

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO



CARGO EXPRESS S. A.

Econ. Juan Pablo Delgado P.

1997

1. HISTORIA DE LAS VENTAS

	Año 1994	Año 1995	Año 1996	PRONOSTICO
TAMAÑO DEL MERCADO \$	\$ 780,500.00	\$1,086,750.00	\$1,280,600.00	\$1,600,750.00
VENTAS NETAS \$	\$ 60,336.00	\$ 186,643.00	\$ 228,250.00	\$ 285,312.50
% PARTICIPACION MERCADO	9.2 %	17.5 %	19.8%	25%

NUESTRO TARGET ESTA COMPUESTO POR COMPAÑIAS QUE NO LES IMPORTA PAGAR UN POCO MAS POR UN MEJOR SERVICIO, YA QUE CARGO EXPRESS S. A., ES UNA EMPRESA QUE NO SE CARACTERIZA POR OFRECER LOS PRECIOS MAS BAJOS DEL MERCADO.

2. TENDENCIA EN LA PARTICIPACION EN EL MERCADO

	1994	1995	1996	1997
<i>CARGO EXPRESS</i>	<i>9.2 %</i>	<i>17.5 %</i>	<i>19.8%</i>	<i>25.0%</i>
PANATLANTIC	36.7 %	26.2 %	22.7%	-
PACIFIC LINK	10.8	20.5%	17.0%	-
OTROS	43.3%	35.8 %	40.5%	-

3. AMENAZAS (PROBLEMAS)/ OPORTUNIDADES

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPESADO
RECESIÓN	0.25	1	0.25
DEVALUACIÓN (25 %)	0.05	2	0.10
AUMENTO DE TARIFAS ARANCELARIAS	0.06	2	0.12
POCA DISPONIBILIDAD DE CRÉDITO	0.20	1	0.20
AUMENTO EN TASAS DE INTERÉS (40 %)	0.08	2	0.16
APERTURA ECONÓMICA	0.05	3	0.15
CRECIMIENTO DEL MERCADO (2%)	0.08	4	0.32
INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES	0.10	2	0.20
ACTITUD HACIA LA CALIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE	0.13	4	0.52
TOTAL	1.00		2.02

EL ENTORNO ES AMENAZANTE , EXISTEN PROBABILIDADES QUE SE PRESENTEN SITUACIONES QUE AFECTARÍAN EL NORMAL DESENVOLVIMIENTO DE LA EMPRESA.

4. COMPETENCIA (FORTALEZAS, DEBILIDADES)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE EXITO	CARGO EXPRESS S. A.			PACIFIC LINK		PANATLANTIC	
	Peso	Valor	Valor Sopesado	Valor	Sopesado	Valor	Valor Sopesado
*SERVICIO AL CLIENTE	0.25	3	0.75	3	0.75	2	0.50
*LEALTAD DEL CONSUMIDOR	0.18	4	0.72	2	0.36	3	0.54
*PRECIOS COMPETITIVOS	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45
*FILIALES EXTRANJERAS	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24
*ECONOMÍAS DE ESCALA	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40
*PARTICIPACIÓN DE MERCADO	0.11	3	0.33	2	0.22	4	0.44
*COMUNICACIÓN	0.13	4	0.52	4	0.52	4	0.52
TOTAL	1.00		3.18		2.59		3.09

EL INDICE DE 3.18 NOS INDICA QUE NUESTRA EMPRESA ES MAS FUERTE QUE SUS COMPETIDORES YA QUE EN TÉRMINOS GENERALES EL SERVICIO Y ATENCIÓN QUE OFRECEMOS ES BIEN VISTA POR NUESTRA CLIENTELA , ESTO HACE QUE ENTRE LOS CLIENTES EXISTA LEALTAD HACIA LOS SERVICIOS QUE OFRECE LA EMPRESA . LOS PRECIOS QUE TENEMOS SON COMPETITIVOS YA QUE LA EMPRESA NO SE CARACTERIZA POR TENER PRECIOS BAJOS, NO TENEMOS BUENOS SERVICIOS FUERA DE ESTADOS UNIDOS, NUESTROS COMPETIDORES SI LOS TIENEN . POR SER PARTE DE UN GRUPO NAVIERO, ESTE NEGOCIO FUE VISTO COMO UN COMPLETO Y NO FUE DIFÍCIL ARRANCAR YA QUE SE CONTABA CON UNA INFRAESTRUCTURA Y ADEMÁS LA EMPRESA HA IDO CRECIENDO AL PUNTO DE ESTAR A DOS PUNTOS DEL LÍDER EN LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO.

5. NEGOCIO O PRODUCTO (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA (EFI) DE MERCADEO

FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO RELATIVO	VALOR	RESULTADO SOPEADO
*LEALTAD DE LA CLIENTELA	0.190	4	0.760
*BUENA IMAGEN EN EL MERCADO	0.120	4	0.480
*GASTOS DE VENTA ELEVADOS	0.150	1	0.150
*APOYO DEL EXTERIOR	0.170	4	0.680
*RENTABILIDAD BAJA	0.070	2	0.140
*PARTICIPACIÓN DE MERCADO 25%	0.110	3	0.330
*PRECIOS PROMEDIOS NO TAN BAJOS	0.025	2	0.050
*ESPECIALIZACIÓN EN MERCADO AMERICANO	0.015	3	0.045
*POCA INFORMACIÓN ACERCA DE LA COMPETENCIA	0.020	2	0.040
*ECONOMÍAS DE ESCALA	0.050	3	0.150
*POCA MOTIVACIÓN	0.080	1	0.080
TOTAL	1.000		2.905

EL INDICE OBTENIDO NOS INDICA QUE SOMOS UNA ORGANIZACIÓN CON UNA FUERTE POSICIÓN INTERNA Y CON UNA GRAN PROYECCIÓN DE CRECIMIENTO. LA CLIENTELA ES LEAL A NUESTROS SERVICIOS, TENEMOS BUENA IMAGEN EN EL MERCADO , CONTAMOS CON APOYO FINANCIERO DE PARTE DEL EXTERIOR , LA EMPRESA SE HA SEGMENTADO EN EL MERCADO AMERICANO .

6. OBJETIVOS

1.

OBJETIVO:

MEJORAR LA MOTIVACIÓN DEL PERSONAL

INDICADOR DE COMPORTAMIENTO:

PERSONAL CAPACITADO / TOTAL DEL PERSONAL

2.

OBJETIVO:

PARTICIPACION DE MERCADO DEL 25% PARA 1997.

INDICADOR DE COMPORTAMIENTO:

VENTAS COMPAÑIA / VENTAS TOTALES DEL MERCADO

3.

OBJETIVO :

INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS

INDICADOR DE COMPORTAMIENTO:

(VENTAS 97 - VENTAS 96) / VENTAS 96

7. OBJETIVOS: TRADUCIDOS EN VENTAS 1997

	US\$	%
VENTAS ESPERADAS EN \$	\$ 285,312.50	100
MENOS:		
COSTO DE VENTAS	85,593.75	30
UTILIDAD BRUTA	199,718.75	70
MENOS		
GASTOS DE MERCADEO OTROS: (DEMÁS ADMINISTRATIVOS Y OPERATIVOS)	119,831.25	60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO EN \$	79,887.50	10
(% EN EL MERCADO)	25%	

PLAN DE MERCADEO

(6) OBJETIVO: MEJORAR LA MOTIVACION DEL PERSONAL.

(8) ESTRATEGIA	(9) TACTICAS	(10) ACTIVIDADES	TIMETABLE											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
PROGRAMA DE CAPACITACION	- CONTRATAR UNA CONSULTORA QUE DEFINA NECESIDADES DEL PERSONAL	- OFRECER SEMINARIOS RELACIONADOS CON: TECNICAS DE VENTAS METODOS DE TRANSPORTE INTERNACIONAL SERVICIO AL CLIENTE	X	X	X	X		X		X	X	X	X	
PROGRAMA DE TECNIFICACION DE LAS VENTAS.	- INVESTIGACION DE MERCADO. - ANALISIS DE COMPETENCIA.	- ENCUESTAS	X					X						
PROGRAMA DE PREMIOS SALARIALES POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	- DETERMINAR PREMIOS ADECUADOS. - ASIGNAR CUENTAS METAS.	- EVALUAR RESULTADOS CADA TRIMESTRE			X			X			X			X

(6) OBJETIVO: PARTICIPACION DE MERCADO DEL 25% PARA 1997.

(8) ESTRATEGIA	(9) TACTICAS	(10) ACTIVIDADES	TIMETABLE											
			E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
MAYOR COBERTURA DE SERVICIO A NIVEL NACIONAL	- CONSEGUIR MAYOR APOYO ECONOMICO DEL EXTERIOR.	- REALIZAR GESTIONES A FIN DE OBTENER APOYO, A TRAVES DE REUNIONES, VIAJES, FAXES, ETC.	X											
		- VISITAR TERRITORIOS ASIGNADOS QUITO CUENCA MANTA, PORTOVIEJO AMBATO	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
			X		X	X	X	X		X		X	X	
			X		X	X	X	X		X		X	X	
			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

(6) OBJETIVO: INCREMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS.

[illegible]

SISTEMA DE EVALUACION Y CONTROL 1997

CONTROL DE GESTION

ORGANIZACION: *CARGO EXPRESS S. A.*

AREAS CLAVES	INDICADORES DE COMPORTAMIENTO	OBJETIVOS RESULTADO ESPERADO GLOBAL
PERSONAL	PERSONAL CAPACITADO / TOTAL DEL PERSONAL	50%
MERCADERO	VENTAS COMPAÑIA / VENTAS TOTALES DEL MERCADO	25%
FINANZAS	(VENTAS 97 - VENTAS 96) / VENTAS 96	25%

ANÁLISIS DE ENTORNO ECONÓMICO, SOCIAL, POLÍTICO, TECNOLÓGICO

La empresa CARGO EXPRESS S.A. , es una compañía consolidadora de carga marítima, creada al finalizar el año 1993, está ubicada en la Av. 25 de Julio, a 2 Km. del Puerto Marítimo , en la ciudad de Guayaquil. Desde su origen fue concebida como un negocio con potencial nuevo dentro del sector naviero, ya que al mercado de carga suelta de importación no se le prestaba importancia por parte de las navieras antes de esa fecha, debido a que regularmente el pequeño importador de mercadería que por su tipo de negocio no podía tener en bodega un gran volumen de stock y no alcanzaba a llenar un contenedor era relegado a un segundo plano por las navieras , presentándose para estas personas un problema difícil de solucionar, es por esto que surge la idea de incursionar en este segmento tan grande del mercado y a la vez tan poco explotado.

CARGO EXPRESS S.A., forma parte de un holding marítimo en el cual están presentes todos los servicios navieros, desde representaciones de compañías navieras internacionales, compañías de transporte interno terrestre, de operaciones portuarias, de mantenimiento de contenedores, zonas primarias aduaneras, etc. Es por esto que cuando se la constituye se la concibe de manera diferente, adaptada a nuestro medio, ya que la empresa se beneficia de todos los servicios que brinda el Holding a través de economías de escala.

La empresa al ser constituida se asoció con una compañía americana líder en este tipo de negocio con mas de 25 años de experiencia en el transporte de carga consolidada para los mercados del Caribe y Centroamérica y que recién había empezado a incursionar en los mercados de Sudamérica . Esta compañía de nombre ECONOCARIBE, posee 22 depósitos localizados en distintos puntos de EE.UU. y en la actualidad llega a 27 destinos que abarcan toda Latinoamérica . La compañía ECONOCARIBE puede recibir carga en cualquiera de sus 22 bodegas y las transporta a New York o Miami que es donde se consolida la mercadería y ésta salía en un principio cada quince días , con el tiempo el volumen de carga para nuestro país fue aumentado y en la actualidad la compañía cuenta con salidas semanales los días viernes y con un tiempo de tránsito al inicio de doce días, esto fue un inconveniente frente a las necesidades de los importadores , debiendo cambiar a otra naviera que tiene siete días de tránsito entre Usa y Ecuador .

Una vez llegada la mercadería a nuestro país, ésta no se queda en los patios de la Aduana en el Puerto Marítimo , sino que es retirada por la compañía de transporte terrestre y es llevada a la zona primaria aduanera, todas ellas de propiedad del Holding , donde la carga permanece en custodia durante quince días de manera gratuita. Toda esta gama de servicios se ofrecen sin costo alguno al consignatario, debido a que CARGO EXPRESS S.A. ,

mantiene un contrato puerta a puerta con la compañía americana, por lo cual estos valores son asumidos por ECONOCARIBE , lo cual da una ventaja competitiva a la compañía con relación a sus competidores.

CARGO EXPRESS S.A. , cuenta con una fuerza de ventas muy agresiva tanto en Guayaquil como en Quito, siendo el servicio al cliente el centro de atención de la compañía

La empresa al inicio tuvo inconvenientes debido a que la fuerza de ventas tenía experiencia, pero en el sector de importación de contenedores completos mas no en cargas de poco volumen , por esta razón el año 1994 año en que comenzó la operación el volumen de importación de la compañía apenas alcanzó las 340 Toneladas , volumen muy pequeño para un país que es principalmente importador.

En 1994 los importadores tenían mayores facilidades ya que había una mayor ingreso de mercaderías al país por contrabando así como por evasión tributaria lo que dificultaba la labor de compañías como CARGO EXPRESS que trabaja muy de acuerdo a las leyes, así mismo las tasas de interés eran mas bajas en aquella época y el tipo de cambio no se había disparado, haciendo que los importadores gasten menos dólares por los dólares que debían adquirir para solventar sus operaciones con el exterior.

Ya a mediados de 1994 el Proyecto de Modernización del Estado llevaría a emitir un decreto que entre las cosas que mencionaba decía que a partir de 1995 entrarían a trabajar cuatro compañías internacionales de verificación de mercaderías las cuales se encargarían de verificar en el puerto de origen toda mercadería de valor FOB mayor a \$ 3000,00 y en caso de ser de valor FOB menor a \$ 3000,00 estaría sujeta a una verificación de manera aleatoria , esto trajo consigo que la compañía CARGO EXPRESS aumente su volumen de importación en 1995 a 1057 toneladas a pesar de haber tenido el país un inicio de año afectado por el conflicto bélico y que hacía pensar que en vez de ser un año de despegue sea un año de sobrevivencia, pero esto no fue mas que un pensamiento ya que el segundo semestre del año fue el del despegue definitivo y que puso a la compañía en de otras compañías que tienen la representación de ECONOCARIBE por mas de cinco años en otros países y que están posicionadas en primeros lugares .

En lo que va de 1996 , en el primer semestre se ha importado un total de 665 Toneladas, esperando que al finalizar el año el volumen llegue a 1500 Toneladas asumiendo que el primer semestre no es tan movido como el segundo y contemplando que el cambio de mando presidencial y su nuevo programa económico no afecte el desenvolvimiento normal de las actividades en nuestro país . Además en el año 1996 se ha incrementado el volumen de carga en un 35% en relación al año anterior

El año 1996 trajo algunos problemas en lo social ya que la Modernización llegaría a las aduanas , eliminando el aforo de las mercaderías por parte de los vistaforadores, trasladando esa actividad a las compañías verificadoras y dejando cesantes a un buen número de personas que bien o mal tenían como medio de subsistencia este trabajo, lo mismo ocurrió con Autoridad Portuaria que en el transcurso del año dejó de utilizar a la mayoría de la gente que laboraba en la institución dejando sin trabajo a más de mil personas que han venido laborando en esta entidad. En fin este fue un año de transición ya que en la actualidad nos encontramos con un nuevo presidente y no se tiene claro hasta el momento en un futuro como se va a trabajar a con que nuevas ideas llegue el sucesor del actual Mandatario.

Lo que se espera es que no salgan nuevas regulaciones gubernamentales que de una u otra manera ocasionen demoras y contratiempos sino que ayuden a mejorar los servicios eliminando de alguna manera el contrabando ya que éste le quita oportunidades de desarrollo a los importadores formales siendo estos parte de nuestra gran clientela.

RIESGOS CLAVES

- Que los factores externos escogidos no sean los más indicados.
- Que la competencia tenga nuestras mismas ideas y se adelanten
- Que nuestros vendedores sean contratados por la competencia