

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO
ESCUELA DE POSTGRADO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AUREN S.A.”

Julio Feliciano Tarqui Del Castillo
Allan Herminio Vargas Garcia

Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración

2007

A nuestras familias, por su
apoyo y comprensión.

A Roberto Paiva,
por sus enseñanzas y amistad.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
ÍNDICE.....	IV
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL	3
1.1. Concepto de distribución.....	3
1.2. Clasificación de los canales de distribución.	3
1.2.1 Canales directos	3
1.2.2 Canales indirectos.....	3
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO	5
2.1. Análisis del entorno de acción indirecta	5
2.1.1 Factor económico.....	5
2.1.2 Factor político.....	6
2.1.3 Factor demográfico	6
2.1.4 Factor sociocultural	7
2.1.5 Factor legal	8
2.1.6 Factor tecnológico.....	9
2.1.7 Tendencias relacionadas con el estudio de investigación.....	9
2.2. Análisis del entorno de acción directa.....	10
2.2.1 El sector de empresas de distribución	10
2.2.2 La industria de distribución de productos de consumo masivo.	10
2.2.3 Análisis del atractivo de la industria	12
2.2.4 Síntesis competitivo	17
2.2.5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	17
CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO	19
3.1 Reseña histórica de AUREN S.A.	19
3.2 Descripción de las actividades de la cadena de valor.....	20
3.2.1 Actividades primarias	20
3.2.2 Actividades de apoyo	23

3.2.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	28
CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO	30
4.1 Objetivo principal.....	30
4.2 Problemas a investigar.....	30
4.3 Hipótesis	30
4.4. Investigación exploratoria.....	30
4.4.1 Objetivo	30
4.4.2 Metodología	31
4.4.4 Conclusiones.....	31
4.5 Investigación descriptiva	32
4.5.1 Objetivos	32
4.5.2 Metodología	32
4.5.3 Muestreo	32
4.5.4 Conclusiones.....	32
CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	34
5.1 Visión	34
5.2 Misión.....	35
5.3 Objetivos estratégicos	35
5.4 Objetivos financieros.....	36
5.5 Selección de la estrategia	36
5.5.1 Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)	36
5.5.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA).....	38
5.5.3 Matriz de gran estrategia.....	39
5.5.4 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE).....	40
5.6 Elección de estrategia a implementar	40
5.7 Estrategia de negocio	41
5.7.1 Fuente de ventaja competitiva	41
5.7.2 Estrategia competitiva genérica	41

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING	43
6.1 Análisis del mercado	43
6.2 Objetivos	43
6.3 Estrategias	44
6.3.1 Estrategias de crecimiento	44
6.3.2 Estrategia de posicionamiento	44
6.3.3 Postura competitiva	45
6.4 Marca	45
6.5 Marketing mix	46
6.5.1 Servicios	46
6.5.2 Productos	48
6.5.3 Precio y descuento	49
6.5.4 Plaza y distribución.	50
6.5.5 Distribución	50
6.5.6 Promoción	52
6.5.7 Personas	52
CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES	53
7.1 Proceso de comercialización	53
7.1.1 Proceso de venta	53
7.2.2 Proceso de cobranza	54
7.3 Procesos logísticos	54
7.3.1 Control de inventarios y sistema de almacenamiento	55
7.4 Proceso tecnológico	55
CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.	56
8.1 Estructura organizacional	56
8.2 Estrategia de recursos humanos	56
8.3 Estrategia de capacitación	56
8.3.1 Capacitación de los vendedores	56
8.3 Plan de remuneraciones	57
8.4 Evaluación y control de vendedores	57

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO	58
9.1 Análisis de sensibilidad por escenarios.....	58
9.1.1 Escenario sin estrategia.....	58
9.1.2 Escenario con estrategia.....	59
CAPÍTULO X. CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIAS	61
10.1 Plan de control	61
10.1.1 Volumen de ventas	61
10.1.2 Cobertura de clientes	61
10.1.3 Calidad de atención al cliente	61
10.2 Plan de contingencias	61
10.2.1 Disminución de las ventas.....	62
10.2.2 Disminución de la cobertura.....	62
10.2.3 Cliente no satisfecho	62
CONCLUSIONES	63
RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	65
Anexo N° 1: Demanda y oferta global	67
Anexo N° 2: Contribución al crecimiento del PBI	67
Anexo N° 3: Tasa de variación del empleo por ciudad, año 2006.....	68
Anexo N° 4: Producto bruto interno.....	68
Anexo N° 5: Principales factores demográficos al 2005.....	69
Anexo N° 6: Principales indicadores sociodemográficos.....	69
Anexo N° 7: Producción y venta nacional de principales productos y derivados lácteos TM.....	69
Anexo N° 8: Empresas distribuidoras y comercializadoras de Lima	69
Anexo N° 9: Socios estratégicos de la empresa AUREN S.A.	70
Anexo N° 10: Organigrama de AUREN S.A.	71
Anexo N° 11: Balance General de los años 2002-2006	72
Anexo N° 12: Estado de ganancias y pérdidas de los años 2002-2006.....	73
Anexo N° 13: Indicadores financieros 2002-2006	74

Anexo N° 14: Relación de entrevistas a profundidad	76
Anexo N° 15: Cuestionario a clientes	76
Anexo N°16: Detalle de clientes encuestados.....	79
Anexo N° 17: Resumen de los resultados de las encuestas a clientes	80
Anexo N° 18: Matriz FODA	81
Anexo N° 19: Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	82
Anexo N° 20: Matriz de la gran estrategia.....	83
Anexo N° 21: Matriz cuantitativa de planeación estratégica CPE	84
Anexo N° 22: Cálculo del número de vendedores necesarios	85
Anexo N° 23: Análisis de los datos secundarios del mercado de golosinas.....	86
Anexo N° 24: Organigrama propuesto de AUREN S.A.	87
Anexo N° 25: Detalle de puestos y responsabilidades	88
Anexo N° 26: Evaluación financiera - Escenario sin estrategia.....	90
Anexo N° 27: Evaluación financiera - Escenario con estrategia.....	94
NOTA BIOGRÁFICA	97

INTRODUCCIÓN

La presente tesis estudia a la empresa AUREN S.A., y tiene como objetivo proponer estrategias que le permitan mejorar su posición competitiva asegurando un crecimiento ordenado y sostenido en los próximos cinco años.

AUREN S.A., es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo con volúmenes de venta en el año 2006 de US\$ 28,156,081. Son los representantes exclusivos de prestigiosas marcas como Gloria, San Fernando y Telefónica del Perú.

Los distritos de influencia como distribuidor son: Santa Anita, Ate-Vitarte, El Agustino, Chaclacayo, San Juan de Lurigancho y Cieneguilla.

AUREN S.A. comenzó en el año 2007 una estrategia de diversificación por conglomerados implementando una unidad de negocio de operador logístico que tiene como cliente a la empresa Dyclass. Asimismo, cabe resaltar que esta unidad de negocio no forma parte de la presente investigación.

La empresa se caracteriza por la alta concentración en la toma de decisiones por parte de la Gerencia General y la Sub Gerencia. Asimismo, cabe destacar que tiene como principales fortalezas la experiencia de los gerentes, conocimiento del mercado, respaldo financiero y una cartera de clientes selecta, de igual manera el país tiene proyecciones de crecimiento económico positivo, encontrándose estabilidad en las políticas del gobierno y un mayor acceso a la tecnología.

La empresa opera en un local alquilado con un área total de 3,000 m² ubicado en el distrito de Ate, dividido en áreas administrativas, almacenaje y patio de operaciones. Después de realizar la evaluación estratégica de la empresa se

puede concluir que tienen cuatro principales estrategias a desarrollar: Diversificación horizontal, penetración de mercado, rediseño de procesos y tecnología de información. Con la valorización de las estrategias planteadas con un COK del 20%, la empresa AUREN S.A. obtendrá un Valor Actual de US\$ 1.142.916.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL

1.1 Concepto de distribución

La distribución abarca el conjunto de actividades necesarias para situar los bienes y servicios producidos por los fabricantes a disposición de los compradores finales¹. El sistema de distribución es un recurso interno o externo clave de una empresa. Normalmente se requiere años para constituirlo, y no es fácil modificarlo. Su importancia es comparable a los recursos internos claves como el personal, las instalaciones de fabricación, ingeniería, etc.

1.2 Clasificación de los canales de distribución.

La estrategia de los fabricantes determinará el canal de distribución a utilizar².

1.2.1 Canales directos

De componente único, fabricante o productor que asume todas las actividades y vende los productos directamente a los compradores finales.

1.2.2 Canales indirectos

Aquellos en los cuales intervienen intermediarios para la venta de los productos del fabricante al consumidor final. También se puede determinar a los canales indirectos por categoría de niveles de acuerdo al número de intermediarios que participan en la distribución.

El conjunto de personas u organizaciones que están entre el productor y el cliente final son los intermediarios, son aquellos que facilitan las transacciones comerciales entre ambos.

¹ VÁSQUEZ, Rodolfo; Estrategia de distribución comercial; Primera edición; Madrid; Thomson Editores Spain Paraninfos S.A; 2006.

² KOTLER Philip; Dirección de Marketing; décima edición; México; Editorial Pearson Educación; 2001.

1.2.2.1 Valor de la distribución

La distribución a través de los canales indirectos añade valor al productor por las siguientes razones:

- Contribuyen a ajustar las cantidades y surtidos de bienes producidos y consumidos, el fabricante puede producir en gran cantidad un conjunto muy limitado de productos, mientras que el consumidor desea un pequeño volumen de gran cantidad de productos.
- Los distribuidores facilitan las transacciones en el mercado. Reducen la cantidad de transacciones entre el fabricante y los consumidores. En muchos casos la compra de elevados volúmenes de productos entre un fabricante y un distribuidor se llega a realizar en forma rutinaria, cuando en ambos existe una relación continua.
- Los distribuidores facilitan la velocidad de respuesta de los fabricantes a los consumidores. La distancia geográfica y la percepción entre el fabricante y consumidores hace difícil que se pueda conocer con certeza cuáles son los deseos y tendencias de los mercados y las ofertas disponibles de diferentes marcas y modelos. Esta información la puede aprovechar el fabricante y mejorar sus productos y tener una respuesta rápida ante sus clientes.
- Los distribuidores adelantan el pago de los productos al fabricante y asumen el riesgo cuando se produce una demora en el consumo final.
- Los distribuidores se encargan del almacenamiento y movimiento sucesivo de los productos físicos.
- Los distribuidores supervisan la transferencia real de propiedad, de los fabricantes a los consumidores.

Los distribuidores deben de lograr una mayor eficiencia en la tarea de poner los productos al alcance de los mercados meta.

CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del entorno de acción indirecta

2.1.1 Factor económico

Los indicadores macroeconómicos³ en el año 2006 fueron:

- La actividad económica del PBI registró un crecimiento 7.9%.
- Nivel record del superávit de la balanza comercial en US\$ 8,853 millones.
- Las exportaciones se incrementaron en 37%, alcanzando US\$ 23,750 millones, en función al incremento de los precios en commodities.
- La inflación anual cerró en 1.14%.
- Esta coyuntura permitió un importante crecimiento del ingreso por habitante, al aumentar 6.7% respecto al nivel del 2005.

Según se aprecia en los Anexos N° 1 y N° 2 la demanda interna creció 10,6 %, el consumo privado continuó la tendencia positiva desde el 2003, en el 2006 tuvo un incremento de 6.5%, el más alto de los últimos 11 años, y se sustentó en el aumento del ingreso nacional disponible en 11.9%. El mayor consumo privado también reflejó el aumento del empleo. Ver Anexo N° 3.

En el 2006, la producción conjunta de los sectores no primarios creció 9,0%. La tasa superior a la del PBI, en un contexto de mayor dinamismo en la expansión de la demanda interna. Según se observa en el Anexo N° 4.

Proyecciones

La economía peruana crecerá 7% en promedio del 2007 al 2010, impulsada por la demanda interna 7.3% y mayores exportaciones 9.3%. En 2007 la economía crecerá 7%, destacando el mayor consumo privado 6%, inversión privada

³Banco Central de Reserva del Perú; "Actividad productiva y empleo"; Memoria anual 2006; Enero 2007.

15.5%, y sobretodo la inversión pública 54.6%, ésta última reflejo del “shock de inversiones”.⁴

2.1.2 Factor político

A Julio del 2007, primer año de gestión del gobierno del Dr. Alan García Pérez el escenario político muestra lo siguiente:

- Continuidad de la política económica y estabilidad de los indicadores macroeconómicos: meta inflacionaria no mayor del 2% anual para los próximos años de su gobierno.
- Austeridad del estado, reducción de una serie de gastos públicos y la definición por parte del ejecutivo de la unidad remunerativa del sector público.
- La reducción del número de organismos públicos descentralizados OPD de 69 a 30, así como de los programas sociales pasando de 82 a 25, con los cuales se obtuvo medidas de ahorro en casi S/. 370 millones.
- Descentralización y aceleración de los mecanismos de aprobación del sistema nacional de inversión pública, que permitirá la ejecución de 7 mil proyectos de inversión.

2.1.3 Factor demográfico

Según se observa en los Anexos N° 5 y 6 el total de la población del Perú es de 27'219,264 y los niveles socioeconómicos C, D y E representan el 90,2%.

El Perú viene teniendo un menor ritmo de crecimiento de la población y éste se concentra en las zonas urbanas. Por otro lado, la esperanza de vida ha crecido significativamente de 66 años en 1993 a 70.54 años en el 2005⁵. Lo cual nos proyecta un mayor consumo de productos para el adulto y el adulto mayor.

⁴ Marco Macroeconómico Multianual 2007-2010 del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú. http://www.mef.gob.pe/ESPEC/MMM2008_2010/MMM_2008_2010_Revisado.pdf

⁵ ESAN, “Las nuevas tendencias del consumo”; Primer encuentro de consumo masivo; Septiembre 2006.

Lima tiene un total de 1'848,503 hogares⁶ y como se observa en el Cuadro N° 1 el 19.7% de dichos hogares se encuentran en Lima Este, el territorio de distribución de AUREN S.A.

Cuadro N°1

Estimación de población 2007 del territorio de distribución de AUREN S.A.

<i>Distrito</i>	<i>Población Estimada 2007</i>	<i>% respecto a Lima</i>	<i>Superficie (Km2)</i>	<i>Densidad (Hab/Km²)</i>	<i>Hogares estimados 2007</i>	<i>% Respecto a Lima</i>
San Juan de Lurigancho	889,410	10.5	131.3	6,776	181,667	9.8
Ate Vitarte	459,300	5.4	77.7	5,910	97,015	5.2
Chaclacayo	43,434	0.5	39.5	1,100	9,324	0.5
Cieneguilla	17,275	0.2	240.3	72	3,994	0.2
El Agustino	181,049	2.1	12.5	14,438	36,407	2.0
Santa Anita	175,962	2.1	10.7	16,460	37,332	2.0
Total	1,766,430				365,739	19.7

Fuente: "Población y números de hogares por distrito (estimado 2007)" Perfiles zonales de la gran Lima 2007, 2007.

Elaboración: Ipsos, Apoyo Opinión y Mercado.

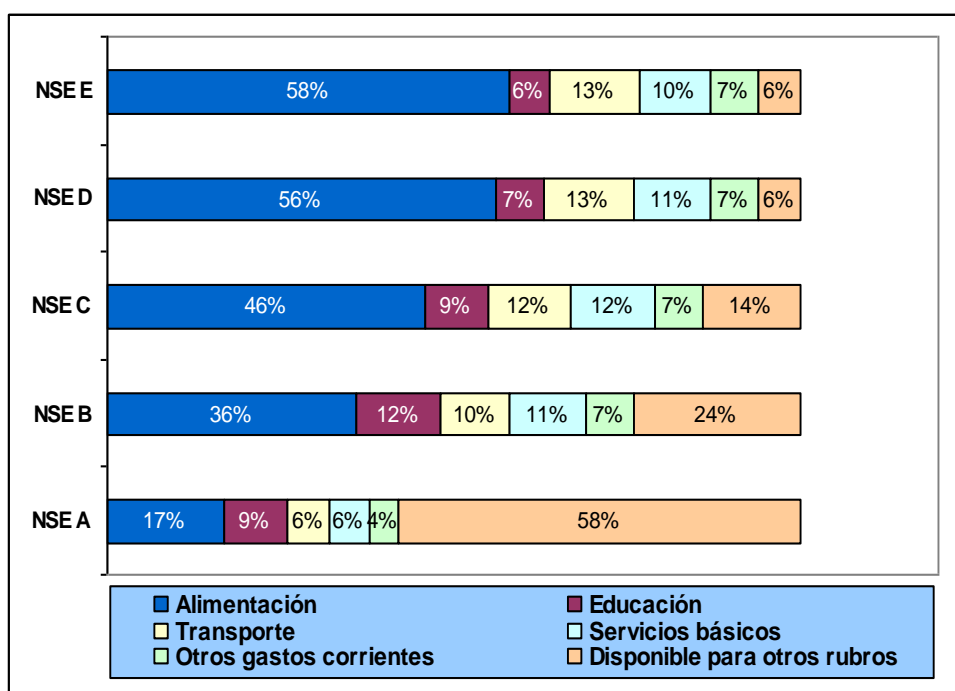
2.1.4 Factor sociocultural

Según investigación de mercado de la empresa CCR a Septiembre del 2006 el 74% de la población limeña afirmó que "las mujeres son cada vez más independientes", las mujeres mantienen el poder de decisión de las compras de productos de consumo masivo, en la ciudad de Lima los niveles más altos de las mujeres como jefe de hogar se encuentran en los niveles socioeconómicos D con el 22% y el E con el 23%.

⁶ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado; "Población y números de hogares por distrito (estimado 2007)"; Perfiles zonales de la gran Lima 2007,

Como se observa en el Gráfico N° 1, a excepción del nivel socioeconómico A, en los otros el rubro de alimentación es el más importante en el presupuesto del hogar.

Gráfico N° 1
Porcentaje de los principales rubros del presupuesto del hogar de Lima.



Fuente: Niveles Socio económico Perú 2007.
Elaboración: Ipsos Apoyo Opinión y Mercado.

2.1.5 Factor legal

Existe un marco regulatorio de la inversión privada que es respetado y generado en un ambiente positivo. La ley General de la Salud N° 26842 y su reglamento D.S. N° 007-98 norman el control sanitario de alimentos y bebidas en almacenamiento, transporte y comercialización. Esta ley rige el sector salud como condición indispensable del desarrollo humano y medio fundamental para alcanzar el bienestar individual y colectivo.

2.1.6 Factor tecnológico

El avance en las nuevas tecnologías de información aporta competitividad a la compañía. Las empresas cada vez demandan más software de gestión: El sector de software en Perú cerró 2006 con US\$85 millones creciendo 15.5% con relación al año anterior. “Se espera que en el 2007 la industria alcance los US\$ 91 millones” comentó Ricardo Gargurevich, Gerente de Pequeñas y Medianas Empresas de SAP Perú. SAP ha fabricado soluciones para la industria del *Retail*, software que ya está siendo exportado a otros países de Latinoamérica⁷. Esta tecnología puede ser utilizada por AUREN S.A.

2.1.7 Tendencias relacionadas con el estudio de investigación.

- Las proyecciones del crecimiento de la economía en promedio para los años 2007-2010 es 7% anual y el incremento del consumo privado en 6% anual.
- Los cambios socio demográficos que se están dando en el país (menor tasa de natalidad, mayor expectativa de vida,) perfilan personas con un mayor ciclo de vida como consumidores.
- La creciente democratización de los roles entre hombres y mujeres caracterizará, entre otras cosas, las actividades sociales de compra y consumo.
- La necesidad de las empresas en la tecnología de la información para ser competitivos.

⁷ “SAP Perú apuesta por el Mercado de Pymes”.
http://www.rpp.com.pe/portada/agenda_empresarial/67712_1.php

2.2. Análisis del entorno de acción directa

2.2.1 El sector de empresas de distribución

La empresa AUREN S.A. se encuentra en el sector de comercio, en la industria de distribución y en la actividad de venta al por mayor. El sector de comercio en el año 2006 mostró un avance de 10.7%, segundo año de mejor desempeño sectorial y para el año 2007 se espera un crecimiento alrededor de 9.1%⁸.

2.2.2 La industria de distribución de productos de consumo masivo

La empresa AUREN S.A. distribuye y comercializa productos de consumo masivo⁹. La industria de empresas que producen productos de consumo masivo se encuentra muy competitiva en los últimos años, se han presentado fusiones y adquisiciones. Esto se explica porque el consumo privado crece sosteniblemente a tasas superiores a 5%, “Vamos a seguir viendo empresas grandes comprando marcas de empresas medianas con el fin de consolidar sus portafolios e incrementar su participación de mercado en distintas categorías. Como resultado del crecimiento económico actual del país es un destino natural para los excedentes generados. Lo otro es la internacionalización” según el Sr. Carlos Heeren, Socio de Apoyo Consultoría¹⁰.

Un 85% del negocio de consumo masivo en el Perú se realiza a través de una impresionante red de casi 200,000 bodegas. Es un gran reto para cualquier empresa que quiera lograr una buena distribución y visibilidad, según opinión del Sr. Jaime Raygada, Gerente General de Procter & Gamble Perú y Bolivia¹¹.

⁸ Rodríguez, Nicolás y Carvajal, Giannina; “Consumo masivo ¿Con las horas contadas?”, Semana Económica, N° SE1086 02 de septiembre del 2007.

⁹ Los productos de consumo masivo son aquellos de alta rotación, tales como alimentos, bebidas, productos de limpieza y aseo personal.

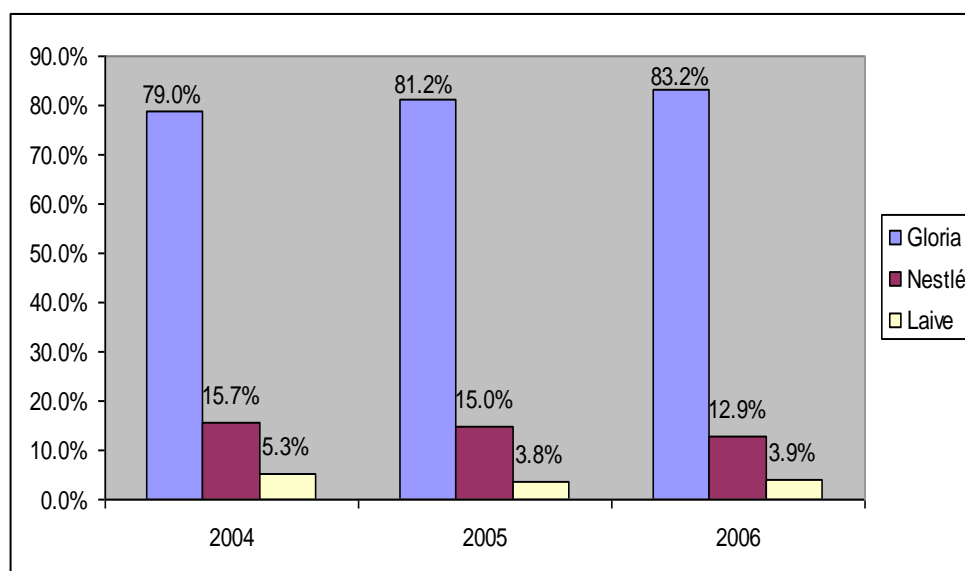
¹⁰ Rodríguez, Nicolás y Carvajal, Giannina; “Consumo masivo ¿Con las horas contadas?”, Semana Económica, N° SE1086 02 de septiembre del 2007.

¹¹ Rodríguez, Nicolás; “Estamos dando pasos importantes como planta regional”, Semana Económica, SE 1038 17 de septiembre del 2006.

AUREN S.A. distribuye y comercializa productos de consumo masivo de las siguientes líneas: lácteos, embutidos y telefonía móvil.

- **El mercado de lácteos:** Se estima que desde 1994 la demanda en el sector lácteos ha crecido en promedio anual de 7.8%. El gerente de la Asociación de Industriales Lácteos del Perú, Rolando Piskulich, proyecta que la producción local crecerá entre 6% y 7% en los próximos 10 años. Como se observa en el Anexo N° 7, la fabricación de productos lácteos y sus derivados es liderado por la leche evaporada con el 71,6% de la manufactura total; registrando un crecimiento de 9,5% al cierre del 2006, los productos derivados aumentaron su participación en las ventas de las principales empresas productoras, alcanzando en la actualidad un 30% de las mismas.

Gráfico N° 2
Participación de mercado en Perú: Leche Evaporada



Fuente: http://www.aai.com.pe/files/instituciones_no_financieras/gloria/ca/gloria_ca.pdf

Elaboración: Propia

- **El mercado de embutidos:** Los productos elaborados de la industria local cuentan con una importante lealtad a la marca por parte de los consumidores. La producción de embutidos ha crecido a una tasa promedio anual de 4% entre los años 2000-2005, en el 2006 la producción creció 14%, concentrándose básicamente en los productos de hot dog y jamonada al representar conjuntamente el 58.5%¹².
- **Mercado de teléfonos móviles**
En el año 2006, la penetración de celulares en el Perú fue 30% y para el 2007 se proyecta obtener entre el 42% y 43%. La meta del gobierno es que hasta el 2010 la penetración móvil alcance un 60%. El segmento de prepago representó en el 2006 el 70% del mercado y se proyecta que para el 2008 debe alcanzar el 90%. Los principales operadores han visto en el segmento prepago un nicho rentable. A marzo del 2007 en el Perú existe un total de 9'823,000 abonados.

2.2.3 Análisis del atractivo de la industria

Para el análisis de la industria tomaremos en cuenta el modelo competitivo de Porter¹³.

a) Competidores actuales

AUREN S.A. cuenta con los siguientes competidores:

- La empresa AUREN S.A. opera en la zona geográfica de Lima Este y tiene una relación vertical con sus socios estratégicos (proveedores) de largo plazo. Por tener la exclusividad en la distribución y comercialización de sus productos para los canales minoristas sus competidores directos son las otras empresas de la misma industria que operan en dicha zona que buscan

¹² Maximixe; Riesgos de mercado; Junio 2007.

¹³ PORTER, Michael; Ventaja competitiva creación y sostenimiento de un desempeño superior; México; CECSA, 2004.

dicha exclusividad. Sin embargo, cuentan con la ventaja de un alto costo de cambio de los proveedores por las competencias de AUREN S.A.: (a) experiencia en el sector, (b) conocimiento de mercado, (c) cobertura de clientes y (d) respaldo financiero.

En el Anexo N° 8 se observa los principales competidores de AUREN S.A. Para esta industria la empresa líder de distribución y comercialización en el Perú es Química Suiza S.A.

- AUREN S.A. en la comercialización cuenta con una rivalidad intensa debido al gran número de competidores.

La rivalidad competitiva de AUREN S.A. es intensa porque hay muchos competidores que luchan por aumentar su participación de mercado.

b) Competidores potenciales

Las barreras de ingreso¹⁴ al mercado son:

- Las alianzas con los proveedores para la distribución de sus productos.
- La experiencia en el sector.
- La cobertura de clientes.
- La eficiencia en la fuerza de venta.
- El capital de inversión.
- Ubicación geográfica.

Los potenciales competidores cuentan con altas barreras de ingreso en la exclusividad de distribución, cobertura de clientes y eficiencia en la fuerza de venta de los productos por distribuir y comercializar.

¹⁴ Según entrevistas a profundidad a expertos de la industria.

c) Poder de negociación de proveedores

La relación entre la empresa AUREN S.A. y las empresas que le proveen de los productos a distribuir, según detalle en el Anexo N° 9, es de una outsourcing. La estrategia de cooperación requiere que las empresas trabajen juntas para alcanzar un objetivo que comparten.¹⁵ Sin embargo, los proveedores podrían optar por una estrategia de integración hacia adelante.

Las condiciones para mantener la exclusividad de la distribución y comercialización de los productos son (a) cartera de clientes selecta, (b) no distribuir y comercializar productos de la competencia, (c) respaldo financiero a través de garantías de cartas fianzas y (d) respetar la política de precios.

Los socios estratégicos (proveedores) podrían unilateralmente incrementar sus precios de venta a los distribuidores.

La tendencia en los canales de distribución de los proveedores, en los últimos años según las entrevistas con expertos, es el cambio de la distribución directa a través de la tercerización.

Los proveedores cuentan con alto poder de negociación ya que definen el canal de distribución y comercialización de sus productos.

Otro de los principales proveedores para AUREN S.A. son las empresas que realizan servicio de transporte. Sin embargo, por la gran oferta en el mercado de dichas empresas y la flota de camiones propiedad de la compañía, ellos no cuentan con un poder de negociación importante.

¹⁵ Hitt, Michael; Administración estratégica; Thomson Learning; México; 2004.

d) Clientes

El mercado de consumo masivo del Perú es aproximadamente de US\$ 5,500 millones y el 85% está a cargo de las bodegas y los mercados de abastos, minoristas. En Lima y Callao hay 75,279 bodegas¹⁶, de los cuales en Lima Este hay 15,767¹⁷. AUREN S.A. cuenta con 10,080 clientes.

Actualmente entre el 60% y 69% de productos de consumo masivo (desde alimentos, hasta productos de aseo personal) se reponen en promedio una vez por semana. Entre las categorías de mayor rotación destacan los productos lácteos, las golosinas, las bebidas y las de primera necesidad (arroz, azúcar, etc.).

Aunque es más barato para el minorista adquirir los productos directamente del fabricante este tipo de abastecimiento implica un alto costo para ellos, el cual no sería justificado por los volúmenes de compra.

Los minoristas no tienen un gremio para poder organizarse y adquirir directamente los productos a los fabricantes o importadores. Entonces es consecuente concluir que no hay un poder de negociación de los minoristas porque están atomizados en el mercado.

e) Productos sustitutos

Como se puede observar en el Cuadro N° 2, los sustitutos de las empresas de distribución son los supermercados y autoservicios, En Lima el 26% del consumo se realiza a través de estos. Sin embargo, dependerá de la estrategia del productor para optar sólo por la distribución en supermercados y/o autoservicios. Si no hubiera bodegas y puestos en los mercados, y solo

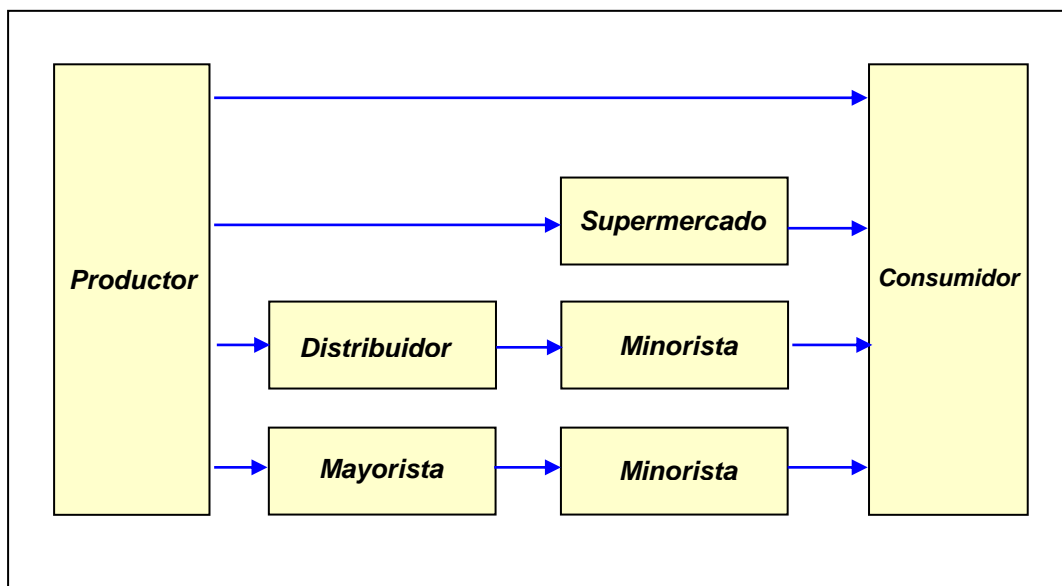
¹⁶ Según censo negocio minorista Lima y Callao, 2005.

¹⁷ Ipsos Apoyo Opinión y Mercado, "Cantidad y ubicación de principales establecimientos comerciales y de servicios" Perfiles zonales de la gran Lima 2007.

existieran supermercados y autoservicios, se impondrían las condiciones de estos últimos por ser los únicos capaces de vender. También observamos a los mayoristas como un canal sustituto. Sin embargo, los clientes de AUREN S.A. no consideran a este canal para la distribución. Los sustitutos de distribución como supermercados, autoservicios y mayoristas no reducirán la demanda del servicio de distribución.

Las cadenas de supermercados han iniciado un programa agresivo de expansión a nivel nacional en donde las principales provincias del país se han convertido en un nuevo mercado por conquistar donde la penetración de los supermercados es casi nula, es importante resaltar que los supermercados representados por capitales extranjeros son los que han iniciado este proceso debido al mayor respaldo económico que poseen.

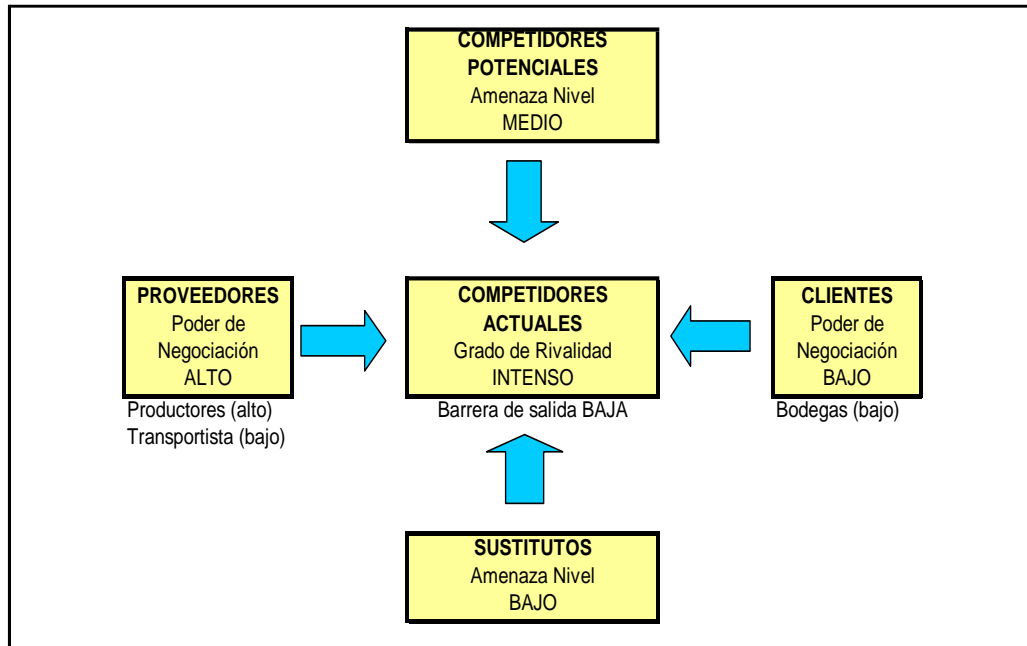
Cuadro Nº 2
Canales de mercadeo de productos de consumo



Fuente y elaboración: Eduardo Vásquez Bresa, La Administración de los Canales de Distribución, Perú, Cecosami, 1999.

2.2.4 Síntesis competitivo

Cuadro N° 3
Las fuerzas competitivas del mercado de distribución



Fuente: Porter Michael E., *Estrategia Competitiva*, México, CECSA, 2004.

Elaboración: Propia

2.2.5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE o matriz de evaluación de factor externo, es una técnica analítica utilizada para la formulación de estrategias, la cual muestra las oportunidades y amenazas del factor externo de una empresa.

Como apreciamos en el Gráfico N° 3 la matriz EFE realizada a la empresa AUREN S.A., presenta un resultado ponderado de 3.16 sobre 4.00, lo que indica una oportunidad media con relación a las variables del entorno. Es decir, la empresa presenta algunas ineficiencias para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno.

Cuadro N° 3
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Crecimiento de la economía del país en 7% en promedio de 2007 al 2010.	0.20	4	0.80
2. Tendencias tecnológicas en la informática.	0.10	3	0.30
3. Falta de organización de las bodegas, para adquirir los productos directamente a los fabricantes.	0.05	4	0.20
4. Tendencia a la tercerización del servicio de distribución.	0.08	4	0.32
5. Exclusividad con los proveedores para la distribución de sus productos.	0.20	4	0.80
AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. El aumento de la penetración de supermercados y/o autoservicios en la ciudad de Lima y Callao.	0.12	2	0.24
2. Los productores o fabricantes pueden realizar una integración vertical hacia adelante.	0.10	1	0.10
3. Ingreso de nuevos competidores.	0.10	2	0.30
4. Posible reducción de los márgenes de los proveedores.	0.05	2	0.10
PONDERACIÓN TOTAL	1.00		3.16

Para la clasificación

Amenaza importante	1
Amenaza menor	2
Oportunidad menor	3
Oportunidad Importante	4

CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO

3.1 Reseña histórica de AUREN S.A.

La empresa, AUREN S.A. fue fundada el 22 de Enero de 1997 por la Sra. Susana Madrid Wosan y el Sr. Guillermo Miguel Hinostroza López, quienes inician el negocio de distribución y comercialización de productos de consumo masivo, como representantes exclusivos para Lima Este de prestigiosas marcas como Gloria, San Fernando y Telefónica del Perú.

Este proyecto nace como una iniciativa de dos profesionales emprendedores que se conocen en una universidad del país realizando sus estudios de Maestría en Administración de Negocios y posteriormente deciden poner en práctica sus conocimientos empezando un negocio que en la actualidad es muy próspero.

En sus primeros años deciden invertir en la compra de camiones para la distribución de mercadería, concibiendo lo importante que resulta reaccionar rápidamente ante las necesidades de sus clientes, considerado por ellos como factor decisivo a la hora de seleccionar un distribuidor. A diferencia de otros distribuidores que prefirieron empezar invirtiendo en la compra de un local propio, inclusive en la actualidad AUREN S.A. opera en un local alquilado a un importante proveedor como GLORIA S.A.

Como factor importante de su éxito manifiestan siempre tratar de integrar las sinergias que tienen para buscar incorporar nuevos negocios que los ha llevado a lo largo de estos diez años a incursionar inclusive en negocios de operador logístico de la empresa colombiana de cosméticos Dyclas en todo Lima y en la actualidad en una economía globalizada están en la búsqueda de las oportunidades que ofrece el entorno.

3.2 Descripción de las actividades de la cadena de valor

3.2.1 Actividades primarias

a) Logística de entrada

Los principales productos que se adquieren en el caso de la empresa Gloria S.A. son: yogurt en todas sus presentaciones, leche fresca en envase UHT y leche evaporada. Para San Fernando S.A. contamos con embutidos, huevos y pavos. En el caso de Telefónica del Perú S.A. podemos mencionar tarjetas 147, TPI, hola Perú, tarjetas Movistar y equipos celulares, y finalmente para Johnson & Johnson tenemos artículos de cuidado personal.

Después del procedimiento de revisión, los productos ingresan a sus respectivos almacenes cuya clasificación está hecha en base a las características de cada artículo. Posteriormente, se procede al ingreso de las facturas al sistema para que se puedan visualizar en el stock, de la misma manera también se ingresan las devoluciones de mercadería realizada por los clientes.

La diferencia que existe entre las cantidades físicas y las cantidades registradas es mínima, debido al cuidado que existe cuando se controlan las cantidades de ingreso y salida de los diferentes productos, se realiza un inventario selectivo diario al final de cada despacho.

No existen explícitamente niveles mínimos de stock, para los productos críticos como la leche evaporada se tiene por lo menos inventarios para siete días de despacho. Los productos hasta la fecha han sido proveídos en forma oportuna y con holgura, asegurando una atención continua a los clientes durante todo el año, incluso en los meses de julio y diciembre donde se presenta un incremento en la demanda por estacionalidad.

Cuando llegan los productos a la empresa son almacenados de la siguiente manera:

Cuadro N° 5
Detalle de la ubicación de los principales productos

Marca	Ubicación	Detalle
Gloria	Cámara refrigerada N°1	Yogurt
	Cámara refrigerada N°2	Batishake
	Almacén N°3	Abarrotes
	Almacén N°4	Abarrotes
	Almacén N°5	Desodorantes y jabones
San Fernando	Cámara refrigerada N°6	Embutidos
	Almacén N°7	Huevos y aceite
Johnson & Johnson	Almacén N°8	Varios
Telefónica	Administración	Celulares
	Administración	Tarjeta 147
Dyclass	Administración	Productos cosméticos

Fuente: AUREN S.A.

Elaboración: Propia.

b). Logística de salida

La manipulación de pedidos para su despacho, se realiza de la misma forma que en el proceso de recepción, esto es manualmente, con ayuda de pequeñas plataformas rodantes, por las características de los productos no reviste ningún procedimiento especial ni la utilización de equipos especializados.

El área de ventas informa de las cantidades a despachar por las tardes, después de tomar los pedidos a los clientes, los cuales son calificados por auditoría de créditos para que finalmente el almacén se encargue de procesar toda la información para consolidarla y posteriormente se pueda hacer los requerimientos a los proveedores.

En el almacén antes del despacho se revisan previamente los productos para comprobar que los empaques estén correctos y no se encuentren deteriorados. El encargado de almacén procede a la programación de los despachos y el encargado del área de distribución programa el uso de las unidades de transporte.

La mercadería es distribuida a las diferentes zonas de Lima Este y se lleva a cabo con veintidós camiones de los cuales 10 son alquilados y 12 son propios (con más de 10 años de antigüedad en promedio ya que la mayor parte fueron adquiridos usados). Existe una eficiente programación de rutas debido a que los clientes conocen los días de entrega de su mercadería y si es necesario atenderlos por alguna emergencia se programa un despacho extraordinario con algún camión que se encuentre cercano a la zona de dicho cliente.

c). Mercadotecnia y ventas

Las zonas de influencia de AUREN S.A. como distribuidor de San Fernando, Gloria, Telefónica y productos varios son: Santa Anita, Ate-Vitarte, El Agustino, Chaclacayo, San Juan de Lurigancho, y Cieneguilla y como operador logístico de Dyclas tiene a su cargo todo el departamento de Lima.

La empresa a través de los años ha depurado su cartera de clientes contando en la actualidad con clientes clasificados por el área de auditoría de créditos como selectos, los cuales compran sus productos generalmente al contado, es decir la empresa no cuenta con cartera de créditos vencidos.

Las ventas de la empresa son regulares durante todo el año aunque muestra un incremento en las ventas durante los meses de julio y diciembre. El equipo de ventas cuenta con experiencia en la comercialización de productos de consumo masivo y está conformado por:

- Telefónica del Perú.- Cuenta con 3 supervisores cada uno de los cuales tiene a su cargo 12 vendedores, haciendo un total de 36 vendedores y cuentan con material de trabajo como plano de territorio, listado de clientes, material pop (afiches, lapiceros, encartes, etc.), y aplicativos (mediante sus celulares transmiten sus pedidos).

- San Fernando.- Cuenta con 1 supervisor, 15 vendedores y un volante. Los pedidos de los clientes se procesan para posteriormente enviarlos vía e-mail a San Fernando para su despacho hasta las 7:00 p.m. hora de cierre de sistema para poder atenderlos al día siguiente a las 4:00 a.m.
- Gloria.- Tiene 3 supervisores, 38 vendedores y 2 volantes. Asimismo, tiene asignado 1 supervisor exclusivo de Gloria para todo el territorio del cono este. Estos vendedores se reúnen diariamente a las 7:00 a.m. en un punto cercano a la zona de trabajo en la cual coordinan las estrategias de promoción o precio que van a ofrecer a los clientes.
- Varios - Utiliza el mismo equipo de ventas de San Fernando.
- Dyclas.- Para esta empresa AUREN S.A. funciona como operador logístico (aunque en realidad solo tiene la función de courier), en la cual previa autorización vía e-mail de Dyclas, proceden a la entrega de los pedidos a los clientes, los cuales han sido agrupados por paquetes y por zonas geográficas de distribución. Cuenta con un total de 24 personas asignados para estas labores de distribución.

3.2.2 Actividades de apoyo

a) Procuración

La compra de productos para cada línea no tiene un ciclo fijo, ni tampoco una cantidad constante, ésta se va comprando según los pedidos. No existen explícitamente determinados niveles mínimos de stock. Sin embargo, como seguridad, se espera tener inventarios para siete días.

La procuración es una función altamente especializada cuya responsabilidad funcional recae sobre el Gerente General de la empresa.

b) Desarrollo tecnológico

- **Sistemas de almacén**

La empresa cuenta con un sistema informático para el control de inventarios de productos, conteniendo la información necesaria para la toma de decisiones tales como código, producto y cantidad. Aunque sea un módulo aislado solo manejado por el personal del área de almacén de productos terminados, entrega información solo a nivel de reportes de stock a los usuarios como los vendedores o los supervisores.

- **Sistema de ventas**

Este sistema cuenta con la base de datos de productos y clientes, permitiendo llevar registros de ventas acumuladas, venta por vendedor, ventas por zonas geográficas, por tipo de producto y por tipo de cliente. Asimismo, permite la emisión de facturas, boletas de venta, emisión de notas de crédito y estados de cuenta corriente de los clientes.

Los vendedores cuentan con un sistema de toma pedidos por el cual pueden enviar los requerimientos de los clientes en forma inmediata a través de sus celulares al servidor de AUREN S.A., en el cual es procesado y enviado al supervisor respectivo para su revisión, posteriormente al área de auditoría de créditos para su aprobación y finalmente almacén para su despacho.

- **Sistema de contabilidad**

El sistema de contabilidad utilizado por la empresa permite la obtención de estados financieros, tales como el balance general y el estado de resultados, así como la consulta y emisión de cuentas por cobrar y proveedores de la empresa.

Los sistemas de la empresa no se encuentran integrados, por lo cual la información no puede ser compartida, necesiándose acudir a cada sistema en

forma independiente de acuerdo a la información que se requiera, y existiendo algunos casos duplicidad en el ingreso y procesamiento de información.

c). Administración de recursos humanos

El personal de ventas es remunerado en base a un sueldo fijo basado en un promedio del sueldo mínimo vital aproximadamente S/.600, más una comisión de 0.3% para los supervisores y 1% para los vendedores de las ventas efectivamente cobradas. El personal de ventas se caracteriza por tener gran experiencia y reciben capacitación en forma esporádica por parte de algunas de las empresas proveedoras. En el caso del personal administrativo la remuneración está dentro del promedio de mercado de empresas distribuidoras, existe la política de promover a los empleados que destaquen dentro del área de su especialidad. La rotación de los empleados es baja, en cambio el de los despachadores de camiones es mayor y se explica fundamentalmente por tratarse de gente joven acostumbrada a trabajar en forma temporal.

No existe un programa de capacitación para el personal administrativo y de ventas por parte de la empresa lo que constituye una seria debilidad si la empresa quiere ser competitiva en el largo plazo.

d). Infraestructura organizacional

Infraestructura

La empresa opera en un local alquilado con un área de 3,000 m² ubicado en el distrito de Ate valorizado en US\$ 600,000, el cual tiene planes para adquirirlo mediante una operación de leasing por US\$ 480,000 pagadero en 5 años a una tasa de interés efectiva del 12% y US\$ 120,000 mediante financiamiento propio.

Administración general

Como se observa en el Anexo N° 10 AUREN S.A. es una organización de carácter jerárquico. El Gerente General y el Sub-Gerente concentran gran poder e influencia y son los responsables de la eficiencia de la organización.

La empresa, AUREN S.A. es dirigida por la Sra. Susana Madrid Wosan y el Sr. Guillermo Miguel Hinostroza López, ambos cuentan con más de diez años de experiencia en la actividad privada, la primera se desempeñó como ejecutiva de la empresa San Fernando S.A. y el segundo cuenta con amplia experiencia en el sector minero.

Su filosofía es predominantemente de carácter individual y ambos centralizan la toma de decisiones, están a la búsqueda de información del entorno y de nuevas oportunidades de negocio en su mercado. La empresa se organiza por funciones, dividiéndose en: Gerencia General, Sub-Gerencia General, Supervisor de San Fernando, Supervisor de Gloria, Supervisor de Telefónica y Supervisor de Dyclass.

Es necesario indicar que se ha encontrado duplicidad de tareas en las áreas de caja, almacén de productos terminados, ventas y contabilidad, así como también una deficiente forma de asignar funciones extraordinarias a los encargados de reparto, ventas, caja y seguridad.

Planeamiento General

La empresa no realiza proceso de planeamiento estratégico formal de mediano y largo plazo, no cuenta con presupuestos detallados, los pronósticos de venta son elaborados en base a cuotas que le son asignadas por sus proveedores.

Las diferentes áreas trabajan con información aislada, no conocen los objetivos generales establecidos por la dirección, por lo cual se ven obligados a trabajar en el día a día.

Los procesos de toma de decisiones son centralizados en el Gerente y Sub Gerente, no se toma en cuenta el impacto de las mismas en la parte inferior de la organización. Los procesos de control se encuentran centralizados básicamente en la Gerencia General y Sub Gerencia.

Finanzas

La empresa no tiene un sistema de presupuestos establecido, estructura sus proyecciones financieras con intervalo de tres meses, lo cual le permite proyectar sus flujos de caja para periodos de tiempo similar.

Estas proyecciones las trabaja el gerente peral personalmente en una hoja de cálculo en excel. Como se observa en los Anexos N° 11, 12 y 13, la posición en el sistema financiero no presenta deudas, en relación al capital de trabajo se financia con recursos propios y con algún crédito limitado de proveedores, financia sus ventas con pagos al contado.

Asimismo, AUREN S.A. ha mejorado su rentabilidad de las ventas de 0.45% en el año 2005 a 1.02% en el año 2006. Sin embargo, la rentabilidad en promedio de las empresas de distribución y comercialización es del 2%.¹⁸

En el 2006 la empresa puede responder por sus deudas de corto plazo hasta en un 128%, la rotación de sus cuentas por cobrar tiene un día de duración, la rotación de los inventarios es de cuatro días y paga a los proveedores en siete días.

AUREN S.A., ha constituido garantías reales bajo la modalidad de cartas fianza a favor de sus principales proveedores como Gloria, San Fernando y Telefónica.

¹⁸ Fuente: Sr. Víctor Uchida, Gerente de Ventas Consumo Masivo de Química Suiza S.A., Entrevista a profundidad, Septiembre 2007.

3.2.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Como se observa en el Cuadro N° 5, los puntajes y ponderaciones asignados a las diversas fortalezas y debilidades, se realizaron en una primera instancia a través de observaciones directas y opinión de expertos, estos resultados preliminares fueron sometidos a revisión por parte del Gerente General y el Sub-Gerente de la empresa, quienes en algunos casos sugirieron nuevos factores así como otros puntajes y ponderaciones, llegándose finalmente a los resultados de 2.24 sobre 4.00 lo que muestra una organización con debilidades internas.

Cuadro N° 5
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Respaldo financiero para garantizar pagos a proveedores.	0.0600	4	0.2800
2. Sistema de distribución flexible.	0.0200	3	0.2400
3. Experiencia de la Gerencia en el sector.	0.0500	4	0.2000
4. Amplia cobertura de clientes en el Lima Este.	0.0800	3	0.3000
5. Cartera de clientes selecta.	0.0500	4	0.2000
6. Conocimiento del mercado.	0.0400	3	0.1200
DEBILIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1. Dependencia de tres proveedores.	0.1500	1	0.2100
2. Carencia de un sistema informático integrado.	0.0700	2	0.1400
3. Sistema de toma de decisiones centralizada.	0.1600	1	0.1600
4. Falta renovación y ampliación del sistema de transporte.	0.0200	1	0.0200
5. Falta de capacitación del personal administrativo y de ventas.	0.0400	1	0.0400
6. Falta de planeamiento de la empresa.	0.0500	2	0.1000
7. Rentabilidad de las ventas por debajo del sector.	0.2100	1	0.2100
PONDERACIÓN TOTAL	1.0000		2.24

Para la clasificación
Debilidad importante 1
Debilidad menor 2
Fortaleza menor 3
Fortaleza importante 4

CAPÍTULO IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1 Objetivo principal

Nuestra investigación tiene el objetivo principal de identificar los atributos valorados por los proveedores para un canal de distribución y comercialización; y la percepción de los clientes en cuanto al servicio que ofrece AUREN S.A.

4.2 Problemas a investigar

- ¿AUREN S.A. como empresa de distribución y comercialización reúne los atributos valorados por los proveedores?
- ¿Cuál es la percepción del servicio de AUREN S.A. para sus principales clientes?

4.3 Hipótesis

- AUREN S.A. cumple eficientemente con sus entregas.
- AUREN S.A. destaca entre sus competidores de comercialización.
- AUREN S.A. como empresa de distribución y comercialización sí reúne los atributos valorados por los proveedores.

4.4. Investigación exploratoria

Investigación cuyo objetivo es de descubrir ideas y conocimientos, y se caracteriza por ser flexible y versátil¹⁹.

4.4.1 Objetivo

- Determinar si AUREN S.A. cubre los atributos valorados por los fabricantes al contratar a un distribuidor y comercializador de sus productos.
- Establecer una jerarquía de atributos valorados por los proveedores de productos de consumo masivo.

¹⁹ Narres K. Malhotra ,Investigación de mercados, un enfoque aplicado, México, Prentice Hall, 2004.

4.4.2 Metodología

Para identificar los atributos valorados de los socios estratégicos o proveedores al contratar a una empresa distribuidora se utilizó la metodología de entrevistas a profundidad a expertos en la industria de consumo masivo. Se realizó siete entrevistas a profundidad, las cuales incluyeron a la empresa Gloria S.A. y Telefónica Móviles S.A., dos de los principales socios estratégicos de la empresa AUREN S.A., según Anexo N° 14.

4.4.4 Conclusiones

AUREN S.A. ofrece los siguientes atributos valorados por los proveedores para contratar a una empresa de distribución y comercialización:

- Infraestructura: Oficinas de administración, ventas y almacén.
- Respaldo financiero: poder cubrir la línea de crédito que se les otorga con alguna garantía: carta fianza, hipoteca, etc.
- Fuerza de venta eficaz y personal capacitado.
- Cobertura de clientes: empadronamiento, un status de clientes.
- Experiencia en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo.
- Conocimiento de la zona geográfica de operación.
- Comunicación eficaz de las promociones de los productos a comercializar.
- Es importante para los proveedores acceder a la siguiente información de la empresa de distribución:
 - Indicador financiero de rotación del inventario.
 - Indicador financiero de rotación cuentas por cobrar.

Respecto al margen de rentabilidad de las ventas la empresa AUREN S.A. no cumple el siguiente atributo valorado por los proveedores para contratar a una empresa de distribución y comercialización de productos de consumo masivo, debido a que los proveedores requieren que estas empresas de distribución y comercialización tengan una utilidad mínima del 2% de sus ventas netas.

4.5 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva tiene como objetivo principal describir las características o funciones del mercado, diseño planeado y estructurado con anticipación.

4.5.1 Objetivos

- Identificar la percepción de los clientes de AUREN S.A. de los servicios que les ofrece.

4.5.2 Metodología

Para identificar la percepción de los servicios de AUREN S.A. por parte de sus clientes se elaboró un cuestionario estructurado y estandarizado, como se puede apreciar en el Anexo N° 15.

4.5.3 Muestreo

La población objetivo de la investigación descriptiva son todos los clientes actuales de AUREN S.A., para nuestra investigación se llevó a cabo un muestreo no probabilístico por criterio y por conveniencia para selección de los clientes encuestados. Como se aprecia en el Anexo N° 16 el criterio utilizado fue el valor promedio de compra realizado a AUREN S.A. en los primeros 09 meses del año 2007. En el Anexo N° 17 observamos un resumen de los resultados de las encuestas realizadas a los clientes.

4.5.4 Conclusiones

Fueron encuestados un total de setenta y tres clientes, el cual representa una muestra representativa y se llevó a cabo en las bodegas de los clientes en la zona del Cono Este.

- El 60% de los encuestados indicó que los vendedores están correctamente uniformados e identificados.

- El 100% de los encuestados manifestó que AUREN S.A. si cumple con las fechas de visita para realizar las pre-ventas. Sin embargo, el 93% de los encuestados informó que la entrega de los pedidos se realiza en fecha oportuna.
- El 93% de los encuestados señalaron que los vendedores de AUREN S.A. conocen las características e informan sobre los productos que comercializan.
- Sólo el 7% de los encuestados manifestó que en alguna oportunidad solicitó un reclamo a AUREN S.A, siendo el motivo más representativo el de la diferencia entrega la cantidad solicitada y el despacho realizado.
- El 90% de los clientes encuestados manifestaron que los atributos como el servicio de visita, la entrega de pedidos, la comunicación de los productos, la presentación e identificación de los vendedores y la atención de los reclamos son similares a la competencia.

CAPÍTULO V. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La elaboración de la visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias de AUREN S.A. se realizó en conjunto con la Gerencia General y los directores. Producto de estas reuniones se pudo concluir que era necesario la elaboración de la misión y visión de la empresa siguiendo un esquema metodológico que a continuación desarrollaremos.

5.1 Visión

Para la formulación de la visión de AUREN S.A., se ha seguido los siguientes pasos:

Marco Competitivo	Objetivo Fundamental	Fuente de ventaja competitiva
<ul style="list-style-type: none"> • La distribución y comercialización de productos de consumo masivo a los puntos de venta minoristas del Perú. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser la empresa líder en la zona geográfica de operación (Lima Este). • Ser reconocida como una empresa que brinda servicios de calidad a los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Exclusividad en la comercialización de productos de marcas líderes en el mercado. • La experiencia en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo.

Enunciado de la Visión

“Ser la empresa líder en distribución y comercialización de productos de consumo masivo para los puntos de venta minoristas en el Perú, brindando servicios de calidad a nuestros clientes y se caracterice por generar fuentes de trabajo y contribuya al desarrollo sostenible del país”.

5.2 Misión

Para la formulación de la misión de AUREN S.A. se ha seguido los siguientes criterios:

Cliente	Los puntos de venta minorista
Bien o servicio.	Productos de consumo masivo.
Localización geográfica.	Lima Este.
Tecnologías.	Sistema de información gerencial integrados.
Competencias.	Conocimiento detallado de los clientes en su territorio, tener flexibilidad operativa para las necesidades del mercado y bajo índice de rotación de inventarios.
Imagen Pública.	Empresa seria y confiable para los clientes y proveedores.
Filosofía.	Calidad, cumplimiento, seriedad y flexibilidad.
Compromiso con los accionistas.	La mayor rentabilidad de su costo de oportunidad.

Enunciado de la Misión

“Distribuir y comercializar productos de consumo masivo en los puntos de venta minorista de la ciudad de Lima Este y otras zonas, brindando servicios de calidad, generando rentabilidad para sus accionistas, así como el desarrollo de los clientes y proveedores”

5.3 Objetivos estratégicos

1. Mantener el liderazgo en la distribución y comercialización de productos de consumo masivo en la zona de Lima Este.
2. Contar con nuevos proveedores para la distribución y comercialización de nuevas líneas de productos para reducir la dependencia de un limitado número de proveedores y diversificar el riesgo de concentración.
3. Rediseñar los procesos del negocio para optimizar eficientemente los recursos.
4. Implementar un sistema integrado de información para una adecuada toma de decisiones.

5.4 Objetivos financieros

1. Para los años del 2008 al 2010 alcanzar una rentabilidad de las ventas 1.9%.
2. Para los años del 2011 y 2012 alcanzar una rentabilidad de las ventas del 2%.

5.5 Selección de la estrategia

5.5.1 Matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA)

En el Anexo 18 se presenta la matriz FODA, elaborada para la empresa AUREN S.A., la cual ha formulado las siguientes estrategias competitivas para asegurar su desarrollo ordenado y sostenido en el largo plazo.

a) Estrategias FO

Estrategia de diversificación horizontal

Iniciar alianzas estratégicas con nuevos proveedores para la distribución y comercialización de nuevas líneas de productos de consumo masivo para los clientes actuales de AUREN S.A., aprovechando las fortalezas de la experiencia de la Gerencia en el sector, el respaldo financiero, la amplia cobertura de clientes en Lima Este, y la oportunidad del crecimiento de la economía en promedio del 7% del 2007 al 2010.

- **Estrategia de desarrollo de mercado**

Negociar con los socios estratégicos actuales (proveedores) la ampliación de la cobertura geográfica de distribución y comercialización de los productos actuales aprovechando las fortalezas de la experiencia de la Gerencia en el sector, el respaldo financiero y la oportunidad del crecimiento de la economía en promedio del 7% del 2007 al 2010.

- **Estrategia de diversificación de conglomerados**

Utilizar el respaldo financiero y la experiencia de la gerencia para aprovechar la oportunidad de ingresar a un nuevo negocio como operador logístico, aplicando la sinergia del sistema transporte actual y lograr optimizar los recursos de la organización.

b) Estrategias FA

- **Estrategia de penetración de mercado**

Con la fortaleza del respaldo financiero y la experiencia en el sector, brindar un mejor servicio a los clientes actuales con una respuesta oportuna de sus pedidos, con el fin de aumentar la cobertura de clientes en el mismo mercado y con los mismos productos.

Para evitar la amenaza de que los actuales socios estratégicos (proveedores) busquen otras empresas similares ya que estaremos en mejor posición competitiva.

c) Estrategias DO

- **Estrategia de diversificación horizontal**

Implementar un sistema efectivo de reducción de costos para estar en una mejor posición competitiva y renovar la flota de transporte existente para lograr atender los mercados actuales con nuevas líneas de productos de nuevos proveedores y lograr incrementar las ventas.

- **Tecnología de la información**

Mejorar las debilidades actuales con la implementación del sistema de información integrado con el fin de un mejor control de los costos de la empresa, una rápida toma de decisiones.

d) Estrategia DA

- **Rediseño de procesos**

Rediseñar los procesos del negocio para lograr mejoras en las medidas de desempeño tales como reducción de costos, tiempos de procesos, mejorar la calidad del servicio y los productos, así como mejorar la motivación y la participación del personal. Enfocándose en agregar valor a cada uno de los pasos de un proceso y eliminar aquellos que no generen ningún valor agregado. Con la finalidad de evitar la amenaza de ingreso de nuevos competidores.

5.5.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA)

El desarrollo de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción, como se aprecia en el Anexo N° 19, coloca a AUREN S.A. en un perfil agresivo, es decir, se encuentra en una excelente posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades y eludir las amenazas.

Esto implica desarrollar:

- Estrategia de crecimiento intensivo de penetración de mercado.
- Estrategia de diversificación horizontal mediante alianza estratégica.

Los componentes que se consideró para la elaboración de la matriz PEEA fueron:

- **Fortaleza financiera**

La empresa cuenta con una posición favorable de liquidez, capital de trabajo y tiene sólo apalancamiento operativo; la utilidad operativa aumentó de 0.79% el 2005 a 1.44% en el 2006. Asimismo, la empresa cuenta con líneas de crédito pre-aprobadas en algunos bancos del sistema financiero.

- **Ventaja competitiva**

AUREN S.A. tiene como fuente de ventaja competitiva la experiencia de diez años en el mercado de productos de consumo masivo, la exclusividad de la comercialización en la zona de Lima Este y los servicios de calidad que brinda a sus clientes hacen que estos factores sean difíciles de imitar y sostenibles en el largo plazo.

- **Estabilidad Ambiental**

Las proyecciones del crecimiento de la economía en promedio para los años 2007-2010 del 7% y el incremento del consumo privado en 6% anual y el hecho de que el 19.7% de los hogares de Lima se encuentran en la zona de Lima Este, favorecen los ingresos de empresas a este mercado caracterizado por su gran dinamismo y complejidad.

- **Fortaleza de la Industria**

Existe un gran potencial en el mercado debido a lo favorable de la estabilidad ambiental. Asimismo, existe la tendencia de las empresas de producción de tercerizar sus sistemas de distribución y gran tamaño de mercado debido a que las bodegas representan el 85% de compras y éstas se realizan mediante el pago en efectivo.

5.5.3 Matriz de gran estrategia

Como se puede observar en el Anexo N° 20, AUREN S.A. se encuentra ubicado en el cuadrante II de la matriz de la gran estrategia. La industria está en crecimiento y se cuenta con la ventaja de la experiencia en el mercado, en consecuencia, hemos considerado la estrategia de crecimiento intensivo de penetración de mercado.

5.5.4 Matriz cuantitativa de planeación estratégica (CPE)

Esta matriz se utiliza para determinar en forma objetiva cuales son las mejores estrategias alternativas. Para ello, las estrategias obtenidas en las matrices anteriores se agruparon en las siguientes series alternativas:

- Buscar nuevos proveedores para diversificar el riesgo y aumentar la rentabilidad.
- Ingreso a nuevos mercados con productos actuales.
- Aumento de cobertura de clientes para mejorar nuestra capacidad de negociación con nuestros proveedores.
- Implementación de un sistema de información integrado.
- Reestructurar las áreas funcionales para una respuesta rápida ante las acciones de nuevos competidores.

Resumen matriz cuantitativa de planeación estratégica CPE

Alternativa estratégica	Estrategia	Puntaje
Buscar nuevos socios estratégicos (proveedores) para diversificar el riesgo y aumentar la rentabilidad.	<i>Diversificación horizontal.</i>	6.56
Aumento de cobertura de clientes para mejorar nuestra capacidad de negociación con nuestros proveedores.	<i>Penetración de mercado.</i>	5.61
Rediseñar las áreas funcionales para una respuesta rápida ante las acciones de nuevos competidores.	<i>Rediseño de procesos.</i>	5.41
<i>Implementación del sistema integrado de información.</i>	<i>Tecnología de información.</i>	5.17
<i>Ingreso a nuevos mercados con productos actuales.</i>	<i>Desarrollo de mercado.</i>	4.91

En el Anexo N° 21 se presenta la matriz CPE para la empresa AUREN S.A.

5.6 Elección de estrategia a implementar

De acuerdo a los resultados de la matriz CPE y a los objetivos estratégicos, las estrategias a implementar son:

- Estrategia de diversificación horizontal, buscar nuevos proveedores para diversificar el riesgo y aumentar la rentabilidad.
- Estrategia de crecimiento intensivo de penetración de mercado.
- Estrategia de rediseño de procesos.
- Estrategia de tecnología de información, implementación de un sistema de información integrado.

5.7 Estrategia de negocio

5.7.1 Fuente de ventaja competitiva

- La exclusividad de venta de los productos a los minoristas en Lima Este.
 - Comercializa grandes volúmenes de venta a una gran cantidad de bodegas los cuales se encuentran dispersos, es decir, no están agrupados en ninguna organización.
- La experiencia de 10 años en la industria:
 - Conocimiento del cliente en la zona de Lima Este.
 - Flexibilidad en las operaciones logísticas lo que le permite gran versatilidad y rapidez.
 - Mayor posibilidad de obtener menores costos de personal, transporte, logística, etc.
 - Trabajar con bajos inventarios por su alta rotación, si es posible *just in time* debido a que la empresa solicita lo que sus clientes piden contando con el respaldo del stock del proveedor.
 - Manejo limitado de crédito a clientes.
 -

5.7.2 Estrategia competitiva genérica

Según Michael Porter²⁰ existen 3 enfoques alternativos: (a) liderazgo en costos, (b) diferenciación y (c) de enfoque.

²⁰ Porter, Michael; Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1era edición, México, CECSA, 1987.

Cuadro N° 6
Estrategia genérica competitiva

		<i>Ventaja competitiva</i>	
		<i>Bajo costo</i>	<i>Diferenciación</i>
<i>Mercado objetivo</i>	<i>Gama amplia de clientes</i>	<i>Liderazgo en costos</i>	<i>Diferenciación</i>
	<i>Nicho de clientes</i>	<i>Enfoque en costo bajo</i>	<i>Enfoque en diferenciación</i>

AUREN S.A. desarrollará una estrategia de enfoque en costos ya que su objetivo es coberturar todos los negocios minoristas de Lima Este, para lo cual deberá ser muy eficiente en el manejo de sus costos comerciales, logísticos, administrativos y financieros.

CAPÍTULO VI. PLAN DE MARKETING

6.1 Análisis del mercado

Mercado Disponible

El mercado disponible son todas las bodegas y mercados de abastos del Perú, aproximadamente 200,000 establecimientos de los cuales existe 75,279 establecimientos en Lima Metropolitana. Sin embargo, AUREN S.A. sólo tiene la exclusividad en la distribución y comercialización de sus productos en Lima Este (distritos de San Juan de Lurigancho, Ate Vitarte, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino y Santa Anita).

Mercado Objetivo

El mercado objetivo de AUREN S.A. son todas las bodegas y mercados de abastos de Lima Este. En dicha zona geográfica hay 15,767 de dichos establecimientos y actualmente AUREN S.A. tiene una cobertura de 10,080 puntos de venta.

6.2 Objetivos

Corto Plazo (2008)

- Incrementar la cobertura de clientes de 63.93% a 74% del mercado objetivo²¹.
- Crear una imagen de marca de calidad de servicio que le permita conservar la lealtad de sus clientes.
- Iniciar la distribución y comercialización de golosinas de origen ecuatoriano en la zona de Lima Este.

²¹ Según supervisores de las categorías de productos: Gloria, San Fernando y Telefónica.

Mediano Plazo (2009-2010)

- Incrementar la cobertura de 74% a 84% del mercado objetivo.
- Llegar a la cobertura del 55% del mercado objetivo para los productos de golosinas.
- Expandir el reconocimiento de la marca AUREN S.A. entre los clientes como un aliado importante en la distribución.

Largo Plazo (2011-2012)

- Cubrir el 100% del mercado objetivo de AUREN S.A.

6.3 Estrategias**6.3.1 Estrategias de crecimiento****6.3.1.1 Estrategias de crecimiento intensivo de penetración de mercado**

- Aumento de la frecuencia de compra de los clientes actuales.
- Buscar nuevos clientes en la zona actual.

6.3.1.2 Estrategias de crecimiento de diversificación horizontal

- Iniciar la distribución de golosinas a los clientes actuales de AUREN S.A.
- Ampliar los productos a distribuir de los actuales proveedores.

6.3.2 Estrategia de posicionamiento

La imagen y posicionamiento de AUREN S.A. será la de una distribuidora de calidad de servicio, para lo cual se procurará lo siguiente:

- Cumplimiento de las visitas de los vendedores en día programado para los clientes.
- Instalar un call center que atienda pedidos y reclamo de los clientes.
- Cumplimiento de las fechas y de cantidad de entrega de los pedidos.
- Otorgar una línea de crédito de 07 días a clientes seleccionados, de acuerdo al cumplimiento de pagos, frecuencia y volúmenes de compra.

- Ofrecer productos de calidad y en buen estado de almacenamiento y conservación.
- Los clientes deben de recibir la visita de los supervisores de venta.
- El personal deberá identificarse con un *fotocheck*, uniformado y debe de tener un buen trato al cliente.
- Coordinación con los productores para la entrega de materia de publicidad y exhibidores a los clientes.
- Elaborar una base de datos actualizada de los clientes y los productos más demandados.

6.3.3 Postura competitiva

AUREN S.A. adoptará la Estrategia de Líder²² basado en lo siguiente:

- Proteger su participación de mercado ofreciendo servicios de calidad.
- Diseñar mecanismos para expandir la demanda de sus clientes: colaborando con sus socios estratégicos en la introducción de promociones, afiches publicitarios y ofrecer talleres de capacitación de venta para sus mejores clientes (costo asumido por lo socios estratégicos).
- Aumentar la cobertura de clientes actuales en la zona de Lima Este.

6.4 Marca

AUREN S.A. tendrá el siguiente logo de marca, el cual identificará los servicios de calidad y contará con el selling line: “AUREN Distribución Oportuna”.

AUREN
distribución
oportuna

²² KOTLER, Philip. Dirección de Marketing; décima edición, México, Editorial Pearson Educación, 2001.

6.5 Marketing mix

6.5.1 Servicios

6.5.1.1 Objetivo

El objetivo de AUREN S.A. es brindar un servicio de almacenamiento, comunicación, venta, reparto y cobranza de los productos que les suministran los socios estratégicos (proveedores) que permita atender a largo plazo el 100% de las bodegas y mercados de abastos de Lima Este.

6.5.1.2 Estrategia de servicio

De acuerdo a las estrategias de Horovitz²³, existen tres estrategias posibles, las cuales resultan de la combinación de precio y nivel de servicio.

Cuadro N° 7 : Estrategias de Servicio

		PRECIO	
		<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
SERVICIO	<i>Elevado</i>	Receta	<i>Gastronomía</i>
	<i>Escaso</i>	<i>Comida Rápida</i>	

El nivel de servicio se refiere a la intensidad de la interacción entre quien brinda el servicio y el cliente y el precio se relaciona con la duración del contacto entre ambos. En AUREN S.A. se propone adoptar la Estrategia de Receta, ya que deseamos intensificar la interacción con el cliente la cual se dará en varias etapas: visita del vendedor, del repartidor-cobrador y del supervisor. En cuanto al precio el nivel de estandarización permitirá tener una operación del servicio por cliente de aproximadamente 10 minutos²⁴ y de costos bajos.

²³ HOROVITZ, *La calidad del servicio*, 1era edición, Madrid, MC Graw Hill, 1991.

²⁴ El promedio fue calculado en base a la vista de un vendedor en la zona del Agustino.

6.5.1.3 Perfil típico de servicio

- Almacenamiento: AUREN S.A. cuenta con 08 almacenes que tienen como fin el proteger y mantener los productos en buen estado para salvaguardar su calidad.
- Comunicación: AUREN S.A. continuará comunicando a los minoristas las características de los productos que comercializa, informará sobre las promociones y entregará afiches publicitarios que los fabricantes elaboren para impulsar las ventas. Los supervisores de venta serán los encargados de comunicar a los vendedores todo lo referente a los productos para que estos últimos lo comuniquen a los clientes.
- Venta: AUREN S.A. mantendrá 01 supervisor para 10 a 15 vendedores. En el Anexo N° 22 hemos determinado la cantidad de vendedores por línea de producto según los objetivos del plan de marketing, en el Cuadro N° 8 mostramos un resumen de vendedores necesarios.

Cuadro 8 : Vendedores Necesarios

Línea de Productos	Vendedores actuales	PROYECCIONES		
	2007	2008	2009	2010
Productos Telefónica	36	44	53	53
Productos Gloria	38	35	39	42
Productos San Fernando, Golosinas y Varios	15	23	26	28
	89	102	117	123

Elaboración: Propia

El proceso de venta se realizará con soporte de tecnología WAP en la cual los vendedores a través de un teléfono celular pueden validar los siguientes datos: (a) stock de inventario de los productos, (b) línea de crédito del cliente: si cuenta con alguna deuda vencida, (c) realizar la pre-venta en el sistema comercial de AUREN S.A.

- Reparto: Se realizará al día siguiente de la pre-venta según programación de ruta.
- Cobranza: La cobranza se realizará por los repartidores o el cliente pueden realizar el pago en una cuenta corriente de la empresa y comunicar a la empresa vía *call center* o en la próxima visita del vendedor o repartidor.
- *Call Center*: AUREN S.A. contara con 03 personas que asista vía telefónica a los clientes: (a) Atender reclamos y resolverlos en un plazo de 24 horas, (b) atender pre-ventas, (c) confirmar entrega de pedidos y (d) confirmar la identificación de los vendedores y repartidores.
- Auditoría: La persona responsable de auditoría visitará aleatoriamente a los clientes para atender cualquier duda sobre los servicios de AUREN S.A.

6.5.2 Productos

6.5.2.1 Objetivos

- AUREN S.A. comercializará productos de calidad garantizada por los proveedores: (a) Productos con registro de sanidad, (b) Productos no vencidos, (c) Productos de marcas conocidas en su categoría y (d) en los productos de Telefónica la garantía del producto.
- Sobre la participación de las ventas:
En el Cuadro N° 8 se muestra la participación por línea de producto de las ventas de los primeros nueve meses del 2007.

Cuadro N° 9: Ítems de productos y participación de venta

<i>Línea de productos</i>	<i># Items</i>	<i>% Part. Ventas</i>
<i>Telefónica</i>	5	60.00
<i>Gloria</i>	18	27.00
<i>San Fernando</i>	12	11.00
<i>Varios</i>	20	2.00
	55.00	100.00

Fuente: AUREN S.A.
Elaboración: Propia

Actualmente, el 87% de las ventas está compuesto por 02 categorías de productos, el objetivo de AUREN S.A. será incluir una nueva línea de productos en el 80% de la participación con el fin de diversificar el riesgo operativo ante un posible término contractual de la distribución.

- AUREN S.A. iniciará la distribución y comercialización de golosinas del Ecuador (caramelos, chocolate y galletas) de la marca “Golositos” con la cual tendrá vínculo comercial estrecho. Según Anexo N° 23 se muestra un análisis de datos secundarios del mercado de golosinas en el Perú.

6.5.2.2 Estrategia

- Portafolio de productos: Los productos del portafolio del vendedor no incluirá productos que compitan entre ellos, se cumplirá las condiciones contractuales de exclusividad de venta de los productos de Gloria y Telefónica, es decir, los vendedores de dichas categorías no podrán ofrecer y/o realizar ventas de otras categorías.
- Los vendedores deberán de impulsar la compra de más cantidad a los mismos clientes a través de promociones.
- Para los productos de golosinas como están en la fase de inicio del ciclo de producto. AUREN S.A. colaborará con la comunicación de creación de marca en el Perú, asegurar la calidad de los productos, promociones y descuentos por volumen de compra. Los costos de estas acciones serán asumidas por el productor.

6.5.3 Precio y descuento

6.5.3.1 Objetivo

Los precios y descuentos al minorista serán determinados por el proveedor. Asimismo, no podrá haber ninguna variación en el precio sin previa

coordinación entre ambas partes. Los cambios en los precios serán comunicados con anticipación a los minoristas.

6.5.4 Plaza y distribución

6.5.4.1 Objetivo

AUREN S.A. mantendrá su infraestructura (almacén y oficinas administrativas) en la zona geográfica de Lima Este con el objeto de reducir los tiempos de despacho y minimizar los costos de transporte.

Asimismo, será importante alcanzar el máximo de la capacidad instalada ociosa para maximizar los beneficios de la estrategia a emplear.

6.5.4.2 Estrategia de Plaza

AUREN S.A. distribuirá y comercializará sus productos en Lima Este.

6.5.5 Distribución

6.5.5.1 Objetivo

AUREN S.A. cumplirá el objetivo hacer llegar los productos de los proveedores a los minoristas en las mejores condiciones.

6.5.5.2 Estrategia

AUREN S.A. seguirá utilizando la distribución directa, es decir, no subcontratará a distribuidores, utilizará la estrategia de cobertura de mercado tipo distribución intensa,²⁵ pues buscará llegar a la mayor cantidad de negocios minoristas para que el producto se encuentre a disposición del consumidor final.

6.5.5.3 Sistema de distribución de los productos.

Considerando la clasificación de E. Vásquez²⁶ el sistema de distribución de AUREN S.A. estará en función de:

²⁵ LAMBIN, Jean Jacques; Marketing Estratégico, 3era edición, Madrid; McGraw-Hill, 1995.

²⁶ VÁSQUEZ, Eduardo; Administración de Canales de Distribución, 1era. Edición, Lima, Cecosami, 1999.

- Forma de Venta: **sistema de distribución de venta activa**, porque los vendedores de AUREN S.A. se desplazan y visitan a los clientes para efectuar la venta.
- Exclusividad: **sistema de distribución exclusiva**, porque recibe los productos directamente del productor y defiende los intereses generales de dicho proveedor en forma exclusiva en Lima Este.

Sistema de distribución de venta activa.

AUREN S.A. mantendrá el sistema de distribución de venta directa con la actividad de preventa, la cual implica²⁷:

- El vendedor tiene una ruta preestablecida.
- No existen visitas improductivas.
- Hay más facilidad para introducir nuevos productos.
- Se optimiza el uso de la flota de camiones para el reparto.
- Se obtiene generalmente un bajo porcentaje de retornos.
- Se puede realizar la facturación mediante el sistema comercial y software de AUREN S.A.
- El control de las ventas se realiza antes del reparto.
- Se puede realizar el reparto con la mezcla exacta de productos.

Para la actividad de reparto AUREN S.A. tiene 10 camiones propios (06 camiones de capacidad seco de 2TM y 04 camiones de capacidad seco de 3 TM) y debe subcontratar transporte que pagará 3% sobre el monto entregado. Este pago incluirá los costos de flete, chofer y personal de reparto, para el reparto de los productos de telefónica se alquilará vehículos, el cual será a un costo de s/. 60 por día sin incluir combustible.

²⁷ VÁSQUEZ, Eduardo, Administración de Canales de Distribución, 1era. Edición, Lima, Cecosami, 1999.

6.5.5.4 Estructura del territorio

Debemos de dividir el territorio por zonas geográficas en Lima Este, la cual tiene 06 distritos, pero no todos tienen la misma cantidad de clientes entonces la ruta de vendedores puede abarcar más de un distrito por día. Para la estructura de la ruta de visitas a los clientes se seguirá utilizando el software MAPINFO, el cual utiliza técnicas de optimización de investigación de operaciones, determina para cada vendedor o unidad de transporte su territorio (zonificación) y ruta (clientes diarios), tomando en cuenta su ubicación geográfica, monto de compra/reparto, etc.

6.5.6 Promoción

6.5.6.1 Objetivos

El objetivo de las promociones será posicionar la marca de calidad del servicio de AUREN S.A. ante sus clientes; asimismo, colaborará comunicando las promociones de los productos a los minoristas oportunamente.

6.5.6.2 Estrategia de promoción de los servicios de AUREN S.A.

- Realizar obsequios de productos de *merchandising* a sus clientes con identificación del logo de AUREN S.A.
- Trimestralmente se entregará al cliente un boletín informativo de ayuda para la administración y servicio al cliente.

6.5.7 Personas

Este importante punto respecto al soporte del personal en la empresa se detalla en el capítulo VIII del plan de recursos humanos.

CAPÍTULO VII. PLAN DE OPERACIONES

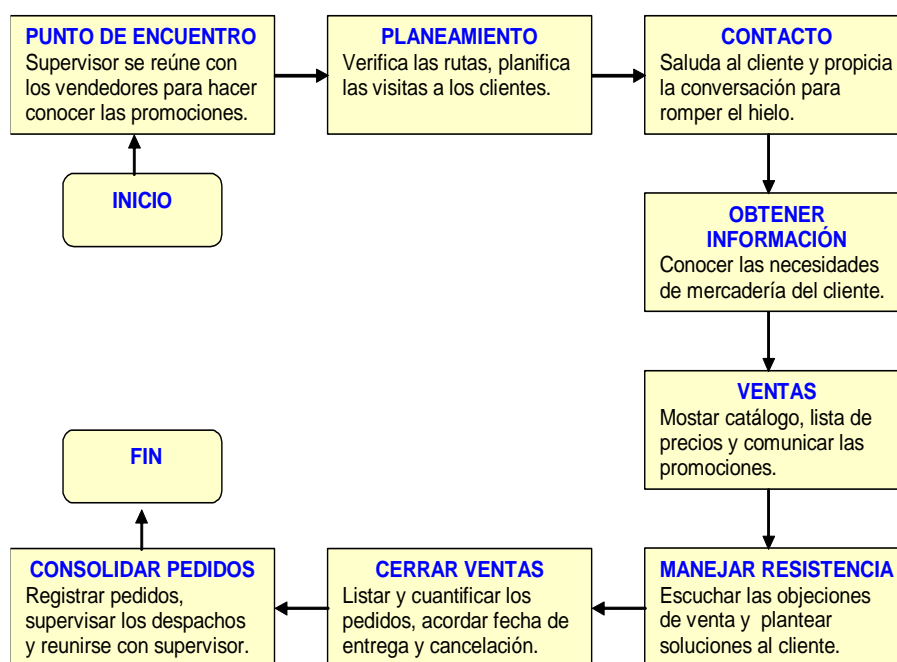
El presente plan de operaciones trata de implementar un programa que proporcione una optimización de recursos para la empresa y asimismo, genere un atributo valorado por el cliente.

7.1 Proceso de comercialización

7.1.1 Proceso de venta

Comprende las actividades que realizan los vendedores y los clientes por el cual los primeros ceden o transfieren los productos terminados a un precio convenido a través de boletas o facturas de venta.

Gráfico N° 4
Etapas del proceso de ventas



Fuente: Adaptado de Tesis, Zelaya Alva, Luis; Estrategias para el desarrollo de una red de distribución de golosinas, Universidad del Pacífico, 2006.

Elaboración: Propia.

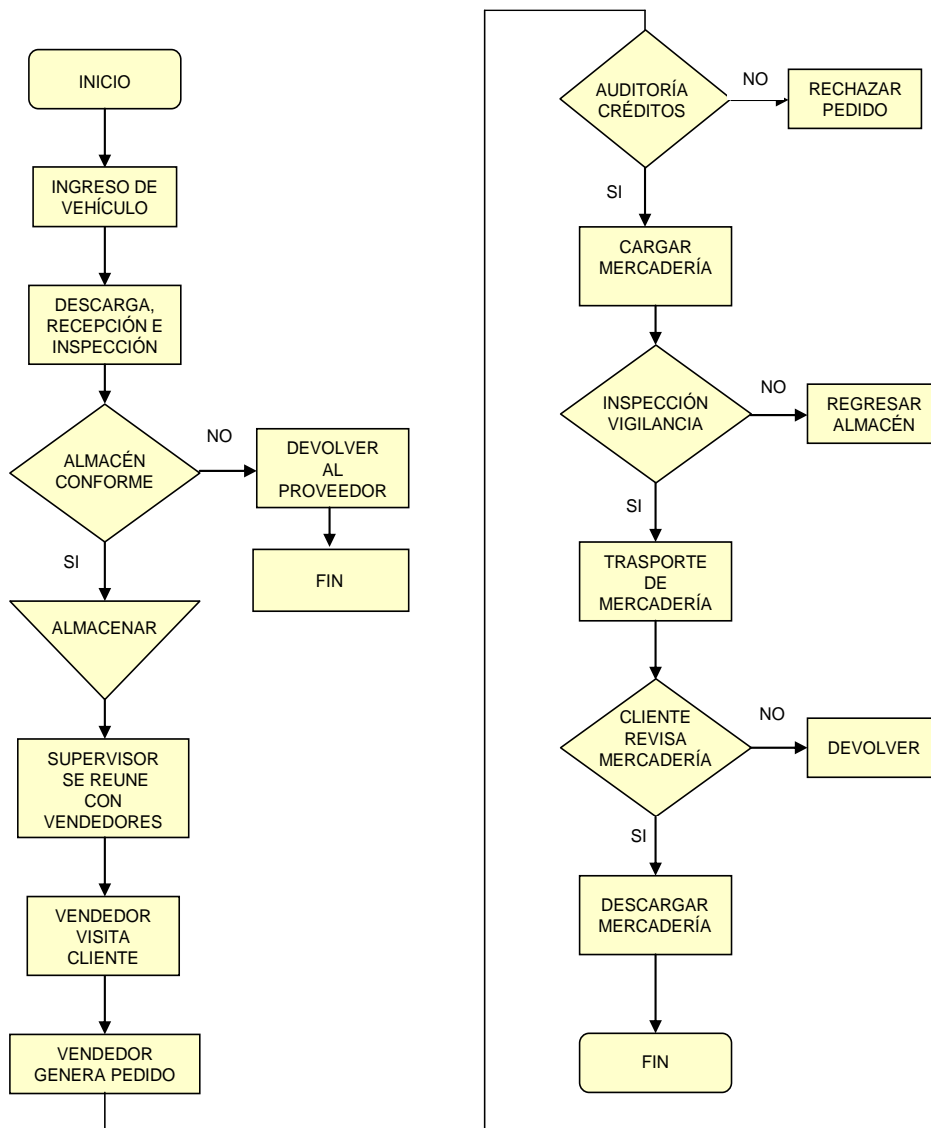
7.2.2 Proceso de cobranza

El proceso de cobranza es realizado por los repartidores al momento de entregar la mercadería a los clientes (venta contra entrega), dichos fondos son ingresados en la caja fuerte del camión, para que después sean depositados en un Banco.

7.3 Procesos logísticos

El Gráfico N° 5 muestra la propuesta que mejorarán los procesos logísticos:

Gráfico N° 5
Flujograma de los procesos logísticos

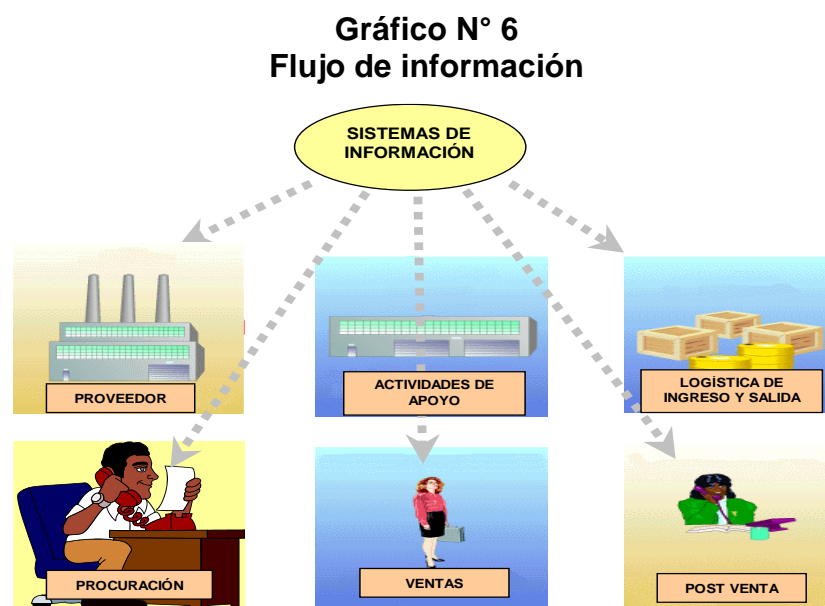


7.3.1 Control de inventarios y sistema de almacenamiento

Los inventarios se controlan utilizando el método PEPS, con conteos selectivos diarios y una auditoría integral al mes. Los ingresos están constituidos por el despacho de los proveedores y las devoluciones o cambios de los clientes. Las salidas son por ventas y devoluciones o cambios al proveedor por algunos productos vencidos.

7.4 Proceso tecnológico

Se plantea la implementación de un software de planificación de recursos empresariales ERP, con una inversión de US\$ 45,000.00, (según cotización de DATA SYSTEM S.A.) y adicionalmente, US\$15,000 en equipo de cómputo con el objetivo de coordinar la totalidad del negocio utilizando una base de datos centralizada para ayudar al flujo de información entre las diferentes áreas de comercialización, procuración, finanzas, recursos humanos, etc. Los beneficios que proporciona son: (a) información actualizada, (b) seguridad y confiabilidad de la información, (c) mejor comunicación y coordinación, (d) soporte a las estrategias del negocio, y (e) mejor eficiencia en la toma de decisiones.



Fuente y Elaboración: Propia

CAPÍTULO VIII. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

8.1 Estructura organizacional

AUREN S.A. continuará con una estructura organizacional funcional, la que subdivide el trabajo en puestos especializados. Con mecanismos de coordinación entre las distintas áreas funcionales rápidas y flexibles. Ante la concentración de autoridad en la Gerencia General proponemos la creación del área funcional de administración, que estará a cargo de las áreas de caja, auditoría de créditos, sistemas y el *outsourcing* de contabilidad, con lo cual la Gerencia General podrá dedicar mayor esfuerzo para la visión estratégica y comercial de la empresa. En el Anexo N° 24 proponemos el nuevo organigrama y en el Anexo N° 25 detallamos las responsabilidades del jefe de administración, del supervisor de venta, vendedor, repartidor y jefe de almacén.

8.2 Estrategia de recursos humanos

La mejora de la productividad y la rentabilidad, para lo cual realizará las actividades de contratación de personal, capacitación y desarrollo.

8.3 Estrategia de capacitación

AUREN S.A. debe posicionarse como una marca de calidad de servicio que brinda a los clientes, por lo cual la capacitación es de importancia estratégica puesto que permitirá profesionalizar a los empleados en las diferentes áreas de la empresa y hacerlos más competitivos.

8.3.1 Capacitación de los vendedores

Los vendedores de AUREN S.A. tendrán un programa de capacitación constante por los supervisores de venta sobre las técnicas de venta y productos que presentan a los clientes.

Asimismo, habrá 02 talleres de capacitación al año, que deberá de comprender los siguientes temas:

- Conocimiento de las características de los clientes y de los competidores.
- Conocimiento de los productos.
- Aprender a hacer presentaciones de ventas eficaces.
- Técnicas administrativas sobre venta: pre-venta, reparto y cobranza.
- Intercambio de experiencia sobre los clientes.
- Cómo recopilar información sobre los productos y promociones de la competencia.
- Técnicas de negociación.

8.3 Plan de remuneraciones

El vendedor tendrá un sueldo básico más una parte variable (1% del total de la venta) que dependerá del cumplimiento de sus 02 objetivos mensuales: (a) volumen de venta con un peso de 70% y (b) cobertura de clientes con un peso de 30%. Se mantendrá la política del descuento de las comisiones a los vendedores y supervisores: Los montos no pagados por los clientes será descontado de las comisiones.

8.4 Evaluación y control de vendedores

Los supervisores evaluarán a los vendedores a diario a través de 2 pasos de control:

- Evaluación de los pasos de venta: El supervisor acompaña al vendedor en su ruta para evaluar su desempeño sobre las técnicas de venta, presentación, negociación, servicios y trato con el cliente.
- Evaluación de resultados: En base a los objetivos mensuales los cuales son reportados al vendedor diariamente.

Estas evaluaciones permitirán que el supervisor deba de corregir y apoyar la gestión del vendedor a diario.

CAPÍTULO IX. PLAN FINANCIERO

Para tener un criterio de evaluación cuantitativo del desarrollo de los objetivos y estrategias propuestos en el presente trabajo de investigación, se han creado dos escenarios SIN ESTRATEGIA y CON ESTRATEGIA. Para lo cual se han definido para cada caso las variables relevantes que podrían afectar el negocio.

9.1 Análisis de sensibilidad por escenarios

9.1.1 Escenario sin estrategia

En este escenario solo se considera el incremento de las ventas como resultado de un crecimiento vegetativo por el crecimiento de la economía, (el detalle del cálculo se muestra en el Anexo N° 26).

Cuadro N° 10
Supuestos para la evaluación

Datos	Valores
<i>Crecimiento de las ventas</i>	3% (2008), 3% (2009), 4.5% (2010), 5% (2011) y 5.5% (2012).
<i>Moneda</i>	US\$.
<i>Base</i>	EEFF 2007.
<i>Horizonte de pronóstico</i>	5 años.
<i>Costos</i>	Se han dividido en costos fijos y variables.
<i>Cargas de personal y CTS</i>	Base los gastos del 2007.
<i>Deuda</i>	Se asume que se mantendrá un nivel de deuda con Bancos de aprox. US\$ 100M para solventar capital de trabajo.
<i>Gastos financieros</i>	Se asume que el pagaré en ME pagan un interés de 14%.
<i>Inversiones</i>	Se ha establecido inversión en software ERP local para integrar las actividades de la empresa y equipos de cómputo por US\$ 60M.
<i>Depreciación</i>	Se asumió para los activos una depreciación del periodo en línea recta sobre la base del año 2007.
<i>Tasa del impuesto a la renta</i>	30%.
<i>Capacidad instalada</i>	Utilización del 95% en los próximos 5 años.
<i>COK</i>	20% según lo manifestado por uno de los accionistas.

Cuadro N° 11
Ventas por proveedor en US\$

Líneas	2008	2009	2010	2011	2012
Telefónica	19,140,49	19,714,662	20,601,822	21,631,913	22,821,668
Gloria	8,613,202	8,871,598	9,270,820	9,734,361	10,269,751
San Fernando	3,509,082	3,614,355	3,777,001	3,965,851	4,183,973
Otros	638,015	657,155	686,727	721,064	760,722
Total	31,900,748	32,857,770	34,336,370	36,053,189	38,036,114

Cuadro N° 12
Resultados de los indicadores de rentabilidad

Criterios	Resultados
Cok	20%
Valor presente de los flujos	US\$ 721.171

9.1.2 Escenario con estrategia

En este escenario se considera cambios en las proyecciones de ventas debido al impacto positivo de la puesta en práctica de las estrategias, así como una tasa promedio de crecimiento en la economía (detalle del desarrollo en el Anexo N° 27).

Cuadro N° 13
Supuestos para la evaluación

Datos	Valores
<i>Crecimiento de las ventas</i>	5% (2008), 5% (2009), 6% (2010), 6.5% (2011) y 7% (2012).
<i>Moneda</i>	US\$.
<i>Base</i>	EEFF 2007.
<i>Horizonte de pronóstico</i>	5 años.
<i>Costos</i>	Se han dividido en costos fijos y variables.
<i>Cargas de personal y CTS</i>	Base los gastos del 2007.
<i>Deuda</i>	Se asume que se mantendrá un nivel de deuda con Bancos de aprox. US\$ 100M para solventar capital de trabajo.
<i>Gastos financieros</i>	Se asume que el pagaré en ME pagan un interés de 14%.

<i>Inversiones</i>	Se ha establecido inversión en software ERP local para integrar las actividades de la empresa y equipos de cómputo por US\$ 60M.
<i>Depreciación</i>	Se asumió para los activos una depreciación del periodo en línea recta sobre la base del año 2007.
<i>Tasa impositiva del impuesto a la renta</i>	30%.
<i>Capacidad instalada</i>	Utilización del 100% en los próximos 5 años.
<i>COK</i>	20% según lo manifestado por uno de los accionistas.

Cuadro N° 14
Ventas por proveedor en US\$

Líneas	2008	2009	2010	2011	2012
Telefónica	19,512,108	20,487,713	21,716,976	23,128,580	24,747,580
Gloria	8,780,449	9,219,471	9,772,639	10,407,861	11,136,411
San Fernando	3,577,220	3,756,081	3,981,446	4,240,240	4,537,056
Golosinas	1,087,800	1,142,190	1,199,300	1,259,264	1,322,228
Otros	650,404	682,924	723,899	770,953	824,919
Total	33,607,980	35,288,379	37,394,260	39,806,897	42,568,195

Cuadro N° 15
Resultados de los indicadores de rentabilidad

Criterios	Resultados
Cok	20%
Valor presente de los flujos	US\$ 1.142.916

CAPÍTULO X. CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIAS

10.1 Plan de control

Se propone la implementación de indicadores de gestión que controlen el crecimiento porcentual del volumen de ventas, la cobertura del número de clientes y la calidad de la atención a los clientes, los cuales son de frecuencia mensual y trimestral.

10.1.1 Volumen de ventas

Teniendo como punto de partida las proyecciones de venta, éstas se dividirán entre los vendedores de la empresa obteniendo las cuotas de venta considerando factores de mercado como: potencial de crecimiento, ubicación geográfica, capacidad de pago y frecuencia de compra. Se deberá comparar el avance real vs. la proyección teórica, este procedimiento tendrá como responsable al supervisor de cada línea.

10.1.2 Cobertura de clientes

En forma mensual se deberán monitorear la cobertura proyectada de clientes comparándola con la cobertura real alcanzada de tal manera que se pueda tomar las medidas correctivas en el caso de no alcanzar lo establecido, y tiene como responsable de su evaluación al supervisor de cada línea.

10.1.3 Calidad de atención al cliente

Este indicador se medirá a través de encuestas de satisfacción al cliente trimestralmente.

10.2 Plan de contingencias

El plan de contingencias tiene como finalidad tomar las medidas correctivas en caso que se presente alguna desviación de las proyecciones para poder alcanzar los objetivos establecidos en el planeamiento estratégico.

10.2.1 Disminución de las ventas

Si al término de cada mes no se ha logrado alcanzar los objetivos establecidos se plantea proponer al proveedor de cada línea, el desarrollo de un programa de promoción dirigido a los clientes minoristas. En caso de continuar con este mismo escenario se puede plantear una bonificación adicional temporal al vendedor para motivarlo a alcanzar los objetivos propuestos.

10.2.2 Disminución de la cobertura

Si al término de cada mes no se ha logrado alcanzar los objetivos establecidos se plantea implementar un programa temporal de incentivos para los vendedores en el cual se pueden obsequiar artefactos eléctricos, paquetes turísticos pagado por la empresa, vales de compra en supermercados, etc. y si continua la disminución de la cobertura de clientes, incrementar el número de vendedores para impulsar la visita a los puntos de venta en forma continua.

10.2.3 Cliente no satisfecho

Si los resultados de las encuestas no son satisfactorios se procederá a identificar los procesos que no se estén cumpliendo adecuadamente mediante la celebración de reuniones de comité de los responsables de las áreas involucradas.

CONCLUSIONES

- Nuestra investigación ha comprobado que los clientes consideran que no hay una diferencia en la eficiencia del servicio de distribución de AUREN S.A. u otro existente en el mercado.
- La empresa concentra una elevada dependencia comercial en tres proveedores lo que genera un alto riesgo estratégico.
- De acuerdo a nuestra investigación la empresa cuenta con fortalezas como experiencia de la gerencia, conocimiento del mercado, respaldo financiero y cartera de clientes selecta. Asimismo, la actividad de distribución tiene oportunidades de crecimiento en base a las proyecciones de la demanda interna del país.
- Existe duplicidad de tareas entre las áreas de caja, almacén, ventas y contabilidad.
- Con la implementación del presente trabajo de investigación y con el costo de oportunidad de los accionistas del 20% se obtendrá un Valor Actual de US\$ 1,142,916.

RECOMENDACIONES

- AUREN S.A. deberá implementar las estrategias de marketing desarrolladas en la presente investigación para lograr ser reconocido como una empresa de distribución eficiente.
- Desarrollar la estrategia de diversificación horizontal, incluyendo un nuevo proveedor para reducir el riesgo estratégico.
- Llevar a cabo la estrategia de crecimiento intensivo de penetración de mercado, mediante el cual se aumentará el consumo y la cobertura de los clientes.
- Implementar un software de planificación de recursos empresariales (ERP, Enterprise Resource Planning), con el objetivo de enlazar la totalidad de las actividades del negocio, utilizando una base de datos centralizada.
- AUREN S.A. debe continuar con la formulación de un planeamiento estratégico en forma explícita para garantizar el desarrollo sostenido de la empresa a través del tiempo.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía de textos

- David, Fred, La Gerencia Estratégica, cuarta edición, Fondo editorial Legis, Colombia, 1991.
- Hitt, Michael, Administración Estratégica, Thompson Learning, México 2004.
- Horovitz, Jacques, La Calidad del Servicio, 1era edición, Madrid, MC Graw Hill, 1991.
- Kotler Philip. Dirección de Marketing; décima edición, México, Editorial Pearson Educación, 2001.
- Lambin, Jean Jacques, Marketing Estratégico, 3era edición, Madrid, McGraw-Hill, 1995.
- Malhotra K. Naresh, Investigación de Mercados, un enfoque aplicado, México, Prentice Hall, 2004.
- Porter, Michael, Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior, México, CECOSA, 2004.
- Vásquez Bresa, Eduardo, La Administración de los Canales de Distribución, Perú, Cecosami, 1999.

Bibliografía de Tesis

- Zelaya Alva, Enrique, Estrategia para el desarrollo de una red de distribución de golosinas, Escuela de Postgrado Universidad del Pacífico, 2006.

Bibliografía de Investigaciones

- Banco Central de Reserva del Perú, “Actividad Productiva y Empleo”, Memoria anual 2006, enero 2007.
- Macroeconómico Multianual 2007-2010 del Ministerio de Economía y Finanzas del Perú.

- Ipsos, Apoyo Opinión y Mercado, “Población y números de hogares por distrito (estimado 2007)”, Perfiles zonales de la gran Lima 2007.
- Maximixe, Riesgos de mercado, junio 2007.
- Ipsos, Apoyo Opinión y Mercado, “Cantidad y ubicación de principales establecimientos comerciales y de servicios”, Perfiles zonales de la gran Lima 2007.

Bibliografía de páginas web

- http://www.aai.com.pe/files/institucionesnofinancieras/ gloria/ca/ gloria_ca.pdf
- <http://www.mef.gob.pe/ESPEC/MMM20082010/MMM20082010Revisado.pdf>
- http://www.aai.com.pe/files/institucionesnofinancieras/ gloria/ca/ gloria_ca.pdf

Anexo N° 1: Demanda y oferta global Variaciones porcentuales y reales

	2004	2005	2006
I Demanda Global (1+ 2)	6	7.1	8.7
1. Demanda Interna ²	4.4	5.5	10.6
a. Consumo Privado	3.5	4.4	6.5
b. Consumo Público	4.1	9.8	8.7
c. Inversión Bruta Interna	8	7.4	26.5
Inversión bruta fija	8.6	13.6	19
i. Privada	9.1	13.9	20.2
ii. Pública	5.7	12.2	12.7
2. Exportaciones	14.7	14.9	0.3
II. Oferta Global (3+4)	6	7.1	8.7
3. PBI	5.2	6.4	8
4. Importaciones ³	10.6	10.6	12.3

1/Preliminar.

2/ Incluye variación de inventario.

3/Comprende bienes y servicios no financieros.

Fuente: INEI y BCRP.

Anexo N° 2: Contribución al crecimiento del PBI (En puntos porcentuales)

	2004	2005	2006
Demanda Interna	4.3	5.3	10.2
Consumo Privado	2.5	3.1	4.4
Consumo Público	0.4	0.9	0.8
Inversión Bruta Interna	1.5	1.4	5
- Inversión Privada ¹	1.3	1	4.6
- Inversión Pública	0.2	0.3	0.4
Demanda Externa neta	0.9	1.1	-2.2
Exportaciones	2.7	3	0.1
Importaciones	-1.8	-1.9	-2.3
Tasa de crecimiento del PBI	5.2	6.4	8

1/Incluye variación de inventario.

Fuente: BCRP; memoria 2006.

Anexo N° 3: Tasa de variación del empleo por ciudad, año 2006 (Variación porcentual)

<i>Chimbote</i>	0.8
<i>Tacna</i>	2.0
<i>Pucallpa</i>	2.1
<i>Huaraz</i>	3.0
<i>Puno</i>	3.1
<i>Iquitos</i>	3.2
<i>Cajamarca</i>	4.1
<i>Cuzco</i>	5.7
<i>Huancayo</i>	6.1
<i>Pisco</i>	6.6
<i>Lima</i>	7.1
<i>Chiclayo</i>	7.5
<i>Arequipa</i>	7.5
<i>Piura</i>	8.3
<i>Tarapoto</i>	8.7
<i>Paita</i>	9.4
<i>Ica</i>	10.4
<i>Talara</i>	10.7
<i>Sullana</i>	14.1
<i>Chincha</i>	14.2
<i>Trujillo</i>	17.0

Fuente: BCRP, memoria 2006.

Anexo N° 4: Producto bruto interno (Variación porcentual anual)

	2004	2005	2006
I. SECTORES PRIMARIOS	4.60	5.40	4.00
Agropecuarios	1.70	4.80	7.20
Agrícola	-3.20	4.00	7.70
Pecuario	2.00	6.60	6.60
Pesca	33.90	1.20	2.70
Minería e Hidrocarburos	5.20	8.10	1.00
Minería metálica y no metálica	5.10	7.00	0.60
Hidrocarburos	7.10	23.40	5.70
Procesamiento de recursos primarios	7.30	2.10	2.10
II. SECTORES NO PRIMARIOS	5.20	6.50	9.30
Manufactura no primaria	7.40	7.70	7.70
Construcción	4.70	8.40	14.70
Comercio	5.80	5.20	12.10
Electricidad y agua	4.60	5.30	6.90
Otros servicios	4.40	6.30	8.20
III. PBI	5.20	6.40	8.00

Fuente: BCRP, memoria 2006.

Anexo N° 5: Principales factores demográficos al 2005

	PERÚ	Lima Metropolitana (30,6%)
Población total	27,219,264.00	8,340,498.00
Tasa de crecimiento intercensal	1.80	1.71
Población urbana	72.60	97.30
Población rural %	27.40	2.70
Pobreza (en %)	52.00	34.70
Pobreza extrema (en %)	20.70	3.90

Fuente: INEI

Elaboración: Primer encuentro de consumo masivo, ESAN - Setiembre 2006.

Anexo N° 6: Principales indicadores sociodemográficos En (%)

NSE	PERÚ	Lima Metropolitana
A/B	10.1	15.8
C/D	62.2	64.2
E	28	17.3

Fuente: INEI

Elaboración: Primer encuentro de consumo masivo, ESAN - Setiembre 2006.

Anexo N° 7: Producción y venta nacional de principales productos y derivados lácteos TM

	Anual		Var.	Partic. %	
	2005	2006	%	2005	2006
Total	465.602	501.040	7,6%	100%	100%
Lácteos	389.498	414.808	6,5%	83,7%	82,8%
Evaporizado	327.808	358.844	9,5%	70,4%	71,6%
Pasteurizado	61.690	55.964	-9,3%	13,2%	11,2%
Derivado lácteos	76.104	86.232	13,3%	16,3%	17,2%
Queso tipo suizo	6.031	6.841	13,4%	1,3%	1,4%
Queso fresco	4.689	4.145	-11,6%	1,0%	0,8%
Queso mantecoso	469	340	-27,5%	0,1%	0,1%
Mantequilla	1.281	1.359	6,1%	0,3%	0,3%
Cremas	1.464	1.650	12,7%	0,3%	0,3%
Yogurt	57.990	67.565	16,5%	12,5%	13,5%
Manjar blanco	4.180	4.332	3,6%	0,9%	0,9%




Fuente: Maximixe, Riesgos por Sector - Junio 2007.

Anexo N° 8: Empresas distribuidoras y comercializadoras de Lima

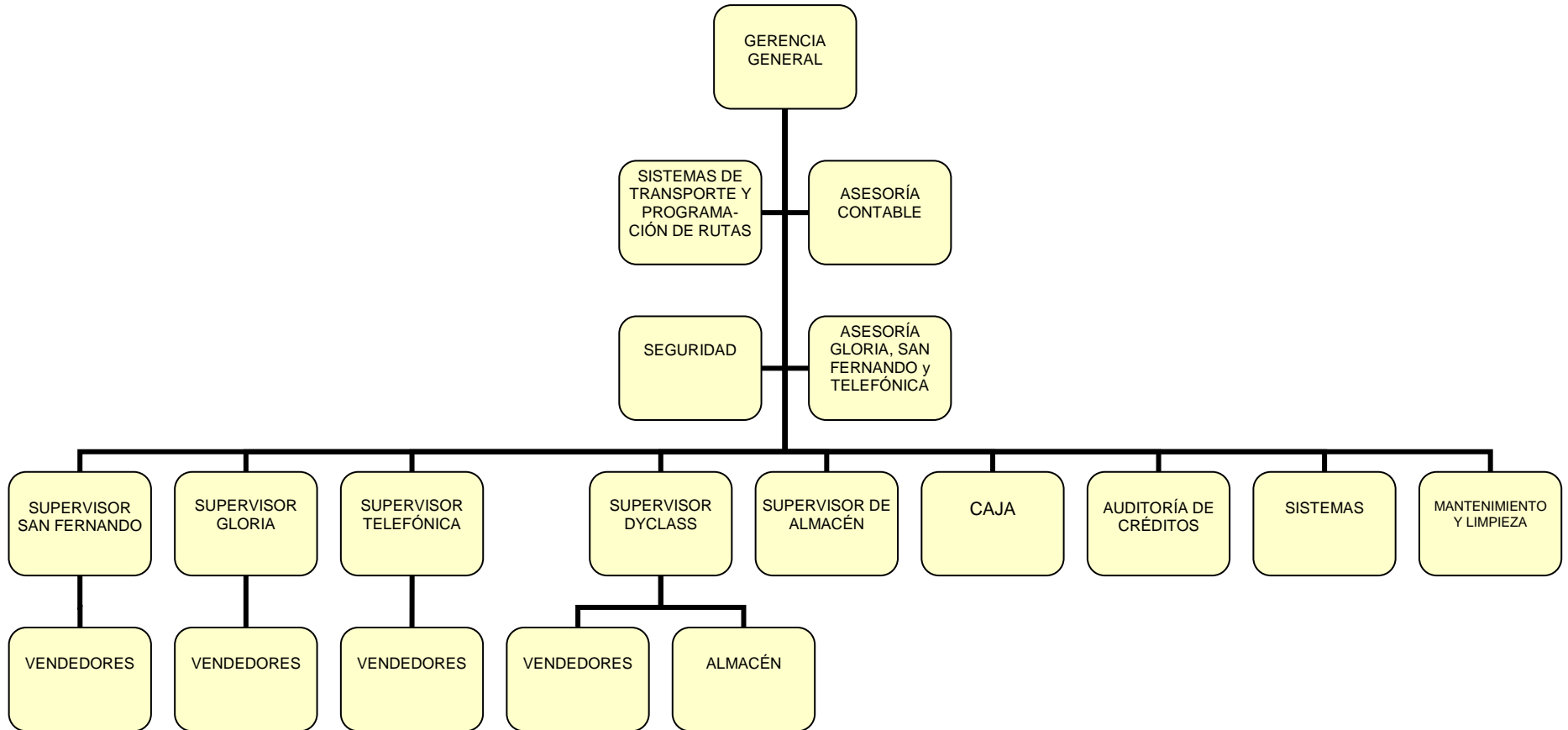
Ranking General	Razón Social	Facturación 2006 en S/.
66	Química Suiza S.A.	849,623,400
133	Cargill Américas Perú S.R.L.	381,400,700
140	MG Rocsa S.A.	371,052,300
202	Representaciones Deco S.A.C.	277,800,300
249	Innova Andina S.A.	217,012,400
258	G. W. Yichang & CIA. S.A.	207,794,600
310	Comercio y Compañía S.A.	171,138,800
355	Comercializadora Salem S.A.C.	148,389,100
412	Cominter S.A.C.	129,631,500
433	Corporación Vega S.A.C.	125,742,700
437	Despegue S.A.C.	123,315,800
693	AUREN S.A.	65,084,000
785	Distribuidora Continental 6 S.A.	60,104,350
816	Negociación Comercial San Pedro S.A.C.	57,195,140
907	Negociación Comercial Santa María S.A.C.	46,261,900
972	Interloom S.A.C.	43,369,680
1043	Eske S.R.L.	39,816,500
1074	Global Alimentos S.A.C.	38,775,130
1193	PT Market S.R.L.	34,846,670
1197	Distrimed S.A.C.	34,754,670
1313	E & M S.R.L.	32,036,580
1352	Arauco Perú S.A.	31,000,000
1358	Schick & Energizer Perú S.A.	30,828,080
1360	Jas Import & Export S.R.L.	30,762,440

Fuente: Apoyo, opinión y mercado.

Anexo N° 9: Socios estratégicos de la empresa AUREN S.A.

	<p><i>Telefónica Móvil S.A. es una empresa del grupo Telefónica Perú SAA. Una de las empresas líderes en comunicaciones a nivel mundial.</i></p> <p><i>A marzo de 2007, Telefónica Móviles S.A. cuenta con más de cinco millones y medio de clientes en el Perú, registrando una cuota de mercado estimada en 57%.</i></p>
	<p><i>El grupo Gloria es una de las corporaciones económicas más grandes del país, con ventas anuales de US\$ 1,3 millones. Tiene presencia en países como Argentina, Bolivia, Ecuador, Colombia y Puerto Rico con su negocio lechero. Tiene el 80% de participación en el mercado de lácteos y derivados en el Perú.</i></p>
	<p><i>El grupo San Fernando fue fundado en 1948, desde sus inicios se ha caracterizado por la utilización de tecnología moderna. El éxito de San Fernando, se basa en la aplicación de una estrategia orientada a los clientes. San Fernando exporta sus productos a más de 10 países, como Japón, Panamá y Argentina.</i></p>

Anexo N° 10: Organigrama Actual de AUREN S.A.



Anexo N° 11: Balance General de los años 2002-2006

Grupo AUREN Balance General Consolidado (en US\$)

	2002	2003	2004	2005	2006
Activo Corriente					
Caja y Banco	41,116	88,387	94,128	284,714	522,084
Cuentas por cobrar comerciales	76,571	100,475	69,118	99,647	108,646
Cuentas por cobrar accionistas y personal	34,491	34,493	-	-	-
Cuentas por cobrar diversas	18,738	11,820	23,227	58,322	473
Provisión de cuentas por cobranza dudosa	-	(23,097)	-	-	-
Mercaderías	56,226	159,274	182,824	289,338	293,382
Cargas diferidas	35,825	31,335	-	7,464	401
Otras cuentas del activo corriente	-	-	11,803	30,114	90,828
Total activo corriente	262,966	402,687	381,101	769,601	1,015,814
Activo no corriente					
Inmueble, maquinaria y equipo	127,806	191,414	220,597	242,969	317,597
Depreciación	(102,341)	(120,713)	(152,419)	(177,813)	(201,490)
Otras cuentas del activo no corriente	-	-	42,176	-	20,304
Total activo no-corriente	25,466	70,701	110,354	65,157	136,411
Total Activo	288,432	473,388	491,455	834,757	1,152,226
Pasivo Corriente					
Tributos por pagar	2,098	25,408	30,668	76,283	144,100
Remuneraciones y participaciones por pagar	2,416	-	-	-	-
Cuentas por pagar comerciales	139,782	277,319	294,690	470,420	543,721
Dividendos por pagar	-	-	-	-	2,863
Cuentas por pagar diversas	26,662	93,320	92,699	128,253	99,429
Beneficios sociales de trabajadores	25,043	33,350	7,263	15,571	3,116
Total pasivo corriente	196,002	429,397	425,320	690,527	793,230
Pasivo no corriente					
Deuda a largo plazo	-	-	-	-	-
Total pasivo no-corriente	-	-	-	-	-
Total Pasivo	196,002	429,397	425,320	690,527	793,230
Patrimonio					
Capital	58,623	60,465	98,815	102,322	130,421
Resultados acumulados	25,520	34,871	(51,790)	(33,840)	(59,458)
Resultados del ejercicio	8,288	(51,344)	19,109	75,748	288,033
Total Patrimonio	92,430	43,991	66,135	144,230	358,996
Total Pasivo y Patrimonio	288,432	473,388	491,455	834,757	1,152,226

Anexo N° 12: Estado de ganancias y pérdidas de los años 2002-2006

Grupo AUREN

Estado de Ganancias y Pérdidas

(en US\$)

	2002	%	2003	%	2004	%	2005	%	2006	%	2002-2003	2003-2004
Ventas Netas	4,551,817	100.00%	6,909,856	100.00%	12,407,273	100.00%	16,772,986	100.00%	28,156,081	100.00%	51.80%	79.56%
Costo de Ventas	(4,191,731)	92.09%	(6,423,096)	92.96%	(11,519,235)	92.84%	(15,588,231)	92.94%	(26,206,526)	93.08%	53.23%	79.34%
Utilidad bruta	360,086	7.91%	486,760	7.04%	888,038	7.16%	1,184,755	7.06%	1,949,555	6.92%	35.18%	82.44%
Gastos de operación												
Gastos de Ventas	(188,135)	4.13%	(358,706)	5.19%	(634,104)	5.11%	(725,407)	4.32%	(1,116,010)	3.96%	90.66%	76.78%
Gastos de Administración	(152,697)	3.35%	(157,548)	2.28%	(207,535)	1.67%	(327,543)	1.95%	(428,835)	1.52%	3.18%	31.73%
Total gastos de operación	(340,832)	7.49%	(516,254)	7.47%	(841,639)	6.78%	(1,052,950)	6.28%	(1,544,846)	5.49%	51.47%	63.03%
Utilidad de operación	19,254	0.42%	(29,494)	0.43%	46,398	0.37%	131,805	0.79%	404,709	1.44%	-253.19%	257.31%
Gastos Financieros	(3,060)	0.07%	(6,214)	0.09%	(9,103)	0.07%	(13,209)	0.08%	(16,498)	0.06%	103.04%	46.51%
Otros Ingresos	5	0.00%	47	0.00%	2,522	0.02%	188	0.00%	1,927	0.01%	942.81%	5218.15%
Gastos Diversos	(3,648)	0.08%	(178)	0.00%	(2,725)	0.02%	(3,964)	0.02%	(6,046)	0.02%	95.11%	1428.89%
REI del Ejercicio	(632)	0.01%	(778)	0.01%	1,746	0.01%	-	0.00%	-	0.00%	23.24%	324.35%
UAIP	11,919	0.26%	(36,617)	0.53%	38,839	0.31%	114,821	0.68%	384,092	1.36%	-407.22%	206.07%
Impuesto a la Renta	(3,631)	0.08%	(14,727)	0.21%	(19,730)	0.16%	(39,072)	0.23%	(96,059)	0.34%	305.59%	33.97%
Utilidad neta	8,288	0.18%	(51,344)	0.74%	19,109	0.15%	75,748	0.45%	288,033	1.02%	-719.51%	137.22%

Anexo N° 13: Indicadores financieros 2002-2006

I	Ratios de Liquidez	2002	2003	2004	2005	2006	Interpretación
1.-	Liquidez General						<i>La empresa puede responder por las deudas de C.P. hasta por :</i>
	$\frac{\text{Activo Corriente}-\text{Cargas Diferidas}}{\text{Pasivo Corriente}}$	1.16	0.86	0.90	1.10	1.28	2002 116% 2003 86% 2004 90% 2005 110% 2006 128%
2.-	Prueba Acida						<i>La emp. sin contar con sus inventarios puede responder por las deudas hasta por:</i>
	$\frac{\text{Caja}+\text{V.Negociab.}+\text{Ctas Cobrar}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.60	0.44	0.38	0.56	0.80	2002 60% 2003 44% 2004 38% 2005 56% 2006 80%
3.-	Prueba Absoluta						<i>La emp. contando solo con caja-bancos puede responder por las deudas de CP hasta por:</i>
	$\frac{\text{Caja} + \text{Valores Negociables}}{\text{Pasivo Corriente}}$	0.21	0.21	0.22	0.41	0.66	2002 21% 2003 21% 2004 22% 2005 41% 2006 66%
4.-	Capital de trabajo						<i>La empresa tiene un capital de trabajo de:</i>
	Activo Cte. - Pasivo Cte.	\$66,965	(\$26,710)	(\$44,219)	\$79,073	\$222,585	2002 \$66,965 2003 (\$26,710) 2004 (\$44,219) 2005 \$79,073 2006 \$222,585
II	Ratios de Gestión	2002	2003	2004	2005	2006	Interpretación
1.-	Rotación de Ctas por Cobrar						<i>La empresa cobra a sus clientes cada:</i>
	$\frac{\text{Ctas por cobrar}}{\text{Ventas Diarias}}$	6	5	2	2	1	2002 6 días 2003 5 días 2004 2 días 2005 2 días 2006 1 días
2.-	Rotación de Inventarios						<i>Los stocks de la empresa rotan o se limpian cada :</i>
	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Ventas Diarias}}$	4	8	5	6	4	2002 4 días 2003 8 días 2004 5 días 2005 6 días 2006 4 días
3.-	Rotación de Ctas por Pagar						<i>La empresa paga a sus proveedores cada:</i>
	$\frac{\text{Cuentas por pagar}}{\text{Ventas Diarias}}$	11	14	9	3	7	2002 11 días 2003 14 días 2004 9 días 2005 3 días 2006 7 días
4.-	Rotación de Activos Totales						<i>Las ventas de la empresa le ha dado la vuelta a sus activos en:</i>
	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activos Totales}}$	15.78	14.60	25.25	20.09	24.44	2002 15.78 veces 2003 14.60 veces 2004 25.25 veces 2005 20.09 veces 2006 24.44 veces

Indicadores financieros 2002-2006 (continuación)

III	Ratios de Solvencia	2002	2003	2004	2005	2006	Interpretación
1.-	Apalancamiento						<i>El pasivo total de la empresa es mayor al patrimonio por:</i>
	<u>Total Pasivo</u> Total Patrimonio	2.12	9.76	6.43	4.79	2.21	2002 2.12 veces 2003 9.76 veces 2004 6.43 veces 2005 4.79 veces 2006 2.21 veces
2.-	Endeudamiento						<i>Los activos de la empresa estan comprometidos con terceros hasta por:</i>
	<u>Total Pasivo</u> Total Activo	0.68	0.91	0.87	0.83	0.69	2002 68% 2003 91% 2004 87% 2005 83% 2006 69%
3.-	Grado de Propiedad						<i>El accionista es dueño de los activos hasta por :</i>
	<u>Total Patrimonio</u> Total Activo	0.32	0.09	0.13	0.17	0.31	2002 32% 2003 9% 2004 13% 2005 17% 2006 31%

IV	Ratios de Rentabilidad	2002	2003	2004	2005	2006	Interpretación
1.-	Margen Neto						<i>La rentabilidad que producen las ventas en la empresa es:</i>
	<u>Utilidad Neta</u> Ventas Netas	0.18%	-0.74%	0.15%	0.45%	1.02%	2002 0.18% 2003 -0.74% 2004 0.15% 2005 0.45% 2006 1.02%
2.-	Rentabilidad de los Activos						<i>La rentabilidad que producen los activos en la empresa es:</i>
	<u>Utilidad Neta</u> Activos	2.87%	-10.85%	3.89%	9.07%	25.00%	2002 2.87% 2003 -10.85% 2004 3.89% 2005 9.07% 2006 25.00%
3.-	Rentabilidad del Patrimonio						<i>La rentabilidad que produce el patrimonio en la empresa es:</i>
	<u>Utilidad Neta</u> Patrimonio	8.97%	-116.72%	28.89%	52.52%	80.23%	2002 8.97% 2003 -116.72% 2004 28.89% 2005 52.52% 2006 80.23%

Anexo N° 14: Relación de entrevistas a profundidad

1. Sr. Ronald Gutierrez, Supervisor Comercial
Telefónica Móviles S.A.
2. Sr. Sandro Morales, Supervisor Distribución
Gloria S.A.
3. Sr. Victor Uchida H., Gerente Consumo Masivo
Química Suiza S.A.
4. Sr. César Alarco León, Jefe Trade Marketing
Alicorp S.A.
5. Sr. German Zoeger, Key Account Manager
Colgate Palmolive Perú S.A.
6. Sr. Ricardo García V., Jefe Productos Consumo Masivo
Química Suiza S.A.
7. Sr. Mauricio Hernández: Área de Sistemas
Perú Farma S.A.

Anexo N° 15: Cuestionario a clientes

Entrevistado: El presente cuestionario es parte de una investigación de mercado sobre los servicios que les ofrece AUREN S.A. a su empresa. Agradecemos su colaboración en responder las siguientes preguntas:

1. ¿Hace cuánto tiempo aproximadamente usted compra productos a la empresa AUREN S.A.?
 - a. Hace menos de un año _____
 - b. De 2 a 3 años _____
 - c. De 3 a 5 años _____
 - d. Más de 5 años _____

2. Por favor, califique por importancia los siguientes factores para decidir en la compra de un producto para venderlo en su local

	Sin importancia				Muy importante
a. Calidad del producto.	1	2	3	4	5
b. La publicidad del producto.	1	2	3	4	5
c. Precio de lista al público.	1	2	3	4	5
d. El pedido del producto por sus clientes.	1	2	3	4	5
e. Productos con promociones para usted.	1	2	3	4	5
f. Productos con promociones para sus clientes.	1	2	3	4	5
g. Que el producto sea peruano.	1	2	3	4	5

3. ¿Según usted los vendedores de AUREN S.A. están adecuadamente identificados y/o uniformados?
 Si _____
 No _____
4. ¿Según usted AUREN S.A. cumple con las fechas de visita de sus vendedores?
 Si _____
 No _____
5. Si su respuesta en la pregunta anterior fue "No", favor informar las veces que AUREN S.A. no cumplió con la fecha de visita:
 Más de una vez en el último mes. _____
 Más de una vez en los dos últimos meses. _____
6. ¿Según usted AUREN S.A. cumple con las fechas de entrega de sus pedidos?
 Si _____
 No _____
7. Si su respuesta en la pregunta anterior fue "No", favor informar las veces que AUREN S.A. no cumplió con la fecha de entrega de sus pedidos:
 Más de una vez en el último mes. _____
 Más de una vez en los dos últimos meses. _____
8. Según usted, ¿cómo calificaría el conocimiento de los vendedores de AUREN sobre los productos que les ofrece?
 a. Conocen poco _____
 b. Conocen no mucho _____
 c. Conocen mucho _____
 d. No conocen _____
9. ¿Usted, ha solicitado algún reclamo a la empresa AUREN S.A.?

	Si	No
a. Reclamo por cantidad de pedido distinto al solicitado	_____	_____
b. Reclamo por cambio de productos vencidos	_____	_____
c. Reclamo por el trato del vendedor	_____	_____
10. Si su respuesta en la pregunta anterior fue "si" en el reclamo por cantidad de pedido distinto al solicitado, favor informar lo siguiente:
 a. Ocurrió más de una vez en el último mes. _____
 b. Ocurrió más de una vez en los dos últimos meses. _____
11. ¿A cuántas empresas de comercialización compra productos para la venta al público?

12. Podría usted nombrar a la empresa de comercialización que compra productos que a su parecer es la mejor en cuanto al servicio de sus vendedores.
13. Si la empresa que mencionó en la pregunta anterior es distinta a AUREN S.A. , favor marcar con una "X" en los siguientes cuadros que describen peor, similar, mejor o mucho mejor, la comparación de los servicios de AUREN S.A. con la empresa que mencionó.

Características del servicio	Peor	Similar	Mejor	Mucho Mejor
a) La comunicación por parte de los vendedores de AUREN S.A. de sus productos es:				
b) El cumplimiento de las fechas de las visitas de los vendedores de AUREN S.A. es:				
c) El cumplimiento de las fechas de las entregas de los pedidos de AUREN S.A. es:				
d) La atención de los reclamos a AUREN S.A. es:				
e) La identificación de los vendedores de AUREN S.A. es:				
f) El trato del vendedor de AUREN S.A. es:				
g) La presencia (cuidado personal) del vendedor de AUREN S.A. es:				

14. A su parecer en los próximos 12 meses sus compras a la empresa AUREN S.A. :

- a. Aumentarán _____
- b. Se mantendrá igual _____
- c. Diminuirá _____
- d. No sabe _____

15. En los 12 últimos meses la compra que le realiza sus clientes:

- a. Aumentado _____
- b. Se mantuvo igual _____
- c. A disminuido _____
- d. No sabe _____

Anexo N°16: Detalle de clientes encuestados

N°	Razón Social
1	Comercializadora Carley S.R.L.
2	Moreno de Remuzgo, Demetria
3	Quispe Avalos, Justo
4	Chuquillanqui Peña, Ichavela Bimita
5	Basilía Fajardo, Rita
6	Jamanca Minaya de Bautista, Ursula
7	Carbajal Rodrigues, Mario
8	Market Juancho E.I.R.L.
9	Autoservicio Circolo E.I.R.L.
10	Mato Lino, Marcelina
11	Simon Calderon, Judith
12	León Ramos, Franklin Cesar
13	Ricardo Fajardo, Montes
14	Arellano Macha, Norma
15	Catao Evangelista, Sofia
16	Alvarez Yllpa, David Fernando
17	Castillo Alejos de Quispe, Eulalia
18	Esperanza Illanese, Marlene
19	Napan Huaman, Martin
20	Navarro San Miguel, Walter Artemio
21	Flores Sanchez, Rolando
22	Castillo Ortega, Maura
23	Castellanos Ccanto, Bertha
24	Market San Carlos E.I.R.L.
25	Autoservicio Circolo E.I.R.L.
26	Mazda Azcarruns, Gloria Edith
27	Distribuidora Lalito S.A.C.
28	Jara Brioso, Royel
29	Rosales López, Yolanda
30	Zamudio Pampa, Isabel
31	Flores Castillo, Cesar
32	Diaz Casimiro, Elvira
33	Mamani Paucar, Karina
34	Pillaca Zea, Eraclio
35	Lopez Ccanto, Victoriano
36	Rodriguez Caro, Jorge
37	Pariona Zamudio, Charles
38	Gutierrez Ramos, Jessica
39	Pillaca Torres, Carmen
40	Melendez Cieza, Luis
41	Yauri Alvarado de Bustamante, Sabina
42	Yalle Castro, Valeria
43	Rios Huallpa, Rosa Elisa
44	De La Cruz, Gaspar
45	Amaya Huaranga, Gaby
46	Sanchez Llacza, Felix
47	Ochoa Inocente, Armando Maynor
48	Vega Quispe, Janet
49	Castro Alejo, Fernando Marcos
50	Líderes en Servicios S.A.C.
51	Solano Ore, Rocio
52	Ancro S.R.L.
53	Viaxtel S.A.C.
54	Giron Alegria, Yrma Belinda
55	Calasachagua Tinya, Jairo
56	Catari Aliaga, Marlene Elizabeth
57	Vargas Chalan, Patricia Veronica
58	Alca Rosas, Gustavo Raul
59	Raymundo Roque, Eulogio Mario
60	Ramos Flores, Consuelo Trinidad
61	Ormeño Melo, Grace Nathaly
62	Miguel Angel, Vila
63	Romani Espinal, Carmen Elena
64	De La Cruz Roque, Toribio Braulio
65	Miranda Yopez, Raúl
66	Herrera Aquino, Miguel Angel
67	Cornejo Alejo, Victor Nahum
68	Espinoza Galvez, Orlando Cesar
69	Carhuas Chavez, Mery Doris
70	Quispe Rodriguez, Silvia
71	Sercom Karox S.R.L.
72	Litzyvan S.A.C.
73	Rojas Salazar, Isabel

Anexo N° 17: Resumen de los resultados de las encuestas a clientes

<i>Importancia al comprar en Auren</i>	<i>Nada importante</i>	<i>Poco importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Muy importante</i>
Calidad del producto	7%	19%	24%	50%
La publicidad del producto	-	-	10%	90%
Precio de lista al público	-	5%	29%	66%
Productos con promociones para el minorista	47%	18%	12%	23%
Productos con promociones para el público	2%	8%	25%	65%
Producto peruano	8%	73%	17%	2%

<i>Identificación de los vendedores</i>	<i>%</i>
Si	60%
No	40%

<i>Cumplimiento de fecha de visita</i>	<i>%</i>
Si	100%
No	-

<i>Cumple fecha de entrega</i>	<i>%</i>
Si	93%
No	7%

<i>Comunicación de los vendedores</i>	<i>%</i>
Conocen poco	-
Conocen no mucho	5%
Conocen mucho	93%
No conocen	2%

<i>Solicitud de reclamos</i>	<i>%</i>
Si	7%
No	93%

<i>Servicios de AUREN versus la Competencia</i>	<i>Peor</i>	<i>Similar</i>	<i>Mejor</i>	<i>Mucho Mejor</i>
Comunicación de los productos	3%	90%	7%	
Cumplimiento de las fechas de visita		88%	12%	
Cumplimiento de las fechas de entrega	3%	90%	5%	2%
Atención de los reclamos	2%	95%	3%	
Identificación de los vendedores	7%	90%	3%	
El trato del vendedor		93%	5%	2%
Presencia del vendedor		83%	17%	

Anexo N° 18: Matriz FODA

Análisis de las alternativas estratégicas

	OPORTUNIDADES 1. Crecimiento de la economía del país en 7% en promedio de 2007 al 2010. 2. Tendencias tecnológicas en la comunicación e informática. 3. La falta de organización de las bodegas, para adquirir los productos directamente a los fabricantes. 4. Tendencia a la tercerización del sistema de distribución. 5. Exclusividad con los proveedores para la distribución de sus productos para Lima Este.	AMENAZAS 1. El aumento de La penetración de supermercados y/o autoservicios en la ciudad de Lima y Callao. 2. Los productores o fabricantes pueden realizar una integración vertical hacia adelante. 3. Ingreso de nuevos competidores. 4. Posible reducción de los márgenes de los proveedores.
FORTALEZAS 1. Respaldo financiero para garantizar pagos a proveedores. 2. Sistema de distribución flexible. 3. Experiencia de la Gerencia en el sector. 4. Amplia cobertura de clientes en Lima Este. 5. Cartera de clientes selecta. 6. Conocimiento del mercado.	ESTRATEGIAS FO 1. Buscar nuevos socios estratégicos (proveedores) para diversificar el riesgo y aumentar la rentabilidad (O1,O3,O4,F1,F3,F4,F5,F6). 2. Buscar nuevos mercados para los productos actuales. (O1,F1,F3). 3. Analizar el ingresos a la industria de operador logístico en base a la experiencia de distribución (O1,O2,F3,F1,F2,F6).	ESTRATEGIAS FA 1. Aumento de cobertura de clientes para mejorar nuestra capacidad de negociación con nuestros proveedores (A1, A2,A4, F3,F1,F2). 2. Brindar un mejor servicio al cliente mediante una respuesta oportuna de sus pedidos y devoluciones para contra restar el ingreso de nuevos competidores (A3,F1,F3,F4,F6).
DEBILIDADES 1. Dependencia de tres proveedores. 2. Carencia de un sistema informático integrado. 3. Sistema de toma de decisiones centralizada. 4. Falta renovación y ampliación del sistema de transporte. 5. Falta de capacitación del personal administrativo y de ventas. 6. Falta de planeamiento de la empresa. 7. Rentabilidad de las ventas por debajo del sector.	ESTRATEGIA DO 1. Implementar un sistema de información integrado para administrar eficientemente los costos. (O2,D2,D7). 2. Eliminar sobre costos que conlleven al uso eficiente de los recursos en todas las actividades de la empresa (O1,O5,D7). 3. Renovación de la flota de transporte para una eficiencia de costos en los despachos: aumentando capacidad de carga por unidad. (D4,O1).	ESTRATEGIAS DA 1. Capacitación de personal administrativo y ventas para hacer frente a la competencia (D5,R3,R1). 2. Rediseñar las áreas funcionales para una respuesta rápida ante las acciones de nuevos competidores.(D3,A3). 3. Optimización de los recursos y eliminación de sobre costos con la finalidad de mantener la rentabilidad ante una posible reducción de márgenes de los proveedores (A4,D7).

Anexo N° 19: Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA)

Posición Estratégica Interna	
Fortaleza Financiera	Peso
1 Liquidez.	6
2 Capital de trabajo.	5
3 Apalancamiento.	5
4 Utilidad Operativa.	4
5 Facilidad de salida de mercado.	6
Total	26
Promedio	5,2

Posición Estratégica Externa	
Estabilidad Ambiental	Peso
1 Crecimiento de la economía.	-2
2 Tendencias tecnológicas en la informática.	-3
3 Barrera de entrada al mercado.	-1
4 Lima Este representa el 19.7% de los hogares de Lima.	-2
Total	-8
Promedio	-2

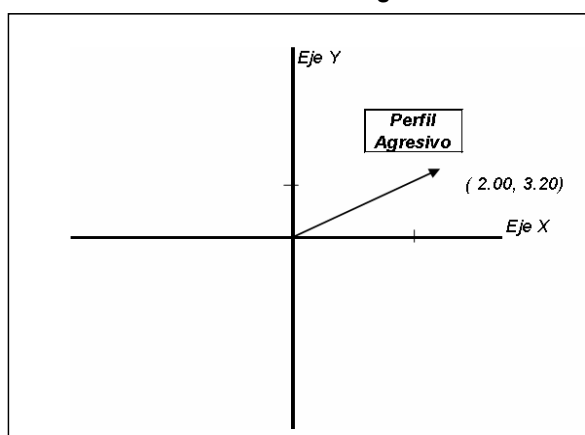
Ventaja Competitiva	Peso
1 Participación en el mercado de Lima Este.	-2
2 Calidad de productos.	-1
3 Calidad de servicio.	-2
4 Control sobre proveedores.	-4
5 Experiencia en el mercado.	-1
Total	-10
Promedio	-2

Fortaleza en la Industria	Peso
1 Potencial de crecimiento.	5
2 Gran tamaño de mercado : Las bodegas representan el 85% de compras.	5
3 Facilidad de entrada al mercado.	1
4 Tendencia a la tercerización del sistema de distribución.	5
Total	16
Promedio	4

Eje X	3,20
-------	------

Eje Y	2,00
-------	------

Perfil de la Estrategia



Nota:

Peso para FF y FI oscila entre +1 (el peor) y +6 (el mejor).

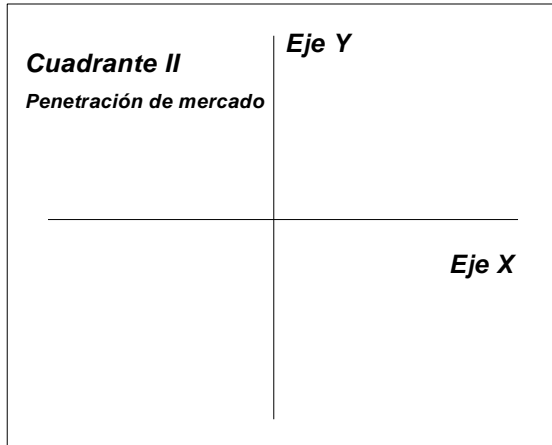
Peso para EA Y VC oscila entre -1 (el mejor) y -6 (el peor).

Anexo N° 20: Matriz de la gran estrategia

Ventaja Competitiva	Peso
1 Participación en el mercado de Lima Este.	-2
2 Calidad de productos.	-1
3 Calidad de servicio.	-2
4 Control sobre proveedores.	-4
5 Experiencia en el mercado.	-1
Total	-10
Eje X	-2

Crecimiento de la Industrial	Peso
1 Potencial de crecimiento.	
2 Tendencia a la tercerización del sistema de distribución.	
3 Gran tamaño de mercado.	
Eje Y	20

Nota: El rango es de -20 a +20. Con los enunciados expuestos, el crecimiento de la industria para AUREN S.A., se encuentra en el rango de 0 a + 20, es decir, un eje Y positivo.



Anexo N° 21: Matriz cuantitativa de planeación estratégica CPE

	Clasificación	Buscar nuevos socios estratégicos (proveedores) para diversificar el riesgo y aumentar la rentabilidad		Ingreso a nuevos mercados con productos actuales		Aumento de cobertura de clientes para mejorar nuestra capacidad de negociación con nuestros proveedores		Implementación Sistema de información integrado		Rediseño de las áreas funcionales para una respuesta rápida ante las acciones de nuevos competidores	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores Internos											
Fortalezas											
1. Respaldo financiero para garantizar pagos a proveedores.	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
2. Sistema de distribución flexible.	0,02	3	0,06	3	0,06	3	0,06	1	0,02	3	0,06
3. Experiencia de la Gerencia en el sector.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	3	0,15	4	0,20
4. Amplia cobertura de clientes en Lima Este.	0,08	4	0,32	1	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
5. Cartera de clientes selecta.	0,05	4	0,20	1	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05
6. Conocimiento del mercado.	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16
Debilidades											
1. Dependencia de tres proveedores.	0,15	4	0,60	1	0,15	3	0,45	1	0,15	1	0,15
2. Carencia de un sistema informático integrado.	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	4	0,28	4	0,28
3. Sistema de toma de decisiones centralizada.	0,16	2	0,32	2	0,32	2	0,32	4	0,64	4	0,64
4. Falta renovación y ampliación del sistema de transporte.	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02
5. Falta de capacitación del personal administrativo y de ventas.	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	1	0,04	1	0,04
6. Falta de planeamiento de la empresa.	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
7. Rentabilidad de las ventas por debajo del sector.	0,21	3	0,63	3	0,63	3	0,63	3	0,63	3	0,63
Factores Externos											
Oportunidades											
1. Crecimiento de la economía del país en 7% en promedio de 2007 al 2010.	0,2	4	0,80	4	0,80	4	0,80	3	0,60	3	0,60
2. Tendencias tecnológicas en informática.	0,1	1	0,10	1	0,10	1	0,10	4	0,40	4	0,40
3. La falta de organización de las bodegas, para adquirir los productos directamente a los fabricantes.	0,05	4	0,20	4	0,20	4	0,20	1	0,05	1	0,05
4. Tendencia a la distribución del sistema de distribución.	0,08	3	0,24	1	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08
5. Exclusividad con los proveedores para la distribución de sus productos para Lima Este.	0,2	4	0,80	1	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60
Amenazas											
1. El aumento de La penetración de supermercados y/o autoservicios en la ciudad de Lima y Callao.	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	1	0,12	2	0,24
2. Los productores o fabricantes pueden realizar una integración vertical hacia adelante.	0,1	4	0,40	4	0,40	4	0,40	2	0,20	3	0,30
3. Ingreso de nuevos competidores.	0,1	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
4. Posible reducción de los márgenes de los proveedores.	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15	3	0,15	4	0,20
Suma Total de puntaje de atracción =====>>>		6,56		4,91		5,61		5,17		5,41	

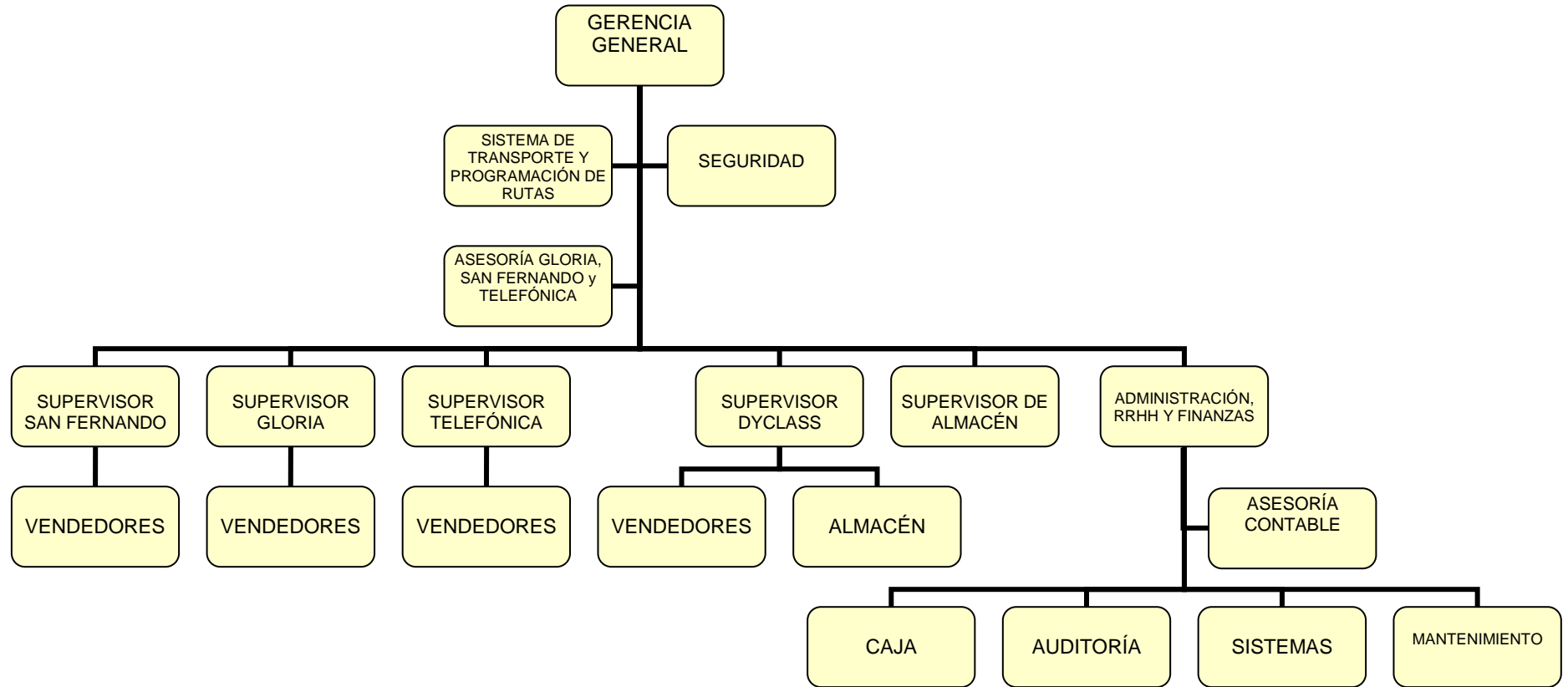
Anexo N° 22: Cálculo del número de vendedores necesarios

Año 2008	Productos Telefónica					Productos Gloria					Productos San Fernando				
	N	V	f	d	Número de vendedores	N	V	f	d	Número de vendedores	N	V	f	d	Número de vendedores
Enero	10,080	50	1	6	34	9,590	50	1	6	32	6,380	50	1	6	21
Febrero	10,272	50	1	6	34	9,670	50	1	6	32	6,433	50	1	6	21
Marzo	10,507	50	1	6	35	9,750	50	1	6	32	6,486	50	1	6	22
Abril	10,769	50	1	6	36	9,831	50	1	6	33	6,540	50	1	6	22
Mayo	11,039	50	1	6	37	9,912	50	1	6	33	6,594	50	1	6	22
Junio	11,315	50	1	6	38	9,995	50	1	6	33	6,649	50	1	6	22
Julio	11,598	50	1	6	39	10,078	50	1	6	34	6,704	50	1	6	22
Agosto	11,887	50	1	6	40	10,161	50	1	6	34	6,760	50	1	6	23
Septiembre	12,185	50	1	6	41	10,246	50	1	6	34	6,816	50	1	6	23
Octubre	12,489	50	1	6	42	10,331	50	1	6	34	6,873	50	1	6	23
Noviembre	12,802	50	1	6	43	10,416	50	1	6	35	6,930	50	1	6	23
Diciembre	13,122	50	1	6	44	10,503	50	1	6	35	6,987	50	1	6	23
Año 2009															
Enero	13,253	50	1	6	44	10,503	50	1	6	35	6,987	50	1	6	23
Febrero	13,325	50	1	6	44	10,590	50	1	6	35	7,045	50	1	6	23
Marzo	13,658	50	1	6	46	10,678	50	1	6	36	7,104	50	1	6	24
Abril	14,000	50	1	6	47	10,767	50	1	6	36	7,163	50	1	6	24
Mayo	14,350	50	1	6	48	10,856	50	1	6	36	7,222	50	1	6	24
Junio	14,709	50	1	6	49	10,946	50	1	6	36	7,282	50	1	6	24
Julio	15,076	50	1	6	50	11,037	50	1	6	37	7,343	50	1	6	24
Agosto	15,453	50	1	6	52	11,128	50	1	6	37	7,403	50	1	6	25
Septiembre	15,767	50	1	6	53	11,221	50	1	6	37	7,465	50	1	6	25
Octubre	15,767	50	1	6	53	11,314	50	1	6	38	7,527	50	1	6	25
Noviembre	15,767	50	1	6	53	11,408	50	1	6	38	7,589	50	1	6	25
Diciembre	15,767	50	1	6	53	11,553	50	1	6	39	7,652	50	1	6	26
Año 2010															
Enero	15,767	50	1	6	53	11,553	50	1	6	39	7,652	50	1	6	26
Febrero	15,767	50	1	6	53	11,648	50	1	6	39	7,716	50	1	6	26
Marzo	15,767	50	1	6	53	11,745	50	1	6	39	7,780	50	1	6	26
Abril	15,767	50	1	6	53	11,843	50	1	6	39	7,844	50	1	6	26
Mayo	15,767	50	1	6	53	11,941	50	1	6	40	7,910	50	1	6	26
Junio	15,767	50	1	6	53	12,040	50	1	6	40	7,975	50	1	6	27
Julio	15,767	50	1	6	53	12,140	50	1	6	40	8,041	50	1	6	27
Agosto	15,767	50	1	6	53	12,241	50	1	6	41	8,108	50	1	6	27
Septiembre	15,767	50	1	6	53	12,342	50	1	6	41	8,175	50	1	6	27
Octubre	15,767	50	1	6	53	12,445	50	1	6	41	8,243	50	1	6	27
Noviembre	15,767	50	1	6	53	12,548	50	1	6	42	8,312	50	1	6	28
Diciembre	15,767	50	1	6	53	12,702	50	1	6	42	8,431	50	1	6	28

Anexo N° 23: Análisis de los datos secundarios del mercado de golosinas

- En el año 2006 las categorías de confitería: galletas, chocolates, caramelos entre otros mostraron un crecimiento por encima del 20%. Según fuentes del sector, estas líneas de productos pueden continuar repuntando en el 2007-2008 puesto que tienen mucho por crecer, donde se observan factores importantes como el dinamismo a través de lanzamiento y nuevas propuestas para el consumidor.
- El mercado formal de golosinas se estima en US\$ 340 millones y se proyecta una tasa mínima anual de crecimiento de 10% a máximo de 20% en los próximos 05 años alcanzando un mercado de US\$ 470 millones.
- Entre el 2000 al 2005 el consumo de chocolates y caramelos creció en promedio 8.3% y 9.5% respectivamente.
- El consumo per-cápita de las golosinas en el Perú es de 0.25 Kg, es uno de los más bajos de la región: Argentina 1 Kg., Brasil 2 Kg.
- Entre el 2000 al 2005 el consumo de chocolates y caramelos creció en promedio 8.3% y 9.5% respectivamente.
- El consumo per-cápita de las golosinas en el Perú es de 0.25 Kg., es uno de los más bajos de la región: Argentina 1 Kg. y Brasil 2 Kg.
- Los caramelos y chocolates tienen como principal punto de venta a las bodegas y ambulantes (80% aproximadamente).
- Los caramelos y chocolates son productos no estacionales, donde las mayores ventas se realizan entre los meses de Enero a Octubre.

Anexo N° 24: Organigrama Propuesto de AUREN S.A.



Anexo N° 25: Detalle de puestos y responsabilidades

1. Jefe de Administración

Función principal: Planear, organizar, dirigir y controlar de manera integral las actividades de la distribuidora. Reportar directamente a la Gerencia General.

Funciones específicas	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> Organizar y controlar las actividades de caja, auditoría, sistemas, recursos humanos y tesorería. Garantizar el cumplimiento de planes mensuales de compra/venta. Responsable de la contratación de personal: supervisores, vendedores, etc. Proponer actividades comerciales en la zona de Lima Este. Controlar los niveles de inventario. Controlar el crédito y cobranzas de los clientes. Administrar adecuadamente los fondos de la empresa. Analizar información contable y reportar presupuestos a la Gerencia General. 	<ul style="list-style-type: none"> Universitario (Administración). Perfil comercial. Capacidad de liderazgo. Capacidad de trabajo en equipo. Capacidad analítica. 05 años de experiencia mínima en la actividad de distribución.

2. Supervisor de venta

Función principal: Cumplimiento de las cuotas de cobertura y volumen de productos. Control y colaboración de los vendedores, personal a su cargo.

Funciones específicas	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> Determinar objetivos de cobertura. Asesoramiento comercial a los vendedores. Recorrer aleatoriamente las rutas de los vendedores. Supervisar los resultados diarios de los vendedores. Informar actividades de competencia. Supervisar de 10 a 15 vendedores. 	<ul style="list-style-type: none"> Universitario (Adm. Empresas). Perfil comercial. Capacidad de liderazgo. Capacidad de trabajo en equipo. 3 años de experiencia mínima. Excelente negociador. Conocimiento del mercado.

3. Vendedor

Función principal: Atender a los clientes asignado a diario, cumpliendo el rol de visita, efectividad y cobertura mínima diaria.

Funciones específicas	Perfil
<ul style="list-style-type: none"> Recabar hoja de ruta y documentos. Visitar clientes programados, ofrecer los productos de stock. Realizar las pre-ventas. Comunicar las promociones de los productos. Atender los reclamos y reportarlo a los supervisores. 	<ul style="list-style-type: none"> Secundaria completa o carrera técnica de administración. Perfil de ventas. Capacidad de negociación. Capacidad de trabajo en equipo. 01 año de experiencia mínima. Valores morales.

4. **Repartidor:**

Función principal: Responsable del vehículo, distribuir los productos y efectuar las cobranzas de clientes.

<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir las hojas de reparto de los coordinadores de distribución y los comprobantes de venta de los productos por distribuir. Y los estados de cuenta por cobrar. • Verificar la mercadería que le entregan en almacén. • Entregar los pedidos y solicitar la cancelación en caso de venta al contado. • Efectuar la cobranza de saldos de venta al crédito. • Depositar efectivo en el banco cercano. • Realizar la liquidación de productos devueltos en almacén. • Realizar la liquidación de las cobranzas en caja. • Supervisar a los ayudantes de reparto quienes deben de apoyarlo en el manipuleo y entrega de la mercadería a los clientes. 	<p>Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Secundaria. • Responsabilidad. • Conocimiento de rutas de Lima Este. • 01 año de experiencia en la zona geográfica. • Brevete profesional. • Valores morales.
--	---

5. **Jefe de Almacén**

Función principal: Administrar los almacenes, despachar y registrar los ingresos y salidas de la mercadería y responsable de las auditorías de productos.

<p>Funciones específicas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir los productos de los fabricantes, comprobar su buen estado y registrar su ingreso en el sistema integrado. • Almacenar las mercaderías. • Efectuar la rotación PEPS. • Enviar los productos defectuosos a los productores. • Cargar y descargar las unidades de reparto. • Coordinar con la gerencia de administración el pedido de reposición. • Mantener ordenado y limpio el almacén. • Supervisar a ayudantes, quienes deben de apoyarlo en el manipuleo y control de los ingresos y salidas del almacén. 	<p>Perfil</p> <ul style="list-style-type: none"> • Universitario (administración o contabilidad). • Perfil administrativo. • Capacidad de trabajo en equipo. • Experiencia mínima de 02 años. • Valores morales.
--	--

Anexo N° 26: Evaluación financiera - Escenario SIN ESTRATEGIA

Proyecciones de venta

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
% Crecimiento de ventas	Base	3.00%	3.00%	4.50%	5.00%	5.50%

Líneas de productos	US\$	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Telefónica		18,582,960	19,140,449	19,714,662	20,601,822	21,631,913	22,821,668
Gloria		8,362,332	8,613,202	8,871,598	9,270,820	9,734,361	10,269,751
San Fernando		3,406,876	3,509,082	3,614,355	3,777,001	3,965,851	4,183,973
Otros		619,432	638,015	657,155	686,727	721,064	760,722
Total		30,971,600	31,900,748	32,857,770	34,336,370	36,053,189	38,036,114

Módulo de Costos

Proy. costos por línea	US\$	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Telefónica		16,897,692	17,404,623	17,926,761	18,733,466	19,670,139	20,751,997
Gloria		8,125,662	8,369,432	8,620,515	9,008,438	9,458,860	9,979,097
San Fernando		3,510,455	3,615,769	3,724,242	3,891,833	4,086,424	4,311,178
Otros		490,755	505,478	520,642	544,071	571,274	602,695
Total		29,024,564	29,895,301	30,792,160	32,177,807	33,786,698	35,644,966

Compras del periodo	US\$	2008	2009	2010	2011	2012
Inventario Inicial		293,382	309,716	319,007	333,363	350,031
(+) Compras		29,895,301	30,792,160	32,177,807	33,786,698	35,644,966
(+) Mermas	0.5%	149,477	153,961	160,889	168,933	178,225
(-) Inventario Final		309,716	319,007	333,363	350,031	369,283
Total		30,028,443	30,946,121	32,338,696	33,955,631	35,823,191

Gastos de venta en US\$

Gastos de venta		2008	2009	2010	2011	2012
Gasto variable						
Comisión vendedores	1%	255,206	262,862	274,691	288,426	304,289
Comisión supervisores	0%	95,702	98,573	103,009	108,160	114,108
Cargas sociales	9%	31,582	32,529	33,993	35,693	37,656
Gratificación, vacaciones y CTS	33%	115,800	119,274	124,641	130,873	138,071
Sub Total		498,290	513,238	536,334	563,151	594,124
Alquiler de camiones y gasolina		148,320	166,860	177,984	185,400	192,816
Combustible transporte propio		103,824	116,802	124,589	129,780	134,971
Sub Total		252,144	283,662	302,573	315,180	327,787
Gastos Fijos						
Sueldos básicos de vendedor		213,600	216,000	216,000	220,800	220,800
Sueldos supervisores		21,600	24,000	24,000	26,400	26,400
Sueldo jefe de distribución		8,000	8,000	8,100	8,100	8,200
Sueldo repartidores		52,800	52,800	60,000	60,000	67,200
Sueldo choferes		42,000	42,000	50,400	50,400	58,800
Cargas sociales del vendedor	9%	30,420	30,852	32,265	32,913	34,326
Gratificación, vacaciones y CTS	33%	111,540	113,124	118,305	120,681	125,862
Sub Total		479,960	486,776	509,070	519,294	541,588
Varios						
Suministros útiles de oficina		2,900	3,000	3,100	3,200	3,300
Seguro por robo		2,000	2,100	2,200	2,300	2,400
Servicio telefónico red		17,836	18,816	19,110	19,600	20,580
Total		22,736	23,916	24,410	25,100	26,280
Total Gasto de Venta		1,253,130	1,307,592	1,372,387	1,422,725	1,489,779

Gastos de administración en US\$

Gastos administrativos	2008	2009	2010	2011	2012	
Gerencia General	36,000	36,000	42,000	42,000	48,000	
Sub- Gerente	30,000	30,000	33,600	33,600	36,000	
Jefe de almacén	4,200	4,200	4,800	4,800	5,160	
Asistentes de almacén	19,200	19,200	24,000	24,000	28,800	
Responsable de caja	8,400	8,400	9,600	9,600	12,000	
Responsable de auditoría	9,600	9,600	10,800	10,800	11,400	
Responsable de sistema	12,000	12,000	13,200	13,200	14,400	
Asistentes de sistemas	9,600	9,600	14,400	14,400	19,200	
Sub Total	129,000	129,000	152,400	152,400	174,960	
Cargas sociales	9%	11,610	11,610	13,716	13,716	15,746
Gratificación, vacaciones y CTS	33%	42,570	42,570	50,292	50,292	57,737
Sub Total	54,180	54,180	64,008	64,008	73,483	
Representación	1,000	1,100	1,200	1,300	1,500	
Teléfono	13,500	13,500	15,500	16,500	17,500	
Luz	10,000	12,500	13,500	14,500	16,500	
Agua	1,000	1,250	1,300	1,400	1,450	
Mantenimiento local	2,000	2,100	2,300	2,300	2,500	
Honorario : contabilidad y otros	6,000	6,000	6,500	6,800	7,500	
Depreciación	23,221	23,221	38,221	38,221	38,221	
Alquiler de local	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000	
Capacitación	500	800	1,000	1,200	1,500	
Suministros: útiles, limpieza	4,500	4,500	4,800	5,000	5,200	
Subcontratación Seguridad	9,000	9,300	9,500	9,700	9,800	
Varios	7,000	7,000	8,000	8,000	9,000	
Total	113,721	117,271	137,821	140,921	146,671	
Total Gasto de Administración	296,901	300,451	354,229	357,329	395,115	

Adquisiciones	2008	2009	2010	2011	2012
Equipos de cómputo y software			60,000		
Total (\$)	-	-	60,000	-	-

Depreciación	2008	2009	2010	2011	2012
Activo neto al 31/12/07	116,107				
Depreciación anual al 31/12/07	23,221	23,221	23,221	23,221	23,221
Equipos de cómputo y software	25%	-	15,000	15,000	15,000
Depreciación y amortización	23,221	23,221	38,221	38,221	38,221

Financiamiento
En (US\$)

Monto a financiar (\$)	100,000
Plazo anual	5
TEA	14%
Cuota anual (\$)	29,128

Año	Principal	Interés	Amortiz.	Saldo
1	100,000	14,000	15,128	84,872
2	84,872	11,882	17,246	67,625
3	67,625	9,468	19,661	47,965
4	47,965	6,715	22,413	25,551
5	25,551	3,577	25,551	-

Gastos financieros (\$)	2008	2009	2010	2011	2012	
Intereses de préstamo capital de trabajo	14,000	11,882	9,468	6,715	3,577	
ITF	0.06%	19,140	19,715	20,602	21,632	22,822
Fianzas	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	
Total	35,140	33,597	32,069	30,347	28,399	

Estado de ganancias y pérdidas
(En US\$)

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Ventas	31,900,748	100.0%	32,857,770	100.0%	34,336,370	100.0%	36,053,189	100.0%	38,036,114	100.0%
Costo de venta	(30,028,443)	94.1%	(30,946,121)	94.2%	(32,338,696)	94.2%	(33,955,631)	94.2%	(35,823,191)	94.2%
Utilidad Bruta	1,872,305	5.9%	1,911,650	5.8%	1,997,674	5.8%	2,097,558	5.8%	2,212,923	5.8%
Gastos de operación										
Gastos de venta	(1,253,130)	3.9%	(1,307,592)	4.0%	(1,372,387)	4.0%	(1,422,725)	3.9%	(1,489,779)	3.9%
Gastos de administración	(296,901)	0.9%	(300,451)	0.9%	(354,229)	1.0%	(357,329)	1.0%	(395,115)	1.0%
Utilidad Operativa	322,273	1.0%	303,606	0.9%	271,058	0.8%	317,503	0.9%	328,029	0.9%
Gastos financiero	(35,140)	0.1%	(33,597)	0.1%	(32,069)	0.1%	(30,347)	0.1%	(28,399)	0.1%
Utilidad Antes Impuesto	287,133	0.9%	270,009	0.8%	238,988	0.7%	287,156	0.8%	299,631	0.8%
Participación de utilidades	(22,971)	0.1%	(21,601)	0.1%	(19,119)	0.1%	(22,973)	0.1%	(23,970)	0.1%
Impuesto a la renta	(79,249)	0.2%	(74,523)	0.2%	(65,961)	0.2%	(79,255)	0.2%	(82,698)	0.2%
Utilidad Neta	184,914	0.6%	173,886	0.5%	153,908	0.4%	184,929	0.5%	192,962	0.5%

Cronograma de Cobranzas y Pagos

Cronograma de cobranza (\$)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Presupuesto venta		31.900.748	32.857.770	34.336.370	36.053.189	38.036.114
Promedio venta semanal		611.795	630.149	658.506	691.431	729.460
Cobranza		31.288.953	32.227.621	33.677.864	35.361.758	37.306.654
Saldo de ctas. por cobrar		611.795	630.149	658.506	691.431	729.460

Cronograma de pago proveedores (\$)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Compras		29.895.301	30.792.160	32.177.807	33.786.698	35.644.966
Compra semanal		573.335	590.535	617.109	647.964	683.602
Pagos a proveedores		29.321.966	30.201.625	31.560.699	33.138.733	34.961.364
Saldo cuentas por pagar		573.335	590.535	617.109	647.964	683.602

Cálculo de IG V (\$)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas		6.061.142	6.242.976	6.523.910	6.850.106	7.226.862
Compras		5.799.251	5.980.372	6.264.182	6.564.357	6.926.053
Productos		5.680.107	5.850.510	6.113.783	6.419.473	6.772.544
Transporte		28.181	31.703	33.817	35.226	36.635
Combustible		19.727	22.192	23.672	24.658	25.645
Compra activo		-	-	11.400	-	-
Varios		71.236	75.966	81.510	85.000	91.230
Cálculo por pagar	144.100	261.891	262.604	259.728	285.749	300.808
IGV por pagar	144.100	21.824,28	21.883,67	21.644,00	23.812,41	25.067,37
Pago de IG V		384.167	262.544,64	259.967,61	283.580,51	299.553,43

Impuesto a la renta sin escudo fiscal (\$)

	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad antes de impuesto	287.133	270.009	238.988	287.156	299.631
Interés préstamo	14.000	11.882	9.468	6.715	3.577
Utilidad sin interés	301.133	281.891	248.456	293.872	303.208
Participación de trabajadores	24.091	22.551	19.876	23.510	24.257
Impuesto a la renta	83.113	77.802	68.574	81.109	83.685

Flujo de caja proyectado
En (US\$)

	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS					
Cobranzas	31.288.953	32.227.621	33.677.864	35.361.758	37.306.654
Total	31.288.953	32.227.621	33.677.864	35.361.758	37.306.654
EGRESOS					
Compras de productos	29.321.966	30.201.625	31.560.699	33.138.733	34.961.364
Gastos de venta	1.253.130	1.307.592	1.372.387	1.422.725	1.489.779
Gastos administrativo	90.500	94.050	99.600	102.700	108.450
Activos fijos	-	-	60.000	-	-
IGV	384.167	262.545	259.968	283.581	299.553
Participación trabajadores	24.091	22.551	19.876	23.510	24.257
Impuesto a la renta	83.113	77.802	68.574	81.109	83.685
Total	31.156.967	31.966.166	33.441.103	35.052.357	36.967.088
Flujo económico	131.986	261.456	236.761	309.401	339.566
Financiamiento					
Préstamo bancario	100.000				
Amortización	15.128	17.246	19.661	22.413	25.551
Interés	14.000	11.882	9.468	6.715	3.577
Escudo fiscal	(4.984)	(4.230)	(3.370)	(2.391)	(1.273)
Flujo financiero	75.856	(24.898)	(25.758)	(26.738)	(27.855)
Flujo Libre de caja	207.842	236.557	211.003	282.663	311.711
Cok		20%			
Valor Presente de los flujos		721.171			

Anexo N° 27: Evaluación financiera - Escenario CON ESTRATEGIA

Proyecciones de venta

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
% Crecimiento de ventas	Base	5.00%	5.00%	6.00%	6.50%	7.00%

Líneas de productos	US\$	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Telefónica		18,582,960	19,512,108	20,487,713	21,716,976	23,128,580	24,747,580
Gloria		8,362,332	8,780,449	9,219,471	9,772,639	10,407,861	11,136,411
San Fernando		3,406,876	3,577,220	3,756,081	3,981,446	4,240,240	4,537,056
Golosinas			1,087,800	1,142,190	1,199,300	1,259,264	1,322,228
Otros		619,432	650,404	682,924	723,899	770,953	824,919
Total		32,007,600	33,607,980	35,288,379	37,394,260	39,806,897	42,568,195

Módulo de Costos

Proy. costos por línea	US\$	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Telefónica		16,897,692	17,742,577	18,629,705	19,747,488	21,031,074	22,503,250
Gloria		8,125,662	8,531,945	8,958,542	9,496,055	10,113,298	10,821,229
San Fernando		3,510,455	3,685,978	3,870,277	4,102,493	4,369,155	4,674,996
Golosinas		796,190	836,000	877,799	921,689	967,774	1,016,163
Otros		490,755	515,293	541,057	573,521	610,800	653,556
Total		29,820,754	31,311,792	32,877,381	34,841,246	37,092,102	39,669,193

Compras del periodo	US\$	2008	2009	2010	2011	2012
Inventario Inicial		293,382	326,291	342,606	363,051	386,475
(+) Compras		31,311,792	32,877,381	34,841,246	37,092,102	39,669,193
(+) Mermas	0.5%	156,559	164,387	174,206	185,461	198,346
(-) Inventario Final		326,291	342,606	363,051	386,475	413,283
Total		31,435,442	33,041,768	35,015,452	37,277,562	39,867,539

Gastos de venta en US\$

Gastos de venta		2008	2009	2010	2011	2012
Gasto variable						
Comisión vendedores	1%	268,864	282,307	299,154	318,455	340,546
Comisión supervisores	0%	100,824	105,865	112,183	119,421	127,705
Cargas sociales	9%	33,272	34,935	37,020	39,409	42,143
Gratificación, vacaciones y CTS	33%	121,997	128,097	135,741	144,499	154,523
Sub Total		524,957	551,204	584,098	621,784	664,915
Alquiler de camiones y gasolina		148,320	166,860	177,984	185,400	192,816
Combustible transporte propio		103,824	116,802	124,589	129,780	134,971
Sub Total		252,144	283,662	302,573	315,180	327,787
Gastos Fijos						
Sueldos básicos de vendedor		213,600	216,000	216,000	220,800	220,800
Sueldos supervisores		21,600	24,000	24,000	26,400	26,400
Sueldo jefe de distribución		8,000	8,000	8,100	8,100	8,200
Sueldo repartidores		52,800	52,800	60,000	60,000	67,200
Sueldo choferes		42,000	42,000	50,400	50,400	58,800
Cargas sociales del vendedor	9%	30,420	30,852	32,265	32,913	34,326
Gratificación, vacaciones y CTS	33%	111,540	113,124	118,305	120,681	125,862
Sub Total		479,960	486,776	509,070	519,294	541,588
Varios						
Suministros de útiles de oficina		2,900	3,000	3,100	3,200	3,300
Seguro por robo		2,000	2,100	2,200	2,300	2,400
Servicio telefónico red		17,836	18,816	19,110	19,600	20,580
Total		22,736	23,916	24,410	25,100	26,280
Total Gasto de Venta		1,279,797	1,345,558	1,420,151	1,481,358	1,560,570

Gastos de administración en US\$

Gastos administrativos	2008	2009	2010	2011	2012
Gerencia General	36,000	36,000	42,000	42,000	48,000
Sub- Gerente	30,000	30,000	33,600	33,600	36,000
Jefe de almacén	4,200	4,200	4,800	4,800	5,160
Asistentes de almacén	19,200	19,200	24,000	24,000	28,800
Responsable de caja	8,400	8,400	9,600	9,600	12,000
Responsable de auditoría	9,600	9,600	10,800	10,800	11,400
Responsable de sistema	12,000	12,000	13,200	13,200	14,400
Asistentes de sistemas	9,600	9,600	14,400	14,400	19,200
Sub Total	129,000	129,000	152,400	152,400	174,960
Cargas sociales	9%	11,610	11,610	13,716	15,746
Gratificación, vacaciones y CTS	33%	42,570	42,570	50,292	57,737
Sub Total	54,180	54,180	64,008	64,008	73,483
Representación	1,000	1,100	1,200	1,300	1,500
Teléfono	13,500	13,500	15,500	16,500	17,500
Luz	10,000	12,500	13,500	14,500	16,500
Agua	1,000	1,250	1,300	1,400	1,450
Mantenimiento local	2,000	2,100	2,300	2,300	2,500
Honorario : contabilidad y otros	6,000	6,000	6,500	6,800	7,500
Depreciación	23,221	23,221	38,221	38,221	38,221
Alquiler de local	36,000	36,000	36,000	36,000	36,000
Capacitación	500	800	1,000	1,200	1,500
Suministros: útiles, limpieza	4,500	4,500	4,800	5,000	5,200
Subcontratación Seguridad	9,000	9,300	9,500	9,700	9,800
Varios	7,000	7,000	8,000	8,000	9,000
Total	113,721	117,271	137,821	140,921	146,671
Total Gasto de Administración	296,901	300,451	354,229	357,329	395,115

Adquisiciones	2008	2009	2010	2011	2012
Equipos de cómputo y software			60,000		
Total (\$)	-	-	60,000	-	-

Depreciación	2008	2009	2010	2011	2012
Activo neto al 31/12/07	116,107				
Depreciación anual al 31/12/07	23,221	23,221	23,221	23,221	23,221
Equipos de cómputo y software	25%	-	15,000	15,000	15,000
Depreciación y amortización	23,221	23,221	38,221	38,221	38,221

Financiamiento
En (US\$)

Monto a financiar (\$)	100,000
Plazo anual	5
TEA	14%
Cuota anual (\$)	29,128

Año	Principal	Interés	Amortiz.	Saldo
1	100,000	14,000	15,128	84,872
2	84,872	11,882	17,246	67,625
3	67,625	9,468	19,661	47,965
4	47,965	6,715	22,413	25,551
5	25,551	3,577	25,551	-

Gastos financieros (\$)	2008	2009	2010	2011	2012
Intereses de préstamo capital de trabajo	14,000	11,882	9,468	6,715	3,577
ITF	0.06%	20,165	21,173	22,437	23,884
Fianzas	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Total	36,165	35,055	33,904	32,599	31,118

Estado de ganancias y pérdidas
(En US\$)

	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
Ventas	33,607,980	100.0%	35,288,379	100.0%	37,394,260	100.0%	39,806,897	100.0%	42,568,195	100.0%
Costo de venta	(31,435,442)	93.5%	(33,041,768)	93.6%	(35,015,452)	93.6%	(37,277,562)	93.6%	(39,867,539)	93.7%
Utilidad Bruta	2,172,538	6.5%	2,246,611	6.4%	2,378,807	6.4%	2,529,335	6.4%	2,700,655	6.3%
Gastos de operación										
Gastos de venta	(1,279,797)	3.8%	(1,345,558)	3.8%	(1,420,151)	3.8%	(1,481,358)	3.7%	(1,560,570)	3.7%
Gastos de administración	(296,901)	0.9%	(300,451)	0.9%	(354,229)	0.9%	(357,329)	0.9%	(395,115)	0.9%
Utilidad Operativa	595,840	1.8%	600,601	1.7%	604,427	1.6%	690,648	1.7%	744,970	1.8%
Gastos financiero	(36,165)	0.1%	(35,055)	0.1%	(33,904)	0.1%	(32,599)	0.1%	(31,118)	0.1%
Utilidad Antes de Impuesto	559,676	1.7%	565,546	1.6%	570,523	1.5%	658,049	1.7%	713,852	1.7%
Participación de utilidades	(44,774)	0.1%	(45,244)	0.1%	(45,642)	0.1%	(52,644)	0.1%	(57,108)	0.1%
Impuesto a la renta	(154,470)	0.5%	(156,091)	0.4%	(157,464)	0.4%	(181,621)	0.5%	(197,023)	0.5%
Utilidad Neta	360,431	1.1%	364,212	1.0%	367,417	1.0%	423,783	1.1%	459,721	1.1%

Cronograma de Cobranzas y Pagos

Cronograma de cobranza (\$)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Presupuesto venta		33.607.980	35.288.379	37.394.260	39.806.897	42.568.195
Promedio venta semanal		644.537	676.763	717.150	763.420	816.376
Cobranza		32.963.443	34.611.616	36.677.110	39.043.477	41.751.818
Saldo de cuentas por cobrar		644.537	676.763	717.150	763.420	816.376

Cronograma de pago proveedores (\$)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Compras		31.311.792	32.877.381	34.841.246	37.092.102	39.669.193
Compra semanal		600.500	630.525	668.188	711.355	760.779
Pagos a proveedores		30.711.292	32.246.856	34.173.058	36.380.746	38.908.414
Saldo cuentas por pagar		600.500	630.525	668.188	711.355	760.779

Cálculo de IGV (\$)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Ventas		6.385.516	6.704.792	7.104.909	7.563.310	8.087.957
Compras		6.068.384	6.376.564	6.770.236	7.192.384	7.690.657
Productos		5.949.240	6.246.702	6.619.837	7.047.499	7.537.147
Transporte		28.181	31.703	33.817	35.226	36.635
Combustible		19.727	22.192	23.672	24.658	25.645
Compra activo		-	-	11.400	-	-
Varios		71.236	75.966	81.510	85.000	91.230
Cálculo por pagar	144.100	317.132	328.228	334.674	370.927	397.300
IGV por pagar	144.100	26.427,69	27.352,30	27.889,46	30.910,56	33.108,37
Pago de IGV		434.805	327.302,98	334.136,41	367.905,64	395.102,67

Impuesto a la renta sin escudo fiscal (\$)

	2008	2009	2010	2011	2012
Utilidad Antes de impuesto	559.676	565.546	570.523	658.049	713.852
Interés préstamo	14.000	11.882	9.468	6.715	3.577
Utilidad sin interés	573.676	577.428	579.990	664.764	717.429
Participación de trabajadores	45.894	46.194	46.399	53.181	57.394
Impuesto a la renta	158.334	159.370	160.077	183.475	198.011

Flujo de caja proyectado
En (US\$)

	2008	2009	2010	2011	2012
INGRESOS					
Cobranzas	32.963.443	34.611.616	36.677.110	39.043.477	41.751.818
Total	32.963.443	34.611.616	36.677.110	39.043.477	41.751.818
EGRESOS					
Compras de productos	30.711.292	32.246.856	34.173.058	36.380.746	38.908.414
Gastos de venta	1.279.797	1.345.558	1.420.151	1.481.358	1.560.570
Gastos administrativo	90.500	94.050	99.600	102.700	108.450
Activos fijos	-	-	60.000	-	-
IGV	434.805	327.303	334.136	367.906	395.103
Participación trabajadores	45.894	46.194	46.399	53.181	57.394
Impuesto a la renta	158.334	159.370	160.077	183.475	198.011
Total	32.720.621	34.219.332	36.293.422	38.569.366	41.227.942
Flujo económico	242.822	392.284	383.688	474.112	523.876
Financiamiento					
Préstamo bancario	100.000				
Amortización	15.128	17.246	19.661	22.413	25.551
Interés	14.000	11.882	9.468	6.715	3.577
Escudo fiscal	(4.984)	(4.230)	(3.370)	(2.391)	(1.273)
Flujo financiero	75.856	(24.898)	(25.758)	(26.738)	(27.855)
Flujo Libre de caja	318.678	367.385	357.930	447.374	496.021
Cok					20%
Valor Presente de los flujos					1.142.916

NOTA BIOGRÁFICA

- **Julio Feliciano Tarqui Del Castillo** (33) Contador Público colegiado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
Trabaja en la corporación Graña y Montero S.A.A. desde 1998, desempeñando diversos cargos como Jefe de Administración de Proyecto, Asistente de Finanzas Corporativas; actualmente es Jefe de Tesorería de la empresa Larco Mar S.A., subsidiaria de Graña y Montero.
- **Allan Herminio Vargas García** (37) es Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con estudios de postgrado en la universidad ESAN. Cuenta con experiencia en el sector textil habiéndose desempeñado en cargos como Jefe de Administración y Finanzas. Asimismo, cuenta con experiencia como Jefe de Planeamiento y Control en el Fondo de Empleados del Banco de la Nación.
Actualmente se desempeña como Analista Funcional en el Área de Gestión de la Demanda del BBVA Banco Continental. De igual forma, ejerce la docencia en la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.