

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

Facultad de Administración y Contabilidad  
Sección de Administración

DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.

85031

Jorge Fernando Peña Torres

Asesor P.E.C.	Alejandro Flores C.
Asesor	Jorge Luisa B.
Asesor	David Wang C.
Asesor	Guía Dipoli de G.
Fecha de subscripción	3. oct. '94
CALIFICACION	Aprobado

Memoria Final del Programa  
de Entrenamiento Gerencial  
presentada para la  
obtención del Título  
Profesional de Licenciado  
en Administración

Lima - Perú

1994

A mis padres

A Sandra y Bernard, pues  
sin ellos la Universidad  
del Pacífico no hubiera  
sido posible.

## INDICE DE MATERIAS

	Página
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Indice de materias.....	IV
Lista de gráficos.....	VII
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. ASPECTOS GENERALES.....	4
(1.1.) Concepción de ideas y alternativas.....	6
(1.2.) Elección del giro y definición del servicio	14
(1.3.) Constitución de la sociedad.....	23
(1.4.) Tipo de sociedad.....	24
(1.5.) Aspectos tributarios.....	25
CAPITULO II. ANALISIS DEL MERCADO.....	28
(2.1.) Antecedentes y área geográfica del mercado.	28
(2.2.) Análisis de la demanda.....	31
(2.3.) Análisis de la competencia.....	33
(2.4.) Pronóstico de ventas y entorno.....	36
(2.5.) Conclusiones.....	40

CAPITULO III. PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	44
(3.1.) Misión de la empresa.....	44
(3.2.) Objetivos.....	45
(3.3.) Ambiente externo e interno.....	47
(3.3.1.) Riesgos y oportunidades.....	48
(3.3.2.) Debilidades y fortalezas.....	49
(3.4.) Estrategias: Mercadeo y Finanzas.....	50
(3.5.) Políticas.....	60
CAPITULO IV. ORGANIZACION.....	63
(4.1.) Estructura organizativa.....	63
(4.2.) Funciones generales.....	65
CAPITULO V. ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES.....	69
(5.1.) EEFF históricos y ajustados por inflación..	69
(5.2.) Análisis de EEFF.....	86
(5.2.1.) Indices financieros.....	86
(5.2.2.) Interpretación y análisis vertical.....	89
CAPITULO VI. EVALUACION Y PROYECCIONES	
(6.1.) Gestión de la empresa.....	94
(6.2.) Significado social de la empresa.....	98
(6.3.) Proyecciones.....	99

CONCLUSIONES.....	109
BIBLIOGRAFIA.....	111
ANEXOS	
I Constitución de la Sociedad.....	113
II Modelo de cargos.....	119
III Modelo de guías: courier nacional.....	121
IV Modelo de guías: courier internacional.....	123
V Fotografía del local de la compañía.....	125
VI Modelo carta de presentación de Distribuciones Primavera.....	127
VII Zonas de reparto.....	129
VIII Tarjetas de presentación.....	133
IX Aviso publicitario.....	135
CARTA ACLARATORIA Y ANEXO SOLICITADO POR EL JURADO.	137
NOTA BIOGRAFICA.....	152

## LISTA DE GRAFICOS

1.	Flujograma de sistema de trabajo: Reparto local.....	21
2.	Flujograma de sistema de trabajo: Servicio nacional e internacional.....	22
3.	Pronóstico de Ventas.....	39
4.	Documentos repartidos: Enero - Diciembre 1992.....	42
5.	Documentos repartidos: Enero - Diciembre 1993.....	43
6.	Organigrama de la compañía.....	68

## INTRODUCCION

El trabajo que a continuación se presenta es la descripción de las actividades de la empresa 'DISTRIBUCIONES PRIMAVERA SCRL'.

Esta memoria, redactada en el marco del Programa de Entrenamiento Gerencial, 'PEG', de la Universidad del Pacífico, está dirigida no solo a la obtención del Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas de su autor, sino también a hacer partícipes a los lectores de las experiencias en la creación de nuevas empresas en el Perú.

Distribuciones Primavera SCRL, es una empresa localizada en la ciudad de Arequipa y dedicada hoy en día a los servicios de mensajería local, nacional e internacional. Cuando la compañía se inició, sólo se dedicaba al servicio de mensajería local, pero luego, gracias a varios acuerdos, funciona a los niveles antes mencionados.

El cuerpo de la memoria consta de seis capítulos.



Consta también de las conclusiones y de los anexos, que son ayudas siempre importantes para una mayor claridad de lo explicado.

El capítulo primero trata sobre los aspectos generales de la compañía. Se explica la concepción de ideas y alternativas de rubros posibles, la elección del giro y la definición del servicio que se decide explotar, la constitución, el tipo de sociedad y algunos aspectos tributarios.

El segundo capítulo comienza a profundizar el tema a través del análisis del mercado. Se estudia los antecedentes del servicio y el área geográfica, las necesidades por satisfacer, la demanda, la competencia, el pronóstico de ventas así como el entorno de ese momento y las conclusiones que finalmente se obtienen.

El capítulo tercero trata del planeamiento estratégico. Enunciamos nuestra misión, los objetivos, describimos tanto el ambiente externo como el interno, vemos las estrategias de mercadeo y finanzas y nuestras políticas. El capítulo cuarto nos lleva a la elección de la estructura organizativa y a la descripción de las funciones generales que se cumplen en la compañía.

El Capítulo quinto revisa el aspecto financiero y contable de la empresa a través de sus Estados Financieros y, finalmente, el capítulo sexto evalúa la gestión, su significado social y enuncia las proyecciones a futuro.

Para terminar, tenemos las conclusiones que se han obtenido de este trabajo así como los anexos.

Como referencia para los lectores, esta memoria analiza el periodo de tiempo comprendido entre setiembre de 1991 y diciembre de 1993. Se terminó de escribir en el mes de abril de 1994.

## CAPITULO I

### ASPECTOS GENERALES

Distribuciones Primavera SCRL nace como idea a fines del año 1990. La Universidad del Pacífico había decidido para entonces que los alumnos que estudiaran Administración y Contabilidad debían seguir el Programa de Entrenamiento Gerencial para optar el grado de Bachiller (tiempo después, por disposiciones del Gobierno sería para optar el grado de Licenciado).

Es así que, dadas las circunstancias, había que enfrentar la gran tarea de crear una empresa. Gran tarea no porque sea una hazaña el crear una, sino porque en esos momentos y hasta el día de hoy, nuestro país vivía una situación económica y social grave, lo cual hacía realmente difícil el esperar resultados positivos en el corto plazo.

Sin embargo el verano de 1991 fue la época en la que se decide elaborar un plan de negocios y ponerlo en práctica. Esto implicaba consecuentemente una serie de preguntas como quiénes conformarían la empresa, qué actividad tendría la empresa, qué necesidades había que satisfacer, cuáles eran las inquietudes de nuestros posibles clientes, en fin, una larga lista de interrogantes a las que había que darles respuesta.

Por razones de orden económico y familiar, la empresa debía constituirse en la ciudad de Arequipa. Dos de sus socios vivían permanentemente allí y el autor de esta memoria regresó a residir allí una vez terminados los estudios. Arequipa, además de las razones antes mencionadas, nos brindaba las ventajas de un mayor conocimiento del mercado, de las costumbres, de la cultura e idiosincracia de las personas, de las necesidades y, por qué no decirlo, de las buenas relaciones sociales. Este último aspecto, considerado también en la teoría administrativa dentro de los roles interpersonales, es visto como algo necesario e importante, sobre todo en países como el nuestro.

Se decidió que la empresa fuera una 'empresa familiar'. Este tipo de empresa es algo connatural al hombre y, si bien es cierto que tiene algunas desventajas como por ejemplo el no poder implantar desde un principio y de forma operativa una nítida distinción entre propiedad y poder, también tiene muchos argumentos a favor y para nombrar uno solo, diremos que éstas son un terreno idóneo para que surjan y se desarrollen nuevos empresarios.

Fue así que se acordó que la compañía la conformarían las siguientes personas:

- Sr. Jorge Peña Colombue, Contador Público Colegiado

y con 40 años de experiencia en diversas empresas importantes de la ciudad de Arequipa.

- Sr. Alberto Peña Medina, Gerente de Ventas de F&R del Perú, sucursal de Arequipa, y

- Sr. Jorge Peña Torres, egresado de la Facultad de Administración y Contabilidad, sección de Administración de la Universidad del Pacífico.

Nacía entonces la empresa. Era ya una decisión tomada y lo que faltaba era plasmarla para darle una actividad permanente y por supuesto hacerla legal.

Es menester añadir que en esta decisión se acordó crear una empresa familiar, pero con la meta de pasar a ser en el futuro una empresa de capital familiar, en la que el poder continuará en manos de la familia, pero en la que también se implantará una asignación de responsabilidades de dirección en razón de la competencia profesional y no de pertenecer a la familia.

### **1.1. Concepción de ideas y alternativas.**

¿Cuál era la actividad a la que se iba a dedicar la compañía ? Esta pregunta teníamos que responderla en función a ciertos criterios que nos sirvieran de guía en el análisis de las alternativas de los posibles rubros de

actividad. Los criterios fueron los siguientes:

- El proyecto debía requerir una inversión pequeña, pues el capital disponible en ese momento no iba más allá de 300 millones de intis, hoy equivalentes a 300 nuevos soles y, en aquella fecha, no más allá de US\$ 500. Además de ello, existía también la limitación de acceso a fuentes de financiamiento, no tanto en el aspecto del acceso en sí mismo, sino de las garantías exigidas.

- El proyecto tenía que inclinarse hacia algún aspecto de comercialización o de prestación de algún tipo de servicio. Si fuera posible, debía tender a ser innovador en algún aspecto de su actividad.

- Había que generar un proyecto que se desarrolle auto sostenidamente y que tenga perspectivas de crecimiento a futuro.

Basados en los criterios mencionados, resumimos nuestras ideas en dos alternativas principales: una, la comercialización y distribución -llámese compra venta- de mercaderías en general y, otra, la prestación de un servicio como el de la mensajería local. En ambos proyectos se podía empezar con la inversión mínima con la que contábamos y, en consecuencia, eran factibles de llevar a cabo.

Normalmente, una vez elegido el proyecto se lleva a

cabo un sondeo de mercado a través de la utilización de diversas metodologías, entre las cuales está principalmente la encuesta directa al mercado objetivo. Sin embargo, las alternativas elegidas por nosotros hacían que este tipo de sondeo no fuera tan simple de aplicar, pues la demanda potencial en ambos casos no la constituían personas comunes, sino, en uno de los casos, vendedores minoristas de determinados artículos que deseamos distribuir y, en el otro caso, personas naturales o jurídicas que repartieran con cierta frecuencia documentos.

A partir de lo anterior, nuestro sondeo de mercado tenía que variar de metodología. Se decidió, sobre la base del conocimiento y experiencia personal de los socios en las alternativas escogidas, realizar entrevistas directas a determinados clientes potenciales.

En el caso de la comercialización de mercaderías, se decidió acudir a 10 establecimientos minoristas representativos de la ciudad (escogidos como ya dijimos en función al conocimiento personal) y plantear allí mismo a los propietarios las siguientes interrogantes:

- Si el servicio que les brindaban en la actualidad los diferentes distribuidores de mercaderías era bueno y cómo creían que éste podía ser mejorado, y
- Cuáles eran los productos de mayor salida y cuáles

eran aquellos en los que tenían deficiencias de abastecimiento, así como la obtención de listas de precios referenciales de sus distribuidores y las que ellos aplicaban.

Para una mejor información, aclararemos que éstos minoristas entrevistados son "grandes minoristas", es decir son comerciantes que venden a su vez los productos a otros comerciantes dedicados a ventas al menudeo. En consecuencia, debe entenderse que nuestra distribución no estaba dirigida a ventas unitarias, sino a este tipo de "minoristas" donde por lo general la venta es por lotes del producto (cajas, cartones, bolsas).

¿Qué se obtuvo de este sondeo? La primera conclusión de las respuestas fue que, si se deseaba comercializar mercaderías, había que dejar de lado aquellas llamadas de primera necesidad (azúcar, leche, arroz, fideos), pues para entrar a competir en este tipo de productos la inversión tenía que ser muy grande, ya que la utilidad mínima (1 ó 2%, de acuerdo a listas de precios) se podía obtener sólo por volúmenes grandes. En segundo lugar, concluimos que el servicio que les brindaban las distribuidoras era bueno en la mayor parte de marcas alimenticias vendidas en el mercado; en algunos casos, se opinó que líneas de productos como por ejemplo la marca Winter (chocolates, cocoas) no



estaba bien atendido, sobre todo por el distanciamiento en las visitas del distribuidor al punto de venta.

Otra conclusión interesante del análisis comparativo de precios tanto del distribuidor como del vendedor, fue que los márgenes de ganancia en la mayor parte de productos secundarios en los que podía incursionarse, tales como golosinas, esencias, especias, jabones, detergentes, no iban más allá del 5 ó 6%, es decir casi como si fueran de primera necesidad.

De todo esto, podíamos extraer que teníamos ciertas ventajas y varias desventajas: entre las primeras, sabíamos que contábamos con la experiencia de los socios, su conocimiento amplio de los grandes y medianos competidores en la distribución y su acceso fácil a los compradores; entre las segundas, teníamos que nuestro capital inicial era mínimo y que los márgenes de ganancia iniciales también iban a ser mínimos debido, una vez más, al poco capital, lo cual de otro lado, generaría también un efecto multiplicador lento de las actividades.

Paralelamente, se llevó a cabo el otro sondeo referido a la actividad de mensajería. Como en el caso de la compra venta, la experiencia personal nos indicaba que los clientes potenciales más grandes en este rubro estaban

constituidos por empresas tales como bancos y compañías de seguros y, adicionalmente, personas naturales o jurídicas que en casos especiales tuvieran que repartir volúmenes importantes de documentos. Para el sondeo, decidimos elegir 5 bancos y 3 compañías de seguros; se decidió solicitar entrevistas directas con directivos de dichas compañías y centrar nuestras preguntas en lo siguiente:

- Cúan necesario era un servicio de mensajería para una empresa como la que dirigían.

- Cómo era el servicio que prestaban en la actualidad las mensajerías existentes, si estaban contentos con éste y de qué manera pensaban que podía ser mejorado.

- Solicitar, si lo aceptaban, se nos brindara alguna información acerca de los niveles de precios del servicio vigentes en el mercado.

Entre las principales conclusiones que se obtuvieron de este sondeo, tenemos que el 100% de los entrevistados nos respondieron que no estaban contentos con el servicio que se les prestaba y que constantemente rotaban de empresa o trabajaban con varias a la vez. Se nos explicó que firmas como las de ellos emitían para reparto muchísimos documentos diarios, semanales y mensuales y que por lo tanto, su imagen de servicio frente a los clientes dependía en gran medida de la forma, rapidez, confianza y seguridad con la que dichos documentos llegaban a sus manos.

Algunas de las causas por la que se mostraban descontentos con el servicio, era debido a las demoras en las entregas, la pérdida de documentos, la mala educación de algunos mensajeros para con los clientes y, en general, el desbalance existente entre lo que ellos trataban de mostrar al cliente como imagen y el servicio que se les otorgaba a través del reparto de documentos.

¿ Cómo mejorar el servicio ? A esta pregunta la mayoría de entrevistados respondieron que creían que el nivel profesional de los que dirigían este tipo de empresas debía cambiar para que el servicio cambie, en otras palabras, que los directivos de las mensajerías no solo supieran como enviar gente a que reparta, sino también que fueran capaces de entender lo que es realmente un servicio, su importancia, cómo innovarlo, cómo hacer que su personal entienda la importancia de un buen servicio, etc.

Debido a la amistad existente, algunos accedieron a proporcionarnos los precios que pagaban por el servicio; de 5 compañías obtuvimos esta información que se resumía en que el precio por documento repartido fluctuaba en un rango que iba entre los S/. 0.20 y S/. 0.40. A partir de esto, concluimos que para tener un nivel aceptable de ingresos debíamos manejar un volumen de documentos permanente bastante grande.

Una vez realizados ambos sondeos, quedó claro que los dos proyectos eran realizables pues cumplían con los criterios establecidos de antemano, es decir un bajo nivel de inversión, se orientaban hacia aspectos de comercialización o prestación de servicios, podían ser innovadores dependiendo de la administración eficaz que pudiera imprimirse y tendían a ser proyectos que se auto sostuvieran con el pasar del tiempo.

Antes de tomar una decisión definitiva sobre el rubro en el que íbamos a actuar, y contando con la experiencia de uno de los socios en el aspecto de la comercialización de mercaderías en general, se decidió, una vez constituida la empresa, llevar adelante una "prueba piloto" en este rubro.

Como ya hemos mencionado líneas arriba, nuestro sondeo sobre la compra venta de mercaderías nos había llevado a saber que algunas líneas de productos no estaban bien atendidas en el mercado. Una de ellas, la hemos nombrado, era la línea de productos Winter; en función a ello, se decidió contactar a dicha empresa en Lima y comprar 20 cajones de cocoa Winter para pago a 90 días fecha de la factura.

Una vez comprada la mercadería, ésta llegó a Arequipa e inmediatamente se comenzó a ofertar a los "grandes

minoristas" así como a algunos distribuidores de otras provincias (Tacna, Cuzco, Sicuani). La venta, como es lógico deseábamos hacerla al contado, sin embargo nos encontramos con que los comerciantes pagaban "tarde, mal y nunca". Además de ello, nuestro margen de ganancia, como ya nos lo había demostrado el sondeo, era mínimo, es decir no más allá del 3 ó 4% de nuestros costos reales. Finalmente y luego de un arduo trabajo, se logró vender todo nuestro stock, pero en la balanza de nuestra prueba piloto, quedaron más perjuicios que ganancias pues hasta hoy, más de dos años después, aún hay dos deudas pendientes que han tenido que ser castigadas por falta de pago.

Como resumen de esta experiencia, podemos decir que si realmente deseábamos incursionar en la compra venta de mercaderías en general, nuestro capital de ingreso debía ser mucho mayor del que contábamos, pues las utilidades estaban en función a los volúmenes y no a los tipos de productos o a los márgenes de ganancia.

## **1.2. Elección del giro y definición del servicio.**

Una vez obtenidos los resultados de nuestra prueba piloto, quedó claro que entre las dos alternativas escogidas, debíamos optar por la segunda es decir, los servicios de mensajería.

Gracias al sondeo realizado, sabíamos que nuestros clientes potenciales eran principalmente los bancos y las compañías de seguros; era allí pues donde debíamos centrar nuestros esfuerzos para iniciar las actividades. Una vez inmersos en el negocio, podríamos entonces empezar a atacar otros mercados potenciales, como por ejemplo otras entidades públicas o privadas que repartieran documentos con cierta frecuencia y también personas naturales que debido a ocasiones especiales, tuvieran la necesidad de tomar un servicio de mensajería.

Para empezar, el servicio debía consistir en el reparto de todo tipo de documentos, revistas, tarjetas de invitación, partes matrimoniales y cualquier otro tipo de documento que fuera materia de entrega personal. Ciertamente, al principio nuestra actividad iba a limitarse a la ciudad de Arequipa, pero teníamos la idea de crecer y en un futuro cercano convertirnos en un courier (servicio postal privado de entrega rápida) nacional y si fuera posible, internacional. Esto es hoy una realidad, pues gracias a un convenio firmado con la compañía SOS INDUSTRIAL S.A. de la ciudad de Lima, trabajamos en envíos de documentación y paquetería entre ambas ciudades; tenemos agentes propios en las ciudades de Cusco, Juliaca y Tacna y, merced también a otro convenio con la compañía INTERTRADE COURIER INTERNATIONAL S.A., representante de

FEDERAL EXPRESS INC. de los Estados Unidos en Perú, hemos sido nombrados sus representantes para las ciudades de Arequipa y las tres anteriormente nombradas donde tenemos agentes, para realizar y recibir despachos de y a cualquier parte del mundo gracias a la red mundial de esa compañía norteamericana.

¿ Cómo definir el servicio que presta una mensajería ? El servicio de mensajería consiste básicamente y a todo nivel, en llevar o despachar algún documento del lugar solicitado por el cliente a un destinatario señalado.

Como es lógico, mientras no se consiguiera clientes fijos, esta actividad no iba a ser permanente, muy por el contrario, diríamos que iba a ser esporádica y que no aseguraba un ingreso y trabajo constante. Es por ello que teníamos que buscar algo que nos permitiera contar con la seguridad de un quehacer diario (y consecuentemente un ingreso relativamente estable); para ello nuestro reto era encontrar la óptima combinación de clientes.

Encontramos, como ya lo dijimos líneas adelante, que los clientes que más usaban este tipo de servicio eran los bancos; ellos enviaban documentos a su clientela en forma diaria o interdiaria, lo que en consecuencia aseguraba una actividad constante. Había entonces que cerrar un contrato

con alguno de estos clientes para decidir emprender la compañía.

¿Cómo es nuestro servicio? El servicio que prestamos tiene por característica el ser estacional. Generalmente es en la primera quincena de cada mes cuando se tiene más trabajo pues los bancos emiten en esa época extractos de cuenta corriente para todos sus clientes. Esto es a nivel local pues en lo que se refiere a nuestro servicio de courier nacional e internacional, el flujo es más o menos constante. Por cierto, explicaremos que el volumen de trabajo está repartido aproximadamente en un 70% a nivel local, un 20% a nivel nacional y el resto a nivel internacional. Esta distribución se presenta así debido al tiempo de trabajo que tenemos en cada nivel, es decir, mientras que nuestro servicio de mensajería lleva en el mercado aproximadamente unos dos años, el servicio nacional e internacional sólo lleva en él unos 9 meses.

¿Cómo se produce nuestro servicio? Como tenemos tres niveles, haremos un resumen de cómo funcionan los tres, pero incidiendo en el servicio local que es nuestra mayor actividad:

- Localmente: Figurativamente, nuestra "línea de producción" empieza cuando se recoge los documentos que deben ser repartidos en el sitio donde haya indicado el



cliente. En el caso de los bancos -nuestros clientes con mayor actividad-, algunas veces el recojo incluye el ensobrado y registro de los documentos antes de ser llevados a nuestra oficina. Allí se les coloca a cada uno un cargo (ver anexo No. 2) indicando fecha, número correlativo, destinatario y su dirección y el tipo de documento que se envía. Luego los documentos son clasificados por zonas (actualmente Arequipa la tenemos dividida en seis zonas para los seis mensajeros con los que contamos, ver anexo No. 7) y distribuidos a los mensajeros según corresponda para su respectivo reparto.

Lo entregado a cada mensajero es registrado en un cuaderno destinado a cada uno en función al número correlativo del documento y firma un cargo antes de salir a repartir. Posteriormente, viene realmente el trabajo operativo, es decir el reparto en sí mismo. El mensajero entrega el documento al destinatario y hace firmar el cargo adjunto con el nombre de la persona que recibe y su firma y/o sello. Por la noche, los mensajeros devuelven los cargos de todo lo entregado y se hace una descarga de su respectivo cuaderno, llevando así un control estricto de lo repartido, lo no repartido y lo rezagado. Este último término se utiliza en el "argot" de la mensajería para describir al documento no entregado por razones de cambio de domicilio, mala dirección o incompleta u alguna otra

razón valedera por la cual dicho documento no ha podido ser entregado.

Entre nuestros clientes principales, los bancos, este tipo de documentos es muy común; esto nos ha llevado a crear un registro propio de nombres y direcciones, ayuda de la cual nos servimos constantemente ya que estos clientes no tienen por lo general actualizado su banco de datos.

- Nacional e internacionalmente: aquí, nuestra "línea de producción" empieza con la llamada telefónica del cliente pidiéndonos recoger un paquete (o sobre) para ser enviado a Lima, Cusco, Juliaca o Tacna cuando se trata del servicio nacional, o a cualquier parte del mundo cuando es internacional. Nuestro mensajero motociclista acude lo más pronto posible y el mencionado paquete(s) es enviado en el primer vuelo disponible para ser entregado por nuestros corresponsales en el menor tiempo posible. Es menester explicar que el servicio de courier utiliza únicamente la vía aérea pues por su naturaleza debe ser un servicio rápido, aparte claro está, de la mayor seguridad que brinda este tipo de vía. El servicio continúa con el seguimiento que se le hace al documento enviado por la vía del fax: todas las recepciones de lo que se envía dentro del país o fuera de él es informado por los corresponsales para que nosotros a la vez informemos a nuestros clientes del día,

la hora y la persona que recibió en el destino la documentación.

Las facturaciones en el caso local y nacional se hacen a fin de mes y, en el caso del servicio internacional, nuestra representada Intertrade Courier International factura directamente al cliente (a través nuestro) tres días después de haberse realizado el envío.

# FLUJOGRAMA DE SISTEMA DE TRABAJO

## REPARTO LOCAL GRAFICO Nro. 1



# FLUJOGRAMA DE SISTEMA DE TRABAJO SERVICIO NACIONAL E INTERNACIONAL

**GRAFICO Nro. 2**



\* P.O.D. = Proof of delivery (Prueba de entrega)

### 1.3. Constitución de la Sociedad.

La sociedad se constituyó legalmente el 27 de Marzo de 1991 bajo la denominación social de "J & A Distribuciones SCRL".

Por exigencia registral debido a que esta denominación ya se encontraba inscrita en los Registros Públicos, optamos por cambiar nuestra razón social a la de "Distribuciones Primavera SCRL", modificación que fue elevada a escritura pública el 20 de Mayo de 1991.

El capital de la sociedad se fijó en 300 millones de intis, hoy 300 nuevos soles, dividido en 300 participaciones acumulables e indivisibles. Los 3 socios aportamos por igual el capital, es decir que cada uno otorgó 100 participaciones haciendo un equivalente de S/. 100.00. Dicho capital se depositó en la Financiera del Sur S.A.

Se estableció que el objeto de la Sociedad sería la compra venta de mercaderías en general, consignaciones, representaciones, servicios, importaciones, exportaciones y otros similares. Esta diversidad de rubros, a pesar de que ya teníamos definida nuestra actividad, fue incluida en la constitución con el objeto de no encontrarnos fuera de la legalidad si es que se nos presentara la oportunidad de

incursionar en alguno de los mencionados. Se estableció que el plazo de la Sociedad sería indefinido y que se fijaba su domicilio en la ciudad de Arequipa. Se estableció también cuales eran las facultades del gerente y, en general, todos los términos tradicionales en la constitución de una sociedad: aumentos o disminuciones de capital, transferencia y adquisición de participaciones, prenda, usufructo, utilidades, disolución, etc. Finalmente, se nombró como gerente al autor de ésta Memoria.

#### **1.4. Tipo de Sociedad.**

Cuando se decidió crear Distribuciones Primavera, se planteó también la interrogante acerca de qué tipo de forma societaria deberíamos adoptar. Teníamos a la mano varias formas de sociedad entre las cuales escoger, pero la disyuntiva se centró finalmente entre optar por ser una Sociedad Anónima o una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada. Estos dos tipos de sociedad son en general los más escogidos cuando se constituye una compañía que tiene por objeto tanto la comercialización y/o producción de algún tipo de bien como la prestación de algún servicio.

Luego de algunas consultas de tipo legal y tributario, decidimos que la forma societaria que debíamos adoptar era

la de una Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, pues entre otras cosas, es justamente este tipo de sociedad la que se relacionaba más con nuestro proyecto de empresa. El adoptar ser una Sociedad Anónima hubiera seguido desnaturalizando la operatividad de éstas, cuya estructura está concebida para agrupar a numerosos socios a fin de lograr capitales elevados y realizar empresas de envergadura (sociedades de capital) y no el estar constituida por tres socios con un exiguo capital.

Nuestra responsabilidad, como bien lo dice el nombre, es limitada, es decir que los socios no respondemos personalmente por las obligaciones sociales sino hasta por el monto de nuestros aportes. El capital social en nuestro caso, fue aportado íntegramente en forma dineraria.

#### **1.5. Aspectos tributarios.**

En las sociedades comerciales de responsabilidad limitada los socios hasta el 31 de diciembre de 1993 debíamos llevar el resultado obtenido por la sociedad a nuestras Declaraciones Juradas de Renta Personal y teníamos que liquidar el impuesto sobre la renta global imponible (que venía a ser la suma neta de todos los ingresos durante un ejercicio).



En lo referente a otros impuestos, en los que la calidad o naturaleza de la sociedad no es determinante para dichos gravámenes, como el IGV y el ISC, la SCRL debe siempre pagarlos al igual que el Imp. al Patrimonio Empresarial, Alcabala, Patrimonio Predial, etc., que son tributos que tampoco están en función de la naturaleza de la sociedad, sino al hecho generador que trae como consecuencia el nacimiento de la obligación tributaria.

En lo referente al impuesto al Patrimonio Empresarial, dado que el monto de nuestros ingresos brutos anuales no sobrepasa las 100 UIT, estamos acogidos al regimen simplificado del impuesto a la renta y en consecuencia no estamos obligados a pagarlo. Por otro lado, hasta el 31/12/93 estábamos acogidos al Regimen Simplificado del Impuesto General a las Ventas, es decir que pagábamos sólo el 5% y no el 18%. Era una medida adecuada pues como empresa pequeña les convenia tanto a nuestros clientes como a nosotros, ya que ellos consideraban un precio total menor en las cotizaciones que el de nuestros competidores y nosotros necesitábamos menor cantidad de liquidez en el momento del pago a contribuciones.

Esto era posible, dado que nuestra facturación no superaba los 50,000 nuevos soles anuales limite que, si lo sobrepasábamos en algún momento, debíamos automáticamente

regresar al regimen del 18%.

A partir del 1ro. de enero de 1994, el sistema tributario del Perú ha cambiado afectando significativamente no solo a las SCRL sino a todas las sociedades en general. Especificamente, ahora las SCRL han dejado de estar consideradas como personas jurídicas para los efectos del impuesto a la renta y por lo tanto, las utilidades de la empresa ya no se repartirán entre los socios en la medida de sus aportes para que ellos las integren a sus rentas personales, sino que la empresa misma deberá cancelar esta deuda tributaria.

Por otro lado, debido a estos cambios, el regimen simplificado del IGV ha desaparecido, creándose el llamado RUS, ó Regimen Unico Simplificado, que ha eliminado el 5% de IGV y en su reemplazo ha creado escalas de pago.

Lamentablemente, este cambio solo favorece a las personas naturales y a las sucesiones indivisas mas no a las SCRL. En consecuencia, nos hemos visto en la obligación de pasar al regimen normal del IGV, en otras palabras, debemos pagar la tasa del 18%.

## CAPITULO II

### ANALISIS DEL MERCADO

En este segundo capítulo, entraremos a tratar temas más específicos relacionados con Distribuciones Primavera. Hablaremos un poco de la historia de los servicios de mensajería en Arequipa y su radio de acción, veremos la demanda, analizaremos la competencia, haremos un pronóstico de las ventas, comentaremos el entorno y obtendremos algunas conclusiones.

#### 2.1. Antecedentes y área geográfica del mercado.

A medida que las ciudades van creciendo, las actividades comerciales que se desarrollan en ellas también siguen el mismo camino. Veinte años atrás, Arequipa era una ciudad de solo 100,000 habitantes, en la cual por ejemplo, los servicios que prestaba un banco se limitaban a una cantidad reducida de clientes. Estos clientes además de ser pocos, eran ubicables en un radio de acción que comprendía Arequipa cuadrada y algunas urbanizaciones nuevas pero muy próximas al centro de la Ciudad.

Dada esta situación era pues fácil para los bancos y toda empresa que repartiera documentos con cierta frecuencia, el tener un mensajero o conserje propio que

hacía el servicio como un empleado más de la compañía. Sin embargo, con el correr de los años la ciudad fue agrandándose y este crecimiento de las actividades llevó a cambiar estrategias de trabajo a dichas empresas, pues se hacía muy difícil el seguir manteniendo una o dos personas para el reparto de documentos que día a día seguía creciendo y ya no se limitaba a zonas próximas a la sede comercial.

Existía por supuesto la opción de poder utilizar los servicios del correo para paliar de algún modo el problema que se presentaba. Pero los empresarios, haciendo un análisis de costo-beneficio nos informaron que tuvieron que dejar de lado dicha opción pues nuestro servicio de correo se demoraba el doble o triple de tiempo en entregar un documento que sus conserjes y que las empresas especializadas de mensajería que empezaban a surgir. Además de ello, existía el problema de la seguridad en el servicio y el constante incremento en las tarifas.

Por esta necesidad surgen las compañías dedicadas al servicio de mensajería. Aproximadamente esto sucede por el año 1975. Estas empresas entran al mercado brindando entregas rápidas, tarifas competitivas, cubren toda la ciudad y, algo importante, son empresas independientes en donde no existe un vínculo laboral de parte del cliente con

la persona que hace el servicio. Este punto de la relación laboral es muy importante tenerlo en cuenta; con el paso de los años, las leyes en materia laboral se han visto endurecidas en lo referente a las cargas laborales. Por ello, toda compañía, lamentablemente, trata de despedir a la mayor cantidad de personal para sustituirlo por otro con el cual no exista relación laboral.

Después de nuestro sondeo con los directivos entrevistados, hemos constatado de acuerdo a sus informaciones, que el mayor porcentaje de empresas dedicadas al servicio de mensajería, están constituidas por antiguos mensajeros y/o conserjes de bancos. En algunos casos, los bancos y otras empresas siguen apoyando a su antiguo personal al concederles que ellos mismos presten el servicio a la compañía; sin embargo, también hay que puntualizar que hoy en día estos casos son pocos, pues como todo servicio, éste se ha ido profesionalizando y siendo tomado a cargo por personas que le han dado una cara distinta a la tradicional, hecho que ha llevado a las firmas que lo necesitan a hacer las diferencias y a tomar las decisiones consecuentes.

Ahora bien en cuanto al área geográfica del mercado, hemos verificado que la mayor parte de empresas actúan sólo dentro de los límites de la ciudad de Arequipa. Los

entrevistados nos contaron que, en general, tenían a su servicio compañías distintas para el servicio local y para el servicio nacional o internacional. En principio, creemos que una de las razones para ello es a un hecho citado anteriormente y es que la mayor parte de éstas, están formadas por antiguos mensajeros. Estas personas han formado una empresa con el fin de explotar un pequeño patrimonio pero sin una clara vocación de desarrollo y crecimiento, lo que las ha llevado a mantenerse en un mismo nivel de actividades. Creemos que es allí donde reside una de las grandes diferencias entre la competencia y Distribuciones Primavera. Nosotros sí tenemos vocación de desarrollo y crecimiento y prueba de ello es que hoy actuamos a nivel local, nacional e internacional.

## **2.2. Análisis de la demanda.**

Parte de nuestro análisis de mercado lo constituía la demanda. Teníamos que conocer si realmente contábamos con una demanda que nos permitiera generar ingresos suficientes. Había que conocer cuáles iban a ser los clientes, aproximadamente cuántos, quiénes, los habituales y los potenciales.

Como ya dijimos, de acuerdo a nuestra experiencia personal y corroborándolo con el sondeo, sabíamos que la

demanda principal para este tipo de servicio la constituían las entidades bancarias y de seguros. Estas entidades en su mayor parte, tomaban la decisión de trabajar con empresas de mensajería privadas y en los casos de los bancos estatales (que hoy prácticamente no existen) estaban obligados a trabajar con el correo nacional. Como ejemplo del costo tan grande que implicaba para estos bancos el trabajar con el correo, en una entrevista sostenida en noviembre del año 1991 con el gerente del Banco Industrial, se ofreció nuestros servicios al costo de S/. 0.30 por documento entregado. La respuesta fue que a pesar que la oferta era muy interesante, por ley estaban obligados a trabajar con el correo, el cual además, les cobraba S/. 1.00 por documento repartido.

Los bancos y las compañías de seguros entregaban documentos para repartir diaria o interdiariamente, lo que implicaba trabajo constante e ingresos relativamente estables (debido al aumento o disminución de clientela). Esta demanda habitual nos proporcionaba ciertas ventajas como:

- Trabajo constante.
- Buenos pagadores, pues nunca pasa más de una semana entre la presentación de la factura y su cobro.
- Permite proyectar el aspecto financiero sobre bases bastante sólidas.

Existía por otro lado una demanda potencial que podríamos llamarla no permanente, constituida por cualquier otra persona natural o jurídica que enviara otro tipo de documentos, llámese partes matrimoniales, invitaciones, revistas, circulares, cartas, etc. Este servicio no iba a tener la constancia del habitual pues estos repartos sólo serían ocasionales, pero debía ser un complemento a él y había que tenerlo en cuenta pues con una buena estrategia publicitaria podría llegar a convertirse en parte importante de los ingresos de la compañía. Señalaremos que con nuestro posterior ingreso al mercado del courier nacional como internacional, esta demanda "no habitual" se ha incrementado más, pues hemos utilizado recursos publicitarios para promocionar los tres tipos de servicios, aspecto que antes no hubiéramos podido hacerlo sólo para el servicio local.

### **2.3. Análisis de la Competencia.**

Si se piensa en querer tener éxito, se debe conocer quiénes son aquellos que producen, comercializan o prestan un servicio similar al que se quiere brindar. Son grandes o pequeños, cuál es su radio de acción, con quién trabajan, qué parte del mercado ocupan, cómo es su servicio y cuáles son sus tarifas.



Teniendo como fuente nuestras buenas relaciones comerciales, pudimos enterarnos que hace unos 7 a 10 años las empresas que explotaban este rubro eran muy pocas, siendo las más conocidas "J. Díaz SCRL" y "MADELSA". Estas dos compañías, y refiriéndonos sólo al mercado de documentos bancarios por ser el más representativo, cubrían aproximadamente el 70 u 80% de la actividad. Hay que aclarar que hace algunos años no todos los bancos distribuían sus documentos con estas empresas, por lo que el 70 u 80% de hace 7 a 10 años no puede representar ese mismo porcentaje en la actualidad.

Al momento de querer hacer nuestro ingreso al mercado (noviembre de 1991), las compañías existentes eran ya entre 10 a 12, siendo siempre las más grandes las anteriormente mencionadas. La empresa "J. Díaz SCRL" tenía y aún tiene a su cargo el reparto de los Bancos de Credito y del Sur, y por ende, al ser estos 2 bancos los más grandes de la ciudad, debe controlar aproximadamente el 35 a 40% del mercado. MADELSA controlaba un 30% del mercado y el resto estaba dividido entre las pequeñas empresas.

En cuanto al radio de acción, todas las empresas cubrían el ámbito urbano de la ciudad y algunas tenían servicio para ciertas ciudades cercanas (Mollendo, Camaná, Ilo, Tacna).

Su servicio, de acuerdo siempre a los entrevistados, era relativamente bueno, pero también irregular pues por épocas se presentaban problemas como por ejemplo en los momentos de repartos muy grandes (Ej.: extractos de cuentas corrientes de fines de mes). Lamentablemente para los clientes, el no contar con una gama amplia de empresas confiables de dónde poder escoger, hacía que sigan trabajando con las mismas a pesar de las quejas que, generalmente, se centraban en los retrasos en la entrega del documento, la pérdida del mismo y la displicencia y mal trato de los mensajeros para con los destinatarios.

En cuanto a las tarifas, podría hablarse de un acuerdo tácito entre todas las empresas, pues por lo general el nivel de éstas era igual o casi igual (aproximadamente en un rango que varía entre S/. 0.20 y S/. 0.40 por documento repartido). En los últimos meses, empresas como "MADELSA" han empezado a ofrecer tarifas por debajo de lo normal; ésto debido a que han ido perdiendo mercado a costa nuestra. Es por supuesto un recurso válido, pues nadie puede prohibirles cobrar lo que deseen, pero ciertamente desde el punto de vista empresarial, es una medida que afecta no sólo la economía de la empresa, pues de acuerdo a nuestros estudios de costos no comprendemos cómo pueden cubrir los suyos, sino que también afecta en general a todo el mercado ya que los clientes tienen una

percepción distorsionada del real valor de la prestación de este tipo de servicios.

Para una mayor información, explicaremos que nuestra tarifa básica se encuentra alrededor de los S/. 0.30 por documento repartido. De este precio neto (sin IGV), los estudios preliminares nos indicaron que la tercera parte se destinaría al pago de comisiones a los mensajeros, otra tercio a cubrir los gastos fijos y variables de la compañía y, finalmente, el tercio final sería utilidad pero, lamentablemente, la experiencia nos ha mostrado que esto no es así, ya que los gastos fijos y variables (sobre todo los fijos), ascienden a por lo menos S/. 0.16 ó 0.17 por documento, lo que en consecuencia no nos deja una utilidad unitaria mayor a S/. 0.03 ó 0.04.

#### **2.4. Pronóstico de ventas y entorno.**

Para realizar nuestro pronóstico de ventas, asumimos en primer lugar que el precio a cobrar sería de S/. 0.30 por documento repartido. Nuestro ingreso al mercado dependía del resultado de acciones personales de convencimiento a directivos de empresas bancarias y/o de seguros con el fin de que se nos otorgue confianza para empezar el trabajo. Posteriormente, una vez en camino el negocio, podríamos empezar a ganar otros mercados.

Se asumió en consecuencia que podríamos iniciar nuestras actividades prestando servicio a dos entidades financieras (Financiera del Sur y Extebandes). Este servicio sería en un principio solo parcial, es decir sólo se nos iba a entregar parte del total de documentos por repartir. Se calculó un nivel de aproximadamente 400 sobres de Finsur y 600 sobres de Extebandes en el primer mes con una tendencia al aumento de 20% mensual (Ver gráfico Nro. 3) en función a las nuevas prestaciones de servicio que obtuviéramos.

En lo referente al entorno, en los meses finales de 1991 se cumplía poco más de un año de la toma de poder del Ing. Alberto Fujimori como Presidente de la República. Cuando éste último asumió el mandato, la caótica situación por la que atravesaba el país lo obligó a adoptar un programa de estabilización con la finalidad de reinsertar al Perú en la comunidad financiera internacional. Debía eliminarse prioritariamente el déficit fiscal y la emisión inorgánica, causantes principales de la pavorosa hiperinflación que estaba llevando al país a la catástrofe.

Leyendo a Medio de Cambio del mes de mayo de 1991, el país necesitaba disponer un programa de reformas estructurales de mediano plazo en tres áreas básicas: redefinición y reducción del Estado en la economía,

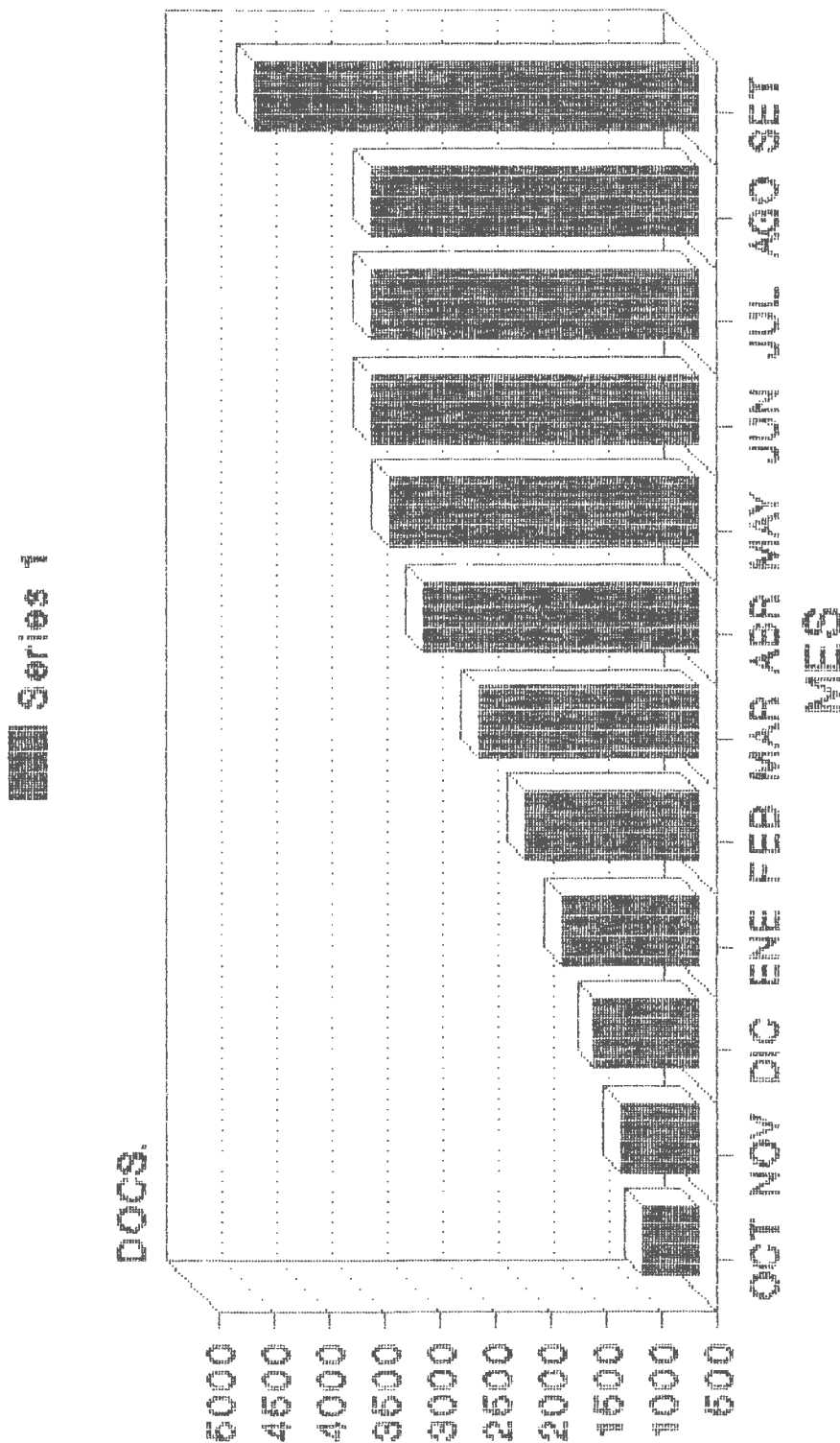
liberalización de los principales factores de las áreas de finanzas, comercio exterior, trabajo y agricultura con el fin de mejorar la asignación de recursos, promover el desarrollo del sector privado y la libre competencia y el establecimiento de una serie de políticas efectivas en los sectores salud y educación, así como una eficiente asistencia social a los sectores de menores recursos.

La consecuencia inmediata de la aplicación de este programa la vivíamos a fines de 1991, justamente cuando Distribuciones Primavera salía al mercado: depresión de sueldos y salarios y recesión, hechos que en conjunto nos hacían abrigar resultados positivos en un plazo no muy corto.

# PRONOSTICO DE VENTAS

## Volumen de incremento 91-92

GRAFICO Nro. 3



## 2.5. Conclusiones.

Las conclusiones principales de este análisis de mercado fueron las siguientes:

- De acuerdo al sondeo, el mercado requería satisfacer necesidades adicionales en el servicio de mensajería que no se le brindaban en ese momento, como por ejemplo rapidez, seguridad, y buen trato. En ello podía incidir Distribuciones Primavera como fórmula de ingreso.

- La empresa era ciertamente difícil por el entorno del momento y los estrechos márgenes esperados de utilidad, pero lo principal era actuar con profesionalismo a diferencia de los demás competidores. Profesionalismo para nosotros representaba (y sigue representando), trabajar aplicando un planeamiento, es decir tener una misión, objetivos claros, políticas y estrategias de diversos tipos: mercadeo, finanzas, etc. Nuestros competidores, de acuerdo a las conclusiones de las entrevistas, no aplican este tipo de enfoque en sus empresas, por lo que es allí donde queríamos hacer la diferencia.

Como un epílogo y no como una conclusión, quisiéramos comentar que nuestra decisión de incursionar en este rubro nos ha llevado en dos años de actividad a cubrir todo el radio urbano de la ciudad, a tener agentes en las ciudades de Cuzco, Juliaca, Tacna y Mollendo, un servicio eficiente y rápido, una oficina implementada con activos comprados

poco a poco, 6 mensajeros, 2 empleadas, línea telefónica, facsímil, control total del servicio en el Banco Latino, el 70% del servicio en Interbanc y el 60% en Extebandes. También prestamos el servicio en su totalidad a las AFP Profuturo y El Roble. Adicionalmente, trabajamos con terceros repartiendo partes, invitaciones, revistas, etc. y, desde hace poco, prestamos servicio de courier nacional e internacional gracias a los convenios explicados en la primera parte de esta memoria.

#### CUADRO RESUMEN RESULTADOS

##### Distribuciones Primavera

Inicio (Oct. 91)      Ahora (Dic. 93)

=====

Clientes:	Finsur	Extebandes
	Extebandes	Latino
		Interbanc
		AFP Profuturo
		AFP EL Roble
		La Positiva
		La Vitalicia
		Empresas varias
Año 1994, proyección:		SUNAT
		IPSS
		Sedapar



# DOCS. REPARTIDOS

Enero - Diciembre 1992

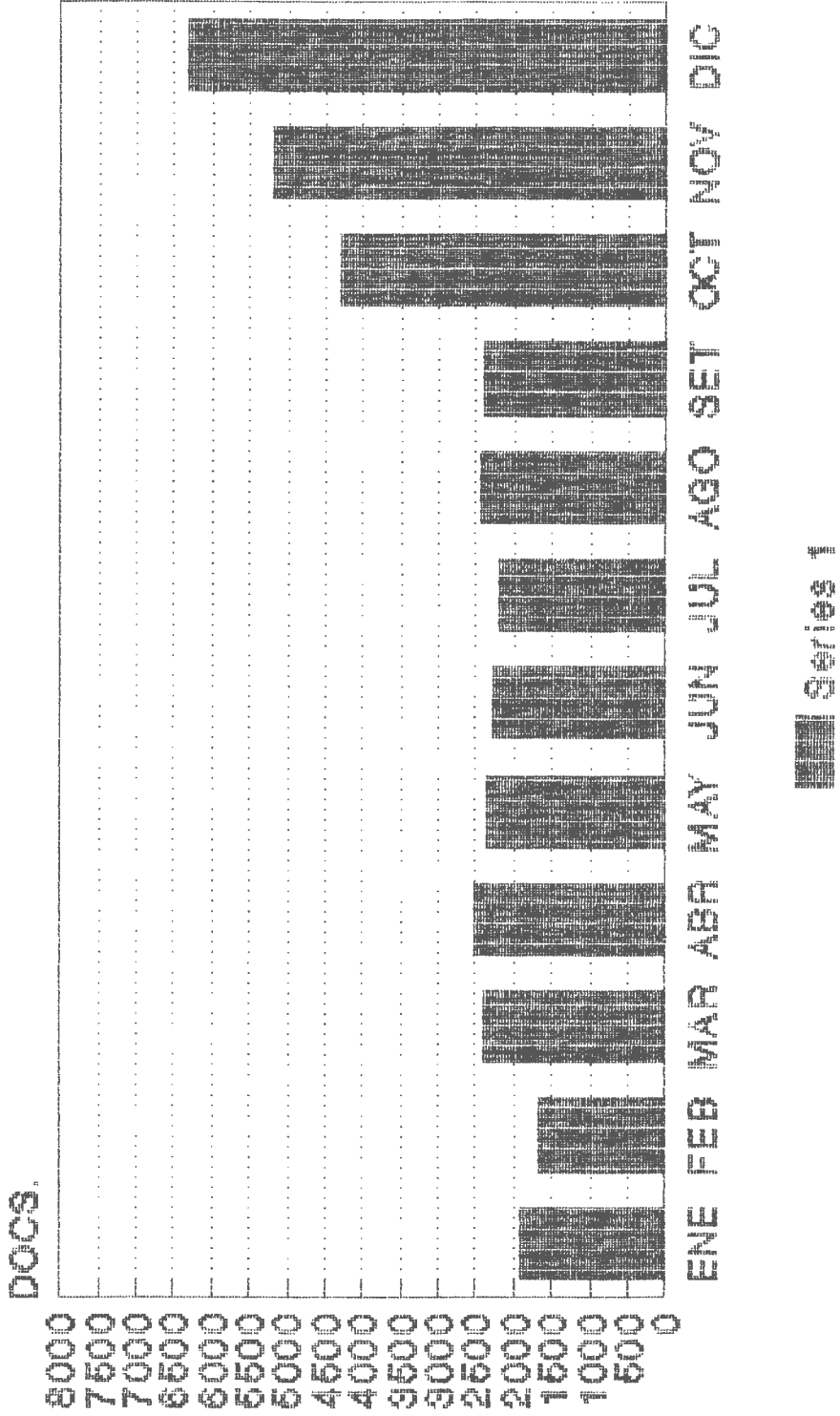
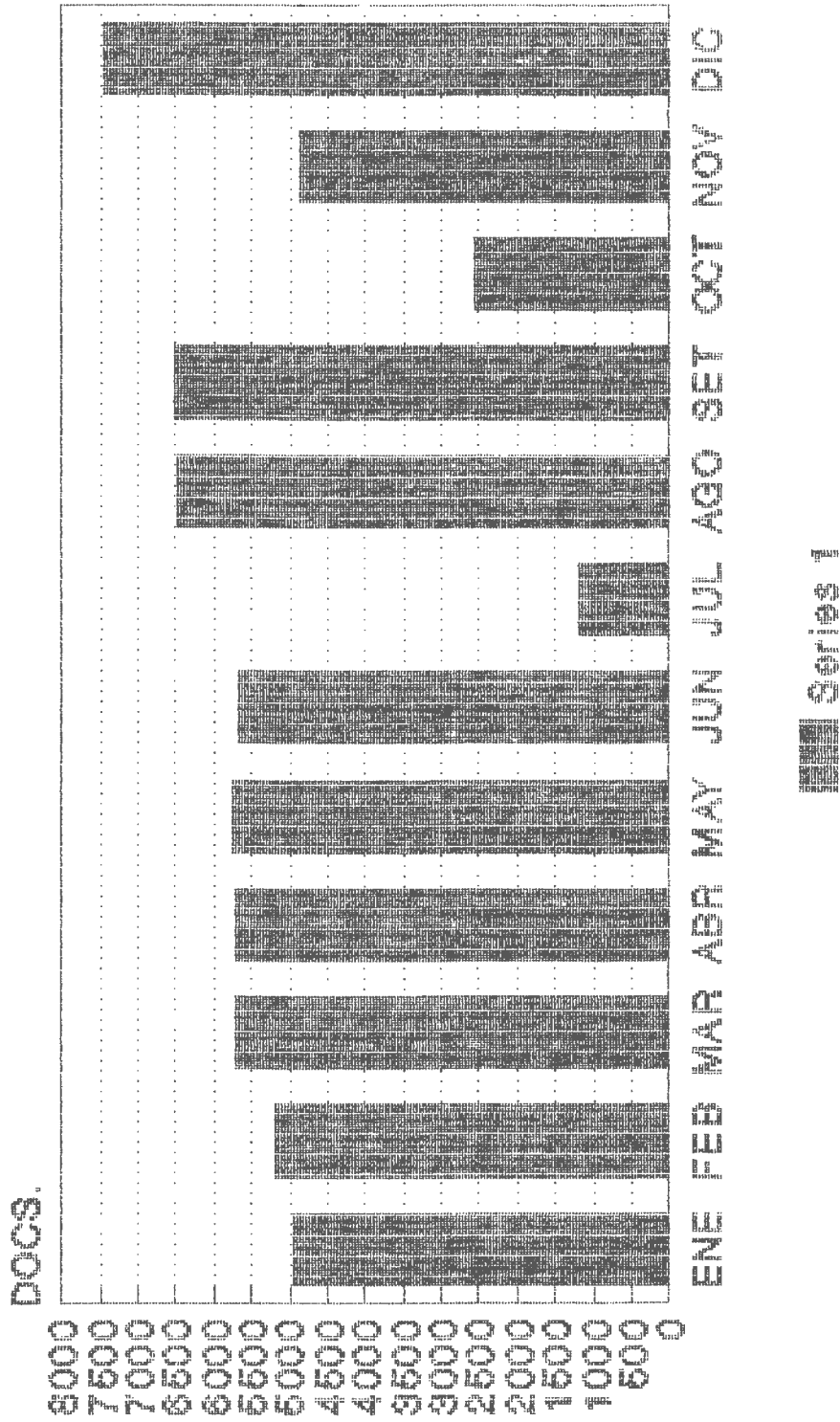


GRAFICO Nro. 4

# DOCS. REPARTIDOS

Enero - Diciembre 1993



GRUPO EMPRESARIAL

### CAPITULO III

#### PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

En este capítulo analizaremos todo lo referente al planeamiento estratégico de la compañía. Veremos cuál es la misión de la empresa, sus objetivos, estudiaremos tanto el ambiente externo como el interno a través de los riesgos y oportunidades así como de las debilidades y fortalezas, las estrategias y finalmente las políticas de conducción de la empresa.

#### 3.1. Misión de la empresa.

Luego de analizar la actividad que íbamos a cumplir, decidimos enunciar nuestra misión de la siguiente manera:

"Distribuciones Primavera SCRL tiene como misión el prestar servicios de mensajería y afines que satisfagan los requerimientos más exigentes en esta actividad tanto de la comunidad arequipeña como de la sociedad peruana en general. Adicionalmente a la contribución en el desarrollo de aquellos que la componen, la empresa brinda un servicio útil y coadyuva a la generación de puestos de trabajo."

Este enunciado traduce nuestra voluntad de prestar un servicio acorde con las mayores exigencias de los clientes; hemos hablado también de desarrollo: todos conocemos de la

crisis por la que atraviesa nuestro país y todos estamos conscientes que debemos hacer algo por salir de ella. Nuestra empresa surge de un programa que apunta a lo que estamos mencionando: desarrollo no solamente personal, sino desarrollo para el país a través de la creación de pequeñas empresas que generen actividad en la economía y aporten nuevos puestos de trabajo.

### **3.2. Objetivos.**

Los objetivos los hemos dividido en dos tipos: los de largo plazo y los de corto plazo

#### **3.2.1. Objetivos a largo plazo.**

Distribuciones Primavera SCRL tiene como objetivos a largo plazo los siguientes:

- El rendimiento sobre la inversión total debe ser mayor que el costo de oportunidad de capital de los socios, estimado en un 6% anual en dólares americanos.

- A partir del segundo año de actividad, prestar un servicio de correo rápido a otras ciudades del sur del país y Lima.

- Lograr una posición en el mercado que nos permita contar con poder de negociación frente a nuestros clientes y proveedores.

- Tener acceso a fuentes de crédito.

- Obtener la representación de algún servicio de courrier internacional.

### 3.2.2. Objetivos a corto plazo.

Dentro de los objetivos a corto plazo podemos distinguir los siguientes:

- Elevar el índice de eficiencia a través de mejoras en factores determinantes del servicio como rapidez, seguridad y buen trato.

- Cumplir con el pronóstico de ventas para poder reuperar la inversión en el menor tiempo posible.

- Lograr captar una parte del mercado de servicios de mensajería descontenta con las empresas ya existentes. Esta porción de mercado no debe ser menor al 10%, considerando un total de aproximadamente 40,000 documentos mensuales constantes por repartir.

- Posicionar a la compañía al cabo de una año de trabajo, como una empresa de mensajería distinta a las tradicionales, basado esto último, en las mejoras o innovaciones que puedan hacerse al servicio.

- Cumplir un rol activo en el desarrollo de la sociedad y específicamente en la ciudad de Arequipa a través de la creación de puestos de trabajo que sirvan como sustento de familia. (En la actualidad la empresa tiene a su cargo 6 mensajeros y 2 empleadas, por lo que en consecuencia da sustento directo a 8 familias e indirecto a

unas 20 a 25 personas).

- Colaborar con el desarrollo del país al apostar por que en el Perú sí se puede hacer empresa a pesar de la cantidad incontable de trabas para ello y sobre todo cumplir con ser legales y pagar los impuestos que deben pagarse.

- Ayudar en la medida de nuestras posibilidades al desarrollo personal de cada uno de nuestros trabajadores, especialmente a través de la delegación de toma de decisiones y de su participación en la determinación de algunos objetivos.

Hemos acordado que éstos objetivos deben ser periódicamente reexaminados y reformulados, no para ser utilizados solamente de acuerdo a las cambiantes condiciones del mercado, sino también debido a los beneficios que pueden ser obtenidos con la revisión atenta de los fines que tiene como meta la compañía.

### **3.3. Ambiente externo e interno.**

A través del análisis de los ambientes externo como interno, se desea buscar cuáles son, en el primer caso, las variables que puedan afectar el desarrollo de la empresa y que pudieran tener algún efecto positivo o negativo en la formulación de estrategias teniendo en consideración, sobre

todo, la difícil situación por la que discurre el país. En el segundo caso, se desea conocer cuál es la posición en la que se encuentra la compañía frente a sus pares en el gran sistema conformado por el medio ambiente.

### 3.3.1. Riesgos y oportunidades.

El panorama que se vislumbraba a fines de 1991 y los primeros meses del año 1992 referente a los riesgos que podían afectar a la empresa, eran los siguientes:

- Para entrar al mercado existían barreras constituidas, sobre todo, por la antigüedad de las otras compañías en él. El ser nuevos llevaba a los clientes a una posición de inseguridad frente a nuestro servicio, pues no sabrían si podríamos responder a sus expectativas.

- Otro riesgo residía en no poder contar desde un inicio con una infraestructura y experiencia necesarias para afrontar servicios de volúmenes considerables. Otras compañías sí contaban con esa infraestructura y hasta algunas, como la empresa "J. Díaz" tenían un sistema computarizado.

A pesar de los riesgos mencionados, la compañía tenía ciertas oportunidades que debían ser aprovechadas, tales como:

- Facilidad de acceso a los posibles clientes, lo

cual nos permitiría, desde un principio, obtener la prestación del servicio en forma permanente.

- Todos los socios somos profesionales y Distribuciones Primavera era una buena opción para volcar nuestros conocimientos. Con ellos, teníamos la oportunidad de cambiar la perspectiva simplista que se tenía de este servicio por una visión de mayor profesionalismo.

### 3.3.2. Debilidades y fortalezas.

Al ser nuevos y pequeños en el mercado, estábamos sujetos a una serie de restricciones que podrían ser vistas como debilidades:

- Distribuciones Primavera no contaba con fuentes de financiamiento externo, por lo que la única fuente de recursos eran sus socios. Esto limitaba enormemente las posibilidades de inversión y haría que la empresa tuviera, durante un cierto tiempo, que auto sostenerse y crecer con sus ingresos propios. Esta dificultad se centraba sobre todo en el aspecto del respaldo financiero, pues en otros aspectos como el prestigio comercial y los contactos personales sí teníamos ciertas ventajas.

- Dos de sus socios se dedicaban a otras actividades y uno solo lo haría en exclusiva a la compañía, por lo que a falta de éste último, la empresa podía poner en riesgo todo el esfuerzo realizado.



Sin embargo, también existían algunas fortalezas que sería bueno destacar:

- Nuestros costos fijos, en un principio, no serían muy altos; hasta encontrar un local apropiado se nos cedió gratuitamente un ambiente de una oficina céntrica, por lo que los costos fijos se reducían al pago de comisiones y artículos para el servicio, tales como cargos.

- Siendo pequeños, podíamos ser flexibles y por tanto adaptarnos a cambios que se produjeran en el entorno.

### **3.4. Estrategias: Mercadeo y Finanzas.**

La estrategia es un programa de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos hacia el logro de objetivos definidos. En una compañía podemos diferenciar estrategias para distintos aspectos; en nuestro caso, analizaremos las estrategias de mercadeo y de finanzas.

a) **Mercadeo:** A pesar que en cuanto a concepto, el mercadeo de productos y de servicios es casi el mismo, este último tiene como característica esencial el dedicarse a actividades que no son la venta o producción de algo necesariamente tangible. Esto plantea entonces retos especiales en el mercadeo de servicios.

La estrategia de mercadeo adoptada por la compañía fue la siguiente:

" Proporcionar a los clientes un servicio de mensajería óptimo, traducido en rapidez, seguridad, eficacia, honestidad y buen trato. Con ello se debe brindar una imagen de calidad no solo al usuario del servicio, sino también al destinatario y a la vez potencial cliente. Debe realizarse a través de un esfuerzo de "venta" personalizada del servicio".

Veamos a continuación los cuatro aspectos o variables de la mezcla de mercadeo:

**- Producto (Servicio):**

Distribuciones Primavera es una compañía que se encuentra en el rubro de servicios de envío rápido. Nuestros clientes no son sólo bancos o compañías de seguros, sino toda persona natural y o jurídica que necesite mandar cualquier tipo de documento a un destinatario. Ellos desean servicio óptimo, eficaz, honesto y sobre todo rápido y seguro, por lo que la estrategia del servicio debe basarse en ello y en la calidad del trabajo profesional que pueda hacerse.

La estrategia debe estar encaminada también a servir a las necesidades del cliente, es decir, brindar comparativamente con la competencia una amplia gama de opciones en distintos tipos de servicio, por ejemplo:

entrega normal, rápida, urgente ó inmediata; asimismo recojo de documentos haciendo complementariamente su ensobrado, tarifas diversas en función a rapidez, trato preferencial ó volúmenes, custodia de documentos dirigidos a destinatarios que viajan frecuentemente y otros.

Por otro lado, la estrategia tiene que incidir en la diferenciación del servicio y no en el liderazgo de costos pues en este tipo de rubro es muy difícil este enfoque. Hay que demostrarles a los clientes que nosotros ofrecemos algo diferente y mejor y que es por ello que deben elegir nuestro servicio. Los servicios de apoyo deben ser un complemento adicional a tener en cuenta. Como ejemplo práctico, podemos contar que Interbanc emitía la mayor parte de sus documentos sin dirección, dando como resultado que casi todos eran devueltos como rezagados; luego de una conversación sostenida con sus ejecutivos a nuestra solicitud, se decidió que una de nuestras secretarias dedicara un tiempo a poner al día sus archivos de direcciones. Al poco tiempo, ellos y nosotros contábamos con una base de datos que hizo mejorar el servicio.

Con el fin de plantear un poco mejor la exposición de nuestro "producto", recordemos que este servicio no solo comprende el hecho de repartir documentos, sino todo un sistema de trabajo que incluye su recojo, clasificación,

control en cada cuaderno que pertenece a cada mensajero, reparto en sí mismo en los plazos estandarizados, devolución de los cargos, control de los cargos contra lo entregado a cada mensajero, reclasificación por cliente, día y tipo de documento entregado para su devolución, confección de una lista con los nombres de los destinatarios y finalmente devolución al cliente de los cargos junto con la lista.

**- Precio:**

Debido a la alta competencia existente en el mercado de la mensajería, el precio es un factor predominante. Es por ello que el enfoque tenía que darse en la diferenciación del servicio y no en la estrategia de precios. Dicho sea de paso, el tener precios más bajos que los de la competencia, no significa necesariamente un mayor éxito en la aplicación de dicha estrategia.

Como también hemos nombrado, existe un rango tácito de precios con el que se juega y se aplica por la mayor parte de empresas. El precio varía entre S/. 0.20 y S/. 0.40 por documento repartido, dependiendo de los clientes y de los volúmenes que se entreguen para repartir.

Tomando en cuenta lo anterior, se decidió que nuestro precio base sería de S/. 0.30 por documento repartido

haciendo una división teórica o aproximada en tercios para cubrir comisiones, gastos y utilidad. Como se deduce, lo calculado como utilidad es muy poco pero, lamentablemente, no se podía jugar más con los precios debida a la gran competencia. Una subida de precios nos dejaría fuera del mercado a pesar de las ventajas de servicio que se puedan ofrecer paralelamente.

Ahora bien, últimamente hemos notado un cambio de actitud en algunos clientes en dirección a optar por un servicio de calidad donde lo que prime sea justamente esto y no el precio. Sin embargo, la mayor parte de clientes grandes (bancos), siguen manteniendo la política de trabajar con aquél que cobre menos a pesar de que preste un mal servicio. Como podemos apreciar, es un mercado bastante difícil de explotar en muchos aspectos.

En referencia a los precios que usamos para el courier nacional, también han sido establecidos en función al mercado y siguiendo la estrategia de diferenciación de servicios y no la de menores costos. Este mercado funciona exactamente igual que el local con la única diferencia de que se necesita una infraestructura mayor. Como información, diremos que los precios de este servicio oscilan en el mercado entre los S/. 3.75 hasta los S/. 18.00. Nuestra tarifa básica es de S/. 8.00 por los dos

primeros kilogramos y de S/. 3.00 por cada kilogramo adicional. Hay que recordar que este servicio se presta exclusivamente por vía aérea y el flete mínimo a cualquier destino del país es de S/. 7.00 hasta los 6 primeros kilogramos, por lo que la utilidad puede obtenerse únicamente vía volúmenes y no unitariamente. En el caso de las empresas que cobran S/. 3.75 por envío, se trata de compañías que solo trabajan en este rubro (no localmente) y como ya lo dijimos, obtienen utilidades por sus volúmenes de envíos.

Para el servicio internacional, los precios que ofrecemos son fijados por nuestra representada Intertrade Courier International en Lima en función a sus costos de envío al extranjero y de acuerdo a los convenios que tiene con Federal Express. Distribuciones Primavera obtiene una comisión sobre los envíos que realiza y no asume ningún costo en los fletes aéreos Arequipa - Lima, pues éstos son reembolsados. Las tarifas de este servicio son en dólares y facturadas directamente desde Lima por nuestro intermedio.

Los servicios de mensajería internacional no pagan impuesto general a las ventas, únicamente lo pagan aquellos que se realizan en el país (hasta diciembre de 1993).

Como hemos dicho, los precios o tarifas que cobramos

son generalmente precios de mercado. En algunos casos y con el fin de conquistar mercados se ha debido utilizar la estrategia de reducir precios. Sin embargo, creemos que esta última estrategia debemos aplicarla lo menos posible, pues conlleva a mantener precios muy bajos durante tiempos largos y consecuentemente a trabajar solo para cubrir costos fijos o variables y, principalmente, creemos que lo más importante es mantener una sola orientación en la conducción de la compañía.

**- Plaza:**

Como casi todos los servicios, el servicio de mensajería que prestamos lo vendemos directamente al consumidor. No usamos intermediarios para la comercialización de nuestro servicio en el ámbito local.

Esto no es un limitante cuando se trata de este último ámbito pues nuestro radio de acción es hoy en día lo suficientemente amplio como para poder cubrir todo el mercado de la ciudad de Arequipa.

Lo anterior sí resultaba un limitante en lo referente a nuestros planes de ampliación de servicio a nivel nacional pues hasta ese nivel nuestra infraestructura no nos lo iba a permitir. Es entonces que aquí sí tuvimos que hacer uso de los intermediarios, representados por nuestros

agentes en las ciudades de Juliaca, Cuzco, Tacna, Ilo y Mollendo y de la compañía SOS Industrial gracias a nuestro convenio recíproco en la ciudad de Lima.

Lo mismo sucedió con el servicio internacional gracias al ya nombrado convenio con la firma Intertrade Courier International para representarlos en la ciudad de Arequipa y en consecuencia pasar a ser representantes autorizados de Federal Express.

Un aspecto interesante de esta variable del mercadeo, está constituido también por la ubicación que tenga la compañía que presta el servicio. Es por ello que en diciembre de 1992 decidimos trasladar nuestras oficinas a un sitio más céntrico de la ciudad, pues la antigua ubicación un tanto alejada de la zona comercial y situada en un tercer piso, hacía difícil su acceso. Los convenios que en ese momento estaban en sus inicios, así como los planes de expansión, hicieron necesaria esta decisión. Hoy en día, a pesar que la mayor parte de clientes utiliza el teléfono para requerir el servicio, muchos se acercan personalmente a las oficinas para dejar allí sus despachos.

Como se aprecia, una ubicación mejor complementaba la estrategia de mercadeo.



- Promoción:

Cuando se inició Distribuciones Primavera, la carencia de recursos llevaba a una constatación simple: la estrategia de promoción tenía que basarse única y exclusivamente en la efectividad de la venta personal. Este método de venta personalizado ofrecía muchas ventajas pues se tenía el contacto directo con los clientes, brindándoles toda la información requerida, ofreciendo la posibilidad de negociación directa y suministrando información adicional sobre el servicio, hecho que difícilmente podría ser transmitido a través de una publicidad escrita.

Obviamente esto también ha sido un factor limitante, pues lo anterior era aplicable para un porcentaje pequeño del mercado aunque el más importante. Si queríamos llegar a ampliar nuestro radio de acción, teníamos que actuar con alguna forma de publicidad y en un principio lo hicimos a través de tarjetas personales (ver anexo Nro. 8), modalidad claro está de bajo costo y alcance limitado.

La firma de los convenios nos dio la oportunidad de tomar la decisión de invertir en publicidad. En primer lugar se publicó un aviso en el periódico de mayor circulación de la ciudad, el diario El Pueblo (ver anexo Nro. 9), en el cual la compañía Intertrade Courier International daba a conocer que acabábamos de ser

nombrados representantes de ellos para las ciudades de Arequipa, Juliaca, Cuzco y Tacna.

A la vez se procedió a redactar una carta estándar (ver anexo Nro. 6) dirigida a más de 100 gerentes de las más prestigiosas firmas de la ciudad, comunicando el hecho anteriormente mencionado y, a la vez, explicando todos los servicios que Primavera prestaba, desde el aspecto del reparto local y de todo tipo de documentos, pasando por el servicio nacional y finalmente el internacional.

Luego de esta publicación, podemos comentar que las llamadas telefónicas a la compañía indagando sobre las bondades del servicio se incrementaron en un 50% y también nuestro servicio ha crecido. Hemos podido comprobar que la inversión en publicidad siempre es una buena inversión en el corto, mediano o largo plazo.

Finalmente, como información, podemos añadir que nuestro logotipo está constituido por un trebol de cuatro hojas, diseño agradable y creativo, allegado al nombre comercial y de color verde. Aparece en todos nuestros documentos originales.

**b) Finanzas:** La estrategia financiera de una compañía se basa generalmente en una pregunta clave: dónde y cómo

obtener capital ?

Esta interrogación debemos analizarla tomando conciencia principalmente que al ser una empresa muy pequeña, nuestro acceso al crédito a través de alguna entidad financiera es muy limitado.

Por lo tanto, decidimos aplicar la estrategia de obtener fondos a través de la reinversión de utilidades. Esta forma por supuesto, no puede ser la única que podamos utilizar; siempre debemos tener como recurso secundario el acceder a algún tipo de préstamo con empresas financieras. Creemos que estas opciones son las mejores por lo menos en un principio y debido, sobre todo, a nuestro pequeño capital.

### **3.5. Políticas.**

Así como para las estrategias, también para las políticas podemos distinguir distintos tipos a saber:

- Políticas financieras:

1. Reinversión de utilidades.
2. En el caso de financiamiento externo, uso exclusivo del préstamo para los fines para los cuales se lo solicitó.
3. Negociación de plazos los más largos posibles,

preferentemente a través de pagarés a 90 días y en moneda extranjera.

4. Facturación mensual en el caso del servicio local a Bancos y contado a clientes esporádicos. Facturación quincenal para servicio nacional y extranjero a clientes permanentes y contado a los esporádicos.

- Políticas de personal:

1. Contratación de personal preferiblemente con experiencia. Esto es importante pues dado el tipo de nuestro servicio, aquél mensajero que no conozca la zona que se le asigne, será un problema para la compañía.

2. Entrenamiento para el trato con los destinatarios y al personal de oficina para el trato con los clientes. Se debe tratar de inculcarles la idea de lo que es una empresa de servicios para tener éxito y que todos se sientan identificados.

3. Remuneraciones acorde al mercado y dentro de la medida de nuestra posibilidades. Aumento de sueldos en función a tiempo de servicios y dedicación.

4. Apoyo al trabajador en financiamientos para la compra de su herramienta de trabajo (bicicletas) o préstamos para escolaridad y/o enfermedad.

- Políticas de servicio

1. Entrega de documentos máximo a las 24 horas cuando

se trata del centro de la ciudad y de 48 horas cuando se trata de zonas alejadas.

2. Servicio personalizado al cliente, siempre estar al frente tanto en las buenas situaciones como en las malas.

3. Servicio de apoyo, como ensobrado u otros sin recargo alguno.

4. Recojo inmediato después de la llamada pidiendo el servicio (cuando se trata del servicio nacional o internacional)

5. Pruebas de entrega (cargos) con relaciones escritas de cada entrega a todos los clientes una vez repartido todo.

6. Tarifas de mercado con descuentos por volúmenes.

## CAPITULO IV

### ORGANIZACION

Como bien sabemos, el estudio de la estructura organizativa se centra en cómo repartir las tareas de la empresa de tal modo que los objetivos que se han trazado sean viables.

Veamos entonces como planteamos nuestra estructura organizativa:

#### **4.1. Estructura organizativa.**

Entre las estructuras de organización más conocidas y que normalmente se ponen en marcha, tenemos a la estructura funcional, a la divisional y a la matricial. Todas las nombradas tienen tanto sus ventajas como desventajas. Siendo la finalidad genérica de cualquier estructura, como ya hemos mencionado, el cumplir de manera eficiente con los objetivos planteados y en forma secundaria aunque no menos importante, el desarrollar a los individuos que forman parte de la compañía, decidimos adoptar la forma de organización por excelencia, es decir la estructura funcional. Para ello tuvimos en cuenta ciertos factores como por ejemplo la edad y el tamaño de la compañía.

Una estructura funcional enfoca a que las tareas por

realizar están en función a la especialización de cada quien. Esta forma organizativa nos permitía hacer una distribución más simple y los roles los comprendíamos con mucha mayor facilidad. Nuestro entorno era relativamente estable y poco complejo por lo que podíamos ser eficientes teniendo además una jerarquía muy clara y un respaldo absoluto a ese poder jerárquico.

En un principio y siendo nuevos en el ámbito comercial, se propiciaba que el comportamiento de las operaciones sea poco formal, entendiéndose por ello, el hecho de apegarse a reglas establecidas y derivado del poco conocimiento de la división de funciones.

A la vez, el ser pequeños también implicaba que las tareas no podían ser muy especializadas ni complejas por falta de recursos humanos. Por otro lado, el poder actuaba también como un determinante en el diseño de la estructura pues a través de él se ejercía el control.

La organización de Distribuciones Primavera SCRL está conformada por los siguientes órganos:

a) La Junta General de Socios, órgano supremo de la sociedad constituida por sus tres socios.

b) La Gerencia General, encargada al señor Jorge Peña Torres y que se ocupa de la organización del trabajo, la supervisión, el control, el seguimiento del proceso del servicio, la coordinación entre las áreas, las relaciones públicas y la administración de personal.

c) La Gerencia de Operaciones, encargada al señor Alberto Peña y que se ocupa de las ventas de nuestro servicio en los tres niveles en los que actuamos: local, nacional e internacionalmente. Se ocupa también de la logística de la empresa.

d) La Gerencia Financiera, encargada al señor Jorge Peña Colombue y que se ocupa de la evaluación de los requerimientos de efectivo y de las fuentes de fondos necesarias. Se ocupa también del área contable.

Como se puede apreciar, las gerencias están ocupadas por los socios, por lo que el mecanismo de coordinación del trabajo es la adaptación mútua mediante la simple comunicación informal.

#### **4.2. Funciones Generales.**

A continuación se presenta una descripción general de las funciones de cada órgano de la compañía:



## a) Junta General de Socios:

- Designar a los gerentes de la empresa.
- Examinar, discutir y aprobar los Estados Financieros de la compañía.
- Decidir el destino de las utilidades.
- Aumentar o disminuir el capital.
- Modificar parcial o totalmente los estatutos.
- Disolver y liquidar la sociedad.
- Las demás que establezcan los estatutos.

## b) La Gerencia General:

- Representar administrativa, judicial y comercialmente a la compañía.
- Planear en acuerdo con las gerencias, el desarrollo de las actividades de la compañía.
- Coordinar las actividades realizadas por las áreas de operaciones y finanzas en función a los objetivos pre determinados.
- Las demás establecidas en los estatutos.

## c) La Gerencia de Operaciones:

- Contactar a los posibles clientes.
- Desarrollar estrategias de venta para incursionar en el mercado.
- Conducir en coordinación con la Gerencia General la parte operativa del servicio.

- Desarrollar tipos de publicidad en función a las posibilidades financieras.

- Coordinar con los proveedores de la compañía todo lo relacionado al abastecimiento de insumos necesarios para llevar adelante el servicio.

d) La Gerencia Financiera:

- Llevar a cabo el proceso de facturación.

- Ejecutar la cobranza a los clientes.

- Establecer plazos de cobro de ventas al crédito en coordinación con la Gerencia General.

- Elaborar presupuestos para conocer las necesidades de efectivo.

- Determinar las alternativas de crédito más favorables para el financiamiento.

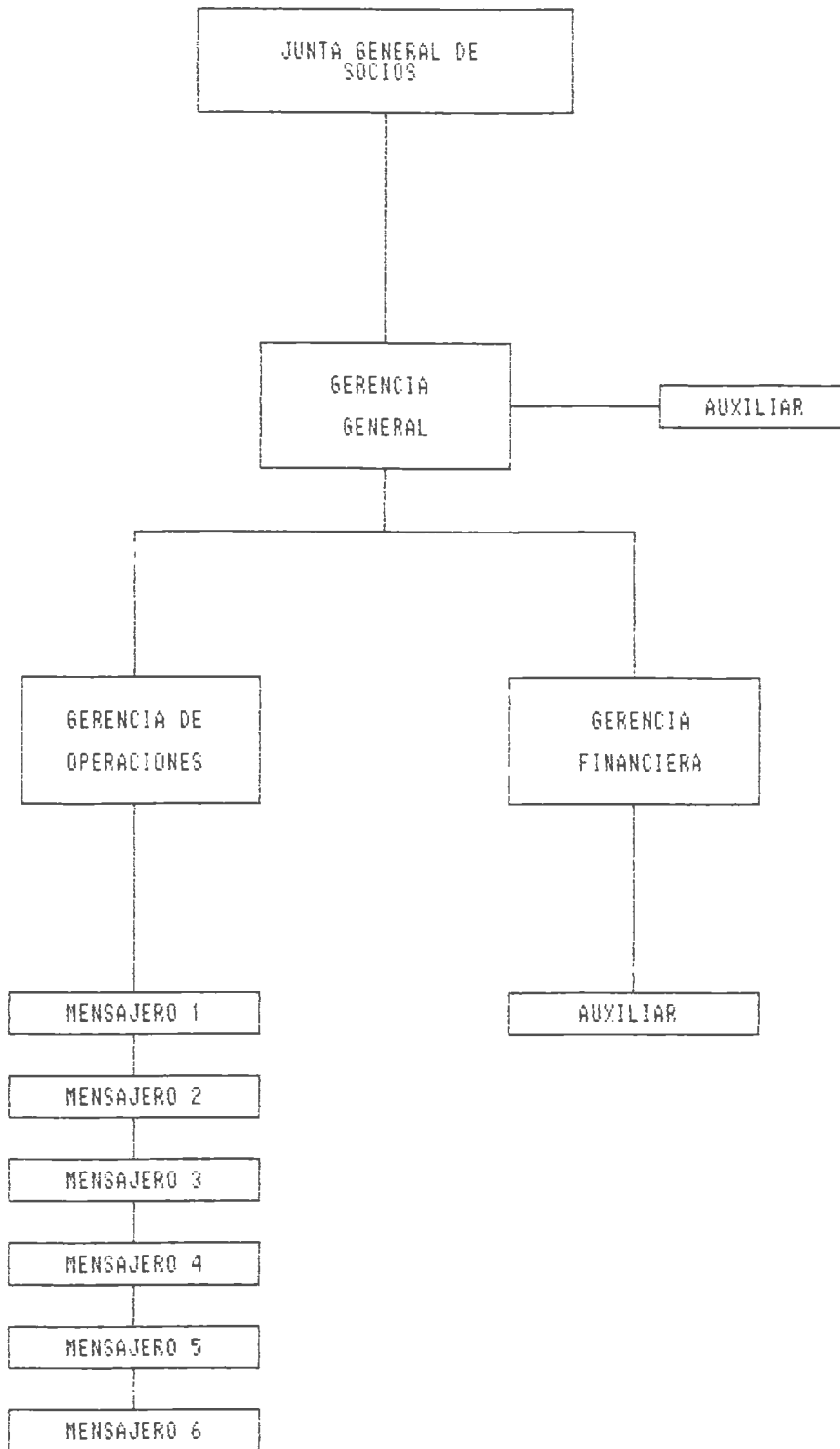
- Realizar pagos y controlar el efectivo.

- Registrar y clasificar la información proveniente de las operaciones para su entrega al contador de la compañía.

- Determinar los pagos de tributos y contribuciones.

# ORGANIGRAMA

## DISTRIBUCIONES PRIMAVERA SCRL



**CAPITULO V**  
**ASPECTOS FINANCIEROS Y CONTABLES**

**5.1. Estados Financieros históricos y ajustados por  
inflación.**

Los Estados Financieros que se presentan reflejan la información de DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.R.L. para el período comprendido entre Enero de 1993 y Diciembre de 1993. Se adjunta lo siguiente:

- Balance General histórico y ajustado.
- Estado de Ganancias y Pérdidas histórico y ajustado.
- Estado de Cambios en el Patrimonio Neto histórico y ajustado.
- Estado de Flujos de Efectivo ajustado.

Se incluye también el Flujo de Caja correspondiente al mismo período.

Adicionalmente, se presenta también lo siguiente:

- Balance General histórico y ajustado al 31/12/92.
- Estado de Ganancias y Pérdidas histórico y ajustado al 31/12/92.
- Estado de Flujos de Efectivo ajustado al 31.12.92.
- Balance General comparable al 31/12/93.
- Estado de Ganancias y Pérdidas comparable al 31/12/93.

## DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.

BALANCE GENERAL  
Al 31 de Diciembre de 1993  
(En nuevos soles - Notas 1 y 2)

ACTIVO	A valores ajustados por efectos de la inflacion		A valores historicos		PASIVO	A valores ajustados por efectos de la inflacion		A valores historicos	
		%					%		
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	421.39	8.02	421.39		Sobregiros Banc.	277.19	5.27	277.19	
Ctas. por cobrar	791.15	15.06	791.15		Ctas. por pagar	2072.32	39.46	2072.32	
					Tributos por pagar	128.13	2.44	128.13	
Total Activo Cte.	1,212.54	23.09	1,212.54		Total Pasivo Cte.	2,477.64	47.18	2,477.64	
ACTIVO NO CORRIENTE					PASIVO NO CORRIENTE				
Inmuebles, maq. y equipo (Nota 3)	4,356.71	82.96	3,600.10		Prestamos socios	1,670.02	31.80	1,670.02	
(-) Deprec. y amort. acumulada	(318.14)	(6.05)	(238.02)		Total Pasivo	4,147.66	78.98	4,147.66	
Total Act. no Cte.	4,038.57	76.90	3,362.08						
					PATRIMONIO				
					C. Social (Nota 4)	849.60	16.17	300.00	
					Resultados Acumulados	253.85	4.83	126.96	
					Total Patrimonio	1,103.45	21.01	426.96	
TOTAL ACTIVO	5,251.11	100.00	4,574.62		TOTAL PASIVO+PATRI	5,251.11	100.00	4,574.62	

Las notas que se acompañan forman parte de los Estados Financieros.

## DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.R.L.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 1993  
(En nuevos soles)

	A valores ajustados por efectos de la inflación		A valores históricos
	-----		-----
		%	
Ventas Netas Servicios	21,154.03	100.00	18,651.34
	-----		-----
Total Ventas Netas	21,154.03	100.00	18,651.34
(-) Gastos de admin.	( 5,314.96)	( 25.12)	( 4,781.75)
(-) Gastos de Ventas	(15,080.66)	( 71.28)	(13,628.05)
	-----		-----
Utilidad de Operación	758.41	3.58	241.54
Otros ingresos y egresos			
(-) Cargas financieras	( 127.75)	( 0.60)	( 114.58)
	-----		-----
Utilidad del ejercicio antes del REI	630.66	2.98	126.96
			=====
REI (Nota 5)	( 376.81)	( 1.78)	
	-----		
Utilidad neta del Ejercicio	253.85	1.20	
	=====		

Las notas que se acompañan forman parte de los Estados Financieros.

## DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.

ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO NETO  
Al 31 de Diciembre de 1993  
(En nuevos soles)

## A) A Valores Ajustados:

	Capital Social Ajustado	Utilidades Retenidas	Total Patrimonio
	-----	-----	-----
Saldo al 01/01/92	300.00		300.00
Ajuste ejerc. anter.	334.00		334.00
	-----	-----	-----
Saldo al 31/12/92	634.00		634.00
Reestr. Ctas. Patrim.	215.60		215.60
Utilidad del periodo		253.85	253.85
	-----	-----	-----
Saldo al 31/12/93	849.60	253.85	1,103.45
	=====	=====	=====

## B) A Valores Históricos:

Capital inicial	300.00		300.00
Utilidad del periodo		126.96	126.96
	-----	-----	-----
Saldo al 31/12/93	300.00	126.96	426.96
	=====	=====	=====

**DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.**

Estado de Flujos de Efectivo  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 1993  
(Ajustado - En nuevos soles)

Conciliación del Resultado Neto con el efectivo y equivalente de efectivo de las  
**\* Actividades de operación:**

Utilidad del Ejercicio: S/. 253.85

Ajustes al resultado del ejercicio:

- Depreciación del Activo Fijo 210.02

Cargos y Abonos por cambios netos en el Activo y Pasivo:

- Aumento de ctas. por cobrar ( 766.15)

- Aumento de otras ctas. por cobrar ( 25.00)

- Disminución de ctas. por pagar com. 1,995.12

Aumento de efectivo y equivalente de efectivo proveniente de las actividades de operación:

1,413.99

**\* Actividades de Inversión**

- Compra de Activo Fijo ( 3,145.10)

Disminución del efectivo y equivalente de efectivo proveniente de las actividades de inversión:

(3,145.10)

**\* Actividades de Financiamiento:**

- Ingreso por aporte de socios 2,409.88

- Préstamos bancarios 277.19

- Util. año 92 atribuida a socios ( 1,928.82)

Aumento del efectivo y equivalente de efectivo proveniente de las actividades de financiamiento:

758.25

**Disminución Neta del efectivo y equivalente de efectivo:**

( 719.01)

Saldo de efectivo al inicio del Ejercicio

1,140.40

Efectivo al finalizar al Ejercicio

421.39



## DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.

Flujo de caja  
del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 1993  
(En nuevos soles)

INGRESOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Cobranzas	548.42	3,161.71	1,853.25	2,045.69	2,602.33	1,430.90
Prestamos socios						3,580.93
Otros cobros						
Sobregiros bancarios						
<b>Total Ingresos</b>	<b>548.42</b>	<b>3,161.71</b>	<b>1,853.25</b>	<b>2,045.69</b>	<b>2,602.33</b>	<b>5,011.83</b>
EGRESOS						
Prestamos socios	332.22	1,135.70	550.00	368.00		
Tributos por pagar	78.44	87.72	88.96	97.14	83.80	109.86
Ctas. x pagar div.	829.91	1,166.60	1,726.37	1,780.74	1,583.45	1,512.55
Compra activo fijo						2,855.10
Cargas financieras	0.41	12.61		24.99	8.42	9.23
Pago sobregiros						
<b>Total Egresos</b>	<b>1,240.98</b>	<b>2,402.63</b>	<b>2,365.33</b>	<b>2,270.87</b>	<b>1,675.67</b>	<b>4,486.74</b>
Saldo del mes	(692.56)	759.08	(512.08)	(225.18)	926.66	525.09
Saldo inicial	1,140.40	447.84	1,206.92	694.84	469.66	1,396.32
Saldo acumulado	447.84	1,206.92	694.84	469.66	1,396.32	1,921.41



**DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.****NOTAS A LOS ESTADOS FINANCIEROS**

Al 31 de Diciembre de 1993

(En nuevos soles)

## 1. Objeto y duración de la empresa.

El objeto de Distribuciones Primavera S.C.R.L. es la compra venta de mercaderías en general, consignaciones, representaciones, servicios, exportaciones, importaciones y otros similares. En la actualidad explota el rubro de servicios de mensajería. El plazo de duración de la sociedad es indefinido.

## 2. Estados Financieros ajustados por inflación:

Los Estados Financieros han sido preparados sobre la base del costo histórico, ajustado por inflación, en cumplimiento con la Resolución No. 2 y 3 emitida por la Contaduría General de la Nación, a través del Consejo Normativo de Contabilidad. Con estos ajustes se intenta que los Estados Financieros reflejen la corrección del efecto que produce la disminución del poder adquisitivo de la moneda peruana la misma que, sin embargo, no ha tenido en estos últimos seis meses una devaluación muy grande.

La metodología que se ha utilizado para ajustar

los Estados Financieros, que se señalan en las referidas Resoluciones No. 2 y 3, considera lo siguiente:

a) Los factores de ajuste se obtienen del "índice de precios al por mayor a nivel nacional".

b) Se establece, de acuerdo a las normas dictadas, el 31 de diciembre de 1979 como la fecha de mayor antigüedad, con el propósito de establecer la actualización de las partidas a ajustar. En el presente caso, se realiza el procedimiento a partir del ejercicio de 1991 y los saldos ajustados corresponden a valores históricos corregidos para expresarlos a la fecha de corte del 31 de Diciembre de 1993.

c) Las partidas a ajustar son aquellos valores originales que la empresa ha utilizado en:

- la adquisición de un bien.
- la realización de un gasto o ingreso.
- el aporte de capital.
- las utilidades generadas

d) Los saldos de las partidas monetarias no han sido ajustados debido a que están expresados en moneda de poder adquisitivo del ejercicio (año 1993), salvo para el año 1992, saldos que han sido actualizados a la fecha de

cor-te.

e) Las partidas no monetarias han sido actualizadas aplicando los índices en función a la fecha de origen de las partidas componentes. El valor de mercado y/o valor actualizado, el menor, ha sido establecido como límite de actualización de los activos fijos. Los rubros de Ganancias y Pérdidas, excepto por la depreciación acumulada que se determina en función del importe ajustado de los bienes relacionados, han sido ajustados aplicando a los montos históricos mensuales, los índices correspondientes a dichos meses.

f) Al resultado neto del ajuste integral por inflación se le denomina Resultado por Exposición a la Inflación. Este importe se incorpora al Patrimonio.

### 3. Activos Fijos.

Los activos fijos se resumen de acuerdo al siguiente detalle:

	Saldos históricos	Adiciones	Total histórico
	al 01.01.93:		
S/.	455.00	3,145.10	3,600.10
	Saldos ajustados	Adiciones	Total ajustado
	al 01.01.93:		
S/.	605.91	3,750.80	4,356.71

#### 4. Capital social.

El Capital Social ha sido ajustado tomando como base la fecha de constitución, que corresponde al mismo mes del aporte de efectivo. Está constituido por 300 participaciones de un valor nominal de S/. 1.00 cada una, íntegramente suscritas y pagadas. Corresponde al siguiente detalle:

- Ejercicio 1991:

Saldo historico al 30/05/91: S/. 300.00

Factor de actualización: 1.404

Valor actualizado: S/. 421.20

- Ejercicio 1992:

Valor actualizado Ejercicio 1991: S/. 421.20

Factor de ajuste: 1.505

Valor actualizado Ejercicio 1992: S/. 634.00

- Ejercicio 1993:

Valor actualizado Ejercicio 1992: S/. 634.00

Factor de ajuste: 1.340

Valor actualizado al 31.12.93: S/. 849.60

#### 5. Estado de Ganancias y Pérdidas.

Las ventas corresponden en su totalidad a la prestación de servicios de mensajería. El Resultado por

Exposición a la Inflación está compuesto por la reexpresión de los rubros siguientes al 31.12.93:

- REI de Balance:

Ajuste de Capital	S/. 549.60	
Ajuste de Deprec.	80.12	
Ajuste de Act.Fijos		756.61
		-----++-----
	629.72	756.61
		126.89
		=====

- REI de Pérdidas y Ganancias:

Cargo a Ventas	S/. 2502.69	
Abono Gastos Admin.		533.21
Abono Gastos de Vtas.		1452.61
Abono Gastos Financ.		13.17
		-----++-----
	2502.69	1998.99
	503.70	
		=====

- REI Total:

S/. 503.70 - 126.89 = S/. 376.81

## DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.

BALANCE GENERAL  
Al 31 de Diciembre de 1992  
(En nuevos soles)

ACTIVO	A valores ajustados por efectos de la inflacion		A valores historicos		PASIVO	A valores ajustados por efectos de la inflacion		A valores historicos	
		%					%		
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
Caja y Bancos	1,140.00	46.58	1,140.00		Tributos por pagar	78.00	3.18	78.00	
Ctas. por cobrar diversas	740.00	30.24	740.00						
Total Activo Cte.	1,880.00	76.82	1,880.00		Total Pasivo Cte.	78.00	3.18	78.00	
ACTIVO NO CORRIENTE					PATRIMONIO				
Inmuebles, maq. y equipo	605.91	24.76	455.00		C. Social	334.00	25.90	300.00	
(-) Deprec. y amort. acumulada	(38.91)	1.59	(28.00)		Resultados Acumulados	1,735.00	70.90	1,929.00	
Total Act. no Cte.	567.00	23.17	427.00		Total Patrimonio	2,369.00	96.81	2,229.00	
TOTAL ACTIVO	2,447.00	100.00	2,307.00		TOTAL PASIVO+PATRI	2,447.00	100.00	2,307.00	



**DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.R.L.**

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 1992  
(En nuevos soles)

	A valores ajustados por efectos de la inflación	-----	%	A valores históricos	-----
Ventas Netas Servicios	12,588.00		100.00	10,576.00	
Total Ventas Netas	12,588.00		100.00	10,576.00	
(-) Gastos de admin.	( 3,622.10)		( 28.77)	( 3,084.00)	
(-) Gastos de Ventas	( 6,521.90)		( 51.81)	( 5,553.00)	
Utilidad de Operación	2,444.00		19.41	1,939.00	
Otros ingresos y egresos					
Ingresos Financieros	70.00		0.55	52.00	
(-) Cargas financieras	( 84.00)		( 0.66)	( 62.00)	
Utilidad del ejercicio antes del REI	2,430.00		19.30	1,929.00	
REI	( 695.00)		( 5.52)		
Utilidad neta del Ejercicio	1,735.00		13.78		
	=====				

**DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.**

Estado de Flujos de Efectivo  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 1992  
(Ajustado - En nuevos soles)

Resultado Neto	S/. 1,735.00
Ajuste del Resultado Neto según	
Balance:	
- Depreciación del período	39.00
- Resultados acumulados 1991	117.00
Cargos y Abonos por cambios netos en el Activo y Pasivo:	
- Aumento de ctas. por cobrar	(614.00)
- Disminución de cargas diferidas	257.00
- Disminución de tributos por pagar	34.00
- Disminución de ctas. por pagar	178.00
	-----
Aumento del efectivo y equivalente de efectivo proveniente de las actividades de operación:	1,322.00
Actividades de inversión:	
- Compra de Activo Fijo	(606.00)
	-----
Disminución del efectivo y equivalente de efectivo proveniente de las actividades de inversión:	(606.00)
	-----
Aumento neto del efectivo y equivalente de efectivo:	716.00
REI total del movimiento de efectivo:	192.00
Saldo del efectivo al inicio del ejercicio:	232.00
	-----
Efectivo al finalizar el ejercicio:	1,140.40
	=====

## DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.

BALANCE GENERAL  
Al 31 de Diciembre de 1993  
(En nuevos soles)

	1993	1992
	-----	-----
ACTIVO		
Corriente		
Caja Bancos	421.39	1,528.74
Ctas. por cobrar diversas	791.15	992.34
	-----	-----
Total Activo Cte.	1,212.54	2,521.08
Inm., Maq. y Eq.	4,356.71	812.52
(-) Deprec. Acum.	( 318.14)	( 52.19)
	-----	-----
Total del ACTIVO	5,251.11	3,281.41
PASIVO Y PATRIMONIO		
Corriente		
Sobregiros bancarios	277.19	
Tributos por pagar	128.13	104.59
Ctas. por pagar	2,072.32	
	-----	-----
Total Pasivo Cte.	2,477.64	104.59
No Corriente		
Préstamos socios	1,670.02	
	-----	-----
Total PASIVO	4,147.66	104.59
Patrimonio		
Capital Social	849.60	850.19
Result. Acumulados	253.85	2,326.63
	-----	-----
Total Patrimonio	1,103.45	3,176.82
Total PASIVO Y PATR.	5,251.11	3,281.41
	=====	=====

NOTA: Valores ajustados por efectos de la inflación. Las cifras del año 1992 están reexpresadas al 31.12.93 para que puedan ser comparables.

## DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.R.L.

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 1993  
(En nuevos soles)

	1993 -----	1992 -----
Ventas Netas Servicios	21,154.03	16,880.50
Total Ventas Netas	21,154.03	16,880.50
(-) Gastos de admin.	( 5,314.96)	( 4,857.23)
(-) Gastos de Ventas	(15,080.66)	( 8,745.86)
Utilidad de Operación	758.41	3,277.41
Otros ingresos y egresos		
Ingresos financieros		93.87
(-) Cargas financ.	( 127.75)	( 112.64)
Utilidad del ejercicio antes del REI	630.66	3,258.64
REI (Nota 5)	( 376.81)	( 931.99)
Utilidad neta del Ejercicio	253.85	2,326.65

NOTA: Valores ajustados por efectos de la inflación. Las cifras del año 1992 están reexpresadas al 31.12.93 para que puedan ser comparables.

## 5.2. Análisis de Estados Financieros.

En este acápite tocaremos dos puntos importantes en el análisis de los Estados Financieros: los índices financieros, más conocidos como "razones" o "ratios" y el análisis vertical tanto del Balance General como del Estado de Pérdidas y Ganancias.

### 5.2.1. Indices Financieros.

- Liquidez:

$$\text{Liquidez absoluta} = \frac{\text{Caja - Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = 0.17$$

- Solvencia:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = 0.78$$

$$\text{Palanca Financiera} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} = 4.75$$

- Gestión:

$$\text{Rotación de Activo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} = 4.02$$

$$= 360 \text{ días} / 4.02 = 89.55 \text{ días}$$

## - Rentabilidad:

$$\text{Margen Util. Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = 0.012$$

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = 0.23$$

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = 0.048$$

Para una mejor utilización de los índices financieros como elemento guía de la marcha de la compañía, éstos deben ser comparados con otros similares de periodos pasados. A continuación, se presenta los índices obtenidos de los Estados Financieros del año 1992 y reexpresados al 31 de diciembre de 1993.

Año 1992:

## - Liquidez:

$$\text{Liquidez absoluta} = \frac{\text{Caja - Bancos}}{\text{Pasivo Corriente}} = 14.61$$

## - Solvencia:

$$\text{Razón de Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = 0.03$$

$$\text{Palanca Financiera} = \frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio}} = 1.03$$

- Gestión:

$$\text{Rotación de Activo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}} = 5.14$$

$$= 360 \text{ días} / 5.14 = 70.03 \text{ días}$$

- Rentabilidad:

$$\text{Márgen Util. Neta} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} = 0.13$$

$$\text{Rentabilidad sobre la inversión} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = 0.73$$

$$\text{Rentabilidad del Activo} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}} = 0.70$$

- oOo -

### 5.2.2. Interpretación y Análisis Vertical.

La interpretación y el análisis vertical se basa en los estados financieros ajustados por inflación, debido a que éstos representan de una manera más real la situación económica de la empresa.

En lo referente a la liquidez de la compañía, se ha tomado para su análisis el índice de liquidez absoluta, pues éste nos da una pauta clara de la disposición inmediata de dinero con la que puede contar la empresa en un momento dado. Para el periodo 93, dicho índice es de 0.17 y para el año 1992 es de 14.61. Ambos demuestran un grado de liquidez bastante bajo en el primer caso y alto en el segundo; esto se explica en una buena parte por un financiamiento de proveedores casi nulo durante el año 92, hecho que conllevó a tener un pasivo corriente bajo y por ende índices mayores. Para el periodo 93, el índice descendió sustancialmente debido a un incremento en el pasivo corriente por, entre otros, los siguientes hechos: debido a la difícil situación de decrecimiento de documentos por repartir en los últimos meses del año, los ingresos de dinero descendieron sustancialmente. Cuando la compañía se inició, la junta general acordó entregar a los socios como compensación por su trabajo la suma mensual de 150 nuevos soles bajo el concepto de movilidad. Por acuerdo tomado en julio de 1993, se decidió no cobrar ese dinero



hasta que la situación mejore. Por ello al final del año este rubro ha llegado a la suma de S/. 900.00. Además de ello, dentro de las cuentas por pagar del mes de diciembre (recién canceladas en enero) se tenían teléfonos por S/. 173.32, alquileres por S/. 109.25, guías aéreas por S/. 138.70, y gastos de viaje de mensajeros a la ciudad de Tacna por S/. 180.00 para realizar un servicio en dicha ciudad, entre otros pasivos representativos. Esta situación confiamos en revertirla durante los primeros meses del año 94 a través de los objetivos que se plantean posteriormente en las proyecciones a corto plazo.

El préstamo de socios, partida incluida en el pasivo no corriente no será capitalizable sino devuelta a los socios.

En cuanto a la solvencia de Primavera, la razón de endeudamiento se elevó de 0.03 el año anterior a 0.78 en el año 1993 y la palanca financiera pasó de 1.03 a 4.75. Este aumento del endeudamiento se explica nuevamente debido al crecimiento del pasivo basado principalmente en las cuentas diversas por pagar y en el préstamo de socios, que como acabamos de mencionar, no será capitalizable.

La palanca financiera en el año 92 nos indicaba que aproximadamente sólo un 3% de los activos totales estaban

financiados a través de terceros, mientras que para el año 93, este porcentaje se incrementó a casi 79% debido al aporte de capital por parte de los socios, al financiamiento bancario a través de algunos sobregiros y en general al financiamiento mucho mayor de proveedores durante 1993 comparado con 1992.

En el caso de los índices de gestión, la rotación de activo para el año 92 nos mostraba una razón de 5.14 que, interpretado en días nos decía que en aproximadamente dos meses y medio se había realizado prestaciones de servicios iguales al valor de los activos totales de la empresa. Para el período analizado en 1993, el índice nos muestra 4.02, que al igual que el anterior traducido a días nos da 90 ó aproximadamente tres meses en los que nuestras prestaciones de servicios alcanzaron un valor igual a los activos totales de la compañía. Este deterioro del índice se explica por el mayor incremento del activo total en comparación a las ventas totales debido a la compra de activos fijos de valor como son la línea telefónica y el facsímil.

En lo concerniente a la rentabilidad de Distribuciones Primavera, el margen de utilidad neta disminuyó del 13% para 1992 a sólo el 1.2% para el periodo enero - diciembre 1993. Esta disminución se debió principalmente a que en

este último período los gastos de venta que incluyen las comisiones que se pagan a los mensajeros aumentaron considerablemente. El personal solicitó dicho aumento por el encarecimiento del costo de vida y por las bajas comisiones que recibían (debido a los menores volúmenes de reparto); este hecho nos obligó en consecuencia a aumentar los pagos. También se explica por la aparición de los gastos de teléfono y fax, necesarios en los últimos meses del año para llevar a cabo nuestras actividades de courier nacional e internacional.

La rentabilidad sobre la inversión para 1992 fue de 0.73 mientras que para enero-diciembre 1993, fue de 0.23. La razón de este descenso se explica por los resultados considerablemente menores obtenidos en el año 93 comparados con los del 92 por las causas expuestas líneas arriba.

Finalmente, la rentabilidad del activo fue de 0.70 en 1992 y de 0.048 para el año 1993. Esto implica que para el año anterior la utilidad generada por la firma fue un 70% de los activos totales, mientras que en 1993 esta utilidad ha sido de sólo el 4.8% .

El análisis vertical del balance general nos señala que aproximadamente más de tres cuartas partes de los activos totales están constituidos por activos fijos, como

teléfono, facsímil, muebles y enseres, entre otros. La otra cuarta parte de los activos lo constituyen las cuentas por cobrar y en una sólo 8% el efectivo disponible.

En cuanto al pasivo y patrimonio, el 79% está constituido por el primero; el 21% restante lo conforma el segundo. El capital social suma el 16% y el resultado del ejercicio asciende a sólo 4.83%. El pasivo corriente está en un nivel de 47%, mientras que el préstamo de socios con un 31.8% ha decidido incluirse en el pasivo no corriente.

En lo que concierne al estado de ganancias y pérdidas los gastos son casi el 96% de las ventas totales de la compañía: 25% los gastos administrativos y un 71% los gastos de ventas. Las cargas financieras no son representativas con sólo un 0.60%. Finalmente la utilidad del ejercicio después del REI es de 1.20%

## CAPITULO VI

### EVALUACION Y PROYECCIONES

En este capítulo final comentaremos la gestión de la empresa, su significado social y las proyecciones que se tienen pensadas para un mejor desarrollo de sus actividades.

#### 6.1. Gestión de la empresa.

A pesar de ser física y económicamente pequeña, Distribuciones Primavera ha tratado de ser llevada lo más correcta y profesionalmente posible.

Normalmente el calificar la gestión de una compañía es un poco difícil porque, no sólo hay que remitirse a las cifras de los Estados Financieros para ver si ésta tuvo pérdidas o ganancias; esto es obviamente un buen indicador, pero, también hay que analizar si la compañía creció en respaldo, si la imagen es buena, si hay captación y búsqueda constante de nuevos clientes, si la administración en general es correcta.

Primavera empezó a construir su futuro con un capital de tan sólo 300 nuevos soles, hecho que de por sí ya era una limitación muy grande para empezar sus actividades. El trabajo se comenzó en un ambiente prestado del centro de la

ciudad de 4 metros cuadrados y con tan sólo un mensajero.

De aquella fecha del último trimestre de 1991 a hoy, la compañía se ha trasladado a un local espacioso en los Claustros de la Compañía, ambiente colonial de la ciudad de Arequipa situado en un lugar muy céntrico, se ha adquirido escritorios, sillas, máquinas de escribir, línea telefónica y facsímil entre otros activos fijos y en lo referente al personal, contamos con dos auxiliares de oficina y seis mensajeros.

En cuanto a nuestras metas de ventas, al 31 de diciembre de 1993 hemos obtenido una facturación real 25% mayor a la de todo el año 1992.

Es verdad también que, a pesar de este aumento sustancial, la utilidad ha descendido sobre todo debido al hecho de un aumento en los gastos de ventas, aunque este descenso tiene una cierta compensación y respaldo en los activos fijos adquiridos que de acuerdo al análisis vertical, suman aproximadamente el 76% de los activos totales.

Así mismo, creemos haber llevado un crecimiento racional y haber implantado un sistema administrativo eficiente y adecuado para el tipo de trabajo que realizamos. En cuanto a índices de eficiencia y rapidez,

Primavera es una de las pocas compañías en el mercado que hoy, como desde el momento que empezó a trabajar, cumple con los plazos de entrega establecidos en sus contratos. La calidad de los servicios es otro punto importante que nos planteamos desde un inicio y que lo llevamos a cabo sin desmayo; toda llamada de un cliente sea grande o chico, para repartir 5 ó 10,000 documentos es atendida por igual y la velocidad de recojo, reparto y devolución es la misma. Un ejemplo de cambios en la calidad del servicio que ha habido desde nuestra llegada al mercado es el tipo de papel que se usaba en los cargos. Todas las compañías usaban un papel tipo periódico para sus cargos pero, nosotros decidimos usar uno más fino (a pesar de un costo mayor) y brindar una mejor imagen, conclusión: hoy en día, la compañía que nos disputa el segundo lugar del mercado usa el mismo tipo de papel que el nuestro. Puede parecer muy simple, pero creemos que es una contribución que mejora en algo el mercado y que sí es relevante para el cliente, pues tiene una mejor percepción de la calidad del servicio.

En lo que atañe a nuestros objetivos comerciales, creemos que también hemos cumplido el alcanzar una posición competitiva en el mercado de reparto de documentos. La mayor parte de nuestros competidores llevan allí entre 5 y 10 años, lo que hace aún más resaltante el que nos hayamos colocado en menos de dos años en el tercer lugar de

liderazgo (referido a documentos bancarios por ser los más representativos). Otro punto importante que teníamos que lograr, era posicionar a la compañía como aquella que, al recordarla, la identificaran con gente que repartía documentos; esto se ha cumplido en gran medida, sobre todo entre gente dedicada a los negocios y que de alguna u otra forma tiene que ver con envío de documentos.

Lamentablemente, nuestra situación financiera aún no nos permite llevar a cabo una estrategia publicitaria de mayor alcance, lo que como es lógico, ha mediatizado este posicionamiento.

Finalmente, la gestión de la compañía ha sido enfocado a abrir nuevos horizontes en el rubro que explotamos. Este hecho nos ha llevado a nombrar agentes propios en las ciudades más importantes del sur del país y a los ya mencionados convenios firmados hace poco con empresas de la ciudad de Lima para realizar envíos rápidos (courier) nacional e internacionalmente.

Creemos que estos logros se han llevado a cabo por la seriedad y profesionalismo que se ha aplicado desde el primer día de actividades. Distribuciones Primavera empezó como una obligación y hoy se ha convertido en un medio de vida con proyecciones a futuro sólidas y viables.



## 6.2. Significado social de la empresa.

Si hubiera que analizar en cuál de los aspectos del Programa de Entrenamiento Gerencial ha sobresalido más Distribuciones Primavera, creemos que podría ser en el aspecto social.

Uno de los objetivos del PEG ha sido siempre el crear empresa y generar puestos de trabajo. Pues bien, nuestra compañía ha creado esos puestos de trabajo y, como ya lo mencionamos antes, tiene entre su personal a dos auxiliares y a seis mensajeros. Esto implica que se da un sustento directo a 8 familias y en forma indirecta a alrededor de 20 personas. Si bien es cierto que éstas personas no perciben ingresos muy altos, también es verdad que cada vez que se ha podido, se les ha mejorado en algo sus salarios de propia iniciativa.

Otro aspecto importante que debe resaltarse es que la compañía cumple puntualmente con el pago y retención de los tributos que le corresponden, pero quizás lo fundamental en la incidencia social que ha podido tener nuestra empresa, es el simple hecho de haber creado una nueva compañía, de haber creído que en el Perú sí es posible hacer empresa a pesar del sinnúmero de problemas que ello conlleva y sobre todo de haber contribuido a que la economía peruana se siga recuperando.

### 6.3. Proyecciones.

En este acápite final describimos los supuestos que se pueden dar en el entorno en el que nos encontramos y también detallamos las proyecciones que tiene Distribuciones Primavera para el futuro próximo.

#### - Pronóstico del entorno.

Para el año 1994 se pronostica de acuerdo a las últimas tendencias una inflación final que podría bordear el 25%. En el aspecto de la devaluación, se estima que ésta alcanzará un nivel paralelo a la inflación o tal vez menor.

En lo que atañe al tipo de cambio, éste se ha mantenido en un rango relativamente estable y cercano durante el año 93 a los S/. 2.00 por dólar. Para el año 1994 y de acuerdo a los supuestos del Gobierno Central, se considera que la estabilidad del tipo de cambio real se mantendrá como ha venido sucediendo durante el año pasado, por lo que se puede concluir que su evolución será también paralela al ritmo inflacionario. Se estima que a fines de 1994 el tipo de cambio esté a un nivel de S/. 2.74 por dólar y que el T/C promedio para 1994 sea de S/. 2.50 por dólar.

En cuanto a las tasas de interés, la tendencia ha estado marcada hacia la baja y se espera que esto continúe

así tanto en moneda nacional como en moneda extranjera.

De acuerdo a últimas publicaciones, el conjunto de la economía muestra signos de recuperación para lo que resta del año; el PBI crecerá proporcionalmente en algunos sectores más que en otros (minería, pesca, construcción); el proceso de privatizaciones parece haberse reactivado, sobre todo luego de la venta de Entel Perú y la CPT a Telefónica de España. De todos modos, la reactivación económica no ha sido en la medida de lo pronosticado por el Gobierno y, de acuerdo a los analistas, aún hay algunos cabos sueltos en el programa del MEF.

Se cree que la producción interna tendrá un crecimiento cercano al 7% para el año 1994 como producto del ya mencionado crecimiento que se observa en varios sectores de actividades primarias, hecho que además conllevará una dinamización de otros sectores como el comercio y los servicios.

- Proyecciones de Distribuciones Primavera.

Como ya hemos mencionado en varios puntos de esta memoria, nuestra compañía se ha vuelto un medio de vida y no sólo una actividad más en el quehacer diario de los socios. Es por ello que nuestras proyecciones para el futuro tienen que estar encaminadas a seguir creciendo y

desarrollándose en la actividad que llevamos a cabo y también en otras afines al rubro explotado.

Entre nuestros objetivos para el corto plazo tenemos:

1. Recuperar la prestación de servicios en bancos con los cuales ya se trabajó, como por ejemplo el Banco Latino, pero que por políticas internas deben cambiar anualmente de proveedor. Esto se espera lograr a partir del mes de mayo o junio e implica alrededor de 5,000 documentos mensuales (aproximadamente S/. 1,500/mes).

2. Obtener una posición en el mercado de reparto de documentos de empresas que prestan servicios públicos, como las de agua, luz y teléfonos a través de nuestra participación en licitaciones públicas, que generalmente son convocadas a fines de marzo de todos los años. Esto implica alrededor de 20,000 documentos más mensuales pero a un nivel de S/. 0.09 por documento, es decir, S/. 1,800/mes).

3. Mantener nuestro óptimo servicio en todos los aspectos: rapidez, puntualidad, seguridad y seriedad.

4. Ampliar nuestro mercado en el sector de Administradoras de Fondos de Pensiones como clientes

estables en el reparto de documentos. En la actualidad se presta el servicio a las AFP Profuturo y El Roble. Se tiene conversaciones avanzadas con otras AFP como Integra y Megafondo. Esto podría representar alrededor de 500 documentos más mensuales (S/. 150/mes).

5. Conquistar otros mercados potenciales de repartos estables tales como la Superintendencia de Administración Tributaria y el Instituto Peruano de Seguridad Social. De acuerdo a lo actuado, nuestras gestiones con el segundo de los mencionados tendrá éxito a partir del mes de marzo. Pensamos que estos mercados nos pueden representar unos 2,000 documentos más por mes, es decir unos S/. 600/mes.

6. Ampliar el servicio de courier nacional como internacional que manejamos en la actualidad teniendo como meta que en el transcurso de los próximos 12 meses facturemos y/u obtengamos comisiones por un valor cercano al 40% de la facturación total.

7. Obtener la representación de la firma Kühne & Nagel para representarlos en Arequipa. Esta compañía es una agencia de carga de las más grandes del país y del mundo y creemos que puede ser una opción muy interesante de diversificación e impulso. Conversaciones avanzadas existen ya de por medio y esperamos que a mediados de año se pueda

lograr un acuerdo para empezar a trabajar.

Páginas más adelante se presenta el Flujo de Caja Proyectado para el período comprendido entre el 1ro. de Enero y el 31 de Diciembre de 1994. Los supuestos detallados de esta proyección los nombramos a continuación:

- Cobranzas: Para las cobranzas del mes de enero, se tiene proyectado, primero, recaudar todas las cuentas por cobrar pendientes al 31/12/94 por S/. 791.15. A esto se le sumará más o menos un reparto de alrededor de 2,700 documentos equivalente a poco más de S/. 800. La diferencia se encontrará en los servicios de courier nacional y comisiones de courier internacional. Para el mes de febrero se espera una caída de los servicios que en conjunto puede ascender a un 35%.

Sin embargo, para el mes de marzo, esperamos tener asegurado el servicio con la SUNAT, lo que representaría un aumento promedio de 2,000 documentos adicionales. Creemos que esto se mantendrá estable durante ese mes y el de abril. Por otro lado, pensamos participar como ya se ha dicho en algunas licitaciones públicas para reparto de avisos de cobranza de empresas de servicios básicos. Tenemos la certeza de poder obtener por lo menos algunas áreas de reparto, que de acuerdo a nuestros cálculos

podrían ascender a unos 20,000 documentos. A pesar de ello, estas empresas debido a los volúmenes no pagan el promedio de S/. 0.30 por documento, sino alrededor de S/. 0.09., lo cual nos llevaría a tener cobranzas de aproximadamente S/. 3,900 durante el mes de mayo.

Otro de nuestros objetivos es recuperar el servicio en el Banco Latino. Esto debe suceder en el mes de junio, con lo cual se incrementará el reparto en unos 5,000 documentos más por mes y en consecuencia tendremos un aumento promedio de cobranzas del 38%. Estas cifras no deben variar durante los 2 meses siguientes, es decir, julio y agosto.

Para el mes de setiembre, confiamos en haber terminado nuestras negociaciones con la agencia de carga Kühne & Nagel. De acuerdo estudios preliminares, consideramos que este mercado puede representar un ingreso neto de US\$ 1,500 mensuales; sin embargo no somos tan optimistas y sólo hemos considerado una tercera parte de ello, pues hay que tener en consideración que seremos nuevos en este mercado y la competencia en este rubro es grande y está establecida hace muchos años. Las cifras no deben variar durante los meses siguientes, hasta el mes de diciembre, en el cual, por la mayor actividad que se desarrolla en él, creemos que el servicio aumentará en un 15%.

- Pago sobregiros: Con los ingresos que esperamos tener en el mes de enero, se podrá cancelar el monto de este rubro ascendente a S/. 277.19.

- Los tributos consideran aproximadamente un desembolso de 18% del monto total de las ventas a partir de este año. Como se recordará, en el primer capítulo señalamos que estábamos acogidos al régimen simplificado del IGV, pero de acuerdo a las nuevas reglas tributarias, a partir del año 1994, tendremos que pagar el 18%.

- Los alquileres, US\$ 150.00 mensual han sido proyectados de acuerdo al tipo de cambio promedio que debe presentarse en los siguientes 12 meses.

- Las comisiones que se pagan a los mensajeros están en función a las ventas totales. En general, estas comisiones ascienden a un tercio del monto total de los servicios prestados si es que estos se refieren únicamente a reparto de documentos.

- Movilidad: Este rubro está representado por montos fijos que obtienen los socios como una compensación de gastos varios. Ascienden a S/. 150.00 mensuales, pero a partir del mes de julio de 1994 serán de S/. 200.00.



- Cuentas por pagar diversas: Incluye costos fijos y variables que la compañía debe asumir mensualmente, como teléfonos, fletes aéreos y terrestres, gastos de ventas, gastos administrativos, etc.

- Cargas financieras: Hemos asumido un 0.5% del valor total de las ventas mensuales para las cargas financieras que se puedan presentar.

- Compra Activo Fijo: Se ha programado para setiembre de 1994 la compra de una computadora e impresora, montos que deberán ser desembolsados en dicho mes. Esta compra se financiará con recursos propios.

## DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.

Flujo de Caja Proyectado  
Del 01 de Enero de 1994 al 31 de Diciembre de 1994  
(En nuevos soles)

INGRESOS	1994					
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
Cobranzas	1,817.98	1,344.00	2,100.00	2,100.00	3,900.00	5,400.00
Total Ingresos	1,817.98	1,344.00	2,100.00	2,100.00	3,900.00	5,400.00
=====						
EGRESOS						
Pago sobregiros	277.19					
Tributos varios	327.23	241.92	378.00	378.00	702.00	972.00
Alquileres	322.50	322.50	327.00	327.00	328.50	333.00
Comisiones	271.04	316.80	495.00	495.00	1,095.00	1,590.00
Movilidad	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00	150.00
Ctas. diversas	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00	400.00
Compra activo fijo						
Cargas financieras	9.08	6.72	10.50	10.50	19.50	27.00
Total Egresos	1,757.04	1,437.94	1,760.50	1,760.50	2,695.00	3,472.00
=====						
Saldo del mes	60.94	(93.94)	339.50	339.50	1,205.00	1,725.00
Saldo inicial	421.39	482.33	386.39	727.89	1,067.39	2,272.39
Saldo acumulado	482.33	388.39	727.89	1,067.39	2,272.39	4,200.39

**DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.C.R.L.**

Flujo de Caja Proyectado  
Del 01 de Enero al 31 de Diciembre de 1994

Continuación...

INGRESOS	1994						
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Cobranzas	5,400.00	5,400.00	6,550.00	6,550.00	6,550.00	7,532.50	54,644.48
<b>Total Ingresos</b>	<b>5,400.00</b>	<b>5,400.00</b>	<b>6,550.00</b>	<b>6,550.00</b>	<b>6,550.00</b>	<b>7,532.50</b>	<b>54,644.48</b>
EGRESOS							
Pago sobregiros							277.19
Tributos varios	972.00	972.00	1,175.00	1,175.00	1,175.00	1,355.85	9,836.00
Alquileres	337.50	345.00	360.00	375.00	387.00	397.50	4,162.50
Comisiones	1,590.00	1,590.00	1,590.00	1,590.00	1,590.00	1,628.50	14,041.34
Movilidad	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	200.00	2,100.00
Ctas. diversas	600.00	400.00	900.00	800.00	800.00	1,000.00	6,800.00
Compra activo fijo			2,300.00				2,300.00
Cargas financieras	27.00	27.00	32.75	32.75	32.75	37.66	273.21
<b>Total Egresos</b>	<b>3,726.50</b>	<b>3,534.00</b>	<b>6,461.75</b>	<b>4,176.75</b>	<b>4,188.75</b>	<b>4,819.51</b>	<b>39,790.24</b>
Saldo del mes	1,673.50	1,866.00	88.25	2,373.25	2,361.25	2,712.99	14,854.24
Saldo inicial	4,200.39	5,873.89	7,739.89	7,828.14	10,201.39	12,562.64	421.39
Saldo acumulado	5,873.89	7,739.89	7,828.14	10,201.39	12,562.64	15,275.63	15,275.63

## CONCLUSIONES

1. La creación de Distribuciones Primavera SCRL, el lanzamiento al mercado de la prestación de un servicio y la gestión realizada, han servido como un entrenamiento gerencial básico para el futuro desarrollo profesional del autor de esta memoria.
  
2. Distribuciones Primavera ha logrado identificar y satisfacer una parte del mercado de servicios de mensajería que se encontraba desatendida en cuanto a servicios complementarios y servicio personalizado.
  
3. En cuanto a la organización de Distribuciones Primavera SCRL, la estructura funcional adoptada permitió obtener resultados eficientes en términos de coordinación de labores y rapidez en la toma de decisiones.

4. La organización, planeación y control nos han llevado a conseguir en sólo un año y medio de trabajo el posicionarnos en tercer lugar en cuanto a volumen de operaciones en el mercado de Arequipa.

5. La relación que ha existido entre la compañía y los socios ha sido muy estrecha, pues éstos últimos han hecho suyos los objetivos de la empresa ya que han reflejado y reflejan expectativas y ambiciones personales. A pesar de las dificultades, de los problemas y de no haber cumplido satisfactoriamente todos los objetivos trazados, esto no ha sido obstáculo para echarse atrás y como en muchos otros casos, liquidar la empresa. Muy por el contrario, creemos necesario seguir trabajando para sacarla adelante.

6. Distribuciones Primavera ha cumplido con una de las metas, creemos tal vez la más importante, del Programa de Entrenamiento Gerencial, que es el crear puestos de trabajo y consecuentemente colaborar con el desarrollo económico y social del Perú.

## B I B L I O G R A F I A

- BRADLY, Richard, "Principios de Finanzas Corporativas", Mc Graw Hill, 2da. Edición, Madrid, 1988.
  
- STANTON, Charles, "Fundamentos de Mercadotecnia", Mc Graw Hill, 4ta. Edición, México, 1989.
  
- WEIERS, Ronald, "Investigación de Mercados", Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México, 1986.
  
- WESTON, J. Fred, "Fundamentos de Administración Financiera", Mc Graw Hill, 7ma. Edición, México, 1989.

A N E X O S

I

ESCRITURA PUBLICA DE CONSTITUCION DE LA SOCIEDAD



EN AREQUIPA A NUL NOVECIENTOS  
CONSTITUCION DE SOCIEDAD; DENOMINADA: "J & A DISTRIBUCIONES S.R." ANTE MI CESAR A. FERNANDEZ

MINADA: "J & A DISTRIBUCIONES S.R." ANTE MI CESAR A. FERNANDEZ

L. N.º ----- DAVILA BARREDA, ABOGADO

NOTARIO PUBLICO, FUERON PRESENTES EN MI OFICINA DE CALLE MEL-

GAR 214, DON JORGE PEÑA TORRES, PERUANO, MAYOR DE EDAD, ESTUDIAN-

TE, ESTADO CIVIL: SOLTERO, Domiciliado en AVENIDA VICTOR

ANDRES BELAUDE 241 UNACOLLO AREQUIPA, IDENTIFICADO CON LIBRETA

ELECTORAL N.º 09297795; DON JORGE PEÑA COLOMBUE, PERUANO, MAYOR

EMPLEADO, CASADO, CON JULIA TORRES SALAZAR, LA MISMA DIRECCION

ANTERIOR, IDENTIFICADO CON LIBRETA ELECTORAL N.º 29521619; DON

ALBERTO PEÑA MEDINA, PERUANO, MAYOR DE EDAD, EMPLEADO, CASADO

CON MARILU GABY RAMIREZ CARPIO, Domiciliado en JUAN PABLO

VIZCARDO Y GUZMAN 2DA. ETAPA Q-17 PAUCARPATA AREQUIPA, IDENTI-

IFICADO CON LIBRETA ELECTORAL N.º 29240110; PROCEDEN POR SI, OBR

CON CAPACIDAD LEGAL, LIBERTAD COMPLETA Y CONOCIMIENTO SUFICIENTE

DE SUS DERECHOS, SEGUN LO COMPROBE AL EXAMINARLOS CON ARREGLO

LA LO DISPUESTO POR LOS ARTICULOS 88 Y TRES SIGTES. DE LA LEY

DEL NOTARIADO, DOY FE, ASI COMO DE CONOCER A LOS OTORGANTES

QUE HABLAN EL IDIOMA CASTELLANO Y ME ENTREGARON UNA MINUTA DE

CONSTITUCION DE SOCIEDAD, DEBIDAMENTE FINADA PARA QUE SU CON-

TENIDO FUERA ELEVADA A ESCRITURA PUBLICA, LA MISMA QUE QUEDA

AGREGADA A SU LEGAJO CORRESPONDIENTE Y CUYO TENDR LITERAL ES

COMO SIGUE: SEÑOR NOTARIO PUBLICO DR. CESAR FERNANDEZ DAVILA,

EXTIENDA UD, EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PUBLICAS UNA DE SOCI-

DAD COMERCIAL DE RESPONSABILIDAD LTDA. QUE OTORGAN EL SR. JORGE

PEÑA TORRES,, EL SR. JORGE PEÑA COLOMBUE, Y EL SR. ALBERTO PEÑA

MEDINA; EN LOS TERMINOS SIGTES: PRIMERO. =LOS OTORGANTES HAN

ACORDADO CONSTITUIR Y EN EFECTO CONSTITUYEN UNA SOCIEDAD COMER-

CIAL DE RESPONSABILIDAD LTDA. LA CUAL GIRARA CON LA DENOMINACION

DE "J & A DISTRIBUCIONES S.R."

ICADA  
CERUECA  
- DE  
21-5-91  
L. DT.  
FERNANDEZ  
X LA

B.

SOCIAL DE J & A DISTRIBUCIONES S.R.L.TDA. SEGUNDO: EL CAPITAL DE LA SOCIEDAD SE FIJA EN LA SUMA DE TRES CIENTOS (00/100) MILLONES DE INTIS (1/M.300.00) EL CUAL ESTA DIVIDIDO EN 300 PARTICIPACIONES AGUANTABLES E INDIVISIBLES QUE NO PODRAN SER INDOCTRINADAS EN TITULOS VALORES NI DENOMINARSE ACCIONES. ESTE CAPITAL HA SIDO PAGO EN EFECTIVO POR LOS TRES SOCIOS EN LA SIGUIENTE FORMA, DE UN INTI MILLON CADA UNA: (A) SR. JORGE F. PEÑA TORRES 1/M. 100.00 CORRESPONDIENTE A 100 PARTICIPACIONES. (B) SR. JORGE F. PEÑA COLOMBUE 1/M. 100.00 CORRESPONDIENTE A 100 PARTICIPACIONES. (C) SR. ALBERTO G. PEÑA MEDINA 1/M. 100.00 CORRESPONDIENTE A 100 PARTICIPACIONES. EL CAPITAL REFERIDO EN GENERAL INDIADO CON LO ESTABLECIDO POR EL ART. 11 DE LA LEY 16123 HA SIDO DEPOSITADO EN EL BANCO FINSUR A NOMBRE DE LA SOCIEDAD COMO SE ACREDITA CON EL RECIBO QUE SE INCLuye EL QUE SE SERVIRA INSERTAR EN LA ESCRITURA. TERCERO: LA SOCIEDAD TENDRA POR OBJETO LA CONTRA VENTA DE MERCADERIAS EN GENERAL, CONSIGANCIAS, REPRESENTACIONES, SERVICIOS DE ASESORIA, IMPORTACIONES, EXPORTACIONES Y OTROS SIMILARES. CUARTO: EL PLAZO DE DURACION DE LA SOCIEDAD ES INDEFINIDO DEBIENDO INICIAR SUS OPERACIONES COMERCIALES A PARTIR DE LA FECHA DE LA FIRMA DE LA ESCRITURA QUE ORIGINA ESTA MINUTA. QUINTO: EL DOMICILIO DE LA SOCIEDAD SE FIJA EN ESTA CIUDAD DE AREQUIPA, RUDIENDO ESTABLECERSE SUCURSALES O AGENCIAS EN CUALQUIER LUGAR DE LA REPUBLICA POR ACUERDO DE LOS SOCIOS. SEXTO: SE ESTABLECE CON CARACTER OBLIGATORIO QUE LOS TRES SOCIOS SEÑORES JORGE PEÑA TORRES, JORGE PEÑA COLOMBUE Y ALBERTO PEÑA MEDINA PRESTARAN SUS SERVICIOS PERSONALES A LA SOCIEDAD PERCIBIENDO EN REMUNERACION DE SU TRABAJO EL HABER QUE POSTERIORMENTE Y DE COMUN ACUERDO SE FIJE. SETIMO: LA ADMINISTRACION DE LA SOCIEDAD QUEDA ENCOMENDADA A UN GERENTE QUE QUIEN LA REPRESENTARA EN TODOS LOS ASUNTOS RELATIVOS A SU OBJETO. EN FORMA PERMANENTE ENOCIATIVA LAS PRINCIPALES FACULTADES DEL GERENTE SON: (A) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD ANTE LOS TRIBUNALES Y PERSONAS JURIDICAS INDIVIDUALES. (B) ORGANIZAR LAS OPERACIONES Y VIGILAR QUE LA CONTABILIDAD SE LLEVE A DIA Y DE ACORDO A LEY (E) CELEBRAR CONTRATOS DE COMPRA VENTA, COMISION, CONNACION, DISTRIBUCION, LOCACION CONDUCCION Y EN GENERAL DE CUALQUIER OTRA INOUE, SIEMPRE QUE TENGAN RELACION CON EL OBJETO

SOCIAL; F) GIRAR, ACERTAR, ENDOSAR, DESCONTAR, COBRAR Y PROTESTAR  
 LETRAS DE CAMBIO Y TODA CLASE DE TITULOS VALORES; G) CELEBRAR CON-  
 TRATO DE CUENTA CORRIENTE CON GARANTIA O SIN ELLA O CON LA DE  
 COBRANZAS; H) GIRAR CHEQUES CONTRA LOS FONDOS DE LA COMPANIA Y  
 EN SOBREGIRO, PERO SOLO HASTA EL LIMITE QUE PREVIO ACUERDO LE  
 SEÑALE LOS BANDOS A LA COMPANIA, PERO SIEMPRE LA FIRMA DEBERA  
 SER MANCOMUNADA CON CUALQUIERA DE LOS OTROS DOS SOCIOS; I)  
 OTORGAR CANCELACIONES Y RECIBOS; J) TOMAR SEGUROS, REASEGUROS  
 Y CANCELARLOS O ABANDONARLOS; K) ENDOSAR CONOCIMIENTOS DE EMBAR-  
 QUE; L) REPRESENTAR A LA SOCIEDAD EN JUICIO CON LAS FACULTADES  
 GENERALES DEL MANDATO Y LAS ESPECIALES A QUE SE REFIEREN LOS  
 ARTOS. 9 Y 10 DEL C. DE P. G. Y LAS ESPECIALES DE INTERPONER DE-  
 MANDAS, CONVENIR EN ELLAS, PRESTAR CONFESION, TRANSIGIR EL PLEI-  
 TO, SOMETERLO A ARBITRAJE, PEDIR SUSPENSION DE PAGOS O PRESENTAR-  
 SE A CONCURSO O QUIEBRA, RECONOCER DOCUMENTOS Y ADEMAS LAS FA-  
 CULTADES CONTENIDAS EN LOS ARTOS. 7 MO. DEL D. S. 006-71-TR, 26 DEL  
 D. S. 003-80-TR Y 28 DEL D. S. 006-72-TR EN LOS PROCEDIMIENTOS SE-  
 ñALADOS ANTE LOS FUEROS JUDICIAL Y ADMINISTRATIVO DE TRABAJO. -  
 LL) FIRMAR Y AUTORIZAR CERTIFICADOS DE EXPORTACION Y TODA LA DO-  
 CUMENTACION CORRESPONDIENTE. -OCTAVO. LA VOLUNTAD DE LOS SOCIOS  
 SE HARA CONSTAR EN ACTA QUE SE ASENTARA EN UN LIBRO LEGALIZADO  
 CON ARREGLO A LEY NOVENO. LAS JUNTAS GENERALES DE SOCIOS SE REA-  
 LIZARAN DE ACUERDO CON LO PREVISTO EN LA LEY GENERAL DE SOCIEDA-  
 DES PARA LAS ASAMBLEAS GENERALES DE LAS SOCIEDADES ANONIMAS, EN CUAN-  
 TO SEAN APLICABLES. SE CONVOCARA MEDIANTE AVISOS PUBLICADOS CON  
 10 DIAS DE ANTECIPACION AL DIA DE LA REALIZACION DE LA JUNTA,  
 INDICANDO ADEMAS EL LUGAR Y SI SE TRATA DE PRIMERA O SEGUNDA CON-  
 VOCATORIA. PARA SU CITACION BASTARA QUE UNO DE LOS SOCIOS LO  
 SOLICITE. -DECIMO. -PARA AUMENTAR O DISMINUIR EL CAPITAL SOCIAL,



MODIFICAR EL PLAZO DE DURACION DE LA SOCIEDAD, ACORDAR SU TRANSFORMACION, FUSION O DISOLUCION O PARA CUALQUIER MODIFICACION DE ESTA ESCRITURA, SERA NECESARIO QUE EL ACUERDO SE ADOpte POR UNANIMIDAD. EN CASO DE AUMENTO DE CAPITAL CADA UNO DE LOS SOCIOS TENDRA DERECHO DE ASUMIR UNA PARTE PROPORCIONAL A SU PARTICIPACION SOCIAL O SEA QUE MIENTRAS NO HAYAN INGRESADO A LA COMPANIA OTROS SOCIOS CONSERVARAN LA MISMA PROPORCION INICIAL PARA CADA UNO DE LOS SOCIOS OTORGANTES DE LA PRESENTE ESCRITURA. EL CAPITAL NO ASUMIDO POR ALGUNO DE LOS SOCIOS PODRA SER CUBIERTO POR CUALQUIER DE LOS OTROS SOCIOS U OFRECERSE A PERSONAS EXTRAÑAS A LA SOCIEDAD. DECIMO PRIMERO PARA EL CASO DE DIMINUION DEL CAPITAL SE APLICARAN LAS DISPOSICIONES DEL ART. 22º DEL D.L. 31 Y D.S. 663-85-JUS, PREVIA PUBLICACION DE AVISOS POR TRES VECES EN EL DIARIO ENCARGADO DE LA PUBLICACION DE LOS AVISOS JUDICIALES Y LUEGO DE TRANSCURRIDOS 30 DIAS DE LA FECHA DEL ULTIMO AVISO, LA DEVOLUCION DEL CAPITAL SE HARA A PRORRATA DE LAS RESPECTIVAS PARTICIPACIONES SOCIALES, SALVO QUE POR UNANIMIDAD SE ACUERDE OTRO SISTEMA. DECIMO SEGUNDO EL SOCIO QUE SE PROPONGA TRANSFERIR SU PARTICIPACION SOCIAL A PERSONA EXTRAÑA A LA SOCIEDAD, DEBERA COMUNICARLO POR ESCRITO AL GERENTE, QUIEN LA PONDRÁ EN CONOCIMIENTO DE TODOS LOS SOCIOS, LOS CUALES PODRAN DENTRO DEL PLAZO DE 30 DIAS CONTADOS A PARTIR DE LA NOTIFICACION ADQUIRIR LA REFERIDA PARTICIPACION. SI VARIOS SE INTERESAN EN ADQUIRIRLA, SE DISTRIBUIRA ENTRE ELLOS A PRORRATA DE SUS RESPECTIVAS PARTICIPACIONES SOCIALES. EN CASO DE QUE NINGUN SOCIO DESSEE ADQUIRIR DICHA PARTICIPACION, LA SOCIEDAD PODRA COMPRARLA PARA SER AMORTIZADA CON LA CONSIGUIENTE REDUCCION DEL CAPITAL SOCIAL. ESTA REGLA SOLO FUNCIONARA CUANDO SEAN TRES O MAS LOS SOCIOS. TRANSCURRIDO EL PLAZO DE 30 DIAS SIN QUE LOS SOCIOS HAGAN HECHO USO DEL PLAZO DE PREFERENCIA EL SOCIO QUEDARA LIBRE PARA

VIGESIMO. LA EXCLUSION Y SEPARACION DE SOCIOS. SE REGIRA POR LAS  
DISPOSICIONES QUE RIGEN PARA LAS SOCIEDADES COLECTIVAS Y ANONI-  
MAS EN CUANTO LE SEAN APLICABLES. VIGESIMO PRIMERO. SE NOMBRA GE-  
RENTE DE LA SOCIEDAD AL SR. JORGE F. PEÑA TORRES, QUIEN CONTARA  
CON LAS FACULTADES A QUE SE REFIEREN LOS INCISOS DE LA CLAUSULA  
SETIMA. VIGESIMO SEGUNDO. LA SOCIEDAD NOMBRA COMO APODERADOS A LO  
OTROS DOS SOCIOS, SRIS. JORGE F. PEÑA COLOMBUE Y ALBERTO G. PEÑA ME-  
DINA CON LAS FACULTADES A QUE SE REFIEREN LOS INCISOS A), E), F),  
H), I), Y L) DE LA CLAUSULA SETIMA. VIGESIMO TERCERO. EN TODO  
CUANTO NO ESTE PREVISTO EN ESTE INSTRUMENTO SE APLICARAN LAS  
DISPOSICIONES PERTINENTES DE LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES. VIGE-  
SIMO CUARTO. INTERVIENEN EN ESTE INSTRUMENTO LAS ESPOSAS DE LO  
SOCIOS CASADOS A EFECTO DE AUTORIZAR A SUS ESPOSOS CONFORME A  
LEY LA DISPOSICION DE LOS BIENES COMUNES EN CUANTO AL VALOR A  
QUE ASOCIENDEN SUS APORTACIONES. VIGESIMO QUINTO. LA PRESENTE  
MINUTA Y ESCRITURA NO ESTA SUJETA A IMPUESTOS EN PAGO DE LA  
LEY 22392. UD. SR. NOTARIO AGREGARA LO QUE SEA DE LEY Y PASARA LOS  
PARTES AL REGISTRO MERCANTIL PARA LA INSCRIPCION CORRESPONDIENTE  
AREQUIPA, MARZO 19, 1991. FDO. HERNAN MUÑOZ LLERENA, ABOGADO. FDO.  
GE PEÑA T. = JORGE PEÑA O. = ALBERTO PEÑA M. INSERTO. = COMPROBANTE DE  
DEPOSITO. FINSUR. CIA. 1002-09573-0. IMPORTE: 1/M. 299,00. FECHA: 26-3-  
91. RUBRICA Y SELLO FINSUR. INSERTO. = COMPROBANTE DE DEPOSITO. CT  
1002-09573-0. = IMPORTE: 1/M. 1,00. = FECHA: 26-3-91. = FINSUR. = RUBRICA  
Y SELLO FINSUR-AREQUIPA. = INSERTO. FONDO MUTUAL DEL ABOGADO. ABO-  
DO MUÑOZ LLERENA JESUS HERNAN. REG. 850. DOM. SAN FRANCISCO 233  
AREQUIPA. RAZON SOCIAL: "J & A DISTRIBUCIONES S.R.L." CONSTITU-  
DE SOCIEDAD. CAPITAL SUSCRITO: 1/M. 300,00. TASA 1º/66. A PAGA  
1/M. 0,30. = FECHA DE PAGO: 26-3-91. RUBRICA Y SELLO DEL BANCO DE  
NACION SUCURSAL AREQUIPA. = ANOTACION. NO PAGA IMPUESTOS D.L.

22392.-CONSTANCIA.- INTERVIENEN EN LA, PRESENTE, DOÑA JULIA ENCARNACION TORRES SALAZAR DE PEÑA, CON L.E. 29524618, OCUPACION SU CASA, CASADA CON JORGE PEÑA COLOMBUE, CON DOM. EN AV. VICTOR ANDRES BELAUNDE 241 UNACOLLO Y DOÑA MARILY RAMIREZ CARRIO DE PEÑA CON L.E. 29300711, EMPLEADA, CASADA CON ALBERTO PEÑA MEDINA, CON EL MISMO DOMICILIO ANTERIOR, PROCEDEN POR SI, CON CAPACIDAD CIVIL Y CON ARREGLO A LO DISPUESTO POR LOS ARTS. 38 Y TRES SIGTES. DE LA LEY DEL NOTARIADO, QUE LO COMPROBE. -----

CONCLUSION.- INSTRUIDOS LOS OTORGANTES DE LOS ALCANCES DEL PRESENTE INSTRUMENTO, SE RATIFICARON Y PROCEDIERON A FIRMAR JUNTAMENTE CONMIGO EL NOTARIO QUE AUTORIZA, DE TODO LO QUE DOY FE:

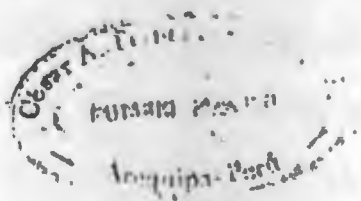
*[Handwritten signatures and names]*  
 - *[Signature]*  
 - *[Signature]*  
 - *[Signature]*  
 - *[Signature]*  
 - *[Signature]*

Mercurio

558

07 Jul

REQUIPA.....



NOTARIO



EN AREQUIPA A MIL NOVECIENTOS

MODIFICACION DE LA DENOMINACION SOCIAL NOVENTIUNO, MAYO VEIN-  
 DE UNO & A DISTRIBUCIONES S.R.L. IDA Y UNO, ANTE MI CESAR  
 A. FERNANDEZ DAVILA BARRERA, ABOGADO NOTARIO PUBLICO, FUERON  
 PRESENTES EN MI OFICINA DE CALLE BELGAR 214, DON JORGE PEÑA  
 TORRES, PERUANO, MAYOR DE EDAD, ESTUDIANTE, SOLTERO, DOMICILIADO  
 EN AV. VICTOR ANDRES BELAUNDE 241 UNACOLLO AREQUIPA, IDENTIFICA-  
 DO CON LIBRETA ELECTORAL NUMERO 09297795; DON JORGE PEÑA COLON-  
 QUE, PERUANO, MAYOR DE EDAD, EMPLEADO, CASADO CON JULIA TORRES  
 SALAZAR, CON LA MISMA DIRECCION ANTERIOR, IDENTIFICADO CON  
 LIBRETA ELECTORAL NUMERO 29524619; DON ALBERTO PEÑA MEDINA,  
 PERUANO, MAYOR DE EDAD, EMPLEADO, CASADO CON MARILU GABY RAMIREZ  
 CARPIO, DOMICILIADO EN JUAN PABLO VIZCARRA Y GUZMAN 2DA ETAPA  
 Q-17 PAUCARPATA AREQUIPA, IDENTIFICADO CON LIBRETA ELECTORAL  
 NUMERO 29240110; PROCEDEN POR SI, OBRANDO CON CAPACIDAD LEGAL  
 LIBERTAD COMPLETA Y CONOCIMIENTO SUFICIENTE DE SUS DERECHOS  
 SEGUN LO COMPROBE AL EXAMINARLOS CON ARREGLO A LO DISPUESTO  
 POR LOS ARTICULOS 38 Y TRES SIGUIENTES DE LA LEY DEL NOTARIADO  
 DOY FE, ASI COMO DE CONOCER A LOS OTORGANTES QUE HABLAN EL IDIO-  
 MA CASTELLANO Y ME ENTREGARON UNA MINUTA DE MODIFICACION DE LA  
 DENOMINACION SOCIAL Y PARCIAL DE ESTATUTOS, DEBIDAMENTE FIRMADA  
 PARA QUE SU CONTENIDO FUERA ELEVADA A ESCRITURA PUBLICA, LA MIS-  
 MA QUE QUEDA AGREGADA A SU LEGAJO CORRESPONDIENTE Y CUYO TENOR  
 LITERAL ES COMO SIGUE: MINUTA. SEÑOR NOTARIO PUBLICO DR. CE-  
 SAR A. FERNANDEZ DAVILA BARRERA EN SU REGISTRO DE ESCRITURAS PU-  
 BLICAS SIUVASE EXTENDER UNA DE MODIFICACION DE LA DENOMINACION  
 SOCIAL Y PARCIAL DE ESTATUTOS QUE OTORGAMOS NOSOTROS JORGE PEÑA  
 TORRES, JORGE PEÑA COLONQUE Y ALBERTO PEÑA MEDINA, EN LOS TER-  
 MINOS QUE APARECEN A CONTINUACION PRIMERA. POR EXIGENCIA REGIS-

TRAL DEBE CAMBIARSE LA DENOMINACION SOCIAL QUE HICIMOS CONSTA-  
TAR EN LA ESCRITURA DE CONSTITUCION CELEBRADA ANTE UD. MISMO  
CON FECHA 27-03-91 Y QUE ERA LA DE: "J & A DISTRIBUCIONES S.R.L.  
LTDA" POR LA DE: "DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.R.L." QUE  
SERA LA DENOMINACION SOCIAL CON LA CUAL ACTUARA LA EMPRESA  
QUE HEMOS CONSTITUIDO. SEGUNDA.- SE MODIFICAN LOS ESTATUTOS EN  
EL INCISO H) DE LA CLAUDULA SETIMA EN EL SENTIDO DE QUE EN AU-  
SENSO LA DEL GERENTE, FIRMARAN LOS CHEQUES QUE GIRE LA FIRMA  
SIEMPRE EN FORMA MANCOMUNADA LOS OTROS DOS SOCIOS. UD. SR. INO-  
TARIO AGREGARA LAS DEMAS CLAUSULAS DE LEY Y ORDENARA SE OTORQUE  
LOS PARTES RESPECTIVOS PARA SOLUCIONAR LA OBSERVACION QUE HA FO-  
MULADO EL SR. REGISTRADOR POR DUPLICIDAD DE RAZON SOCIAL ARE-  
QUIPA, MAYO, 13, 1991. FIRMADO US. HERNAN MUÑOZ LLERENAS. ABOGADO  
FDS. JORGE HENA TORRES. JORGE PEÑA OY. ALBERTO PEÑA MEDINA.  
ANCIACION. LA PRESENTE NO PAGA IMPUESTOS D.L. 22392.  
CONCLUSION. INSTRUIDOS LOS OTORGANTES DE ESTE INSTRUMENTO, SE  
RATIFICARON Y FIRMARON. DOY FE:

*[Handwritten signatures and stamps]*

*[Signature]* *[Signature]* *[Signature]*

**876**

**07 JUN 1991**

**AREQUIPA**

**876**

**07 JUN 1991**

**AREQUIPA**



II

MODELO DE CARGOS



**DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S. R. Ltda.**  
Clausros de la Compañia - Local 11 - Teléfs 239308 - 241686

**SERVICIOS DE MENSAJERIA**

DIA:	Nº
Sr (s):	
DIRECCION:	
CONTENIDO:	

Recibí conforme

..... FIRMA - SELLO .....

III

MODELO DE GUIAS: COURIER NACIONAL



**DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.R.L.**  
**DIVISION COURIER**

Claustros de la Compañía - Local 11 - Telef.-Fax 239308  
 Arequipa - Peru

**LIMA** ASOCIADO A MENSAJERIA S.O.S. INDUSTRIAL  
 SHELL N° 319 OF 703 - 704 - 705  
 MIRAFLORES - TELEFONO 453435 - 453438

**CUSCO** : DIAGONAL N° 110 - TELEFONO 226492

**JULIACA** : MARIANO NUÑEZ N° 115 (ALTOS) - TELEFONO 321904

**TACNA** : URB. TACNA N° 1-1 - TELEFONO 721303

<b>GUIA N°</b> <b>251</b>	
ORIGEN	DESTINO

CODIGO CLIENTE		FECHA	
ENTREGADO POR		TEL	DESTINATARIO
		FAX	TEL
			FAX
NOMBRE DE LA EMPRESA		NOMBRE DE LA EMPRESA	
DIRECCION		DIRECCION	
CIUDAD		CIUDAD	
CONTENIDO	N° BULTOS	PESO	VALOR DECLARADO
			TARIFA
INSTRUCCIONES ESPECIALES		<b>CONDICIONES DEL TRANSPORTE</b> Distributions Primavera S R Ltda no se responsabiliza por dinero joyas y o valores no declarados o daños y/o demoras causadas por terceros. Distributions Primavera S R Ltda limita su responsabilidad a US\$ 20.00 como máximo por envío	
RECIBIDO POR DIST. PRIMAVERA			
RECEPCION (NOMBRE)		EXCESO	
DIA		HORA	OTROS
N° BULTOS		OTROS	
DIA	HORA	FIRMA	
		FIRMA REMITENTE	TOTAL

IV

MODELO DE GUIAS: COURIER INTERNACIONAL



**INTERTRADE COURIER INTERNATIONAL**

P. O. BOX 4210  
 MIAMI, FL. 33152-4210 U.S.A.

**COURIER SERVICE CONSIGNMENT BILL**

NUMBER		MIA 729075	
SHIPPER ACCOUNT NBR.		CARRIER REF.	
		T- NO	
DATE	ORIGIN	DEST.	

FROM (SHIPPER)				TO (CONSIGNEE)							
BLDG. NAME—SUITE NO—ETC.				BLDG. NAME—SUITE NO.—ETC.							
STREET ADDRESS				STREET ADDRESS							
CITY		STATE/COUNTRY		ZIP		CITY		STATE/COUNTRY		ZIP	
SENT BY: NAME/TITLE/DEPT.				PHONE		ATTN OF: NAME/TITLE/DEPT.					
SHIPPER'S SIGNATURE X				SHIPPER'S REF.		CONSIGNEE PHONE(S)					
NO. OF PIECES		DESCRIPTION		REMARKS—SPECIAL INSTRUCTIONS				WEIGHT SUBJECT TO CORRECTION			
ONE (1)								TYPE SERVICE		CHARGES	
WEIGHT		DECLARED VALUE		REMARKS—SPECIAL INSTRUCTIONS				CARRIAGE			
LBS. KGS.								TYPE SERVICE		CHARGES	
RECEIVED BY ICI X				METHOD of PAYMENT (A)-CASH <input type="checkbox"/> (B)-CHECK <input type="checkbox"/>				CARRIAGE			
DATE RECEIVED		TIME								CHECK No.	
RECEIVED BY ICI AT		SHIPPERS DOOR <input type="checkbox"/> OR ICI OFFICE <input type="checkbox"/> LOCA.		ICI SIGNATURE WHEN (A) OR (B) RECEIVED. X				TOTAL CHARGES			
CONSIGNMENT BILL—NON NEGOTIABLE IN TENDERING THIS SHIPMENT FOR CARRIAGE, SHIPPER AGREES TO ALL CONDITIONS ON REVERSE SIDE.				(C)-BILL SHIPPER <input type="checkbox"/> NET DUE 7 DAYS							
PHONE (305) 592-1700/1704 TLX 284508 ICII UR				7370 N.W. 36 ST. #128 MIAMI, FLA. 33166, U.S.A.				ORIGINAL/ACCOUNTING		AMOUNT DUE	

V

FOTOGRAFIA DEL LOCAL DE LA COMPANIA





VI

MODELO DE CARTA DE PRESENTACION DE  
DISTRIBUCIONES PRIMAVERA

# DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.R.L.

AREQUIPA, MARZO DE 1993

SRES.

CIUDAD.-

ATT.:

ESTIMADOS SRES.,

NOS ES MUY GRATO INFORMARLES QUE ACABAMOS DE SER NOMBRADOS REPRESENTANTES AUTORIZADOS DE INTERTRADE COURIER INTERNATIONAL S.A. DE LIMA, QUE A SU VEZ REPRESENTA EN EL PERU A FEDERAL EXPRESS Y A TNT EXPRESS COURIER WORLDWIDE DE LOS EE.UU. .

IGUALMENTE HEMOS FIRMADO UN CONVENIO PARA BRINDAR SERVICIO DE COURIER ENTRE AREQUIPA Y LIMA Y VICEVERSA CON LOS SRES. MENSAJERIA S.O.S. INDUSTRIAL S.A. DE DICHA CIUDAD, COMPANIA QUE GOZA ALLI, DE UN MERECIDO PRESTIGIO POR SUS EXCELENTES SERVICIOS A LAS MAS IMPORTANTES ENTIDADES PUBLICAS Y PRIVADAS (BANCO DE CREDITO, CONTINENTAL, LATINO, UNIVERSIDAD DEL PACIFICO, UNIVERSIDAD DE LIMA, JOCKEY CLUB, ETC.).

ESTE SERVICIO DE COURIER SE EXTIENDE TAMBIEN A NUESTRAS RECIENTEMENTE INAUGURADAS AGENCIAS EN LAS CIUDADES DE CUZCO, JULIACA Y TACNA.

NUESTRA ACTIVIDAD LOCAL COMPRENDE EL REPARTO RAPIDO DE TODO TIPO DE DOCUMENTOS, CARTAS, INVITACIONES, REVISTAS, PARTES MATRIMONIALES, PAQUETES Y TODO OBJETO QUE USTEDES NECESITEN SEA ENTREGADO EN EL MENOR TIEMPO POSIBLE.

TODO ESTO SIGNIFICA QUE PODEMOS OFRECERLE UN SERVICIO INTERNACIONAL A MAS DE 150 PAISES EN LOS 5 CONTINENTES, UN SERVICIO NACIONAL A LIMA Y EL SUR DEL PAIS Y UNO LOCAL.

DESEAMOS SERVIRLOS Y LAS RAZONES QUE PUEDEN INFLUIR EN SU DECISION DE TRABAJAR CON NOSOTROS SON EL TENER TARIFAS MUY COMPETITIVAS Y UN SERVICIO RAPIDO, EFICIENTE Y PROFESIONAL.

EN BREVE TENDREMOS EL AGRADO DE VISITARLOS PERSONALMENTE, CON LA SEGURIDAD DE CONTARLOS ENTRE NUESTROS MEJORES CLIENTES.

MUY CORDIALMENTE,

JORGE PEÑA TORRES  
GERENTE

VII

ZONAS DE REPARTO

Zona de reparto 1:

Mensajero: Sr. Bernardino Chilo

- Urb. Vallecito
- Umacollo
- Antiquilla
- Yanahuara
- El Rosario
- Cayma
- La Tomilla
- Francisco Bolognesi
- Buenos Aires de Cayma
- Zamácola
- Cerro Colorado
- Pampa de Camarones
- Sachaca
- Tiabaya
- Hunter
- Av. Alfonso Ugarte
- Av. Parra

Zona de reparto 2:

Mensajero: Sr. Luis Gallegos

- Urb. Orrantia
- Urb. La Victoria
- Urb. La Negrita
- Urb. Universitaria
- Urb. Panorama
- Urb. Alborada
- Urb. La Pradera
- Urb. Aurora
- Urb. Lambramani
- Urb. Alvarez Thomas
- Urb. Las Orquideas
- Urb. Aproviord
- Urb. Los Rosales
- Urb. Cabaña María
- Urb. Buen Retiro
- Urb. Francisco Mostajo
- Urb. Municipal
- Urb. La Perla - Perlita
- Urb. IV Centenario
- Urb. Villa Gloria

Zona de reparto 3:

Mensajero: Sr. Julio Zúñiga

- Cercado de la ciudad desde la calle Mercaderes hacia el norte.
- San Agustín
- Colón
- Villalba
- San Lázaro
- El Filtro
- Melgar
- Santa Marta
- Zela
- San Pedro
- Jerusalén
- San Francisco
- San José

Zona de reparto 4:

Mensajero: Sr. Salvador Gutierrez

- Cercado de la ciudad desde la calle Mercaderes hacia el Sur.
- Santo Domingo
- Gral. Morán
- Portales de la Municipalidad
- Palacio Viejo
- La Merced
- San Juan de Dios
- Piérola
- San Camilo
- Dean Valdivia
- Pizarro
- Sucre
- Av. Salaverry

Zona de reparto 5:

Mensajero: Sr. Richard Cárdenas

- Distrito de Mariano Melgar: Parte Baja y Alto San Martín.
- Distrito de Miraflores: Partes alta y baja y Alto Misti.
- Distrito de Selva Alegre: Partes alta y baja, Pampas de Polanco y Villa Asunción.

Zona de reparto 6:

Mensajero: Sr. Jaime Sano

- María Isabel
- Parque Industrial
- Ferroviarios
- Pablo Olavide
- San Jerónimo
- Los Vilcos
- Campiña Dorada
- Adepa
- Bancarios
- Quinta Tristán
- Coop. Lambramani
- Puerta Verde
- Cerro Salaverry
- Cerro Juli
- Urb. 13 de Enero
- San Martín de Socabaya
- Juan Pablo Vizcardo y Guzmán
- Alto de la Luna
- Ciudad mi Trabajo
- Lara
- 4 de Octubre
- 3 de Octubre
- Simón Bolívar
- Monterey
- Urb. Melgariana
- Coop. Daniel Alcides Carrión
- Casa Blanca
- Guardia Civil
- Monterrico
- Cantuta
- Manuel Prado
- Jesús María
- 15 de Enero
- César Vallejo
- José Carlos Mariátegui
- 15 de Agosto
- Jorge Chavez
- Miguel Grau
- Ciudad Blanca
- Campo de Marte
- Ampliación Paucarpata
- Villa Eléctrica
- Tasahuayo
- Campiña
- Unión
- Corazón de Jesús
- Urb. Santa Catalina

VIII

TARJETAS DE PRESENTACION

---

**JORGE F. PEÑA TORRES**  
**GERENTE**

**DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S. R. LTDA.**

San José N° 319 Of. 305  
Teléfono 241686  
Casilla 33 Arequipa

---

**JORGE F. PEÑA COLOMBUE**  
**DIRECTOR EJECUTIVO**

**DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S. C. R. LTDA.**

Claustros de la Compañía  
Local 11  
Telefax N° 239308  
Casilla N° 33 Arequipa

---

**DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S R. Ltda.**

**ALBERTO PEÑA MEDINA**  
**REPRESENTANTE DE VENTAS**

---

**OFICINAS :**

**AVDA. VICTOR A. BELAUNDE 241**  
**URB. PRIMAVERA - UMACOLLO**  
**CASILLA 33 - TELEFONO 241686**



IX

AVISO PUBLICITARIO

## **INTERTRADE COURIER INTERNATIONAL S.A.**

--- Representante autorizado de Federal Express y de TNT Express Courier Worldwide, tiene el agrado de informar a las Compañías exportadoras y públicas en general, que los Sres.

### **DISTRIBUCIONES PRIMAVERA SCRL DIVISION COURIER**

Han sido nombrados sus representantes autorizados para las ciudades de Arequipa, Cuzco, Juliaca y Tacna.

Arequipa, abril de 1993

Bolognesi 125 Of. 601  
Miraflores - Lima  
Telf. 474490 / 474511  
FAX: 473663

Claustros de la Cía  
Local 11 - Arequipa  
Tel.: 239308/241686  
FAX: 239308

CARTA ACLARATORIA  
Y  
ANEXO SOLICITADO POR EL JURADO

Lima, 22 de agosto de 1994

Señores  
JURADO DE LA MEMORIA "DISTRIBUCIONES PRIMAVERA S.R.L."  
Universidad del Pacífico  
LIMA.  
Presente

Estimados Señores,

Tengo el honor de dirigirme a ustedes para, en cumplimiento a vuestra solicitud de presentación de cierta información adicional con el objeto de poder evaluar y calificar la memoria "Distribuciones Primavera S.R.Ltda.", presentar respuesta a vuestras interrogantes.

Confío en que las explicaciones que se presentan tanto en esta carta, como en el anexo adjunto, satisfagan vuestra inquietud acerca de los temas que deseaban se profundice y, consecuentemente, tengan a bien fijar una fecha en la cual pueda sustentar oralmente la memoria en mención.

A continuación se hará referencia a los dos primeros puntos de la carta recibida:

Las aclaraciones solicitadas en el numeral 1, que a la letra dicen:

"Presentar información sobre la investigación de mercados realizada con respecto a la demanda:

- Tamaño y composición de la muestra.
- Formato de cuestionario aplicado o temario usado como pauta.
- Tabulación de los resultados.
- Análisis de los resultados.
- Conclusiones."

se aclaran del siguiente modo:

1) Me permito recordar que en el caso de Distribuciones Primavera S.R.L., no se realizó investigación de mercado de ningún tipo, sino un sondeo de mercado como claramente se indica en la página 8 del trabajo.

Lo escrito en dicha página dice: "Normalmente, una vez elegido el proyecto se lleva a cabo un sondeo de mercado a través de la utilización de diversas metodologías, entre las cuales está principalmente la encuesta directa al mercado objetivo. Sin embargo, las alternativas elegidas por nosotros hacían que este tipo de sondeo no fuera tan simple de aplicar, pues la demanda potencial en ambos casos no la constituían personas comunes, sino, en uno de los casos, vendedores minoristas de determinados artículos que deseáramos distribuir y, en el otro caso, personas naturales o jurídicas que repartieran con cierta frecuencia documentos."

"A partir de lo anterior, nuestro sondeo de mercado tenía que variar de metodología. Se decidió, sobre la base del conocimiento y experiencia personal de los socios en las alternativas escogidas, realizar entrevistas directas a determinados clientes potenciales"

Como se puede apreciar entonces, la empresa desde un inicio decidió no hacer una investigación de mercado, sino un sondeo en el cual sólo se consideraría la entrevista como técnica de investigación. Esto se explica - además de la razón arriba expuesta de la cierta dificultad en aplicar una encuesta directa al mercado objetivo al que apuntábamos- por los siguientes criterios:

a) El costo de una investigación de mercado.

Como se especifica en la página 7, uno de los criterios para llevar adelante a la compañía era que la inversión debía ser mínima. Como todos sabemos, el realizar una investigación del mercado hubiera podido costar aún más de lo que se tenía como pequeño aporte de capital.

b) La oportunidad.

Hay que recordar como se explica en la memoria, que en el caso de la mensajería, los primeros contactos que se hicieron con los directivos de los bancos y compañías de seguros nos indicaron la buena voluntad de éstos para otorgarnos la prestación del servicio si es que nosotros decidíamos entrar al mercado. Esto fue muy claro sobre todo en los casos de la Financiera del Sur y del Banco Extebandes e Interbanc.

Consecuentemente, esta oportunidad no podía dejarse pasar, pues el retrasar nuestro ingreso hubiera enfriado las relaciones que se tenían en ese momento.

2) Con respecto al tamaño y a la composición de la muestra, se señala en la página 11 que se decidió tomar como "tamaño de muestra" para el sondeo un universo de 8 personas jurídicas, siendo su composición como sigue:

- 5 entidades financieras, a saber:

- \* Financiera del Sur S.A.
- \* Interbanc S.A.
- \* Extebandes S.A.
- \* Banco Latino S.A.
- \* Banco Wiese S.A.

- 3 compañías de seguros, a saber:

- \* Compañía de Seguros Cóndor S.A.
- \* Compañía de Seguros La Positiva S.A.
- \* Compañía de Seguros El Pacífico S.A.

3) En lo referente al formato de cuestionario aplicado o temario usado como pauta, es claro que no podíamos establecer uno rígido para obtener un tipo de respuestas como un SI o un NO rotundos o un BUENO o un MALO.

Justamente la característica de la entrevista hace que las respuestas sean abiertas, donde el si y el no son respuestas relativas o condicionadas por diversos aspectos.

Obviamente, antes de realizar las mencionadas entrevistas se hizo una reunión entre los socios para redactar una guía de las preguntas que se fueran a formular.

Básicamente, como se resume en la página 11, éstas preguntas fueron las siguientes:

a) ¿ Es necesario un servicio de mensajería para su empresa ?

b) ¿ Es bueno el servicio que usted recibe en la actualidad de la compañía que le presta este tipo de servicio?

c) ¿ Influye en su imagen como empresa un buen o mal servicio de este tipo de empresas ?

d) ¿ Si es bueno, le satisface realmente ?

e) ¿ Si no es bueno, cuáles son los principales problemas que se presentan con este tipo de servicios?

f) ¿ Que opina usted de las empresas que le brindan este servicio en cuanto a su manejo ?

g) ¿ Cree usted que son profesionales o simplemente se limitan a cumplir y tratar de no fallar ?

h) ¿ Cómo cree usted que puede ser mejorado este servicio ?

i) ¿ Estaría usted dispuesto a pagar un precio mayor si se le brinda un servicio de mayor calidad ?

j) ¿ Podría usted proporcionarnos precios referenciales que se cobran en la actualidad por la prestación de este tipo de servicios en sus distintas modalidades ?

Como se podrá apreciar, el tipo de respuesta que se podía esperar a esta clase de preguntas no iba a permitir tabular fácilmente lo contestado.

Es por ello que, el análisis de los resultados obtenidos no se hizo en función a una tabulación numérica o porcentual, sino a la lectura atenta de cada respuesta.

A partir de este tipo de análisis nuestras conclusiones se resumieron, tal como se señala en las páginas 11 y 12, principalmente en los siguientes puntos:

- La totalidad de los entrevistados nos respondieron que su empresa sí necesitaba un tipo de servicio como el que pretendíamos llevar a cabo.

- Todos nos señalaron con mayor o menor énfasis que el servicio que se les prestaba en la actualidad no era en general bueno.

- El total de entrevistas realizadas con entidades financieras nos indicó que la imagen de la empresa se veía afectada si es que el servicio no era bueno. Esto se debía, entendemos por la mayor cantidad y diversidad de documentos que envían los bancos a sus clientes. Las compañías de seguros dijeron que podía influir pero que no era decisivo.

- Los principales problemas que se enfrentaban eran la demora en las entregas, la pérdida de documentos, la mala educación de los mensajeros con los clientes y la

poca honorabilidad de los mensajeros al descubrirse la falsificación de firmas en cargos que nunca se entregaron realmente.

- La totalidad de entrevistados respondió que sí estaría dispuesto a pagar un mayor precio por un servicio de mayor calidad. Sin embargo, posteriormente hemos podido verificar que esta respuesta no fue una pauta como para tomar decisiones.

- Se concluyó también que la visión que tenían los empresarios con respecto a estas empresas de servicios, era que ellas eran semi - informales, con personal poco capacitado y que trataban de mantener un pequeño negocio con pocas posibilidades de crecer en el futuro.

Es menester recordar finalmente, que lo explicado líneas arriba se refiere al sondeo realizado únicamente con respecto a la alternativa de los servicios de mensajería. En la página 8 se hace alusión al otro sondeo llevado a cabo paralelamente con respecto a la otra alternativa que fue la comercialización de mercaderías.

En lo que se refiere a la información adicional solicitada en el numeral 2 y que a la letra dice:

"Presentar información sobre la investigación de mercados realizada con respecto a la oferta:

- Tamaño y composición de la muestra.
- Formato de cuestionario aplicado o temario usado como pauta.
- Tabulación de los resultados.
- Análisis de los resultados.
- Conclusiones. "

se puede explicar del siguiente modo:

1) Al igual que para la demanda, reafirmo que en el caso de la oferta tampoco se hizo una investigación de mercado, sino un sondeo.

2) Entendemos que al indicarse la palabra oferta, en el caso de una empresa de servicios, se está hablando de la competencia. Como es lógico e incidiendo nuevamente en que no existía de por medio una investigación de mercado, la única forma de informarse acerca de nuestros competidores consistía en hacer sondeos con los mismos potenciales clientes y consumidores actuales.



3) Dentro de la guía de preguntas que se llevó a las entrevistas, una de ellas interrogaba acerca del nombre de la empresa que prestaba el servicio en ese momento.

Además de ello (ver página 34) se pidió nos comenten si conocían bien a estas empresas, si sabían a quiénes más prestaban el servicio, cuánto tiempo estaban en el mercado, en fin, un resumen acerca de lo que sabían de ellas.

También se pidió, como se detalla en la guía de preguntas, los precios aproximados que cobraban para poder tener una noción del precio de mercado y a la vez, poder estudiar si con ese nivel de precios podía llevarse adelante el negocio.

En consecuencia, no hubo una configuración de tamaño de muestra, composición ni menos una tabulación de resultados.

Si se hizo por el contrario, un análisis de los competidores en función a lo obtenido en el sondeo. Las conclusiones de este análisis fueron principalmente las siguientes:

- La mayor parte de empresas conocidas del mercado cobraban precios que oscilaban entre los S/. 0.20 y S/. 0.30 por documento.

- El nombre de estas empresas, que en la memoria se nombran también, son la compañía "J. Díaz SCRL" y "MADELSA". Algunas otras con poca presencia en el mercado son IBC, Vel Courier, Electricidad y Química, Zea SRL, etc.

- Las dos primeras arriba mencionadas prestaban (y prestan) servicio a los Bancos de Crédito y Del Sur. Al ser éstos los más grandes de la ciudad, el mercado de reparto bancario copado por esas empresas, representaba alrededor de un 45% a 50% sobre un total aproximado de entre 40.000 y 45.000 documentos mensuales totales por distribuir.

- Una conclusión clara fue entonces, que había que atacar las entidades financieras de tamaño medio que, además y justamente, eran con las que se tenía una mayor posibilidad de obtener el servicio.

Las aclaraciones a los puntos 3, 4 y 5 son debidamente explicadas en el anexo que se adjunta a la presente. La información base puede ser analizada en los libros contables que se encuentran a vuestra disposición a

su sola demanda.

En espera, Señores Miembros del Jurado, que lo vertido en esta carta, así como en el anexo pueda ser de su satisfacción, aprovecho la oportunidad para saludarlos y quedar de ustedes.

Muy atentamente,

**Jorge PEÑA TORRES**

Cód.: 85100811

### BREVE INTRODUCCION

En respuesta a la carta Nro. SAR.171.94 de fecha 3 de junio de 1994 enviada al suscrito por intermedio del señor Director de Servicios Académicos y Registro, en la cual se solicitaba cierta información adicional para que la memoria "Distribuciones Primavera S.R.Ltda." pueda ser evaluada y calificada, tengo a bien redactar el presente anexo que profundiza las explicaciones a que se refieren los numerales 3, 4 y 5 de la mencionada carta.

Los numerales 1 y 2, son explicados en la carta que se adjunta y no son sustentados en el presente por las razones que allí se mencionan.

Las respuestas tratan de ser lo más claras y didácticas posibles con el objeto de satisfacer a plenitud la inquietud de los Señores Miembros del Jurado.

1) Aclaración al numeral 3, que a la letra dice:

" Revisar la falta de consistencia en los datos contables (página 70 y ss); específicamente en la cuenta "préstamos de socios" del balance histórico '92. '93 v del flujo de caja '93 ".

La mencionada falta de consistencia en los datos contables referidos a la cuenta "préstamos de socios" no es tal, puesto que:

a) Se supondría correcto que el saldo de la cuenta "préstamos de socios al 31 de diciembre de 1993 debería ser de S/. 142.36, que provendría de la diferencia del total de ingresos (S/. 3,580.93) menos el total de egresos (S/.3,438.57) de acuerdo al flujo de caja del año 1993.

b) Sin embargo, la cuenta préstamos de socios no existía al 31 de diciembre de 1992 y por lo tanto no tenía ningún saldo a dicha fecha. El saldo que aparece en el balance general al 31/12/93 ascendente a S/. 1,670.02, se explica por los S/. 142.36 arriba mencionados, más la suma de S/. 1,527.66 (nota: S/. 142.36 + S/. 1,527.66 = S/. 1,670.02), provenientes de gastos incurridos por cuenta de los socios a favor de la compañía.

c) Tales gastos se basan principalmente en fletes aéreos, comisiones, luz, agua, parte de alquileres y compra del facsímil. Estos últimos, obviamente, no aparecen en ninguno de los rubros que conforman la cuenta "cuentas por pagar diversas" de algunos de los meses del flujo de caja correspondiente al año 1993.

2) Aclaración al numeral 4, que a la letra dice:

" Explicar un préstamo de socios egreso anterior a un préstamo de socios ingreso (página 75). "

La explicación del préstamo de socios egreso anterior al préstamo de socios ingreso se detalla del siguiente modo:

a) Durante los meses de enero a abril del año 1993, se tuvo la necesidad de solicitar préstamos parciales a la compañía por razones de índole personal y por un monto total de S/. 2,385.92 (Nota: Ene + Feb + Mar + Abr = S/. 332.22 + 1,135.70 + 550.00 + 368.00 = S/. 2,385.92)

Estos préstamos fueron cancelados durante el mes de junio, añadiéndosele una suma adicional de S/. 1,195.00 (que sumados al total anterior, resulta un monto de S/. 3,580.92 entregado como préstamos de socios durante el mes

de junio '93) para la compra de un facsímil, una línea telefónica y accesorios (ver cuenta "compra de activo fijo", mes de junio 93, página 74, por S/. 2,855.10).

Siendo entonces que la empresa aún debía a los socios la mencionada suma de S/. 1,195.00, se procedió a devolver esta cantidad en la medida de lo posible, durante los meses de julio a setiembre. Este total devuelto en dichos meses ascendió al monto de S/. 1,052.65, que si -finalmente- los restamos de los S/. 1,195.00, da como resultado justamente S/. 142.36, que es la diferencia de los saldos de la cuenta préstamos de socios del flujo de caja 1993.

Estos S/. 142.36 coinciden con lo señalado en la aclaración del numeral 3.

3) Aclaración al numeral 5, que a la letra dice:

"Presentar mayor información sobre los pasivos monetarios que son mayores a los activos monetarios, ¿cómo es que el REI es negativo en S/. 376?. "

I) Con respecto a una mayor información de los pasivos monetarios, podemos señalar lo siguiente:

a) Sobregiros bancarios: Saldo al 31 de diciembre de

1993 según extracto del Banco Latino ascendente a S/. 277.19 .

b) Tributos por pagar: Saldo al 31 de diciembre de 1993 ascendente a S/. 128.13 correspondiente al Impuesto General a las Ventas a pagar durante los primeros 12 días hábiles del mes de enero de 1994. Este monto corresponde a la tasa del 5% (hasta ese momento vigente) de lo facturado en el mes de diciembre '93.

c) Cuentas por pagar: Saldo al 31 de diciembre de 1993 ascendente a S/. 2,072.32, constituidos principalmente por los conceptos que figuran en la página 90, a saber:

- Movilidad por pagar:	S/. 900.00
- Teléfonos:	173.32
- Alquileres:	109.25
- Guías aéreas:	138.70
- Gastos de viaje mensajeros	180.00
- Otros	571.05

d) Préstamos de socios: Saldo al 31 de diciembre de 1993 ascendente a S/. 1,670.02, ya explicados líneas más arriba.

II) En el caso de la interrogante referida al por qué

el REI es negativo en S/. 376.81, se explica de la siguiente forma:

a) El REI total de los Estados Financieros se compone por la reactualización de las partidas no monetarias del balance general, así como de las partidas del estado de ganancias y pérdidas.

b) El detalle de las actualizaciones se presenta en la página 80, estando correctamente obtenido el saldo negativo de S/. 376.81.

c) El REI es negativo porque la reexpresión de los ingresos (ventas), de la cuenta capital (patrimonio neto) y de la depreciación (pasivo no monetario), es mayor que la reexpresión de las cuentas de gastos más la reexpresión de los activos fijos (activos no monetarios).

d) Esto implica que la pérdida de poder adquisitivo se ha producido en mayor medida en las cuentas de ingresos, patrimonio y pasivos no monetarios en relación a las de gastos y activos no monetarios. Básicamente esto se explica porque las primeras se han producido antes en el tiempo que las segundas, es decir que no necesariamente los ingresos registrados en un mes se han visto acompañados de los gastos totales incurridos en dicho mes.



e) Finalmente, el hecho que el REI sea negativo tenía en ese momento ciertas ventajas y -porsupuesto- más desventajas, más aún para una pequeña empresa.

La ventaja es que se imputaba una menor renta al socio por concepto de utilidades y por consiguiente se pagaba un menor impuesto a la renta.

Las desventajas eran que la solidez de la empresa se veía afectada, pues el patrimonio neto resultaba menor y además esto disminuía la posición de la compañía frente a la banca y a las posibles fuentes de financiamiento.

### NOTA BIOGRAFICA

Jorge Fernando Peña Torres nació en Arequipa el 7 de junio de 1967. Cursó sus estudios primarios y secundarios en el colegio peruano alemán Max Uhle de donde egresó en el año de 1984.

Al año siguiente ingresó a la Universidad del Pacífico, Facultad de Administración y Contabilidad, a través del concurso de admisión llevado a cabo en el primer semestre de dicho año. En esa Universidad cursó estudios en la sección de Administración egresando en julio de 1991 y graduándose en el segundo trimestre del año 1994.

Estuvo becado en la Escuela Superior de Comercio de París, Francia, durante un periodo de seis meses gracias a un convenio entre dicha escuela y la Universidad del Pacífico.

Habla fluidamente francés, alemán e inglés.