivo por impuesto a las Ganancias Diferidos   | 4,493,573          | 4,470,935         | 4,700,469          | 4.6         |
| Provisiones                                     | 1,638,998          | 1,580,184         | 1,114,038          | -32.0       |
| Beneficios a los Empleados                      | 319,073            | 286,678           | 337,242            | 5.7         |
| Otros Pasivos                                   | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Ingresos Diferidos (Neto)                       | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>                | <b>11,680,217</b>  | <b>12,001,358</b> | <b>11,957,779</b>  | <b>2.4</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO</b>                             | <b>22,897,550</b>  | <b>23,278,361</b> | <b>24,966,702</b>  | <b>9.0</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                               |                    |                   |                    |             |
| Capital   | 21,518,989         | 21,518,989        | 21,518,989         | 0.0         |
| Acciones de Inversión                           | 420,105            | 420,105           | 420,105            | 0.0         |
| Capital Adicional                               | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Resultados no Realizados                        | 6,449,888          | 0                 | 0                  | -100.0      |
| Reservas Legales                                | 4,303,798          | 4,303,798         | 4,303,798          | 0.0         |
| Otras Reservas                                  | 0                  | 0                 | 0                  | 0.0         |
| Resultados Acumulados                           | 47,012,608         | 42,621,504        | 49,756,713         | 5.8         |
| Otras Reservas de Patrimonio                    | 0                  | 6,449,888         | 8,294,031          | 0.0         |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>                         | <b>79,705,368</b>  | <b>75,314,264</b> | <b>84,293,636</b>  | <b>5.8</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>                | <b>102,602,918</b> | <b>98,592,625</b> | <b>109,260,338</b> | <b>6.5</b>  |
| Cuentas de Orden                                | 4,546,903          | 2,395,442         | 5,061,163          | 11.3        |

## Flujo de Caja Soles

| RUBRO                                       | EJECUCIÓN<br>2014 | MARCO<br>2015     | EJECUCIÓN<br>2015  | NIVEL<br>EJEC % |
|---|-------------------|-------------------|--------------------|-----------------|
| <b>INGRESOS DE OPERACION</b>                | <b>97,489,893</b> | <b>95,629,025</b> | <b>100,710,930</b> | <b>105.3</b>    |
| Venta de Bienes y Servicios                 | 80,730,710        | 78,994,358        | 83,016,552         | 105.1           |
| Ingresos Financieros                        | 1,715,149         | 2,257,244         | 2,717,836          | 120.4           |
| Ingresos por Participación o Dividendos     | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Ingresos Complementarios                    | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Retenciones de Tributos                     | 15,012,121        | 14,358,842        | 14,894,187         | 103.7           |
| Otros                                       | 31,913            | 18,581            | 82,355             | 443.2           |
| <b>EGRESOS DE OPERACION</b>                 | <b>65,535,194</b> | <b>72,505,823</b> | <b>74,000,730</b>  | <b>102.1</b>    |
| Compra de Bienes                            | 4,023,234         | 6,410,392         | 7,227,841          | 112.8           |
| Gastos de personal                          | 21,623,954        | 24,198,079        | 24,845,798         | 102.7           |
| Servicios prestados por terceros            | 9,556,156         | 10,829,055        | 9,704,923          | 89.6            |
| Tributos                                    | 27,981,464        | 27,940,595        | 27,299,797         | 97.7            |
| Por Cuenta Propia                           | 24,769,356        | 25,176,076        | 24,502,905         | 97.3            |
| Por Cuenta de Terceros                      | 3,112,108         | 2,764,519         | 2,796,892          | 101.2           |
| Gastos diversos de Gestión                  | 2,450,339         | 3,118,639         | 4,913,308          | 157.5           |
| Gastos Financieros                          | 47                | 9,063             | 100.0              | 100.0           |
| Otros                                       | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| <b>FLUJO OPERATIVO</b>                      | <b>31,954,699</b> | <b>23,123,202</b> | <b>26,710,200</b>  | <b>115.5</b>    |
| <b>INGRESOS DE CAPITAL</b>                  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0.0</b>      |
| Aportes de Capital                          | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Ventas de Activo Fijo                       | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Otros                                       | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| <b>GASTOS DE CAPITAL</b>                    | <b>1,829,060</b>  | <b>3,138,681</b>  | <b>1,584,999</b>   | <b>50.5</b>     |
| Presupuesto de Inversiones - FBK            | 1,829,060         | 3,138,681         | 1,584,999          | 50.5            |
| Proyecto de Inversión                       | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Gastos de capital no ligados a proyectos    | 1,829,060         | 3,138,681         | 1,584,999          | 50.5            |
| Inversión Financiera                        | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Otros                                       | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| <b>TRANSFERENCIAS NETAS</b>                 | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0.0</b>      |
| Ingresos por Transferencias                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Egresos por Transferencias                  | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| <b>FLUJO ECONOMICO</b>                      | <b>30,125,639</b> | <b>19,984,521</b> | <b>25,125,201</b>  | <b>125.7</b>    |
| <b>FINANCIAMIENTO NETO</b>                  | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0.0</b>      |
| <b>Financiamiento Externo Neto</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0.0</b>      |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>           | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Amortización                                | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| <b>Financiamiento Interno Neto</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0.0</b>      |
| <b>Financiamiento Largo Plazo</b>           | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Amortización                                | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| <b>Financiamiento Corto Plazo</b>           | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0.0</b>      |
| Desembolsos                                 | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Servicios de Deuda                          | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Amortización                                | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| Intereses y Comisiones de la Deuda          | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| <b>DESAPORTE DE CAPITAL EN EFECTIVO</b>     | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>           | <b>0.0</b>      |
| <b>PAGO DE DIVIDENDOS</b>                   | <b>19,412,023</b> | <b>22,281,292</b> | <b>22,281,292</b>  | <b>100.0</b>    |
| Pago de Dividendos de Ejercicios Anteriores | 19,412,023        | 22,281,292        | 22,281,292         | 100.0           |
| Adelanto de Dividendos del Ejercicio        | 0                 | 0                 | 0                  | 0.0             |
| <b>FLUJO NETO DE CAJA</b>                   | <b>7,871,591</b>  | <b>-2,296,771</b> | <b>2,843,909</b>   | <b>-123.3</b>   |
| <b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>                | <b>50,193,591</b> | <b>58,065,182</b> | <b>58,065,182</b>  | <b>100.0</b>    |
| <b>SALDO FINAL DE CAJA</b>                  | <b>58,065,182</b> | <b>55,768,411</b> | <b>60,909,091</b>  | <b>109.2</b>    |

## Estado de Resultados Integrales Soles

| RUBRO  | EJECUCIÓN<br>2014 | MARCO<br>2015     | EJECUCIÓN<br>2015 | VAR %       |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------|
| <b>INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>                              |                   |                   |                   |             |
| Veritas Netas de Bienes  | 6,425,389         | 4,250,798         | 5,969,828         | -7.1        |
| Prestación de Servicios  | 73,983,912        | 75,831,586        | 78,797,405        | 6.5         |
| <b>TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS</b>                     | <b>80,409,301</b> | <b>80,082,384</b> | <b>84,767,233</b> | <b>5.4</b>  |
| Costo de Ventas  | 26,520,674        | 25,869,528        | 26,250,121        | -1.0        |
| <b>GANANCIAS (PÉRDIDA BRUTA)</b>                                       | <b>53,888,627</b> | <b>54,212,856</b> | <b>58,517,112</b> | <b>8.6</b>  |
| Gastos de Ventas y Distribución  | 8,441,261         | 8,379,060         | 8,062,776         | -4.5        |
| Gastos de Administración   | 16,381,291        | 20,834,967        | 17,486,431        | 6.7         |
| Ganancia (Pérdida) de la baja de Activos Financieros medidos al Costo  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0         |
| Otros Ingresos Operativos  | 665,132           | 230,000           | 819,608           | 23.2        |
| Otros Gastos Operativos  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0         |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) OPERATIVA</b>                                    | <b>29,731,207</b> | <b>25,228,829</b> | <b>33,787,513</b> | <b>13.6</b> |
| Ingresos Financieros   | 1,597,157         | 1,472,366         | 1,977,024         | 23.8        |
| Diferencia de cambio (Ganancias)                                       | 56,918            | 27,739            | 106,287           | 86.7        |
| Gastos Financieros   | 59,890            | 17                | 12,020            | -79.9       |
| Diferencia de Cambio (Pérdidas)  | 79,820            | 130,237           | 168,283           | 110.8       |
| Participación de los Resultados Netos de Asociadas y Negocios Conjunto | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0         |
| Ganancias (Pérdidas) que surgen de la Diferencia entre el Valor Libro  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0         |
| <b>RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>                    | <b>31,245,572</b> | <b>26,598,680</b> | <b>35,690,521</b> | <b>14.2</b> |
| Gasto por Impuesto a las Ganancias                                     | 8,529,293         | 7,572,114         | 10,230,137        | 19.9        |
| <b>GANANCIA (PÉRDIDA) NETA DE OPERACIONES CONTINUADAS</b>              | <b>22,716,279</b> | <b>19,026,566</b> | <b>25,460,384</b> | <b>12.1</b> |
| Ganancia (Pérdida) Neta de Impuesto a las Ganancias Procedente de Oper | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0         |
| <b>GANANCIA (PERDIDA) NETA DEL EJERCICIO</b>                           | <b>22,716,279</b> | <b>19,026,566</b> | <b>25,460,384</b> | <b>12.1</b> |

## Presupuesto de Ingresos y Egresos Soles

| RUBRO   | EJECUCION<br>2014 | MARCO<br>2015     | EJECUCION<br>2015 | NIVEL<br>EJEC % |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|
| <b>1 INGRESOS</b>                                       | <b>82,728,508</b> | <b>81,812,489</b> | <b>87,670,152</b> | <b>107.2</b>    |
| 1.1 Venta de Bienes                                     | 5,162,162         | 4,250,798         | 4,288,755         | 100.9           |
| 1.2 Venta de Servicios                                  | 75,247,139        | 75,831,586        | 80,478,478        | 106.1           |
| 1.3 Ingresos Financieros                                | 1,654,075         | 1,500,105         | 2,083,311         | 138.9           |
| 1.4 Ingresos por Participación o Dividendos             | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 1.5 Ingresos complementarios                            | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 1.6 Otros   | 665,132           | 230,000           | 819,608           | 356.4           |
| <b>2 EGRESOS</b>  | <b>45,898,717</b> | <b>52,322,141</b> | <b>49,043,460</b> | <b>93.7</b>     |
| <b>2.1 Com pra de Bienes</b>                            | <b>3,582,847</b>  | <b>5,729,930</b>  | <b>5,843,126</b>  | <b>102.0</b>    |
| 2.1.1 Insumos y Suministros                             | 3,306,238         | 5,359,142         | 5,505,067         | 102.7           |
| 2.1.2 Combustibles y Lubricantes                        | 180,049           | 200,600           | 154,548           | 77.0            |
| 2.1.3 Otros   | 96,560            | 170,188           | 183,511           | 107.8           |
| <b>2.2 Gastos de Personal (GIP)</b>                     | <b>32,381,554</b> | <b>33,377,901</b> | <b>32,823,873</b> | <b>98.3</b>     |
| <b>2.2.1 Sueldos y Salarios (GIP)</b>                   | <b>18,947,755</b> | <b>20,522,688</b> | <b>18,948,162</b> | <b>92.3</b>     |
| 2.2.1.1 Básica (GIP)                                    | 13,169,808        | 14,397,436        | 13,188,161        | 91.6            |
| 2.2.1.2 Bonificaciones (GIP)                            | 188,361           | 200,000           | 186,070           | 93.0            |
| 2.2.1.3 Gratificaciones (GIP)                           | 2,492,110         | 2,627,126         | 2,497,491         | 95.1            |
| 2.2.1.4 Asignaciones (GIP)                              | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 2.2.1.5 Horas Extras (GIP)                              | 146,451           | 140,000           | 138,377           | 98.8            |
| 2.2.1.6 Otros (GIP)                                     | 2,951,025         | 3,158,126         | 2,938,063         | 93.0            |
| 2.2.2 Compensación por Tiempo de Servicio (GIP)         | 1,514,343         | 1,687,103         | 1,509,071         | 89.4            |
| 2.2.3 Seguridad y Previsión Social (GIP)                | 1,448,351         | 1,509,698         | 1,420,649         | 94.1            |
| 2.2.4 Dietas del Directorio (GIP)                       | 82,800            | 99,600            | 99,600            | 100.0           |
| 2.2.5 Capacitación (GIP)                                | 345,539           | 550,000           | 496,760           | 90.3            |
| 2.2.6 Jubilaciones y Pensiones (GIP)                    | 42,707            | 33,537            | 48,825            | 145.6           |
| <b>2.2.7 Otros gastos de personal (GIP)</b>             | <b>10,000,059</b> | <b>8,975,275</b>  | <b>10,300,806</b> | <b>114.8</b>    |
| 2.2.7.1 Refrigerio (GIP)                                | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 2.2.7.2 Uniformes (GIP)                                 | 337,653           | 450,000           | 596,440           | 132.5           |
| 2.2.7.3 Asistencia Médica (GIP)                         | 1,468,901         | 1,766,240         | 1,398,321         | 79.2            |
| 2.2.7.4 Seguro Complementario de Alto Riesgo (GIP)      | 0                 | 108,000           | 0                 | 0.0             |
| 2.2.7.5 Pago de Indem. por Cese de Relac. Lab. (GIP)    | 169,853           | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 2.2.7.6 Incentivos por Retiro Voluntario (GIP)          | 64,418            | 120,000           | 64,326            | 53.6            |
| 2.2.7.7 Celebraciones (GIP)                             | 140,444           | 173,000           | 163,549           | 94.5            |
| 2.2.7.8 Bonos de Productividad (GIP)                    | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 2.2.7.9 Participación de trabajadores (GIP)             | 3,887,744         | 2,804,487         | 4,235,171         | 151.0           |
| 2.2.7.10 Otros (GIP)                                    | 3,931,046         | 3,553,487         | 3,842,999         | 108.1           |
| <b>2.3 Servicios Prestados por Terceros</b>             | <b>7,704,767</b>  | <b>10,777,717</b> | <b>7,861,588</b>  | <b>72.9</b>     |
| 2.3.1 Transporte y Almacenamiento                       | 2,044,028         | 1,747,090         | 1,463,150         | 83.7            |
| 2.3.2 Tarifas de Servicios Públicos                     | 887,473           | 1,000,848         | 947,085           | 94.6            |
| <b>2.3.3 Honorarios Profesionales (GIP)</b>             | <b>1,442,806</b>  | <b>2,250,975</b>  | <b>1,328,849</b>  | <b>59.0</b>     |
| 2.3.3.1 Auditorías (GIP)                                | 41,370            | 254,670           | 179,670           | 70.6            |
| 2.3.3.2 Consultorías (GIP)                              | 217,558           | 513,235           | 197,103           | 38.4            |
| 2.3.3.3 Asesorías (GIP)                                 | 435,022           | 634,670           | 322,134           | 50.8            |
| 2.3.3.4 Otros Servicios No Personales (GIP)             | 748,856           | 848,400           | 629,942           | 74.3            |
| 2.3.4 Mantenimiento y Reparación                        | 1,177,880         | 2,576,616         | 1,369,464         | 53.1            |
| 2.3.5 Alquileres  | 10,548            | 169,288           | 4,834             | 2.9             |
| <b>2.3.6 Serv. de Vigilancia, Guardia y Lim p.(GIP)</b> | <b>1,544,998</b>  | <b>1,902,095</b>  | <b>1,754,118</b>  | <b>92.2</b>     |
| 2.3.6.1 Vigilancia (GIP)                                | 1,054,907         | 1,241,000         | 1,163,982         | 93.8            |
| 2.3.6.2 Guardia (GIP)                                   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 2.3.6.3 Limpieza (GIP)                                  | 490,091           | 661,095           | 590,136           | 89.3            |
| 2.3.7 Publicidad y Publicaciones                        | 109,505           | 310,000           | 88,142            | 28.4            |
| <b>2.3.8 Otros</b>                                      | <b>487,529</b>    | <b>820,805</b>    | <b>905,947</b>    | <b>110.4</b>    |
| 2.3.8.1 Servicio de Mensajería y Correspondencia (GIP)  | 41,615            | 60,000            | 38,765            | 64.6            |
| 2.3.8.2 Prov. de Personal por Coop. y Services (GIP)    | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 2.3.8.3 Otros Relacionados a GIP (GIP)                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 2.3.8.4 Otros No Relacionados a GIP                     | 445,914           | 760,805           | 867,182           | 114.0           |
| <b>2.4 Tributos</b>                                     | <b>206,167</b>    | <b>197,000</b>    | <b>261,705</b>    | <b>132.8</b>    |
| 2.4.2 Impuesto a las Transacciones Financieras - ITF    | 8,601             | 8,951             | 8,836             | 98.6            |
| 2.4.3 Otros impuestos y contribuciones                  | 197,566           | 188,039           | 252,869           | 134.5           |
| <b>2.5 Gastos Diversos de Gestión</b>                   | <b>1,883,672</b>  | <b>2,109,339</b>  | <b>2,072,864</b>  | <b>98.3</b>     |
| 2.5.1 Seguros   | 533,141           | 647,718           | 858,692           | 132.6           |
| 2.5.2 Viáticos (GIP)                                    | 304,951           | 222,627           | 333,274           | 149.7           |
| 2.5.3 Gastos de Representación                          | 10,986            | 26,902            | 26,752            | 99.4            |
| <b>2.5.4 Otros</b>                                      | <b>1,034,594</b>  | <b>1,212,092</b>  | <b>854,146</b>    | <b>70.5</b>     |
| 2.5.4.1 Otros Relacionados a GIP (GIP)                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 2.5.4.2 Otros No Relacionados a GIP                     | 1,034,594         | 1,212,092         | 854,146           | 70.5            |
| <b>2.6 Gastos Financieros</b>                           | <b>139,710</b>    | <b>130,254</b>    | <b>180,303</b>    | <b>138.4</b>    |
| 2.7 Otros   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>RESULTADO DE OPERACION</b>                           | <b>36,829,791</b> | <b>29,490,348</b> | <b>38,626,692</b> | <b>131.0</b>    |
| <b>3 GASTOS DE CAPITAL</b>                              | <b>1,902,408</b>  | <b>2,597,000</b>  | <b>2,230,425</b>  | <b>85.9</b>     |
| <b>3.1 Presupuesto de Inversiones - FBK</b>             | <b>1,902,408</b>  | <b>2,597,000</b>  | <b>2,230,425</b>  | <b>85.9</b>     |
| 3.1.1 Proyecto de Inversión                             | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 3.1.2 Gastos de Capital No Ligados a Proyectos          | 1,902,408         | 2,597,000         | 2,230,425         | 85.9            |
| 3.2 Inversión Financiera                                | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 3.3 Otros   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>4 INGRESOS DE CAPITAL</b>                            | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| 4.1 Aportes de Capital                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 4.2 Ventas de Activo Fijo                               | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 4.3 Otros   | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>5 TRANSFERENCIAS NETAS</b>                           | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| 5.1 Ingresos por Transferencias                         | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 5.2 Egresos por Transferencias                          | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>RESULTADO ECONOMICO</b>                              | <b>34,927,383</b> | <b>26,893,348</b> | <b>36,396,267</b> | <b>135.3</b>    |
| <b>6 FINANCIAMIENTO NETO</b>                            | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| <b>6.1 Financiam iento Externo Neto</b>                 | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| <b>6.1.1 Financiam iento Largo Plazo</b>                | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| 6.1.1.1 Desembolsos                                     | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>6.1.1.2 Servicios de Deuda</b>                       | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| 6.1.1.2.1 Amortización                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 6.1.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda            | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>6.1.2 Financiam iento Corto plazo</b>                | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| 6.1.2.1 Desembolsos                                     | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>6.1.2.2 Servicio de la Deuda</b>                     | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| 6.1.2.2.1 Amortización                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 6.1.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda            | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>6.2 Financiam iento Interno Neto</b>                 | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| <b>6.2.1 Financiam iento Largo Plazo</b>                | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| 6.2.1.1 Desembolsos                                     | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>6.2.1.2 Servicio de la Deuda</b>                     | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| 6.2.1.2.1 Amortización                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 6.2.1.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda            | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>6.2.2 Financiam iento Corto Plazo</b>                | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| 6.2.2.1 Desembolsos                                     | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>6.2.2.2 Servicio de la Deuda</b>                     | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| 6.2.2.2.1 Amortización                                  | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| 6.2.2.2.2 Intereses y Comisiones de la Deuda            | 0                 | 0                 | 0                 | 0.0             |
| <b>RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES</b>               | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0</b>          | <b>0.0</b>      |
| <b>SALDO FINAL</b>                                      | <b>34,927,383</b> | <b>26,893,348</b> | <b>36,396,267</b> | <b>135.3</b>    |
| <b>GIP-TOTAL</b>  | <b>35,715,924</b> | <b>37,813,598</b> | <b>36,278,879</b> | <b>95.9</b>     |
| <b>Im puesto a la Renta</b>                             | <b>8,529,293</b>  | <b>7,572,114</b>  | <b>10,230,137</b> | <b>135.1</b>    |