

SECRETARIA GENERAL

JUNTA DIRECTIVA

SESION EXTRAORDINARIA No. 2309

VIERNES 21 DE SETIEMBRE DEL 2001

9:00 HORAS

FANAL - GRECIA

ORDEN DEL DIA:

1. Revisión y aprobación del Orden del Día.
2. Exposición de Director General sobre Estrategia para el Desarrollo Integral de FANAL (fortalezas, debilidades y problemas en: producción, comercialización, transporte, promoción, finanzas, personal). Propuesta de acuerdos necesarios para su solución.

SECRETARIA GENERAL

JUNTA DIRECTIVA

SESION EXTRAORDINARIA No. 2309

VIERNES 21 DE SETIEMBRE DEL 2001

9:00 HORAS

FANAL - GRECIA

ORDEN DEL DIA:

1. Revisión y aprobación del Orden del Día.
2. Exposición de Director General sobre Estrategia para el Desarrollo Integral de FANAL (fortalezas, debilidades y problemas en: producción, comercialización, transporte, promoción, finanzas, personal). Propuesta de acuerdos necesarios para su solución.

3. Aprobación con P.A.D. y Presupuesto 2002

[Handwritten signature]

<input type="checkbox"/> Asst. Adm.	<input type="checkbox"/> Asst. Operat.	<input checked="" type="checkbox"/> Asst. Finanz.	<input type="checkbox"/> Sist. Comp.
<input type="checkbox"/> Def. Regulador de Inicia el Fincl	<input type="checkbox"/> Preparar respuesta y/o informe		
<input type="checkbox"/> [Illegible]	<input type="checkbox"/> [Illegible]		
<input type="checkbox"/> [Illegible]	<input type="checkbox"/> [Illegible]		
<input type="checkbox"/> [Illegible]	<input type="checkbox"/> Tiene prioridad		
<input type="checkbox"/> [Illegible]			

25 SEP 2001

rdr.-



Sacar 13 copias p'
J.D. p' entregos
1209. 065

17 de Septiembre de 2001
AIF/288-01

Ingeniero
José Joaquín Pacheco Camacho
Administrador General

Estimado señor:

Asunto: Análisis de las ventas al 30 de junio del 2001 y comparativo a la misma fecha por los períodos 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001.

Con el propósito de dar fiel cumplimiento a lo que establece el artículo 11 del Reglamento de Organización y Funciones de la Auditoría Interna del Consejo Nacional de Producción; y por considerarlo oportuno en las circunstancias, nos permitimos presentar un análisis sobre el comportamiento en las ventas de los productos elaborados por esta Fábrica durante los períodos citados en el asunto.

En los cuadros adjuntos a este memorándum, se muestran las unidades vendidas y la utilidad acumulada durante los períodos de 1997 al 2001. Esto presentado por línea de producto y de manera particular, con la finalidad de evidenciar los aumentos o disminuciones que se han originado en esos períodos.

OBSERVACIONES

1. Ventas Globales

Según se aprecia en el cuadro # 1, en los períodos objeto de este análisis, observamos como las ventas en unidades, presentaron en primera instancia crecimiento al compararlas con el año anterior, obteniéndose los siguientes resultados: 1998, 7.34%; 1999, 1.91%; sin



embargo, a partir de la aprobación de la Ley 7972 y su entrada en vigencia en el mes de febrero del 2000, las ventas al 30 de junio del 2000, cayeron estrepitosamente en un 31.51% con relación a 1999; manteniéndose casi iguales al 30 de junio de este año (2001) en razón de que presentó solo un leve repunte de 1.54%, al compararlas con las del año pasado.

Seguidamente se analizará cada producto por separado, de la siguiente manera:

2. Ventas de Licores Corrientes Cacique

2.1 Las ventas de Licores Corrientes CACIQUE en unidades de litro, como se puede observar en el cuadro No. 2, durante los períodos analizados, se comportó, de la siguiente forma; al 30 de junio de 1998 crecieron un 6.08% respecto a esa misma fecha de 1997; sin embargo, en 1999 disminuyeron levemente con relación a 1998 en un 1.21%; cayendo abruptamente en el 2000, probablemente a consecuencia de la entrada en vigencia de la Ley 7972, en un 46.48% al compararlas con 1999, (en ese año se dejó de vender 2.276.7 miles de unidades de litro), no obstante, al 30 de junio del año en curso, al comparar las ventas realizadas con las del año anterior, han repuntado levemente en un 8.15%.

2.2 GUARO CACIQUE

Las ventas en unidades convertidas a litros, durante los períodos objeto de análisis, han mostrado los siguientes resultados: en 1998 con relación a 1997 crecieron en un 7.04%; en 1999 disminuyeron con respecto a 1998 en el orden de 1.07%, decrecimiento que se presentó nuevamente en el 2000 en forma alarmante, y coincide con la entrada en vigencia de la Ley 7972, cayendo las ventas en un 46.72% al ser comparadas con las de 1999; la disminución en las ventas fue por el orden de 2.204.3 miles unidades de litro; sin



embargo, al 30 de junio del año en curso, las ventas de dicho licor subieron en un 8.27% respecto a las del año 2000.

El GUARO CACIQUE, en los últimos años, se ha lanzado al mercado en varios volúmenes, a saber: 1780, 1000, 750, 500, 365 y 250 mililitros; sin embargo, las ventas importantes son en las presentaciones de 1000 ml. y 365ml., al parecer por estar ya aceptadas por el consumidor; el comportamiento en las ventas en dichas presentaciones en los períodos objeto de análisis ha sido el siguiente:

2.2.1 GUARO CACIQUE 1000 ml.

Es nuestro producto líder en el mercado y por ende el principal sostén financiero de la Institución, reflejando al 30 de junio del 2001 y en los períodos objeto de estudio, los siguientes resultados, al comparar las ventas con el año anterior.

En el año 1998 con relación a 1997, las ventas crecieron en un 2.36%; pero en 1999 disminuyeron levemente en un 1.01% con respecto a 1998; cayendo gravemente en un 44.70% en el 2000 al compararlas con 1999, dejándose de colocar en el mercado 1.474.0 miles de litros; coincidiendo dicha disminución con la entrada en vigencia de la Ley 7972; sin embargo, al 30 de junio del 2001 al confrontar las ventas con las del año anterior, evidencian un pequeño repunte del 3.03%.

2.2.2 GUARO CACIQUE 365 ml.

Después del Guaro Cacique envasado en litro, dicha presentación (365ml.) ocupa el segundo lugar en ventas del citado producto, evidenciando un crecimiento importante hasta 1998, año en el que creció un 22.26%, con relación a 1997; en 1999 las ventas cayeron en forma leve, en un 0.51% con respecto a 1998; disminuyeron estrepitosamente en el 2000 en



un 51.49%, dejándose de vender 1.976.1 miles de unidades de 365ml., al pasar de 3.837.8 miles de unidades en 1999 a 1.861.6 miles de 365ml. en el 2000. Al 30 de junio del 2001 las ventas en este volumen al convertirlas a litro, aumentaron en un 18.69%.

2.3 GINEBRA CACIQUE

Este licor desde hace varios años, según se aprecia en el cuadro No. 2 de ventas de licores corrientes, ha venido disminuyendo la cantidad de unidades vendidas (litros), siendo su caída más significativa, la que se evidencia al 30 de junio del 2000, y que fue del orden del 34.61% al comparar sus ventas con las de 1999; sin embargo, al 30 de junio del presente año repuntaron sus ventas en un 6.20%, con relación al 2000.

2.4 RON COLORADO CACIQUE

Igual que la Ginebra, el Ron Colorado ha mostrado desde hace algún tiempo una tendencia a disminuir, así se aprecia en el cuadro No. 2 donde se muestran sus ventas en los períodos objeto de análisis; al 30 de junio del 2000, nuevamente las ventas descienden, pero esta vez en un alto porcentaje 41.94% con relación a 1999; no obstante, al 30 de junio del 2001 sus ventas con respecto al 2000, repuntaron levemente en un 5.01%.

3. Ventas de Licores Finos

Las ventas de licores finos, tal como se observa en el cuadro No. 3, en los primeros años de los períodos objeto de estudio, presentaron incrementos porcentuales importantes al comparar las ventas convertidas en unidades de 750 ml. con las del año anterior. En 1998 creció en un 6.49% con relación a 1997 y en 1999, aumentó notoriamente con respecto a 1998 en un 26.14%;



sin embargo, al entrar en vigencia la Ley 7972, el resultado obtenido en las ventas al 30 de junio del 2000, fue considerable, puesto que las ventas descendieron con relación al 30 de junio de 1999, en un 26.96%, pasando de 773.9 miles de unidades de 750 ml. en 1999 a 565.2 miles en el 2000; o sea, las ventas disminuyeron en 208.7 miles de unidades de 750 ml. de los diferentes licores finos que produce la FANAL.

3.1 Los resultados porcentuales obtenidos al 30 de junio del 2000 al relacionar sus ventas con las de 1999, son los siguientes:

LICOR	PORCENTAJE
Ron Magallanes	(37.31)
Ron Marqués de Talamanca	(49.23)
Ron Viejo Especial	(48.91)
Vodka ZAR	95.98
Cañita Ron	(64.67)
Guaro Cacique Superior	(50.52)
Anís Imperial	(66.46)
Crema	(48.90)

Como se puede observar, con excepción del Vodka Zar, que presentó un crecimiento atípico dadas las circunstancias (entrada en vigencia de Ley 7972), los demás licores finos cayeron en porcentajes importantes.

3.2 Sin embargo, al relacionar las ventas de los licores finos obtenidas al 30 de junio del 2001, con las ventas a la misma fecha pero del año pasado, vemos como tienden a mejorar; el resultado es el siguiente:



LICOR	PORCENTAJE
Ron Magallanes	40.47
Ron Marqués de Talamanca	35.63
Ron Viejo Especial	39.89
Vodka ZAR	17.33
Cañita Ron	98.50
Guaro Cacique Superior	(3.77)
Anís Imperial	127.52
Creemas	48.57

4. ALCOHOLES

El comportamiento en las ventas de alcoholes como se aprecia en el cuadro No.1, durante el período analizado, es el siguiente; el aumento en las ventas al 30 de junio de 1998 al relacionarlas con las de la misma fecha de 1997, fue del 13.09%; sin embargo, las obtenidas en 1999 con respecto de 1998, su crecimiento fue menor, resultando un 2.42%; nuevamente en el 2000, al comparar las ventas con las de 1999, se reflejó un aumento en los litros de alcoholes vendidos, de un 22.84%; pero, extrañamente al 30 de junio del 2001, se observa una disminución importante del 17.23%; resultado que llama la atención, por cuanto al mercado salieron nuevos licores, como son el Vodka Campesino y el Vodka Vikingo; y en vez de aumentar las ventas de alcohol por la fabricación de esos licores, este disminuyó; pasando de 1.577.3 miles de litros de alcohol vendidos en el 2000, a 1.305.5 miles de litros en el 2001; o sea; no se vendieron 271.8 miles de litros de alcohol.



5. ANÁLISIS DE LA UTILIDAD ACUMULADA POR UNIDAD DE ACUERDO A LA LÍNEA DE PRODUCTO, AL 30 DE JUNIO DE LOS AÑOS: 1997-1998-1999-2000 Y 2001.

De conformidad con lo expuesto con el cuadro No. 4, se puede apreciar lo siguiente:

5.1 *En Licores Corrientes, la utilidad neta por unidad al 30 de junio de 1997 fue de ₡103.71, disminuyendo en 1998 en un 15.50% respecto a 1997, ubicándose dicha utilidad en ₡87.63 por unidad; en 1999 aumentó en un 32.76%, dando una utilidad unitaria de ₡116.34; en el 2000 se reduce en un 34.61%, al pasar de ₡116.34 en 1999 a ₡76.07 en ese año; creciendo nuevamente al 30 de junio del 2001 al relacionarla con el resultado al 30 de junio del 2000, por cuanto la utilidad unitaria aumentó en ₡32.17 lo que equivale a un 42.28%; a esta fecha (30 de junio del 2001), la utilidad unitaria se estableció en ₡108.24.*

En resumen, del 30 de junio de 1997 al 30 de junio del 2001 la utilidad se incrementó en un 4%, al pasar de ₡103.71 a ₡108.24.

5.2 *Los Licores Finos como en años anteriores, su situación continúa siendo preocupante, puesto que al 30 de junio de los años: 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001, presentan una pérdida neta por unidad de ₡63.51, ₡138.59, ₡51.42, ₡167.41 y ₡182.96 respectivamente.*

Por lo que del 30 de junio de 1997 al 30 de junio del 2001, la pérdida neta unitaria se incrementó en un 188.08%; al pasar de ₡63.51 a ₡182.96.

5.3 *Los Alcoholes mostraron al 30 de junio de 1997 una pérdida neta por litro de ₡21.43; sin embargo, a partir de 1998 repuntaron de forma importante, en razón de que muestran*



una utilidad neta de: ₡14.32 en 1998, ₡45.35 en 1999, ₡51.54 en el 2000 y ₡14.24 al 30 de junio del 2001.

5.4 En síntesis, la utilidad o pérdida promedio por unidad una vez cubierto el aporte al CNP, se ha dado en los periodos objeto de análisis, de la siguiente manera:

1997	₡ 66.59
1998	63.85
1999	107.27
2000	38.73
2001	43.30

Esto nos indica que, una vez cubierto el aporte al Consejo Nacional de Producción, prácticamente los Licores Corrientes CACIQUE, han venido durante largo tiempo, absorbiendo las pérdidas de los licores finos y en menor proporción la que presentaron los alcoholes en su oportunidad.

CONCLUSIÓN

De conformidad a lo citado en las observaciones anteriores y la información de los cuadros adjuntos, la situación de los Licores Corrientes en el mercado al 30 de junio del 2001, aún con el leve repunte del 8.15%, se puede considerar de preocupante, principalmente el Guaro CACIQUE que es nuestro producto líder y sostén financiero de la Institución. En la reducción de las ventas de los productos elaborados por FANAL, consideramos que existen varios factores que han incidido, como por ejemplo, vigencia de la Ley 7972 que entró a regir a partir del 01 de febrero, 2000; y la aparición en el mercado de los licores Vodka Campesino y el Vodka Vikingo, productos que al parecer, están siendo impulsados y distribuidos, por los dos principales distribuidores de nuestros productos en el nivel nacional, y como tercer factor, podemos citar la débil fuerza de ventas y de distribución de productos con la que actualmente cuenta la Fábrica Nacional de Licores.



Por otra parte y en relación con los Licores Finos, a pesar de que al 30 de junio del 2001, presentan respecto a la misma fecha, pero del año 2000, un repunte importante del 23.26%, a excepción del Vodka ZAR, los niveles de ventas del resto de productos se encuentran muy por debajo de las ventas logradas en 1999, lo que amerita la atención decidida del Departamento de Mercadeo y Administración General.

En cuanto a los Alcoholes, conviene ponerle especial atención a la disminución en las ventas, principalmente porque en teoría, debería estarse vendiendo más, por la incursión en el mercado de otros licores producidos por empresas a las que la Fábrica les da la concesión respectiva y esa materia prima deber ser adquirida en FANAL.

RECOMENDACION

A la Administración General

1. Debe esa Administración General, conjuntamente con los Departamentos de Mercadeo y Financiero, analizar exhaustivamente lo que citamos en este memorándum, y tomar las medidas y estrategias de mercadeo que el caso amerita, con la finalidad de incrementar los niveles de ventas de todos nuestros productos. Además, deben revisar lo referente a la pérdida neta por unidad que dejan los licores finos y tomar las medidas necesarias en las circunstancias para revertir esa situación.

Atentamente,

ORIGINAL FIRMADO

Miguel A. Zúñiga Chávez

Miguel Ángel Zúñiga Chávez
Auditor Asistente

C: Presidencia Ejecutiva
Área de Mercadeo
Área Financiera
Auditoría General CNP

ORIGINAL FIRMADO

Lic. Rafael Sandí Fonseca

Lic. Rafael Sandí Fonseca
Auditor Interno



Cuadro No.1

**VENTAS EN MILES DE UNIDADES
POR LOS PERÍODOS 1997-1998-1999-2000-2001 COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DEL 2001**

Producto	2001		2000		1999		1998		1997		PORCENTAJE DE VARIACION			
	Unidades	%	2000-2001	1998-2000	1998-1999	1997-1998								
Lic. Corrientes	2,835,1	58,61	2,621,4	55,03	4,898,10	70,42	4,958,1	72,64	4,673,5	73,51	8,15	-48,48	-1,21	6,08
Licores Finos	696,7	14,4	565,2	11,86	773,90	11,12	613,5	8,99	576,1	9,06	23,26	-26,96	26,14	6,49
Alcoholes	1,305,5	26,99	1,577,3	33,11	1,284,00	18,46	1,253,6	18,37	1,108,4	17,43	-17,23	22,84	2,42	13,09
TOTALES	4,837,3	100,0	4,783,9	100,0	6,956,0	100,0	6,825,2	100,0	6,358,0	100,0	1,54	-31,51	1,91	7,34

Fuente: Estados Financieros

Cuadro No.2

CUADRO COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DEL 2001 VENTA LICORES CACIQUE POR LOS PERIODOS 1997-1998, 1999, 2000 Y 2001, EN MILES Y UNIDADES DE LITRO

LICOR	Unidades 2001	Diferencia % 01-00	Unidades 2000	Diferencia % 00-99	Unidades 1999	Diferencia % 99-98	Unidades 1998	Diferencia % 98-97	Unidades 1997
TOTAL Guaro Cacique (1)	2.720,90	8,27	2.513,00	-46,72	4.717,30	-1,07	4.768,6	7,04	4.454,90
Guaro Cacique 1780 ml.		-100,00	1,70	100,00		-100,00	12,3	100,00	
Guaro Cacique 1000 ml	1.878,30	3,03	1.823,00	-4,70	3.297,10	-1,01	3.331,0	2,36	3.254,00
Guaro Cacique 750 ml.	22,40	100,00							
Guaro Cacique 500 ml.	11,00	129,16	4,80	-75,25	19,40	12,13	17,3	-64,90	49,30
Guaro Cacique 365 ml.	806,50	18,69	679,50	-51,49	1.400,80	-0,51	1.408	22,26	1.151,60
Guaro Cacique 250 ml.	2,70	-32,50	4,00	100,00					
TOTAL Ginebra Cacique (2)	32,50	6,20	30,60	-34,61	46,80	-9,47	51,7	-11,92	58,70
Ginebra Cacique 1000 ml.	31,70	3,93	30,50	-34,82	46,80	-9,47	51,7	-11,92	58,70
Ginebra Cacique 365 ml.	0,80	700,00	0,10	100,00					
TOTAL Roncolorado Cacique (2)	81,70	5,01	77,80	-41,94	134,00	-2,75	137,8	-13,82	159,90
Roncolorado Cacique 1000 ml.	78,00	0,64	77,50	-42,16	134,00	-2,75	137,8	-13,82	159,90
Roncolorado Cacique 365 ml.	3,70	1133,33	0,30	100,00					
TOTAL GENERAL	2.835,10	8,15	2.621,40	-46,48	4.898,10	-1,21	4.958,1	6,08	4.673,50

Fuente: Estados Financieros

Notas:

Las cifras mostradas en miles de unidades, corresponden a los diferentes volúmenes envasados, convertidos a litros.

(1) El Guaro Cacique incluye las ventas en unidades de: 250 ml, 365 ml, 500 ml, 750 ml, 1000 ml y 1780 ml.

(2) La Ginebra y el Roncolorado Cacique incluye las ventas de unidades envasadas en 365 ml.

Cuadro No.3

CUADRO COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DEL 2004 VENTA LICORES FINOS POR LOS PERIODOS 1997, 1998, 1999, 2000 Y 2001 EN MILES Y UNIDADES DE 750ML.

LICOR	Unidades	Diferencia %	Unidades	Diferencia %	Unidades	Diferencia %	Unidades	Diferencia %	Unidades	Diferencia %	Unidades
	2001	01-00	2000	00-99	1999	99-98	1998	98-97	1997		
Ron Magallanes	41,30	40,47	29,40	-37,31	46,90	18,37	40,30	5,49	38,20		
Ron Marqués de Talamanca	139,70	35,63	103,00	-49,23	202,90	28,58	157,80	10,04	143,40		
Ron Viejo Especial	26,30	39,89	18,80	-48,91	36,80	19,86	30,70	-20,67	38,70		
Vodka Zar	291,80	17,33	248,70	95,98	126,90	-16,01	151,10	99,07	75,90		
Cañita Ron	39,90	98,50	20,10	-64,67	56,90	27,29	44,70	-35,31	69,10		
Guaro Cacique Superior	122,50	-3,77	127,30	-50,52	257,30	78,06	144,50	-10,74	161,90		
Anis Imperial	24,80	127,52	10,90	-66,46	32,50	8,33	30,00	-21,05	38,00		
Cremas	10,40	48,57	7,00	-48,90	13,70	-4,86	14,40	32,11	10,90		
TOTALES	696,70	23,26	565,20	-26,96	773,90	26,14	613,50	6,49	576,10		

Fuente: Estados Financieros

Nota : Aquellas familias de licores que se venden en presentaciones de 365 , 250 ml., se convirtieron a unidades de 750 ml.

Cuadro No.4

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA UTILIDAD ACUMULADA POR UNIDAD, AL 30 DE JUNIO DEL 2001
DE ACUERDO A LA LÍNEA DE PRODUCTOS
DURANTE 1997-1998-1999-2000-2001
(EN MILES DE COLONES)**

DETALLE	2001		2000		1999		1998		1997		Variación Absoluta aporte CNP				Variación Absoluta Utilidad			
	Utilidad antes aporte CNP	Utilidad Neta (Pérdida)	Utilidad antes aporte CNP	Utilidad Neta (Pérdida)	Utilidad antes aporte CNP	Utilidad Neta (Pérdida)	Utilidad antes aporte CNP	Utilidad Neta (Pérdida)	Utilidad antes aporte CNP	Utilidad Neta (Pérdida)	2001-2000	2000-1999	1999-1998	1998-1997	2001-2000	2000-1999	1999-1998	1998-1997
Licores Corrientes	330,43	108,24	269,74	76,07	295,15	116,34	239,20	87,63	265,02	103,71	60,69	-25,41	55,95	-25,82	32,17	-40,27	28,71	11
Licores Finos	-50,42	-182,96	-55,71	-167,41	92,21	-51,42	34,24	-138,59	85,93	-63,51	-5,29	-36,50	57,97	-51,69	-15,55	-115,99	-87,17	11
Alcoholes	35,46	14,24	74,58	51,54	77,31	45,35	44,40	14,32	-5,38	-21,43	-39,12	-2,73	32,91	39,02	-37,30	6,19	31,03	11

Fuente: Estados Financieros

Nota :

La utilidad neta (pérdida) general promedio por unidad es:

1997	1998	1999	2000	2001
¢66,59	¢63,85	¢107,27	¢38,73	¢43,30



FABRICA NACIONAL DE LICORES

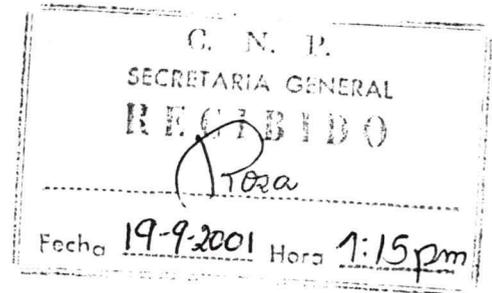
052

FUNDADA EN 1853
CENTRAL TELEFONICA 494-0100
FAX 494-2150 / 494-3652
APARTADO POSTAL 184-4100 GRECIA
ALAJUELA, COSTA RICA

Email: gerencia@fanal.co.cr

13 de setiembre del 2001
ADG No. 399-01-R

Señores
Miembros de Junta Directiva
Consejo Nacional de Producción



Estimados señores:

**Ref. Remisión del Plan Anual Operativo y
Proyecto de Presupuesto Período Enero-Diciembre 2002**

De conformidad con la reglamentación vigente, remitimos el Plan Anual Operativo y el Presupuesto de gastos por programas, correspondiente al Periodo Enero – Diciembre 2002.

Para la preparación del documento se tomaron en cuenta los lineamientos generales emitidos por la Autoridad Presupuestaria según Decreto Ejecutivo No.28639-H.

Ingresos:

La estimación de los ingresos se fundamentó en la proyección de ventas realizada por el Departamento de Mercadeo para el año 2002, la cual tomó como base, las ventas estimadas para el año 2001, ajustadas con datos reales a agosto de ese año, y estimación para el período restante o sea setiembre a diciembre.



FABRICA NACIONAL DE LICORES

FUNDADA EN 1853
CENTRAL TELEFONICA 494-0100
FAX 494-2150 / 494-3652
APARTADO POSTAL 184-4100 GRECIA
ALAJUELA, COSTA RICA

051

Email: gerencia@fanal.co.cr

Con base en ello, se propone para el año 2002, un incremento del 12 por ciento sobre el nivel de ventas que se estima alcanzar en el 2001, tanto para la línea de licores Cacique como para Licores Finos.

El total de ingresos corrientes estimados con base en lo anterior, alcanza la suma de ₡15.488 millones de los cuales la línea Cacique aporta un 77.6% equivalente a ₡ 12.012 millones. Le siguen en su orden, el rubro de Licores Finos y alcoholes con un 15.3 y un 7.1% respectivamente. Esta estructura se mantiene similar a la del periodo 2001.

El aporte al Consejo Nacional de la Producción, se estima en ₡2.354.1 millones, mostrando un aumento del 8.34 % respecto al presente año, en que se espera obtener la suma ₡2.172.9 millones.

Un 56.2 % de los ingresos equivalente a ₡8.704.7 millones, se aplican para el pago de los impuestos.

Egresos

Mediante Decreto N° 29511-H del 23 de mayo del 2001, se asignó un presupuesto de gastos para el año 2002 de ₡1.529.5 millones lo que significaría una reducción de ₡132.1 millones con respecto al presupuesto actual.

En razón de lo anterior, se precedió a calcular el incremento del 8% que se autorizó para el crecimiento de gastos del 2002, sobre el monto de los ₡1.665.5 millones que corresponde al presupuesto autorizado para el 2001. Adicionalmente se incorporaron los pagos del impuesto a Grecia, como una partida no sujeta al límite de gastos pues el monto por este concepto, debido al nuevo ajuste, subió de ₡5.5 millones a ₡54.0 millones. Se espera entonces, negociar en los primeros meses del año, un ajuste en el límite de gastos dentro de este esquema de presupuesto.



FABRICA NACIONAL DE LICORES

050

FUNDADA EN 1853
 CENTRAL TELEFONICA 494-0100
 FAX 494-2150 / 494-3652
 APARTADO POSTAL 184-4100 GRECIA
 ALAJUELA, COSTA RICA

Email: gerencia@fanal.co.cr

De esta forma, el presupuesto que se presenta, significa en términos absolutos, un presupuesto adicional de ¢132.8 millones sobre los ¢1.661.5 millones aprobados para el presente período. Ello sitúa el presupuesto de gastos de FANAL en ¢ 1.794.3 millones.

Se incluye además para el renglón de materias primas la suma de ¢1.737.2 millones, monto que crece en un 9.5% en relación con el presupuesto asignado para el 2001.

La estructura comparativa entre los periodos del 2001-2002 esta conformada de la siguiente forma:

Partidas	Presupuesto 2002	Presupuesto 2001	Diferencia	
	Millones ¢	Millones ¢	Monto ¢	%
Servicios Personales	701.5	606.9	94.6	15.6
Servicios No Personales	603.5	505.3	98.2	19.4
Servicio de la Deuda	60	47.9	12.1	25.3
Materiales y Suministros	289.2	259.7	29.5	11.4
Transferencias Corrientes	134.4	124.4	10.0	8.0
Maquinaria y Equipo	5.7	100.3	-94.6	-94.3
Const. Adiciones y Mejoras	0	17	-17	-100
TOTAL=>	1.794.3	1.661.50	132.8	8.0

Partida	Presupuesto 2002	Presupuesto 2001	Diferencia %
---------	------------------	------------------	--------------

Materias Primas	1.737.2	1.586.6	9.5
-----------------	---------	---------	-----



FABRICA NACIONAL DE LICORES

049

FUNDADA EN 1853
CENTRAL TELEFONICA 494-0100
FAX 494-2150 / 494-3652
APARTADO POSTAL 184-4100 GRECIA
ALAJUELA, COSTA RICA

Email: gerencia@fanal.co.cr

Servicios personales con un incremento del 15.6%, aumento que se debe básicamente a que por normativa vigente, se incluyó la partida de Compensación de Vacaciones en el rubro de Salarios.

Servicios no personales creció en un 19.4% debido principalmente a la mayor asignación de recursos a la partida de Desarrollo de Sistemas de Información.

Como se desprende de lo anterior, no fue posible disponer de recursos para el área de inversiones, pues de lo contrario, se afectaría la operación normal de la institución. Solamente se incluyó una partida mínima para adquirir equipo para continuar con el proceso de renovación del sistema informático.

Para el proceso de producción al no poder renovar maquinaria, se han reforzado las partidas de repuestos con el fin de mantener el equipo de producción en óptimas condiciones de funcionamiento.

Cordialmente,

Ing. José Joaquín Pacheco Camacho
ADMINISTRADOR GENERAL

spdq

FABRICA NACIONAL DE LICORES
ADMINISTRACION GENERAL
Grecia, Costa Rica



SECRETARIA GENERAL

JUNTA DIRECTIVA

SESION EXTRAORDINARIA No. 2309

VIERNES 21 DE SETIEMBRE DEL 2001

9:00 HORAS

FANAL - GRECIA

ORDEN DEL DIA:

1. Revisión y aprobación del Orden del Día.
2. Exposición de Director General sobre Estrategia para el Desarrollo Integral de FANAL (fortalezas, debilidades y problemas en: producción, comercialización, transporte, promoción, finanzas, personal). Propuesta de acuerdos necesarios para su solución.

3- PAO
 4- Presupuesto.

rdr.-

CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION
 DIRECCION ASUNTOS JURIDICOS

Fecha de recibo 20 SEP 2000 Hora 8 am

Recibido [Signature]

TRASLADADO A:

<input type="checkbox"/> Director	<input type="checkbox"/> Encargarse
<input type="checkbox"/> Asistente	<input checked="" type="checkbox"/> Su info. y archivo
<input type="checkbox"/> Administrativa	<input checked="" type="checkbox"/> Archivo
<input type="checkbox"/> Reconversión	<input type="checkbox"/> Hablar con Director
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> Comentario
<input type="checkbox"/> _____	<input type="checkbox"/> _____

Atendido _____ Fecha _____



ALAJUELA, COSTA RICA
Sacar 13 copias
J.D. p' entrega
Idoy. 2047

17 de Septiembre de 2001
AIE/288-01

Ingeniero
José Joaquín Pacheco Camacho
Administrador General

Estimado señor:

Asunto: Análisis de las ventas al 30 de junio del 2001 y comparativo a la misma fecha por los períodos 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001.

Con el propósito de dar fiel cumplimiento a lo que establece el artículo 11 del Reglamento de Organización y Funciones de la Auditoría Interna del Consejo Nacional de Producción; y por considerarlo oportuno en las circunstancias, nos permitimos presentar un análisis sobre el comportamiento en las ventas de los productos elaborados por esta Fábrica durante los períodos citados en el asunto.

En los cuadros adjuntos a este memorándum, se muestran las unidades vendidas y la utilidad acumulada durante los períodos de 1997 al 2001. Esto presentado por línea de producto y de manera particular, con la finalidad de evidenciar los aumentos o disminuciones que se han originado en esos períodos.

OBSERVACIONES

1. Ventas Globales

Según se aprecia en el cuadro # 1, en los períodos objeto de este análisis, observamos como las ventas en unidades, presentaron en primera instancia crecimiento al compararlas con el año anterior, obteniéndose los siguientes resultados: 1998, 7.34%; 1999, 1.91%; sin

507



embargo, a partir de la aprobación de la Ley 7972 y su entrada en vigencia en el mes de febrero del 2000, las ventas al 30 de junio del 2000, cayeron estrepitosamente en un 31.51% con relación a 1999; manteniéndose casi iguales al 30 de junio de este año (2001) en razón de que presentó solo un leve repunte de 1.54%, al compararlas con las del año pasado.

Seguidamente se analizará cada producto por separado, de la siguiente manera:

2. Ventas de Licores Corrientes Cacique

2.1 *Las ventas de Licores Corrientes CACIQUE en unidades de litro, como se puede observar en el cuadro No. 2, durante los periodos analizados, se comportó, de la siguiente forma; al 30 de junio de 1998 crecieron un 6.08% respecto a esa misma fecha de 1997; sin embargo, en 1999 disminuyeron levemente con relación a 1998 en un 1.21%; cayendo abruptamente en el 2000, probablemente a consecuencia de la entrada en vigencia de la Ley 7972, en un 46.48% al compararlas con 1999, (en ese año se dejó de vender 2.276.7 miles de unidades de litro), no obstante, al 30 de junio del año en curso, al comparar las ventas realizadas con las del año anterior, han repuntado levemente en un 8.15%.*

2.2 GUARO CACIQUE

Las ventas en unidades convertidas a litros, durante los periodos objeto de análisis, han mostrado los siguientes resultados: en 1998 con relación a 1997 crecieron en un 7.04%; en 1999 disminuyeron con respecto a 1998 en el orden de 1.07%, decrecimiento que se presentó nuevamente en el 2000 en forma alarmante, y coincide con la entrada en vigencia de la Ley 7972, cayendo las ventas en un 46.72% al ser comparadas con las de 1999; la disminución en las ventas fue por el orden de 2.204.3 miles unidades de litro; sin



embargo, al 30 de junio del año en curso, las ventas de dicho licor subieron en un 8.27% respecto a las del año 2000.

El GUARO CACIQUE, en los últimos años, se ha lanzado al mercado en varios volúmenes, a saber: 1780, 1000, 750, 500, 365 y 250 mililitros; sin embargo, las ventas importantes son en las presentaciones de 1000 ml. y 365ml., al parecer por estar ya aceptadas por el consumidor; el comportamiento en las ventas en dichas presentaciones en los períodos objeto de análisis ha sido el siguiente:

2.2.1 GUARO CACIQUE 1000 ml.

Es nuestro producto líder en el mercado y por ende el principal sostén financiero de la Institución, reflejando al 30 de junio del 2001 y en los períodos objeto de estudio, los siguientes resultados, al comparar las ventas con el año anterior.

En el año 1998 con relación a 1997, las ventas crecieron en un 2.36%; pero en 1999 disminuyeron levemente en un 1.01% con respecto a 1998; cayendo gravemente en un 44.70% en el 2000 al compararlas con 1999, dejándose de colocar en el mercado 1.474.0 miles de litros; coincidiendo dicha disminución con la entrada en vigencia de la Ley 7972; sin embargo, al 30 de junio del 2001 al confrontar las ventas con las del año anterior, evidencian un pequeño repunte del 3.03%.

2.2.2 GUARO CACIQUE 365 ml.

Después del Guaro Cacique envasado en litro, dicha presentación (365ml.) ocupa el segundo lugar en ventas del citado producto, evidenciando un crecimiento importante hasta 1998, año en el que creció un 22.26%, con relación a 1997; en 1999 las ventas cayeron en forma leve, en un 0.51% con respecto a 1998; disminuyeron estrepitosamente en el 2000 en



un 51.49%, dejándose de vender 1.976.1 miles de unidades de 365ml., al pasar de 3.837.8 miles de unidades en 1999 a 1.861.6 miles de 365ml. en el 2000. Al 30 de junio del 2001 las ventas en este volumen al convertirlas a litro, aumentaron en un 18.69%.

2.3 GINEBRA CACIQUE

Este licor desde hace varios años, según se aprecia en el cuadro No. 2 de ventas de licores corrientes, ha venido disminuyendo la cantidad de unidades vendidas (litros), siendo su caída más significativa, la que se evidencia al 30 de junio del 2000, y que fue del orden del 34.61% al comparar sus ventas con las de 1999; sin embargo, al 30 de junio del presente año repuntaron sus ventas en un 6.20%, con relación al 2000.

2.4 RON COLORADO CACIQUE

Igual que la Ginebra, el Ron Colorado ha mostrado desde hace algún tiempo una tendencia a disminuir, así se aprecia en el cuadro No. 2 donde se muestran sus ventas en los períodos objeto de análisis; al 30 de junio del 2000, nuevamente las ventas descienden, pero esta vez en un alto porcentaje 41.94% con relación a 1999; no obstante, al 30 de junio del 2001 sus ventas con respecto al 2000, repuntaron levemente en un 5.01%.

3. Ventas de Licores Finos

Las ventas de licores finos, tal como se observa en el cuadro No. 3, en los primeros años de los períodos objeto de estudio, presentaron incrementos porcentuales importantes al comparar las ventas convertidas en unidades de 750 ml. con las del año anterior. En 1998 creció en un 6.49% con relación a 1997 y en 1999, aumentó notoriamente con respecto a 1998 en un 26.14%;



sin embargo, al entrar en vigencia la Ley 7972, el resultado obtenido en las ventas al 30 de junio del 2000, fue considerable, puesto que las ventas descendieron con relación al 30 de junio de 1999, en un 26.96%, pasando de 773.9 miles de unidades de 750 ml. en 1999 a 565.2 miles en el 2000; o sea, las ventas disminuyeron en 208.7 miles de unidades de 750 ml. de los diferentes licores finos que produce la FANAL.

3.1 Los resultados porcentuales obtenidos al 30 de junio del 2000 al relacionar sus ventas con las de 1999, son los siguientes:

LICOR	PORCENTAJE
Ron Magallanes	(37.31)
Ron Marqués de Talamanca	(49.23)
Ron Viejo Especial	(48.91)
Vodka ZAR	95.98
Cañita Ron	(64.67)
Guaro Cacique Superior	(50.52)
Anís Imperial	(66.46)
Creimas	(48.90)

Como se puede observar, con excepción del Vodka Zar, que presentó un crecimiento atípico dadas las circunstancias (entrada en vigencia de Ley 7972), los demás licores finos cayeron en porcentajes importantes.

3.2 Sin embargo, al relacionar las ventas de los licores finos obtenidas al 30 de junio del 2001, con las ventas a la misma fecha pero del año pasado, vemos como tienden a mejorar, el resultado es el siguiente:



LICOR	PORCENTAJE
Ron Magallanes	40.47
Ron Marqués de Talamanca	35.63
Ron Viejo Especial	39.89
Vodka ZAR	17.33
Cañita Ron	98.50
Guaro Cacique Superior	(3.77)
Anís Imperial	127.52
Crema	48.57

4. ALCOHOLES

El comportamiento en las ventas de alcoholes como se aprecia en el cuadro No.1, durante el periodo analizado, es el siguiente; el aumento en las ventas al 30 de junio de 1998 al relacionarlas con las de la misma fecha de 1997, fue del 13.09%; sin embargo, las obtenidas en 1999 con respecto de 1998, su crecimiento fue menor, resultando un 2.42%; nuevamente en el 2000, al comparar las ventas con las de 1999, se reflejó un aumento en los litros de alcoholes vendidos, de un 22.84%; pero, extrañamente al 30 de junio del 2001, se observa una disminución importante del 17.23%; resultado que llama la atención, por cuanto al mercado salieron nuevos licores, como son el Vodka Campesino y el Vodka Vikingo; y en vez de aumentar las ventas de alcohol por la fabricación de esos licores, este disminuyó; pasando de 1.577.3 miles de litros de alcohol vendidos en el 2000, a 1.305.5 miles de litros en el 2001; o sea; no se vendieron 271.8 miles de litros de alcohol.



041

5. ANÁLISIS DE LA UTILIDAD ACUMULADA POR UNIDAD DE ACUERDO A LA LÍNEA DE PRODUCTO, AL 30 DE JUNIO DE LOS AÑOS: 1997-1998-1999-2000 Y 2001.

De conformidad con lo expuesto con el cuadro No. 4, se puede apreciar lo siguiente:

5.1 En Licores Corrientes, la utilidad neta por unidad al 30 de junio de 1997 fue de ₡103.71, disminuyendo en 1998 en un 15.50% respecto a 1997, ubicándose dicha utilidad en ₡87.63 por unidad; en 1999 aumentó en un 32.76%, dando una utilidad unitaria de ₡116.34; en el 2000 se reduce en un 34.61%, al pasar de ₡116.34 en 1999 a ₡76.07 en ese año; creciendo nuevamente al 30 de junio del 2001 al relacionarla con el resultado al 30 de junio del 2000, por cuanto la utilidad unitaria aumentó en ₡32.17 lo que equivale a un 42.28%; a esta fecha (30 de junio del 2001), la utilidad unitaria se estableció en ₡108.24.

En resumen, del 30 de junio de 1997 al 30 de junio del 2001 la utilidad se incrementó en un 4%, al pasar de ₡103.71 a ₡108.24.

5.2 Los Licores Finos como en años anteriores, su situación continúa siendo preocupante, puesto que al 30 de junio de los años: 1997, 1998, 1999, 2000 y 2001, presentan una pérdida neta por unidad de ₡63.51, ₡138.59, ₡51.42, ₡167.41 y ₡182.96 respectivamente.

Por lo que del 30 de junio de 1997 al 30 de junio del 2001, la pérdida neta unitaria se incrementó en un 188.08%; al pasar de ₡63.51 a ₡182.96.

5.3 Los Alcoholes mostraron al 30 de junio de 1997 una pérdida neta por litro de ₡21.43; sin embargo, a partir de 1998 repuntaron de forma importante, en razón de que muestran



040

una utilidad neta de: ₡14.32 en 1998, ₡45.35 en 1999, ₡51.54 en el 2000 y ₡14.24 al 30 de junio del 2001.

5.4 En síntesis, la utilidad o pérdida promedio por unidad una vez cubierto el aporte al CNP, se ha dado en los periodos objeto de análisis, de la siguiente manera:

1997	₡ 66.59
1998	63.85
1999	107.27
2000	38.73
2001	43.30

Esto nos indica que, una vez cubierto el aporte al Consejo Nacional de Producción, prácticamente los Licores Corrientes CACIQUE, han venido durante largo tiempo, absorbiendo las pérdidas de los licores finos y en menor proporción la que presentaron los alcoholes en su oportunidad.

CONCLUSIÓN

De conformidad a lo citado en las observaciones anteriores y la información de los cuadros adjuntos, la situación de los Licores Corrientes en el mercado al 30 de junio del 2001, aún con el leve repunte del 8.15%, se puede considerar de preocupante, principalmente el Guaro CACIQUE que es nuestro producto líder y sostén financiero de la Institución. En la reducción de las ventas de los productos elaborados por FANAL, consideramos que existen varios factores que han incidido, como por ejemplo, vigencia de la Ley 7972 que entró a regir a partir del 01 de febrero, 2000; y la aparición en el mercado de los licores Vodka Campesino y el Vodka Vikingo, productos que al parecer, están siendo impulsados y distribuidos, por los dos principales distribuidores de nuestros productos en el nivel nacional, y como tercer factor, podemos citar la débil fuerza de ventas y de distribución de productos con la que actualmente cuenta la Fábrica Nacional de Licores.



039

Por otra parte y en relación con los Licores Finos, a pesar de que al 30 de junio del 2001, presentan respecto a la misma fecha, pero del año 2000, un repunte importante del 23.26%, a excepción del Vodka ZAR, los niveles de ventas del resto de productos se encuentran muy por debajo de las ventas logradas en 1999, lo que amerita la atención decidida del Departamento de Mercadeo y Administración General.

En cuanto a los Alcoholes, conviene ponerle especial atención a la disminución en las ventas, principalmente porque en teoría, debería estarse vendiendo más, por la incursión en el mercado de otros licores producidos por empresas a las que la Fábrica les da la concesión respectiva y esa materia prima deber ser adquirida en FANAL.

RECOMENDACION

A la Administración General

1. Debe esa Administración General, conjuntamente con los Departamentos de Mercadeo y Financiero, analizar exhaustivamente lo que citamos en este memorándum, y tomar las medidas y estrategias de mercadeo que el caso amerita, con la finalidad de incrementar los niveles de ventas de todos nuestros productos. Además, deben revisar lo referente a la pérdida neta por unidad que dejan los licores finos y tomar las medidas necesarias en las circunstancias para revertir esa situación.

Atentamente,

ORIGINAL FIRMADO

Miguel A. Zúñiga Chávez

Miguel Ángel Zúñiga Chávez
Auditor Asistente

ORIGINAL FIRMADO

Lic. Rafael Sandí Fonseca

Lic. Rafael Sandí Fonseca
Auditor Interno



C: Presidencia Ejecutiva
Área de Mercadeo
Área Financiera
Auditoría General CNP

Cuadro No.1

**VENTAS EN MILES DE UNIDADES
POR LOS PERIODOS 1997-1998-1999-2000-2001 COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DEL 2001**

Producto	2001		2000		1999		1998		1997		PORCENTAJE DE VARIACION			
	Unidades	%	2000-2001	1999-2000	1998-1999	1997-1998								
Lic. Corrientes	2,835,1	58,61	2,621,4	55,03	4,898,10	70,42	4,958,1	72,64	4,673,5	73,51	8,15	-46,48	-1,21	6,08
Licores Finos	896,7	14,4	565,2	11,86	773,90	11,12	613,5	8,99	576,1	9,06	23,26	-26,96	26,14	6,49
Alcoholes	1,305,5	26,99	1,577,3	33,11	1,284,00	18,46	1,253,6	18,37	1,108,4	17,43	-17,23	22,84	2,42	13,09
TOTALES	4,837,3	100,0	4,763,9	100,0	6,956,0	100,0	6,825,2	100,0	6,358,0	100,0	1,54	-31,51	1,91	7,34

Fuente: Estados Financieros

Cuadro No.2

**CUADRO COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DEL 2001 VENTA LICORES CACIQUE POR LOS PERIODOS 1997-1998
1999, 2000 Y 2001, EN MILES Y UNIDADES DE LITRO**

LICOR	Unidades 2001	Diferencia % 01-00	Unidades 2000	Diferencia % 00-99	Unidades 1999	Diferencia % 99-98	Unidades 1998	Diferencia % 98-97	Unidades 1997
TOTAL Guaro Cacique (1)	2.720,90	8,27	2.513,00	-46,72	4.717,30	-1,07	4.768,6	7,04	4.454,90
Guaro Cacique 1780 ml.		-100,00	1,70	100,00	3.297,10	-100,00	12,3	100,00	3.254,00
Guaro Cacique 1000 ml.	1.878,30	3,03	1.823,00	-44,70		-1,01	3.331,0	2,36	
Guaro Cacique 750 ml.	22,40	100,00					17,3	-64,90	49,30
Guaro Cacique 500 ml.	11,00	129,16	4,80	-75,25	19,40	12,13	1408	22,26	1.151,60
Guaro Cacique 365 ml.	806,50	18,69	679,50	-51,49	1.400,80	-0,51			
Guaro Cacique 250 ml.	2,70	-32,50	4,00	100,00					
TOTAL Ginebra Cacique (2)	32,50	6,20	30,60	-34,61	46,80	-9,47	51,7	-11,92	58,70
Ginebra Cacique 1000 ml.	31,70	3,93	30,50	-34,82	46,80	-9,47	51,7	-11,92	58,70
Ginebra Cacique 365 ml.	0,80	700,00	0,10	100,00					
TOTAL Roncolorado Cacique (2)	81,70	5,01	77,80	-41,94	134,00	-2,75	137,8	-13,82	159,90
Roncolorado Cacique 1000 ml.	78,00	0,64	77,50	-42,16	134,00	-2,75	137,8	-13,82	159,90
Roncolorado Cacique 365 ml.	3,70	1133,33	0,30	100,00					
TOTAL GENERAL	2.835,10	8,15	2.621,40	-46,48	4.898,10	-1,21	4.958,1	6,08	4.673,50

Fuente: Estados Financieros

Notas:

Las cifras mostradas en miles de unidades, corresponden a los diferentes volúmenes envasados, convertidos a litros.

(1) El Guaro Cacique incluye las ventas en unidades de: 250 ml, 365 ml, 500 ml, 750 ml, 1000 ml y 1780 ml.

(2) La Ginebra y el Roncolorado Cacique incluye las ventas de unidades envasadas en 365 ml.

Cuadro No.3

CUADRO COMPARATIVO AL 30 DE JUNIO DEL 2004 VENTAS LICORES FINOS POR LOS PERIODOS 1997-1998, 1999-2000 Y 2001 EN MILES Y UNIDADES DE 750ML.

LICOR	Unidades	Diferencia %	Unidades	Diferencia %	Unidades	Diferencia %	Unidades	Diferencia %	Unidades	Diferencia %	Unidades
	2001	01-00	2000	00-99	1999	99-98	1998	98-97	1997		
Ron Magallanes	41,30	40,47	29,40	-37,31	46,90	16,37	40,30	5,49	38,20		
Ron Marqués de Talamanca	139,70	35,63	103,00	-49,23	202,90	28,58	157,80	10,04	143,40		
Ron Viejo Especial	26,30	39,89	18,80	-48,91	36,80	19,86	30,70	-20,67	38,70		
Vodka Zar	291,80	17,33	248,70	95,98	126,90	-16,01	151,10	99,07	75,90		
Cañita Ron	39,90	98,50	20,10	-64,67	56,90	27,29	44,70	-35,31	69,10		
Guaro Cacique Superior	122,50	-3,77	127,30	-50,52	257,30	78,06	144,50	-10,74	161,90		
Anis Imperial	24,80	127,52	10,90	-66,46	32,50	8,33	30,00	-21,05	36,00		
Creemas	10,40	48,57	7,00	-48,90	13,70	-4,86	14,40	32,11	10,90		
TOTALES	696,70	23,26	565,20	-26,96	773,90	26,14	613,50	6,49	676,10		

Fuente: Estados Financieros

Nota : Aquellas familias de licores que se venden en presentaciones de 365 , 250 ml., se convirtieron a unidades de 750 ml.

**ANÁLISIS COMPARATIVO DE LA UTILIDAD ACUMULADA POR UNIDAD, AL 30 DE JUNIO DEL 2001
DE ACUERDO A LA LÍNEA DE PRODUCTOS
DURANTE 1997-1998-1999-2000-2001
(EN MILES DE COLONES)**

Cuadro No.4

DETALLE	2001		2000		1999		1998		1997		Variación Absoluta aporte CNP				Variación Absoluta Utilidad Neta			
	Utilidad antes aporte CNP	Utilidad Neta (Pérdida)	Utilidad antes aporte CNP	Utilidad Neta (Pérdida)	Utilidad antes aporte CNP	Utilidad Neta (Pérdida)	Utilidad antes aporte CNP	Utilidad Neta (Pérdida)	Utilidad antes aporte CNP	Utilidad Neta (Pérdida)	2001-2000	2000-1999	1999-1998	1998-1997	2001-2000	2000-1999	1999-1998	1998-1997
Licores Corrientes	330,43	109,24	269,74	76,07	295,15	116,34	239,20	87,63	265,02	103,71	60,69	-25,41	55,95	-25,82	32,17	-40,27	28,71	-16,08
Licores Fijos	-50,42	-182,96	-55,71	-167,41	92,21	-51,42	34,24	-138,59	85,93	-63,51	-5,29	-36,50	57,97	-51,69	-15,55	-115,99	-87,17	-75,08
Alcoholes	35,46	14,24	74,56	51,54	77,31	45,35	44,40	14,32	-5,38	-21,43	-39,12	-2,73	32,91	39,02	-37,30	6,19	31,03	7,11

Fuente: Estados Financieros

Nota :

La utilidad neta (pérdida) general promedio por unidad es:

1997	1998	1999	2000	2001
¢66,59	¢63,85	¢107,27	¢38,73	¢43,30



FABRICA NACIONAL DE LICORES

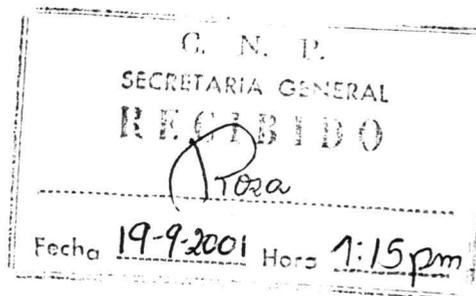
034

FUNDADA EN 1853
CENTRAL TELEFONICA 494-0100
FAX 494-2150 / 494-3652
APARTADO POSTAL 184-4100 GRECIA
ALAJUELA, COSTA RICA

Email: gerencia@fanal.co.cr

13 de setiembre del 2001
ADG No. 399-01-R

Señores
Miembros de Junta Directiva
Consejo Nacional de Producción



Estimados señores:

Ref. Remisión del Plan Anual Operativo y
Proyecto de Presupuesto Período Enero-Diciembre 2002

De conformidad con la reglamentación vigente, remitimos el Plan Anual Operativo y el Presupuesto de gastos por programas, correspondiente al Periodo Enero – Diciembre 2002.

Para la preparación del documento se tomaron en cuenta los lineamientos generales emitidos por la Autoridad Presupuestaria según Decreto Ejecutivo No.28639-H.

Ingresos:

La estimación de los ingresos se fundamentó en la proyección de ventas realizada por el Departamento de Mercadeo para el año 2002, la cual tomó como base, las ventas estimadas para el año 2001, ajustadas con datos reales a agosto de ese año, y estimación para el período restante o sea setiembre a diciembre.



FABRICA NACIONAL DE LICORES

FUNDADA EN 1853
 CENTRAL TELEFONICA 494-0100
 FAX 494-2150 / 494-3652
 APARTADO POSTAL 184-4100 GRECIA
 ALAJUELA, COSTA RICA

Email: gerencia@fanal.co.cr

Con base en ello, se propone para el año 2002, un incremento del 12 por ciento sobre el nivel de ventas que se estima alcanzar en el 2001, tanto para la línea de licores Cacique como para Licores Finos.

El total de ingresos corrientes estimados con base en lo anterior, alcanza la suma de ₡15.488 millones de los cuales la línea Cacique aporta un 77.6% equivalente a ₡ 12.012 millones. Le siguen en su orden, el rubro de Licores Finos y alcoholes con un 15.3 y un 7.1% respectivamente. Esta estructura se mantiene similar a la del periodo 2001.

El aporte al Consejo Nacional de la Producción, se estima en ₡2.354.1 millones, mostrando un aumento del 8.34 % respecto al presente año, en que se espera obtener la suma ₡2.172.9 millones.

Un 56.2 % de los ingresos equivalente a ₡8.704.7 millones, se aplican para el pago de los impuestos.

Egresos

Mediante Decreto N° 29511-H del 23 de mayo del 2001, se asignó un presupuesto de gastos para el año 2002 de ₡1.529.5 millones lo que significaría una reducción de ₡132.1 millones con respecto al presupuesto actual.

En razón de lo anterior, se precedió a calcular el incremento del 8% que se autorizó para el crecimiento de gastos del 2002, sobre el monto de los ₡1.665.5 millones que corresponde al presupuesto autorizado para el 2001. Adicionalmente se incorporaron los pagos del impuesto a Grecia, como una partida no sujeta al límite de gastos pues el monto por este concepto, debido al nuevo ajuste, subió de ₡5.5 millones a ₡54.0 millones. Se espera entonces, negociar en los primeros meses del año, un ajuste en el límite de gastos dentro de este esquema de presupuesto.



FABRICA NACIONAL DE LICORES

032

FUNDADA EN 1853
 CENTRAL TELEFONICA 494-0100
 FAX 494-2150 / 494-3652
 APARTADO POSTAL 184-4100 GRECIA
 ALAJUELA, COSTA RICA

Email: gerencia@fanal.co.cr

De esta forma, el presupuesto que se presenta, significa en términos absolutos, un presupuesto adicional de $\text{¢}132.8$ millones sobre los $\text{¢}1.661.5$ millones aprobados para el presente período. Ello sitúa el presupuesto de gastos de FANAL en $\text{¢} 1.794.3$ millones.

Se incluye además para el renglón de materias primas la suma de $\text{¢}1.737.2$ millones, monto que crece en un 9.5% en relación con el presupuesto asignado para el 2001.

La estructura comparativa entre los periodos del 2001-2002 esta conformada de la siguiente forma:

Partidas	Presupuesto 2002	Presupuesto 2001	Diferencia	
	Millones ¢	Millones ¢	Monto ¢	%
Servicios Personales	701.5	606.9	94.6	15.6
Servicios No Personales	603.5	505.3	98.2	19.4
Servicio de la Deuda	60	47.9	12.1	25.3
Materiales y Suministros	289.2	259.7	29.5	11.4
Transferencias Corrientes	134.4	124.4	10.0	8.0
Maquinaria y Equipo	5.7	100.3	-94.6	-94.3
Const. Adiciones y Mejoras	0	17	-17	-100
TOTAL=>	1.794.3	1.661.50	132.8	8.0

Partida	Presupuesto 2002	Presupuesto 2001	Diferencia %
Materias Primas	1.737.2	1.586.6	9.5



FABRICA NACIONAL DE LICORES

031

FUNDADA EN 1853
CENTRAL TELEFONICA 494-0100
FAX 494-2150 / 494-3652
APARTADO POSTAL 184-4100 GRECIA
ALAJUELA, COSTA RICA

Email: gerencia@fanal.co.cr

Servicios personales con un incremento del 15.6%, aumento que se debe básicamente a que por normativa vigente, se incluyó la partida de Compensación de Vacaciones en el rubro de Salarios.

Servicios no personales creció en un 19.4% debido principalmente a la mayor asignación de recursos a la partida de Desarrollo de Sistemas de Información.

Como se desprende de lo anterior, no fue posible disponer de recursos para el área de inversiones, pues de lo contrario, se afectaría la operación normal de la institución. Solamente se incluyó una partida mínima para adquirir equipo para continuar con el proceso de renovación del sistema informático.

Para el proceso de producción al no poder renovar maquinaria, se han reforzado las partidas de repuestos con el fin de mantener el equipo de producción en óptimas condiciones de funcionamiento.

Cordialmente,

Ing. José Joaquín Pacheco Camacho
ADMINISTRADOR GENERAL

spdq

FABRICA NACIONAL DE LICORES
ADMINISTRACION GENERAL
Grecia, Costa Rica

FANAL 1850-1900-2000

Antecedentes

- Fundada en 1850, inicia operaciones en 1853
- Monopolio de fabricación de alcohol y de licores.
- Precios muy bajos del guaro en relación con otros licores nacionales e importados
- Escasos productos sustitutos

Años 1999..........2000

Impacto de la Ley 7972

- Entra a regir en febrero 2000
- Tasa con un nuevo impuesto las unidades de consumo que en el caso de un litro de Guaro es de 32 uc, en su inicio este fue de ¢16.00 por unidad de consumo lo que representó un incremento de ¢512.00 por litro
- En la actualidad el litro tiene un precio de venta de ¢1.425.00 para mayorista y antes de la ley costaba ¢780.0

**Impacto sobre las ventas
Cacique**

- Ventas en el año 1998: 878.749 cajas
- Ventas en el año 1999: 906.564 cajas
+3.16%
- Ventas en el año 2000: 533.384 cajas
-41.16%

**Impacto sobre las ventas
Licores Finos**

- Ventas en el año 1998: 167.681 cajas
- Ventas en el año 1999: 170.411 cajas
+1.6%
- Ventas en el año 2000: 131.321 cajas
-22.9%

**DIAGNÓSTICO
INSTITUCIONAL**

FORTALEZAS

- Liderazgo de la marca Cacique en el mercado de bebidas alcohólicas
- Estructura de precios capaz de soportar la actividad productiva de la empresa, aún sufriendo el incremento de precios y la disminución de las ventas.
- Capacidad instalada para soportar aumento tanto en licores como en alcoholes.

FORTALEZAS

Empresa fuerte y consolidada en el mercado nacional.

OPORTUNIDADES

- Posibilidades de exportación del producto líder
- Establecer alianzas estratégicas con otras compañías fuertes del país
- Crear otros centros de operación y distribución a nivel nacional
- Posicionamiento de las otras líneas de productos en el mercado nacional

AMENAZAS

- Entrada masiva de licores de otros países
- Aumento en la fabricación de licor clandestino
- No ser competentes en un mercado globalizado y/o de libres tratados de comercio debido a poca agilidad en los mecanismos de negociación.

Características del mercado costarricense actual de licores

- Saturación de los productos sustitutos
- Proliferación de licores clandestinos
- Apertura comercial
- Competencia fuerte y bulliciosa
- Publicidad agresiva de la competencia
- Planes promocionales directos de la competencia al distribuidor y consumidor final

ASPECTOS INTERNOS DÉBILES DE FANAL

**ADMINISTRACIÓN Y
APOYO LOGÍSTICO**

**RECURSOS LIMITADOS ANTE
NECESIDADES ILIMITADAS, UN
PROBLEMA ECONÓMICO QUE
AFECTA A ESTA Y A TODAS LAS
EMPRESAS.**

**ADMINISTRACIÓN Y
APOYO LOGÍSTICO**

**LEYES QUE AFECTAN LA GESTIÓN
ADMINISTRATIVA
PRINCIPALMENTE EN EL ÁREA DE
CONTRATACIONES**

**ADMINISTRACIÓN Y
APOYO LOGÍSTICO**

**ESTRUCTURA OPERATIVA POCO
FLEXIBLE**

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Maquinaria de producción de licores no es versátil, para adaptarse a nuevas exigencias de los clientes y del mercado, en cuanto a presentación, tapado, etc.
- Limitada capacidad para el almacenamiento de alcoholes

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Horarios de las áreas productivas invariables para los empleados, dada una serie de derechos adquiridos y que al mismo tiempo los roles de entrada y salida son totalmente inadecuados con las necesidades actuales.

*Negociar con el
Sindicato para
cambiar horarios
y condiciones de
los trabajadores.*

ÁREA DE MERCADEO

- LENTA RECUPERACIÓN DE MERCADO, EN COMPARACIÓN CON AÑOS ANTERIORES AL 1999, INCLUSIVE.
- CONCENTRACIÓN EXTREMA DE LAS VENTAS EN PODER DE LOS MAYORISTAS DISTRIBUIDORES

ÁREA DE MERCADEO

FALTA DE ESTUDIOS TÉCNICOS DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.

FALTA DE ACCIONES PUBLICITARIAS Y PROMOCIONALES AGRESIVAS

FALTA DE SEGUIMIENTO AL ACTUAR DE LOS DISTRIBUIDORES

ÁREA DE MERCADEO

PROBLEMAS DE ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO

CARENCIA DE REGLAMENTOS ESPECÍFICOS PARA LABORES DE VENTAS COMO REGLAMENTO DE VENTA DE CACIQUE, REGLAMENTO DE EXPORTACIÓN

ÁREA DE MERCADEO

MARCO LEGAL NO CLARO PARA POSIBILITAR PROYECTOS NUEVOS DE VENTAS, EN ESPECIAL EN MATERIA DE EXPORTACIÓN.

ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN

PROBLEMA DE RECURSOS:

- ☐ Priorizar las necesidades en todos los programas.
- ☐ Negociación límites de gasto

PROBLEMAS DE LAS LEYES Y NEGOCIACIONES CON LA CONTRALORÍA

- ☐ Definición de los alcances legales de la actividad ordinaria de la FANAL.

Priorizar inversiones

Hablar con el Controlador, eliminar venta de servicio. Pagar emblema, pegar etiqueta. Super tarifa.

ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN

PROBLEMA DE FLEXIBILIDAD OPERATIVA:

- ☐ Negociar con el sindicato y otros grupos institucionales
- ☐ Negociar con entes de decisión política

ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN

PROBLEMA DE VERSATILIDAD DE MAQUINARIA

- ☐ Compra de equipo básico para etiquetar: en proceso de adjudicación.
- ☐ Compra de equipo básico para tapado: en proceso de adjudicación.

ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN

PROBLEMA DE HORARIOS EN EL ÁREA PRODUCTIVA

Hacer una propuesta de modificación y negociar los cambios con los trabajadores y el sindicato.

ESTRATEGIAS DE CORRECCION LINEA CACIQUE

PROBLEMA DE LENTA RECUPERACIÓN DE MERCADO

- Puesta en marcha del plan promocional CACIQUE.
- Establecer sistema de supervisión
- Distribución propia
- Alternativas de pago

Estado Plan Promocional CACIQUE

Ventas promedio de enero a mayo 39220 cajas
 Se inicio en el mes de junio :
 Ventas en junio: 40.168 cajas
 Ventas en julio: 40.587 cajas
 Durante estos meses no se aplicó el descuento del 2%, lo que significó utilidades adicionales por 34.4 millones.
 Se incorporaron tres nuevos clientes con escalas de 1500 cajas.

Estado Plan Promocional CACIQUE

Mes de agosto.

Se ofreció el descuento del 2 por ciento sujeto al crecimiento en las compras del 15 por ciento respecto al mes anterior.

La meta global para el mes se fijó en 46.300 cajas.

Las ventas alcanzaron las 48.225 cajas

Supervisión

Nombramiento de un funcionario específico para atender línea CACIQUE

Monitoreo diario con reportes semanales sobre ventas.

Distribución propia

Estado de ejecución

Negociación con patentados de la zona. Se prepara una propuesta por parte de patentados interesados.

Sistemas de pago: Se estudia propuesta para crear mecanismos de cancelación mediante tarjeta

ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN LICORES FINOS	
☐	Contratación de los Agentes.
☐	Nombramiento de Supervisor de Ventas.
☐	Mejora en el sistema de Cuentas por Cobrar.
☐	Disminución de escalas.
☐	Cuentas claves atendidas por la jefatura.
☐	Establecimiento de ofertas mensuales de promoción acordes con a la realidad de mercado.

Se requiere proument ⁰²⁰
 de mercado
 completa.
 Qualificar reestructuras
 Ppto. Mercado.
 Propuesta de mercado
 Accer propuesta de
 venta a credito de
 cacique a Supermer
 code.

ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN LICORES FINOS	
☐ COMPORTAMIENTO DE VENTAS	
☐	Enero / agosto, 2000: 70.558 cajas
☐	Enero / agosto, 2001: 84.721 cajas +20%
☐	Real año 2000: 131.321 cajas
☐	Estimado 2001: 137.871 cajas +4.9%

EFECTOS SOBRE CONTRIBUCION	
• DETALLE DE APORTES CNP en millones de colones	
•	Real Enero / Agosto, 1999: 1.364.6
•	Real Enero / Agosto, 2000: 873.5
•	Real Enero / Agosto, 2001: 1.029.7

EFFECTOS SOBRE CONTRIBUCION

DETALLE DE UTILIDADES

en millones de colones

- Real Enero / Agosto, 1999: 777.8
- Real Enero / Agosto, 2000: 301.7
- Real Enero / Agosto, 2001: 318.8

ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN

PROBLEMA DE ACCIONES PUBLICITARIAS

- Contratación de la agencia publicitaria y la puesta en marcha del plan de desarrollo publicitario a partir del 1 de noviembre 2001.

ESTRATEGIAS DE CORRECCIÓN

PROBLEMA DE FALTA DE SEGUIMIENTO A LOS DISTRIBUIDORES

PROBLEMA DE FALTA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Crear un sistema de información permanente que analice comportamiento de la competencia, y supervisión sobre los distribuidores en forma mensual

**ESTRATEGIAS DE
CORRECCIÓN**

- ☒ **PROBLEMA DE ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO**
- ☒ **PROBLEMA DE REGLAMENTACIÓN INTERNA DE VENTAS**

☒ Reestructurar el departamento de acuerdo a las neccsidades actuales y actualizar y diseñar reglamentos y manuales del mismo.

**PLAN ANUAL
OPERATIVO Y
PRESUPUESTO 2002**

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS
AÑO 2002**

- ☒ Mejorar la toma de decisiones, evaluaciones y cambios oportunos dentro de la organización.
- ☒ Fortalecer los procesos internos de planificación y diagnóstico
- ☒ Promover el desarrollo y crecimiento de la Fábrica.
- ☒ Identificar a la organización, empezando con los ejecutores de área, con los objetivos generales de la empresa

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS
AÑO 2002**

- Mejorar los procesos productivos tanto en la confección de licores como en la destilería, obteniendo mayores niveles de eficiencia.
- Brindar al mercado un producto de mejor presentación, disminuyendo al máximo los factores de devolución por parte de los clientes.
- Garantizar la oportunidad de los productos y de la materia prima

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS
AÑO 2002**

- Incrementar las ventas de las líneas Caci que y finos en una forma significativa al menos que alcancen un crecimiento del 12% en relación con el año 2001.
- Desarrollar estrategias publicitarias novedosas y agresivas.
- Consolidar las áreas de mercadeo y supervisión.

**ACCIONES QUE GARANTICEN
EL ÉXITO DE LA GESTIÓN**

- Contar con todos los recursos presupuestarios necesarios.
- Continuar con el sistema de seguimiento y control sobre metas y actividades propuestas para cada programa
- Informes gerenciales oportunos, consecuentes para la toma de decisiones.

ACCIONES QUE GARANTICEN EL ÉXITO DE LA GESTIÓN

- Adecuada negociación con los entes mencionados a lo interno de FANAL, CNP, contraloría, etc.
- Ejercer un estricto control sobre los trámites de contratación administrativa para garantizar los servicios o productos a contratar en los tiempos adecuados.

PRESUPUESTO 2002

INGRESOS

FABRICA NACIONAL DE LICORES DEPARTAMENTO FINANCIERO DETALLE DE INGRESOS PRESUPUESTO 2.002			
CONCEPTO	PRESUPUESTOS		REAL
	2.002	2.001	2.000
VENTA DE LICORES	15 488.812	13 578.590	10.848.751
OTRAS VENTAS	92.000	92.000	244.724
INGRESOS INTERESES	100.000	100.000	85.008
DEVOLUCION M.D.C	2.354.159	2.172.893	1.472.277
RECURSOS VIGENCIAS ANTERIORES	750.000	750.000	1.086.051
TOTAL INGRESOS	18.784.771	16.693.482	13.736.811

FABRICA NACIONAL DE LICORES DEPARTAMENTO FINANCIERO RESUMEN PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 2002				
CONCEPTO	LIQORES FINOS	LIQORES CORRIENTES	ALCOHOL	TOTAL
PRECIO DE FABRICA	288.281.218	815.892.944	727.412.500	1.831.586.662
IMP TO CONSUMO	44.438.182	137.353.882	0	181.792.064
IMP TO I.D.A	39.486.481	129.871.448	0	169.357.929
IMP TO I. F. A.M	52.793.748	183.178.471	0	235.972.219
IMP TO GRECIA	4.180.118	18.353.032	30.551.325	54.084.475
IMP TO VENTAS	385.558.855	2.057.305.478	185.521.555	2.558.387.888
EMPAQUE	71.880.563	84.156.538	0	156.037.101
I.C.N.P	342.882.828	1.928.519.888	121.756.789	2.354.159.363
FANAL	302.882.828	1.928.519.888	121.756.789	2.354.159.363
LEY 7872	858.183.357	4.675.408.884	0	5.534.592.241
TOTAL	2.382.251.071	12.012.361.532	1.106.998.917	15.488.611.520

FABRICA NACIONAL DE LICORES DEPARTAMENTO FINANCIERO COMPARATIVO PRESUPUESTO AÑO 2002-2001				
CONCEPTO	PRESUPUESTO 2.002	PRESUPUESTO 2.001	DIFERENCIAS	
			ABSOLUTA	RELATIVA
PRECIO DE FABRICA	1.833.366.280	1.750.405.367	182.960.913	9.74
IMP TO CONSUMO	181.793.064	177.763.381	4.029.683	2.22
IMP TO I.D.A	153.877.896	156.431.700	-3.553.804	-2.32
IMP TO I. F. A.M	235.972.219	211.982.489	23.989.730	10.17
IMP TO GRECIA	54.084.475	3.865.256	50.219.219	92.43
IMP TO VENTAS	2.558.387.888	2.239.838.328	318.549.560	12.45
EMPAQUE	156.037.101	101.036.273	55.000.828	35.25
I.C.N.P	2.354.159.363	2.172.892.832	181.266.531	7.76
FANAL	2.354.159.363	2.172.892.832	181.266.531	7.76
LEY 7872	5.534.592.241	4.582.560.918	952.031.323	17.03
TOTAL	15.488.611.520	13.578.589.531	1.910.021.989	12.33

EGRESOS

**DEPARTAMENTO FINANCIERO
PRESUPUESTO PERIODO 2002 MILES DE COLONES**

DESCRIPCION DEL CODIGO	PRESUPUESTOS			REAL
	2002	%	2001	2000
SERVICIOS PERSONALES	701,525.90	15.59	626,692.00	529,322.40
SERVICIOS NO PERSONALES	678,551.07	17.45	305,277.40	467,500.70
SERVICIO DE LA DEUDA	45,707.70	25.28	47,070.07	42,875.07
MATERIALES Y SUMINISTROS	276,266.27	11.57	250,720.00	379,517.70
MATERIAS PRIMAS	1,777,216.07	9.49	1,570,670.07	1,571,273.97
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	14,383,902.30	11.50	12,592,780.00	10,807,259.30
ASIGNACIONES GLOBALES	1,000,000.00	47.49	678,032.00	0.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	5,737.00	51.27	100,270.00	66,433.00
CONST. ADICIONES Y MEJORIAS	0.00	100.00	17,000.00	20,077.00
TOTAL PRESUPUESTO	15,789,770.74	12.53	18,740,482.34	12,945,172.30

**DEPARTAMENTO FINANCIERO
PRESUPUESTO PERIODO 2002 MILES DE COLONES**

DESCRIPCION DEL CODIGO	PRESUPUESTOS			REAL
	2002		2001	2000
SERVICIOS PERSONALES	711,525.90		626,692.00	529,322.40
SERVICIOS NO PERSONALES	683,551.07		305,277.40	468,630.70
SERVICIO DE LA DEUDA	45,707.00		47,000.00	42,875.00
MATERIALES Y SUMINISTROS	266,266.27		250,720.00	375,517.70
MATERIAS PRIMAS	1,777,216.00		1,568,670.00	1,571,202.10
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	14,383,853.30		12,592,780.00	10,807,259.30
ASIGNACIONES GLOBALES	1,000,000.00		678,032.00	0.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	5,737.00		100,270.00	66,751.00
CONST. ADICIONES Y MEJORIAS	0.00		17,000.00	20,077.00
TOTAL PRESUPUESTO	16,744,174.94		18,942,482.34	12,822,172.30

PROYECTOS ESPECÍFICOS

Proyectos específicos

<u>Proyecto</u>	<u>Aspectos a resolver</u>
1. Cambio tapa presentación litro	No hay
2. Envase plastico medio galon	Disponibilidad de envase
3. Envase cremas con nueva corona	Adquisición de tapadora
4. Cambio tapa presentación PET 365 plástica a prueba de fuga	Cambio en sistema de tapadora

Proyectos específicos

<u>Proyecto</u>	<u>Aspectos a resolver</u>
5. Desarrollo nuevo producto para exportación "Cuatro Plumas"	Autorización para contratación directa o actividad ordinaria
6. Desarrollo proyecto licores mezclados "mix"	Autorización para contratación directa o concurso

Proyectos específicos	
Proyecto	Aspectos a resolver
7. Proyecto de exportación a Canadá	Se dispone de la validación del mercado. Mejorar presentación. Asistencia a Toronto para negociación con clientes contactados.

Proyectos específicos	
Proyecto	Aspectos a resolver
8. Proyecto venta zona libre. Se enfoca como estrategia de bloqueo. Se busca equilibrio entre precio y cantidad.	Definición de precio de equilibrio Precio propuesto \$140 por caja, CACIQUE ROJO 1000 ml.
9. Mejoras en instalaciones: -Edificio administrativo -Sala de exhibición -Sala de capacitación	Presupuesto

Proyectos específicos	
Proyecto	Aspectos a resolver
10. Reposición de equipo de producción: -Desmineralizador	Presupuesto

CONCLUSIONES

**E APOYO DEL GRUPO DIRECTIVO
PARA:**

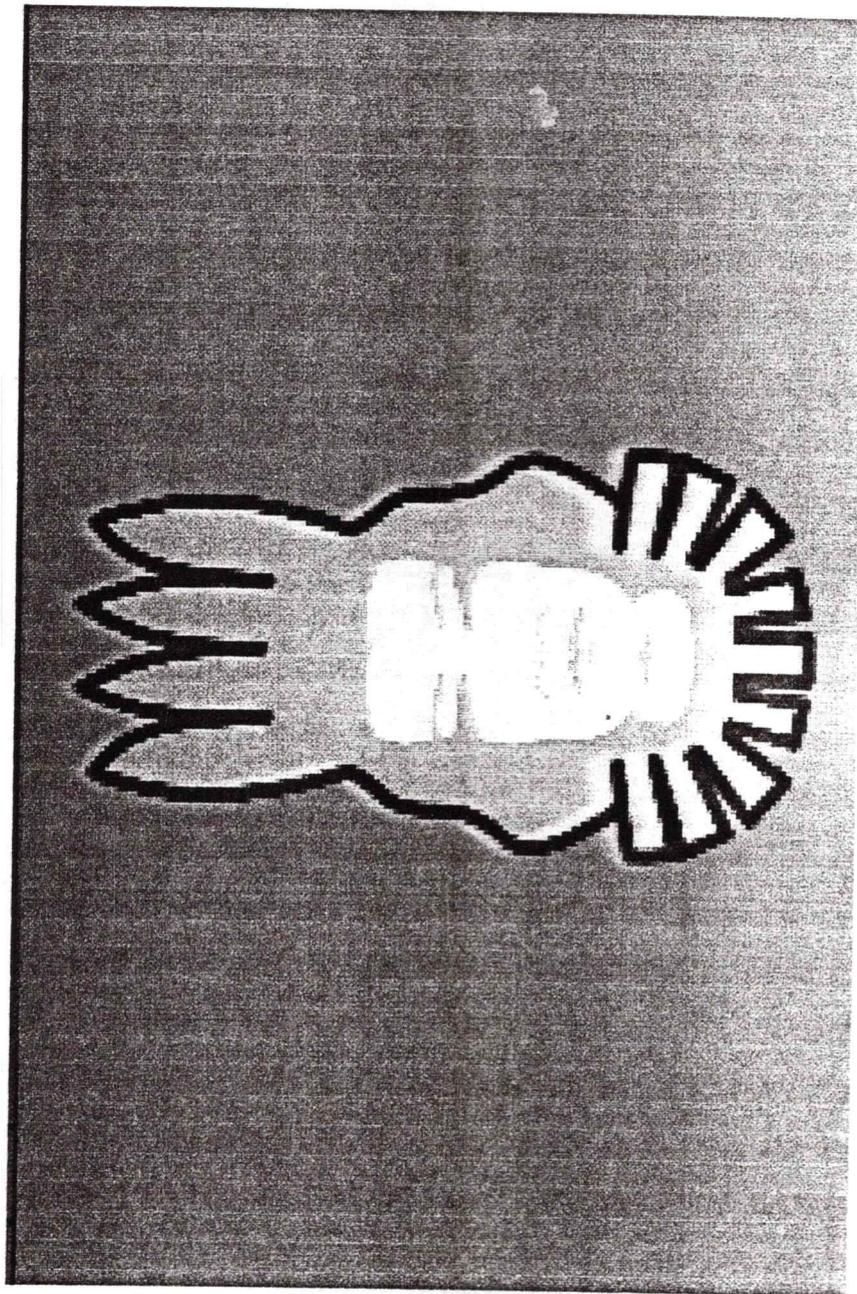
- CONSECUCIÓN DE RECURSOS PRESUPUESTARIOS
- REESTRUCTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO
- NEGOCIACIONES ANTE LOS ORGANISMOS REGULADORES PARA AGILIZAR TRÁMITES DE LA INSTITUCIÓN

CONCLUSIONES

**E APOYO DEL GRUPO DIRECTIVO
PARA:**

- PROPUESTAS PARA COMBATIR LAS PRÁCTICAS ILEGALES DE COMERCIO Y FABRICACIÓN DE LICORES CLANDESTINOS

FABRICA NACIONAL DE LICORES



PRESUPUESTO 2.002

INGRESOS

**FABRICA NACIONAL DE LICORES
DEPARTAMENTO FINANCIERO**

DETALLE DE INGRESOS PREUPUESTO 2.002

CONCEPTO	PRESUPUESTOS		REAL
	2.002	2.001	
VENTA DE LICORES	15,488,612	13,578,590	10,848,751
OTRAS VENTAS	92,000	92,000	244,724
INGRESOS INTERESES	100,000	100,000	85,008
DEVOLUCION M.D.C	2,354,159	2,172,893	1,472,277
RECURSOS VIGENCIAS ANTERIORES	750,000	750,000	1,086,051
TOTAL INGRESOS	18,784,771	16,693,482	13,736,811

FABRICA NACIONAL DE LICORES
DEPARTAMENTO FINANCIERO
RESUMEN PRESUPUESTO DE INGRESOS AÑO 2002

CONCEPTO	LICORES FINOS	LICORES CORRIENTES	ALCOHOL	TOTAL
PRECIO DE FABRICA	296,261,216	915,692,544	727,412,500	1,939,366,260
IMPTO CONSUMO	44,439,182	137,353,882	0	181,793,064
IMPTO I.D.A	39,106,481	120,871,416	0	159,977,896
IMPTO I. F. A.M	52,793,749	163,176,411	0	215,970,160
IMPTO GRECIA	4,180,116	19,353,032	30,551,325	54,084,473
IMPTO VENTAS	395,559,955	2,057,306,478	105,521,555	2,558,387,987
ENVASE	71,960,563	64,158,528	0	136,119,091
C.N.P	302,882,926	1,929,519,668	121,756,769	2,354,159,363
FANAL	302,882,926	1,929,519,668	121,756,769	2,354,159,363
LEY 7972	859,183,957	4,675,409,904		5,534,593,861
TOTAL	2,369,251,071	12,012,361,532	1,106,998,917	15,488,611,520

**FABRICA NACIONAL DE LICORES
DEPARTAMENTO FINANCIERO
COMPARATIVO PRESUPUESTO AÑO 2002-2001**

CONCEPTO	PRESUPUESTO		DIFERENCIAS	
	2,002	2,001	ABSOLUTA	RELATIVA
PRECIO DE FABRICA	1,939,366,260	1,750,405,387	188,960,873	9.74
IMPTO CONSUMO	181,793,064	177,763,301	4,029,763	2.22
IMPTO I.D.A	159,977,896	156,431,705	3,546,191	2.22
IMPTO I. F. A.M	215,970,160	211,182,801	4,787,359	2.22
IMPTO GRECIA	54,084,473	3,555,255	50,529,218	93.43
IMPTO VENTAS	2,558,387,987	2,239,838,328	318,549,659	12.45
ENVASE	136,119,091	101,066,272	35,052,819	25.75
C.N.P	2,354,159,363	2,172,892,832	181,266,531	7.70
FANAL	2,354,159,363	2,172,892,832	181,266,531	7.70
LEY 7972	5,534,593,861	4,592,560,818	942,033,043	17.02
TOTAL	15,488,611,520	13,578,589,531	1,910,021,989	12.33

EGRESOS

DEPARTAMENTO FINANCIERO
PRESUPUESTO PERIODO 2002 MILES DE COLONES

DESCRIPCION DEL CODIGO	PRESUPUESTOS		REAL
	2.002	2.001	2.000
SERVICIOS PERSONALES	701,525.50	606,892.90	539,322.40
SERVICIOS NO PERSONALES	603,551.60	505,277.40	409,530.70
SERVICIO DE LA DEUDA	60,000.00	47,900.00	47,885.60
MATERIALES Y SUMINISTROS	289,249.20	259,720.00	270,518.90
MATERIAS PRIMAS	1,737,219.00	1,586,600.00	1,571,283.10
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	14,383,653.20	12,893,780.00	10,007,250.30
ASIGNACIONES GLOBALES	1,003,834.40	676,032.00	0.00
MAQUINARIA Y EQUIPO	5,738.00	100,280.00	69,353.60
CONST. ADICIONES Y MEJORAS	0.00	17,000.00	20,027.60
TOTAL PRESUPUESTO	18,784,770.90	16,693,482.30	12,935,172.20

SECRETARIA GENERAL

JUNTA DIRECTIVA

SESION EXTRAORDINARIA No. 2309

VIERNES 21 DE SETIEMBRE DEL 2001

9:00 HORAS

FANAL - GRECIA

ORDEN DEL DIA:

1. Revisión y aprobación del Orden del Día.
2. Exposición de Director General sobre Estrategia para el Desarrollo Integral de FANAL (fortalezas, debilidades y problemas en: producción, comercialización, transporte, promoción, finanzas, personal). Propuesta de acuerdos necesarios para su solución.

CONSEJO NACIONAL DE PRODUCCION
DIRECCION ASUNTOS JURIDICOS

Fecha de recibo 17 SEP 2000 Hora 8 am

Recibió JCP

TRASLADADO A: _____ ACCION:

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Director | <input type="checkbox"/> Enea garce |
| <input type="checkbox"/> Asistente | <input type="checkbox"/> Su info. y archivo |
| <input type="checkbox"/> Administrativa | <input checked="" type="checkbox"/> Archivo |
| <input type="checkbox"/> Reversión | <input type="checkbox"/> Hablar con Director |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> Comentario |
| <input type="checkbox"/> _____ | <input type="checkbox"/> _____ |

rdr.-

Atendido _____ Fecha _____