



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ingeniería Industrial
Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

**Reingeniería del sistema de información contable para
la gestión de la administración en una empresa
industrial de fabricación de preformas**

TESINA

Para optar el Título Profesional de Ingeniero Industrial

AUTOR

Luis Fernando BENITES VILELA

ASESOR

Juan Manuel RIVERA POMA

Lima, Perú

2007

Referencia bibliográfica

Benites, L. (2007). Reingeniería del sistema de información contable para la gestión de la administración en una empresa industrial de fabricación de preformas. Tesina para optar el título de Ingeniero Industrial. Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

DEDICATORIA

A Dios que me dio la alegría de la vida.

A mi madre que ha sido un ejemplo de perseverancia.

A Ysabel, mi amorosa y noble esposa, que siempre comparte con entusiasmo mis proyectos.

A Ysabel y Alessandra, nuestras hijas, nuestro más preciado tesoro.

AGRADECIMIENTO

A la UNMSM, la Escuela de Ingeniería Industrial, su personal docente, por la sólida formación académica que me dieron.

Al Ingeniero Juan Manuel Rivera por su experimentado consejo en el desarrollo de este trabajo académico, y al CPC. Juan Herencia por su valioso apoyo para terminar exitosamente el proceso.

A la Gerencia local y corporativa de Amcor por la oportunidad profesional de liderar un cambio de tanta importancia en la gestión de Amcor Perú.

A los diversos integrantes del equipo de trabajo en Amcor Perú, gracias a su profesionalismo y compromiso se lograron altos estándares de calidad en el área contable.

LISTA DE CUADROS

Cuadro N° 1	Tasa de crecimiento de la industria del Pet por Región	9
Cuadro N° 2	Tabla de complementariedad entre Amcor y S-Lubeca	10
Cuadro N° 3	Participación de mercado de Schmalbach Lubeca por Región	11
Cuadro N° 4	Negocio del PET combinado Amcor y S-Lubeca	11
Cuadro N° 5	Mezcla de productos del negocio	12
Cuadro N° 6	Distribución de los negocios de Amcor por Región	13
Cuadro N° 7	Evolución consumo resina PET y producción de preformas	15
Cuadro N° 8	Evolución oferta envases PET y demanda de Embotelladoras	16
Cuadro N° 9	Producción de plástico (TM)	65
Cuadro N° 10	Comparación de las características del sistema TELNET y el sistema CODISA NAF	85
Cuadro N° 11	Flujo de información contable	90
Cuadro N° 12	Secuencia de actividades en los procesos de cierre contable	93
Cuadro N° 13	Red de compromisos para posibilitar una coordinación Eficiente	94
Cuadro N° 14	Prácticas del control interno relacionadas con el flujo de ingresos de la compañía	98
Cuadro N° 15	Procedimientos que aseguran el control general de los sistemas	99
Cuadro N° 16	Indicadores que reflejan el impacto de la reingeniería del sistema de información contable en Amcor	104

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1	Estructura corporativa del grupo Amcor	5
Gráfico N° 2	Estrategia internacional del grupo Amcor	7
Gráfico N° 3	Estrategia de Amcor en el negocio del PET	8
Gráfico N° 4	Organigrama estructural de la empresa Amcor Pet Packaging del Perú S.A.	20
Gráfico N° 5	Estructura orgánica del departamento de contabilidad	22
Gráfico N° 6	Elementos de la reingeniería	28
Gráfico N° 7	Combinación de procesos	29
Gráfico N° 8	Elementos de un proceso	34
Gráfico N° 9	Gráfica de flujo por computadora	37
Gráfico N° 10	Cadena productiva de la industria del plástico	72
Gráfico N° 11	Secuencia del proceso contable	91
Gráfico N° 12	Distribución % de tiempo por actividades	96
Gráfico N° 13	Interfases y generación de registros contables	97
Gráfico N° 14	Reporte corporativo via Weblink	107
Gráfico N° 15	Captura y registro de la información	112
Gráfico N° 16	Proceso del cierre contable	114

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

LISTA DE CUADROS

LISTA DE GRÁFICOS

INTRODUCCION

CAPÍTULO I

PERFIL DE LA EMPRESA

AMCOR PET PACKAGING DEL PERÚ S.A.

1.1	GRUPO AMCOR A NIVEL MUNDIAL	1
1.1.1	Reseña Histórica	1
1.1.2	Unidades de Negocio del Grupo Amcor	2
1.1.3	Antecedentes de Amcor Pet Packaging Latinoamérica	6
1.2	EMPRESA AMCOR PET PACKAGING DEL PERÚ S.A.	13
1.2.1	Antecedentes del Negocio de Preformas en el Perú	13
1.2.1.1	Preformas como sustituto de los envases de vidrio	13
1.2.1.2	Producción local versus importaciones de preformas	14
1.2.1.3	Venta local versus exportaciones de preformas	16
1.2.2	Constitución	17
1.2.3	Visión	18
1.2.4	Misión	19
1.2.5	Valores	19
1.3	ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA AMCOR PET PACKAGING DEL PERÚ S.A.	20
1.4	PERFIL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	21
1.4.1	Objetivos	21
1.4.2	Recursos	22

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1	LA REINGENIERÍA	23
2.1.1	Procesos	27
2.1.2	Tecnología de la Información	38
2.1.3	Recursos Humanos	43
2.2	LA GLOBALIZACIÓN	47
2.3	GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL PLAN DE NEGOCIOS	52
2.3.1	Evolución Empresarial y Entorno Actual de la Competitividad	56
2.4	SECTOR PLÁSTICOS	63
2.4.1	Antecedentes	66
2.4.2	Situación Actual	69
2.4.3	Evaluación de Oportunidades y Riesgos	69
2.4.4	Estructura Interna	70
2.5	PLÁSTICOS PET	73
2.6	POLÍTICAS COMERCIALES	74

CAPÍTULO III

REINGENIERÍA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

3.1	ANTECEDENTES	78
3.1.1	Estructura desordenada y recursos humanos inadecuados	78
3.1.2	Elevada ineficiencia de los procesos	81
3.1.3	Infraestructura de tecnología de información limitada	83
3.1.4	Insatisfacción de la gerencia local y corporativa	86
3.2	REDISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE	89
3.2.1	Identificación de procesos críticos	89
3.2.2	Definición de los procesos, roles y estándares de evaluación	91
3.2.3	Red de compromisos para posibilitar una coordinación eficiente	93
3.2.4	Tecnología de información como herramienta estratégica de gestión	95
3.2.5	Fortalecimiento de los procesos de control interno	97

3.3	RESULTADOS DEL REDISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE	100
3.3.1	Implantación de nuevos procedimientos y prácticas de trabajo	100
3.3.2	Desarrollo de nuevas competencias y habilidades	102
3.3.3	Generación de una identidad con altos estándares de calidad en los servicios	104
3.3.4	Uso intensivo de la tecnología de información en la operación y gestión de los procesos	106

CAPÍTULO IV

CASO PRACTICO

4.1	PROCESO DE CIERRE CONTABLE	111
4.2	CRONOGRAMA DE CIERRE JUNIO 2007	114
4.3	BALANCE DE COMPROBACIÓN CORPORATIVO JUNIO 2007	116
4.4	REVISIÓN ANALÍTICA DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y EL BALANCE GENERAL CORPORATIVO JUNIO 2007	121

CAPÍTULO V

APORTE PROFESIONAL

1.	Liderar el cambio	125
2.	Estructurar un sólido equipo de trabajo	125
3.	Utilizar la tecnología de información como soporte del cambio	126

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1	CONCLUSIONES	127
6.2	RECOMENDACIONES	129

BIBLIOGRAFÍA

APENDICE I

INTRODUCCIÓN

Amcor Pet Packaging del Peru S.A. (Ex - Schmalbach Lubeca) es un joint venture entre la multinacional australiana Amcor Limited y la empresa peruana Filamentos Industriales S.A.

En el año 2000, el segundo año de operaciones de la compañía, se produjo un momento crítico en la organización cuando colapsó el sistema de información contable. Por decisión de la gerencia local y corporativa se me encargó liderar el cambio en el área siendo el objetivo de este trabajo académico mostrar como se logró cumplir exitosamente con ese encargo.

El Capítulo I presenta el contexto organizacional y de negocios en el que debió hacerse el cambio, un período de transformación para la multinacional Amcor y, a nivel local, un clima de negocios marcado por el exceso de oferta que obligó a incrementar los volúmenes exportados para mantener la viabilidad operativa del negocio.

El Capítulo II presenta el marco conceptual donde destaca la definición de reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para lograr mejoras espectaculares en medidas críticas de desempeño como costos, calidad, y servicios. Un elemento central del cambio implementado en el área contable fue concentrarse en crear una nueva estructura basada en definir procesos, fortalecer la plataforma de tecnología de información y tener un sólido equipo de trabajo.

El Capítulo III presenta los antecedentes organizacionales que explican el colapso del sistema de información contable y las acciones tomadas para hacer posible el cambio teniendo como resultado un proceso de cierre de la información contable-financiera que cumple con estándares de clase mundial.

En el Capítulo IV se presenta el caso práctico tomando como referencia el cierre corporativo anual de Junio 2007 (período Julio 2006/Junio 2007), incluyendo una descripción del proceso de cierre contable vigente, el cronograma con el detalle de la temporalidad que se requiere en los flujos de información, y los reportes corporativos con el análisis de las variaciones en los resultados del negocio respecto al presupuesto y al año anterior.

El Capítulo V presenta los elementos que resumen mi aporte profesional en este proceso: liderar el cambio, estructurar un sólido equipo de trabajo y utilizar la tecnología de información como soporte del cambio.

El Capítulo VI presenta las conclusiones y recomendaciones que se derivan de los resultados alcanzados al desarrollar la Reingeniería del Sistema de Información Contable para la Gestión de la Administración en una Empresa Industrial de Fabricación de Preformas.

Finalmente, permítaseme someter el presente trabajo a vuestra consideración de manera que sirva como un aporte a futuros informes de Experiencia Profesional Calificada.

El Autor.

CAPÍTULO I
PERFIL DE LA EMPRESA
AMCOR PET PACKAGING DEL PERÚ S.A.

1.1 GRUPO AMCOR A NIVEL MUNDIAL

1.1.1 Reseña Histórica

La creación del Grupo AMCOR se remonta a 1860 cuando Samuel Ramsden estableció el primer molino de papel en Melbourne, Australia. La empresa era conocida como APM (Australian Paper Manufacturers); sin embargo, en 1986 cambió su denominación a AMCOR Limited debido a que en la década anterior la empresa agregó nuevas líneas de productos, por lo tanto la actividad papelería ya no era su actividad principal.

En el año 2000, AMCOR se escindió del grupo productor y distribuidor de papel, lo cual le permitió a la empresa enfocarse en las operaciones de empaque. Este hecho también significa que la empresa ya no se encuentra involucrada en el sector papelería. En ese sentido, en junio del 2000 AMCOR vendió el 45% de su participación en Kimberly – Clark Australia, un líder en el mercado de producción de papel tissue y de cuidado personal.

En julio de 2002, AMCOR adquirió los negocios de PET¹ (Politereftalato de etileno) y precintos de Schmalbach Lubeca, un líder global con sede en Ratingen, Alemania. Esta adquisición ascendente a \$2,875 millones convirtió a AMCOR en el fabricante global más grande de PET.

Hoy en día, el Grupo Amcor es uno de los líderes en la producción de empaques a nivel mundial. Con sede en Melbourne Australia, AMCOR posee plantas de producción en 34 países y obtiene el 80% de sus ingresos fuera de Australia.

1.1.2 Unidades de Negocio del Grupo Amcor

El Grupo AMCOR está conformado por 6 unidades de negocio que se detallan a continuación:

- AMCOR Australasia. Es la unidad de negocio más diversificada del grupo ya que se encarga de proveer una amplia gama de empaques de toda la línea de productos de AMCOR. La gama de productos ofrecidos incluye: cajas de cartón corrugado, cartones, latas de aluminio, empaques flexibles, botellas de plástico PET, tapas de plástico y metal, botellas de vidrio para vinos etc. AMCOR Australasia atiende primordialmente a los mercados de Australia y Nueva Zelanda.

¹ Es una resina (polímero para fibras) obtenida a partir de dos materias primas derivadas del petróleo, etileno y paraxileno.

- AMCOR Asia. Fue la primera región a la que alcanzó la expansión del grupo e igualmente, ofrece una amplia gama de productos que incluye: empaques de fibra, cartones y empaques para tabaco, plásticos flexibles y envases de plástico PET.
- AMCOR Flexibles: Esta unidad de negocio fue formada en el año 2001 a través de un joint venture que involucró a las empresas Danisco y Akerlund & Rausing. La amplia variedad de soluciones de empaque incluyen empaques de film y plástico flexible para los sectores alimenticios y médicos. Esta unidad de negocio atiende a los mercados de Europa y del Reino Unido, EE.UU y ciertos países de América Latina y Asia.
- AMCOR Rentsch & Closures. Incluye la unidad de negocios de Rentsch, especializada en empaques para tabaco y cosméticos que se ha expandido hasta Europa del Este, incluyendo a Rusia. También incluye a AMCOR Closures que se encargan de producir tapas de plástico y de metal para la industria de alimentos. Atiende principalmente a los mercados del Reino Unido, Europa, Asia y ciertos países de América Latina.

- **AMCOR Pet Packaging:** La adquisición en el año 2002 de Schmalbach Lubeca convirtió a AMCOR en el líder mundial en la fabricación de envases de plástico PET. Con 70 plantas alrededor del mundo, este negocio produce 32 billones anuales de envases de PET para una amplia variedad de productos incluyendo bebidas gaseosas, agua, jugos, leche, bebidas alcohólicas, salsas, aderezos, y productos de cuidado personal. Con sede en Ann Arbor, Michigan (EE.UU), AMCOR Pet Packaging cuenta con 5,800 empleados, 50 fábricas, 20 operaciones in situ en 20 países alrededor del mundo. Dada la amplitud geográfica en la que opera esta unidad de negocio es que existen Oficinas Corporativas en Bélgica (que supervisa las operaciones en Europa y Asia) y en EE.UU (que supervisa las operaciones en Norte y Sur América).
- **AMCOR Sunclipse.** Es la unidad de fabricación y distribución con sede en Estados Unidos. Cuenta con 14 plantas y algunos centros de distribución en México. Produce artículos de cartón corrugado y espuma.

En el siguiente gráfico se puede apreciar la estructura corporativa del Grupo:

Estructura Corporativa del Grupo AMCOR



Fuente: AMCOR

Gráfico N° 1

Los segmentos de mercado a los que atienden las empresas del grupo son:

- Empaques flexibles para la industria de alimentos y bebidas.
- Botellas y recipientes de plástico PET.
- Tapas para los mercados de alimentos y bebidas.
- Cartones con impresiones especiales para las industrias del tabaco, dulces, salud y cosméticos.
- Distribución de productos para empaque y bienes relacionados.

Estos mercados presentan crecimientos superiores al promedio de la industria, tienen la capacidad de crear productos y servicios con valor agregado que diferencian a AMCOR del resto del mercado; y tienen la habilidad de lograr el liderazgo en el mercado global o regional.

Los productos que tienen la mayor participación de ventas son los envases PET y plásticos flexibles con 35 y 26% de participación respectivamente.

El Grupo tiene presencia en 4 áreas geográficas: Australia, América, Europa y Asia. Cuenta con más de 24 mil empleados localizados en 217 plantas.

Para poder cumplir con los requerimientos específicos de cada cliente, AMCOR tiene la capacidad de desarrollar prototipos con la ayuda de su proceso de prototipo que reduce el tiempo de creación en un 75%. Para complementar la tecnología de prototipo la empresa ofrece estereolitografía. Asimismo, pueden crear moldes que pueden ser probados in situ.

1.1.3 Antecedentes de Amcor Pet Packaging en Latinoamérica

Desde fines de los años noventa, la estrategia de Amcor a nivel global fue la de desarrollar posiciones líderes en los segmentos

de productos de la industria de empaque que había escogido. En el siguiente gráfico se resume esa estrategia:



Gráfico N° 2

Uno de los segmentos escogidos por Amcor como parte de esa estrategia fue el de la fabricación de envases de plástico PET. Su estrategia para el negocio de PET se muestra en el siguiente gráfico:

ESTRATEGIA DE AMCOR EN EL NEGOCIO DEL PET

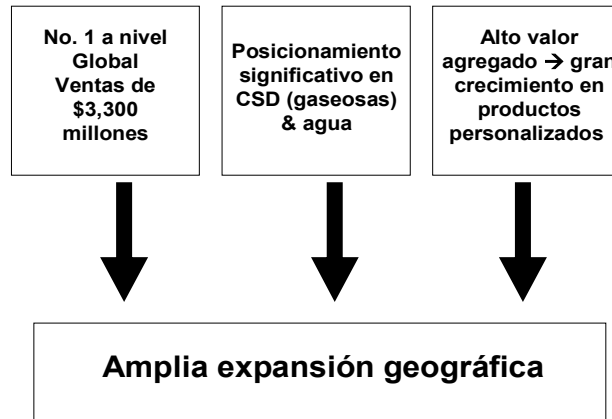


Gráfico N° 3

En el año 2001, Amcor compró a un competidor menor en la industria global del PET, la empresa norteamericana CNC (Container Northwest Corporation) que tenía plantas ubicadas en Estados Unidos, Asia, Europa y Latinoamérica (Brasil, Venezuela y Perú).

Sin embargo, fue la compra de Schmalbach Lubeca, en Mayo de 2002, lo que le permitió ser el líder mundial en la fabricación de envases de plástico PET. Schmalbach Lubeca era el mayor fabricante de envases PET, líder en los mercados de Norteamérica, Europa y Latinoamérica, y con inversiones de más de \$1,000 millones para mejorar la eficiencia de sus procesos de manufactura y ofrecer productos innovadores al mercado.

Amcor escogió ser líder en el negocio del PET a través de la compra de Schmalbach Lubeca debido a:

a. El rápido crecimiento de la industria

La industria tenía un crecimiento promedio de 9%, con tasas mayores en los países emergentes. La siguiente tabla muestra el crecimiento por región:

Región	% crecimiento
Norteamérica	7.4%
Latinoamérica	9.8%
Europa	9.2%
Medio Este y Africa	11.9%
Asia Pacífico	12.8%

Cuadro N° 1

b. La complementariedad entre Amcor y S-Lubeca

Amcor y Schmalbach Lubeca se complementaban en términos de cobertura geográfica y know how tecnológico. Amcor tenía plantas en Canadá, la costa oeste de Estados Unidos, Latinoamérica, Australia y Asia; mientras Schmalbach Lubeca era el líder del mercado en Norteamérica, Latinoamérica y

Europa. En la siguiente tabla se muestran los países donde ambos tenían plantas operando:

País	Amcor	S-Lubeca
Alemania		X
Argentina		X
Australia	X	
Bélgica		X
Brasil	X	X
Canadá	X	
Colombia		X
España		X
Estados Unidos	X	X
Francia		X
India		X
Inglaterra		X
Italia		X
Marruecos		X
México		X
Nueva Zelanda	X	
Peru	X	X
Polonia		X
Turquía		X
Venezuela	X	X

Cuadro N° 2

c. El liderazgo de Schmalbach Lubeca en los mercados que participaba

Schmalbach Lubeca tenía 33 plantas en 17 países y su participación de mercado era la siguiente:

Región	Particip %	Posición
Norteamérica	15%	1
Latinoamérica	20%	1
Europa	18%	1

Cuadro N° 3

Con la compra de Schmalbach Lubeca, Amcor se convirtió en líder global del negocio del PET con ventas anuales de más de tres mil millones de dólares y 51 plantas en 20 países del mundo como se muestra en la siguiente tabla:

	Amcor	S-Lubeca	Combinado
Ventas '01 (\$ millones)	793	2,467	3,260
Plantas/Países	18/7	33/17	51/20
Empleados	1,993	3,600	5,593
Unidades(billones)	6.4	18.4	24.8

Cuadro N° 4

Luego de esta compra la participación de mercado de Amcor subió a 18% en Estados Unidos, 20% en Latinoamérica y 20% en Europa. Asimismo, esta compra cambió la mezcla de productos del negocio como se muestra en el siguiente cuadro:

Producto	% Pre-Adq	% Post-Adq
PET	12%	31%
Tapas	2%	9%
Flexibles	30%	22%
Metal	7%	5%
Cartones	14%	8%
Corrugado/Papel	18%	14%
Otros	17%	11%
Total	100%	100%

Cuadro N° 5

En cuanto a la distribución geográfica América (Norteamérica y Latinoamérica) tuvo mayor presencia como región en los negocios de Amcor como se muestra a continuación:

Región	% Pre-Adq	% Post-Adq
Australia/New Zealand	32%	22%
Europa	32%	34%
América	32%	41%
Asia	4%	3%
Total	100%	100%

Cuadro N° 6

1.2 EMPRESA AMCOR PET PACKAGING DEL PERÚ S.A.

1.2.1 Antecedentes del Negocio de Preformas en el Perú

1.2.1.1 Preformas como sustituto de los envases de vidrio

En los últimos años, la industria de gaseosas incrementó su demanda de envases PET, sustituyendo paulatinamente a los envases de vidrio.

La preferencia por envases PET se debe a que son descartables, hay un menor riesgo a que se rompan, tienen una mayor resistencia y son más fáciles de transportar. La principal fortaleza competitiva de los envases de vidrio es su mayor rotación pues mientras un envase de vidrio puede

rotar hasta veinte veces uno tipo PET puede hacerlo solo cinco veces.

A fines de la década de los noventa, se estimaba que los envases PET tenían una participación de 34% en el mercado de gaseosas y aguas minerales mientras que los envases de vidrio participaban con el restante 66%. Actualmente, esta participación ha cambiado a 54% de envases PET y 46% de envases de vidrio.

1.2.1.2 Producción local versus importaciones de preformas

Desde fines de la década de los noventa, en la industria de preformas y botellas PET ha habido un crecimiento sostenido de las inversiones para ampliar la capacidad instalada.

En una primera etapa, el incremento de la capacidad instalada permitió sustituir exitosamente las importaciones de preformas PET; sin embargo, las múltiples inversiones generaron un exceso de oferta que tuvo un doble impacto en el sector: por un lado la necesidad de exportar el exceso de oferta para mantener la rentabilidad de los negocios, y por otro lado un proceso de consolidación empresarial

pasando el sector de tener cuatro empresas a fines de la década de los noventa a sólo dos actualmente.

La capacidad instalada creció anualmente, en promedio, 41% entre el año 2000 y el año 2002. Sin embargo, entre el año 2002 y el año 2006 este crecimiento se redujo a sólo 1.4 % promedio anual.

En el siguiente cuadro se observa la evolución de la producción de envases PET que confirma el lento crecimiento del sector en los últimos años:

Evolución Consumo Resina Pet y Producción de Preformas

Año	Consumo de Resina PET TM	Producción de Preformas PET Millones (*)	Crecimiento anual %
2000	34,253	856	-
2001	47,401	1,185	38%
2002	55,223	1,381	17%
2003	59,105	1,478	7%
2004	64,022	1,601	8%
2005	67,239	1,681	5%
2006	70,097	1,752	4%

(*) **Estimado. Peso promedio 25gr por preforma**

Fuente: Ministerio de la Producción/Comité de Plásticos-S N I

Elaboración: Propia

Cuadro N° 7

1.2.1.3 Venta local versus exportaciones de preformas

El exceso de oferta en el mercado de envases PET y el lento crecimiento de la demanda de los embotelladores de gaseosas obligaron a las empresas a buscar nuevos mercados en el exterior.

Paulatinamente las exportaciones han aumentado su participación en las ventas totales de las empresas del sector. En el siguiente cuadro se observa que mientras la demanda de los embotelladores creció anualmente en promedio 3%, la oferta de envases PET lo hizo en 13% lo cual generó en los últimos años excedentes para exportación que representan casi el 50% del total producido:

Evolución Oferta envases PET y demanda de embotelladoras

Año	Oferta de Preformas PET Millones	Demanda de Embotelladoras Millones	Consumo local aparente % de la Oferta	Oferta para exportación %
2000	856	768	90%	10%
2001	1,185	820	69%	31%
2002	1,381	819	59%	41%
2003	1,478	830	56%	44%
2004	1,601	886	55%	45%
2005	1,681	865	51%	49%
2006	1,752	917	52%	48%

Fuente: Maximixe (Informe del Mercado de Gaseosas, Febrero 2007) /Amcor
Elaboración: Propia

Cuadro N° 8

1.2.2 Constitución

Amcor Pet Packaging del Perú S.A. (una subsidiaria de Amcor Limited de Australia, que posee el 61% de su capital social), se constituyó en agosto de 1998 bajo la razón social de Schmalbach-Lubeca Plastic Containers del Perú S.A. e inició sus operaciones en noviembre del mismo año.

La Compañía se dedica a la fabricación y comercialización de preformas y envases PET (polietileno tereftalato). El personal empleado por la Compañía para desarrollar sus actividades comprende 77 trabajadores.

En julio de 2002 los primeros accionistas, Schmalbach-Lubeca AG de Alemania y Plastic Engineering Trade and Technology Corporation B.V.I., transfirieron el íntegro de su participación en el capital social de la Compañía a Amcor Limited y se acordó modificar la razón social de la Compañía por la de Amcor Pet Packaging del Perú S.A.

En junio de 2003 Amcor Limited anunció la adquisición de la línea de negocios de envases PET de Alcoa en Sudamérica, transacción que se perfeccionó en el Perú en octubre de 2003. Como consecuencia de esta negociación, la Compañía adquirió de Alusud Perú S.A. (subsidiaria de Alcoa en Perú) los saldos de

su capital de trabajo y activos fijos correspondientes a la referida línea de negocios.

Como consecuencia de la suspensión de actividades en junio de 2003 de Pet Products International del Perú S.A. - PPI (subsidiaria en el Perú de Amcor Limited), esta empresa transfirió a la Compañía inventarios y activos fijos.

En febrero de 2007, se realizó la fusión por absorción de la Compañía con Pet Products International del Perú S.A., extinguiéndose la personalidad jurídica de esta última y asumiendo Amcor Pet Packaging del Perú S.A. a título universal y en bloque, los activos, pasivos y el patrimonio de la sociedad absorbida.

1.2.3 Visión

- Estar entre las tres primeras compañías del sector escogido del mercado.
- Estar entre las cinco primeras compañías del mundo en empaques.
- Ser reconocida mundialmente como marca.

1.2.4 Misión

- Convertirse en el principal proveedor de soluciones de empaque.
- Establecer excelentes y valiosas relaciones al servicio del cliente.
- Estimular y recompensar a los empleados para que logren el más alto nivel de rendimiento.

1.2.5 Valores

1) Satisfacción del Cliente

Una pasión por los clientes demostrada mediante servicio confiable y puntual, de superior calidad, con asociaciones basadas en la excelencia.

2) Integridad

Personas francas, directas, honestas, que traten a todos los demás con respeto.

3) Trabajo en Equipo

Trabajar efectivamente como un equipo para ser cada día mejores en lo que hacemos.

4) Seguridad y Responsabilidad Ambiental

Utilizar los recursos de la compañía para crear un lugar de trabajo seguro y ambientalmente responsable

5) Innovación y Creatividad

Cuestionar permanentemente los métodos actuales, adoptando comercialmente la última tecnología, siendo sensatos y astutos en el manejo de riesgos.

1.3 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA AMCOR PET PACKAGING DEL PERÚ S.A.

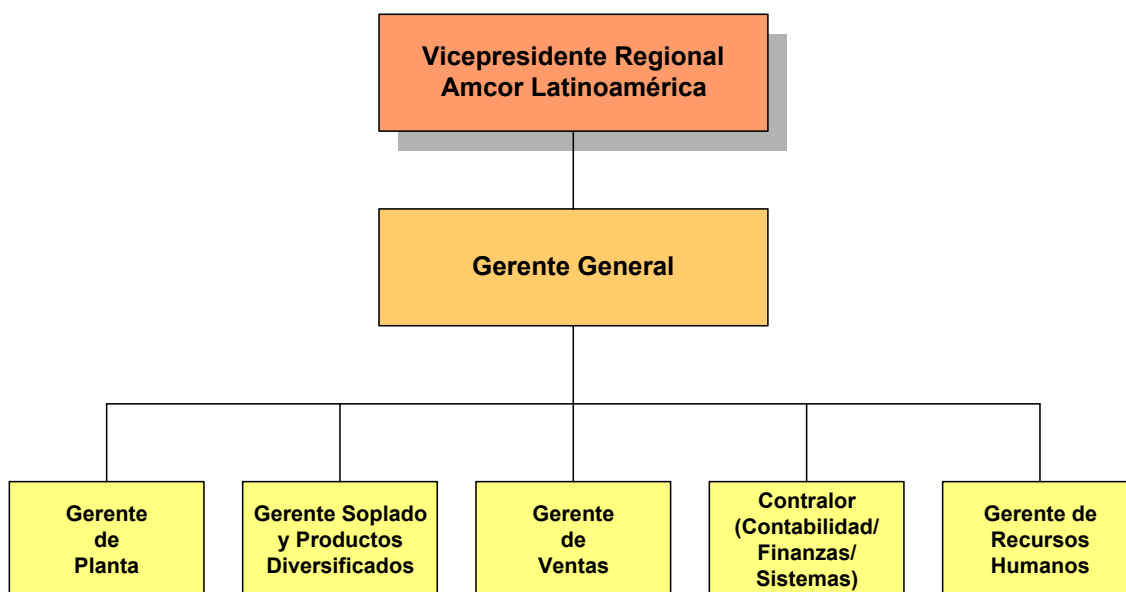


Gráfico N° 4

1.4 PERFIL DEL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

Para realizar la contabilidad de la compañía, la empresa cuenta con un Departamento Contable, el cual depende de la Contraloría.

1.4.1 Objetivos

- Elaborar los estados financieros.
- Analizar los estados financieros.
- Registrar las cuentas por pagar.
- Registrar las cuentas por cobrar.
- Analizar los estados bancarios.
- Coordinar con el departamento de tesorería sobre los movimientos del efectivo.
- Brindar información sobre la marcha de la empresa a otros departamentos que lo soliciten.
- Determinar los costos de producción, comercialización o de servicio.
- Control óptimo de existencias máximas y mínimas.
- Manejo de información sobre liquidez.
- Manejo de información sobre rentabilidad.
- Estructurar información gerencial para la toma de decisiones

1.4.2 Recursos

El área de contabilidad para realizar su trabajo cuenta con el siguiente personal:

- 01 Contador General CPC
- 03 Asistentes Contables CPC
- 01 Asistente administrativo contable
- 01 Asistente de facturación e importaciones

ORGANIGRAMA ÁREA CONTABLE AMCOR PERÚ

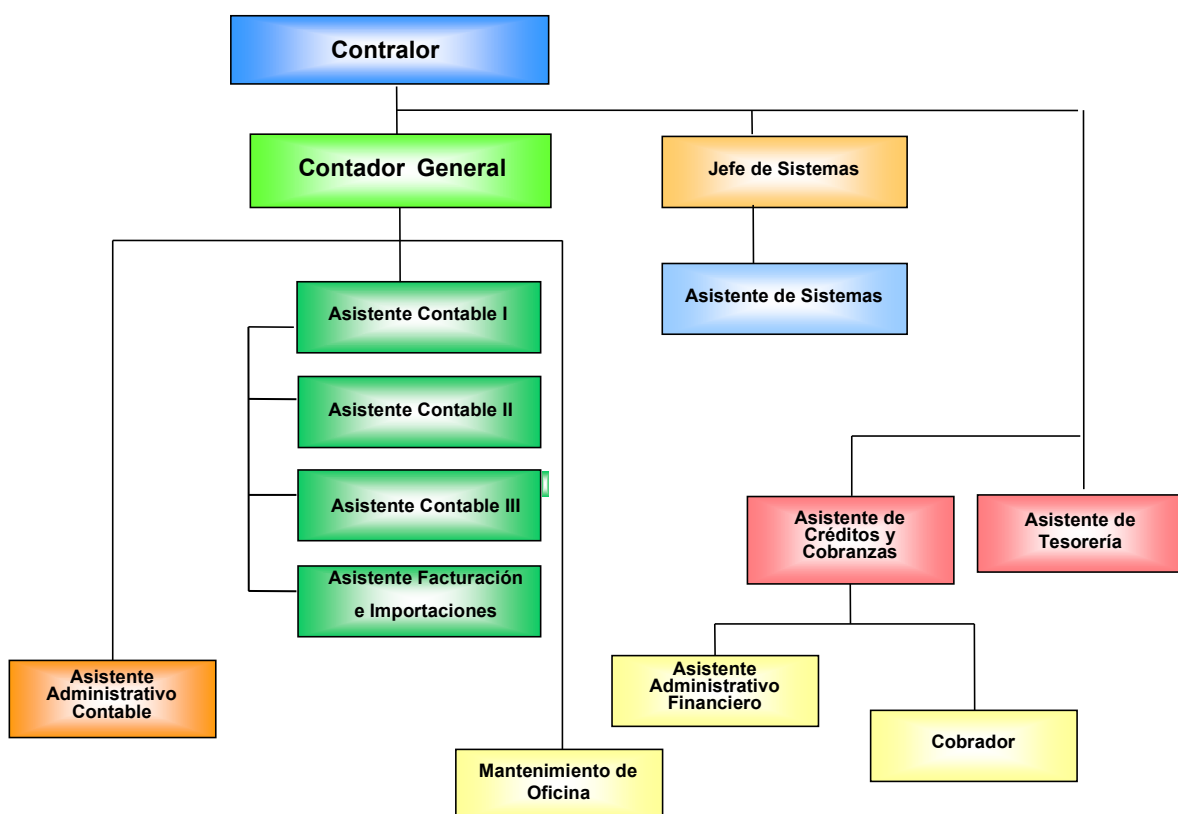


Gráfico N° 5

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 LA REINGENIERÍA

Durante doscientos años se fundaron y se construyeron empresas sobre la base del brillante descubrimiento de Adam Smith, de que el trabajo industrial debía dividirse en sus tareas más simples y básicas.²

Sin embargo, la realidad que tienen que enfrentar es que las viejas maneras de negociar (la división del trabajo sobre la cual las compañías se han organizado desde que Adam Smith sentó el principio) sencillamente no funcionan ya. Súbitamente nos encontramos en un mundo distinto.³

Las suposiciones básicas de cómo administrar empresas o instituciones han cambiado poco en los últimos cincuenta años. En términos sencillos, la siguiente filosofía ha sido ampliamente aceptada y practicada: establecer claramente los objetivos, definir qué se necesita hacer para cumplirlos, traducir los requerimientos de trabajo en expectativas de los empleados, comunicar las expectativas, y evaluar los resultados. Esta filosofía de "suponer y reconocer" funcionó por muchos años. Líderes y

² HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. Grupo Edit. Norma. Colombia, 1994. págs. 1-2.

³ Ob. cit. pág. 18.

administradores promovieron y premiaron a aquellos subordinados que cumplieron con la política y procedimientos y sancionaron a aquellos que no lo hicieron. El axioma “lo que se hace, se premia” fue firmemente establecido. Las operaciones funcionaban suavemente mientras se decía “esto marcha sobre ruedas”.⁴

Después de la Segunda Guerra Mundial, las estrategias de abastecimiento llevaron a la administración a pensar en estrategias de producción burocráticas que se enfocaban en asegurar el abastecimiento. Al equilibrarse la oferta y la demanda, el departamento de mercadotecnia se volvió vital. La administración autocrática fue la regla alrededor del mundo; muchos administradores de alto nivel eran ex militares; incluso quienes no lo habían sido, se adaptaron al estilo dominante.

Durante las dos últimas décadas algo sucedió, primero en la producción manufacturera masiva, luego en las compañías de servicios y entidades sin fines de lucro. Los clientes experimentaron un descontento creciente, la rotación de empleados aumentó, las ventas se mantuvieron o disminuyeron, los gastos de operación de instituciones sin fines de lucro aumentaron dramáticamente, y la productividad tuvo un crecimiento menor al esperado.

⁴ JOHANNSON, Henry; MCHUGH, Patrick; PENDLEBURY, John; WHEELER III, William. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 1995. pág. 15

Las compañías comenzaron a darse cuenta que las operaciones constituyen un proceso, y que al mejorarlo (en general la fabricación, aunque en ocasiones la prestación de un servicio, como por ejemplo el procesamiento del pago de un seguro) puede reforzar la competitividad.

Sin importar el área de operación de una compañía, (sean bienes de consumo, de productos industriales, o de servicios etc.) toda organización líder alrededor del mundo se ha visto obligada a replantear sus negocios y orientarlas hacia los procesos. Al hacerlo, las compañías se han visto forzadas a cuantificar sus esfuerzos de acuerdo con las cuatro nuevas “métricas del valor”: Calidad o servicio mejorados del producto, tiempo de ciclo reducido, y costo reducido para el consumidor, al mismo tiempo que se incrementa la velocidad de la innovación y el desarrollo de nuevos productos.

Definición

“Reingeniería es la Revisión fundamental y el rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.”⁵

Esta definición contiene cuatro palabras claves:

⁵ HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. Grupo Edit. Norma. Colombia, 1994. pág. 34.

1) Fundamental

La Reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo. Se olvida por completo de lo que es y se concentra en lo que debe ser.⁶

2) Radical

Rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas: no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está, significa descartar todas las estructuras y los procedimientos existentes.⁷

3) Espectacular

La Reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales o incrementales sino de dar saltos gigantescos en rendimiento.⁸

4) Procesos

Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto.⁹

Existen procesos por todas partes. Como por ejemplo en la contabilidad los procesos son todos los pasos a seguir para la elaboración de los Estados Financieros.

⁶ Ob. cit. pág. 34.

⁷ Ob. cit. pág. 36.

⁸ Ob. cit. pág. 36.

⁹ Ob. cit. pág. 36.

La importancia de la Reingeniería radica en el producto que ofrece: el rediseño rápido y radical de los procesos estratégicos de valor agregado (sistemas, políticas y estructuras que lo sustentan) para optimizar los flujos de trabajo y la productividad de una organización.

La Reingeniería dinámica aplicada a los negocios, los proyectos se trabajan desde tres puntos de vista: los procesos, la tecnología de la información y los recursos humanos.¹⁰

Estas se desarrollan en forma paralela, por tanto están interrelacionadas, pero se estudian por separado.¹¹

2.1.1 Procesos

Un proceso es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos pueden ser físicos, incluir papeleo, ser realizados por computadora, o ser una secuencia lógica de eventos.¹²

En muchos casos los cuatro tipos de procesos mostrados esquemáticamente en el gráfico N° 6 se presentan juntos como, por ejemplo, con la secuencia lógica de actividades para iniciar o

¹⁰ MORRIS, Daniel y BRANDON Joel. Reingeniería Cómo aplicarla con éxito en los Negocios. Edit. MC GRAW-HILL. Colombia. Pág. 173.

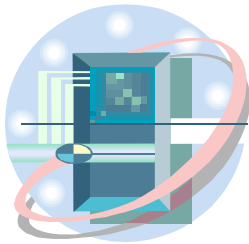
¹¹ Ob. cit. pág. 173.

¹² JOHANNSON, Henry; MCHUGH, Patrick; PENDLEBURY, John; WHEELER III, William. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 1995. pág. 237.

interrumpir un proceso químico. Del mismo modo en un proceso de negocios tal como el surtir los pedidos del cliente, ordenar la documentación, en general precede a un proceso en el que se obtienen los productos manufacturados.

ELEMENTOS DE LA REINGENIERÍA

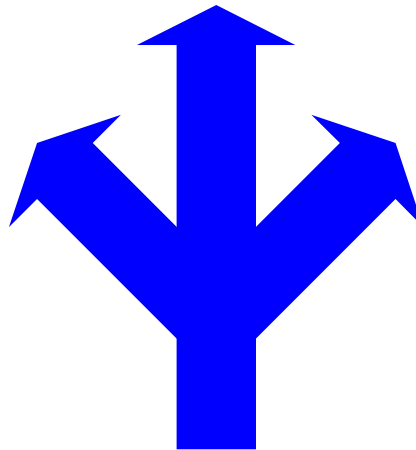
PROCESOS



PERSONAL



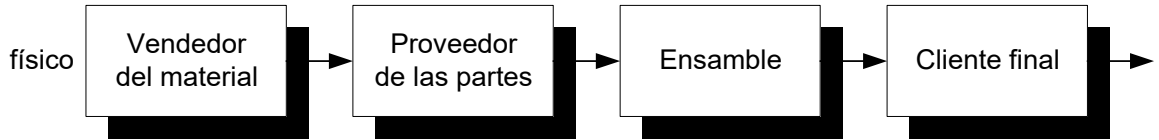
TECNOLOGÍA



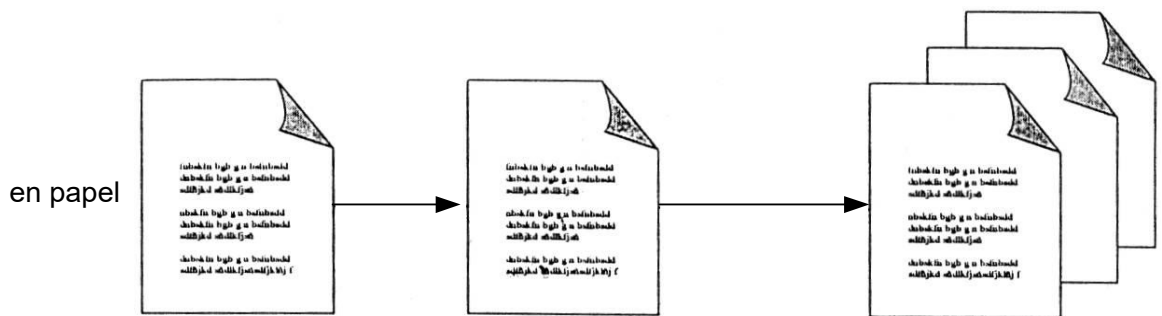
REINGENIERÍA

Gráfico N° 6

Combinación de Procesos

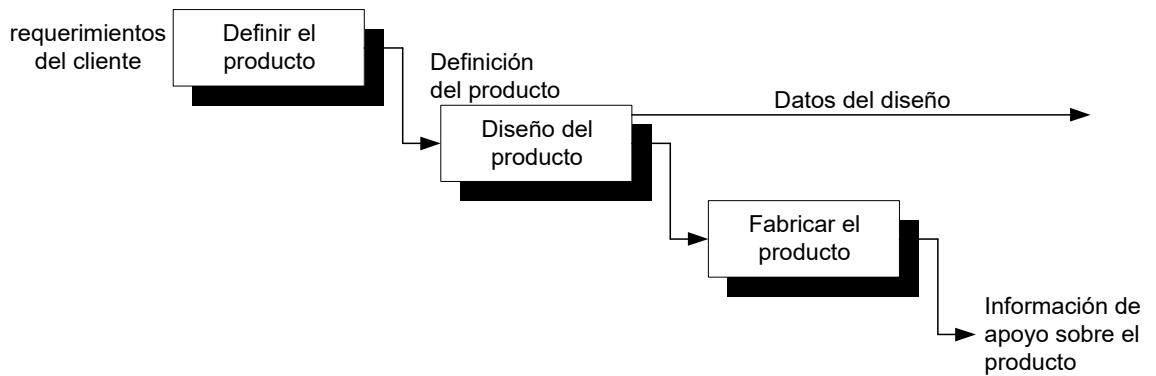


Por ejemplo, cadena de abasto de materiales



Por ejemplo, preparación de la licitación

Proceso de desarrollo del producto...



...Procesos lógicos, de papeleo y físicos

Gráfico N° 7

En su forma más sencilla, la Reingeniería cambia el proceso para corregir el ajuste entre el trabajo, el trabajador, la organización y su cultura para maximizar la rentabilidad del negocio.

Los procesos de negocios se componen de tres tipos principales de actividad:

1) Actividades de valor agregado

Son los procesos indispensables para satisfacer los deseos y necesidades del cliente, y por los cuales, éste está dispuesto a pagar.

2) Actividades de control

Las que se crean en su mayor parte para “controlar” los traspasos a través de las fronteras organizacionales. Toda frontera crea un pase lateral, y por lo general, dos controles (chequeo) uno para la persona que hace el traspaso y el segundo para la persona que recibe.

3) Actividades de traspaso

Las que mueven el flujo de trabajo a través de las fronteras organizacionales. Ejemplo: funciones, departamentos, etc.

Para los efectos de la Reingeniería hay dos grandes tipos de procesos.

- a) Los procesos estratégicos, que son una parte integrante de la manera como la compañía se define a sí misma.
- b) Los procesos de valor agregado, importancia para los clientes.

La importancia fundamental de la Reingeniería de procesos lo constituyen aquellos procesos que son, al mismo tiempo, estratégicos y de valor agregado.

La Reingeniería examina no sólo los procesos estratégicos que agregan valor, sino también todos los sistemas, políticas y estructuras organizacionales que sostienen dichos procesos.

Los sistemas que sostienen procesos van desde sistemas de procesamiento y administración de información, por un lado, hasta sistemas sociales y culturales, por otro.

Las políticas que parametrizan actividades de los procesos incorporan normalmente reglas, reglamentos, normas, que prescriben la conducta y el comportamiento con relación a cómo ha de ser realizado el trabajo.

Las estructuras organizacionales que soportan los procesos son los grupos de trabajo, los departamentos, las áreas funcionales y tantas otras formas en que se divide a los trabajadores para que lleven a cabo sus labores.

En la realización de cualquier proceso encontraremos involucrados cuatro elementos (o recursos) indispensables:

- Personas
- Materiales
- Símbolos
- Energía

Los elementos (o recursos), a través de sus interacciones, generan las actividades (transformaciones) relacionadas que componen un proceso.

Por lo tanto, cambiar un proceso implica cambiar:

- Los elementos que lo sustentan
- Las relaciones entre esos elementos
- o ambos conjuntamente.

Por eso, un paso esencial y temprano en un esfuerzo de rediseño, es identificar claramente y de manera cuantificada, todos los recursos que están dedicados a cada proceso que se pretende cambiar.

El trazo de mapas de procesos tiene sus raíces en varias áreas como por ejemplo:¹³

- Estudios de Organización de Métodos, en los que las operaciones de una oficina se analizan para lograr una carga uniforme y la eficiente utilización del tiempo ocupado en labores administrativas.
- Control de procesos, en los que las características dinámicas de las plantas de producción se analizan como la base para recopilar información y luego utilizarlas para controlar la producción usando los insumos.

¹³ JOHANNSON, Henry; MCHUGH, Patrick; PENDLEBURY, John; WHEELER III, William. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 1995. pág. 239-242

Elementos de un Proceso

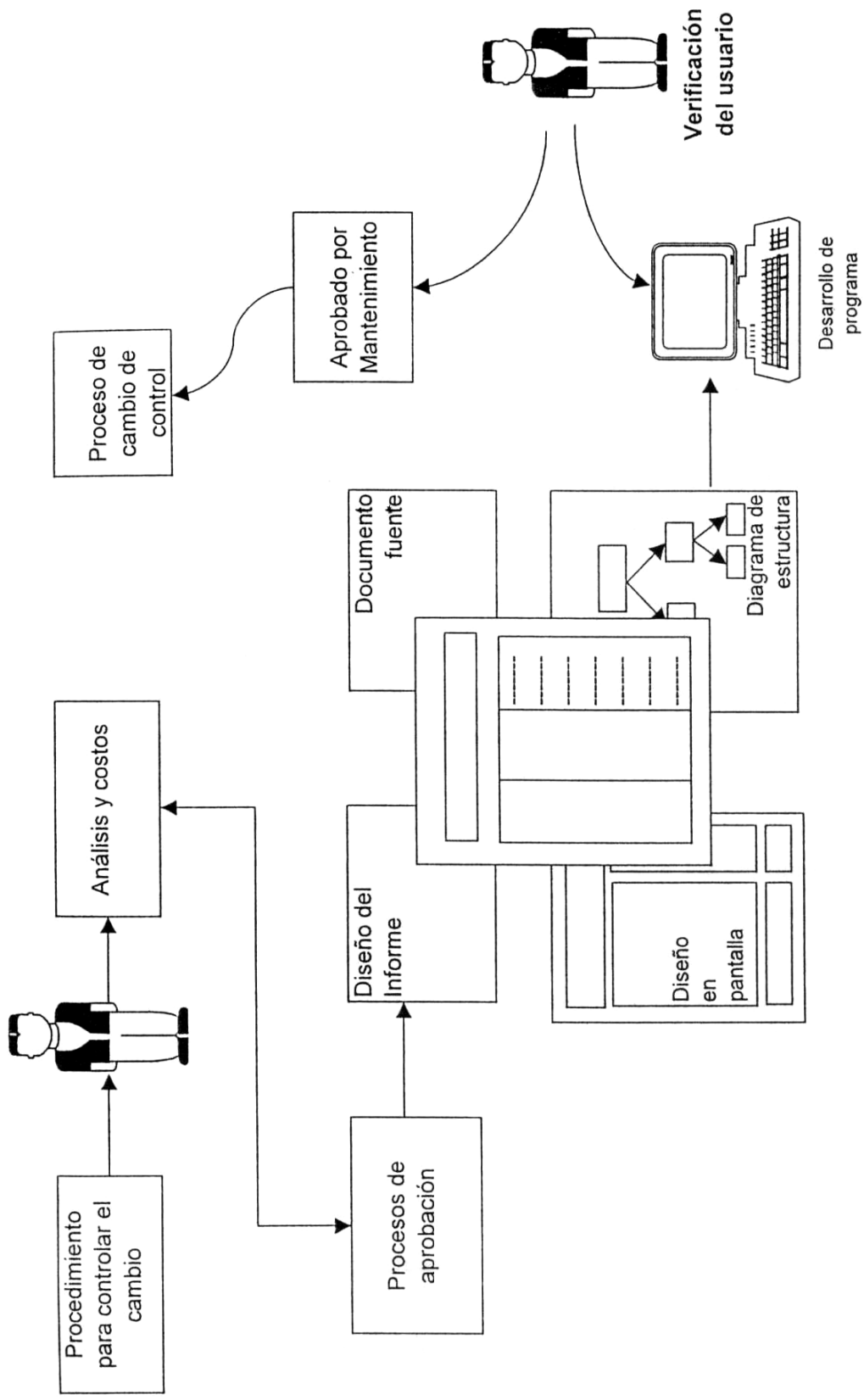


Gráfico N° 8

- Modelado de negocios, en el que, como una ayuda para planificación corporativa, se predice los resultados del negocio en una simulación que se vale de tácticas de modelado matemático y estadístico para entender el impacto de las influencias principales tales como precio, volumen, capacidad y costos de insumos.
- Ingeniería y análisis de sistemas en los que se utilizan diagramas de flujo para definir la operación de los procedimientos en los que se pretende utilizar computadoras y equipos de telecomunicaciones para afectar a alguno o todos los procesos.

Es justo reconocer que el origen de la mayoría de estas técnicas se puede atribuir a F. W. Taylor, quien comenzó a estudiar los mejores métodos de realizar un trabajo. Aunque el hombre siempre ha buscado maneras más fáciles y mejores de hacer las cosas, el énfasis original se enfocó más en diseño de equipo mecanismos nuevos para ahorrar trabajo. Con el arribo de Taylor valió la pena estudiar la manera que los hombres (y no las máquinas) podían mejorar la forma de trabajar. Este legado está con nosotros hoy en día, aunque el énfasis en rediseño es comenzar con los límites de un proceso y mirar cómo todos los elementos (personas, máquina, organización e infraestructura de

apoyo) deben ser reconfigurados para alcanzar altos niveles de desempeño.

En el gráfico 9 se muestra un ejemplo representativo de diagramas de flujo creado por computadora. En esa gráfica la secuencia del trabajo fluye de arriba a abajo de la página y elementos u operaciones estándar tales como almacenamiento de datos, un documento impreso, la realización con símbolos estándar.¹⁴

¹⁴ JOHANNSON, Henry; MCHUGH, Patrick; PENDLEBURY, John; WHEELER III, William. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 1995. pág. 247.

GRÁFICA DE FLUJO POR COMPUTADORA

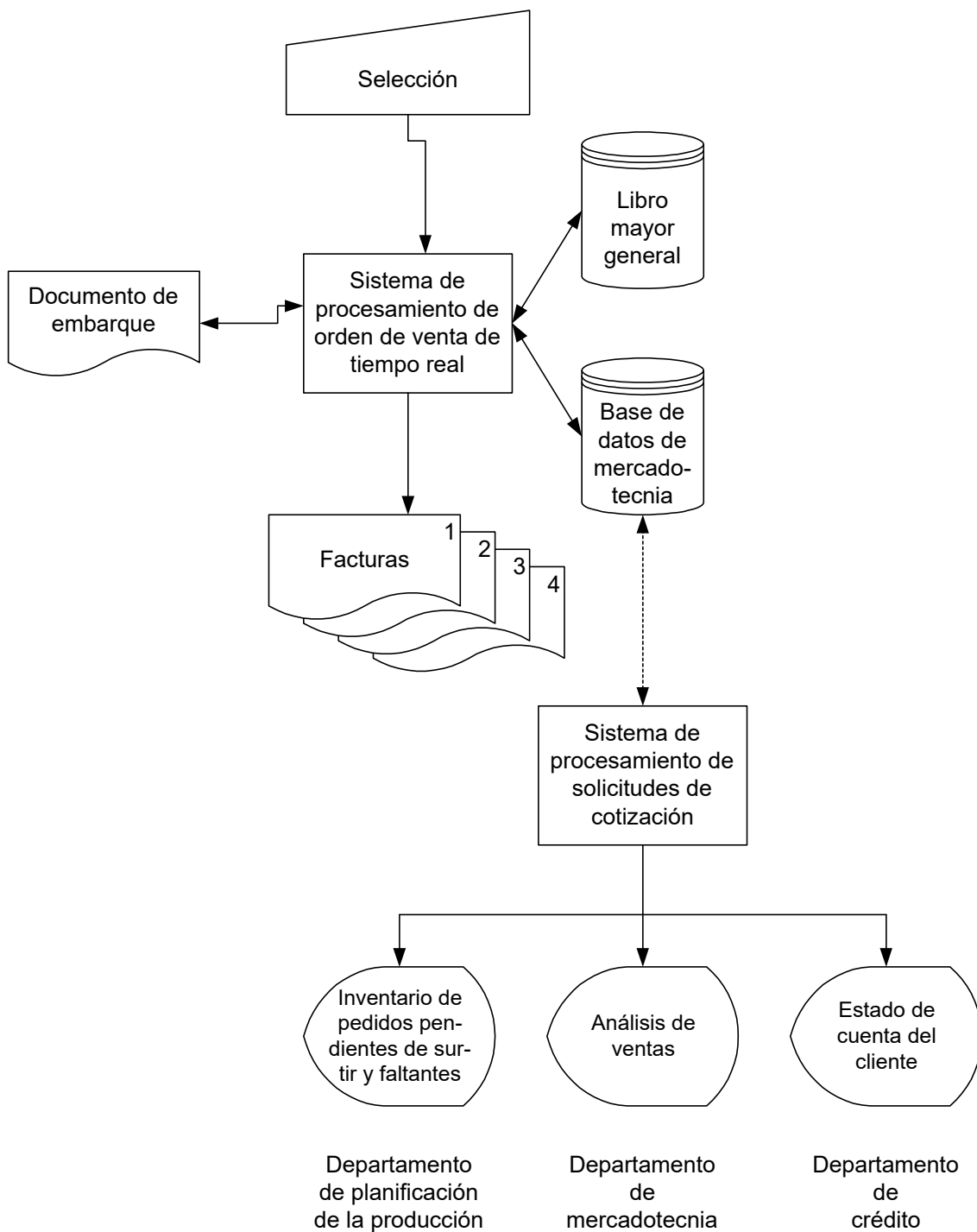


Gráfico N° 9

2.1.2 Tecnología de la Información

La informática desempeña un papel importante en la Reingeniería de negocios, pero también es muy fácil utilizarla mal. La informática es el más alto grado de la tecnología moderna, es parte de cualquier esfuerzo de Reingeniería, permite a las compañías Rediseñar sus procesos. El hecho de destinar más computadoras a un problema existente no significa que se haya rediseñado. En realidad, el mal uso de la tecnología puede bloquear la Reingeniería porque refuerza las viejas maneras de pensar y los viejos patrones de comportamiento.¹⁵

El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en tecnología es preguntarse ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar, dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, debieran preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo? La Reingeniería, a diferencia de la automatización, es innovación. Es explotar las más nuevas capacidades de la tecnología para alcanzar metas enteramente nuevas.¹⁶

¹⁵ HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. Grupo Edit. Norma. Colombia, 1994. pág. 88.

¹⁶ Ob. cit. pág. 90.

Si bien la Reingeniería no es un asunto de la tecnología de información, el negocio mismo depende en gran medida de las computadoras. Por tanto, la aplicación de esta tecnología con el fin de mejorar la operación, se considerará por lo general en los proyectos de Reingeniería, dado que, en la práctica, este tipo de proyectos examina procesos de negocios en los cuales es frecuente descubrir nuevas y mejores aplicaciones para la información y la tecnología. Además, la Reingeniería en particular puede relacionar, en forma directa, el uso de la tecnología con los procesos de negocios. Por ello es apenas lógico que la tecnología de la información se emplee para contribuir al esfuerzo de Reingeniería, más si se tiene en cuenta que este novedoso enfoque hace énfasis en el uso de modelos automatizados de los procesos de negocios y en las herramientas autorizadas que apoyan el posicionamiento.

Apoyo de la tecnología en procesos de negocios¹⁷

El apoyo de la tecnología en los procesos de negocios es fundamental, por que a través de sus formas se puede hacer el seguimiento de un proceso.

¹⁷ MORRIS, Daniel y BRANDON Joel. Reingeniería Cómo aplicarla con éxito en los Negocios. Edit. MC GRAW-HILL. Colombia. 1994. págs. 219-221.

- Aumentar la velocidad, puede utilizarse para realizar una actividad en forma más rápida que una persona. Además, puede disminuir el tiempo empleado.
- Archivo y recuperación, permite archivar información y recuperarla más tarde con la rapidez, organización y capacidad de búsqueda necesarias.
- Comunicaciones, la tecnología puede mover datos e información en un proceso, de un punto a otro, casi de manera instantánea y en diversidad de formas.
- Controlar las tareas del proceso y mejorar la calidad, controla en forma directa las tareas de un proceso de negocios, aumentando en general la calidad de un resultado. La tecnología también puede aplicarse para mejorar los procesos de oficina y de conocimientos del trabajador que está vinculado a transacciones y decisiones complejas.
- Monitoreo, la tecnología puede comparar la actividad que se está realizando con un conjunto de estándares, mientras se ejecuta el proceso o después que ha concluido. Así, pueden corregirse los problemas inmediatos que se detecten y la función de monitoreo puede someterlos a prueba nuevamente.

- Apoyo en la toma de decisiones, los datos para la toma de decisiones de negocios pueden recopilarse y emplearse en una parte del proceso para ayudar al personal a tomar mejores decisiones o, en algunos casos, para hacerlo de manera automática. Los datos pueden presentarse en formas apropiadas como gráficas, para que el proceso de decisiones sea más fácil.
- Fabricación, manufactura y servicios de despacho, la tecnología puede desarrollar las etapas del trabajo actual en procesos de todo tipo.
- Apoyo a las funciones de trabajo del proceso, la tecnología puede asesorar en diferentes formas a los trabajadores para aumentar la velocidad y mejorar la calidad. Con frecuencia, la automatización permite reducir el costo de un esfuerzo, ya que resulta menos costosa que la mano de obra.

Apoyo de la tecnología en los proyectos de Reingeniería

Los avances más recientes en tecnología de información y los métodos actuales de su aplicación en los negocios deben conocerse dentro de la compañía y estar disponibles para los miembros del equipo que dirige el proyecto de Reingeniería.

El proyecto de Reingeniería es el mejor lugar para definir la necesidad de información y de apoyo en tecnología de información, así como de nuevas tecnologías distintas de las de información. Los lugares en donde puede aplicarse la tecnología serán evidentes para un experto en administración de computadoras cuando se analicen los diagramas de la actividad de negocios.

El conocimiento en administración de computadoras abarca las siguientes cuatro áreas de conocimiento:¹⁸

- 1. Capacidades:** qué puede hacer por el negocio cada tipo de información tecnológica. Es necesario las capacidades funcionales específicas de las unidades centrales de computación, los mini computadores, los PC, los sistemas de comunicaciones, los sistemas de almacenamiento y otros, para tomar decisiones de administración en relación con el uso de la tecnología en situaciones de negocios.
- 2. Limitaciones:** las limitaciones tecnológicas son el aspecto más importante ya que constituyen las fronteras de las capacidades de las tecnologías. Cuando las tecnologías llegan al límite de capacidad, qué funciones no se pueden realizar

¹⁸ MORRIS, Daniel y BRANDON Joel. Reingeniería Cómo aplicarla con éxito en los Negocios. Edit. MC GRAW-HILL, Colombia, 1994, páginas 223-225.

bien, qué tipo de cooperación se dificulta con otras tecnologías y qué dificultades experimentará el personal al emplearlas.

- 3. Costos:** ¿cuál es el costo total de comprar, instalar, aprender, utilizar, mantener y apoyar las tecnologías?

- 4. Métodos:** los métodos mediante los cuales se utilizan las tecnologías, incluyen metodologías de desarrollo de sistemas, enfoques de administración de centros de costo, métodos de contabilidad de costo, administración de servicios, administración de redes de área local y muchos otros. Los gerentes no necesitan conocer los detalles de estos métodos, pero si las estructuras y los objetivos básicos de aquellos métodos que están relacionados con cualquier tecnología que pueda emplearse.

2.1.3 Recursos Humanos

El éxito de una compañía dependerá de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral.¹⁹

Un amplio espectro de temas sobre el personal puede surgir a partir del proyecto de Reingeniería: necesidad de vincular personal, entrenarlo, reubicarlo laboralmente, transferirlo,

¹⁹ MORRIS, Daniel y BRANDON Joel. Reingeniería Cómo aplicarla con éxito en los Negocios. Edit. MC GRAW-HILL. Colombia. 1994. págs. 245-247.

reestructurar partes de la organización, retirarías o asesorarías. Por lo común, las únicas funciones regulares del departamento de recursos humanos que no se esperarán son las acciones disciplinarias, a menos que el proyecto esté pésimamente gerenciado.

La importancia de los recursos humanos para el éxito del proyecto de Reingeniería hace que esta área deba recibir atención desde el inicio mismo del proyecto. La participación del departamento de personal puede ayudar a identificar problemas mientras se cuenta con tiempo para solucionarlos, sin retrasar el proyecto.

Cuando el proyecto de Reingeniería comience a dirigir los aspectos de personal, el valor del capital humano tomará un nuevo significado; surgirá la fuerza laboral, de modo que será el personal quien se encargará de la tarea de realizar el trabajo de la nueva operación. Por tal razón no se podrá implementar ningún diseño si existen conflictos con los trabajadores.

Los temas que el proyecto de Reingeniería debe manejar para vincular personal a un nuevo proceso pueden parecer intimidantes. El resultado debe ser trabajadores con las habilidades apropiadas para hacer el trabajo recién definido. El proyecto, además, debe racionalizar la cantidad de personal que

ofrece, pues en ocasiones se necesita reducir. Los dos objetivos anteriores conducen a una larga lista de actividades.

1. Definir posiciones y destrezas
2. Definir una nueva organización
3. Reubicar al personal
4. Entrenar y reentrenar
5. Reclasificar
6. Retirar (sí se requiere)
7. Implementar los cambios

Existen mecanismos para resolver los asuntos relacionados con el personal y dirigir la implementación de los proyectos de Reingeniería, que convierten en ventajas las dificultades con los trabajadores, quienes aunque no están en condiciones de hacer el trabajo tan bien como las máquinas, pueden en parte auto-administrarse y ayudar a diseñar e implementar nuevos procesos de trabajo, la organización, los programas de entrenamiento y los procesos administrativos. Al proceder así, el personal puede solucionar: sus propios problemas de moral y motivación; incluso, es posible que los trabajadores superen los requerimientos de diseño especificados por el proyecto de Reingeniería. Esto es lo que convierte al capital humano en el más valioso recurso.

Características de la Reingeniería

- Desaparece el trabajo en serie, menos tareas se combinan en una.
- Los trabajadores toman decisiones.
- Los pasos del proceso se ejecutan en orden natural.
- Los procesos tienen múltiples versiones.
- El trabajo se realiza donde tiene sentido.
- Se reducen las verificaciones y los controles.
- La conciliación se minimiza.
- Cambian las unidades de trabajo de departamentos funcionales a equipos de proceso.
- Los oficios cambian de tareas simples a trabajo multidimensional.
- El papel del trabajador cambia: de controlado a facultado en toma de decisiones.
- La preparación para el oficio cambia: de entrenamiento a educación.
- El enfoque de medidas de desempeño y compensación se desplaza: de actividad a resultados.
- Cambian los criterios de ascenso: de rendimiento a habilidad.
- Los valores cambian de proteccionistas a productivos.
- Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan como entrenadores.

- Las estructuras organizacionales cambian de jerárquicas a planas.

2.2 LA GLOBALIZACION

En términos genéricos, se trata de un tipo particular de estrategia internacional de la empresa que enfoca a los países y las regiones conjuntamente en forma integrada.

En varios de sus aspectos, la idea de Globalización no es nueva. Desde los fenicios el comercio se desarrolló libre y crecientemente; lo nuevo vino después de la segunda guerra mundial cuando la revolución en la tecnología, el transporte y las comunicaciones trajo consigo una marcada tendencia a que las aspiraciones de los consumidores de gran parte del mundo vayan tornándose más y más similares, para elevar su calidad de vida, mediante el acceso a mejores bienes semi-durables y de consumo y a mejores servicios, a precios cada vez más competitivos.²⁰

Si bien lo que hoy llamamos globalización tiene como primer componente el comercio internacional, no todo ese comercio tiene las características necesarias para hacerlo parte del fenómeno.

²⁰ YIP, Georges. Globalización. Grupo Editorial Norma. Barcelona. España, 1999. Pág. 324.

¿Qué hace, pues, que la actividad económica internacional sea tipificada como Globalización?. El crecimiento de la economía mundial por ganar mercados ha permitido que los usuarios y consumidores de esos mercados tengan la posibilidad de escoger entre distintos productos del mismo tipo, aquellos que satisfacen mejor sus expectativas de modelo, calidad, precio y servicio. Tratándose de automóviles, por ejemplo, tienen la posibilidad de escoger entre aquellos que se importan de Alemania, Corea, Estados Unidos, Francia, Inglaterra, Italia y Japón.

El mundo se va convirtiendo cada vez más rápidamente en una “aldea global”. En una aldea en la que lo permanente es el cambio continuo; en la que el cambio se produce a mayor velocidad; en la que el cambio continuo y rápido permite mejores productos a precios más bajos, al mismo tiempo que reduce los ciclos de vida de muchos productos; en la que la información se produce abundante y vertiginosamente, convirtiéndose en un producto por excelencia; en la que el producto información nos reta a adquirir el conocimiento, a aplicarlo y a tomar decisiones a un ritmo acelerado; en la que las leyes societarias, las leyes que regulan los mercados financieros y de valores, y la contabilidad misma de muchos países requieren ser reformadas rápida y radicalmente.²¹

²¹ Ibid

Una empresa será global de acuerdo al grado en que haya conexiones entre países para comercializar sus productos.

Una estrategia global consta de los siguientes componentes.

- a) **Desarrollo de una estrategia básica:** cada producto de una compañía necesita su propia estrategia básica. Esta debe generar ventajas sostenibles. Generalmente se orientan para al país sede, ya que sin una sólida estrategia básica en la cual apoyarse, un negocio mundial no puede pensar en estrategia global.

- b) **Desarrollo de una estrategia internacional:** Cuando un negocio se expande más allá de su mercado nacional, tiene que internacionalizar su estrategia básica. El primer paso, y el más importante es elegir los mercados geográficos en que va a competir. Esta decisión plantea problemas mucho más difíciles que la selección dentro de un mercado nacional. Estos problemas provienen, entre otras, de las barreras al comercio, tales como fuertes aranceles, normas sobre propiedad extranjera, diferencias con el país de origen en materia de leyes, idioma, gustos, costumbres, preferencias y otros.

- c) **Desarrollo de una estrategia de globalización:** A fin de superar las desventajas creadas por la internacionalización, las empresas necesitan una estrategia de globalización que permita integrar y

administrar con eficiencia la producción, la comercialización y el financiamiento de sus requerimientos y obtener ventajas competitivas a nivel mundial.

Cabe remarcar que en esta parte, se muestra el marco de referencia para diagnosticar y desarrollar la estrategia de globalización a través de los impulsores de la globalización y las palancas de estrategia global.²²

Se atribuye como impulsores de la globalización a los siguientes grupos:

- 1) De mercado; que depende de la conducta de los clientes, de la estructura de los canales de distribución, de la naturaleza de los mercados comunes a nivel internacional y sus ventajas y de la naturaleza del marketing en la industria.
- 2) De costos; depende de la economía del negocio y de la política de explotación de las ventajas comparativas.
- 3) De carácter gubernamental; que depende de las leyes que dicten los gobiernos de las distintas naciones.

²² Ibid.

- 4) Competitivos; que dependen de las acciones de los competidores y de los efectos que produzcan las estrategias de globalización de la empresa en aspectos de competencia, resaltando la calidad del producto o servicio.

- 5) Beneficios; estos están en función a las ventajas comparativas de sus recursos, a las ventajas comparativas de su tecnología, a las estrategias de comercialización y otras relacionadas con la racionalización de los costos y producción.

Por lo tanto una estrategia global es multidimensional, y para formularla con el objeto de crear un negocio mundial se requiere hacer elecciones a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas. Dichas dimensiones son las siguientes:

- a) Participación de mercado: Comprende la elección de países mercados en los cuales negociar y evaluar el nivel de actividad.

- b) Productos y servicios: Incluye el grado en que un negocio mundial ofrece los mismos productos en todas partes o productos diferentes en los diversos países.

- c) Localización de las actividades que agregan valor: Comprende la decisión de donde ubicar cada una de las actividades que forman

la cadena total de valor agregado, desde investigación hasta producción y servicio después de las ventas.

- d) Marketing: Que comprende el grado en que un negocio mundial utiliza las mismas marcas registradas, los mismos anuncios publicitarios y otros elementos de marketing en los diferentes países.
- e) Medidas competitivas: Implica al grado en que un negocio mundial toma medidas competitivas en países individuales, como parte de una estrategia global competitiva.

2.3 GESTIÓN EMPRESARIAL BASADA EN EL PLAN DE NEGOCIOS

La empresa es una institución compleja que interrelaciona recursos físicos e inmateriales y personas (que se encuentran insertas junto con la empresa en una comunidad) con el propósito de continuar su actuación entregando productos o servicios a la comunidad con el fin de crear riqueza y distribuirla; en un marco de valores, creencias y reglas de juego, tanto internas como externas.²³

En ella convienen elementos de naturaleza patrimonial y de naturaleza sociológica, que a veces aparecen absolutamente confundidos, que

²³ LÓPEZ CABARCOS, M.A.: Administración de Empresas. Editorial Pirámide. Madrid. 2002. Pág. 369.

predominan unos sobre otros, dependiendo de múltiples factores en la vida empresarial (etapas de su vida, grado de desarrollo tecnológico, sector de negocio en que actúa, cultura de la empresa). La ambigüedad es una característica continua en la vida empresarial, de allí la necesidad de lograr mantener diferentes formas de equilibrio; el patrimonio hay que protegerlo y arriesgarlo, mantenerlo e incrementarlo; las habilidades funcionales hay que desarrollarlas e integrarlas en pos de un propósito común; el poder se comparte con los asociados (en el capital, en las diferentes formas de trabajo y en la tecnología). Esta compleja tarea de gestión se logra creando, desarrollando, preservando y cambiando valores y planes, definiendo y coordinando elementos de la propia Empresa con su Entorno, a través de las Estrategias, las Estructuras y los Estímulos o Mecanismos a Avance. Paralelamente es necesario generar las condiciones para que una organización pueda operar y existir: formular claramente sus propósitos u objetivos, comunicarlos adecuadamente y lograr la motivación orientada a su consecución.

Todos los grupos humanos organizados desarrollan una serie de comportamientos, creencias, símbolos y otros elementos o instituciones que son comunes a todos o a la gran mayoría de sus miembros y les sirven de guía o de restricción a sus comportamientos, constituyendo los rasgos básicos de su cultura. La empresa, como grupo humano organizado para un fin específico, no escapa a estas circunstancias creando a lo largo de su vida un conjunto de elementos y supuestos

básicos que regulan sus relaciones tanto internas como con el medio en que actúan.

Los componentes fundamentales para preparar una estrategia o plan de negocios son la Visión y Misión de la empresa, sus Estrategias, sus Factores Críticos de Éxito con las Variables (Internas y Externas) que la influyen.

Las empresas tienen su cultura; sus dirigentes (empresarios) deben de tener su ideología; la cultura puede ser pasiva y alentar al inmovilismo y la ideología del empresario es activa y debe ser agente de cambio.

Es necesario vincular a la empresa con su mercado, y para ello hay dos alternativas:

- 1) Definir “donde se quiere llegar” para luego analizar “cómo la empresa está para llegar a la situación deseada”.
- 2) Analizar “como la empresa está” para luego establecer “dónde se quiere llegar”.

Materializar la Ambición Empresarial mediante una clara percepción de la Visión y definición de la Misión resulta en definitiva una instancia muy importante para los pasos sucesivos porque nos va a dar la amplitud del marco de referencia empresarial.

Una vez discutida, definida y aceptada la Misión es necesario identificar los Factores Críticos de Éxito; éstos son aquellos elementos que son necesarios que existan para poder alcanzar la misión que la empresa ha definido. Estos deben ser pocos y, obviamente de trascendencia estratégica, deben ser aquellos factores cuya presencia nos asegura el cumplimiento de la misión y su ausencia nos resta ventajas competitivas.

Con la visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, se puede plantear hacia donde queremos ir y como podemos lograrlo, dar las directrices o estrategias, definir las estructuras y los procesos. En definitiva poder construir un plan de negocios.

Un Plan de negocios será un programa más o menos formal el cual podría comenzar con definiciones genéricas de la Visión y Misión de la empresa, establecer la estrategia general para lograrlo y directrices para encaminarla y los planes específicos (tanto operativos como funcionales) colocados en el tiempo, para aprovechar las oportunidades y fortalezas de la empresa, superar sus debilidades y enfrentar a las amenazas, de manera de definir las estructuras y los procesos y asignar los recursos, dando origen a proyecciones financieras y presupuestos específicos y consolidados.²⁴

²⁴ Ibid.

2.3.1 Evolución Empresarial y Entorno Actual de Competitividad

Es inobjetable en el mundo de hoy, que las condiciones de competencia de las empresas (trátase de manufactura, servicios u otros sectores), han cambiado. Ya no es tecnología el factor preponderante, como tampoco el esfuerzo en los procesos a los recursos que se involucran en la operación. Actualmente, es el enfoque sobre el cliente y la optimización de los recursos y procesos de la Organización, los que hacen la diferencia entre los exitosos y aquellos que no lo son.²⁵

La estructura funcional que tuvo vigencia en lo corrido de este siglo y ha sido la causante de por lo menos el 30% de los extra costos en que incurre toda empresa, y por lo tanto ha de revisarse, como quiera que a la luz de los nuevos desafíos que nos imponen los mercados abiertos, nos impide competir.

Para conducir con éxito las empresas de esta última década del siglo, las que han de venir, es imprescindible contar con gerentes EFECTIVOS, que perciban a la Organización como un escenario de posibilidades de avance, llena de talento humano y un medio de llegada al difícil terreno previsto para los líderes.

²⁵ GOVILLART J. Francis; KELLY, James N. Evolución Empresarial. Editorial Mc Graw Hill. México. 1999. Pág. 490.

Las empresas han venido evolucionando y transformándose aceleradamente, ahora se colocan frente a nuevas formas o modelos de actuación.

En resumen, puede decirse que las empresas han pasado por cinco fases bien distintas, que han caracterizado la acción gerencial y organizacional. Cada una de estas fases recalca y enfatiza un aspecto importante de la administración. Hagamos un breve repaso de esta fase, que nos permita ver un panorama de la situación actual y de perspectivas futuras.

PRIMERA FASE: ÉNFASIS EN LA TAREA

En esta fase el reto de la administración fue el planear y racionalizar las tareas que debían ser ejecutadas por los empleados; la preocupación básica de la empresa era exclusivamente encontrar el mejor método de trabajo para optimizar el proceso productivo. Fue la época de la administración científica, de la racionalización del trabajo y de máxima simplificación.²⁶

SEGUNDA FASE: ÉNFASIS EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las empresas crecieron y alrededor del proceso productivo surgieron nuevas áreas de trabajo, lo cual implicó para las

²⁶ Ob. cit. Pág. 505.

organizaciones un nuevo reto: la adecuada interacción y coordinación de todas las áreas de la organización. Surgen en esta época los conceptos de división del trabajo, principio de jerarquía, principio de autoridad y responsabilidad, etc. Es una época de búsqueda de la máxima coordinación y el funcionamiento armónico de los distintos órganos de la empresa.

TERCERA FASE: ÉNFASIS EN LAS PERSONAS

En esta fase surge la importancia del recurso humano dentro de las empresas. Este tercer abordaje procura enfatizar en las personas dejando en segundo plano la tarea y la estructura.

Este enfoque humanista trae contribuciones a la organización tales como: democratización en la acción administrativa, motivación, liderazgo, participación, satisfacción en el trabajo, comunicaciones y administración por objetivos, entre otros.

CUARTA FASE: ÉNFASIS EN LA TECNOLOGÍA

Con el advenimiento de la cibernética, la computación, la automatización y más reciente la robotización, la tecnología pasa a condicionar el funcionamiento empresarial.

Para mejorar su productividad las empresas empiezan a adquirir tecnología y ésta empieza a tener impacto en la gente, la

estructura y la tarea, lo cual va aumentando el reto de la administración.

QUINTA FASE: ENFASIS DEL MEDIO AMBIENTE

En esta fase las empresas dan un giro de 180 grados y de una visión interiorizada pasan a desarrollar un enfoque exteriorizado lidiando con las demandas del medio ambiente. Es una época en que las condiciones ambientales pasan a comportarse dinámicamente y a exigir comportamientos adaptativos y flexibles de la empresa.²⁷

En esta fase la teoría de sistemas es utilizada para explicar el fenómeno organizacional y empresarial, tratando de proporcionar una comprensión mucho más ampliada del fenómeno. Con este enfoque sistemático las relaciones de interacción entre las empresas y sus ambientes pasan a explicarse con más profundidad.

Surgen nuevos conceptos como el planteamiento estratégico y el enfoque contingencial. Allí se indica como la eficacia empresarial está determinada por la óptima relación entre los productos organizacionales y las demandas de su medio ambiente y la

²⁷ Ob. cit. Pág. 512.

eficiencia por la optimización de los procesos y la utilización racional de los recursos.

Si analizamos el proceso evolutivo que han tenido las empresas vemos cómo los cuatro primeros énfasis fueron una clara preocupación de las empresas por buscar la máxima eficiencia al tratar de racionalizar la tarea, armonizar la estructura, administrar el recurso humano e incorporar tecnología para mayor productividad. Todo esto hizo que el modelo administrativo girara alrededor de la búsqueda de la máxima eficiencia. Fue una filosofía desarrollada ampliamente con métodos bastante efectivos.

Pero con el advenimiento del énfasis en el medio ambiente, las empresas pasaron a preocuparse por la satisfacción de las necesidades del medio, con lo cual su modelo administrativo, que principalmente ha consistido en generar los productos organizacionales con los nuevos parámetros competitivos tales como calidad, servicio, precio.

Las empresas se enfrentan actualmente a un tercer desafío que es el de conciliar en un modelo la eficacia y la eficiencia empresarial simultáneamente.

Este enfoque plantea que las empresas deben operar con un máximo de eficacia (Producto con el máximo de parámetros competitivos frente a demandas propias de su medio ambiente) y con la máxima eficiencia (optimización de procesos y racionalización de recursos), lo cual permitiría alcanzar la calidad total de la empresa.

La efectividad implica un manejo sistemático tanto de la empresa como de sus unidades de trabajo y del puesto de trabajo. Dirigir la empresa hacia el logro, implica la realización de cambios en la dinámica organizacional. Estos se dan en primer lugar, en los paradigmas o conjuntos de valores y creencias de cada una de las personas de la empresa, iniciando con aquellos que ocupan cargos directivos. Los valores creencias han de apoyar la dirección de la organización con base en la eficacia y la eficiencia.

Se requiere que los equipos gerenciales asuman el manejo de la efectividad, permitiendo una gestión que paulatinamente desarrolle esta filosofía y metodología en cada unidad y puesto de trabajo.

Este enfoque gerencial exigirá directivos con visión global de la organización y con un profundo conocimiento del funcionamiento de la misma como un todo y no solamente dentro de su

perspectiva de área funcional. Los objetivos organizacionales pasan a abordarse sistémica e independientemente y no de una manera antagónica, como sucede en la organización funcional.

Esto trae como consecuencia mayor coherencia en el esfuerzo que cada unidad de trabajo por medio de sus integrantes realiza, facilitándose entonces el logro de resultados organizacionales.

El reto de los líderes es el de administrar una fuerza laboral estratégica dentro de la empresa. Se piensa que la diferencia entre organizaciones la marcará la calidad de su gente.

De otra parte, es necesario que cuando se implante la Reingeniería de la Empresa, se efectúen cambios en la estructura. Esto hace referencia a la manera con que es distribuido el trabajo en la empresa con base en la misión de los cargos y la formación que estos se relacionan entre sí.

Al modificar la estructura, es importante entonces actuar sobre las políticas, normas y procedimientos establecidos, cambiando el enfoque funcional tradicional por un enfoque sistemático que plantea la satisfacción de clientes internos y externos (cadena proveedor - cliente).

Los cambios en el ambiente, que implican para la empresa cambios en la filosofía, estructura, comportamientos individuales y tecnología, plantearán sin duda, un mayor desafío en la preparación de las personas, no sólo para adaptarse a esos cambios, sino también para producirlos.

2.4 SECTOR PLÁSTICOS

El rubro de la industria plástica y sus derivados comprende a las empresas dedicadas a la fabricación de planchas, láminas, termoformados, películas, tubos, revestimientos para pisos, paredes y techos, hojas y tiras, entre otros productos plásticos. La industria es intensiva en inversión en maquinaria y equipos, a fin de mantenerse a la vanguardia de la tecnología, logrando así reducir costos y aprovechar las materias primas disponibles, al tiempo que diversifican sus líneas de productos.

Los principales rubros de la industria plástica peruana están conformados por aproximadamente diez productos elaborados, entre los que destacan los envases PET²⁸, productos de polipropileno²⁹,

²⁸ PET: Polietileno Tereftaleno. Término generalmente utilizado en referencia botellas y envases de plástico.

²⁹ El polipropileno es un polímero versátil que cumple una doble tarea, como plástico y como fibra. Como plástico se utiliza para la fabricación de artículos como envases para alimentos capaces de ser lavados en un lavaplatos. Esto es factible porque no funde por debajo de 160°C. Como fibra, el polipropileno se utiliza para hacer alfombras de interior y exterior, a diferencia del nylon, no absorbe el agua. El polietileno, un plástico más común, se recalienta a

plastificantes, paraloid, sulfato tribásico de plomo, polietileno y PVC, entre otros.

En 2006, la producción de productos plásticos, medida por el índice de volumen físico de plásticos, creció en 6.2% con respecto al año anterior, pasando de 224.8 a 238.7 ³⁰.

Este mayor dinamismo puede ser explicado por la mayor demanda, tanto interna como externa, proveniente principalmente del sector construcción (tubos de PVC, pisos acrílicos y accesorios de artículos sanitarios e higiénicos), de la industria de gaseosas, aguas de mesa y lácteos (envases PET) y de la industria de cervecera (cajas de plástico polietileno).

En el cuadro que se presenta a continuación se puede observar la producción en el Perú de los distintos productos de plástico:

aproximadamente 100°C, lo que significa que los platos de polietileno se deformarían en el lavaplatos.

³⁰ Maximixe, Riesgos de Mercado-Julio 2007

Producción de Plástico (Miles TM)

Producto	Anual		Enero - Noviembre		
	2004	2005	2005	2006	Var. %
Polietileno	26.4	28.5	27.4	27.2	-0.90%
Poliestireno	1.4	1.0	1.0	0.6	-32.80%
Polipropileno	34.8	36.1	33.8	37.4	10.70%
P.V.C.	27.3	30.5	28.1	32.3	15.10%
Resina Pet para envases	64.0	67.2	60.9	63.8	4.80%

Fuente: Maximixe.

Cuadro N° 9

Los insumos utilizados en la industria plástica provienen de la industria petroquímica, que a través de la halogenación de derivados primarios (hidrógeno, metano, acetileno, etileno, propileno, benceno, Butileno, Tuleno, Xileno, etc.) los transforma en compuestos de gran valor, utilizados como materias intermedias para muchas transformaciones químicas y para obtener polímeros como el policloruro de vinilo (PV). En el caso peruano, la mayoría de estos insumos son importados dado que internamente aun no se cuenta con una industria de este tipo medianamente desarrollada.

Asimismo, los principales sectores que consumen productos plásticos son:

- Bebidas gaseosas (botellas y cajas).
- Farmacéutico (envases para medicamentos).
- Pesca (cajas, mantas y sacos).
- Agricultura (cajas cosechadoras, sacos y mangueras).
- Construcción (tuberías y accesorios).
- Cervecería (cajas).
- Comercio (artículos de uso doméstico e industrial).

2.4.1 Antecedentes

La industria de plásticos comenzó a tomar importancia desde fines de la década de los 40's, cuando las empresas producían diferentes artículos a los de las industrias europeas contemporáneas que empleaban acetatos, butiratos y bakelita, etc. A fines de los 40's asumió el poder el General Manuel A. Odría quien aplicó propuestas liberales desmantelando el nivel de proteccionismo que se había logrado en el gobierno anterior. La Sociedad Nacional de Industrias del Perú (SNI) en esos años seguía las teorías de la CEPAL que consistían en un desarrollo 'hacia adentro' privilegiando la oferta y demanda interna mediante la industrialización por sustitución de importaciones (ISI), por lo que exigían proteger la industria nacional naciente ante la ola de importaciones que arribaron al país. En aquel entonces, en mayo de 1950 los industriales del plástico del Perú fundaron un Comité de Moldeadores y Manufactureros de Artículos de Materiales

Plásticos para ser representados como gremio en la SNI. Destacó por su acelerado crecimiento la compañía Bakelita y Anexos S.A. fundada en abril de 1949. Asimismo, en 1952 se creó Inter-Química S.A., la primera fábrica de tubos de P.V.C. en el país.³¹

Una vez terminada la dictadura de Odría, los gobiernos de Manuel Pardo y Belaúnde fueron moderadamente liberales aunque también incorporaron puntos de corte 'cepalino'. Durante el gobierno militar de las FF.AA. se promovió radicalmente la propuesta ISI, armando un aparato estatal profundamente intervencionista. La década del 60 presenció el nacimiento de nuevas industrias y la modernización acelerada de las más antiguas. En esa época la firma Peruplast, fue fundada para la extrusión de polietileno y fabricación de envolturas flexibles. No obstante, surgieron problemas de escala en la producción volcada al estrecho mercado interno peruano limitado por los bajos ingresos de los consumidores potenciales que, sumado al control de precios sobre la industria de la construcción y el alza de los precios del petróleo y derivados, afectó considerablemente la industria local, situación que continuó en los 70's.

Luego del gobierno de Velasco Alvarado, se flexibilizaron algunas medidas controlistas presentándose un mayor diálogo entre el

³¹ Informe del Mercado de Plásticos (Maximixe). Pág. 11

gobierno y el grupo de empresarios de la Industria. En el primer quinquenio de los 80's, el gobierno del Arquitecto Belaúnde liberalizó el mercado de manera acelerada, afectándose notablemente la industria. La hiperestanflación del quinquenio siguiente afectó a todas las industrias nacionales en general, aunado a la incertidumbre derivada por la violencia terrorista.

A partir de la década de los 90's con las reformas estructurales y las nuevas políticas económicas de corte liberal, se generó confianza en el empresariado del sector plástico y comenzaron a invertirse en importaciones de diferentes tipos de maquinarias, aparatos, moldes y partes, así como la adquisición de nuevas tecnologías del exterior. La adquisición de insumos y bienes de capital fomentados por la liberalización de la economía ocurrida en los 90's determinó que la Industria plástica se reconstituya. Sin embargo, también aumentaron las importaciones de productos manufacturados por lo que no se lograron las tasas de crecimiento que se reportaron entre 1950 y 1980.³²

En los últimos nueve años la producción nacional de plásticos ha registrado una tendencia positiva ante la mayor demanda interna y externa impulsada por el desarrollo del sector manufacturero no primario y por los tratados comerciales firmados con los demás países sudamericanos, respectivamente.

³² Ibid.

2.4.2 Situación Actual

En el 2006 la Industria de plásticos creció 6,2%, acumulando nueve años de crecimiento consecutivo, impulsada por la demanda del sector manufacturero y por las exportaciones a los países de la región. La elaboración de productos hechos con resinas PET lideró la producción de plásticos en dicho año.³³

De enero a abril del 2007 la Industria creció 9,3%, ante una mayor demanda doméstica. En el mismo periodo las importaciones de plásticos crecieron 33,4%, mientras que las exportaciones retrocedieron 14,8% por la caída constante del tipo de cambio. El índice de precios de productos plásticos acumulado mostró un retroceso acumulado de 0,53%, debido al elevado grado de competencia de la industria.

2.4.3 Evaluación de Oportunidades y Riesgos

Una de las grandes oportunidades que se presentarían en el mediano plazo para la Industria de plásticos es la instauración definitiva de la industria petroquímica, hecho que disminuiría drásticamente el alto nivel de dependencia de insumos importados vinculados al petróleo cuyos precios son volátiles. Asimismo, la oferta exportable tendría un mayor grado de

³³ Ob. cit. Pág. 9.

diversificación con lo que dinamizaría la producción enfatizando en eslabonamientos hacia delante.

Un riesgo latente de mediano plazo lo representa la madurez de los mercados demandantes de envases PET, lo cual se traduciría en un tope para su expansión y diversificación. Las políticas de subsidios cruzados de energía eléctrica a favor de los sectores rurales también perjudicarían a la industria al ser esta intensiva en dicho Insumo.³⁴

2.4.4 Estructura Interna

La industria del plástico se vincula hacia atrás con la industria petroquímica internacional que le abastece de insumos para la elaboración de productos plásticos. En el caso peruano la mayoría de los insumos utilizados son importados, configurando una elevada dependencia de entre 80% y 90%, debido a que no existe una industria petroquímica nacional.³⁵

La industria de productos plásticos elabora una gran diversidad de productos, debido a la maleabilidad y resistencia del plástico, las que conjuntamente con los nuevos avances tecnológicos en el sector, hacen que el campo para dichos productos sea cada vez más amplio.

³⁴ Ibid.

³⁵ Informe del Mercado de Plásticos (Maximixe) Pág. 12

Debido a lo anterior, y para estar acorde con las nuevas tecnologías de producción, las empresas peruanas invierten en renovar sus maquinarias periódicamente. Dicha inversión les permite reducir costos al aprovechar mejor la materia prima, al tiempo que logran una mayor diversificación del producto.

La industria local consiste en aproximadamente 300 firmas formales, de las cuales el 90% se localizan en Lima Metropolitana. El consumo per cápita local de plásticos se encuentra alrededor de 80 libras, monto notablemente menor a las demás economías de la región.

La industria se caracteriza por ser altamente competitiva, afrontando la competencia de los productos importados, la fabricación informal y la competencia entre productos dentro de la misma industria elaborados con diferentes insumos (envases PET vs. P.V.C. por ejemplo).

El sector conforma una pieza fundamental para la cadena productiva de muchas otras industrias de bienes finales tales como la de alimentos y bebidas, construcción, etc.

Cadena Productiva de la Industria del Plástico

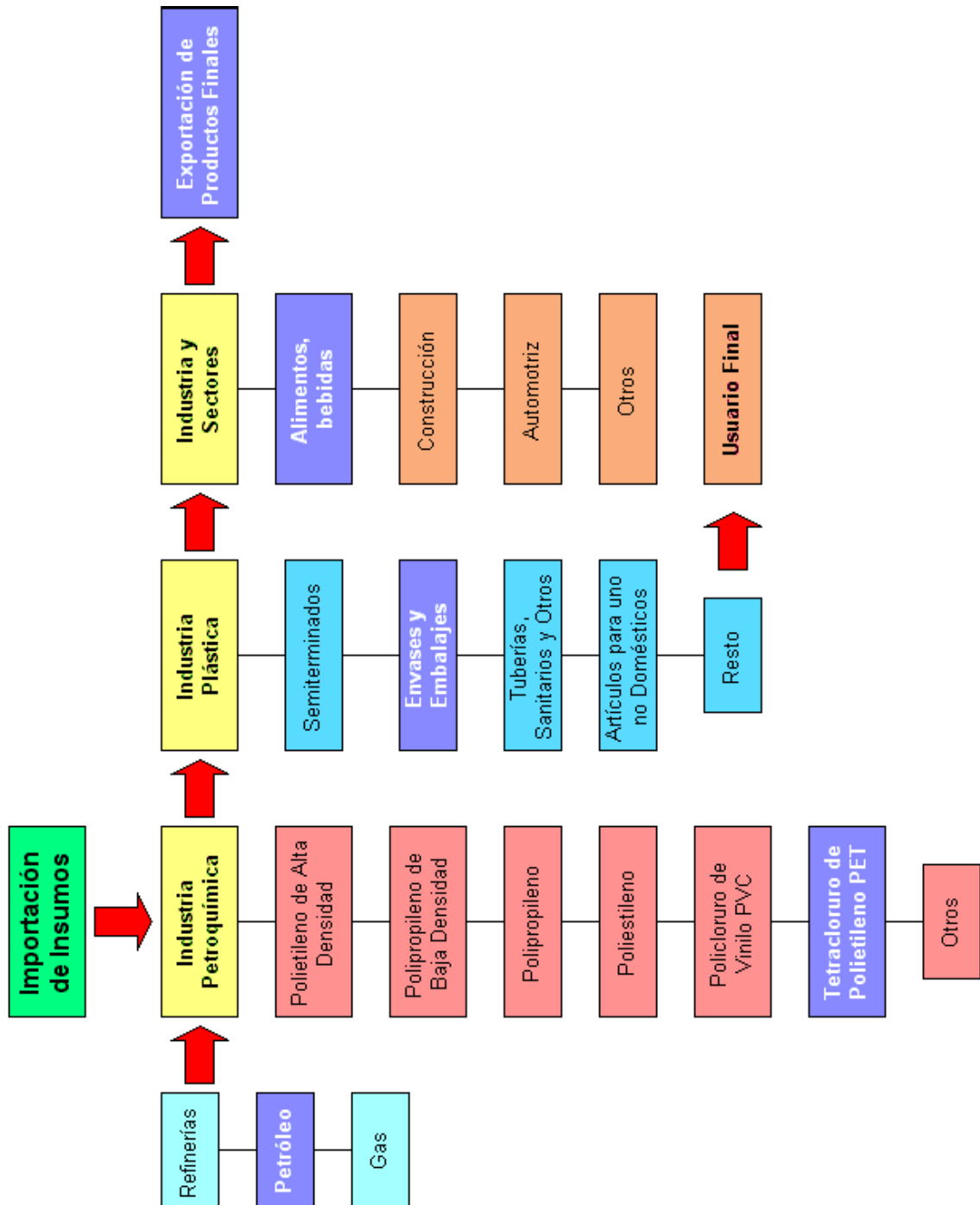


Gráfico N° 10

2.5 PLÁSTICOS PET

El PET (Polietileno Tereftalato) es una resina obtenida de dos derivados del petróleo, etileno y paraxileno, la cual fue patentada como un polímero para fibra por J.R. Whinfield y J.T. Dickinson en 1941.

El PET es utilizado principalmente para la producción de envases, adicionalmente puede ser usado como film y como material para la elaboración de fibra textil, tuberías, construcción, automoción, entre otros.

En los últimos años la producción y exportación peruana de productos de resina PET ha alcanzado un crecimiento sostenido de aproximadamente 5.03%.³⁶ Este crecimiento se debió en mayor parte, por el incremento de la producción de botellas, debido a la expansión del mercado de bebidas gaseosas que demanda más envases PET dado que vienen sustituyendo progresivamente a los envases de vidrio.

Las exportaciones de productos plásticos experimentaron un crecimiento promedio anual de 30% en el periodo comprendido entre 1999 y el 2006, pasando de exportar US\$ 14 millones a aproximadamente US\$ 69 millones.

³⁶ www.produce.gob.pe

El crecimiento de las exportaciones de las partidas “botellas, frascos y artículos similares con capacidad menor a 18.9 litros”, “tapones, tapas, cápsulas y demás dispositivos de cierre, de plástico”, y de productos para el sector agro-exportador (tubos para riego y cajas de plástico), entre otros, determinó en gran parte el crecimiento de éste sector. El rubro con mayor participación en las exportaciones totales de productos plásticos fue el primero de los mencionados con 71.5%, seguido por el de “tapones, tapas, cápsulas y demás dispositivos de cierre, de plástico”, el cual representó el 13.0% del total de dichas exportaciones.

Es importante mencionar que el bajo consumo per cápita nacional ofrece un alto potencial para la expansión del mercado de bebidas gaseosas. En efecto, mientras en el Perú el consumo per cápita no llega a 50 litros anuales, el consumo per cápita promedio de los principales mercados latinoamericanos bordea los 70 litros.³⁷ Esta expansión en el consumo de bebidas gaseosas representa una oportunidad para el crecimiento de la demanda de envases PET.

2.6 POLÍTICAS COMERCIALES

Las importaciones de insumos y productos plásticos llegaron al valor de US\$ 878.1 millones en el 2006, 17,5% más respecto al 2005. Los insumos tuvieron una participación de 71,6% del total del valor importado mientras que los productos manufacturados participaron del 28,4%.

³⁷ Alerta Económica Maximixe, Febrero 2006

En el 2006 el total de empresas importadoras de insumos y productos plásticos llegó a 5.231, 10,1% mayor que el número registrado en el 2005, de las cuales 956 importaron insumos (3,4% más que el año anterior) y 4.846 (10,8% mayor que el 2005) adquirieron productos manufacturados, habiendo empresas que compraron tanto insumos como productos plásticos del exterior.

EE.UU. es el país de mayor provisión de insumos plásticos. El Perú adquirió todo los tipos de insumos de dicho país, siendo los polímeros de etileno los de mayor demanda al representar el 35% del valor total de insumos venidos del país norteamericano. Fueron 97 las empresas que transaron este insumo en el 2006 con EE.UU. Las empresas de mayor demanda de insumos norteamericanos fueron San Miguel Industrial, Amcor Pet Packaging del Perú, Unimar y OPP Film. Las dos primeras compañías importaron únicamente poliacetales, los demás poliésteres y resinas epoxí; Unimar insumió solamente acrílicos; y OPP Film solamente se abasteció de polímeros de propileno o de otras olefinas.

EE.UU. también fue el principal país abastecedor de productos manufacturados de plástico hacia el Perú, de donde provinieron los tipos de manufacturas plásticas adquirido por el país, destacando los tubos y accesorios de tubería como los más demandados al concentrar el 25,4% del valor total de productos manufacturados norteamericanos. Fueron 388 las empresas que compraron estos productos estadounidenses en

el 2006. Las empresas de mayor demanda de manufacturas plásticas fueron Tecnología de Materiales y la Minera Yanacocha. Ambas importaron principalmente las demás placas, láminas, hojas y tiras no celulares y sin refuerzo, estratificación ni soporte.

De enero a abril del 2007 las importaciones de plásticos alcanzaron el valor de US\$ 346.7 millones, 33,4% más respecto al mismo período del año anterior. Los insumos adquiridos concentraron el 74,8% del total del valor importado y los productos manufacturados del exterior el 25,2%.

Desde EE.UU. se importaron todos los tipos de insumos destacando los polímeros de etileno (38% del valor total adquirido del país norteamericano). Las empresas distintivas en este período fueron San Miguel Industrial y Amcor Pet Packaging del Perú, las cuales adquirieron una única materia prima constituida por poliacetales, los demás poliésteres y resinas epoxi primordialmente de EEUU y Taiwán. La compañía OPP Film, tercera en el ranking de firmas Importadoras, llegó a insumir polímeros de propileno o de otras olefinas básicamente de EE.UU.

En el mismo período, China fue el primer país de origen de las importaciones de productos plásticos manufacturados. Las principales adquisiciones chinas fueron las demás manufacturas de plástico y manufacturas de las demás materias de las partidas 39.01 a 39.14

constituidas por artículos de oficina y escolares, prendas y accesorios de vestir, guarniciones para muebles, carrocerías o similares, estatuillas y demás artículos de adorno, etc. (24,3% del valor total adquirido en China).

Las mayores importaciones de insumos plásticos en los primeros cuatro meses del 2007 fueron incentivadas por las reducciones arancelarias decretadas por el gobierno a fines del 2006, alentando a su vez la entrada de empresas extranjeras al Perú para llevar a cabo proyectos de inversión en la industria. Asimismo, el ATPDEA permitió que las empresas importadoras aumentaran sus compras provenientes de EE.UU.

Las empresas norteamericanas también han tenido éxito en sus ventas hacia el mercado peruano por presentar atributos deseables como el mantenimiento del contacto con los clientes, precios razonables y términos de pagos flexibles, asistencia técnica post-venta confiable y disponibilidad de stock a tiempo real.

CAPÍTULO III

REINGENIERIA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

3.1 ANTECEDENTES

3.1.1 Estructura desordenada y recursos humanos inadecuados

Cuando se creó el joint venture en Perú, la sociedad incluía a Schmalbach Lubeca AG (luego Amcor), Filamentos Industriales y Petco International. Los accionistas acordaron que la gestión del negocio estuviera a cargo del socio local (Filamentos Industriales) é inclusive la planta de producción se ubicó dentro de las instalaciones de este último; sin embargo, debido a que Petco Perú anteriormente comercializaba en el país preformas PET producidas por Schmalbach Lubeca Latinoamérica se decidió que la estructura comercial y contable sea transferida a la nueva empresa. Como consecuencia de lo anterior la nueva organización tuvo una estructura desordenada en la cual había no sólo un híbrido de culturas organizacionales sino también personas y procesos inadecuados para el manejo de la nueva empresa.

En cuanto a la cultura organizacional hubo una clara falta de integración que se reflejaba en situaciones como:

- El Gerente General, el Contralor y el Gerente de Finanzas eran ejecutivos del socio local, Filamentos Industriales, y traían básicamente la cultura de una empresa familiar cuya estructura gerencial se había profesionalizado; sin embargo, debían adaptarse a una cultura donde las políticas corporativas son los nuevos referentes y los procesos de tomas de decisiones son más variados.
- El Gerente Comercial y el Contador General provenían de PETCO, empresa en la que habían sido responsables del negocio y reportaban corporativamente por lo tanto su actitud frente a los ejecutivos que provenían del socio local era básicamente de rechazo y de mostrarles reiteradamente el poder que aparentemente les daba tener una relación privilegiada con los directivos de Schmalbach Lubeca Latinamérica.
- La gerencia de Schmalbach Lubeca Latinamérica reforzaba la actitud del personal que provenía de PETCO pues ellos mismos tenían desconfianza en que el equipo local hiciera una buena gestión y su relación con algunos ejecutivos de Filamentos Industriales también era conflictiva.

- El Gerente y el personal operativo en planta eran nuevos y tuvieron que adaptarse a la cultura de los trabajadores en la planta de Filamentos Industriales donde se ubicaron las instalaciones de la nueva compañía.

En el área contable la calidad de los recursos disponibles era deficiente. Algunos elementos que sustentaban esta percepción eran:

- El personal transferido por PETCO a la nueva compañía solo tenía experiencia en contabilidad de empresas comerciales (el giro de Petco Perú era comercializar preformas PET en el mercado peruano) lo cual trajo como consecuencia limitaciones al momento de estructurar el plan de cuentas de la nueva empresa manufacturera y un uso ineficiente de los criterios relacionados con la contabilidad de costos.
- Se trasladaron criterios de gestión para empresas con transacciones menos complejas con lo cual el personal fácilmente se vio abrumado por la variedad de transacciones que tiene una empresa manufacturera de mayor tamaño y complejidad.

- El número de personas era limitado (dos inicialmente, luego se contrató a una tercera persona para hacer labores de tesorería) y, para atender las exigencias corporativas de información, el personal del área debía cumplir largas jornadas de trabajo que en algunos casos no eran adecuadamente recompensadas; de otro lado el local era también poco apropiado aunque eso fue resuelto con el alquiler de oficinas nuevas para el área comercial y administrativa.

3.1.2 Elevada ineficiencia de los procesos

Los flujos de información en la nueva compañía eran ineficientes como consecuencia de:

- La falta de coordinación del área contable con las otras áreas de la compañía lo cual generaba errores en la identificación de las operaciones del negocio.
- El inadecuado análisis del efecto de las diversas transacciones en la situación financiera de la compañía resultaba en reportes de limitada utilidad para las personas que tomaban decisiones.

- La lentitud de los procesos que traía como consecuencia la emisión de reportes contables con mucho retraso, recurriendo a gruesas estimaciones para atender las frecuentes exigencias corporativas de información.
- La diversidad de responsabilidades asumidas inicialmente por el contador general, las cuales incluían labores de tesorería y administrativas, hicieron que se mediatizara su interés en tener procesos eficientes tendiendo a la excesiva delegación de tareas críticas.
- La falta de prácticas de control interno limitaban la confiabilidad de la información enviada por las diferentes áreas, el área contable recibía reportes cuyo sustento real no se verificaba lo cual impedía cuantificar los riesgos operativos a los que el negocio estaba expuesto.

La ineficiencia de los procesos se reflejaba en:

- La baja calidad de la información reportada mensualmente a la corporación.
- La excesiva demora (de hasta cinco meses) para tener los reportes definitivos debidamente conciliados.

- El continuo conflicto con los auditores externos respecto a la disponibilidad de la información para cumplir con su plan de auditoria y el insuficiente sustento de las transacciones registradas.
- Las dudas en los usuarios finales sobre la validez de los reportes recibidos para tomar decisiones de negocios debido a los frecuentes ajustes a la información contable cuando se hacía el análisis exhaustivo de las transacciones registradas.

3.1.3 Infraestructura de Tecnología de Información limitada

La gestión de la nueva compañía por parte del socio local, Filamentos Industriales, incluía la utilización de su estructura de tecnología de información en un período en el que se estaba migrando de una tecnología basada en el sistema operativo S36 de IBM y lenguaje RPG (TELNET) a una tecnología basada en el sistema operativo AIX 5.1 y bases de datos relacional (CODISA NAF).

El TELNET tenía muchas limitaciones debido a que la estructura de datos se basaba en archivos planos que por su naturaleza eran poco flexibles no solo en los procesos de programación (no se podían hacer operaciones complejas y su modificación

requería mucha programación) sino también en la facilidad del usuario para acceder a los datos de forma variada. El producto final del procesamiento de datos en TELNET eran listados que el usuario debía acumular físicamente.

En la medida que Filamentos Industriales proveía el servicio de procesamiento de datos, el requerimiento de soporte por parte de los usuarios de la nueva compañía normalmente debía esperar períodos largos para su atención lo cual afectaba la calidad de los diferentes procesos que utilizaban el TELNET.

El siguiente es un cuadro comparativo que muestra las características del TELNET y el nuevo sistema CODISA NAF donde se observa que la migración representó un cambio sustancial en la infraestructura de tecnología de información:

	IBM	CODISA NAF
Identificación	TELNET	CODISA
Hardware	Mainframe IBM	Servidor IBM
Sistema operativo	S36	AIX 5.1
Lenguaje de programación	RPG	PL/SQL
Estructura de datos	Archivos planos	Base de datos relacional
Características del procesamiento de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Es un lenguaje de propósito limitado, diseñado en 1964 por IBM para generar informes comerciales o de negocios • Alto costo de mantenimiento por la poca disponibilidad de expertos en el lenguaje de programación RPG. • El lenguaje RPG fue creado por IBM y puede usarse solo en equipos fabricados por IBM lo cual genera una dependencia elevada con el proveedor. • El diseño y capacitación requiere una importante inversión en tiempo y dinero • El RPG es limitado porque carece de opciones como: <ul style="list-style-type: none"> - interfase gráfica - capacidades multimedia - orientación a objetos - facilidades e-business • Es básicamente un reporteador y no permite el análisis de información para toma de decisiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñado para que múltiples usuarios puedan acceder a información estructurada en una base de datos a través de diferentes aplicaciones • Bajo costo de mantenimiento debido a que el PL/SQL es un lenguaje estándar conocido por muchos profesionales. • La base de datos puede instalarse en equipos de diferentes fabricantes (IBM, HP, etc.) • El diseño es simple y el usuario final requiere cortos períodos de aprendizaje. • Una base de datos permite almacenar y luego acceder a los datos de forma rápida y estructurada permitiendo operaciones de actualización y adición de datos • Los usuarios tienen acceso sencillo a datos almacenados lo cual facilita el análisis de información para toma de decisiones

Cuadro N° 10

Cuando finalmente se migró a la tecnología basada en el sistema operativo AIX 5.1 y bases de datos relacional (CODISA NAF), mejoró la calidad del procesamiento de datos pero se mantuvieron dos restricciones que limitaban su utilidad:

- El requerimiento de soporte por parte de los usuarios de la nueva compañía se enfrentaba a la escasez de recursos en el área de sistemas de Filamentos Industriales manteniéndose los períodos largos de atención
- La falta de integración de los módulos administrativos con los procesos en planta influía negativamente en los tiempos de generación de los reportes financieros a los usuarios finales.

3.1.4 Insatisfacción de la gerencia local y corporativa

Las debilidades en los recursos del área contable y en la plataforma de tecnología de información se hicieron cada vez más evidentes cuando la gerencia local y la corporativa recibían reportes de baja calidad que incrementaron no sólo su incomodidad sino también su inquietud sobre la utilidad de la información para la toma de decisiones. Al Contralor del socio local le habían encargado la supervisión de los reportes emitidos

por el área contable y sus desacuerdos con el contador general de la nueva compañía se hicieron cada vez más frecuentes.

El momento más crítico se produjo cuando al final del primer año de operaciones el auditor externo, Price Waterhouse, en su informe de auditoría reportó a la corporación que la utilidad neta del ejercicio era la mitad de lo que la unidad local había reportado a la corporación. Esto generó una situación de tensión con la gerencia local a la que se le había encargado la gestión del negocio.

Debido a la demora en la generación de la información contable definitiva, debidamente conciliada, el reporte del auditor externo estuvo disponible en Junio del año siguiente, es decir, seis meses después del cierre fiscal anual, por lo cual una primera conclusión fue que los reportes enviados por la unidad local a la corporación contenían gruesos estimados que eran muy distantes de los datos finales revisados por los auditores externos.

Asimismo, luego de comparar los reportes enviados a la corporación y el reporte del auditor externo, se estableció que las diferencias se derivaban básicamente de errores en el análisis de las transacciones del negocio como los siguientes:

- La nueva compañía era una empresa manufacturera donde los costos directos están basados en el factor insumo-producto, la limitada experiencia del personal del área contable en este tipo de empresas había resultado en un uso inconsistente del factor insumo-producto en las estimaciones del reporte corporativo.
- No se aplicaron correctamente las normas tributarias relacionadas con la acumulación de gastos financieros en la valorización de activos fijos, se incluyeron como parte del costo de activos fijos gastos de financiación que debieron cargarse como gastos del ejercicio.
- Se contabilizaron incorrectamente beneficios aduaneros de reposición de mercadería en franquicia (sistema aduanero de beneficio a los exportadores que permite reponer sin pago de derechos los insumos utilizados en la fabricación de productos exportados) cuyo impacto en los resultados del negocio se devengaba cuando ingresaba la mercadería (afectaba el costo de los inventarios) y no cuando Aduanas emitía el certificado de reposición.

Luego de evaluar la situación, se decidió fortalecer el área asignándole al gerente de finanzas la responsabilidad de la

supervisión de los procesos contables, asumiendo la posición de contralor a cargo del manejo financiero y administrativo del negocio.

3.2 REDISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

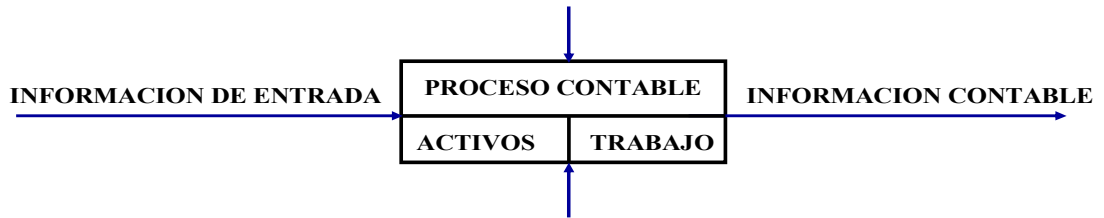
3.2.1 Identificación de procesos críticos

Por definición la contabilidad es un medio para brindar información en relación a las actividades financieras realizadas por la empresa permitiendo evaluar actuaciones pasadas y definir planes por medio de los cuales se puedan alcanzar objetivos y metas corporativas.

El tener información contable que satisfaga las necesidades de información de usuarios diferentes requiere valorar la calidad de la información de entrada y tener un proceso que considere no sólo la infraestructura contable sino también aspectos organizacionales que pueden facilitar o limitar la eficiencia del proceso.

INFRAESTRUCTURA CONTABLE

- Métodos de trabajo
- Competencias y habilidades
- Sistemas de contabilidad



CONSIDERACIONES ORGANIZACIONALES

- Estructura organizacional
- Soporte de Tecnología de Información

Elaboración: Propia
Basado en Guajardo, Gerardo, "Contabilidad Financiera", Ed. McGraw Hill, Mexico, 1992, pp12

Cuadro N° 11

Para el rediseño del proceso contable se requirió inicialmente definirlo correctamente. En el siguiente gráfico se muestra una secuencia de cómo fluye la información contable lo cual permitirá identificar las etapas del proceso, los responsables en cada etapa y los resultados esperados en cada uno de ellos.

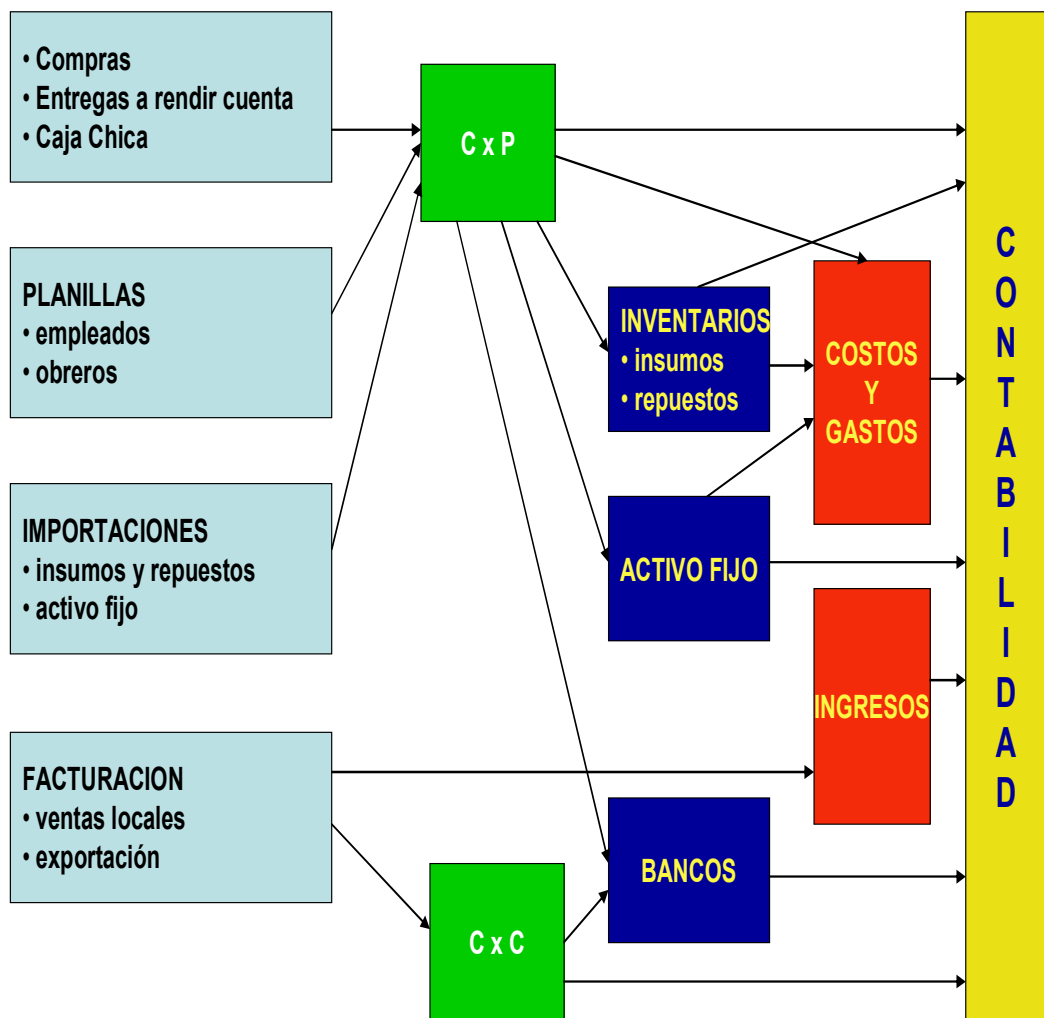


Gráfico N° 11

3.2.2 Definición de los procesos, roles y estándares de evaluación

Inicialmente el objetivo fue estandarizar los métodos de trabajo y crear una cultura al interior del grupo sustentada en cumplir individualmente sus responsabilidades de manera efectiva (rápido y bien) lo que ocasionó una situación de estrés laboral que se fue paulatinamente superando con la adaptación de algunos y el reemplazo de los recursos que no pudieron lograrlo.

Luego de estandarizar los métodos de trabajo, se establecieron retos al equipo destinados a aumentar los niveles de eficiencia y productividad que se reflejaron en cada vez menores tiempos para tener reportes definitivos de calidad lográndose reducir drásticamente el tiempos para tener reportes conciliados de cinco o seis meses a sólo seis días³⁸. Estos logros aumentaron la credibilidad del área, redujeron las tensiones con los auditores externos, y permitieron tener estándares de excelencia en los reportes corporativos.

Se comunicó a los miembros del equipo en reuniones previas y posteriores a los procesos de cierre contable las expectativas que se tenían respecto a la oportunidad y la calidad de información en cada etapa del proceso lo cual fue apoyado por la implementación de una plataforma integrada de tecnología de información que permitió relacionar roles en el proceso contable con roles y accesos en el sistema de información.

En la medida que se estableció un ciclo contable de secuencias temporales claramente definidas, cada etapa, además de tener un responsable, tiene un tiempo de inicio y de término por lo cual las demoras en una etapa del proceso aumenta el ciclo requiriéndose

³⁸ De acuerdo a un estudio de Pricewaterhouse Coopers, reseñado en la revista Perú Económico de Setiembre 2007, las mejores prácticas a nivel mundial apuntan a que el cierre de la información contable-financiera anual de una empresa debería tomar siete días útiles mientras que el promedio a nivel mundial es de 30 días

medidas correctivas para eliminar las ineficiencias y mantener controlado el proceso. El siguiente es un esquema de la secuencia establecida en los procesos de cierre contable:

ACTIVIDADES - CIERRE CONTABLE MES DE XXXX DE XXXX	RESPONSABLES	INICIO	TERMINO	Dia 1	Dia 2	Dia 3	Dia 4	Dia 5	Dia 6
Cierre de Auxiliares y Analisis de Cuentas	XXX	XXX	XXX	■	■	■			
Cierre de Inventarios y Ordenes de Producción	XXX	XXX	XXX			■			
Proceso de Costos	XXX	XXX	XXX				■		
Elaboración de Reportes y Anexos	XXX	XXX	XXX				■	■	
Reportes Corporativos	XXX	XXX	XXX					■	■

Cuadro N° 12

3.2.3 Red de compromisos para posibilitar una coordinación eficiente

En la medida que la contabilidad debe registrar adecuadamente las operaciones del negocio, la coordinación con las diferentes áreas es un elemento básico para que el sistema de información contable funcione.

La efectividad de las coordinaciones aumenta cuando además del compromiso de las áreas involucradas, la dirección de la compañía interviene para enfatizar la importancia de la colaboración de las diversas áreas en la generación de una

información de calidad que sirva a quiénes toman decisiones de negocios.

En el siguiente cuadro se observa como intervienen las áreas de ventas, producción, finanzas y recursos humanos en las diferentes etapas del proceso:

ACTIVIDADES	AREA CON LA QUE SE COORDINA
Cierre de Auxiliares y analisis de cuentas	
Cierre de recepcion de Información de planillas	Recursos Humanos
Cierre de recepción de facturas de proveedores	Logística
Cierre y analisis del modulo de cheques.	Finanzas
Cierre y analisis del módulo Importaciones	Logística
Cierre y analisis del módulo de Facturación	Ventas
Cierre Conciliaciones Bancarias	Finanzas
Cierre y analisis del módulo de Cuentas por Cobrar	Finanzas
Cierre de Inventarios y Ordenes de Producción	
Cierre de almacenes de insumos y productos terminados	Producción, Ventas y Sistemas
Ingreso de % de mermas de evaporacion y desperdicios	Producción
Cierre de Ordenes de Produccion en Planta	Producción
Proceso de consumo y valorización de inventarios	Sistemas
Proceso de Costos/Emisión Reportes Locales/Reporte Corporativo	Sistemas/Contralor/PETGlobal

Cuadro N° 13

3.2.4 Tecnología de Información como herramienta estratégica de gestión

Si bien es cierto se había migrado hacia una mejor plataforma de tecnología de información sus aplicaciones todavía no habían superado dos restricciones importantes:

- La falta de recursos en el área de sistemas de Filamentos Industriales lo cual resultaba en una lenta atención de los requerimientos de los usuarios de Amcor.
- La falta de integración de los módulos administrativos con los módulos de producción que influía en los procesos de cierre y requería mucho tiempo extra del personal para cumplir con el rígido cronograma de cierre.

Las soluciones que se implementaron para resolver estas restricciones fueron las siguientes:

- Se contrató en Amcor un asistente de sistemas quién coordinó con Filamentos acciones para mejorar sus tiempos de respuesta, se contrataron tareas de desarrollo con terceros, y se dedicó un mayor tiempo a mejorar los procesos haciendo uso de nuevas tecnologías.

Distribución % de Tiempo por Actividades

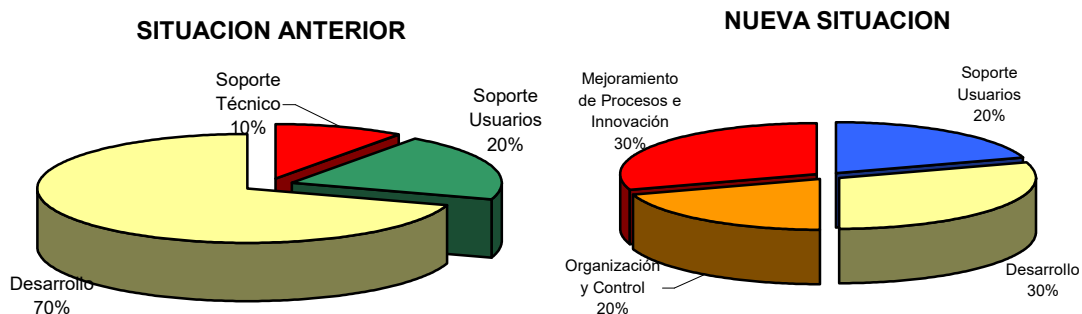


Gráfico N° 12

- Se compraron módulos adicionales para lograr la integración de los procesos administrativos y de producción con lo cual se mejoró sustancialmente la consistencia entre la información de los estados financieros y sus respectivos anexos; los módulos integrados y el uso de nuevas tecnologías permitieron también generar información analítica de uso gerencial con el desarrollo de datamarts, integrarse al sistema de información corporativo vía weblink, acceder a base de datos corporativas a través del VPN, y participar de un sistema corporativo de comunicaciones sustentado en el uso del Lotus Notes y la tecnología del blackberry.

En el siguiente gráfico se muestra la actual plataforma de tecnología de información de Amcor:

Interfases y generación de registros contables

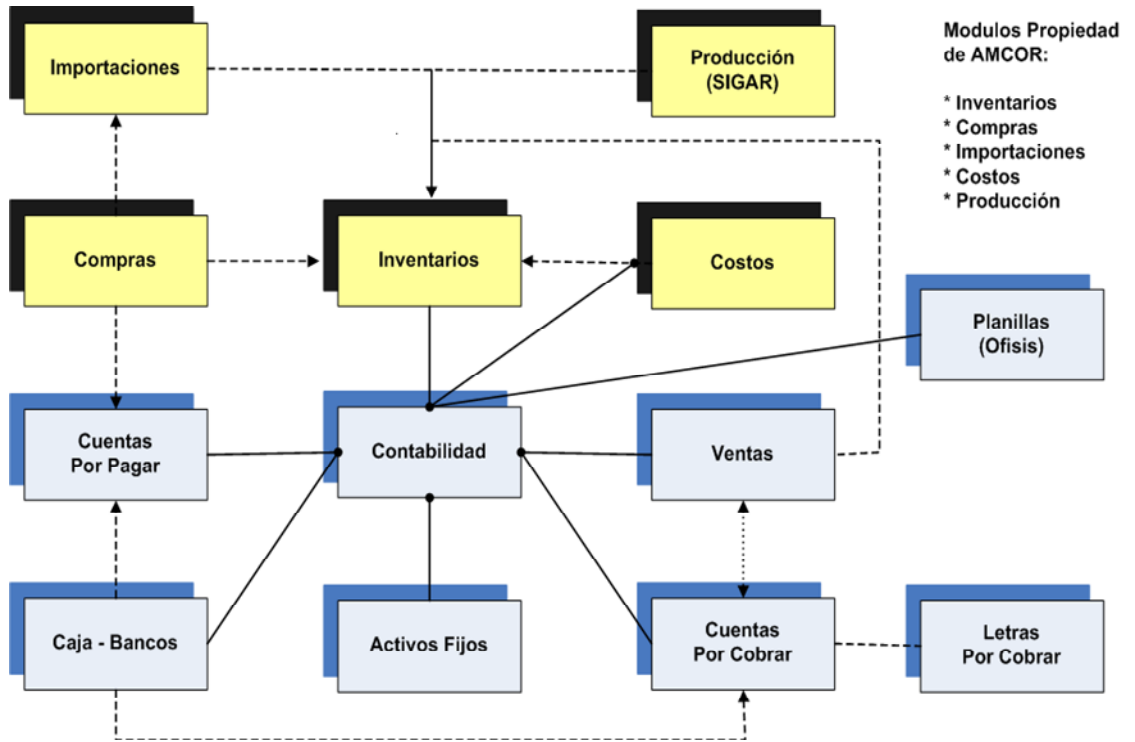


Gráfico N° 13

3.2.5 Fortalecimiento de los procesos de control interno

El tener un sistema de información contable eficiente, niveles adecuados de coordinación entre las diferentes áreas, y una infraestructura de tecnología de información con trece módulos integrados, influyó positivamente en tener altos estándares de control interno.

La integración de los módulos mejora el control sobre los diversos procesos, además mantiene la disciplina en los métodos de trabajo y permite tener alertas oportunas para reducir el nivel de riesgos operativos del negocio. En el siguiente cuadro se muestra como ejemplo prácticas de control interno relacionadas con el flujo de ingresos de la compañía que son facilitados por la plataforma de tecnología de información disponible y los métodos de trabajo disciplinado:

Prácticas de Control Interno	Ranking	Responsable del proceso
Se deben aplicar términos y condiciones de venta estándar y las cuentas de clientes deben estar identificadas y minuciosamente monitoreadas.	C- Medium	Ventas/Finanzas
El acceso para ingresar o modificar precios en el sistema debe estar restringido a personal autorizado solamente.	D- High	Sistemas
Los límites de crédito son monitoreados electrónicamente por el sistema, impidiendo despachos cuando se exceda el límite de crédito	D- High	Finanzas/Sistemas
Los pedidos de clientes deben ser ingresados en el sistema y transmitir confirmaciones de pedido a los clientes.	B- Low	Ventas
Durante la etapa de ingreso de órdenes debe evaluarse la capacidad de producir de acuerdo a los requerimientos del cliente	B- Low	Ventas/Producción
Se requiere adecuada autorización y documentación de todos los productos recogidos y despachados.	D- High	Ventas/Logística
Deben existir medidas de seguridad física para restringir el despacho no autorizado de inventario, incluidos los productos de desecho.	D- High	Ventas/Logística
Los precios de las facturas deben ser asignados automáticamente por el sistema de aplicación usando algoritmos estándar programados	D- High	Contabilidad/Sistemas
La gerencia financiera debe aprobar las notas de crédito, el pase a pérdida por incoobrables, y otros ajustes a las cuentas a cobrar.	D- High	Ventas/Finanzas/Sistemas
Los ingresos de caja deben ser verificados mediante chequeos de sistema, y todo error identificado debe ser corregido inmediatamente.	C- Medium	Finanzas
Debe existir una segregación de tareas para impedir que los empleados de Cuentas a Cobrar manejen reclamos por precios, cantidades, etc.	D- High	Ventas/Finanzas
Debe confeccionarse una anticuación por fecha de vencimiento de Cuentas a Cobrar, y hacer las provisiones para incoobrables de acuerdo con las Políticas de Amcor.	C- Medium	Finanzas

Cuadro N° 14

Es importante destacar que para mantener la integridad de la infraestructura de tecnología de información se han establecido procedimientos que aseguran el control general de los sistemas algunos de los cuales se detallan en el siguiente cuadro:

Prácticas de Control Interno	Responsable del proceso
Se han implementado herramientas de programación automatizadas para asegurar la autorización e integridad del flujo del procesamiento.	Sistemas
Se han desarrollado, documentado, implementado y probado periódicamente planes de contingencia de Sistemas para sustentar los planes de continuidad del negocio. Los planes comprenden instalaciones y equipos alternativos, prioridades de restauración y procedimientos para pruebas y mantenimiento.	Sistemas
Se requiere que los usuarios tengan un único identificador de usuario a fin de distinguir a los usuarios entre sí, y establecer su responsabilidad.	Sistemas/Todas las Áreas
Todos los privilegios de acceso de usuarios deben ser revisados periódicamente para asegurar que los privilegios de acceso siguen siendo los adecuados.	Sistemas
El acceso físico al edificio y alrededores inmediatos de hardware, software, datos y documentación de computación y de la red se monitorea y se encuentra restringido a personas que requieran tal acceso para cumplir con sus obligaciones de trabajo.	Sistemas
Se han implementado controles de seguridad inalámbrica apropiados para reducir la posibilidad de acceso no autorizado a través de la infraestructura inalámbrica de la organización.	Sistemas
Se prueban los desarrollos y modificaciones de acuerdo con planes de prueba que incluyen (según corresponda) pruebas de sistemas y unidades, de interfase, paralelas, de capacidad y de aceptación de usuarios.	Sistemas
Se encuentran implementados procedimientos de backup y recuperación de modo de permitir la restauración del entorno original (en caso necesario) durante los procesos de mantenimiento y desarrollo.	Sistemas
La longitud mínima de una contraseña es de 8 caracteres, deben ser alfanuméricas, contener caracteres especiales y cambiarse cada 90 días. Se bloquea la cuenta tras tres intentos fallidos de ingreso.	Sistemas/Todas las Áreas
Los comandos y utilidades del Sistema Operativo que pueden ser usados para acceder, modificar o borrar parámetros e información del sistema de seguridad de aplicaciones, se encuentran restringidos al personal apropiado de AMCOR.	Sistemas
Los usuarios no están autorizados a acceder a la línea de comandos y a ejecutar programas.	Sistemas

Cuadro N° 15

Amcor Perú ha mostrado altos estándares en sus prácticas de control interno y es la primera unidad de negocios a nivel corporativo que obtuvo una A en el proceso de Auditoría Interna corporativa.

3.3 RESULTADOS DEL REDISEÑO DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE

3.3.1 Implantación de nuevos procedimientos y prácticas de trabajo

Para atender la exigencia corporativa de reportar la información financiera al tercer día útil del mes siguiente se establecieron procedimientos y prácticas de trabajo no sólo en las áreas administrativas sino también en el área comercial y de producción.

El área comercial permite que se inicie el proceso de cierre contable concluyendo las operaciones de venta en la fecha comprometida con el resto del equipo. Esto los obliga a una coordinación estrecha con los clientes respecto a sus requerimientos al final de cada período, además de evaluar los inventarios para establecer con el área de producción los planes que permitan atender el requerimiento de los clientes y lograr sus metas en cuanto a volúmenes y mercados atendidos. Asimismo, utilizando un datamart, se provee información analítica para

apoyar los requerimientos de información corporativa y elementos de evaluación del negocio a la gerencia local.

El área de producción a su vez debe revisar que los ingresos y salidas de insumos/repuestos sean debidamente registrados en el sistema haciendo un seguimiento a las compras locales/importaciones de insumos y repuestos ingresados en el periodo y los respectivos vales de salida de manera que los consumos reportados por la contabilidad sean un reflejo de los procesos en planta. El módulo de costos requiere tener las órdenes de producción emitidas durante el mes debidamente cerradas y conciliadas pues el sistema no solo actualiza la información de costos para la contabilidad sino también permite tener información gerencial respecto a costos por producto.

El área de recursos humanos procesa las planillas en un módulo que no solo permite automatizar los cálculos de remuneraciones y provisiones laborales sino que transfiere la data debidamente conciliada al sistema contable asumiendo el área la responsabilidad por la calidad de la información que se reporta. Este procedimiento ha eliminado la anterior duplicación de esfuerzos cuando el área contable revisaba el detalle de los cálculos efectuados por el área de recursos humanos.

El área de finanzas mantiene un control diario de las transacciones de tesorería. En cuanto a los flujos de ingreso se utiliza como recurso la conexión electrónica con los bancos para actualizar los módulos de cuentas por cobrar aplicando la cancelación de letras y los abonos en efectivo que los clientes hacen en las cuentas de la empresa. En cuanto a los flujos de egresos, además de utilizar también como recurso la conexión electrónica con los bancos, la integración de los módulos permite automatizar el pago a proveedores y de obligaciones tributarias. El control diario de las transacciones facilita tener reportes actualizados para apoyar la gestión financiera y agilizar el proceso de conciliación en el cierre contable.

3.3.2 Desarrollo de nuevas competencias y habilidades

En la medida que se establecieron nuevos métodos de trabajo, fue necesario capacitar al personal del área contable en los nuevos procesos que incluían no solo formatos sino también el software que apoyaba cada proceso.

Con el fin de mantener la integridad de los procesos el personal del área contable asumió roles diferentes cuando ocupaba posiciones nuevas por la reorganización de las tareas o simplemente para atender funciones de personal que estaba fuera de la empresa por diversas razones (vacaciones, descanso

médico, o retiro de la compañía). El tener un equipo multifuncional tiene la ventaja de mantener estables los procesos lo cual reduce las contingencias y los costos para la empresa de un personal no capacitado.

Asimismo, se empezó a reportar corporativamente mediante el sistema weblink que es una aplicación de tecnología de información cuyo objetivo es reducir los tiempos de reporte integrando los sistemas de información locales con los corporativos. Para familiarizarse con el proceso se requirió un periodo de capacitación intenso y el desarrollo de una calificación para cumplir con los exigentes plazos de envío de la información; sin embargo, el utilizar esta aplicación ha traído nuevos beneficios a los sistemas de información gerencial local.

El uso de nuevas herramientas de tecnología de información requirió también en las demás áreas el desarrollo de nuevas habilidades para administrar sus procesos; particularmente el personal del área comercial debió desarrollar habilidades para manejar el datamart como herramienta de análisis, el personal del área de finanzas el uso de herramientas electrónicas para tener información y hacer transacciones de tesorería, el personal de planta el uso de sistemas automatizados para la identificación de los productos desde la producción hasta el despacho, y el

personal de todas las áreas en el uso del lotus notes como sistema de comunicación corporativa.

3.3.3 Generación de una identidad con altos estándares de calidad en los servicios

El siguiente cuadro muestra algunos indicadores que reflejan el impacto de la reingeniería del sistema de información contable en Amcor donde el año 2000 se ha considerado como el momento de inicio del proceso (en ese año colapsó el sistema contable de información) mientras que el año 2006 representa el año donde la mayor parte de los cambios al proceso se habían ejecutado:

	SISTEMA ANTERIOR VIGENTE EL AÑO 2000	SISTEMA NUEVO VIGENTE EL AÑO 2006
Métodos de trabajo	Manuales mayormente	Automatizados mayormente
Infraestructura Tecnología Información	Módulos no integrados	Módulos integrados
No. días para contabilidad definitiva/conciliada	150 días	6 días
Integración a sistemas corporativos	No	Si
No. de empleados en el área contable	2	6
Ventas anuales de Amcor en millones US\$	128	540
Costos del proceso en millones US\$ (*)	0.2	0.7
Ratio costos proceso/ventas anuales	1.6%	1.3%
(*) Se consideraron como costos del proceso los gastos del personal y los servicios de terceros		

Cuadro N° 16

Aunque el proceso de mejoramiento continúa, el sistema ha tenido la oportunidad de ser puesto a prueba con resultados exitosos, algunas de estas pruebas son las que se reseñan a continuación:

- A inicios del 2004 la empresa duplicó el nivel de sus operaciones con la compra del negocio de Pet a Alusud, la adaptación de los procesos a este nuevo nivel de actividad no fue traumático y se mejoró la productividad del proceso pues con la misma infraestructura fue posible manejar de manera eficiente un negocio de mayor tamaño.
- En el año 2005 la corporación decidió que los reportes corporativos se enviaran utilizando una interfase con el software corporativo de consolidación (Hyperion) vía weblink, debido a la calidad de sus sistemas de información la corporación seleccionó a Peru y Argentina como los primeros países en pasar de reportar regionalmente a Miramar (Miami-Estados Unidos) a reportar directamente a la unidad global de PET en Manchester (Michigan-Estados Unidos).
- En el año 2006, el Grupo de Auditoría Interna de Amcor a nivel mundial revisó los procesos de control interno en las

unidades de negocios de los países donde Amcor tenía operaciones en Latinoamérica siendo Amcor Perú el único país en la región que fue calificado con A (la calificación va desde A/excelente a D/muy deficiente).

3.3.4 Uso intensivo de la Tecnología de Información en la operación y gestión de los procesos.

Como se señaló anteriormente, la estrategia vigente considera la tecnología de información como una herramienta estratégica de gestión. A continuación se detallan algunos usos de la infraestructura de tecnología de información que reflejan esta perspectiva:

- La conexión a través del VPN con la red mundial de Amcor permitió:
 - a. Reportar corporativamente vía weblink aprovechando que la configuración local replicaba los procesos de la red corporativa y trasladaba la data sin errores, como se muestra en el siguiente gráfico:

WEBLINK

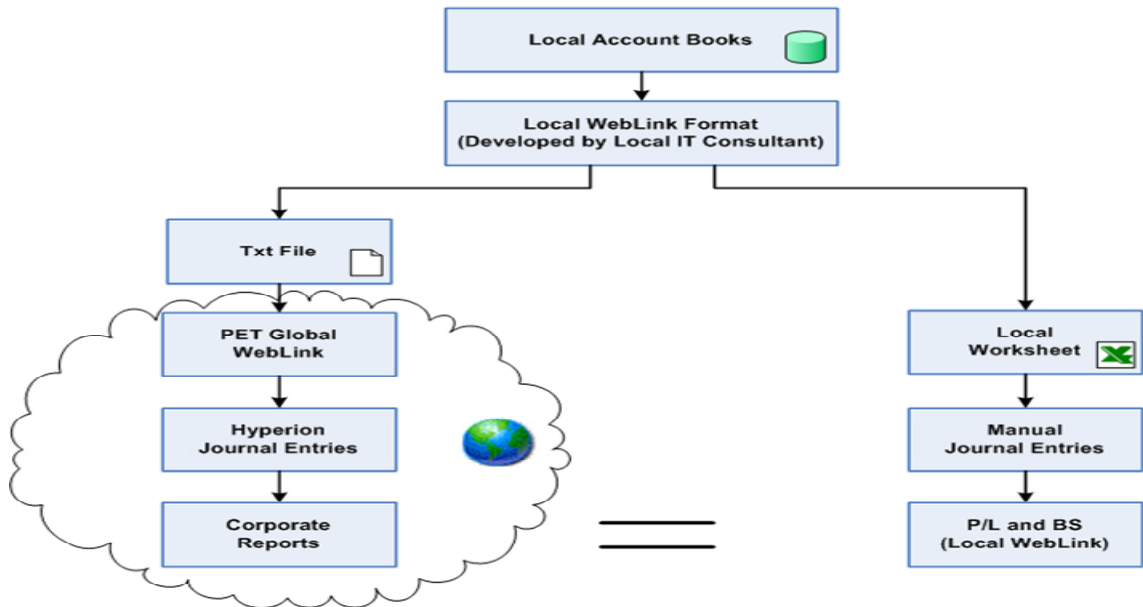


Gráfico N° 14

- b. Automatizar procesos corporativos como la consolidación del presupuesto anual local dentro del proceso global de presupuesto y acceder a la red corporativa vía RCTS para responder cuestionarios extensos de certificación SOX.
- La infraestructura de tecnología de información disponible ayudó a resolver algunos conflictos derivados de exigencias nuevas relacionadas con las prácticas de control interno, por ejemplo el despacho de productos terminados requiere previa aprobación de finanzas por lo cual se habilitó una opción utilizando la tecnología de

Nextel para que esta aprobación sea vía remota logrando el doble objetivo de cumplir las prácticas de control interno sin afectar la calidad de atención a los clientes.

- Para participar de la red de comunicaciones corporativa se instaló el lotus notes como un estándar para los empleados de la unidad de negocios en Peru con lo cual se tiene acceso vía correo electrónico a todas la unidades de Amcor Pet a nivel mundial (los ejecutivos de la compañía pueden acceder a sus correos vía remota utilizando la tecnología del Blackberry), también a las políticas corporativas, y a aplicaciones de bases de datos en lotus notes que permiten, por ejemplo, hacer el seguimiento de las aprobaciones corporativas para gastos de capital (finanzas), revisión del desempeño (recursos humanos), control cambios y helpdesk (sistemas).
- La integración de los módulos ha permitido hacer interfases para tener disponibles software de análisis de información como el módulo de costos y el datamart que es una herramienta de análisis disponible para el equipo gerencial de la compañía.

- Para tener con los clientes un medio de conciliación permanente de sus saldos deudores, al segundo día útil de cada mes el área de sistemas (como práctica de control interno es una tarea independiente de los responsables de la cobranza) envía por correo electrónico un reporte a los clientes que muestra los saldos al cierre del período, su anticuamiento, así como el detalle de las compras y pagos efectuados durante el período.
- En la medida que la práctica establecida es dedicar más tiempo al análisis y menos tiempo a tareas operativas, continuamente se buscan formas de aprovechar la infraestructura de tecnología de información para cumplir este objetivo, por ejemplo una de las últimas aplicaciones es el pago de detracciones vía SUNAT virtual que ha reducido dramáticamente el tiempo dedicado por el personal de Finanzas para cumplir con esta exigencia tributaria (desde el cálculo del importe de la detracción, la emisión/firma de una carta al banco solicitando un cheque de gerencia, el trámite en el banco para tener el cheque, el llenado del formulario y el abono del importe en la cuenta del proveedor en el Banco de la Nación, el registro en el sistema del número de constancia para que finalmente Contabilidad registre la factura en el módulo de cuentas por

pagar) pues ahora luego del registro contable en el módulo de cuentas por pagar el sistema calcula automáticamente los montos de las detracciones, emite un archivo de texto que se carga al sistema de SUNAT virtual, los pagos se hacen electrónicamente en SUNAT virtual contra una cuenta de la compañía en un banco conectado al sistema, y finalmente se tienen las constancias en Internet emitidas por la autoridad tributaria (el proceso de hacer 30 pagos de detracciones vía SUNAT virtual demora 5 minutos desde que Contabilidad tiene disponible el archivo de texto hasta que se tienen las constancias en internet versus 3 horas o 180 minutos del procedimiento manual).

CAPÍTULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1 PROCESO DE CIERRE CONTABLE

El objetivo del proceso de cierre contable es asegurar el proceso de captura y registro contable de las operaciones de la empresa. Este objetivo se logra:

- Capacitando al personal en las funciones que se realizan en los diferentes procesos donde se genere información.
- Estableciendo los canales adecuados de comunicación.
- Difundiendo la cultura de “Responsabilidad y Compromiso” en la Empresa.

El proceso de captura y registro de la información contable se lleva a cabo a través de un sistema integrado de información, que permite clasificar y controlar las operaciones de la empresa de acuerdo a los principales segmentos del negocio.

Dicho sistema ha sido automatizado manteniendo un registro de las transacciones a través de todas las aplicaciones permitiendo conectar la información por todo el sistema desde y hacia la contabilidad.

La captura de la información se genera a través de módulos integrados permitiendo su interfase y la generación automática de registros contables.

Captura y registro de la información.

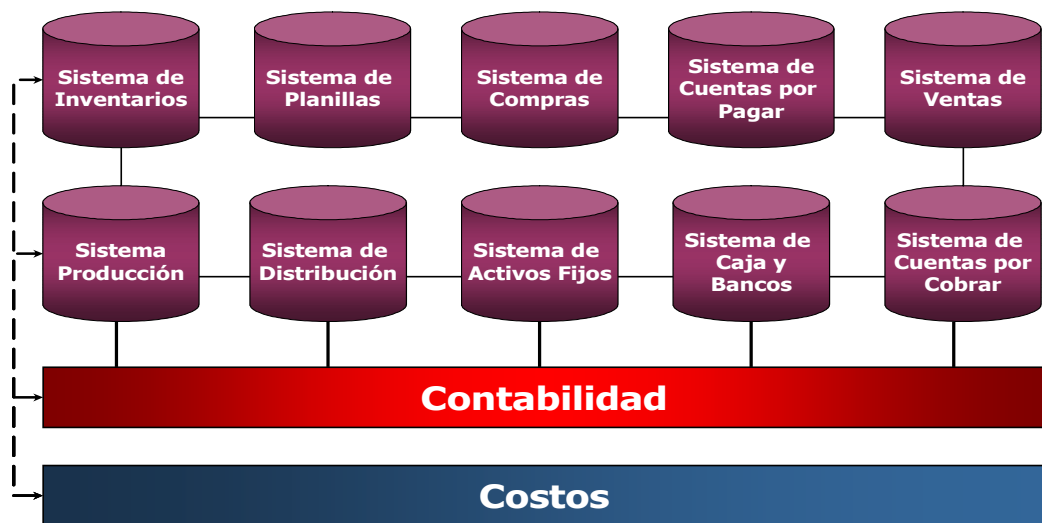


Gráfico N° 15

El proceso de cierre contable en Amcor tiene la siguiente secuencia:

- En primer orden se cierran los módulos de Planillas, Importaciones, Caja Egresos, Cajas Chicas y Entregas a Rendir Cuenta, generándose la interfase con los módulos de Cuentas por Pagar, Activos fijos, Inventarios y Contabilidad.
- En segundo orden se cierran los módulos de Cuentas por Pagar, Activos fijos, Facturación e Inventarios, generándose la interfase

con los módulos de Cuentas por cobrar, Caja Ingresos, Bancos y Contabilidad.

- En tercer orden se cierran los módulos de Cuentas por Cobrar, Caja Ingresos, Bancos y Costos generándose la interfase con el modulo de Contabilidad.
- Finalmente se procede al cierre del modulo de Contabilidad después de ingresar los siguientes asientos: a) calculo de la diferencia de cambio, b) calculo del monto por cobrar por concepto de servicio de asesoría c) calculo de la determinación de la participación de los trabajadores y d) calculo del Impuesto a la Renta.

A continuación se muestra gráficamente el proceso en sus diferentes etapas:

PROCESO DEL CIERRE CONTABLE

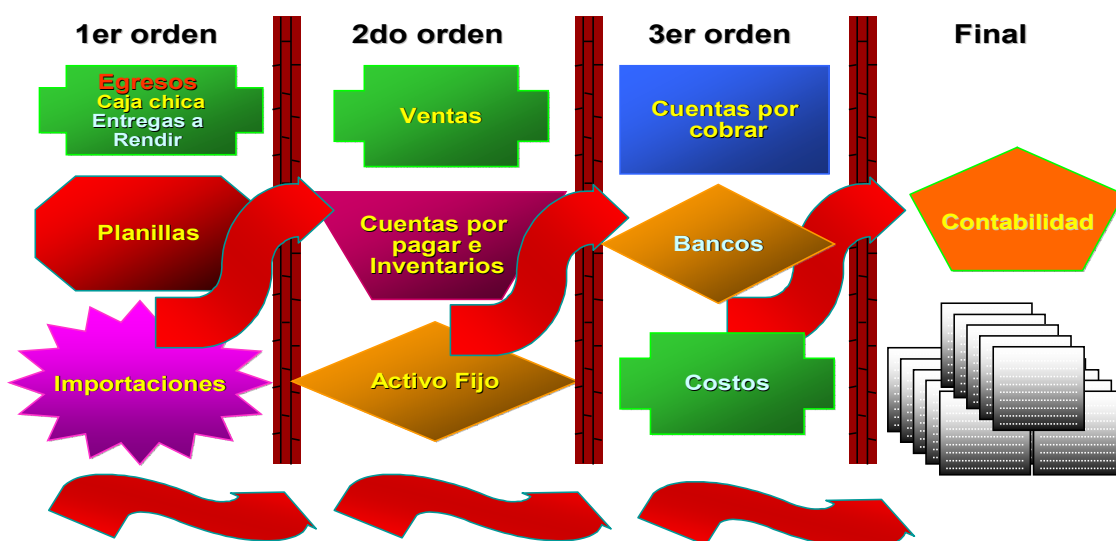


Gráfico N° 16

4.2 CRONOGRAMA DE CIERRE JUNIO 2007

Para el desarrollo del Caso Práctico se escogió el mes de Junio 2007 que corresponde al cierre corporativo anual (período Julio 06/Junio 07). A continuación se presenta el detalle de las tareas relacionadas con el cierre contable de ese mes:

ACTIVIDADES - CIERRE CONTABLE MES DE JUNIO 2007	RESPONSABLES	HORA TERMINO	Jun-07			Jul-07		
			M	J	V	L	M	M
			27	28	29	2	3	4
Cierre de Auxiliares y analisis de cuentas								
Cierre de recepcion de Informacion de Rrh (CRSS)	Donato Sindi / E. Silva	12:00 m						
Cierre de recepcion de facturas (Ofic. Pentacentro y Planta de los Olivos)	M. Villar / Sara Lapa	12:00 m						
Cierre de operaciones Intercompañia (ventas, compras, etc)	S. Velarde / A. Montufar / M. Diaz	12:00 m						
Cierre y analisis del módulo de Activo fijo	Daisy Sincas	6:30 pm						
Cierre y analisis del módulo de Rrh, Seguros, Intangibles e Int. Bancarios.	Edilit Silva	6:30 pm						
Cierre y analisis del módulo Cuentas x Pagar (cuenta 42)	(*) Maritza Diaz	6:30 pm						
Cierre y analisis del módulo de Caja y Entregas a Rendir cuenta.	Sara Lapa	6:30 pm						
Cierre y analisis del módulo de cheques.	Ivan Andrade	6:30 pm						
Cierre y analisis del módulo Importaciones (cuenta 28)	(**) Angela Arroyo	6:30 pm						
Cierre y analisis de las cuentas por pagar diversas e ingreso de A/D de provisiones del mes (Luz, Agua, Servicios etc).	Maritza Diaz	11:30 am						
Proceso de Limpieza de analiticos	Daisy Sincas	2:30 pm						
Analisis de las cuentas de ingresos y gastos (Hoja de trabajo)	C. Ramirez	3:30 pm						
Cierre y analisis del módulo de Facturación (registro de ventas) y elaboracion de cuadro anexo de facturacion de perifericos	S. Velarde / A. Arroyo	8:30 pm						
Generación de Dif. de cambio, Mov. de activos fijos (excel) y preparacion del cuadro de conciliacion de Intercompañias.	Maritza Diaz	4:30 pm						
Cierre Conciliaciones Bancarias	(***) Ivan Andrade	4:30 pm						
Cierre y analisis del módulo de Cuentas x Cobrar	(****) A. Montufar / N. Quispe	4:30 pm						
Cierre de Inventarios y Ordenes de Producción								
Cierre de almacenes (Mprima, P.terminado , Embalajes y Suministros)	H. Montesinos / R. Rodriguez	6:30 pm						
Validacion del correcto ingreso de la transaccion 73 ^ de salida de materiales catalogo 2 y 3 ^ y uso del analitico 7 en los vales de consumo.	Ivan Irala	7:00 pm						
Ingreso de % de mermas de evaporacion y desperdicios	A. Carbajal	9:45 pm						
Cierre y validacion de las Ordenes de Produccion (planta)	G. Juscanayta / I. Irala	10:00 pm						
Proceso de consumo de Resina y Envases y Embalajes de los almacenes virtuales N° 003 y 025.	Ivan Irala	10:30 pm						
Valorización del módulo de Inventarios (costo promedio).	Ivan Irala	11:30 pm						
Contabilización de transacciones de consumo (incluye Alm 25)	(*****) Daisy Sincas	1:30 am						
Proceso de Costos y EEFF								
Elaboracion de cuadros de Costo de MP. (Excel)	C. Ramirez / Daisy Sincas	10:00 am						
Ingreso del asiento de transferencia de la cta. 98 a la cuenta 96.	D. Sincas	11:00 am						
Ejecucion del proceso de costos (modulo Codisa Nef)	D. Sincas	11:30 am						
Elaboración de cuadros de costos de P.T (excel)	D. Sincas / C. Ramirez	4:00 pm						
Calculo de la Distrib. Legal de la Renta / cuadro dif. cambio (EFR).	E. Silva / C. Ramirez	5:00 pm						
Elaboración de EEFF en excel y Preparación de anexos.	E. Silva, D. Sincas / M. Diaz	6:30 pm						
Elaboración y envío de Reportes Financieros								
Elaboración de los cuadros de Depreciación Financiera e Impto. Diferido	C. Ramirez	6:30 pm						
Elaboración de cuadros de Costo de Produccion, Detalle de Gastos, Movimiento de Perifericos de ingresos y gastos.	D. Sincas / M. Diaz / E. Silva	7:30 pm						
Elaboración del GYP y ERS del mes en excel	E. Silva / C. Ramirez	8:30 pm						
Verificación y envío de los cuadros MP, PT, CP, DG, Perifer., Dep. Finac. e Impto. Difer., GYP y ERS (diferencia de cambio).	C. Ramirez	10:30 pm						
Elaboración e ingreso de datos del TXT, G/P, BS y Journal Entries.	C. Ramirez / E. Silva	6:30 pm						
Elaboración e ingreso de Información del Statistics y Produccion.	Luis Benites / C. Ramirez	6:30 pm						
Verificación y envío de la información " Weblink"	C. Ramirez	6:30 pm						

(*) Esta actividad deberá incluir la conciliación del igr del registro de compras y la contabilidad

(**) Esta actividad deberá incluir la validación del registro de las DUAS de Importación en el módulo de Cuentas por Pagar.

(***) Esta actividad deberá incluir la preparación de la relación de cheques y depósitos pendientes incluyendo la fechas reales de cobro y registro.

(****) Esta actividad deberá incluir la preparación de los cuadros de anti cuanamiento de la deuda de terceros y del cuadro de provision de cobranza dudosa además de la programación de un pre-cierre de ventas y cuentas por cobrar en forma obligatoria el tercer viernes del cada mes de cierre.

(*****) Esta actividad deberá incluir la preparación de los cuadros de anti cuanamiento de la Resina y Preformas.

4.3 BALANCE DE COMPROBACIÓN CORPORATIVO JUNIO 2007

La información contable es reportada a la corporación vía weblink, el siguiente es el reporte del Balance de Comprobación luego que la información es procesada con el Hyperion el cual es un software de consolidación global.

05/07/2007 12:52

1

REPORTE: BALCOMPROB Amcor PET Packaging del Perú S.A

BALANCE DE COMPROBACION

Junio 2007 - ACTUAL

TODOS/. - NUEVOS SOLES

4400000.INPL

Peru GL

FILA_TB1

ACTIVOS

40000 - Caja	3,428,245
CAJA - Total Caja	3,428,245
40300 - Cuentas por Cobrar Comerciales - Terceros	26,607,128
40400 - Provision Cuenta Cobranza Dubosa	-2,103,939
CUENTAS POR COBRAR COMERCIALES - Neto	24,503,189
44000 - Otros Activos Corrientes	199,296
DIVERSOS - Otras Cuentas por Cobrar	199,296
44500 - Seguros Pagados por Adelantado	110,661
44505 - Impuestos Pagados por Adelantado	11,576
PAGADO POR ADELANTADO - Pagado por Adelantado Corriente	122,237
40500 - Cuentas por Cobrar Comerciales Intercompañías PET	17,257,570
INTERCOMPAÑIAS COMERCIALES - Total Cuentas por Cobrar Comerciales Intercompañías	17,257,570
INTERCOMPAÑIAS - Total Intercompañías por Cobrar	17,257,570
CUENTAS POR COBRAR CORRIENTES - Total Por Cobrar Corriente	45,510,536
42100 - Insumos - PET Standard	21,689,806
42108 - Insumos - Otros	113,205
42110 - Insumos - Empaque	69,163
INSUMOS - Total Insumos	21,872,174
43205 - Productos Terminados - Preformas	4,523,279
43210 - Productos Terminados - Otros	402,279
PRODUCTOS TERMINADOS - Total Productos Terminados	4,925,558
INVENTARIO - Total Inventario	26,797,731
ACTIVO CORRIENTE - Total ACTIVO Corriente	72,308,268
47305 - IFRS Restauración de Activos Alquilados	906,955
47400 - Valor Bruto de Equipo de Producción	75,172,942
47404 - Valor Bruto Otros	145,504
47405 - Trabajos en Curso	2,650,544

BRUTOIME - Bruto Inmueble, Maquinaria, y Equipo	78,875,945
47365 - IFRS Deprec Acum- Rest Activos Alquilados	-906,955
47450 - Deprec Acumulada - Equipo de Production	-36,800,691
47454 - Deprec Acumulada - Otros	-145,504
DEPRACUMUL - Total Depreciación Acumulada	-37,853,150
NETOIME - Activo Fijo Neto	41,022,794
47876 - Software de Cómputo - Adquirido Externo	641,768
OTRINTANG- Otros Intangibles - Bruto	641,768
47878 - Amortiz Acum/Desvaloriz Software - Externo	-481,326
OTRINTANG_AMORT - Otros Intangibles - Amort/Desvaloriz	-481,326
NETOOTRINTANG- Otros Intangibles - Neto	160,442
NETOINTANG- Intangibles Neto	160,442
05/07/2007 12:52	

2

REPORTE: BALCOMPROB Amor PET Packaging del Perú S.A

BALANCE DE COMPROBACION

Junio 2007 - ACTUAL

TODO S/ - NUEVOS SOLES

44000000.INFL

Peru GL

TOTACTIVOFIJO- Total Activo Fijo	41,183,237
48100 - Impuestos Diferidos Activos NC	621,808
48400 - Otros Activos NC	6,472,485
OTRACTIVOSNC- Otros Activos NC	7,094,293
ACTIVOSNC- Total Activos No-Corrientes	48,277,529
ACTIVOS- Total Activos	120,585,797
PASIVO & PATRIMONIO	
60150 - Cuentas por Pagar Comerciales/Proveedores	2,601,867
OPCOMERCIALES- Total Cuentas Por Pagar Comerciales/Proveedores	2,601,867
60207 - Provisión - Otras Cuentas por Pagar - IGV	47,196
OTRPROVTRIBUT - Total Provisión Otros Tributos	47,196
66510 - Provisión - Honorarios Auditoría	9,503
OTHRASPROVISIONES- Total Otras Provisiones	9,503
66110 - Provisión - Incentivos a Empleados	1,079,934
COMPPROMSIONADA- Total Provisiones - Compensación	1,079,934
66120 - provisión - Deducciones Planilla	515,505
OTHRASPROVPLANILLA- Otras Provisiones Planilla	515,505
60300 - Cuentas por Pagar Comerciales Intercompañías - PET	52,622,509
OPCOMERCIALESINTERCO- Total Cuentas por Pagar Intercompañías	52,622,509
OPCORRIENTE - Total Cuentas por Pagar Corriente	56,876,514
66125 - Provisión - Otros Pasivos Corrientes	1,695,965
OTROSPASOCORRIENTES- Otros Pasivos Corrientes	1,695,965
66300 - Provisión Tributos - Renta	522,956
PROVISIONES - Total Provisiones Corrientes	522,956
66350 - Prestamos de Bancos - Corriente - No Garantizado	6,376,561
PRESTBANOCORR- Total Prestamos de Bancos - Corriente	6,376,561
66850 - Financiamiento Intercompañía por Pagar- PET	6,058,402
FINANCINTERCOOPORPAGAR - Total Préstamos Intercompañías por Pagar	6,058,402
DEUDAINTERCOOPORPAGAR- Total Deuda Intercompañía - Corriente	6,058,402
BALANCE - Cuenta de Balance	0
PASIVOCORRIENTE - Total Pasivo Corriente	71,530,399

69500 - IFRS Provisión para Costo de Restauración de Activos	1,269,962
OTROSPASIVOSNC - Otros Pasivos No Corrientes	1,269,962
68250 - Deuda con Bancos NC - No Garantizada	6,410,123
PRESTAMOSBANCONC - Total Prestamos de Bancos No Corriente	6,410,123
DEUDAEXTERNANC - Total Deuda Externa - No Corriente	6,410,123
PASIVONC - Total Pasivo No-Corriente	7,680,085
PASIVO - Total Pasivo	79,210,484
05/07/2007 12:52	

3

REPORTE: BALCOMPROB Amor PET Packaging del Perú S.A

BALANCE DE COMPROBACION

Junio 2007 - ACTUAL

TODO S/ - NUEVOS SOLES

44000000.INPL

Peru GL

ACTIVOSNETO - Activos Neto	41,375,313
90100 - Capital	15,413,530
91100 - Reserva Pre-adquisición	-9,735,334
CAPITAL - Total Capital	5,678,196
93000 - Reserva Fluctuación Moneda Extranjera	-189,449
RFVETot - Total RFVE	-189,449
RESERVA - Total Reserva	-189,449
94000 - Utilidades Retenidas	18,413,516
TOTUTILRETEN - Total Utilidades Retenidas	18,413,516
95100 - Accionistas Minoritarios - Capital	9,735,334
95300 - Accionistas Minoritarios - Utilidades Ret	7,737,715
ACCIONISTAMINORITARIOS - Total Accionistas Minoritarios	17,473,050
PATRIMONIO - Total Patrimonio	41,375,313
BALANCE - BALANCE	
INGRESOS	
11000 - Ventas Brutas - Ventas a Clientes	121,026,702
VENTASBRUTAS - Ventas Brutas de Productos	121,026,702
11200 - Desperdicios - Terceros	317,464
11210 - Otros Operativos	1,155,831
OTROSINGR - Otros Ingresos	1,473,296
VENTASNETAS - Ventas Netas	122,499,998
12020 - Ventas IntraRegionales	45,698,459
VENTASINTERCO - Ventas Intra/Inter Grupo de Negocios	45,698,459
VENTASNETAS - Ventas Netas	168,198,457
21000 - COSTO VENTAS INSUMOS PET - Standard+PET	118,883,392
PET - PET	118,883,392
21301 - COSTo ventas Ctr Insumos - Colorante	258,898
OTRINSUMOS - Otros Insumos	258,898
21400 - Gastos de Flete a Clientes	1,884,301
FLETES - Total Gastos de Flete	1,884,301
21505 - COSTO VENTAS Empaque	4,704,428
MATEMPAQUE - Total Material de Empaque	4,704,428
21850 - Variación Subcontratación Terceros	905,495
VARIACIONSUBCON - Variación Subcontratación	905,495
COSTOVENTAS - Costo de Ventas	126,636,514
MARGENVENTAS - Margen de Ventas	41,561,943

22000 - Variación Desperdicio Bruto	680,360
VARIACION - Variación Uso	680,360
05/07/2007 12:52	

4

REPORTE: BALCOMPROB Amcor PET Packaging del Perú S.A

BALANCE DE COMPROBACION

Junio 2007 - ACTUAL

TODO S/. - NUEVOS SOLES

44000000.INPL

Peru GL

VARIACIONES PLANTA - Total Variaciones Planta	680,360
23000 - Servicios Públicos - Electricidad	3,985,117
23075 - Servicios Públicos - Agua & Alcantarillado	120,325
SERVICIOS PUBLICOS - Servicios Públicos	4,105,442
23125 - Mano de Obra Directa	357,734
23150 - Mano Obra Directa Beneficios Laborales	361,567
MANO OBRADIRECTA - Mano de Obra Directa	719,301
23250 - Mano de Obra Indirecta	1,153,038
23255 - Mano de Obra Indirecta Beneficios Laborales	685,527
MANO OBRAINDIRECTA - Mano de Obra Indirecta	1,838,566
23350 - Transporte - Almacén	306,928
TRANSPORTE - Transporte	306,928
23400 - Proveedores de Planta	1,093,944
23520 - Mantenim & Reparación - Maquinaria & Equipo	4,093,633
MANTENIMREPARAC - Mantenimiento & Reparación	4,093,633
23600 - Servicios de Terceros a la Producción	43,002
23750 - Otros Gastos de Planta - Otros	247,637
OTRGASTPLANTA - Otros Gastos de Planta	247,637
COSTOSEM VARIABLE - Total Costos Semi-Variables	12,448,454
24000 - Alquileres - Inmuebles	378,657
24200 - Alquileres - Edificios Largo Plazo	687,029
ALQUILERES - Alquileres	1,065,686
24300 - Seguro de Planta	257,287
SEGUROSTRIBUTOS - Seguros & Otros Tributos	257,287
24560 - IFRS Depreciación - Rest Activo Alquilado	90,071
24600 - Depreciación - Maquinaria & Equipo	6,535,809
24800 - Depreciación - Otros Equipos	145,504
DEPRECIACION - Depreciación - Planta	6,771,384
COSTO FIJO - Total Costo Fijo	8,094,356
COSTO PLANTABRUTO - Costo Planta Bruto	21,223,170
24900 - Ajuste Costo Fijo	-180,275
COSTO NETO PLANTA - Costo Neto Planta	21,042,895
UTILIDAD PLANTA - Utilidad Planta	20,519,049
25100 - Ventas Personal Empleados - Mano Obra	671,069
25115 - Ventas Personal Empleados - Beneficios Laborales	337,039
25125 - Gastos de Ventas - Depreciación	15,695
25160 - Gastos de Ventas - Marketing	957,874
25170 - Gastos de Ventas - Otros	938,993
VENTAS - Gastos de Ventas - Excluye Incobrables	2,920,671
25150 - Gastos de Ventas - Incobrables	1,226,795
VENTAS GASTO - Total Gastos de Ventas	4,147,466

05/07/2007 12:52

5

REPORTE: BALCOMPROB Amor PET Packaging del Perú S.A

BALANCE DE COMPROBACION

Junio 2007 - ACTUAL

TODO \$/ - NUEVOS SOLES

44000000.INFL

Peru GL

25400 - Adrin Personal Empleados - Mano Obra	1,442,535
25415 - Adrin Personal Empleados - Beneficios Laborales	528,149
25425 - Gastos de Admin - Depreciación	60,554
26600 - Gastos Admin - Amort of Otros Intang	160,442
25440 - Gastos Admin - Honorarios Profesionales	301,669
25540 - KPMG- Servicios de Auditoría	100,791
25470 - Gastos Admin - Otros	918,896
GASTOSADMIN- Total Gastos Admin	3,513,037
GASTOSDIVISION- Gastos Division Total	7,660,503
25760 - Exchange Gain/Loss Currency - Realized	-259,750
GANANCIAPERDIDADC- Ganancia o Pérdida por Diferencia Cambio	-259,750
25500 - Otros Ingresos Alquileres	5,605,997
25505 - Otros Ingresos Diversos	601,889
25525 - Otros Gastos Diversos	1,028,060
OTROSINGRESOS_GASTOS- Otros Ingresos / (Gastos)	5,179,827
25800 - Disposición de Activos - Ganancia / Pérdida	14,530
VENTA_IME - Total Disposición de Activos Ganancia/Pérdida	14,530
UAIA - UAIA	18,473,095
UAII - UAII	18,312,653
26700 - Distribuciones - Grupo de Negocios (Intra)	957,874
DISTRIBUCIONES- Distribución Gerencial	957,874
UAII_S - UAII_S	17,354,778
16200 - Ingreso Financiero - Externo	394,265
INGRESOFINANCIERO_TOTAL - Total Ingreso Financiero	394,265
27100 - Gasto Financiero - Externo	1,569,595
27500 - Gastos Financiero-Provisión Actualización Reserva IFRS	39,948
GASTOFINANCIERO_TOTAL - Total Gasto Financiero	1,609,543
FINANCIERONETO- Total Financiero Neto	1,215,278
COSTOFINANCIAMIENTO- Costo de Financiamiento	1,215,278
UAI - UAI	16,139,500
28000 - Beneficio Impuesto Diferido Activo (IDA)	20,157
28300 - Gasto Impuestos Corriente - Renta Estatal	5,249,449
28400 - Gasto Impuestos Corriente - Renta Federal	-79,557
IMPUESTOS - Impuesto a la Renta	5,190,049
UDIAAM- UDIAAM	10,949,451
29000 - Gasto Accionistas Mnoritarios	4,372,713
UDIDAM- UDIDAM	6,576,738
29102 - Partidas Significativas - Interno	0
PS_AI - Total Significativas antes de Impuestos	0
SI - Significativas Neto	0
UDI - Utilidad Neta	6,576,738

En el Apéndice I se muestran todos los reportes corporativos que son compartidos en todos los niveles de la corporación desde la gerencia de la unidad de negocio hasta la alta dirección corporativa quienes se benefician de utilizar el Hyperion que es un software de consolidación corporativo.

4.4 REVISIÓN ANALÍTICA DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS Y EL BALANCE GENERAL CORPORATIVO JUNIO 2007

Es importante para la gestión corporativa un seguimiento permanente a la gestión de cada unidad de negocios por lo cual la gerencia local debe explicar las desviaciones de los resultados del período respecto al presupuesto y al año anterior que reflejan la información financiera.

A continuación se muestra el análisis de las variaciones que corresponden al cierre del año corporativo Julio 06/Junio 07:

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

MES:	Peru Consolidado			Note: Variaciones mayores a 10% y USD \$120K requieren explicación.					
Volúmenes en M; Data Financiera en k USD	Jun-07			Incrém (Decremento) vs. Presupuesto		Notas	Incrém (Decremento) vs. Año Anterior		Notas
	ACUMULADO								
Ingresos	Actual	Presup	Año Anter	\$	%		\$	%	
Volumen de Producción:									
Preformas	749.1	616.3	772.8	132.8	18%	1	(23.7)	-3%	
Botellas- Gaseosa/ Agua	-	-	1.3	-	0%		(1.3)	100%	1
Botellas - Especial	-	-	-	-	0%		-	0%	
Botellas- Productos Diversificados	-	-	-	-	0%		-	0%	
Total Volumen de Producción	749.1	616.3	774.0	132.8	18%		(24.9)	-3%	
Volumen de Ventas:									
Preformas	739.1	611.3	781.3	127.8	17%	2	(42.2)	-6%	
Botellas- Gaseosa/ Agua	0.1	-	1.3	0.1	100%	3	(1.2)	-135%	2
Botellas - Especial	1.9	-	0.7	1.9	100%	4	1.3	65%	3
Botellas- Productos Diversificados	2.4	8.4	7.3	(6.0)	-244%	5	(4.9)	-199%	4
Total Volumen de Ventas	743.6	619.7	790.6	123.9	17%		(47.0)	-6%	
Ventas Brutas	37,732	39,987	37,675	(2,255)	-6%	6	57	0%	
Otros Ingresos	459	116	285	343	75%	7	175	38%	5
Total Descuentos y Rebajas	-	-	-	-	0%		-	0%	
Ventas Inter-compañías	14,247	-	16,480	14,247	100%	8	(2,233)	-16%	6
Total Ventas Netas	52,438	40,103	54,440	12,336	24%		(2,001)	-4%	
Resina PET	(37,064)	(28,293)	(37,877)	(8,771)	24%	9	814	-2%	
Variación Resina PET	-	624	-	(624)	100%	10	-	0%	
Otros Insumos	(81)	(125)	(124)	44	-54%		43	-53%	
Fletes a Clientes	(587)	(407)	(673)	(180)	31%	11	86	-15%	
Material de Empaque	(1,467)	(1,083)	(1,404)	(383)	26%	12	(62)	4%	
Otros Costos de Ventas / Regalías	-	-	-	-	0%		-	0%	
Variaciones Subcontratación	(282)	(240)	(298)	(42)	15%		16	-6%	
Costo de Ventas	(39,481)	(29,524)	(40,376)	(9,957)	25%		896	-2%	
Margen de Ventas	12,958	10,578	14,063	2,379	18%		(1,106)	-9%	
Margen de Ventas %	24.7%	26.4%	25.8%	-1.7%	-7%		-1.1%	-5%	
Variaciones Uso	(212)	(290)	(367)	78	-37%		155	-73%	7
Variaciones - Reclamos	-	-	-	-	0%		-	0%	
Total Variaciones	(212)	(290)	(367)	78	-37%		155	-73%	
Servicios Públicos	(1,280)	(1,311)	(1,417)	31	-2%		137	-11%	8
Mano de Obra Directa	(224)	(255)	(162)	31	-14%		(63)	28%	
Mano de Obra Indirecta	(573)	(574)	(286)	1	0%		(288)	50%	9
Transporte	(96)	(114)	(111)	18	-19%		16	-16%	
Proveedores de Planta	(341)	(362)	(340)	21	-6%		(1)	0%	
Mantenimiento & Reparación	(1,276)	(968)	(1,557)	(308)	24%	13	281	-22%	10
Servicios de Terceros	(13)	(13)	(13)	(0)	2%		(0)	3%	
Otros Gastos de Planta	(77)	(110)	(124)	33	-42%		47	-61%	
Total Costos Semi-Variables	(3,881)	(3,706)	(4,011)	(175)	4%		130	-3%	
Alquileres	(332)	(358)	(390)	26	-8%		58	-17%	
Seguros & Otros Tributos	(80)	(95)	(86)	15	-18%		6	-7%	
Depreciación	(2,111)	(2,021)	(1,873)	(91)	4%		(238)	11%	11
Total Costos Fijos	(2,524)	(2,474)	(2,349)	(50)	2%		(175)	7%	
Costos Brutos de Planta	(6,617)	(6,470)	(6,727)	(147)	2%		111	-2%	
Gastos Proyectos de Capital	-	-	-	-	0%		-	0%	
Ajuste Costos Fijos	56	(32)	(178)	88	157%		234	416%	12
Transición Proyectos de Capital	-	-	-	-	0%		-	0%	
Costos Netos de Planta	(6,560)	(6,502)	(6,905)	(59)	1%		344	-5%	
Utilidad de Planta	6,397	4,077	7,158	2,320	36%		(761)	-12%	

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS

MES:	Peru Consolidado			Note: Variaciones mayores a 10% y USD \$120K requieren explicación.					
Volumenes en M; Data Financiera en k USD	Jun-07			Increm (Decremento) vs. Presupuesto		Notas	Increm (Decremento) vs. Año Anterior		Notas
	ACUMULADO								
Ingresos	Actual	Presup	Año Anter	\$	%		\$	%	
Gastos de Ventas	(911)	(783)	(734)	(127)	14%	14	(176)	19%	13
Incobrables	(382)	-	(331)	(382)	100%	15	(51)	13%	
Gastos Admin I & D	(1,045)	(925)	(876)	(120)	12%	16	(169)	16%	14
	-	-	-	-	0%		-	0%	
Total Gasto Division	(2,338)	(1,708)	(1,941)	(630)	27%		(397)	17%	
Ganancia/Pérdida Operativa DifCambio	81	-	391	81	100%		(310)	-383%	15
Otros Ingresos/Egresos	1,615	1,568	1,612	47	3%		3	0%	
Costos de Reestructuración	-	-	-	-	0%		-	0%	
Ganancia /(Pérdida) de AccMinoritario	-	-	-	-	0%		-	0%	
Ganancia o Pérdida en Disp de Activos	5	-	-	5	100%		5	100%	
Reclass Hyper Indice	-	-	-	-	0%		-	0%	
IFRS - Desvalorización	-	-	-	-	0%		-	0%	
UAIA	5,759	3,936	7,220	1,823	32%		(1,460)	-25%	
Otros Gastos de Amortización	(50)	-	(48)	(50)	100%		(2)	3%	
UAII	5,709	3,936	7,171	1,773	31%		(1,462)	-26%	
UAII %	10.9%	9.8%	13.2%	1.1%	10%		-2.3%	-21%	
Costos Financieros	(379)	(482)	(421)	103	-27%	17	42	-11%	
Regalías Gestión, I&D	(299)	(248)	(315)	(51)	17%		16	-5%	
Impuesto a la Renta	(1,618)	(958)	(2,517)	(660)	41%	18	899	-56%	16
Accionistas Minoritarios	(1,363)	(872)	(1,583)	(491)	36%	19	219	-16%	17
Utilidad Neta (Después de Sign)	2,050	1,376	2,336	674	33%		(286)	-14%	

Explicación de las Variaciones (Por Nota) - ACTUAL vs PRESUPUESTO

1 Con el fin de atender la mayor demanda la producción creció de manera similar.

2 La diferencia se explica por mayores ventas a Coca Cola, Ind. San Miguel del Caribe, Embotelladora San Miguel del Sur e IC.

3,4, and 5 La diferencia se explica básicamente por ventas menores al presupuesto en botellas para aceite, el detalle de las ventas en volumen (k) se muestra a continuación:

	Presupuesto	Actual	Var. (k unid)
Gaseosas	-	87	87
Alimentos	6,782	1,540	(5,242)
No Alimentos	1,644	2,837	1,193
Total	8,426	4,463	(3,963)

6,7 and 8 El presupuesto no separa las ventas IC. El detalle se muestra a continuación:

	Budget	Actual	Var. (\$ k)
Ventas Brutas	34,462	37,732	3,270 Mayores ventas a Coca Cola, Ind. San Miguel del Caribe, y Emb. San Miguel
Otros Ingresos	116	459	343 La diferencia se explica básicamente por venta de resina
Ventas Inter-Compañías	5,525	14,247	8,722 Basicamente mayores ventas a Venezuela y Honduras
Total	40,103	52,438	12,336

9 El volumen de ventas fue mayor a lo presupuestado y el consumo de resina creció similarmente. El actual costo promedio de resina (\$49.9/thou) fue mayor al presupuesto (\$4

10 Es una "tarea" para cumplir el presupuesto. Amcor Perú excedió la meta porque el margen es mayor al del presupuesto incluida la "tarea"

11 Las ventas fueron mayores al presupuesto y los fletes a clientes se incrementaron similarmente. Incluye el impacto de la mezcla de productos.

12 Las ventas fueron mayores al presupuesto y el consumo de empaque también se incrementó. También en los últimos meses ha subido el precio del empaque

13 La diferencia se explica básicamente por gastos extraordinarios en inyección y soplado. A continuación se presenta el detalle (en \$k):

	Presupuesto	Actual	Var. (\$k)
Inyección	480	626	146 OH molde de 45gram, OH cold half de 28gram mold, reparación de secadore
Soplado	488	650	162 Maintenance SBO4/KR, molds Coke, Emb. San Miguel, OH SBO2
Total	968	1,276	308

14 La diferencia se explica a continuación:

	\$ k
Mayores regalías a Fisa debido al incremento en el volumen de ventas	51
Gastos KAM-KR	46
Participación de los Trabajadores por encima del presupuesto	24
Diversos	6
	127

15 La diferencia se explica básicamente por la provisión de la cxc de R.Cordova (cliente local) y Bepasa (cliente exterior) para cumplir políticas corporativas.

16 La diferencia se explica por gastos extraordinarios legales relacionados a la fusión PPI/Amcor merger y gastos en bonos no provisionados.

17 El balance de deuda con bancos se redujo y los gastos financieros se redujeron similarmente.

18 Las utilidades se incrementaron y el impuestos a la renta se incrementó similarmente.

19 Las utilidades se incrementaron y el la proporción para los accionistas minoritarios se incrementó también.

BALANCE GENERAL

REGION:	Peru Consolidado
MES:	Jun-07

Nota: Variaciones mayores a 10% y USD \$120K requieren explicación.

Data Financiera en M USD

SALDO INICIAL	Cuenta	A LA FECHA			Incr (Decremento) vs. Presupuesto		Notas	Incr (Decremento) vs. Año Anterior			Notas
		Actual	Presupuesto	Prior Yr	\$	%		\$	%		
7.9	Cuentas por Cobrar	7.8	8.7	7.9	(0.9)	-12%	1	(0.1)	-1%		
6.1	Inventarios	8.5	3.4	6.1	5.0	59%	2	2.3	28%	1	
(1.9)	Cuentas por Pagar	(1.9)	(1.1)	(1.9)	(0.7)	39%	3	0.0	-2%		
(8.2)	Intercompañías Com Neto	(11.2)	(6.0)	(8.2)	(5.1)	46%	4	(2.9)	26%	2	
3.9	Total Capital de Trabajo	3.2	5.0	3.9	(1.8)	-56%		(0.7)	-21%		
-	Intangibles	-	-	-	-	0%		-	0%		
-	Amortización Intangibles	-	-	-	-	0%		-	0%		
0.1	Otros Intangibles Neto	0.1	0.0	0.1	0.0	12%		(0.0)	-95%		
14.6	IM&E Neto	13.0	11.5	14.6	1.4	11%	5	(1.6)	-12%	3	
14.7	Total Activos Fijos	13.0	11.6	14.7	1.5	11%		(1.7)	-13%		
0.1	Otros Activos Corrientes	0.1	0.1	0.1	(0.0)	-52%		(0.0)	-21%		
-	Otros Pasivos Corrientes	-	-	-	-	0%		-	0%		
-	Cuentas por Pagar Capital	-	-	-	-	0%		-	0%		
-	Provision para Dividendos	-	-	-	-	0%		-	0%		
(0.1)	Provision para Tributos	(0.2)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	36%		(0.1)	56%		
-	Provision para Pensiones	-	-	-	-	0%		-	0%		
-	Provision para Reestruct	-	-	-	-	0%		-	0%		
2.3	Otras Cuentas No Corrientes	1.8	1.8	2.3	0.1	4%		(0.5)	-25%	4	
2.3	Total Otros	1.7	1.8	2.3	(0.0)	-1%		(0.6)	-33%		
									0%		
20.8	Fondos Netos Empleados	17.9	18.3	20.8	(0.4)	-2%		(2.9)	-16%		
	Representado Por:										
(4.7)	Capital	(1.6)	(5.2)	(4.7)	3.6	-217%	6	3.0	-184%	5	
(0.0)	Utilidades Retenidas	(3.4)	(3.2)	(0.0)	(0.2)	5%		(3.4)	99%	6	
-	Utili Ret No Distribuibles	-	-	-	-	0%		-	0%		
-	Reservas Para Rev Activos	-	-	-	-	0%		-	0%		
(0.3)	Reserva para Difer en Cambio	(0.6)	0.5	(0.3)	(1.0)	185%	7	(0.3)	52%	7	
-	Total Otras Reservas	-	-	-	-	0%		-	0%		
(5.1)	Accionistas Minoritarios	(5.4)	(6.8)	(5.1)	1.4	-26%	8	(0.3)	5%		
(2.3)	Ganancia/Pérdida	(2.1)	(1.4)	(2.3)	(0.7)	33%	9	0.3	-14%	8	
(12.4)	Total Fondos Accionistas	(13.1)	(16.1)	(12.4)	3.1	-24%		(0.6)	5%		
1.3	Efectivo	1.1	0.8	1.3	0.3	26%	10	(0.2)	-23%	9	
(4.0)	Deuda Externa - Corriente	(2.0)	1.7	(4.0)	(3.8)	187%	11	2.0	-100%	10	
(3.1)	Deuda Externa - No Corriente	(2.0)	(2.1)	(3.1)	0.1	-3%		1.1	-52%	11	
(2.6)	Deuda Intercompañía	(1.9)	(2.6)	(2.6)	0.7	-36%	12	0.7	-36%	12	
(8.4)	Total Deuda	(4.9)	(2.1)	(8.4)	(2.7)	56%		3.5	-72%		
-	Inversiones Intercompañía	-	-	-	-	0%		-	0%		
(20.8)	Fondos Netos Empleados	(17.9)	(18.3)	(20.8)	0.4	-2%		2.9	-16%		

Explicación de las Variaciones (Por Nota) - ACTUAL vs PRESUPUESTO

- 1 A pesar que las ventas estuvieron por encima del presupuesto, el saldo de cuentas por cobrar bajó debido a que mejoró la gestión de cobranza
- 2 La diferencia se explica porque se registró resina en tránsito por \$5.3m (por pagar a Amcor USA).
- 3 La diferencia se explica porque la participación de los trabajadores y las cuentas por pagar a terceros estuvieron por encima del presupuesto.
- 4 El saldo negativo se explica por el impacto del saldo de resina IC por pagar. Al 30 de Junio los saldos por cobrar y pagar fueron \$5.4m y \$16.6m respectivamente
- 5 La diferencia se explica por el incremento de la capacidad de soplado en Coca Cola/Emb. San Miguel (\$0.8m), OH de moldes de inyección(\$0.3m) y compra molde nuevo(\$0.3m)
- 6 El saldo actual incluye la reducción de capital en PPI (\$3m) a través de la aplicación de pérdidas. Asimismo en el presupuesto la reserva legal se consolidó como parte del capital.
- 7 El presupuesto consideró un impacto negativo del tipo de cambio pero el impacto real fue favorable.
- 8 La diferencia se explica por el pago de dividendos en Abril 2007.
- 9 La diferencia se explica por resultados mejores a los presupuestados.
- 10 El importe actual esta cerca al presupuesto. La diferencia se explica por pagos de clientes de exportación en la última semana de Junio.
- 11 Hay una inconsistencia en el dato del presupuesto (debería ser un número negativo).
- 12 La diferencia se explica básicamente por el pago a APPLA de \$0.5m para cancelar la deuda relacionada al proyecto Alcoa

CAPÍTULO V

APORTE PROFESIONAL

1.- Liderar el cambio

- Se establecieron metas claras.
- Se proveyeron los recursos necesarios (información, personal, etc.).
- Se obtuvo el compromiso del personal del área y del personal de otras áreas involucradas en el proceso, inclusive del Gerente General de la compañía.
- Se predicó con el ejemplo, no sólo trabajando de manera esforzada sino también creativamente para lograr resultados tangibles.

2.- Estructurar un sólido equipo de trabajo

- Se establecieron estándares basados en la planificación de las tareas.
- Se lideró el esfuerzo de coordinación con los otros departamentos para facilitar el acceso a información confiable.

- Se logró el compromiso de los diferentes miembros del equipo para entregar información de acuerdo al cronograma establecido antes de iniciar el proceso de cierre.
- Se logró que cada miembro del equipo se hiciera responsable por su tarea y se fortalecieron sus capacidades lo cual se reflejó en mejores resultados.

3.- Utilizar la tecnología de información como soporte del cambio

- Se fortaleció la plataforma tecnológica con la compra de módulos adicionales que permitieron tener un sistema integrado de información que facilitaba la consolidación y la revisión oportuna de los datos.
- Se desarrolló localmente el formato Weblink para revisar la consistencia de la información antes de reportar a Amcor Global.
- Se desarrollaron datamarts de producción, ventas, costos y activo fijo para facilitar a la gerencia el análisis de la información.
- Se utilizó la integración de los módulos como una herramienta para fortalecer el control interno.
- Se estableció una lógica de mejoramiento continuó para hacer uso de nuevas tecnologías en los procesos de la compañía.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- a) A fines de los años 90 el negocio de envases PET tuvo un gran impulso lo que se reflejó en nuevas inversiones a nivel local y global. Aunque las fuertes inversiones a nivel local generaron un exceso de oferta, a nivel global Amcor incrementó sustancialmente su participación en el negocio de envases PET debido básicamente a las altas tasas de crecimiento de esta industria en los mercados emergentes.
- b) El rediseño de procesos de negocios permite descartar actividades que no aportan valor al negocio y fortalecer la coordinación entre personas y tareas haciendo posible cumplir los compromisos con clientes internos o externos.
- c) El colapso del sistema de información contable en Amcor Perú representó una oportunidad para implementar un nuevo sistema de información contable a partir de un liderazgo claro para desarrollar una visión compartida a través de un intenso proceso de cambio cultural, un equipo de trabajo con habilidades para la

optimización buscada y el uso de la tecnología de información como una herramienta estratégica de gestión desarrollando sistemas y automatizando procesos.

- d) Debido a que Amcor Perú es sucursal de una corporación multinacional, la eficiencia del nuevo sistema de información contable se ha podido probar exitosamente en ambientes de trabajo exigentes pudiéndose comprobar que el sistema cumple con estándares de calidad internacional.

- e) El nuevo sistema de información contable ha permitido mejorar la eficiencia de los reportes, ha sido un soporte para mejorar significativamente los procesos de control interno, ha posicionado una imagen de alta calidad en los servicios del área y ha mejorado sustancialmente la satisfacción de los usuarios.

6.2 RECOMENDACIONES

- a) Las preformas PET tienden a ser un producto poco diferenciado por lo que debe utilizarse el sistema de información contable como un elemento crítico para evaluar no sólo la rentabilidad integral del negocio sino también a nivel de producto y de cliente.
- b) Los sistemas de información no son estáticos, continuamente deben revisarse para evaluar no sólo alternativas de procesamiento de información sino herramientas nuevas de tecnología de información que puedan facilitar la elaboración y el acceso a la información.
- c) La reingeniería de los procesos del negocio requiere también de un cambio cultural, el proceso de cambio en algunos casos suele ser muy complicado é intenso. Una forma efectiva de ir reduciendo la resistencia al cambio es demostrar con algunos logros del área cómo información oportuna y de calidad ayuda a tomar mejores decisiones que influyen en la competitividad de la empresa.
- d) Las prácticas de control interno están permanente orientadas a reducir los riesgos operativos del negocio y el sistema de información contable debe ser una herramienta importante para hacer que los controles sean eficaces.

BIBLIOGRAFIA

ACQUISITION OF SCHMALBACH-LUBECA'S PET AND CLOSURES OPERATIONS, Reporte a los accionistas de Amcor Limited, Mayo de 2002.

AMCOR PERU: información financiera, reportes de auditoria interna y externa, estudios de precios de transferencia, documentos diversos de uso interno.

ANDRADE E. Simon. Diccionario de Finanzas, Economía. Segunda Edición. Lima – Perú. 2000. 620 pp.

BARRON ARAOZ, Ricardo. La Contabilidad en la Reingeniería de Gestión. XX Conferencia Interamericana de Contabilidad. Cancún, México. 1995.

BRAVO CERVANTES, Miguel. Contabilidad Financiera. Segunda Edición. Editorial San Marcos. 2002. 361 pp.

CHAMPY, James. Reingeniería en la Gerencia. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1996.

CONASEV. Reglamento para la Preparación de Información Financiera e Información Auditada. Comisión Nacional de Empresas y Valores. Perú. 2004. 102 pp.

COMEXPERU. Reportes Mensuales de Exportaciones.

DIARIO GESTIÓN, Setiembre 20, 1998 página 33/34 y Diciembre 11, 1998 página 14.

GEORGER P. Huber. Toma de Decisiones en la Gerencia. Editorial Mc Graw Hill. México. 2000. 480 pp.

GOVILLART J. Francis; KELLY, James N. Evolución Empresarial. Mc Graw Hill. México. 1996.

GOXENS, Antonio y María Angeles. Enciclopedia Práctica de la Contabilidad. Editorial Océano Centrun. 1998. 538 pp.

HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. Grupo Edit. Norma. Colombia, 1994. 590 pp.

JOHANNSON, Henry; MCHUGH, Patrick; PENDLEBURY, John; WHEELER III, William. Reingeniería de Procesos de Negocios. Limusa Noriega Editores. México. 1995.

LÓPEZ CABARCOS, M.A. Administración de Empresas. Editorial Pirámide. Madrid. 2002.

MANGANELLI, Raymond L. Cómo Hacer Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Colombia. 1995.

MAXIMIXE. Actualización Estadística Plásticos. Diciembre 2006

MAXIMIXE. Alerta Económica, Febrero 2006

MAXIMIXE. Riesgos de Mercado – Julio 2007.

MAXIMIXE. Informe del Mercado de Jugos de Frutas. Febrero 2007.

MAXIMIXE. Informe del Mercado de Gaseosas. Febrero 2007.

MORRIS, Daniel y BRANDON Joel. Reingeniería Cómo aplicarla con éxito en los Negocios. Edit. MC GRAW-HILL. Colombia. Pág. 173.

PERÚ ECONÓMICO, Apoyo Publicaciones, Setiembre 2007

SAE SERVICIO DE ASESORÍA EMPRESARIAL APOYO CONSULTORÍA.
Panorama del Mercado Peruano de Envases y Embalajes, Enero 2006.

SCOTIABANK (EX – BWS). La Industria de Plásticos en el Perú: entre la conquista del mercado externo y la competencia desleal, Reporte Sectorial, Noviembre 2004 y Reporte Especial de Marzo 2007.

SEMANA ECONÓMICA, Apoyo Publicaciones, Noviembre 8, 1998.

SOCIEDAD NACIONAL DE INDUSTRIAS. Información del Sector Plástico 2001-2006, Comité de Plásticos.

YIP, Georges. Globalización. Grupo Editorial Norma. Barcelona. España.

Amcor, Página Web <http://www.amcor.com/>

www.produce.gob.pe

APÉNDICE I

Entity: 4400 s/be Forecast
 Category: ACTUAL BUDGET PRIORITY PRIORITY2 PERIOD
 Account: budget
 Date: 30/06/2007 30/06/2006 30/06/2006
 Frequency: m.mtd
 Application: GlobalPET

Date: 07/31/06 08/31/06 09/30/06 10/31/06 11/30/06 12/31/06 01/31/07 02/28/07 03/31/07 04/30/07 05/31/07 06/30/07

CurrentPeriod #: #####

AMCOR PET PACKAGING

LATIN AMERICA

Junio-07

Peru

<u>Page No.</u>	<u>Report Description</u>
1	Key Figures
2	PBIT Bridge
3	Sales Volume Summary
4	Sales Volume Detail
5	Sales Volume Trend
6	Key Customer Report
7	Executive Income Statement
8	Plant PBIT Summary
9	Executive Balance Sheet
10	Capital Expenditures Report
11	KPI Injection
12	KPI Blowing
13	Executive Income Statement Trend
14	Executive Balance Sheet Trend
15	Executive Cash Flow Trend
16	Working Capital Trend
17	KPI Trend
18	Other Statistics Trend

AMCOR PET PACKAGING

KEY FIGURES

REGION:	Peru
MONTH:	Jun-07

Volumes & Financial Data in M USD

MONTH			Income	YEAR-TO-DATE			FULL YEAR		
Actual	Budget	Prior Yr		Actual	Budget	Prior Yr	Forecast	Budget	Prior Yr
60.0	47.0	63.7	Sales Volumes						
(0.0)	-	0.0	Preforms	739.1	611.3	781.3	611.3	611.3	781.3
0.7	0.7	0.4	CSD / Water Containers	0.1	-	1.3	-	-	1.3
60.6	47.7	64.1	Custom Containers	4.4	8.4	8.0	8.4	8.4	8.0
			Total Sales Volumes (m)	743.6	619.7	790.6	619.7	619.7	790.6
4.3	3.2	4.1	Net Total Sales	52.4	40.1	54.4	40.1	40.1	54.4
1.1	0.8	1.0	Sales Margin	13.0	10.6	14.1	10.6	10.6	14.1
24.8%	26.3%	23.7%	% of NTS	24.7%	26.4%	25.8%	26.4%	26.4%	25.8%
(0.5)	(0.5)	(0.5)	Plant Costs	(6.6)	(6.5)	(6.9)	(6.5)	(6.5)	(6.9)
(0.0)	(0.1)	(0.2)	Division Costs	(2.4)	(1.7)	(2.0)	(1.7)	(1.7)	(2.0)
(0.1)	0.1	0.1	Other	1.7	1.6	2.0	1.6	1.6	2.0
0.5	0.3	0.4	PBIT	5.7	3.9	7.2	3.9	3.9	7.2
10.6%	9.8%	8.6%	% of NTS	10.9%	9.8%	13.2%	9.8%	9.8%	13.2%
(0.0)	-	(0.0)	Memo: Significant Items	(0.0)	-	(0.0)	-	-	(0.0)
(0.0)	(0.0)	(0.0)	Interest	(0.4)	(0.5)	(0.4)	(0.5)	(0.5)	(0.4)
(0.1)	(0.1)	(0.2)	Taxes	(1.6)	(1.0)	(2.5)	(1.0)	(1.0)	(2.5)
(0.1)	(0.1)	(0.1)	Other	(1.7)	(1.1)	(1.9)	(1.1)	(1.1)	(1.9)
0.2	0.1	0.1	Total PAT (after Sig)	2.1	1.4	2.3	1.4	1.4	2.3
			Cash Flow*						
0.6	0.5	0.5	PBITDA	7.9	6.0	9.1	6.0	6.0	9.1
(0.9)	0.0	3.6	Free Cash Flow	8.4	7.3	16.0	7.3	7.3	16.0
(1.0)	0.1	3.6	Net Cash Flow	3.7	4.2	9.2	4.2	4.2	9.2
(0.4)	0.0	(0.2)	Capex	(1.1)	(0.4)	(0.3)	(0.4)	(0.4)	(0.3)
0.2	0.2	0.2	Depreciation/ Other Amort	2.2	2.0	1.9	2.0	2.0	1.9
213.5%	0.0%	129.0%	Reinvestment Ratio	50.8%	20.8%	16.9%	20.8%	20.8%	16.9%
			Balance Sheet						
3.2	5.0	3.9	Working Capital	3.1	5.1	3.9	5.1	5.1	7.5
73.8%	80.0%	80.9%	Receivables % Current	79.0%	80.0%	80.5%	80.0%	80.0%	80.5%
6.2%	13.1%	7.8%	Avg WC % to NTS	6.0%	12.6%	7.1%	12.6%	12.6%	13.7%
			Funds Employed						
-	-	-	Goodwill	-	-	-	-	-	-
-	-	-	Goodwill Amortization	-	-	-	-	-	-
13.0	11.5	14.6	Net PP&E	13.1	12.3	15.2	12.3	12.3	15.2
3.2	5.0	3.9	Working Capital	3.1	5.1	3.9	5.1	5.1	7.5
1.8	1.8	2.4	Other Assets	2.3	2.1	6.4	2.1	2.1	(48.1)
17.9	18.3	20.8	Net Funds Employed	18.5	19.5	25.4	19.5	19.5	(25.4)
(0.9)	0.5	(0.3)	Memo: EFR	(0.5)	0.5	(0.4)	0.5	0.5	(0.4)
30.3%	20.3%	20.6%	ROAFE (%)	30.8%	20.2%	28.2%	20.2%	20.2%	28.2%
30.6%	20.4%	21.0%	ROANAE (%)	31.2%	20.3%	28.5%	20.3%	20.3%	28.5%
71	72	74	Total Headcount (FTE)	72	72	75	72	72	75
			Safety Stats						
-		-	LTIFR	-		3.7			3.7
-		-	RCFR	-		3.7			3.7

AMCOR PET PACKAGING

PBIT Bridge

REGION:	Peru
MONTH:	Jun-07

Financial Data in M USD

Region Name	Month		Notes	YTD	
	Prior Year	Budget		Prior Year	Budget
PBIT Opening	0.4	0.3		7.2	3.9
Margin					
<u>Trading:</u>					
Volume			a		
Mix			b		
Price Erosion			c		
PET Resin (Purchasing Performance)			d		
Customer Freight (If Applicable)			e		
Subcontract Variance			f		
Other			g		
<u>Non Trading:</u>					
PET Resin (FIFO Profits/Losses)			h		
Operating Expenses					
<u>Trading:</u>					
Plant Variances/CTP			i		
Depreciation			j		
Fixed Cost Adjustment			k		
Division Costs			l		
Restructuring (PRR) & Similar			m		
Other			n		
<u>Non Trading:</u>					
Currency Translation			o		
PBIT Closing	0.5	0.5		5.7	5.7
	Actual	Actual		Actual	Actual

Notes to Profit Bridge (Actual Month vs Budget Month column only)

- (a)
- (b)
- (c)
- (d)
- (e)
- (f)
- (g)
- (h)
- (i)
- (j)
- (k)
- (l)
- (m)
- (n)
- (o)

AMCOR PET PACKAGING

Sales Volume Summary

REGION: Peru
MONTH: Jun-07

- Volumes in M

		MONTH	
Actual	Budget	Prior Yr	
60.0	47.0	63.7	
98.9%	98.6%	99.3%	
(0.0)	-	0.0	
0.0%	0.0%	0.0%	
0.6	-	0.1	
1.0%	0.0%	0.2%	
0.1	0.7	0.3	
0.1%	1.4%	0.4%	
0.7	0.7	0.4	
1.1%	1.4%	0.7%	
60.6	47.7	64.1	

Product Segment	
Total Preforms	
% Of Total	
Total CSD/Water Containers	
% Of Total	
Total Custom Bvg Containers	
% Of Total	
Total DP Containers	
% Of Total	
Total Containers	
% Of Total	
Total Units	

		YEAR-TO-DATE	
Actual	Budget	Prior Yr	
739.1	611.3	781.3	
99.4%	98.6%	98.8%	
0.1	-	1.3	
0.0%	0.0%	0.2%	
1.9	-	0.7	
0.3%	0.0%	0.1%	
2.4	8.4	7.3	
0.3%	1.4%	0.9%	
4.5	8.4	9.3	
0.6%	1.4%	1.2%	
743.6	619.7	790.6	

		FULL YEAR	
Forecast	Budget	Prior Yr	
611.3	611.3	781.3	
98.6%	98.6%	98.8%	
-	-	1.3	
0.0%	0.0%	0.2%	
-	-	0.7	
0.0%	0.0%	0.1%	
8.4	8.4	7.3	
1.4%	1.4%	0.9%	
8.4	8.4	9.3	
1.4%	1.4%	1.2%	
619.7	619.7	790.6	

AMCOR PET PACKAGING

Sales Volume Detail

BU:	Peru		Jun-07	
MONTH:	Volumes in M			
	MONTH		MONTH	
	Actual	Budget	Prior Yr	Prior Yr
Preforms	60.0	47.0	63.7	781.3
CSD/Water	-	-	-	-
Custom Beverage	-	-	-	-
Diversified Products	-	-	-	-
Total Preforms	60.0	47.0	63.7	781.3
% of Total	98.9%	98.6%	99.3%	98.8%
Containers				
CSDW				
CSD/Water - SS	(0.0)	-	0.0	1.3
CSD/Water - MS	-	-	-	-
Total CSD/Water Containers	(0.0)	-	0.0	1.3
% of Total	0.0%	0.0%	0.0%	0.2%
Custom Beverage				
Dairy	-	-	-	-
Custom Beverage - SS	0.5	-	-	-
Custom Beverage- MS	-	-	-	-
Other Custom Beverages	-	-	0.1	0.7
Total Custom Bvg Containers	0.6	-	0.1	0.7
% of Total	1.0%	0.0%	0.2%	0.1%
Diversified Products				
Alcoholic Beverage	-	-	-	-
Food	-	0.5	0.2	5.9
Non-Food	0.1	0.1	0.1	1.4
Total DP Containers	0.1	0.7	0.3	7.3
% of Total	0.1%	1.4%	0.4%	0.9%
Total Containers	0.7	0.7	0.4	9.3
% of Total	1.1%	1.4%	0.7%	1.2%
Total Units	60.6	47.7	64.1	790.6
Technology Split				
Preforms				
Standard Monolayer	60.0	47.0	63.7	781.3
Barrier Monolayer	-	-	-	-
Multilayer	-	-	-	-
Narrow Neck Heatset	-	-	-	-
Wide-mouth Heatset	-	-	-	-
Refillable	-	-	-	-
Total Preforms	60.0	47.0	63.7	781.3
Containers				
Standard Monolayer	0.2	0.7	0.4	9.3
Barrier Monolayer	0.0	0.0	0.0	0.0
Multilayer	0.0	0.0	0.0	0.0
Narrow Neck Heatset	0.5	0.0	0.0	0.0
Wide-mouth Heatset	0.0	0.0	0.0	0.0
Refillable	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Containers	0.7	0.7	0.4	9.3
Total Units	60.6	47.7	64.1	790.6
Year-to-Date				
	Actual	Budget	Prior Yr	Prior Yr
Preforms	739.1	611.3	781.3	781.3
CSD/Water	-	-	-	-
Custom Beverage	-	-	-	-
Diversified Products	-	-	-	-
Total Preforms	739.1	611.3	781.3	781.3
% of Total	99.4%	98.6%	98.8%	98.8%
Containers				
CSDW				
CSD/Water - SS	0.1	-	1.3	1.3
CSD/Water - MS	-	-	-	-
Total CSD/Water Containers	0.1	-	1.3	1.3
% of Total	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%
Custom Beverage				
Dairy	-	-	-	-
Custom Beverage - SS	0.5	-	-	-
Custom Beverage- MS	-	-	-	-
Other Custom Beverages	-	-	0.7	0.7
Total Custom Bvg Containers	1.9	-	0.7	0.7
% of Total	0.3%	0.0%	0.1%	0.1%
Diversified Products				
Alcoholic Beverage	-	-	-	-
Food	0.1	6.8	5.9	5.9
Non-Food	2.3	1.6	1.4	1.4
Total DP Containers	2.4	8.4	7.3	7.3
% of Total	0.3%	1.4%	0.9%	0.9%
Total Containers	4.5	8.4	9.3	9.3
% of Total	0.6%	1.4%	1.2%	1.2%
Total Units	743.6	619.7	790.6	790.6
Forecast				
	Forecast	Budget	Prior Yr	Prior Yr
Preforms	611.3	611.3	781.3	781.3
CSD/Water	-	-	-	-
Custom Beverage	-	-	-	-
Diversified Products	-	-	-	-
Total Preforms	611.3	611.3	781.3	781.3
% of Total	98.6%	98.6%	98.8%	98.8%
Containers				
CSDW				
CSD/Water - SS	-	-	1.3	1.3
CSD/Water - MS	-	-	-	-
Total CSD/Water Containers	-	-	1.3	1.3
% of Total	0.0%	0.0%	0.2%	0.2%
Custom Beverage				
Dairy	-	-	-	-
Custom Beverage - SS	-	-	-	-
Custom Beverage- MS	-	-	-	-
Other Custom Beverages	-	-	0.7	0.7
Total Custom Bvg Containers	-	-	0.7	0.7
% of Total	0.0%	0.0%	0.1%	0.1%
Diversified Products				
Alcoholic Beverage	-	-	-	-
Food	6.8	6.8	5.9	5.9
Non-Food	1.6	1.6	1.4	1.4
Total DP Containers	8.4	8.4	7.3	7.3
% of Total	1.4%	1.4%	0.9%	0.9%
Total Containers	8.4	8.4	9.3	9.3
% of Total	1.4%	1.4%	1.2%	1.2%
Total Units	619.7	619.7	790.6	790.6
Proof PF				
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0
	0	0	0	0

AMCOR PET PACKAGING

Sales Volume Trend

REGION: Peru
MONTH: Jun-07
Volumes in M

Product Segment	Actual Jul	Actual Ago	Actual Set	Actual Oct	Actual Nov	Actual Dic	Actual Ene	Actual Feb	Actual Mar	Actual Abr	Actual May	Actual Jun	Trend Total	Budget Total	Variance Fav/(Unfav)
Segment Split															
Preforms															
CSD/Water Custom	59.0	65.2	64.2	62.1	65.2	61.3	63.6	61.2	58.4	(70.0)	189.0	60.0	739.1	611.3	127.8
Diversified Products	-	-	-	-	-	-	-	-	-	126.2	(126.2)	-	-	-	-
Total Preforms	59.0	65.2	64.2	62.1	65.2	61.3	63.6	61.2	58.4	56.3	62.7	60.0	739.1	611.3	127.8
% of Units	99.6%	99.5%	99.6%	99.6%	99.6%	99.7%	99.5%	99.3%	99.1%	99.2%	99.2%	98.9%	99.4%	96.6%	
Containers															
CSDW															
CSD/Water - SS	0.0	0.0	-	-	-	-	0.0	(0.0)	0.0	0.0	0.0	(0.0)	0.1	-	0.1
CSD/Water - MS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CSD/Water Containers	0.0	0.0	-	-	-	0.0	0.0	(0.0)	0.0	0.0	0.0	(0.0)	0.1	-	0.1
% of Units	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%	0.0%	0.0%	
Custom Beverage															
Dairy	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juices - SS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Juices - IMS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.5
Other Custom Beverages	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Custom Bvg Containers	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	1.4	-	1.4
% of Units	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.1%	0.2%	0.2%	0.2%	1.0%	0.3%	0.0%	
Diversified Products															
Alcoholic Beverage	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Food	-	0.0	0.0	0.0	-	0.0	-	0.0	-	-	-	-	-	6.8	(6.7)
Non-Food	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.4	0.4	0.1	2.3	1.6	0.7
DP Containers	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.2	0.3	0.4	0.4	0.4	0.1	2.4	8.4	(6.0)
% of Units	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.2%	0.3%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.1%	0.3%	1.4%	
Total Containers	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5	0.5	0.7	4.5	8.4	(4.0)
% of Units	0.4%	0.5%	0.4%	0.4%	0.4%	0.3%	0.5%	0.7%	0.9%	0.8%	0.8%	1.1%	0.6%	1.4%	
Total Units	59.2	65.5	64.5	62.4	65.5	61.5	63.9	61.7	58.9	56.8	63.2	60.6	743.6	619.7	123.9

Technology Split															
Preforms															
Standard Monolayer	59.0	65.2	64.2	62.1	65.2	61.3	63.6	61.2	58.4	56.3	62.7	60.0	739.1	611.3	127.8
Barrier Monolayer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Multilayer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Narrow Neck Heatset	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Widemouth Heatset	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Refillable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Preforms	59.0	65.2	64.2	62.1	65.2	61.3	63.6	61.2	58.4	56.3	62.7	60.0	739.1	611.3	127.8
Containers															
Standard Monolayer	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5	0.5	0.2	4.0	8.4	(4.5)
Barrier Monolayer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Multilayer	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Narrow Neck Heatset	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Widemouth Heatset	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Refillable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Containers	0.3	0.3	0.3	0.3	0.3	0.2	0.3	0.4	0.5	0.5	0.5	0.7	4.5	8.4	(4.0)
Total Units	59.2	65.5	64.5	62.4	65.5	61.5	63.9	61.7	58.9	56.8	63.2	60.6	743.6	619.7	123.9

AMCOR PET PACKAGING

Key Customers

BUSINESS UNIT:	Peru
MONTH:	Jun-07

- Volumes in M

Key Customer	Product Segment	MONTH			YEAR-TO-DATE			FULL YEAR	
		Actual	Budget	Prior Yr	Actual	Budget	Prior Yr	Budget	Prior Yr
Nestle	Preforms	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	CSD/Water	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Custom	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Nestle									
Pepsi	Preforms	2.7	4.2	1.7	26.2	56.5	41.9	56.5	41.9
	CSD/Water	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	0.0	0.2
	Custom	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	2.7	4.2	1.7	26.2	56.5	42.1	42.1	56.5	42.1
Total Pepsi									
Coke	Preforms	6.0	5.1	5.8	79.1	61.6	70.3	61.6	70.3
	CSD/Water	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Custom	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	6.0	5.1	5.8	79.1	61.6	70.3	70.3	61.6	70.3
Total Coke									
Cott	Preforms	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	CSD/Water	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	Custom	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Total Cott									
All Others	Preforms	51.3	37.7	56.2	633.8	493.2	669.1	493.2	669.1
	CSD/Water	(0.0)	0.0	0.0	0.1	0.0	1.1	0.0	1.1
	Custom	0.6	0.0	0.1	1.9	0.0	0.7	0.0	0.7
	51.8	37.7	56.4	635.8	493.2	670.8	670.8	493.2	670.8
Total Others									
Total Sales Volume		60.6	47.0	63.9	741.1	611.3	783.2	611.3	783.2
Key Customer % of Total		14.4%	19.8%	11.7%	14.2%	19.3%	14.4%	19.3%	14.4%

AMCOR PET PACKAGING

Executive Income Statement

REGION:	Peru
MONTH:	Jun-07

Volumes in M; Financial Data in k USD

MONTH			YEAR-TO-DATE			FULL YEAR		
Actual	Budget	Prior Yr	Actual	Budget	Prior Yr	Forecast	Budget	Prior Yr
60.2	51.0	65.6	749.1	616.3	772.8	616.3	616.3	772.8
-	-	0.0	-	-	1.3	-	-	1.3
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
60.2	51.0	65.7	749.1	616.3	774.0	616.3	616.3	774.0
60.0	47.0	63.7	739.1	611.3	781.3	611.3	611.3	781.3
(0.0)	-	0.0	0.1	-	1.3	-	-	1.3
0.6	-	0.1	1.9	-	0.7	-	-	0.7
0.1	0.7	0.3	2.4	8.4	7.3	8.4	8.4	7.3
60.6	47.7	64.1	743.6	619.7	790.6	619.7	619.7	790.6
2,994	3,164	2,559	37,732	39,987	37,675	39,987	39,987	37,675
12	9	21	459	116	285	116	116	285
-	-	-	-	-	-	-	-	-
1,253	-	1,563	14,247	-	16,480	-	-	16,480
4,258	3,173	4,142	52,438	40,103	54,440	40,103	40,103	54,440
(3,004)	(2,250)	(2,962)	(37,064)	(28,293)	(37,877)	(28,293)	(28,293)	(37,877)
-	57	-	-	624	-	624	624	-
(1)	(10)	(6)	(81)	(125)	(124)	(125)	(125)	(124)
(49)	(34)	(66)	(587)	(407)	(673)	(407)	(407)	(673)
(117)	(86)	(101)	(1,467)	(1,083)	(1,404)	(1,083)	(1,083)	(1,404)
-	-	-	-	-	-	-	-	-
(31)	(17)	(24)	(282)	(240)	(298)	(240)	(240)	(298)
(3,202)	(2,340)	(3,159)	(39,481)	(29,524)	(40,376)	(29,524)	(29,524)	(40,376)
1,057	833	982	12,958	10,578	14,063	10,578	10,578	14,063
24.8%	26.3%	23.7%	24.7%	26.4%	25.8%	26.4%	26.4%	25.8%
(17)	(23)	(16)	(212)	(290)	(367)	(290)	(290)	(367)
-	-	-	-	-	-	-	-	-
(17)	(23)	(16)	(212)	(290)	(367)	(290)	(290)	(367)
(96)	(103)	(74)	(1,280)	(1,311)	(1,417)	(1,311)	(1,311)	(1,417)
(16)	(22)	(9)	(224)	(255)	(162)	(255)	(255)	(162)
(47)	(48)	(26)	(573)	(574)	(286)	(574)	(574)	(286)
(9)	(9)	(14)	(96)	(114)	(111)	(114)	(114)	(111)
(35)	(29)	(25)	(341)	(362)	(340)	(362)	(362)	(340)
(48)	(81)	(80)	(1,276)	(968)	(1,557)	(968)	(968)	(1,557)
(1)	(1)	(1)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)	(13)
(8)	(9)	(9)	(77)	(110)	(124)	(110)	(110)	(124)
(260)	(302)	(238)	(3,881)	(3,706)	(4,011)	(3,706)	(3,706)	(4,011)
(29)	(30)	(35)	(332)	(358)	(390)	(358)	(358)	(390)
(6)	(8)	(7)	(80)	(95)	(86)	(95)	(95)	(86)
(169)	(169)	(169)	(2,111)	(2,021)	(1,873)	(2,021)	(2,021)	(1,873)
(204)	(207)	(211)	(2,524)	(2,474)	(2,349)	(2,474)	(2,474)	(2,349)
(481)	(532)	(466)	(6,617)	(6,470)	(6,727)	(6,470)	(6,470)	(6,727)
-	-	-	-	-	-	-	-	-
(8)	31	(7)	56	(32)	(178)	(32)	(32)	(178)
-	-	-	-	-	-	-	-	-
(488)	(501)	(473)	(6,560)	(6,502)	(6,905)	(6,502)	(6,502)	(6,905)
568	332	509	6,397	4,077	7,158	4,077	4,077	7,158
(99)	(64)	(66)	(911)	(783)	(734)	(783)	(783)	(734)
3	-	(94)	(382)	-	(331)	-	-	(331)
(84)	(77)	(73)	(1,095)	(925)	(924)	(925)	(925)	(924)
141	-	-	-	-	-	-	-	-
(40)	(141)	(233)	(2,388)	(1,708)	(1,989)	(1,708)	(1,708)	(1,989)
(4)	-	(13)	81	-	391	-	-	391
(72)	119	94	1,615	1,568	1,612	1,568	1,568	1,612
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
0	-	0	5	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
452	310	358	5,709	3,936	7,171	3,936	3,936	7,171
10.6%	9.8%	8.6%	10.9%	9.8%	13.2%	9.8%	9.8%	13.2%
(0)	-	(0)	(0)	-	(0)	-	-	(0)
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
(19)	(28)	(41)	(379)	(482)	(421)	(482)	(482)	(421)
(24)	(19)	(28)	(299)	(248)	(315)	(248)	(248)	(315)
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	-	-	-	-	-	-
(150)	(79)	(157)	(1,618)	(958)	(2,517)	(958)	(958)	(2,517)
(101)	(72)	(55)	(1,363)	(872)	(1,583)	(872)	(872)	(1,583)
158	112	77	2,050	1,376	2,336	1,376	1,376	2,336
(48.8)	(34.1)	(66.3)	(587.5)	(407.0)	(673.0)	(407.0)	(407.0)	(673.0)
19.10	18.12	16.44	18.73	17.84	19.12	17.84	17.84	19.12
80.57	#DIV/0!	277.79	198.95	#DIV/0!	280.05	#DIV/0!	#DIV/0!	280.05
7.83	8.48	6.71	8.47	9.26	8.07	9.26	9.26	8.07
#DIV/0!	#DIV/0!	589.28	#DIV/0!	#DIV/0!	196.27	#DIV/0!	#DIV/0!	196.27

AMCOR PET PACKAGING

Plant PBIT Summary

Region:	Peru
MONTH:	Jun-07

Financial Data in M USD

MONTH		OPERATING PLANT		YEAR-TO-DATE		FULL YEAR	
Actual	Budget	Prior Yr		Actual	Budget	Prior Yr	
4.3	3.2	4.1	Peru	52.4	40.1	54.4	40.1
			Net Sales				
0.5	0.3	0.4	Peru	5.7	3.9	7.2	3.9
			PBIT				
10.6%	9.8%	8.6%	Return on Sales %	10.9%	9.8%	13.2%	9.8%
							13.2%

AMCOR PET PACKAGING

Executive Balance Sheet

REGION:	Peru
MONTH:	Jun-07

Financial Data in M USD

OPENING BALANCE	Account	YEAR-TO-DATE			YEAR END	
		Actual	Budget	Prior Yr	Forecast	Budget
7.9	Receivables	7.8	8.7	7.9	8.7	8.7
6.1	Inventories	8.5	3.4	6.1	3.4	3.4
(1.9)	Payables	(1.9)	(1.1)	(1.9)	(1.1)	(1.1)
(8.2)	Net InterCompany Trade	(11.2)	(6.0)	(8.2)	(6.0)	(6.0)
3.9	Total Working Capital	3.2	5.0	3.9	5.0	5.0
-	Goodwill	-	-	-	-	-
-	Goodwill Amortization	-	-	-	-	-
0.1	Net Other Intangibles	0.1	0.0	0.1	0.0	0.0
14.6	Net PP&E	13.0	11.5	14.6	11.5	11.5
14.7	Total Fixed Assets	13.0	11.6	14.7	11.6	11.6
0.1	Other Current Assets	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
-	Other Current Liabilities	-	-	-	-	-
-	Capital Accounts Payable	-	-	-	-	-
-	Provision for Dividends	-	-	-	-	-
(0.1)	Provision for Taxes	(0.2)	(0.1)	(0.1)	(0.1)	(0.1)
-	Provision for Pensions	-	-	-	-	-
-	Provision for PRR	-	-	-	-	-
2.3	Other Non-Current Items	1.8	1.8	2.3	1.8	1.8
2.3	Total Other	1.7	1.8	2.3	1.8	1.8
20.8	Net Funds Employed	17.9	18.3	20.8	18.3	18.3

Represented By:						
(4.7)	Share Capital	(1.6)	(5.2)	(4.7)	(5.2)	(5.2)
(0.0)	Retained Earnings	(0.2)	(3.2)	(0.0)	(3.2)	(3.2)
-	Undistributable Retained Earnings	-	-	-	-	-
-	Asset Revaluation Reserves	-	-	-	-	-
(0.3)	Exchange Fluctuation Reserve	(0.9)	0.5	(0.3)	0.5	0.5
-	Total Other Reserves	-	-	-	-	-
(5.1)	Minority Interest	(5.2)	(6.8)	(5.1)	(6.8)	(6.8)
(2.3)	Income/Loss	(2.1)	(1.4)	(2.3)	(1.4)	(1.4)
-	Other	(3.0)	-	-	-	-
(12.4)	Total Shareholder Funds	(13.1)	(16.1)	(12.4)	(16.1)	(16.1)
1.3	Cash	1.1	0.8	1.3	0.8	0.8
(4.0)	External Debt - Current	(2.0)	1.7	(4.0)	1.7	1.7
(3.1)	External Debt - Non Current	(2.0)	(2.1)	(3.1)	(2.1)	(2.1)
(2.6)	InterCompany Debt	(1.9)	(2.6)	(2.6)	(2.6)	(2.6)
(8.4)	Total Debt	(4.9)	(2.1)	(8.4)	(2.1)	(2.1)
-	Intercompany Investments	-	-	-	-	-
(20.8)	Net Funds Employed	(17.9)	(18.3)	(20.8)	(18.3)	(18.3)

AMCOR PET PACKAGING

Capital Expenditures Report

BUSINESS UNIT:	Peru
MONTH:	Jun-07

Financial Data in k USD

Project	Actual Project-to-Date				Project Capital Spending			Over Run %
	Prior Years	YTD 05/06	Current Total	Fiscal year 05/06	Total Forecasted 06/07 Carryover	Grand Totals		
Major Projects > \$2.0M:								
<u>Approved Projects</u>								
-								
-								
-								
-								
-								
-								
-								
-								
Total Approved Projects								
<u>Upcoming Projects</u>								
- Other Projects								
-								
Total Upcoming Projects								
Total Major Projects								
Movement in Capital A/P (Increase)/Decrease								
Grand Total All Projects								

Budget/Plan **425**

Note: Adjustment pending on TY Capex for PPLA under Budnew Application

AMCOR PET PACKAGING

KPI Injection

REGION:	Peru	
MONTH:	Jun-07	
Month-To-Date:	Unit	Total LA
1. # of Machines	#	8
2. Business Efficiency	%	97.4%
3. Manufacturing Efficiency	%	297.4%
4. Gross Spoilage	%	0.6%
5. No. of Tool Changes	#	9
6. No. of Core Changes	#	0
7. No. of Color Changes	#	10
8. No. of Trials	#	0
9. Blocked Cavities	#	0.3
10. PPM Defective	#	-2,014
11. Labor hrs/000	#	0.14
12. HFI (eom)	k	204
13. OSM > 6 months	k	0
14. Cost/000	USD	7.83
Year-To-Date:		
1. Business Efficiency	%	94.7%
2. Manufacturing Efficiency	%	100.0%
3. Unplanned Downtime	%	0.0%
4. Gross Spoilage	%	0.6%
5. No. of Tool Changes	#	119
6. No. of Core Changes	#	46
7. No. of Color Changes	#	209
8. No. of Trials	#	0
9. PPM Defective	#	0
10. Labor hrs/000	#	0.14
11. Cost/000	USD	8.47
12. Sales Added Value	USD	18.73

AMCOR PET PACKAGING

KPI- Blowmolding

REGION:	Peru
MONTH:	Jun-07

Month-To-Date:	Unit	Total LA
1. # of Machines	#	0
2. Business Efficiency	%	0.0%
3. Manufacturing Efficiency	%	0.0%
4. Gross Spoilage	%	0.0%
5. No. of Tool/Line Changes	#	0
6. No. of Trials	#	0
7. PPM Defective	#	0
8. Labor hrs/000	#	#iDIV/0!
9. HFI (eom)	k	0
10. OSM > 6 months	k	0
11. Cost/000	USD	#iDIV/0!

Year-To-Date:	Unit	Total LA
1. Business Efficiency	%	0.0%
2. Manufacturing Efficiency	%	0.0%
3. Unplanned Downtime	%	0.0%
4. Gross Spoilage	%	0.0%
5. No. of Tool/Line Changes	#	0
6. No. of Trials	#	0
7. PPM Defective	#	0
8. Labor hrs/000	#	#iDIV/0!
9. Cost/000	USD	#iDIV/0!
10. Sales Added Value	USD	89.80

Income Statement Trend

REGION: Peru
MONTH: Jun-07

Volumes in M & Financial Data in K USD															
Income	Actual Jul	Actual Ago	Actual Set	Actual Oct	Actual Nov	Actual Dec	Actual Ene	Actual Feb	Actual Mar	Actual Abr	Actual May	Actual Jun	Trend	Full Year Budget	Prior Yr
	Production Volume:														
Preforms	61.1	64.4	61.5	61.4	61.5	61.5	63.2	65.8	60.3	61.8	62.8	60.2	749.1	616.3	772.8
Containers-CSD/ Water	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1.3
Containers-Custom	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Containers-DP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Production Volume	61.1	64.4	61.5	61.4	61.5	61.5	63.2	65.8	60.3	61.8	62.8	60.2	748.1	616.3	774.0
Sales Volume:															
Preforms	59.0	65.2	64.2	62.1	65.2	61.3	63.6	63.6	61.2	58.4	56.3	60.0	739.1	611.3	781.3
Containers-CSD/ Water	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1
Containers-Custom	0.1	0.1	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.7
Containers-DP	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.3	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	7.3
Total Sales Volume	59.2	65.5	64.5	62.4	65.5	61.5	63.9	63.9	61.7	58.9	56.8	60.6	743.6	615.7	790.6
Gross Trade Sales Products	2,774	3,120	3,154	3,475	3,466	4,491	2,674	3,097	3,097	2,690	2,737	2,994	39,732	39,987	37,675
Other Revenue	13	20	16	13	12	13	13	13	12	12	12	16	459	116	285
Discounts & Allowances Total	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sales Intra/Inter Product Group	1,318	1,096	1,137	1,157	1,148	838	1,211	1,294	1,163	1,294	1,028	1,253	14,247	-	16,480
Net Total Sales	4,105	4,226	4,307	4,645	4,626	5,343	3,899	4,365	4,256	4,385	3,730	4,258	52,438	40,103	54,440
Net Total Sales	(2,882)	(2,957)	(3,026)	(3,255)	(3,350)	(3,327)	(3,259)	(3,259)	(3,259)	(3,050)	(2,618)	(3,102)	(37,064)	(28,293)	(37,877)
PET															
MPV	(15)	(0)	(0)	(4)	(2)	(4)	(4)	(4)	(22)	(6)	(6)	(7)	(81)	(125)	(124)
Other Raw Materials	(60)	(64)	(46)	(59)	(52)	(50)	(47)	(44)	(44)	(46)	(46)	(45)	(48)	(407)	(673)
Customer Freight	(91)	(146)	(127)	(120)	(122)	(110)	(132)	(117)	(117)	(124)	(129)	(117)	(1,467)	(1,065)	(1,404)
Packaging Materials	(20)	(23)	(25)	(23)	(23)	(18)	(22)	(23)	(23)	(20)	(20)	(23)	(282)	(240)	(298)
Other Cost of Sales / Royalties	(3,959)	(3,180)	(3,245)	(3,668)	(3,549)	(3,417)	(3,519)	(3,463)	(3,463)	(3,265)	(2,916)	(3,202)	(39,281)	(29,524)	(40,376)
Subcontract Variance	1,037	1,045	1,072	1,180	1,077	1,926	330	330	1,101	1,106	914	1,083	12,562	10,578	14,063
Subcontract	25.3%	24.7%	24.9%	25.4%	23.3%	36.0%	9.7%	9.7%	24.1%	25.3%	24.5%	24.3%	24.7%	26.4%	25.8%
Sales Margin %	(14)	(21)	(13)	(21)	(20)	(20)	(20)	(20)	(17)	(18)	(14)	(17)	(212)	(200)	(367)
Variance - Claims	(14)	(21)	(13)	(21)	(20)	(20)	(20)	(20)	(17)	(18)	(14)	(17)	(212)	(200)	(367)
Total Variances	(14)	(21)	(13)	(21)	(20)	(20)	(20)	(20)	(17)	(18)	(14)	(17)	(212)	(200)	(367)
Utilities	(105)	(113)	(109)	(111)	(109)	(104)	(111)	(104)	(103)	(111)	(105)	(105)	(1,280)	(1,311)	(1,417)
Direct Labor	(22)	(21)	(19)	(22)	(14)	(17)	(22)	(17)	(19)	(17)	(17)	(18)	(224)	(255)	(162)
Indirect Labor	(48)	(43)	(65)	(49)	(41)	(43)	(52)	(46)	(46)	(47)	(45)	(46)	(573)	(574)	(286)
Shuttling	(10)	(10)	(9)	(9)	(8)	(8)	(5)	(6)	(6)	(8)	(6)	(5)	(96)	(114)	(111)
Plant Supplies	(31)	(22)	(17)	(27)	(27)	(41)	(22)	(24)	(24)	(30)	(30)	(27)	(341)	(362)	(340)
Maintenance & Repairs	(105)	(95)	(103)	(180)	(97)	(145)	(90)	(90)	(93)	(101)	(101)	(112)	(1,276)	(968)	(1,557)
Outside Services	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(1)	(13)	(13)	(13)
Other Plant Expenses	(7)	(5)	(5)	(4)	(5)	(6)	(7)	(7)	(7)	(7)	(6)	(6)	(77)	(110)	(124)
Total Semi-Variable Costs	(329)	(310)	(324)	(403)	(309)	(388)	(311)	(301)	(301)	(330)	(319)	(280)	(3,881)	(3,706)	(4,011)
Rents & Leases	(31)	(47)	(20)	(26)	(28)	(25)	(28)	(25)	(28)	(28)	(24)	(28)	(332)	(358)	(380)
Insurance & Other Taxes	(18)	(19)	(17)	(17)	(16)	(17)	(16)	(16)	(16)	(17)	(16)	(16)	(60)	(65)	(66)
Depreciation	(28)	(26)	(30)	(30)	(30)	(32)	(30)	(32)	(30)	(31)	(30)	(30)	(32)	(32)	(30)
Total Fixed Costs	(387)	(383)	(400)	(433)	(336)	(388)	(308)	(321)	(324)	(334)	(304)	(280)	(3,902)	(3,707)	(4,047)
Gross Profit	(550)	(554)	(532)	(627)	(559)	(656)	(527)	(527)	(521)	(559)	(539)	(481)	(6,517)	(6,476)	(6,727)
Capital Project Expense															
Adjustment Fixed Costs	22	(9)	(23)	(7)	(31)	15	17	12)	(12)	24	52	16	56	(32)	(178)
Transition Capital Projects															
Net Plant Costs	(529)	(563)	(555)	(634)	(584)	(610)	(520)	(533)	(535)	(486)	(486)	(488)	(6,560)	(6,502)	(6,905)
Plant Income	508	482	517	545	492	1,315	1,140	568	572	540	540	568	6,397	4,077	7,158
Selling Expense	(66)	(84)	(81)	(85)	(72)	(75)	(73)	(67)	(71)	(72)	(73)	(96)	(71)	(783)	(734)
Bad Debt	(61)	(84)	(115)	(107)	(84)	(94)	(85)	(103)	(103)	(84)	(80)	(87)	(1,095)	(925)	(924)
Admin Expense	(85)	(81)	(115)	(84)	(89)	(89)	(94)	(85)	(103)	(89)	(80)	(87)	(1,095)	(925)	(924)
R & D	(213)	(229)	(266)	(163)	(267)	(223)	(189)	(171)	(252)	(164)	(243)	(40)	(2,389)	(1,709)	(1,989)
Division Expense Total	8	53	104	133	237	132	154	987	151	144	144	171	1,615	1,568	1,612
Operating FX Gain or Loss															
Other Income/Expense															
PRR Costs															
Income (Loss) from Minority Interest															
Gain or Loss on Disposal of Assets															
Hyper Index Releaser															
FRS - Impairment															
EBIT %	9.9%	10.4%	10.4%	11.1%	8.3%	7.7%	18.3%	12.0%	11.8%	11.2%	10.8%	10.8%	10.9%	9.8%	13.2%
EBIT	468	438	450	515	382	411	710	549	507	445	470	452	5,708	3,936	7,471
EBIT %	9.9%	10.4%	10.4%	11.1%	8.3%	7.7%	18.3%	12.0%	11.8%	11.2%	10.8%	10.8%	10.9%	9.8%	13.2%
EBT															
Extraordinary & Sig. Items															
Hyper Inflation Index															
Dividends															
Financing Costs	(39)	(30)	(43)	(46)	(39)	(23)	(33)	(28)	(28)	(28)	(26)	(19)	(379)	(482)	(421)
IP and R&D Charges	(24)	(26)	(26)	(25)	(26)	(25)	(26)	(25)	(24)	(24)	(24)	(24)	(299)	(248)	(315)
Employee Share (ESP) & Option Costs															
Abolished Recharges															
Profit/Loss on Internal Restructures	(125)	(128)	(140)	(166)	(66)	(91)	(201)	(149)	(147)	(132)	(123)	(150)	(1,618)	(958)	(2,517)
Taxes on Income	(89)	(104)	(98)	(113)	(104)	(117)	(120)	(116)	(120)	(92)	(115)	(101)	(1,363)	(872)	(1,563)
Minority Interest															
PAT (After Significant)	131	152	143	166	148	165	275	213	213	189	143	180	2,050	1,376	2,336
Statistics															
Freight Variance	(60)	(54)	(46)	(59)	(52)	(50)	(34)	(47)	(44)	(48)	(45)	(48)	(587)	(407)	(673)
Injection Added Value / 000	19	18	20	21	18	20	21	19	16	16	19	19	242	181	260
Blowmolding Added Value / 000	226	198	250	234	217	218	258	369	265	361	253	81	9	280	19
Injection Cost to Produce / 000	8	8	9	8	9	8	8	8	9	8	8	8	9	9	8
Blowmolding Cost to Produce / 000															

AMCOR PET PACKAGING

Executive Balance Sheet Trend

REGION: Peru
MONTH: Jun-07
Financial Data in M USD

OPENING BALANCE	Account	Actual												Average YTD		
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Actual	Budget	
7.9	Receivables	7.9	8.2	8.1	8.1	8.1	8.8	9.3	9.2	9.3	8.8	8.3	7.9	7.8	8.5	9.1
6.1	Inventories	8.0	7.2	8.7	8.0	4.1	5.9	4.1	4.5	5.5	6.9	5.6	5.2	8.5	6.5	3.6
(1.9)	Payables	(1.8)	(1.7)	(1.7)	(1.8)	(1.7)	(1.7)	(1.8)	(1.8)	(2.1)	(1.7)	(1.7)	(1.9)	(1.9)	(1.8)	(1.5)
(8.2)	Net InterCompany Trade	(12.0)	(10.8)	(11.4)	(10.0)	(10.8)	(7.7)	(7.9)	(9.5)	(10.0)	(10.3)	(10.3)	(9.2)	(11.2)	(10.1)	(6.2)
3.9	Total Working Capital	2.2	2.9	3.7	4.4	2.2	3.9	4.0	3.3	3.9	1.9	2.0	2.0	3.2	3.1	5.1
-	Goodwill	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	Goodwill Amortization	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.1	Net Other Intangibles	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
14.6	Net PP&E	13.7	13.6	13.4	13.5	13.2	13.1	12.9	12.9	12.6	12.8	12.7	12.7	13.0	13.1	12.3
14.7	Total Fixed Assets	13.8	13.7	13.5	13.6	13.2	13.1	12.9	12.9	12.6	12.9	12.8	12.8	13.0	13.2	12.4
0.1	Other Current Assets	0.1	0.0	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
-	Other Current Liabilities	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	Capital Accounts Payable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	Provision for Dividends	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(0.1)	Provision for Taxes	(0.0)	0.0	0.0	(0.0)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.0	0.1	0.1	(0.0)	(0.2)	0.0	(0.1)
-	Provision for Pensions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	Provision for PRR	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	Other Non-Current Items	2.3	2.3	2.3	2.3	2.3	2.1	2.1	2.1	2.0	2.1	2.1	2.1	1.8	2.1	2.0
2.3	Total Other	2.3	2.3	2.4	2.3	2.4	2.4	2.3	2.3	2.1	2.2	2.1	2.1	1.7	2.2	2.0
20.8	Net Funds Employed	18.4	19.0	19.6	20.3	17.8	19.4	19.2	18.4	18.7	17.0	16.9	17.9	18.5	18.5	19.5

Represented By:	Account	Actual												Average YTD		
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Actual	Budget	
(4.7)	Share Capital	(4.7)	(4.7)	(4.7)	(4.7)	(4.7)	(4.7)	(4.7)	(1.7)	(1.7)	(1.7)	(1.7)	(1.7)	(1.6)	(3.2)	(5.2)
(0.0)	Retained Earnings	(2.4)	(2.4)	(2.4)	(2.4)	(2.4)	(2.4)	(2.4)	(2.4)	(2.4)	(3.4)	(3.4)	(3.4)	(0.2)	(2.6)	(2.6)
-	Undistributable Retained Earnings	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(0.3)	Asset Revaluation Reserves	(0.3)	(0.4)	(0.3)	(0.5)	(0.6)	(0.5)	(0.5)	(0.5)	(0.4)	(0.7)	(0.6)	(0.6)	(0.9)	(0.5)	0.5
(5.1)	Exchange Fluctuation Reserve	(5.3)	(5.4)	(5.5)	(5.6)	(5.6)	(5.9)	(6.1)	(6.2)	(6.3)	(5.0)	(5.1)	(5.1)	(5.2)	(5.6)	(6.0)
(2.3)	Exchange Fluctuation Reserve	(0.1)	(0.3)	(0.4)	(0.6)	(0.6)	(0.7)	(1.2)	(1.4)	(1.6)	(1.7)	(1.9)	(2.1)	(2.1)	(1.1)	(0.7)
-	Minority Interest	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	Income/Loss	-	-	-	-	-	-	(3.0)	(3.0)	(3.0)	(0.0)	(0.0)	(0.0)	(3.0)	(0.8)	-
-	Other	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(12.4)	Total Shareholder Funds	(12.8)	(13.1)	(13.2)	(13.7)	(13.9)	(14.4)	(14.8)	(15.2)	(15.3)	(12.4)	(12.7)	(13.1)	(13.7)	(14.1)	(14.1)
1.3	Cash	2.1	1.3	1.8	0.6	0.6	0.5	1.1	1.2	1.1	0.9	0.7	1.1	1.1	1.1	0.8
(4.0)	External Debt - Current	(2.0)	(2.0)	(3.0)	(2.1)	-	(1.0)	(1.0)	(1.0)	-	(1.0)	(1.0)	(1.0)	(2.0)	(1.3)	(1.0)
(3.1)	External Debt - Non Current	(3.1)	(3.1)	(3.2)	(3.2)	(2.5)	(2.5)	(2.5)	(2.6)	(2.6)	(2.6)	(2.0)	(2.0)	(2.0)	(2.7)	(2.7)
(2.6)	InterCompany Debt	(2.5)	(2.1)	(2.0)	(1.9)	(1.9)	(2.0)	(1.9)	(1.9)	(1.9)	(1.9)	(1.9)	(1.9)	(2.0)	(2.0)	(2.6)
(8.4)	Total Debt	(5.6)	(5.9)	(6.4)	(6.6)	(3.9)	(5.0)	(4.4)	(3.2)	(3.4)	(4.6)	(4.2)	(4.9)	(4.8)	(4.8)	(5.4)
-	Intercompany Investments	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(20.8)	Net Funds Employed	(18.4)	(19.0)	(19.6)	(20.3)	(17.8)	(19.4)	(19.2)	(18.4)	(18.7)	(17.0)	(16.9)	(17.9)	(18.5)	(18.5)	(19.5)

AMCOR PET PACKAGING

Executive Cash Flow Trend

BUSINESS UNIT: Peru
MONTH: Jun-07

Financial Data in M USD

Prior Year	Source/(Use) of Funds	Actual												YTD		
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Actual	Budget	Variance
7.2	PBITA	0.5	0.4	0.5	0.5	0.4	0.4	0.7	0.6	0.5	0.4	0.5	0.5	5.8	3.9	1.8
1.9	Depreciation	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	2.1	2.0	0.1
(0.3)	Capital Expenditures	(0.4)	(0.1)	(0.0)	(0.1)	(0.0)	0.0	0.0	(0.0)	(0.0)	(0.3)	(0.1)	(0.4)	(1.1)	0.3	(1.4)
1.0	Capital Transfers	0.0	0.0	0.0	0.0	(0.0)	0.0	(0.0)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.8	0.0	0.8
(0.5)	Proceeds from Disposals	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	(0.0)	0.0	(0.0)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.2	-	0.2
6.6	(Inc)Dec in Working Capital	(1.2)	(0.7)	(0.8)	(0.7)	2.2	(1.7)	(0.1)	0.7	(0.6)	2.1	(0.1)	(1.2)	0.7	1.0	(0.3)
16.0	Free Cash Flow	(0.9)	(0.1)	(0.2)	(0.1)	2.9	(1.1)	0.8	1.4	0.1	2.3	0.4	(0.9)	8.4	7.3	1.1
	Budgeted FCF	0.0	0.1	0.1	0.2	0.6	0.0	0.2	0.1	(0.0)	0.2	2.6	0.0	7.3		

AMCOR PET PACKAGING

Working Capital Trend

BUSINESS UNIT: Peru
MONTH: Jun-07

Financial Data in M USD

Opening Balance	Statistic	Actual												Average YTD		
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Actual	Budget	Prior Yr
Working Capital																
7.9	Receivables	7.9	8.2	8.1	8.1	8.8	9.3	9.2	9.3	8.8	8.3	7.9	7.8	8.5	9.1	9.0
6.1	Inventory	8.0	7.2	8.7	8.0	5.9	4.1	4.5	5.5	6.9	5.6	5.2	8.5	6.5	3.6	2.7
(1.9)	Payables	(1.8)	(1.7)	(1.7)	(1.8)	(1.7)	(1.8)	(1.8)	(2.1)	(1.7)	(1.7)	(1.9)	(1.9)	(1.8)	(1.5)	(0.6)
(8.2)	Net InterCompany Trade	(12.0)	(10.8)	11.4	10.0	10.8	7.7	7.9	9.5	10.0	10.3	9.2	11.2	(10.1)	(6.2)	(7.3)
3.9	Net Working Capital	2.2	2.9	3.7	4.4	2.2	3.9	4.0	3.3	3.9	1.9	2.0	3.2	3.1	5.1	3.9
7.8%	WC % to Sales	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	6.0%	12.6%	7.1%
13.8%	% Trade Payables/Trade Receivables	10.2%	9.1%	6.9%	7.8%	6.9%	6.2%	7.6%	9.7%	10.1%	9.6%	7.7%	10.6%	8.5%	16.0%	26.6%
Aged Receivables																
80.9%	% Current	79.6%	79.7%	78.4%	79.9%	82.9%	79.2%	80.5%	80.0%	80.8%	79.4%	73.7%	73.8%	79.0%	80.0%	80.5%
7.0%	% overdue 1-30	6.6%	9.0%	7.9%	5.7%	6.4%	9.8%	6.7%	7.4%	4.8%	7.6%	9.5%	7.7%	7.4%	8.0%	9.3%
1.2%	% overdue 31-60	1.0%	0.4%	2.7%	3.2%	0.8%	1.7%	3.1%	0.4%	2.8%	1.0%	4.1%	6.6%	2.3%	5.0%	2.1%
1.3%	% overdue 61-90	2.7%	0.3%	0.1%	2.4%	0.7%	0.2%	0.3%	2.8%	1.2%	1.5%	1.8%	4.0%	1.5%	0.0%	0.9%
9.7%	% overdue 91+	10.1%	10.6%	10.9%	8.7%	9.2%	9.2%	9.4%	9.5%	10.3%	10.4%	10.9%	7.9%	9.8%	7.0%	7.2%
100.0%	Total Aged Receivable	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
78	D.S.O.	85	86	79	74	77	78	76	77	76	82	83	82	80	97	78
14	D.P.O.	10	8	6	6	6	5	7	9	2	8	5	7	7	5	14
57	D.I.O.	76	70	82	72	50	36	39	47	62	56	50	81	60	52	57
Inventory Volumes																
2.5	Resin Metric Tonnes (in k)	1.4	2.3	2.4	2.4	2.4	1.2	1.5	2.7	3.7	2.4	0.8	1.1	2.0	1.4	2.2
22.3	Preform Volumes (in M)	24.8	23.9	21.2	20.4	16.7	18.4	20.4	19.0	21.8	28.0	29.8	29.3	22.8	26.7	24.3
0.1	Container Volumes (in M)	0.0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0.0	-	0.1
Days on Hand																
16	Resin Metric Tonnes	21	30	33	33	33	16	19	35	48	33	11	15	27	#VALOR!	25
10	Preform Volumes	13	11	10	10	8	9	10	9	11	15	14	15	11	16	11
4	Container Volumes	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	-	2
Inventory Valuation (USD)																
4.8	Resin	6.8	6.0	7.6	7.0	5.0	3.1	3.5	4.6	5.8	4.2	3.7	6.8	5.3	1.9	4.4
1.1	Finished Goods - Preforms	1.0	1.1	0.9	0.8	0.6	0.7	0.8	0.7	0.9	1.3	1.3	1.4	1.0	1.5	1.3
-	Finished Goods - Containers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
0.0	Packaging	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.3
0.2	Other Materials/Allowances	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.1	0.6
6.1	Total Inventory	8.0	7.2	8.7	8.0	5.9	4.1	4.5	5.5	6.9	5.6	5.2	8.5	6.5	3.6	6.6

AMCOR PET PACKAGING

KPI Trend

REGION:	Peru
MONTH:	Jun-07

Injection:	Unit	Actual												Full Year			
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Avg YTD	Budget	Prior Yr	
1. # of Machines	#	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	9
2. Business Efficiency	%	90.2%	91.7%	92.9%	93.5%	93.9%	96.2%	96.4%	96.4%	95.4%	95.6%	96.6%	96.6%	97.5%	97.4%	94.7%	88.2%
3. Manufacturing Efficiency	%	90.2%	91.7%	92.9%	93.5%	93.9%	96.2%	96.4%	96.4%	95.4%	95.6%	96.6%	96.6%	97.5%	97.4%	100.0%	90.1%
4. Unplanned Downtime	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
5. Gross Spoilage	%	0.5%	0.5%	0.6%	0.7%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.6%	0.5%	0.6%	0.6%	0.5%	0.6%	0.6%	0.1%
6. No. of Tool Changes	#	9	8	14	12	16	9	8	11	8	9	6	8	8	9	10	90
7. No. of Core Changes	#	5	7	3	3	1	5	8	2	5	6	6	1	1	4	4	53
8. No. of Color Changes	#	11	19	16	21	17	22	23	10	24	23	23	13	13	10	17	176
9. No. of Trials	#	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10. Blocked Cavities	#	1.3	0.7	0.7	0.6	0.3	-	-	-	0.8	1.0	1.0	1.0	1.0	0.3	0.6	1.3
11. PPM Defective	#	-	-	181	90	185	-	-	209	1,045.9	-	281	-	281	(2,014)	-	391
12. Labor hrs/000	#	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.14	0.13	0.13	0.13	0.13	0.14	0.14	0.13
13. HFI (eom)	M	0.2	0.6	0.5	0.4	0.2	0.2	0.2	0.2	0.2	0.3	0.3	0.2	0.2	0.2	0.3	0.2
14. OSM > 6 months	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
15. Cost / 000	USD	8.42	8.50	8.72	9.98	9.17	9.33	7.60	8.56	8.06	7.80	7.80	7.80	7.80	7.83	8.47	8.07
16. Sales Added Value	USD	18.75	17.76	18.33	20.60	18.13	19.52	20.67	19.15	16.15	17.98	18.53	18.53	18.53	19.10	18.73	17.84

Blowing:	Unit	Actual												Full Year			
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Avg YTD	Budget	Prior Yr	
1. # of Machines	#	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
2. Business Efficiency	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
3. Manufacturing Efficiency	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
4. Unplanned Downtime	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
5. Gross Spoilage	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
6. No. of Tool/Line Changes	#	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	28
7. No. of Trials	#	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8. PPM Defective	#	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9. Labor hrs/000	#	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	3.22
10. HFI (eom)	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
11. OSM > 6 months	M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12. Cost / 000	USD	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	#iDIV/0!	196.27
13. Sales Added Value	USD	118.07	114.93	121.09	133.33	111.51	103.82	98.39	72.13	77.26	69.74	70.47	70.47	70.47	71.69	89.80	90.10

Customer Satisfaction :	Unit	Actual	Budget	Prior Yr
1. CINS	#	-	-	-

AMCOR PET PACKAGING

Other Statistics Trend

REGION: Peru
MONTH: Jun-07

Human Resources:	Unit	Actual												YTD	Average Budget	PR YR	
		Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun				
Total Headcount (FTE)	#	74.0	71.0	71.0	71.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	71.0	71.0	71.0	72.0	74.7
Budgeted Headcount (FTE)	#	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0	72.0
2. # of LTIs	#	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
3. # of RC's	#	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1
4. Hours Worked	k	21.2	20.4	19.6	20.1	20.0	20.1	18.9	17.4	18.9	17.9	18.3	18.9	18.9	232.8	270.2	
5. Days Lost	#	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6.0

Other:

1. Resin Metric Tonnes Purchased	k Tonnes	1.0	3.1	2.2	2.2	2.1	1.0	2.7	3.5	3.3	0.9	0.7	2.4	25.2	21.2	26.8
2. SG & A % of Sales	%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	4.3%	3.7%

Currency

Currency	#																
Peru	PEN	3.24	3.24	3.25	3.22	3.22	3.20	3.20	3.19	3.18	3.17	3.17	3.17	3.21	-	-	-