



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
ESCUELA DE POSTGRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PLAN DE NEGOCIOS:

“ECUADOR SHIP SUPPLY”

Autores:

Ing. Johanna Carolina Pelay Fajardo
Ing. Andrea Gabriela Samaniego Díaz.
Ing. Luis Patricio Villalva Franco.

Director:

Guido Caicedo Rossi.

Guayaquil – Ecuador

2011

Tabla de Contenido

Contenido.....	2
2. Resumen ejecutivo.....	4
3. La Empresa y el Negocio.	5
3.1. Historia del proyecto/ empresa.	5
3.2. Naturaleza del negocio y de la empresa. Factores críticos de éxito.	5
3.3. La Industria.	10
4. El producto/servicio.	13
4.1. Definición del servicio.	13
4.2. Problema a resolver.....	18
4.3. Estado actual de desarrollo del producto o servicio y pasos necesarios para lanzar el producto al mercado.	19
5. Entorno y Competencia.....	22
5.1. Situación del Entorno y Regulaciones.....	22
5.2. Competencia Directa – Indirecta, Debilidades y Fortalezas.	23
5.3 Productos y servicios de ESS vs Competencia.	29
6. Mercado Potencial.	30
6.1 Perspectivas de crecimiento.....	30
6.2 Enfoque de selección de Mercados Objetivos.....	31
6.3 Plan de Marketing ESS.....	32
7. La economía del negocio.	47
7.1. Márgenes Brutos y Operativos.	47
7.2. Costos Fijos, Variables y Semi-variables.....	52
7.3. Cálculo del Punto de Equilibrio.....	53
Rentabilidad Potencial.	54
8. Plan operativo.	56
8.1. Ciclo operativo.....	56
8.2. Localización Geográfica.	58
8.3. Distribución y Logística.....	58
8.4. Equipamiento.....	58
9. El equipo administrativo.....	60
9.1. Organización.	60
9.2. Personal clave de dirección.....	60
9.3. Plan de incorporaciones del personal.....	61
9.4. Sistema de retribuciones e incentivos.	62
9.5. Apoyo profesional de asesores y servicios.	62
10. Plan financiero.....	63
10.1 Estado de Resultados Proyecto.....	63
10.4 Viabilidad Financiera del proyecto (Sin Financiamiento incluido)	64
10.6 Índices Financieros.....	65
11. Aspectos Legales.	66
11.1. Tipo de Sociedad.	66
11.2. Procedimientos para conformación de la sociedad.....	66
11.3. Implicaciones tributarias, comerciales y laborales.	68
11.4. Trámites y Permisos ante organismos gubernamentales.	69
11.5. Procedimiento para el registro de una marca.	70
11.6. Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus servicios.	71
11.7. Leyes especiales a su actividad económica.	71

11.8. Análisis Ambiental y Social.	71
12. Oferta a inversionistas.....	72
12.2. Financiación requerida.	72
12.3. Estrategias de salida de los accionistas.	73
13. Los Riesgos.	74
13.1. Riesgo de Mercado.....	74
13.2. Riesgo Técnico.....	74
13.3 Riesgo Económico.....	75
14. Sostenibilidad del negocio.....	78
14.1. Aspectos críticos para la sostenibilidad del negocio.....	78
15. Cronograma.	79

2. Resumen ejecutivo.

ESS surge a partir de la necesidad que tienen los buques extranjeros que arriban a los puertos ecuatorianos, de recibir un servicio de aprovisionamiento de víveres que vaya acorde a sus exigencias de calidad. Actualmente en el Ecuador, esta industria presenta falencias en sus procesos operativos los cuales se manejan de manera muy rudimentaria, estas falencias conllevan a la falta de fidelización de los clientes y pérdidas económicas tanto para los clientes como para las empresas de aprovisionamiento. ESS entra en esta industria con una ventaja competitiva que lo diferencia de la competencia actual: la aplicación de tecnologías de la información y comunicación (TIC's). Esto permite optimizar el tiempo de consolidación del servicio y evitar errores en las entregas lo cual recae en beneficios económicos para ambas partes.

El equipo emprendedor está compuesto por Andrea Samaniego, Luis Villalva y Johanna Pelay quien ha presenciado las falencias de esta industria por estar involucrada dentro de la misma.

El mercado se encuentra repartido en su gran mayoría por dos competidores principales, Probuca y South América, y la pequeña parte restante del mercado está repartido por pequeñas empresas en su mayoría informales.

Según las estadísticas de la Cámara Marítima Ecuatoriana (CAMA), el sector marítimo en cuanto a arribos de buques, crece al 10% anual. La facturación calculada para el mercado potencial se encuentra alrededor de \$16'805.000. La estrategia de ESS pretende capturar al segmento de los buques petroleros ya que entre sus características está la exigencia de una mayor calidad de productos y de servicio.

El análisis financiero del proyecto mostró una TIR de 35.66% y un VAN de \$115.667,01. ESS tendrá como política el pago de dividendos acumulados del 30% de las utilidades netas en el quinto año.

3. La Empresa y el Negocio.

3.1. Historia del proyecto/ empresa.

Como consecuencia de la experiencia laboral de uno de los accionistas emprendedores del negocio (Ing. Johanna Pelay) en el sector naviero, se pudo identificar las falencias existentes en dicho mercado, lo cual constituyó la motivación para la creación de un negocio relacionado a este sector. Los servicios de Ship Supply consisten en suministrar a los buques que transitan en los puertos del país todo lo relacionado a víveres, suministros de oficina, mantenimiento y reparaciones de buques ya sea abordado o en talleres. Sin embargo, en Guayaquil la mayoría de las empresas que ofrecen este tipo de servicios no atienden de manera adecuada a su mercado. Las continuas quejas de clientes insatisfechos en cuanto a todo el proceso del servicio, empezando por el sistema actual de cotización y la logística, pasando por la entrega del pedido hasta el servicio post venta, evidencian la falta de fidelización del cliente a este tipo de compañías en el Ecuador. ESS surge como una oportunidad de atender y ofrecer sus servicios al mercado naviero desatendido por la oferta actual de competidores de servicios a buques.

3.2. Naturaleza del negocio y de la empresa. Factores críticos de éxito.

3.2.1. Problemas a resolver.

Actualmente en el Ecuador, en la industria de aprovisionamiento de buques, o ship supply, los procesos que conforman este servicio se manejan de una manera muy rudimentaria, desde la cotización hasta la entrega de la orden en el buque. Este manejo inadecuado de procesos origina problemas para el cliente naviero tales como: retrasos en las entregas de órdenes, confusiones en los pedidos y mala manipulación de los productos, todo esto ocasiona deterioros y desperdicios de los mismos. Los problemas citados anteriormente causan pérdidas para el cliente asociadas a un aumento de los costos

administrativos, costos del tiempo de permanencia de los buques en el puerto y la reposición de las provisiones y otros productos que se estropean y desperdician.

Cabe indicar que estos problemas han sido detectados a través de encuestas piloto realizadas por mail a clientes y entrevistas a agentes navieros de buques quienes conocen de cerca este sector. Apéndice D.

ESS, a través de su modelo de negocio, apunta a mejorar los procesos logísticos de cotización, provisión y facturación de bienes-servicios para buques en el Ecuador.

3.2.2. Productos y Servicios a ofrecer y Producto Estrella Inicial.

El negocio base de las empresas de provisión de bienes a buques consiste en suministrar a las naves todo lo relacionado a víveres, suministros de oficina, mantenimiento y reparaciones de buques ya sea abordo o en talleres.

ESS es una empresa que mejora la eficiencia y la calidad en los servicios portuarios previamente mencionados, poniendo a disposición su talento humano y las tecnologías de la información con el fin de minimizar los costos operativos de sus clientes.

El propósito de ESS es ser la empresa proveedora de buques que da los mejores y más innovadores servicios en Ecuador, con certificaciones de normas internacionales de calidad y con un modelo de gestión que se aplique a toda la cadena de valor para servir de la manera más eficiente y efectiva a nuestros clientes.

Nuestra visión es: *“Evolucionar mediante la aplicación de tecnologías, investigación y desarrollo de nuevos servicios hacia una integración vertical que genere economías de escala y sinergias dentro del conglomerado para*

llegar a ser la empresa líder en el Ecuador, con reconocimiento regional y constituirse como modelo de ejemplo para las otras empresas locales”

El producto inicial a ofrecer por ESS será el suministro de víveres ya que es el de mayor demanda y que además permite apalancar otros servicios para el futuro como son: las reparaciones a bordo, venta de repuestos, mantenimiento en general.

3.2.3. Modelo de Negocio.

El modelo de negocio de ESS está basado en la optimización y agilización de los procesos que conforman la cadena de valor del servicio de ship chandlery mediante la aplicación de tecnologías de la información y comunicación (TIC's) y el diseño adecuado de procesos. En Ecuador las empresas que actualmente brindan estos servicios no definen claramente sus procesos, ni hacen uso de tecnologías en sus operaciones y consecuentemente no consiguen elevar la eficiencia de su negocio; por lo tanto, la definición de procesos y el uso de TIC's constituyen una ventaja competitiva a mediano plazo para ESS frente a la competencia. La integración de los sistemas de información a la cadena de valor de ESS abre paso a la estandarización de los procesos, donde todo esto se traduce en soluciones a los problemas de los clientes.

Entre las tecnologías de la información a ser utilizadas se encuentran: CRM (Customer Relationship Management), catálogo en línea, software de gestión, manejo de los procesos de cotización en línea y/o de respuesta inmediata, monitoreo del estado de la orden, compras a proveedores y sistemas para el manejo de inventario.

ESS propone que la mejora de la calidad en los productos y/o servicios ofrecidos se verá reflejada en la fidelización de un segmento de clientes que no se encuentran satisfechos con la oferta actual. En esta industria es frecuente el marketing boca a boca, ya que los mismos clientes recomiendan (o no recomiendan) su proveedor a otros.

Los ingresos principales de ESS provendrán de la facturación por los servicios de aprovisionamiento. ESS facturará también por servicios adicionales como recargos por entregas fuera de la ciudad, elaboración de permisos portuarios y por servicios extraordinarios tales como: desaduanización, entregas de mercancías en tránsito, entre otros.

El margen de ganancia estará entre el 30% a 60% el cual además dependerá del tipo de servicio, clase de cliente y términos acordados. El margen de ganancia podría superar el 60% en los servicios de reparaciones cuando estos sean urgentes y requieran de sobretiempo.

El sistema logístico de Ecuador Ship Supply, contará con los siguientes recursos claves para el éxito de sus operaciones:

- Empleo de tecnologías y de recursos virtuales a fin de optimizar la recepción de cotizaciones, envíos de órdenes y de todo el proceso logístico que conlleva para ofrecer un servicio just-in-time.
- Alianzas estratégicas para conseguir clientes, tales como navieras y dueños de buques, permitiendo obtener sostenibilidad en el largo plazo. Se obtendrán estas alianzas a través de recomendaciones y el servicio esmerado dado a bordo; ofreciéndoles descuentos, términos y condiciones atractivas, eliminación de los extra-cargos
- Contar con capital de trabajo que permita proporcionar crédito a los clientes. Tan solo cuatro de las empresas competidoras más grandes del sector, poseen un cierto nivel de capacidad de crédito.
- Flota de camiones. ESS contará con una flota de cuatro camiones para garantizar la disponibilidad de transporte para el momento de las entregas de las órdenes en los buques.

Asimismo los Procesos Claves de ESS son los siguientes:

- Capacitación para el recurso humano de la empresa.

- Sistematización de los procesos de cotización, entrega de servicio y post venta (cadena de valor) a fin de evitar usuales inconvenientes que esta industria posee.
- Automatización de los procesos de la cadena de valor, reduciendo tiempos y costos.
- Procesos de control de calidad.

Para este negocio hemos analizado los siguientes factores claves de éxito:

1. **Honestidad del personal:** Debido al gran volumen de inventarios que maneja este negocio hay que tener mucha precaución con el personal que se contrata ya que se podrían originar pérdidas por robos o hurtos.
2. **Disponibilidad de camiones:** La flota de camiones deberá abastecer las operaciones de la compañía, puesto que se realizan viajes a puertos dentro y fuera de la provincia y son críticos para las entregas.
3. **Calidad y funcionalidad de los sistemas de información:** El uso de herramientas tecnológicas mejora la interacción entre el cliente y el proveedor, debido a la distancia y diferencia en los husos horarios. Por tal motivo es crítico que los sistemas de información sean desarrollados con altos estándares de calidad y facilidad de manejo, de tal forma que cubran las funcionalidades requeridas.
4. **Contactos Internacionales:** Debido a que la totalidad de los clientes proceden del exterior es importante tener una estrategia de captación de dichos clientes.
5. **Capacidad de crédito:** El reajuste económico internacional existente ha provocado que los clientes (buques y naves) se dirijan hacia aquellos proveedores que otorguen créditos desde 15 hasta 60 días.
6. **Autorizaciones de Empresas de Servicios Complementarios (ESC):** Es importante para ESS contar con las autorizaciones necesarias para operar en los diferentes puertos del país.

3.3. La Industria.

Como se mencionó anteriormente, la industria de Ship Chandlery en el país no ofrece un servicio de calidad a los buques internacionales que arriban a los puertos ecuatorianos, a pesar de ello, tienen un nivel de ventas aceptable debido a que los clientes no tienen más alternativa. De acuerdo a la información obtenida de la DIGMER¹, existen 20 empresas dedicadas a la provisión de bienes para buques, entre activas e inactivas. Sin embargo, entre estas empresas se evidencian niveles altos de informalidad ya que existen personas que de alguna manera logran ingresar a las instalaciones portuarias sin haber obtenido las debidas autorizaciones y/o requisitos de ley y brindan un servicio de aprovisionamiento a título personal.

Las empresas formalmente constituidas y activas son:

- South American Marine
- Probucam
- Ecuapoland
- Intermase
- Opegroupsa
- Mercator

Las empresas informales más comúnmente conocidas por los nombres de sus dueños, y que solo trabajan bajo la modalidad de pago en efectivo son:

- Viteri
- Lozada
- Miranda

Los competidores listados anteriormente tienen mayor presencia en los puertos de Guayaquil, mientras que los demás puertos ecuatorianos quedan desatendidos. Por ejemplo, en el puerto de Esmeraldas, South American Marine y el Sr. Lozada son los únicos que atienden este mercado. Sin embargo el Sr. Lozada es el que tiene la mayor cuota de mercado en este puerto. Esta

¹ DIGMER: Dirección de la Marina Mercante, institución que emite la autorización o matrícula para operar como empresa de servicios complementarios en cualquier puerto del país.

información se corrobora mediante entrevistas a agentes navieros y la información de la autoridad portuaria de Esmeraldas. Sin embargo, se evidencia estadísticamente que en la Superintendencia de Balao (Esmeraldas) arriban mayor cantidad (el doble) de buques que en el puerto de esmeraldas. En este punto están los buques que demandan calidad y están dispuestos a pagar por esto.

Las actuales empresas de aprovisionamiento de buques compiten con la estrategia de rivalidad de precios, provocando que el cliente no vea ninguna diferenciación en la entrega del servicio lo que conlleva a que el cliente reciba productos más baratos pero sacrificando la calidad de los mismos.

Los servicios a ofrecer están dirigidos en su totalidad a los buques de tráfico internacional. Los pedidos de cotización y/o colocación de órdenes pueden ser realizadas por el cliente o el usuario. Generalmente el usuario corresponde al buque o tripulación que se encuentran en el país durante el uso del servicio, mientras que el cliente quien es el que hace el pago, son las oficinas internacionales pertenecientes a los armadores, catering o administradores de buques quienes se encuentran en el exterior. Estos clientes en su mayoría provienen de Alemania, Grecia, Turquía, India, Hong Kong, y Rusia.

La oferta de proveedores para la sección de aprovisionamiento de víveres es bastante amplia en nuestro país. Para una misma línea de productos existen múltiples empresas proveedoras. Sin embargo la oferta para el área técnica que constituye al mantenimiento y reparaciones es bastante baja, por lo que en un futuro será necesaria la importación de estos ítems escasos.

Analizando el mercado, se ve que tiene una tendencia de crecimiento debido a la demografía y a grandes proyectos que se están ejecutando, a continuación se mencionan algunos:

- Crecimiento demográfico del país: mayor consumo, mayor importación y mayor frecuencia de nuevos buques.
- Implantaciones de Ensambladoras de Carros en Manta

- Proyectos Gubernamental Manta-Manaos
- Ampliación del oleoducto en Esmeraldas, se posee ya contacto con empresas que tienen traficando buque en el área.
- Construcción de la terminal de Monteverde en La Libertad

Entre los segmentos del mercado tenemos los siguientes:

- *Buques Pesqueros*
- *Buques Petroleros*
- *Buques de Carga en General (Portacontenedores, Carreros, Graneleros)*
- *Cruceros*
- *Buques Navales o Militares*

De acuerdo al segmento y los puertos que atienden, estos buques pueden ir desde tonelajes en el orden de 500 hasta tonelajes del orden de 200.000.

Según cifras de la Cámara Marítima del Ecuador (CMAE), en el año 2010 llegaron 3.235 naves a la Autoridad Portuaria de Guayaquil y puertos privados.

4. El producto/servicio.

4.1. Definición del servicio.

ESS proveerá servicios de abastecimiento y mantenimiento a los buques que arriban a los puertos ecuatorianos aplicando las tecnologías de información y comunicación (TIC's) con la ayuda del manejo de procesos correctamente definidos.

Los servicios a ofrecer inicialmente son:

1. Provisión de:

- Víveres para consumo de la tripulación
- Repuestos para el mantenimiento de las naves
- Suministros para cubierta
- Útiles de Oficina
- Materiales en general

En el futuro también se incluirán los siguientes servicios:

2. Reparación

Reparaciones menores a buques, ya sea a bordo del buque o en talleres propios o tercerizados.

3. Otros servicios

Otros servicios que no se encuentren descritos en el catálogo en línea pero que sin embargo surgirán de las investigaciones de mercado (I+D).

Para brindar estos servicios de la mejor manera ESS ofrece las siguientes facilidades a sus clientes:

4. Manejo de pedidos en línea.

El cliente podrá acceder en cualquier momento a las opciones que la página web de ESS ofrece donde solo necesita registrarse para obtener el username y password y así tener la autorización para poder ingresar al sistema.

En este portal los clientes disponen de varios servicios en línea cuyos componentes son:

- Catálogo en línea interactivo y actualizado: Este catálogo incluirá la lista de precios y los nombres de los productos que la compañía ofrece, clasificados por categorías. De esta manera se evitarán confusiones en cuanto a los nombres de ciertos productos al momento de hacer el pedido y disponibilidad de los mismos.
- Cotizaciones en línea: En la página web de la compañía el cliente encontrará la opción para realizar sus cotizaciones en línea. ESS dispondrá de una base de datos actualizada de los productos que ofrece con sus respectivos precios divididos en dos categorías, Regular y Premium, para que el cliente elija el producto que más se ajuste a su presupuesto.
- Revisión del estatus del pedido: En la página web de la empresa el cliente tendrá la opción de verificar el estatus de su pedido ingresando el número de su orden. Podrá verificar si su pedido ya está siendo entregado al buque, si está completo y cuál es el valor de la factura generada. Además el cliente será notificado automáticamente por correo del estado de su orden/factura.

5. Facturación electrónica.

El sistema de facturación funciona de la siguiente manera:

Se le entrega al capitán del buque una orden de entrega para su revisión y comprobación según la entrega realizada, una vez que está aprobada y firmada se procede a emitir la factura la cual es enviada al país de origen del cliente incurriendo en costos de envío los cuales son directamente cargados a la factura. Mediante la facturación electrónica el cliente tendrá al instante su factura y no necesitará incurrir en gastos por envío.

6. Atención personalizada.

Ecuador Ship Supply recopilará y almacenará información importante concerniente a los clientes a través de un sistema al que ESS llamará "Customers Particulars". Este será un sistema CRM donde se mantendrán los perfiles de los clientes, sus necesidades, el manejo de problemas, etc. De esta manera se proveerá un servicio más personalizado y se le ofrecerán descuentos y promociones especiales.

4.1.1 Propuesta de valor.

Los retrasos en las entregas de órdenes, confusiones en los pedidos y mala manipulación de los productos originados por el manejo inadecuado de los procesos en las empresas que actualmente están en esta industria, nos permiten ofrecer los siguientes beneficios

4.1.1.1 Beneficios.

Los beneficios claves para los clientes de ESS son la optimización del tiempo, disminución de costos administrativos y una mejor experiencia en el servicio de aprovisionamiento.

El proceso actual de recepción y envío de cotización del pedido en las compañías de avituallamiento de buques toma aproximadamente entre uno y cinco días, según la evidencia empírica, dependiendo de cuan extensa sea la cotización y la cantidad de cotizaciones en cola. Este proceso se maneja generalmente de la siguiente manera: El cliente envía un mail con una solicitud de cotización adjunta en una hoja de excel; el proveedor (ship supplier) procede a la elaboración de la cotización y su envío. Algunos clientes manejan las cotizaciones mediante sus propios sistemas de e-procurement. Este tipo de sistemas consisten en una aplicación de software en la cual el cliente envía al proveedor un enlace, un usuario y una clave para que el proveedor ingrese al sistema los valores correspondientes a la cotización. Estos sistemas son usados por muy pocos clientes debido a su alto costo. Por otro lado no constituyen una garantía en la reducción del tiempo del trámite normal de cotización debido a que de igual manera dependen de la respuesta del proveedor. ESS mediante la automatización y sistematización de procesos (aplicación de TIC's) disminuirá el tiempo de las cotizaciones a unos cuantos minutos.

Los procesos de cotización tradicionales pueden provocar retrasos en las entregas de los productos a los buques en el puerto. Un buque promedio por cada arribo tiene gastos portuarios entre 40 mil y 60 mil dólares. Cuando el Ship Supplier (Proveedor) no entrega los pedidos a tiempo o tiene malas prácticas de manipulación de los productos, el barco que permanece atracado en el muelle incurre en un gasto adicional de aproximadamente 1.700 USD por cada hora. Los atrasos podrían extenderse hasta 3 horas por cada entrega, según la evidencia empírica de Johanna.

Además de disminuir los tiempos necesarios para recibir una cotización, el sistema de ESS permitirá reducir los errores que frecuentemente se ocasionan como consecuencia de la falta de estandarización en los códigos y nombres de los productos requeridos; esto se traduce en una mejor experiencia para el usuario al no tener que lidiar con devoluciones o cambios en la orden.

Otro de los beneficios que recibirá el cliente es la atención personalizada ya que ESS dispondrá de un sistema tecnológico que albergue información particular acerca de gustos y preferencias de cada cliente, así como también su registro de pedidos. A este sistema se le denomina "Customer Particulars" (Particularidades del cliente). El cliente, al ingresar en el portal web de ESS mediante su usuario y contraseña tendrá acceso al historial de sus compras, de esta manera evitará volver a ingresar toda la orden en el sistema ya que bastará solo con modificar la última si es que así lo desea. Este sistema le brinda al usuario mayor control e información sobre sus pedidos e historial, brindando mayor comodidad y seguridad en su interacción con ESS.

La aplicación del sistema CRM Customer Particulars es una herramienta importante para fidelizar a los clientes. El valor de un cliente se calcula obteniendo el ingreso promedio mensual que genera un cliente en un año. Por lo tanto, si la compra promedio de un barco es de \$7.000 y en promedio en el año éste realiza pedidos una vez al mes, el costo de perder un cliente promedio sería de \$84.000 al año. En otras palabras este sería el costo de no fidelizar a un cliente.

Otro beneficio para el cliente es que a través del portal en línea de ESS las oficinas centrales que operan los buques se mantendrán informadas del estado de la orden. Esto permitirá tener más confianza, control y manejar sus operaciones eficientemente.

4.1.1.2 Costos para el cliente.

Uno de los costos asociados para el cliente es el costo de aprendizaje de utilizar la página web interactiva de ESS para realizar los procesos de cotización y pedido. Esto implica que el cliente debe acostumbrarse al sistema de ESS, el cual, a pesar de ser amigable, se presenta como una alternativa diferente de transacción. Para atenuar estos costos ESS al inicio seguirá recibiendo cotizaciones en Excel pero éstas a su vez serán ingresadas en el sistema por un colaborador y posteriormente serán respondidas al remitente

mediante un mail no reply del sistema junto con las instrucciones detalladas del uso de la plataforma de cotización en línea. En caso de existir alguna complicación ellos podrán solicitar ayuda vía skype o mails.

Otro de los posibles costos para el cliente es el costo de cambio de proveedor. Para mitigarlo, el branding² de ESS juega un papel importante al posicionarse como una empresa confiable. Los potenciales clientes de ESS que se encuentren en el extranjero recibirán información promocional de la empresa por mail y además podrán visitar la página web. En estos dos procesos los clientes podrán percibir la identidad de la empresa. Por otro lado, en los puertos ecuatorianos se visitarán clientes con el fin de generar confianza en ellos y comunicar los beneficios de ESS.

4.2. Problema a resolver.

El modelo de gestión que se está proponiendo resuelve los siguientes problemas:

- *Envíos tardíos de las cotizaciones a los clientes generando incomodidad al cliente por contar con menos tiempo para analizar la oferta.*
- *Entregas incompletas y retrasadas provocando malestar a bordo del buque.*
- *Equivocaciones en los productos, aparte de generar un malestar si solicitan pedidos en Ecuador es porque es un país competitivo en la región, al existir equivocaciones tendrán que abastecerse en otros países donde el costo podría ascender a un 25 o 30%.*
- *Inapropiada manipulación y presentación de los productos, afectando principalmente a los perecibles o cárnicos los cuales constituyen el 50% del valor de la factura.*

² **Branding** es un anglicismo empleado en mercadotecnia que hace referencia al proceso de hacer y construir una marca (en inglés, *brand equity*) mediante la administración estratégica del conjunto total de activos vinculados en forma directa o indirecta al nombre y/o símbolo (icono) que identifican a la marca influyendo en el valor de la marca, tanto para el cliente como para la empresa propietaria de la marca.

Actualmente los procesos del servicio de las compañías suplidoras a buques funcionan de la siguiente manera:

Una vez que el cliente envía la cotización (en inglés) vía e-mail debe esperar entre 24 y 72 horas aproximadamente a que el proveedor (Ship Supplier) se la remita, el tiempo de respuesta dependerá del tamaño y de la cantidad de cotizaciones en cola, además de realizarlas manualmente con escasa aplicación de recursos tecnológicos. Por consiguiente, el tiempo para consolidar completamente la orden y entregarla a bordo del buque disminuirá. Además, la falta de dominio del idioma inglés y el conocimiento de sus culturas origina las equivocaciones en las entregas. Finalmente, en el caso de abastecimiento de víveres el proceso de entrega aplicado deteriora el estado de los productos debido al mal embalaje e inapropiada manipulación sin considerar ningún proceso de calidad.

La falta de estandarización de los procesos, aplicación de sistemas de información, y la falta de preparación académica de los directivos de las compañías de Chandlery existentes ha incidido en la incorrecta gestión de los servicios ofrecidos, esta premisa es afirmada por algunos gerentes de operaciones de agencias navieras y corroboradas por diferentes medios tales como: visitas a bordo del buque, encuestas piloto y entrevistas a clientes.

4.3. Estado actual de desarrollo del producto o servicio y pasos necesarios para lanzar el producto al mercado.

Actualmente se ha diseñado los procesos operativos, la estructura organizacional, estudio de inversión, plan de marketing, diseño del logo, diseño de la página inicio o home de la página web y se ha constituido legalmente la compañía cuyo nombre es ECUADOR SHIP SUPPLY S.A. Es decir, ESS se encuentra a nivel de estudio de prefactibilidad, donde aún nos encontramos definiendo ciertos aspectos operativos y organizacionales de la nueva empresa.

4.3.1. Desarrollo del Producto / Servicio.

El proyecto ha superado la fase exploratoria y actualmente se encuentra en la fase del diseño tecnológico, organizacional y de tramitología para operar legalmente en los diferentes puertos del país para iniciar posteriormente la fase de implementación.

En la fase exploratoria, se conoció el descontento de los potenciales clientes con los servicios solicitados en el país; se mantuvieron reuniones con diferentes grupos de interés del sector con el objetivo de conocer si el proyecto en esta primera instancia sería atractivo. Asimismo se estableció contactos a nivel internacional y nacional a fin de que se conviertan en la base para el inicio de las operaciones. Así mismo ESS ha recibido la afirmación de agentes navieros de colaborar con esta nueva iniciativa a fin de mejorar los servicios provistos actualmente en el sector de Ship Supply en el país.

En la fase de diseño tecnológico, organizacional y de tramitología se han ya definido los procesos, estructura organización, constitución de la compañía, plan de marketing y de inversión, los siguientes pasos faltantes los enlistamos a continuación:

1. Obtención de la matrícula otorgada por la Dirección General de la Marina Mercante (DIGMER). Este paso se encuentra en trámite.
2. Obtención de Registro Único del Contribuyente para Sociedades RUC, otorgada por el Servicio de Rentas Internas. En trámite
3. Obtención de los diferentes permisos antes entidades gubernamentales tales como: Patente, Certificado de Salud, Cuerpo de Bomberos y Pólizas de Responsabilidades Civiles como requisitos para operar en los puertos de cada jurisdicción del país. (Puerto Bolívar, Manta, Guayaquil, Esmeraldas). Aun por ejecutarse
4. Obtención de financiamiento para el siguiente paso
5. Diseño Tecnológico: desarrollo de la plataforma tecnológica basada en

TIC's; aun no se ha iniciado la fase de desarrollo. Lo siguiente se encuentra en proceso de desarrollo:

- a. Codificación del catalogo para su posterior creación, en el cual el administrador de la pagina web tendrá acceso a todos los campos a fin de realizar cambios en (código del producto, producto, peso, presentación, costo, precio de venta y nombre del proveedor), mientras que el cliente mientras que el cliente tendrá la posibilidad de tener acceso limitado, solo a ciertos campos (código de producto, producto, peso / presentación y precio de venta). Este catálogo estará codificado bajo el código ISSA (International Ship Supplier Association), dado que mundialmente se maneja esta estandarización de productos en la industria marítima.
- b. Diseño del software CRM
- c. Diseño de la plataforma de cotización en línea
- d. Diseño de la plataforma de Facturación Electrónica
- e. Diseño de la Plataforma de Proveedores
- f. Diseño de manejo de las órdenes de compra de los clientes

La elaboración del sistema integral de información basado en TIC's no requiere patente ya que cualquier empresa lo puede implementar, lo que aquí predomina es quien lo hace primero pega dos veces ya que es un trabajo fuerte que paso a paso se va a ir estructurando. Realizando ajustes o modificaciones oportunas, en el sistema, de acuerdo a las necesidades que puedan ir surgiendo.

Dentro de la fase de implementación se contempla los siguientes pasos que aun no se han ejecutado:

1. Contratación de personal a través de una compañía de Hunting.
2. Alquiler y adecuación de las oficinas y/o galpón.
3. Compra de Activos fijos (camiones, congeladores, instalación cámara de frio entre otros).
4. Obtención del Capital de Trabajo.

5. Entorno y Competencia.

5.1. Situación del Entorno y Regulaciones.

- **La industria del Ship Supply a nivel mundial y sus tendencias.**

Según la revista The Ship Supplier Magazine spring 2.011, la tercerización es un nuevo concepto en la industria del shipping donde el operador o dueño del buque confía áreas no muy operativas de la empresa tal como la de abastecimiento a buques a otras empresas (Ship Supply), es decir que ya no solo recibe órdenes de cotización o de compra sino que ya puede responsabilizarse en el abastecimiento a los buques en determinadas zonas. Los beneficios radican en eficiencia, rentabilidad, satisfacción del cliente, disminución de costos, mejora de la calidad y bienestar a la tripulación. Esto demanda la aplicación de tecnología y sistemas ERP que permitan tener bajo control los procesos y la logística de los insumos.

- **Factores económicos.**

Los tipos de interés han sido estables en los últimos años reflejando así la estabilidad de la inflación, donde en los últimos 24 meses la tasa de inflación se ha mantenido estable. La tasa promedio es del 3,71%³.

El tipo de cambio, el dólar como moneda favorece a la estabilidad de los clientes internacionales al momento de cotizar en Ecuador frente al resto de países de la región. La depreciación o apreciación de la moneda fluctúan establemente.

El entorno económico internacional afecta de una manera baja, dado que el segmento de mercado que apunta ESS es al de los buques petroleros puesto que nacionalmente se tiene pre-venido el petróleo para los próximos años a China, por lo que también las terminales petroleras y las agencias que asisten

³Fuente: Banco Central del Ecuador

a estos tipos de buques prevén un aumento de frecuencias de estos tipos de naves. En cuanto a las regulaciones nacionales, esto ha afectado a los tipos de buques de los otros segmentos de mercado puesto que las importaciones se han reducido y muchas naves de líneas han tenido que retirarse del tráfico en Ecuador

- **Infraestructura.**

El boom de la explotación petrolera favorece a ESS hasta los próximos años que el país posea este bien, puesto que el oleoducto de Esmeraldas se encuentra actualmente en ampliación y ESS podría aprovechar el mayor tráfico de buques tanqueros en esa zona, quienes exigen alta calidad de los productos. Asimismo en Monteverde-La libertad se encuentra la gran obra donde se encuentra construyendo tanques y oleoductos que almacenaran derivados de petróleo* (Para mayor información de estas obras o ampliaciones ir a la página web de FLOPEC).

- **Factores Tecnológicos.**

La innovación y diferenciación es importante para poner en marcha este negocio a través de la implementación de plataformas TIC's. Ninguna de las empresas del sector se encuentra tecnológicamente avanzadas.

- **Regulaciones legales y tributarias.**

Cualquier cambio o regulación relacionada con la contratación de personal, impuestos y sobre todo en el comercio internacional afectaría las operaciones de ESS; este último es de gran importancia para ESS pues a mayor comercio, mayor número de buques arribados al país.

5.2. Competencia Directa – Indirecta, Debilidades y Fortalezas.

Ecuador posee 13 puertos, entre privados, públicos y terminales petroleras. Las empresas de Ship Supply operan mayoritariamente en los puertos de la ciudad

de Guayaquil, dejando los demás puertos con muy pocos competidores, especialmente el puerto de Esmeraldas el cual es una terminal petrolera importante.

5.2.1 Grado de rivalidad existente entre los competidores actuales.

El grado de competencia de las empresas de ship supply no es muy elevado. Las empresas formales tienen poco grado de competitividad entre ellas ya que operan sin ninguna estrategia definida. En el sector formal se encuentran todas aquellas empresas que se encuentran apalancadas, y que cuentan con cierto nivel de infraestructura y cuyas ventas anuales oscilan entre \$700.000 y \$2'000.000 según la Superintendencia de Compañías. Las empresas ecuatorianas de ship supply con mayor facturación son:

- Probuca: con ventas de \$2'000.000, durante los últimos 3 años.
- Mercator: \$1'000.000 en el año 2.009, cayendo el 2.010 a \$ 850.000.
- South American Marine: \$1'000.000 que no han sido constantes en los últimos 3 años.

Las empresas de ship supply dentro del sector informal facturan entre \$100.000-\$400.000 anuales según la Superintendencia de Compañías. Estas empresas informales tienen bajos costos fijos ya que no poseen inversión en infraestructura ni en capital de trabajo, lo que genera falta de capacidad de crédito. Estas son las razones por lo cual a largo plazo no pueden competir ni agrandar los volúmenes de venta a falta de visión empresarial.

Actualmente, Probuca como líder en el mercado con operaciones desde hace 15 años, es la única empresa que ha diversificado los servicios en la industria marítima, esta posee ya una agencia naviera, una compañía de guardias de seguridad, da aprovisionamiento de víveres a camaroneras, a barcos comerciales y a pesqueros; últimamente está dando servicio de catering a hoteles de la ciudad. Sin embargo, Probuca sólo ha diversificado, pero su

penetración de mercado es débil es decir no se ha concentrado en hacer en cada línea de negocio lo mejor.

South American Marine tiene el mismo tiempo en el mercado que Probuca, actualmente está saliendo de una crisis administrativa-familiar que por poco la llevaba a la quiebra. Sin embargo su recuperación es lenta. Como fortaleza South American es la única empresa del país que posee gran infraestructura ociosa que podría aprovecharla en un futuro a diferencia de Probuca que es la líder del mercado hoy en día y no posee esta ventaja. Es por eso que sus ventas de \$1000.000 han caído a \$600.000.

Mercator solo tiene 4 años en el mercado. En su tercer año sus ventas subieron de \$200,000 a \$1'000,000 y en el 2.009 disminuyó a \$850.000. Su despunte es producto a alianzas estratégicas con agencias navieras.

El poder de estos competidores es medio, ya que los clientes buscan principalmente conseguir precios más bajos, acceder a crédito y una mejor calidad en servicio. De estos tres puntos mencionados, ninguna de las empresas competidoras actuales en el mercado los cumple a cabalidad según afirmaciones de agentes navieros (Ver Apéndice C), es por esta razón que ESS pretende capturar un segmento de mercado no satisfecho. Ante los posibles competidores, ninguna de las actuales compañías refuerza los servicios de post-venta que determinen su estrategia comercial tales como: programas de fidelización, mejoras en los procesos de entrega etc.

5.2.2. Deficiencias del sector.

A continuación se enlista algunas deficiencias en el sector:

1. No han podido construir economías de escala: De acuerdo a la evidencia empírica corroborada por agentes navieros de más de 20 años de experiencia; las compañías más importantes, con más de 15 años de servicio en el sector (Probuca & South American) no han podido reducir sus costes medios para dar mejores ofertas a sus clientes; debido a la poca

preparación académica y la falta de atención en los márgenes como un overall mensual.

2. No existe un servicio diferenciado: todos los oferentes o suplidores de buques compiten en una misma estrategia: Precios Bajos, de tal manera que se canibalizan. Este hecho es suscitado mayormente en los puertos de Guayaquil, donde los clientes pujan los precios a las bajas debido a esta canibalización; sin prestar atención en todos los procesos de compra-venta y post-venta.
3. Ninguna compañía posee certificaciones de calidad ISO 9001: Las compañías actuales tienen procesos no definidos claramente, ni tratan de apegarse a ninguna norma. Todo proceso empieza sistematizándose manualmente para automatizarlo. Dando un ejemplo, la forma de empaquetar y entregar los víveres no es la más apropiada pues muchos de estos son entregados al granel sin fecha de caducidad o un sellado no apropiado, por lo que los buques muchas veces rechazan los productos.
4. No existe Asociación de Suplidores a barcos, como lo tienen muchos países, de tal manera que se restrinja la entrada de nuevos competidores informales y aúnen estrategias regionales.

Estas deficiencias han sido recopiladas a través de la evidencia empírica, visitas a bordo de buques y algunos agentes de diversas agencias navieras quienes son los encargados de velar por el bienestar del buque. Por todas estas deficiencias encontradas y analizadas se apunta al mercado de los petroleros, pues la competencia no ha mirado mayormente hacia ellos y son los que exigen mayores normas de calidad y están dispuestos a pagar por ello.

ESS posee como fortaleza los contactos internacionales y sabe como ampliar su cartera de clientes, experiencia en el área; por lo que ofrecerá servicios diferenciados.

5.2.3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Las barreras de entrada al mercado no son muy fuertes al no existir limitaciones impuestas por los gobiernos. Sin embargo si un nuevo entrante está mirando este sector se va a encontrar con las siguientes variables:

1. El trámite engorroso para obtener permisos a fin de operar en los puertos.
2. Contactos Internacionales.
3. Comunicación fluida en el idioma inglés.
4. Conocimientos logísticos de la industria.
5. Capital para dar crédito.

Existe desventaja para los nuevos competidores en costos independientemente de la escala, dado a que una compañía del sector posee fuentes de aprovisionamiento más baratas de determinados productos. Tal es el caso de Probucam quien trabaja con una camaronera, esta le ofrece el producto (camarón) a precio de costo pudiéndolo ofrecer a los barcos a un mejor precio. Sin embargo, aún no ha construido economías de escala.

5.2.4. Amenaza de productos sustitutos.

En esta industria la amenaza de servicios sustitutos es lenta. En el futuro un cambio que se podría dar es la aparición de oficinas propias de los dueños de buques en los diferentes puertos. Además otro cambio sería que el cocinero y el jefe de máquina de cada barco se encarguen de comprar directamente a nuestros proveedores, dado que sus costos fijos se reducirían y eliminarían la intermediación.

5.2.5. Poder negociador de los clientes.

Los clientes actúan para bajar los precios, aumentar la calidad, exigir mayores prestaciones y hacer que los competidores se enfrenten unos a otros.

El poder de negociación de los clientes es bastante alto ya que al no tener los productos diferenciados, los clientes compran donde está más barato. Por ello tienen poder para presionar en los precios y pujarlos hacia la baja.

El segmento al que ESS apunta exige una mayor calidad de productos, es decir, los buques petroleros. Este segmento está dispuesto a pagar un valor preferencial por los productos y el servicio recibido.

En el proceso de compra o seleccionar un ship Chandler existen varios personajes en la toma de decisión:

- Capitán del Buque
- Ship Manager, Catering Companies, Broker
- Armador - Dueño

Generalmente, el capitán es el usuario de los servicios ofrecidos mientras que los Ship Managers, Catering Companies, Brokers y Armadores son los clientes. En ciertas ocasiones el capitán del buque puede actuar como el usuario y el cliente, esto depende de las políticas internas de los armadores.

La decisión del Ship Manager depende tanto del Dueño del buque como del capitán, mientras que el Dueño solo depende de lo que el capitán evalúe. Si al capitán no le gusta determinado proveedor y los clientes lo ven viable lo cambian, a fin de mantener a su tripulación contenta.

Los clientes tienen mayor poder frente al proveedor cuando este último tiene un número reducido de clientes, por lo tanto el proveedor debe aceptar toda condición del potencial cliente.

5.2.6. Poder de negociación de los proveedores.

El poder de Negociación de los proveedores no es determinante puesto que el número existente de proveedores que pueden vender sus productos a los ShipSuppliers es alto y estos productos no están mayormente diferenciados. Esto beneficia a los ShipSuppliers porque pueden conseguir los productos a un precio más bajo. Además, si a la empresa no le convencen las prestaciones de

un determinado proveedor, podrá cambiar sin dificultades a otro y tener contingentes en caso de que fallase algún proveedor. Esto se da en la parte de provisión de víveres, mientras que en la parte de reparaciones, esta es netamente técnica y aquí la oferta de proveedores es bastante baja debido a que los repuestos son difíciles de conseguir, por ejemplo los repuestos que solicitan para una reparación son frecuentemente en medidas milimétricas o estándares los cuales son de baja comercialización en el país; además también es difícil encontrar mano de obra calificada como ingenieros navales, técnicos y oficiales con experiencia en reparaciones de un buque.

Algunos proveedores pueden ser los mismos para un mismo ship supply. La diferenciación va a radicar en los temimos y condiciones que cada uno negocie.

5.3 Productos y servicios de ESS vs Competencia.

El manejo de los procesos operativos de ESS aplicando las TIC's y apegados a las normas internacionales de calidad de servicio, crean una ventaja competitiva frente a la competencia además de diferenciarse por la calidad de los productos ofertados.

6. Mercado Potencial.

Según informe de La Cámara Marítima Ecuatoriana en el año 2.010 arribaron 3.984 buques, entre ellos se encuentran los de carga general, cruceros y petroleros. El mercado potencial de ESS está conformado por la cantidad de buques arribados. El promedio de venta por buque de una compañía suplidora en la industria, oscilan entre de \$3.000 y \$15.000. Para calcular las ventas mínimas potenciales tomamos este valor como referencia de ventas en esta industria y lo multiplicamos por las 3.984 naves arribadas a los puertos ecuatorianos con lo cual tenemos como resultado 11'952.000 USD en ventas.

6.1 Perspectivas de crecimiento.

El 75% del comercio exterior ecuatoriano se moviliza vía marítima, es decir las importaciones y exportaciones del país dependen en gran medida de este sector. Las oficinas centrales de ESS se encuentran en la ciudad de Esmeraldas cuyo puerto es el más importante del país pues registra el mayor movimiento de carga petrolera entre los puertos estatales y privados. Además es el segundo puerto del Ecuador y uno de los más importantes de la costa del Pacífico. El porcentaje del movimiento de carga internacional por el puerto es aproximadamente el 15% del total nacional con excepción del petróleo y sus derivados. El puerto está orientado especialmente a recibir las importaciones⁴.

El actual proyecto de convertir a Guayaquil en una “Ciudad Puerto” se alinea con un desarrollo económico sustentable para la ciudad y para la industria marítima. El plan es integrar la parte portuaria y la urbana para convertirlas en atractivos para el turismo, la inversión, desarrollo y generar empleo. En las instalaciones de Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG) se comenzará la creación de la ciudad puerto con una inversión de USD 30 millones. Víctor Lituma, coordinador del proyecto, dijo que consiste en la construcción de edificios administrativos, parque portuario y la recuperación de las esclusas.⁵

⁴ Fuente: Registro Ecuador Online.

⁵ Fuente: El Comercio- sección Economía, Agosto 13, 2009.

Adicionalmente, diversas inversiones por parte del Gobierno en la industria marítima en el Ecuador dan la pauta del crecimiento al cual se enfrenta esta industria. Por ejemplo, el proyecto del puerto Manta-Manaos serviría para el desembarque de contenedores que vienen en buques de gran calado denominados de "Quinta Generación", concepto recientemente aplicado en el comercio marítimo internacional por efecto de minimizar costo y maximizar el transporte de carga.

También hay esfuerzos para agilizar los procesos relacionados al transporte marítimo. Actualmente la Aduana del Ecuador comenzará un proceso de reestructuración de sus procesos mediante la migración a un nuevo sistema similar al que se aplica en los procesos aduaneros en Corea, lo cual aumenta la productividad y el dinamismo de la industria.

6.2 Enfoque de selección de Mercados Objetivos.

ESS es una empresa enfocada a la alta calidad en el servicio, esto implica: Calidad del producto, manipulación apropiada de los productos, embalaje adecuado y procesos de entrega comparables con los de primer mundo. Este enfoque conlleva a la elección de un segmento que valore los atributos mencionados en este párrafo. De la cantidad de buques que visitan un puerto, los que valoran más la calidad del servicio son aquellos que transportan mayor capacidad de mercancía y por consiguiente de alto avalúo, es decir los buques petroleros.

Este segmento exige mayores estándares de calidad y además tiene mayor disposición a pagar valores altos por un mejor servicio. Esta afirmación se corrobora mediante las entrevistas a expertos realizadas a agentes navieros.

Los buques petroleros transportan Petróleo, Gas Licuado de Petróleo (GLP) entre otros. Los barcos de alrededor de 6.000 toneladas tienen acceso a las

terminales petroleras mientras los barcos nodrizas desde 49.130 toneladas permanecen solo en alto mar, dado a su gran tamaño.

Según las estadísticas de la CAMAE en el año 2.010 arribaron 3.240 naves de carga general, 703 naves petroleras y 41 cruceros. Las naves petroleras corresponden al 19% de nuestro mercado potencial.

6.3 Plan de Marketing ESS.

6.3.1 Objetivos estratégicos.

Para lograr capturar el mercado de petroleros se han establecido los siguientes objetivos estratégicos basados en el plan de marketing de ESS:

6.3.1.1. Financieros.

- Mantener los márgenes de ganancias para víveres y demás suministros entre el 30 y 60%.
- Incrementar ventas en un 10% anual a través de alianzas estratégicas con los armadores o agentes navieros.
- Mantener un flujo de efectivo positivo.

6.3.1.2. Investigación y Desarrollo.

- Destinar el 20% de las ganancias a la investigación del mercado y desarrollo de nuevos servicios. La construcción de economías de escala y nuevos modelos de negocios permitirá a ESS crecer e innovar. La industria marítima es muy amplia que pueden nacer nuevas formas de hacer negocio. Posteriormente, una vez posicionados en el mercado y con mayores ganancias, se reduciría paulatinamente esta inversión hasta un máximo de 4%.

6.3.1.3. Marketing.

- Llegar a ser una de las 3 primeras compañías de servicios de aprovisionamiento de buques nacionales e internacionales en el Ecuador, en 5 años diferenciándonos por brindar servicios de calidad a precios justos.
- El objetivo de largo plazo es ampliar nuestra cobertura de servicios hacia Perú y Panamá, valiéndonos de alianzas estratégicas con compañías posicionadas en dichos mercados y llegar a ser la compañía más importante en este sector en Ecuador.
- Alcanzar al menos el 99% de la satisfacción de los clientes en 3 años, a través del manejo eficiente de nuestra herramienta CRM.
- En el largo plazo la creación de una marca blanca o marca propia de ESS en los productos que se despachan a fin de aumentar el valor del negocio cuyos elementos estarán organizados de la siguiente manera:
 - *Información de primera mano del cliente/usuario:* Este proceso está soportado con el sistema de ESS denominado Customers Particulars que nos permite conocer las características de los clientes y usuarios.
 - *Poder de Negociación con los proveedores:* Una vez alcanzado cierto volumen de compra, algunos proveedores o fabricantes de productos estarían dispuestos a adoptar la marca de ESS en los pedidos que realice. Por lo tanto es indispensable la construcción de economías de escala. Actualmente se ha conversado ya con un fabricante de delicatessen y cárnicos que abastece una cadena de supermercados del país que estaría dispuesto en el futuro a participar en marca blanca.

Para lograr estos objetivos se plantean las siguientes estrategias de mercadeo donde es necesario para ESS adoptar la postura de penetración de mercado a

fin de seguir posicionándose dando a conocer los servicios diferenciados que ofrece al mercado actual y potencial.

6.3.2 Estrategias de Producto.

Entre las estrategias a realizar, tenemos:

- *One-to-One Marketing (mercadeo uno a uno):* La información capturada por el sistema CRM nos da la pauta para realizar ofertas personalizadas a cada uno de los clientes en base a los pedidos anteriores. Además el monto de facturación permite segmentar a los clientes para ofrecerles cupones y descuentos.
- *Workflow:* El software CRM automáticamente enruta tareas, notificaciones y registros a usuarios y destinos predeterminados.

El objetivo es anticiparse a la demanda del cliente mediante el flujo de información.

La implementación de un CRM en ESS, nos dará los siguientes beneficios:

1. Tener una visión integrada y única de los clientes potenciales y actuales con la finalidad de emplear herramientas de análisis y desarrollar planes de incentivos.
 2. Gestionar las relaciones con los clientes de una manera personalizada.
 3. Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos relacionados con los clientes.
- Adicionalmente, nos permitirá también:
 - Maximizar la información del cliente
 - Identificar oportunidades de negocio
 - Mejora nuestro servicio al cliente
 - Tener procesos optimizados y personalizados

- Mejorar las ofertas y reducción de costes
- Identificar los clientes potenciales que generen mayor beneficio para la empresa
- Mayores ingresos por cliente

Para aplicar el Sistema CRM nos basamos en 4 pilares que son:

1. *Estrategia*: La implantación de la herramienta CRM estará alineada con la estrategia corporativa la cual está enfocada en crear valor y mayor percepción de beneficios para el cliente
2. *Personas*: Además de la implantación del software es necesario contar con el personal calificado para la realización de las entregas en los buques. Este personal debe contar con la herramienta de la fluidez del idioma inglés.
3. *Procesos*: La automatización de los procesos permitirá mejorar la optimización del tiempo para el cliente.
4. *Tecnología*: Para alcanzar los objetivos y metas operacionales será necesario la aplicación de las TIC's con la finalidad de recopilar la mayor cantidad de información posible de los clientes y posteriormente armar los planes de incentivos

6.3.2.1. Registro de transacciones: Todas las transacciones que se realicen por medio del software se registrarán BackOffice generando reportes estadísticos periódicos que permitan tener información de frecuencias de cotizaciones y de compras, además los valores de las facturas y formas de pago (toda esta información permanecerá histórica). Este sistema permitirá segmentar a nuestros clientes en:

- *VIC (Very Important Customer)*: Corresponderá a aquellos clientes que tengan mayor facturación y puntualidad de pago.
- *RC (Regular Customer)*: Corresponderá a aquellos clientes quienes tengan una facturación alta y que no sean puntuales en el pago, además

este segmento incluirá a aquellos clientes que tengan una facturación media y que sean puntuales en su pago.

- *LFC (Less Frequent Customer)*: Este segmento corresponderá a los clientes esporádicos o frecuentes y con volumen de compra bajo.
- Con esta segmentación se pretende asignar un incentivo distinto para cada uno de los segmentos a fin de fidelizarlos, además de diseñar una estrategia para mejorar su tasa de puntualidad de pago.

Otro de los reportes que se generará con el sistema es la clasificación de pedidos por proveedor a fin de agilizar el proceso de compra del suplidor y la consolidación de los productos eliminando las posibilidades de error como ocurre en el caso de hacerlo manualmente.

6.3.2.2. Generación de reportes: Se generará automáticamente al cliente un correo (no reply) con información acerca del status de su pedido sin la necesidad de que el cliente esté periódicamente consultando al ship supplier o al agente naviero sobre el estatus de la orden. Este punto forma parte del sistema CRM.

Todos estos puntos serán integrados internamente en un sistema empresarial de gestión de procesos, Enterprise Resources Planning (ERP).

6.3.3 Estrategia de distribución.

Como es el caso de la mayoría de los servicios, ESS utiliza un canal de distribución directo. Una vez consolidado el pedido en las bodegas, los productos son transportados para ser entregados directamente al buque. A pesar de distribuir productos de consumo, nuestra distribución es directa al cliente.

El ciclo inicia cuando se solicita a los proveedores/fabricantes los productos pedidos por el cliente y/o usuario, luego se los consolida y se los embala para proceder a entregarlo al muelle del puerto en el que se acuerde con el usuario que su portavoz es el agente naviero.

Existen terminales portuarias las cuales se encuentran en alta mar o en el golfo de Guayaquil que sirven para descargar petróleo u otro derivado, las cuales al no poseer muelle se procede a tomar una lancha, y en esta con la ayuda de una grúa los productos son llevados al buque.

6.3.4 Estrategia de precio

La estrategia de selección de márgenes de precios se basa en el método de selección de mercado puesto que ESS se enfoca a un segmento objetivo que esta dispuesto a pagar un margen superior por recibir un servicio personalizado y distinto a la competencia.

El mercado es segmentado por el valor de la carga, esto es, si el valor de la carga transportada es más alto, mayor es la calidad que exige el cliente, esto se evidencia en las entrevistas realizadas a expertos para esta investigación (Ver Apéndice C.). Por lo tanto, nuestro segmento objetivo es menos sensible al precio. La estrategia de ingresar al mercado con precios altos puede producir en los clientes una percepción de alta calidad y de mayores beneficios. Esto puede contribuir como una generación de valor para ESS llegando a posicionarse como una marca de alto estándar de calidad en el mercado de ship suppliers.

Nuestra estrategia central es la de diferenciación, es por esta razón que ninguna estrategia de precios bajos aplica en la ejecución de nuestras operaciones. Nuestros precios son iguales y en algunos productos o servicios son a veces ligeramente superiores al de la competencia. Esto dependerá también de los términos de pagos.

Debido a que en este tipo de empresas se ofrece un listado de productos diversos existen diferentes márgenes de ganancia por cada tipo de producto, por lo tanto, es difícil hacer una estimación exacta de un único margen de ganancia. Dentro de esta lista de productos se pueden encontrar principalmente víveres en general así como también útiles de oficina y

repuestos pequeños de buques.

El markup de ESS es 34% y corresponde al promedio de los márgenes de ganancia estimados en base a una orden de pedido de una empresa de Ship Supply. Para las empresas petroleras estas órdenes generalmente se encuentran entre los 5.000 a 7.000 dólares. A continuación se describen los ítems de la lista promedio tomada como ejemplo para la estimación del markup de ESS.

LISTA DE PRODUCTOS STANDARD POR CLIENTES						
Producto	Cantidad vendida	Costo Unit	Costo total adquisicion	Precio Unitario	Ingreso Total	Ganancia por item
Pork chop boneless	40	\$ 6,11	\$ 244,40	\$ 8,15	\$ 326,00	25%
Beef tenderloin	30	\$ 10,31	\$ 309,30	\$ 13,75	\$ 412,50	25%
Leg of chicken	60	\$ 2,01	\$ 120,60	\$ 3,09	\$ 185,40	35%
Chicken liver	10	\$ 0,46	\$ 4,60	\$ 0,92	\$ 9,20	50%
Whole chicken	30	\$ 2,31	\$ 69,30	\$ 3,30	\$ 99,00	30%
Breast of chicken	30	\$ 3,84	\$ 115,20	\$ 5,49	\$ 164,70	30%
Breast of turkey	30	\$ 8,84	\$ 265,20	\$ 11,80	\$ 354,00	25%
Chicken heart	10	\$ 1,34	\$ 13,40	\$ 2,44	\$ 24,40	45%
Squid fr. clean	15	\$ 3,08	\$ 46,20	\$ 4,40	\$ 66,00	30%
Shrimps peeled	10	\$ 7,04	\$ 70,40	\$ 9,43	\$ 94,30	25%
Mussels	10	\$ 1,50	\$ 15,00	\$ 2,50	\$ 25,00	40%
Grill frying sausages red	15	\$ 4,12	\$ 61,80	\$ 6,34	\$ 95,10	35%
Chain sausage	10	\$ 3,12	\$ 31,20	\$ 4,46	\$ 44,60	30%
Hard sausage	15	\$ 2,65	\$ 39,75	\$ 4,08	\$ 61,20	35%
Salami smoked assorted	15	\$ 9,68	\$ 145,20	\$ 12,91	\$ 193,65	25%
Cooked ham	15	\$ 4,49	\$ 67,35	\$ 7,48	\$ 112,20	40%
Mortadella	8	\$ 3,40	\$ 27,20	\$ 5,23	\$ 41,84	35%
Smoked beacon sliced	10	\$ 8,42	\$ 84,20	\$ 12,38	\$ 123,80	32%
Pink salmon in oil	16	\$ 2,39	\$ 38,24	\$ 3,68	\$ 58,88	35%
Mushroom slice /800 gr.	18	\$ 1,46	\$ 26,28	\$ 2,25	\$ 40,50	35%
Green peas /800 gr.	18	\$ 0,89	\$ 16,02	\$ 1,37	\$ 24,66	35%
Tomato paste / 800gr.	14	\$ 2,60	\$ 36,40	\$ 4,00	\$ 56,00	35%
Olives black unsalted /400 gr.	12	\$ 3,05	\$ 36,60	\$ 4,36	\$ 52,32	30%
Olives green stuffed	12	\$ 2,50	\$ 30,00	\$ 3,15	\$ 37,80	21%
Corn	14	\$ 1,22	\$ 17,08	\$ 1,74	\$ 24,36	30%

ECUADOR SHIP SUPPLY S.A.

Cucumbers salted /800 gr.	24	\$ 2,50	\$ 60,00	\$ 3,57	\$ 85,68	30%
Liver paste /125 gr.	18	\$ 4,54	\$ 81,72	\$ 6,49	\$ 116,82	30%
Tomatoes whole peeled /800 gr.	30	\$ 2,44	\$ 73,20	\$ 3,49	\$ 104,70	30%
Long life milk	140	\$ 0,92	\$ 128,80	\$ 1,31	\$ 183,40	30%
Cottage cheese x200gr	24	\$ 2,78	\$ 66,72	\$ 4,28	\$ 102,72	35%
Sour cream / L.L.	5	\$ 9,43	\$ 47,15	\$ 13,47	\$ 67,35	30%
Butter unsalted /250 gr.	15	\$ 6,32	\$ 94,80	\$ 9,10	\$ 136,50	31%
Blue-mould cheese	4	\$ 21,93	\$ 87,72	\$ 27,41	\$ 109,64	20%
Evaporated milk	100	\$ 1,13	\$ 113,00	\$ 1,92	\$ 192,00	41%
Condensed milk	10	\$ 1,76	\$ 17,60	\$ 2,59	\$ 25,90	32%
Feta cheese	5	\$ 5,11	\$ 25,55	\$ 7,10	\$ 35,50	28%
Yoghurt nature	30	\$ 1,93	\$ 57,90	\$ 2,84	\$ 85,20	32%
Cheese Edam	25	\$ 7,69	\$ 192,25	\$ 11,31	\$ 282,75	32%
Philadelphia cheese /200 gr.	25	\$ 1,45	\$ 36,25	\$ 2,23	\$ 55,75	35%
Leeks	10	\$ 1,23	\$ 12,30	\$ 1,89	\$ 18,90	35%
Leaf lettuce	5	\$ 0,89	\$ 4,45	\$ 1,31	\$ 6,55	32%
Red cabbage	10	\$ 0,41	\$ 4,10	\$ 0,60	\$ 6,00	32%
Pepper yellow	10	\$ 2,46	\$ 24,60	\$ 3,62	\$ 36,20	32%
Pepper green	20	\$ 2,46	\$ 49,20	\$ 3,62	\$ 72,40	32%
Potato	200	\$ 0,72	\$ 144,00	\$ 1,31	\$ 262,00	45%
White cabbage	50	\$ 0,34	\$ 17,00	\$ 0,52	\$ 26,00	35%
Spring onion	3	\$ 1,48	\$ 4,44	\$ 2,47	\$ 7,41	40%
Onion dry	50	\$ 0,77	\$ 38,50	\$ 1,52	\$ 76,00	49%
Garlic	7	\$ 3,30	\$ 23,10	\$ 5,08	\$ 35,56	35%
Carrot	30	\$ 0,60	\$ 18,00	\$ 0,92	\$ 27,60	35%
Parsley	2	\$ 1,71	\$ 3,42	\$ 2,63	\$ 5,26	35%
Onion red	10	\$ 0,77	\$ 7,70	\$ 1,52	\$ 15,20	49%
Celery green	5	\$ 1,00	\$ 5,00	\$ 1,54	\$ 7,70	35%
Radish red	10	\$ 0,58	\$ 5,80	\$ 0,97	\$ 9,70	40%
Pumpkin	6	\$ 0,30	\$ 1,80	\$ 0,55	\$ 3,30	45%
Tomato	30	\$ 0,77	\$ 23,10	\$ 1,40	\$ 42,00	45%
Cucumber	25	\$ 0,56	\$ 14,00	\$ 0,93	\$ 23,25	40%
Beetroots	20	\$ 0,55	\$ 11,00	\$ 0,92	\$ 18,40	40%
Eggplant	10	\$ 1,14	\$ 11,40	\$ 1,75	\$ 17,50	35%
Zucchini	10	\$ 0,39	\$ 3,90	\$ 0,71	\$ 7,10	45%
Lemon	10	\$ 0,69	\$ 6,90	\$ 1,15	\$ 11,50	40%
Watermelon	100	\$ 0,43	\$ 43,00	\$ 0,86	\$ 86,00	50%
Orange	50	\$ 0,32	\$ 16,00	\$ 0,80	\$ 40,00	60%
Banana	30	\$ 0,18	\$ 5,40	\$ 0,36	\$ 10,80	50%

ECUADOR SHIP SUPPLY S.A.

Pear	40	\$ 1,15	\$ 46,00	\$ 1,85	\$ 74,00	38%
Grapefruit	40	\$ 0,45	\$ 18,00	\$ 0,75	\$ 30,00	40%
Peach	15	\$ 2,20	\$ 33,00	\$ 3,14	\$ 47,10	30%
Grape red	15	\$ 2,70	\$ 40,50	\$ 4,00	\$ 60,00	33%
Kiwi	15	\$ 1,50	\$ 22,50	\$ 2,31	\$ 34,65	35%
Jam cherry	12	\$ 1,15	\$ 13,80	\$ 1,69	\$ 20,28	32%
Jam blackberry	12	\$ 1,15	\$ 13,80	\$ 1,69	\$ 20,28	32%
Jam bilberry	12	\$ 1,15	\$ 13,80	\$ 1,69	\$ 20,28	32%
Peaches /800 gr.	12	\$ 1,70	\$ 20,40	\$ 3,09	\$ 37,08	45%
Jam raspberry	12	\$ 1,15	\$ 13,80	\$ 1,69	\$ 20,28	32%
Pineapple sliced / 800 gr.	12	\$ 1,85	\$ 22,20	\$ 3,19	\$ 38,28	42%
Bay leaf	0,5	\$ 8,00	\$ 4,00	\$ 11,43	\$ 5,72	30%
Raisin	4	\$ 3,30	\$ 13,20	\$ 4,71	\$ 18,84	30%
Mixed fruit dried	4	\$ 2,21	\$ 8,84	\$ 3,16	\$ 12,64	30%
Mayonnaise /500 gr.	20	\$ 2,37	\$ 47,40	\$ 3,49	\$ 69,80	32%
Dry chili sliced	1	\$ 9,75	\$ 9,75	\$ 14,34	\$ 14,34	32%
Hot mustard	6	\$ 2,00	\$ 12,00	\$ 2,94	\$ 17,64	32%
Black pepper mill	1	\$ 8,20	\$ 8,20	\$ 12,06	\$ 12,06	32%
Salt fine	10	\$ 0,27	\$ 2,70	\$ 0,40	\$ 4,00	33%
ketchup	40	\$ 1,20	\$ 48,00	\$ 1,76	\$ 70,40	32%
Jelly powder	0,2	\$ 1,75	\$ 0,35	\$ 2,69	\$ 0,54	35%
Tabasco green / 50 ml.	12	\$ 1,03	\$ 12,36	\$ 1,72	\$ 20,64	40%
Sugar	70	\$ 0,80	\$ 56,00	\$ 1,15	\$ 80,50	30%
Barbecue sauce	12	\$ 1,50	\$ 18,00	\$ 2,31	\$ 27,72	35%
Spaghetti [bari-lla]	15	\$ 1,95	\$ 29,25	\$ 2,87	\$ 43,05	32%
Pasta barilla	15	\$ 1,68	\$ 25,20	\$ 2,47	\$ 37,05	32%
Chicken bullion cubes	150	\$ 0,08	\$ 12,00	\$ 0,11	\$ 16,50	27%
Soya sauce /500 gr.	6	\$ 1,31	\$ 7,86	\$ 1,87	\$ 11,22	30%
Cooking oil	40	\$ 1,75	\$ 70,00	\$ 2,34	\$ 93,60	25%
Olive oil	4	\$ 9,68	\$ 38,72	\$ 12,91	\$ 51,64	25%
Green peas fr.	10	\$ 2,48	\$ 24,80	\$ 3,82	\$ 38,20	35%
Eggs	3	\$ 33,00	\$ 99,00	\$ 52,00	\$ 156,00	37%
White flour	4	\$ 39,00	\$ 156,00	\$ 55,71	\$ 222,84	30%
Toast bread white	15	\$ 1,17	\$ 17,55	\$ 1,80	\$ 27,00	35%
Rye grain bread sliced	40	\$ 1,65	\$ 66,00	\$ 2,55	\$ 102,00	35%
Ice cream white	30	\$ 2,15	\$ 64,50	\$ 3,21	\$ 96,30	33%
Ice cream chocolate	30	\$ 2,15	\$ 64,50	\$ 3,21	\$ 96,30	33%
Ice cream assorted	30	\$ 2,15	\$ 64,50	\$ 3,21	\$ 96,30	33%

ECUADOR SHIP SUPPLY S.A.

Cauliflower fr.	8	\$ 0,60	\$ 4,80	\$ 0,88	\$ 7,04	32%
Dry yeast	1	\$ 6,04	\$ 6,04	\$ 8,62	\$ 8,62	30%
TOTALES			\$ 4.761,01		\$ 7.044,37	34%

El markup o diferencia entre el precio de venta y el costo dependerá de que productos sean:

- Para los víveres, suministro de oficina, de cubierta y de limpieza se ha establecido entre el 30 a 60%.
- Para las reparaciones entre el 60% a 70%.

Las formas de pago pueden ser: efectivo, crédito, mediante transferencias interbancarias o el capitán a bordo paga al momento de recibir la orden. El crédito es directo desde 15 hasta 60 días máximo. Para dar crédito es necesario conocer el perfil del cliente o realizar una breve evaluación. No existe ninguna garantía por parte del cliente, solamente se requiere una confirmación por email.

Se cobrarán sobrecargos por concepto de entrega de las órdenes fuera del perímetro de Esmeraldas, es decir para los puertos de Guayaquil, Puerto Bolívar y Manta. El precio de este sobrecargo será dependiente de la empresa de servicios de transporte que se subcontrate.

Los descuentos se mantienen durante todo el año y se aplica en los pagos en efectivo o anticipado entre el 10% al 15%. No se aplica otra clase de descuento o incentivo monetario para el cliente por ahora.

6.3.5 Estrategia de comunicación.

ESS tendrá el siguiente mix de estrategias de comunicación:

1. *E-mailing*: mediante una estrategia de envío de correos masivos en los cuales se enviara información de los productos y servicios ofrecidos por ESS a los potenciales clientes ubicados alrededor del mundo. De esta

manera se pretende ganar reconocimiento de la marca y posteriormente recordación de marca y una ubicación en la mente de los clientes además de tener un punto de contacto a vía de comunicación por e mail. Marketing directo a través del envío de mails electrónicos. Envío de material promocional a los contactos de la base de datos de clientes vía correo electrónico con el fin de generar reconocimiento y presencia de la marca ESS.

2. *Venta Directa:* El personal de venta visita a los barcos que están en el muelle y que no han recibido los servicios de ESS, en caso de que no pudiese entrevistar con el Capitán del buque quien es el alto mando a bordo, el agente solo dejará al oficial una carpeta con la lista de precios; además en cada visita a los buques se entregara material P.O.P con la finalidad de generar reconocimiento y permanencia de la marca en los potenciales clientes. Dentro del material P.O.P. a promocionar la marca se encuentran: Bolígrafos, jarros, llaveros, blocks de notas, calendarios, fosforeras, agendas, cuadernos, libretines, etc. Este material es para los capitanes además de los oficiales de turno y el chef, ya que estas personas son la clave para generar fidelización hacia la marca ESS.
3. *Publicidad a través de revistas especializadas:* Existen revistas especializadas tal como Ship Supplier de ISSA (International Ship Supply Association). Las revistas brindan elementos visuales fuertes para mejorar la conciencia de la marca además de entregar un mensaje de fácil recordación para el público del nicho de mercado.
4. *Periódico electrónico:* Lloyds list es el principal periódico de la industria marítima, una de las estrategias de comunicación es realizar anuncios por lo menos una vez por semana en este periódico.
5. *Promoción de Ventas:* Existe descuentos durante todo el año por compras en efectivo o pagos anticipados. El usuario también recibe al momento que arriba al muelle una canasta de frutas ecuatorianas exóticas y productos ecuatorianos así como también sombreros de paja toquilla en ciertas ocasiones.
6. *Relaciones Públicas:* El presidente y gerente general de ESS mantendrán contacto con los gerentes de compra de las compañías a fin de estrechar lazos.

7. Se planea asistir a ferias internacionales realizadas por instituciones tales como ISSA, Shipperserv, Lloyds entre otras.
8. *Plataformas electrónicas:* Uso de emarketplace tales como Shipperserv, este es un mercado electrónico marítimo donde oferentes y demandantes de servicios se encuentran. Esta herramienta de comunicación entre los clientes y los ship suppliers permite realizar comercio electrónico a menor precio y con mayor rapidez.
9. *Suscripción con organizaciones internacionales:* Existen organizaciones que cobran tarifas por estas suscripciones tales como ISSA y organizaciones de suscripción gratis tal como: Equasis.
10. *Website:* Contamos con una página web actualizada a fin de que los clientes accedan y realicen sus cotizaciones en línea además de observar el catalogo on line.

6.3.6. Programas Promocionales.

Para nuestra estrategia de comunicación hemos optado por realizar promociones diferenciadas y focalizadas al cliente y al usuario de nuestros productos y servicios.

6.3.6.1. Cliente.

Como estrategia para incentivar la adquisición del servicio a nuestros clientes tenemos las siguientes:

- *Sistema de cupones de descuento:* Una de las prioridades de los clientes es la minimización de costos, por lo tanto, por cierto monto de compra el cliente recibirá cupones de descuento para su siguiente compra, los cuales podrán ser acumulables para cuando decidan canjearlos. De igual manera, recibirá cupones de descuento si sus compras son efectuadas al contado o si realiza pagos anticipados.
- *Sistema Customer Particulars:* Este sistema permite generar reportes periódicos sobre las ventas e ítems solicitados, los cuales podrán ser enviados a los clientes para llevar un mayor reporte de sus compras.

6.3.6.2. Usuario.

Como estrategia para incentivar la comunicación de nuestros productos y servicios a nuestros usuarios tenemos las siguientes:

- En cuanto respecta a la venta directa, nuestra estrategia es mejorar el servicio al cliente a través de la provisión de cursos de capacitación de marketing directo a nuestro personal para que nos ayuden a efectuar el marketing promocional. Adicionalmente, **planeamos entregar material promocional** al capitán del barco, como recuerdo de nuestra visita. Para esto, les proveeremos de una pluma de buena calidad, que tenga grabado en su parte externa el nombre de la compañía y su imagen corporativa, y una fruta exótica del Ecuador con una etiqueta autoadhesiva que nos identifique como compañía. De esta manera, generamos que el capitán indirectamente efectúe el marketing para nuestra compañía y lleve nuestro nombre a otros puertos, sin nosotros efectuar algún gasto al respecto.
- Por otro lado, le proveeremos de una carpeta con la lista de precios de nuestros productos y servicios en los cuales incluiremos un **brochure de la compañía** con información atractiva sobre los beneficios de nuestros servicios y una guía de nuestra página web en donde nos podrán efectuar cualquier pedido sin necesidad de levantar un teléfono o sin siquiera tener que pasar por trámites engorrosos de cotizaciones de precios que pasan días.
- Adicionalmente, como plan de contingencia planeamos ofrecer material promocional de calidad media para el algunos de los oficiales de turno que se encuentren en bitácora al momento de efectuar nuestra visita así como también al cocinero del barco, por ser personas claves en la promoción y consumo de nuestros productos y servicios.
- Al momento de realizar la entrega de los productos y servicios solicitados, entregaremos al capitán una canasta de frutas ecuatorianas exóticas y productos ecuatorianos. Además para variar entre las diversas entregas que se realicen se podrá ofrecer recuerdos

característicos del país, como por ejemplo: sombreros de paja toquilla, adornos en madera, llaveros, fosforeras, etc.

- Sistema Customer Particulars: Para los usuarios, este sistema permite tener información histórica sobre los pedidos especiales que han hecho los capitanes de los buques. De esta manera, ESS se podrá anticipar a la demanda del cliente conociendo ya los gustos y preferencias del cliente.

6.3.6. Estimación de Ventas.

El segmento objetivo de ESS esta compuesto por los buques petroleros, los cuales corresponden al 19% del mercado potencial, es decir 703 naves. En base a la capacidad de infraestructura, las estrategias de marketing y ventas plasmadas en este capítulo, ESS pretende capturar 87 buques en el primer año de operaciones equivalente al 12.47% de su segmento objetivo. Según el crecimiento del mercado ESS pronostica un 18.29% de captura para el segundo año, 20,29% para el tercer año, 22,57% para el cuarto año y un 25% para el quinto año en sus ventas (en términos de incremento en los buques atendidos).

Este pronóstico de crecimiento anual se basa a que el primer año atenderá pocos buques por ser una nueva compañía mientras en los subsecuentes años se basan a experiencias de crecimiento de una empresa del sector y a los objetivos planteados por ESS.

A continuación se muestra el cuadro de ventas de ESS. Si bien el segmento objetivo primario de ESS son los buques petroleros, vender a otros buques de carga valiosa en caso de ser necesario no requiere un esfuerzo comercial mayor por lo que habría un buen plan de contingencia para alcanzar los objetivos propuestos atacando otros segmentos.

Tabla 6.1.

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q vta (buques anuales atendidos)	87	128	142	158	175
% del mercado objetivo	12,38%	18,21%	20,20%	22,48%	24,89%
Tasa de crecimiento part. mcdo ESS		32,03%	9,86%	10,13%	9,71%
PV	\$ 7.044	\$ 7.044	\$ 7.044	\$ 7.044	\$ 7.044
INGRESOS TOTALES (CAUSADOS)	\$ 612.860	\$ 901.680	\$1.000.301	\$1.113.011	\$1.232.765

7. La economía del negocio.

7.1. Márgenes Brutos y Operativos.

Dado que ESS es una empresa de servicios no tiene costos de fabricación; sus costos variables corresponden al costo del inventario de la mercadería y al costo de embalaje. El margen bruto es el resultante de la diferencia entre el total de ventas y el costo de ventas el cual está conformado por los rubros mencionados. Para efectos de este proyecto, los rubros de ventas y costos de ventas son calculados en base al promedio de ventas de una compañía típica de la industria. A continuación, se detallará en las siguientes tablas, los valores para la obtención de los márgenes brutos y operativos.

7.1.1. Ingresos.

Los ingresos de ESS provienen de las ventas resultantes de los buques petroleros atendidos, a continuación en la tabla 7.1 se presentan los valores de las proyecciones de ventas mensuales promedio y el nivel de ingresos correspondiente al año.

En base al estudio de mercado exploratorio se proyecta un promedio de ventas de \$602.646, atendiendo a 87 buques en el primer año.

Tabla 7.1

VENTAS REALES (FLUJO DE CAJA)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Vtas. Contado	\$ 490.288	\$ 721.344	\$ 800.241	\$ 890.409	\$ 986.212
Vtas. credito año curso	\$ 122.572	\$ 180.336	\$ 200.060	\$ 222.602	\$ 246.553
Recuperación ventas efectivas					
Venta contado mismo año	\$ 490.288	\$ 721.344	\$ 800.241	\$ 890.409	\$ 986.212
Vtas. crédito pendiente cobro (mismo año)	\$ 10.214	\$ 15.028	\$ 16.672	\$ 18.550	\$ 20.546
Vta crédito recuperada mismo año	\$ 112.358	\$ 165.308	\$ 183.389	\$ 204.052	\$ 226.007
Vta. crédito recuperada año anterior		\$ 10.214	\$ 15.028	\$ 16.672	\$ 18.550
TOTAL VENTAS REALES EFECTIVO	\$ 602.646	\$ 896.866	\$ 998.657	\$ 1.111.132	\$ 1.230.769

7.1.2. Costo de ventas.

El margen de contribución para esta industria se ha calculado de acuerdo al precio referencial de venta de dos compañías competidoras en la industria y en base a los costos de ventas de ESS, para efectos de este proyecto, este margen es del 34%.

Tabla 7.2

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Q Vta(listas productos)	87	128	142	158	175
Costo adq Unitario (lista prod)	\$ 4.761,01	\$ 4.761,01	\$ 4.761,01	\$ 4.761,01	\$ 4.761,01
Costo Adq Total	\$ 414.207,87	\$609.409,28	\$676.063,42	\$752.239,58	\$ 833.176,75

7.1.3. Gastos Administrativos.

A continuación, el detalle de los gastos, considerando la última inflación proporcionada por el Banco Central del Ecuador (2.80%) correspondiente a la inflación acumulada noviembre del 2010. Siendo conservadores y vislumbrando efectos ligeramente negativos del entorno económico, los cálculos se han realizado con un incremento del 10% para el respectivo periodo 2011 – 2015.

Dentro de los gastos administrativos encontramos las remuneraciones de los empleados, las asesorías profesionales, el alquiler (incluye servicios básicos), suministros de oficina, presupuesto en internet, permisos de funcionamiento, depreciación.

Tabla 7.4.

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneraciones	\$ 80.740,80	\$ 93.519,36	\$ 111.515,78	\$ 122.667,36	\$134.934,09
Honorarios profesionales	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00
Alquiler oficinas	\$ 12.000,00	\$ 13.200,00	\$ 14.520,00	\$ 15.972,00	\$ 17.569,20
Suministros de oficina	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
Servicios básicos	\$ 6.840,00	\$ 6.840,00	\$ 6.840,00	\$ 6.840,00	\$ 6.840,00
Internet y correo satelital	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Permisos de funcionamiento	\$ 2.375,00	\$ 3.400,00	\$ 3.750,00	\$ 4.150,00	\$ 4.575,00
Dominio, hosting y correo electrónico	\$ 430,00	\$ 430,00	\$ 430,00	\$ 430,00	\$ 430,00
Seguros y otros	\$ 3.785,00	\$ 3.665,00	\$ 3.665,00	\$ 3.665,00	\$ 3.665,00
Gasto de mantenimiento veh	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
TOTAL	\$ 122.430,80	\$ 137.314,36	\$ 156.980,78	\$ 169.984,36	\$ 184.273,29

La remuneración anual comprende los gastos de sueldos del siguiente personal:

Tabla 7.5.

Remuneración del personal

Cargo	No. Personal
Gerente General	1
Gerente de Operaciones	1
Asistente Contable	1
Asistente Logístico y de Ventas	2
Webmaster	1
Secretaria	1
Eléctrico	1
Total	8

Los gastos en asesoría profesional comprende los pagos al contador quien se encargará de los aspectos tributarios de ESS y que no estará directamente enrolado a la compañía por a naturaleza de su servicio.

Los servicios básicos que se utilizarán para llevar a cabo las operaciones de ESS son: teléfono, agua, luz, y telefonía celular. Los servicios de internet están contemplados en un rubro aparte que incluye también los gastos en coreo electrónico satelital.

7.1.4. Gastos de Ventas.

Los gastos de ventas están relacionados con la movilización en las entregas a los buques, y la publicidad necesaria en revistas, internet, etc. para conseguir el nivel de posicionamiento en la industria.

7.1.4.1 . Gasto de Publicidad.

La publicidad consiste en la utilización de nuestro logotipo como banner de páginas sociales en internet; además proporcionar una pancarta de 2 metros de alto por 50 centímetros de ancho en el establecimiento de cada nuevo cliente, de esta forma se logrará un mejor posicionamiento en la mente del usuario.

Se presupuestará la participación en ferias internacionales. Los clientes en su totalidad están dispersos en el mundo entero y siendo este un negocio atípico la gerencia que tiene conocimiento de todos los servicios y beneficios hará el acercamiento. El visitar a los buques cada vez es más restringido por las políticas de los diferentes puertos.

Tabla 7.6.

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad en Revistas	\$4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00
Valor por Adwords (Page Rank en Google)	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,0	\$ 200,00	\$ 200,00
Material POP	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Plataforma ShipServ	\$1.350,00	\$.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1350,00	\$ 1.350,00
Gasto de Representación	\$2.000,00	\$2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Inversión en Feria Annual Marítima	\$9.000,00				

Contrato con Ag de publicidad mkt online	\$5.000,00				
Asistencia a Feria anual marítima		\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00	\$ 5.000,00
Souvenirs para las entregas	\$1.740,00	\$ 2.560,00	\$ 2.840,00	\$ 3.160,00	\$ 3.500,00
CF annual MKt	\$24.090,00	\$15.910,00	\$16.190,00	\$16.510,00	\$ 16.850,00

7.1.4.2. Gastos de movilización.

Estos gastos están relacionados a la cantidad de clientes a ser atendidos y el destino del pedido, ya que pueden realizarse en los diferentes puertos ubicados en Esmeraldas, Guayaquil, Manta. Por lo tanto se sacó un promedio de gastos de movilización en gasolina para un cliente en los puertos nombrados.

En la tabla siguiente se muestran los gastos anuales en combustible para transportar los productos:

Tabla 7.7.

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad clientes al año	87	128	142	158	175
G. Transporte mensual	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 20,00
G. Transporte anual	\$ 1.740,00	\$ 2.560,00	\$ 2.840,00	\$ 3.160,00	\$ 3.500,00

A continuación se presenta la tabla resumen de los gastos de venta:

Tabla 7.8.

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gasto en publicidad	\$ 24.090	\$ 15.910	\$ 16.190	\$ 16.510	\$ 16.850
Gasto transporte (personal)	\$ 1.740	\$ 2.560	\$ 2.840	\$ 3.160	\$ 3.500
Comisiones de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total ventas	\$ 25.830,00	\$ 18.470,00	\$19.030,00	\$ 19.670,00	\$ 20.350,00

7.1.4.3. Gastos Financieros.

Los activos fijos, y el capital operacional por 3 meses ascienden a 137.340,58 dólares, de los cuales, los tres accionistas aportarán con \$55.340,58, dejando el saldo a ser financiado por una entidad financiera de la localidad considerando una tasa activa del 12,5%. Considerando el financiamiento bancario de aproximadamente 82.000 dólares, el pago mensual a 5 años será de \$1.413,79.

Tabla 7.9.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	
	Año 0 (Preop)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	TOTAL
GF	\$ -	\$ 9.587,28	\$ 8.040,95	\$ 5.213,36	\$ 3.092,67	\$ 971,98	\$26.906,25
Devolucion capital	0	\$14.137,93	\$ 18.379,31	\$ 16.965,52	\$16.965,52	\$15.551,72	\$82.000,00

7.2. Costos Fijos, Variables y Semi-variables.

7.2.1. Costos Fijos.

Se encuentran todos los gastos administrativos y la parte fija del gasto publicitario.

Tabla 7.11.

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Remuneración Anual	\$ 80.740,80	\$ 93.519,36	\$111.515,78	\$122.667,36	\$134.934,09
Honorarios Profesionales	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00	\$ 10.200,00
Gasto de alquiler	\$ 12.000,00	\$ 13.200,00	\$ 14.520,00	\$ 15.972,00	\$ 17.569,20
Gasto en suministros de oficina	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00	\$ 2.160,00
Gasto en Servicios Básicos	\$ 6.840,00	\$ 6.840,00	\$ 6.840,00	\$ 6.840,00	\$ 6.840,00
Gasto anual en internet y correo elect.	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00	\$ 2.700,00
Permisos de funcionamiento	\$ 2.375,00	\$ 3.400,00	\$ 3.750,00	\$ 4.150,00	\$ 4.575,00

Dominio, Hosting y Correo	\$ 430,00	\$ 430,00	\$ 430,00	\$ 430,00	\$ 430,00
Gasto anual en depreciación	\$ 18.842,52	\$ 18.842,52	\$ 18.842,52	\$ 18.842,52	\$ 18.842,52
Amortización anual en AD	\$ 4.286,00	\$ 2.476,00	\$ 2.476,00	\$ 2.476,00	\$ 2.476,00
Gasto en mantenimiento de vehículo	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Gasto anual en publicidad	\$ 24.090,00	\$ 15.910,00	\$ 16.190,00	\$ 16.510,00	\$ 16.850,00
TOTAL ANUAL	\$165.864,32	\$170.877,88	\$190.824,30	\$204.147,88	\$218.776,81

7.2.2. Costos Variables.

Se encuentran los costos de venta y los gastos de movilización.

Tabla 7.12.

	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costo de Venta	444.456,27	671.186,12	743.491,14	825.883,28	913.658,02
Gasto en movilización / transporte	1.740,00	2.560,00	2.840,00	3.160,00	3.500,00
TOTAL ANUAL	446.196,27	673.746,12	746.331,14	829.043,28	917.158,02

El gasto de movilización es obtenido de un promedio de una empresa típica del sector entre lo que consume un viaje en Guayaquil, en manta y en Esmeraldas.

7.3. Cálculo del Punto de Equilibrio.

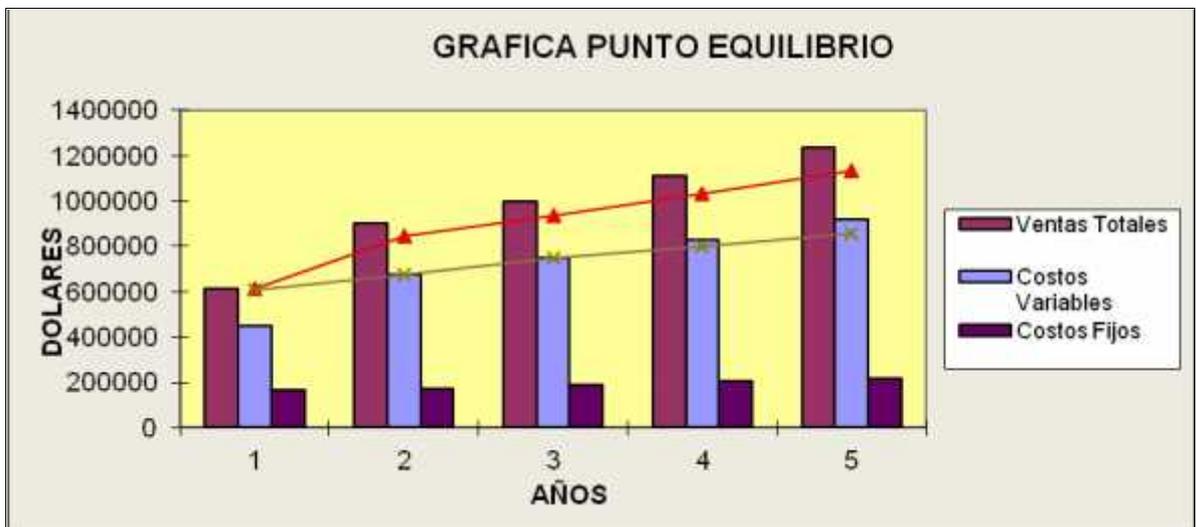
El método utilizado para el cálculo del punto de equilibrio para ESS es el de unidades monetarias que luego nos permitirá obtener el número de clientes a tender utilizando los ingresos promedios por cliente.

El método por unidades no aplica en este caso puesto que no se está vendiendo un único producto.

Tabla 7.13.

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES MONETARIAS					
	2012 Año 1	2013 Año 2	2014 Año 3	2015 Año 4	2016 Año 5
Ventas Totales	612.860,45	901.679,74	1.000.300,97	1.113.010,93	1.232.765,28
(-) Costo Variable	446.196,27	673.746,12	746.331,14	829.043,28	917.158,02
% Contribución marginal	0,27	0,25	0,25	0,26	0,26
Costos fijos	165.864,32	170.877,88	190.824,30	204.147,88	218.776,81
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	609.919,19	675.973,65	751.592,17	800.157,38	854.544,53

Gráfico 7.1.



Fuente: Elaboración propia de los autores

Rentabilidad Potencial.

Para confirmar la utilidad operacional, se ha realizado el cálculo por el método de costos fijos y variables.

Tabla 7.14.

Rubros	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Ingresos Ventas</i>	\$ 612.860	\$ 901.680	\$1.000.301	\$ 1.113.011	\$ 1.232.765
<i>(-) Costo Venta</i>	\$ 444.456	\$ 671.186	\$ 743.491	\$ 825.883	\$ 913.658
(=) Utilidad Bruta	\$ 168.404	\$ 230.494	\$ 256.810	\$ 287.128	\$ 319.107
<i>G. ventas</i>	\$ 25.830	\$ 18.470	\$ 19.030	\$ 19.670	\$ 20.350
<i>G. Administración</i>	\$ 122.431	\$ 137.314	\$ 156.981	\$ 169.984	\$ 184.273
<i>Depreciación (con- table)</i>	\$ 18.843	\$ 18.843	\$ 18.843	\$ 18.843	\$ 18.843
<i>Amortización (con- table)</i>	\$ 4.286	\$ 2.476	\$ 2.476	\$ 2.476	\$ 2.476
(=) Utilidad Opera- cional	\$ (2.985,14)	\$ 53.390,74	\$59.480,52	\$ 76.154,78	\$ 93.165,45

A continuación los principales índices de rentabilidad calculados de la siguiente manera:

Margen Operacional: Utilidad Operacional / Ingresos totales

Margen Neto: Utilidad Neta / Ingresos totales

ROA: Utilidad neta / Inversión inicial

ROE: Utilidad neta / Inversión de los accionistas

Tabla 7.15.

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
	2012 Año 1	2013 Año 2	2014 Año 3	2015 Año 4	2016 Año 5
% Margen Operacional	0,98%	6,25%	6,38%	7,23%	8,03%
% Margen Neto	0,62%	3,98%	4,07%	4,61%	5,12%
ROA	2,79%	26,15%	29,63%	37,37%	45,92%
ROE	6,92%	64,89%	73,53%	92,74%	113,97%

Tal como se observa en la tabla 7.14, los índices de rentabilidad para ESS son favorables.

Tabla 7.16.

VAN FINANCIERO	\$ 54.116,10
TIR FINANCIERO ANUAL	28,51 %

8. Plan operativo.

8.1. Ciclo operativo.

El ciclo operativo de ESS inicia desde el primer contacto con el cliente hasta el momento de la entrega del pedido al usuario o buque, todos los procesos incluidos que componen el ciclo de servicio se realizarán con la aplicación de las TIC's.

El ciclo operativo se compone de las siguientes fases:

1. *Contacto del cliente con la compañía:* El cliente realiza la cotización en línea a través de la página web de ESS donde se encontrará con un catálogo debidamente codificado y cada producto con sus precios respectivos. Una vez que el cliente haya cotizado su orden se le generará el importe total de la factura junto con la opción de envío de la cotización a ESS. Inmediatamente llega la orden a ESS la misma que es debidamente clasificada por proveedor en el sistema. El sistema de ESS generará un reporte de pedido a cada proveedor cada vez que el gerente de compras lo solicite con la sumatoria de las órdenes enviadas a ESS por sus clientes. De esta manera se logra la optimización del tiempo de cotización y pedido reduciéndose de 3 días a unos cuantos minutos.

Como una segunda opción, si ESS recibe la solicitud de cotización en un archivo Excel al correo corporativo, el personal asignado de cotizaciones procederá a ingresar la información al sistema para su posterior envío al cliente vía al sistema informático. De esta manera se va educando al cliente a usar el sistema adoptado.

2. *Orden de compra:* Una vez que el cliente haya enviado la orden de compra a ESS y ésta haya sido clasificada por el sistema junto con otras órdenes del cliente, el gerente de compras de ESS generará el reporte de pedido para cada proveedor, así el encargado de compras no tendrá que ocupar mucho tiempo en clasificar manualmente las ordenes para hacer los pedidos a proveedores.

Una vez generados los reportes, se procede a hacer los pedidos a proveedores y luego de que los productos lleguen a la bodega, se procede a la consolidación y embalaje.

3. *Servicios extra:* Los clientes de ESS tienen total transparencia de información ya que pueden rastrear el estatus de su orden mediante un código que se le generará en el momento que coloquen la orden de compra por medio de la página web. Mientras la orden está siendo consolidada el cliente podrá conocer si la entrega de su orden al buque está dentro del tiempo preestablecido y si todos los ítems están siendo entregados.

4. *Consolidación de las órdenes / verificación:* Una vez que los proveedores entregan los productos, en las instalaciones de ESS se organizan según su estado. Los productos congelados se almacenan en una cámara de frío, los productos secos en las estanterías de la bodega. En esta etapa es necesario un estricto control de calidad en la manipulación de los productos y la cadena de frío así como también en su proceso de embalaje donde este presente nuestra imagen corporativa. De esta manera se asegura la calidad óptima en las entregas. El personal asignado en esta área tendrá un manual de procedimiento para la manipulación y almacenamiento de los productos.

5. *Gestión de entrega:* En esta etapa se procede a llevar la orden en el camión refrigerado, al puerto donde corresponda la entrega, para este entonces se ha optimizado el tiempo en los procesos previos a la consolidación de la orden logrando la entrega a tiempo en el buque evitando costos innecesarios al cliente. El usuario solo firmara o sellara una Nota de Entrega como recepción de los ítems la cual servirá para la posterior facturación.

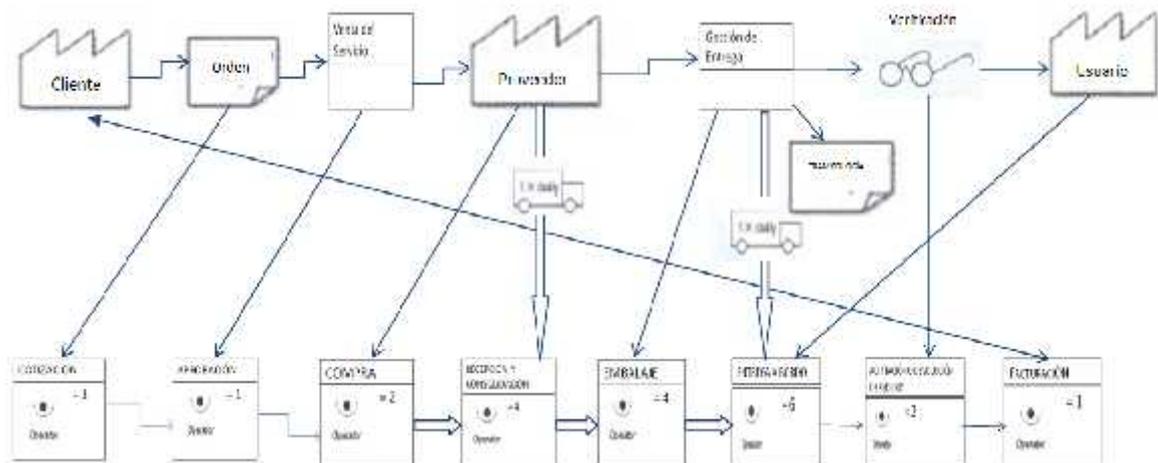
6. *Facturación electrónica:* Una vez completado el proceso de entrega de la orden en el buque se procede a emitir la factura electrónica, de esta manera el cliente evita incurrir en costos administrativos como gastos de envío de factura los cuales actualmente son cargados en la factura al cliente.

8.2. Localización Geográfica.

La oficina de *Ecuador Ship Supply* se encontrará cercano al puerto de Esmeraldas, este sector es un punto estratégico ya que se encuentra vía al puerto marítimo y de las bodegas de la mayoría de los proveedores, en este mismo sitio se encuentra la bodega temporal de los productos donde se realiza la consolidación de los pedidos.

8.3. Distribución y Logística.

La distribución del servicio se realiza de manera directa ya que los productos son traídos por los proveedores a la bodega temporal de ESS donde se consolidan los pedidos, se emban apropiadamente para colocarlos en el camión de entregas el cual se dirige posteriormente directo al lugar donde se debe realizar la entrega al cliente.



8.4. Equipamiento.

Los equipos y demás activos fijos y diferidos requieren de una inversión de \$103.976,56 en cámaras de fríos, congeladores, equipos de seguridad, equipos de computación, muebles y enseres, aires acondicionados, equipos de limpiezas entre otros que se enlista en la tabla 8.1.

Tabla 8.1.

ACTIVO FIJO	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	% Depreciación	Depreciación anual	Depreciación mensual
Pesadora (Romana) 100 lbs.	1	180,00	180,00	10%	18,00	1,50
Pallets	6	50,00	300,00	33,33%	99,99	8,33
Gavetas	20	16,00	320,00	33,33%	106,66	8,89
Cámara de frío	1	8.000,00	8.000,00	10,00%	800,00	66,67
Congeladores	3	1.000,00	3.000,00	10,00%	300,00	25,00
Equipos de Limpieza (acero inoxidable)	1	6.000,00	6.000,00	5,00%	300,00	25,00
Equipos de Seguridad	4	150,00	600,00	50,00%	300,00	25,00
Equipos de Cómputo	8	740,82	5.926,56	33,33%	1.975,32	164,61
Muebles y Enseres	7	950,00	6.650,00	10,00%	665,00	55,42
Acondicionador de aire	3	1.000,00	3.000,00	10,00%	300,00	25,00
Vehículos (camiones)	2	35.000,00	70.000,00	20%	14.000,00	1.166,67
TOTAL			103.976,56		18.864,97	1.572,08

9. El equipo administrativo.

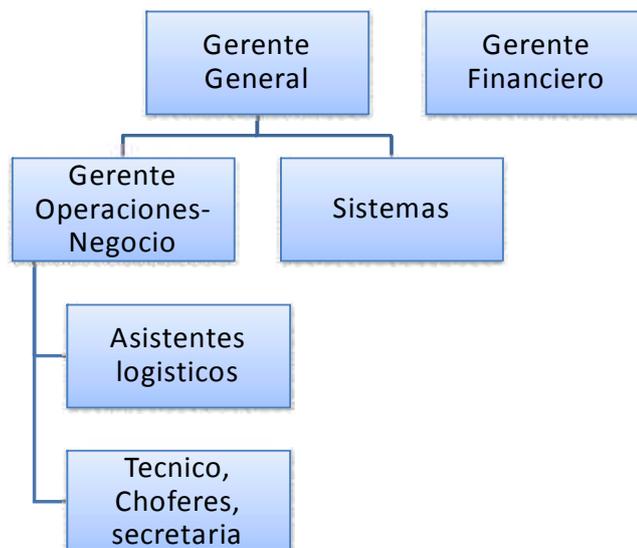
9.1. Organización.

Ecuador Ship Supply tendrá un diseño de organización tradicional. Específicamente, como lo muestra el grafico, esta es una estructura simple pues en sus primeros 5 años contara con un número de personal no mayor a 8 personas. Este tipo de negocio requiere flexibilidad y rapidez en su estructura debido al dinamismo de la industria por lo cual es necesario que sus colaboradores conozcan una diversidad de tareas del negocio. La mayor responsabilidad de las operaciones del negocio rádica en el gerente operativo quien ejerce el control centralizado de la operatividad de las órdenes o pedidos que la empresa reciba.

La cultura organizacional de ESS estará cimentada en los siguientes valores: Honestidad, Unidad y Compromiso los cuales deberán ser transmitidos por los directivos hacia sus colaboradores a través de la historia y ritos que deben desarrollarse de tal manera que el empleado se encuentre identificado con el sitio en el que trabaja.

9.2. Personal clave de dirección.

Figura 9.1. Organigrama.



Fuente: Elaboración propia.

El equipo clave de dirección está conformado por la gerencia general la cual está a cargo de la parte administrativa y monitoreo integral de la empresa; por otro lado se encuentra la gerencia financiera y contabilidad y, por otro lado, la gerencia de operaciones-negocios en la cual se gestiona la parte operativa de la empresa, paralelamente se creará la gerencia de marketing la cual trabajará alineada con la gerencia operativa puesto que esta gerencia tiene mucho contacto con el público y conoce de una mejor manera los gustos y preferencias de los clientes y/o usuarios. A continuación se muestra un cuadro con las tareas asignadas a los colaboradores de la empresa:

9.3. Plan de incorporaciones del personal.

El directivo que ocupe el cargo de Gerente General deberá tener competencias en el área de liderazgo, además de dominar las funciones del gerente de marketing ya que al inicio ejercerá sus funciones.

ESS requiere de un alto nivel de uso de tecnologías de la información por esta razón la gerencia encargada de esta área deberá tener conocimientos y competencias en este aspecto además de un alto grado de proactividad e innovación para mejorar los servicios informáticos, las plataformas que los clientes utilizan y el desarrollo y/o adquisición de nuevas tecnologías.

En futuros periodos se incorporará al recurso humano de la empresa un asistente de marketing para colaborar con la gerencia general en la estrategia de crecimiento de la empresa. Esta persona debe tener iniciativa y creatividad, aparte de sus competencias en marketing deberá tener competencias en informática ya que además deberá manejar las opciones de la página web con habilidad para actualizar la información de la misma.

Para el reclutamiento de personal se requerirá del servicio de consultoría y reclutamiento de una empresa especializada, es decir esta compañía nos dará potenciales perfiles para que ESS realice las entrevistas y contratación.

La capacitación de inducción a los nuevos colaboradores será de una semana aproximadamente y depende del cargo a ejecutar dejando al colaborador en la libertad de continuar su aprendizaje de manera autodidacta.

La gerencia operativa será responsable de la supervisión del recurso humano que se encuentre a su cargo.

9.4. Sistema de retribuciones e incentivos.

El personal administrativo y operativo tendrá un sueldo fijo el cual será fijado por la junta general de accionistas. El personal operativo estará sujeto a pago de horas extras, con autorización previa solicitada por el empleado.

El pago de horas extras es un rubro que se debe prestar particular atención en este negocio puesto que los buques arriban las 24 horas del día y los trabajos podrán ser en cualquier momento. Estas horas serán pagadas siempre y cuando se esté realizando un trabajo que este generando ingresos directos a la compañía tal como entregas o mantenimiento a los buques. En caso de que el personal este realizando simplemente cotizaciones fuera de las 8 horas de trabajo y sin justificación no se procederá al pago de las horas extras, puesto que hay que estar vigilantes de la productividad del personal dentro de las 8 horas y no sea que simplemente las cotizaciones no las hace durante ese tiempo por ganar horas extras. Además existen bonos por trabajos grandes que se realicen.

9.5. Apoyo profesional de asesores y servicios.

Los servicios de asesoría en las áreas tributaria/contable y sistemas/informática, serán necesarios para complementar las operaciones de la empresa, para esto se recurrirá a la contratación de servicios profesionales para estas asistencias.

La asesoría contable/tributaria tendrá las responsabilidades básicas de llevar la contabilidad del negocio, efectuar las declaraciones tributarias ante el Servicio de Rentas Internas y emitir los Informes

10. Plan financiero.

La planeación financiera del negocio ha sido realizada en base a flujos constantes proyectados a 5 años (2012 – 2016). En el Anexo 1 se muestra un resumen consolidado de ingresos, costos y gastos presupuestados.

10.1 Estado de Resultados Proyectado.

En base a los presupuestos de: ingresos por ventas, costos fijos y variables (ver anexo 1) se ha proyectado el estado de resultados de ESS durante los cinco primeros años de operaciones.

10.2 Balance General Pro forma.

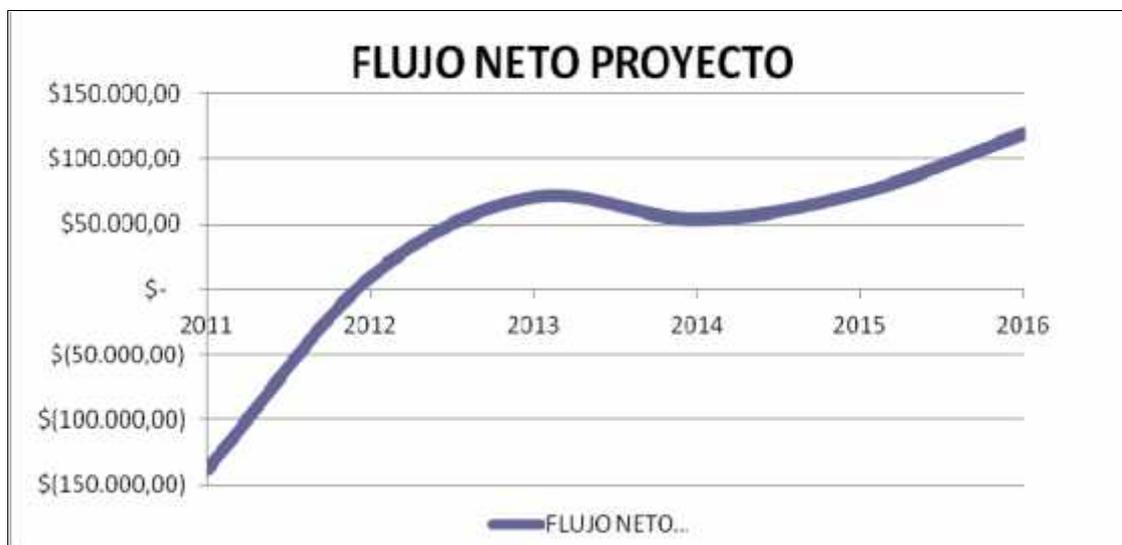
El Balance General Proforma de ESS de los cinco primeros años de operaciones se muestra en el Anexo 3. El ratio deuda/activo sigue una tendencia decreciente en el período de planeación; comenzando con un índice de 75.44% (31 dic/2012) y culminando en 13.28% (31 dic/2016). La liquidez proyectada de ESS refleja buena salud ya que se registra en todos los períodos índices de capital de trabajo positivo y holgado a excepción del primer año. Con respecto a la composición de activos, cabe señalar que éstos están repartidos aproximadamente 50% de la inversión total del negocio, pero el activo corriente tiene una tendencia decreciente llegando a tener un porcentaje de 5% al 2016.

10.3 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja (con financiamiento incluido) proyectado de ESS se muestra en el Anexo 4. Debe resaltarse que en el primer período anual falta liquidez para cubrir todos los costos pero a partir del segundo año hacia adelante todos saldos finales de efectivo son positivos y holgados, lo que demuestra una amplia capacidad de pago del proyecto.

En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento de los saldos finales de caja proyectados en el período 2012 – 2016, cabe señalar que el 2011 representa la inversión inicial.

GRÁFICO 10.1. SALDOS FINALES DE EFECTIVO (2012 – 2016)



En el gráfico 10.1 se puede observar que los saldos finales de efectivo siguen una tendencia creciente, comenzando en el 2012 con un valor de USD \$ 9.929,04 y alcanzando el monto de USD \$ 119.506,49 en el 2016.

10.4 Viabilidad Financiera del proyecto (Sin Financiamiento incluido) .

En el Anexo 10.5, se presenta el flujo de caja de rentabilidad⁶ de ESS El negocio demuestra viabilidad financiera, pues los flujos de caja proyectados reflejan un VAN de USD\$ 54.116,10 y una TIR de 16.38% (superior a la tasa de descuento).

El costo de capital del proyecto es de 15.80% y fue calculado en base al método del costo de capital promedio ponderado⁷, en el cual se considera los costos financieros de las distintas fuentes de provisión de fondos al proyecto. El proyecto se propone financiarlo en un 40% con recursos propios y un 60% con

⁶ Rentabilidad del proyecto puro (sin financiamiento).

⁷ Método del Costo de Capital Promedio ponderado ajustado por riesgo (Robber Ibbotson). Para calcular el costo de capital de recursos propios se utilizó el método de CAPM utilizando una tasa libre de riesgo igual al rendimiento de los bonos del Tesoro de EEUU con vencimiento a 5 años (1.58%) y una prima por riesgo de mercado del 6.5%, la misma que corresponde al promedio histórico de las primas durante los últimos 75 años.

recursos externos.

El período de recuperación nominal de la inversión es 3.29 años.

10.5 Viabilidad financiera del proyecto (Flujo de Caja del accionista.- con financiamiento externo y dividendos)

En el flujo de caja de los accionistas, el VAN para los propietarios del proyecto es de USD\$ 76.880,82 y la TIR financiera es de 45,48%, indicadores que reflejan rentabilidad para los accionistas del proyecto.

El costo de capital utilizado es la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (TMAR = 45.48%) fijada por los accionistas en base al método del Capital Asset Pricing Model, CAPM.

10.6 Índices Financieros.

Los principales ratios financieros calculados en base a los estados financieros proforma son los siguientes:

El proyecto refleja una liquidez negativa en el primer año pero los siguientes años presenta un capital de trabajo promedio neto de USD\$ 75.922,96 durante el horizonte de planificación.

El ratio deuda/activo se encuentra en riesgo financiero hasta el tercer año ya que a partir del cuarto año los períodos siguientes son inferiores al 30%.

La rentabilidad del proyecto es atractiva al reflejar un ROA promedio de 28% y un ROE promedio de 70% durante el horizonte de proyección.

ÍNDICES DE RENTABILIDAD					
	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
% Margen Operacional	0,98%	6,25%	6,38%	7,23%	8,03%
% Margen Neto	0,62%	3,98%	4,07%	4,61%	5,12%
ROA	2,79%	26,15%	29,63%	37,37%	45,92%
ROE	6,92%	64,89%	73,53%	92,74%	113,97%

11. Aspectos Legales.

11.1. Tipo de Sociedad.

ESS está constituida como una sociedad anónima. El nombre ha sido aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías y por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, para lo cual se realizó una solicitud de aprobación con tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, suscrita por el abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

11.2. Procedimientos para conformación de la sociedad.

En primera instancia se debe elaborar una solicitud de aprobación, la cual debe ser presentada al Superintendente de Compañías o a su delegado en tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo.

El número mínimo de socios para constituir una sociedad de anónima es 2 socios. ESS está constituido por tres socios: Johanna Pelay, Luis Villalva y Andrea Samaniego.

El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de ochocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 25% del valor nominal del capital suscrito. Las acciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.

Es indispensable obtener la afiliación a la respectiva Cámara de Comercio para que la compañía pueda dedicarse a cualquier género de comercio, según prescribe el Art. 13 de la Ley de Cámaras de Comercio.

Para la inscripción en el Registro Mercantil de: Constitución de Compañías se necesitan los siguientes requisitos:

1. Tres escrituras o protocolizaciones (mínimo) primera, segunda y tercera copias.
2. Tres resoluciones (mínimo) aprobando las escrituras o protocolizaciones.
3. Certificado de afiliación a una de las Cámaras de la Producción del Cantón en donde se encuentra el domicilio de la compañía, según su objeto social
4. Publicación del extracto (periódico).
5. Razones Notariales que indiquen que los Notarios han tomado nota de las resoluciones aprobatorias al margen de las matrices de las escrituras respectivas.
6. Copias de la cédula de ciudadanía y el certificado de votación del (los) compareciente (s) (VIGENTE).
7. Certificado de inscripción en el Registro de la Dirección Financiera Tributaria del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (Para Constituciones).

Para la legalización de la compañía se presentarán las siguientes documentaciones en las diferentes instituciones:

Con el Servicio de Rentas Internas:

- Inscripción de RUC Personas Naturales y Jurídicas
- Clave para declaración por internet
- Certificado de Cumplimiento de Obligaciones Tributarias

Con la Superintendencia de Compañías:

- Certificados de cumplimiento de obligaciones
- Consulta y Aprobación de nombres
- Aprobación de trámites de constitución de compañías
- Obtención del Número de Expediente
- Informe de contribuciones

Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social:

- Registro Patronal
- Claves para el Sistema de Historia Laboral a empleadores y afiliados

Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual:

- Búsquedas y registros de marcas, nombres, comerciales y lemas comerciales
- Registros de Derechos de Autor
- Registros de patentes

En caso de operaciones en Guayaquil.

Municipalidad de Guayaquil:

- Obtención y Renovación de Licencia Única Anual de Turismo
- Patentes municipales
- Tasa de habilitación
- Permisos de rótulos
- Certificados de Uso de suelo

Cuerpo de Bomberos de Guayaquil:

- Obtención y Renovación del Certificado Anual de Funcionamiento

Actualmente la compañía se encuentra constituida legalmente y está en proceso de la obtención del RUC.

11.3. Implicaciones tributarias, comerciales y laborales.

Posteriormente a la obtención del RUC, ESS iniciará con sus operaciones. Esta compañía cumplirá con el IVA, Retención de la fuente y renta además de los respectivos permisos de funcionamiento, declaración de impuestos, y contribución a la superintendencia de compañías.

Para el organismo de Superintendencia de Compañías, se debe cumplir con: certificado de cumplimiento de obligaciones, informe de contribuciones,

certificaciones de balances, presentación y sellado de los balances generales, certificado de administradores, datos generales de la compañía.

Para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social se deberá consultar la Cuenta Individual de Fondos de Reserva, la Planilla de aportes, fondos de reserva y préstamos, planillas de ajustes de aportes y fondos de reserva, comprobantes de pago de aportes, fondos de reserva y préstamos, planillas atrasadas o planillas declaradas, solicitud de débito bancario para empresas, concesión de préstamos quirografarios.

Para el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual se deberá cumplir con la presentación de las tutelas administrativas.

Para la Municipalidad de Guayaquil se deberá cumplir con el impuesto predial. ESS cumplirá con lo dispuesto en la Ley de Comercio Electrónico, Firmas y Mensajes de datos, por cuanto debe precautelar la confidencialidad de la información de sus clientes, el mantenimiento de los sistemas de información, pues son la base fundamental para el establecimiento de contratos civiles y mercantiles.

Como forma mantener el nombre comercial y marca se procederá a la búsqueda y separación del nombre *Ecuador Ship Supply* en el Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual

11.4. Trámites y Permisos ante organismos gubernamentales.

Para el funcionamiento del negocio se debe obtener el Permiso Municipal cancelando la tasa de habilitación del negocio. Para lo cual se debe presentar lo siguiente:

1. Tasa única de trámite.
2. Solicitud para habilitación de locales comerciales, industriales y de servicios.
3. Copia de la cédula de ciudadanía.
4. Copia del RUC.
5. Copia del nombramiento del representante legal (personas jurídicas).
6. Carta de autorización para la persona que realice el trámite.
7. Copia de la patente del año a tramitar.

8. Copia de predios urbanos (si no tuviere copia de los predios, procederá a entregar la tasa de trámite de legalización de terrenos o la hoja original del censo).
9. Croquis bien detallado donde esta ubicado el negocio.
10. Si fuere compañía sólo agregar nombramiento del representante legal con la copia de la cédula de ciudadanía del mismo.

Además también se debe tramitar el Certificado de seguridad otorgado por el Benemérito Cuerpo de Bomberos, para todo tipo de negocios. Para la colocación de letreros se debe solicitar el permiso de ocupación de vía pública respectivo.

11.5. Procedimiento para el registro de una marca.

1. Llenar una solicitud que entrega el IPEI y adjuntar:
 - a. Comprobante original de pago de la tasa por registro de marcas (\$54).
 - b. Cédula de ciudadanía para personas naturales y nombramiento del representante legal para Persona Jurídica Nacional
 - c. Poder: Persona jurídica extranjera
 - d. Si la marca tiene diseño se necesitan (6) etiquetas

2. Luego de esto el IEPI procederá:
 - a. Examen de cumplimiento de los requisitos formales
 - b. Publicación del extracto de las solicitudes en la Gaceta del IEPI (mensualmente)
 - c. Plazo para que terceros puedan oponerse al registro de las Marcas.
 - d. Examen de registrabilidad, para verificar si procede o no al registro de la marca.
 - e. El Director Nacional de Propiedad Intelectual expide una resolución aprobando o negando el registro de la marca.

- f. Emisión del título en caso de emisión de la marca, previo al pago de una tasa de \$28.00 (pago único cada 10 años).
- g. Tiempo aproximado del trámite: de 5 a 6 meses.

11.6. Normas y procedimientos sobre la comercialización de sus servicios.

ESS comercializará sus servicios vía online mediante el envío de publicidad y material promocional por email a sus potenciales clientes alrededor del mundo además de promocionar el servicio a través de visitas personales en los puertos; el precio estará establecido en base a los costos y márgenes de utilidad.

11.7. Leyes especiales a su actividad económica.

Las leyes y reglamentaciones que tienen un efecto directo en la Compañía son:

- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Compañías
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos
- Ley de Aduanas.

11.8. Análisis Ambiental y Social.

ESS no genera emisiones que contaminen la tierra, el agua o el aire. No requiere de maquinarias contaminantes, solo de una flota de camiones.

La tecnología de información que se utilice requerirá de una cantidad de energía racional, las instalaciones de las oficinas contarán con un ambiente adecuado para la protección de la salud física y mental de los trabajadores y administrativos.

Desde un inicio de operaciones de la compañía se pretende elaborar un manual de procedimientos para aplicar a las normas de calidad ISO.

12. Oferta a inversionistas.

12.1. Retorno para los inversionistas.

La inversión inicial en el año 2011 es de \$137.340,58; esperando flujos positivos desde el 2012 al 2016. Los flujos provenientes de estos años han sido descontados a una tasa del 12,5% considerando la tasa de vigencia de un préstamo en cualquier institución bancaria en el Ecuador.

El retorno sobre la inversión tal como lo indica el análisis de los flujos descontados por método del Valor Actual Neto a una tasa del 12,5%, representa USD 54.196,74 de efectivo valuado al día de la inversión (hoy). Adicionalmente se ha calculado la Tasa Interna del proyecto siendo esta 22.31%. Con lo cual bajo las condiciones y estimaciones de flujos de efectivo, se asegura la inversión del accionista.

12.2. Financiación requerida.

Para la ejecución del proyecto se requiere una inversión total de \$137.340,58; de los cuales \$55.340,58 será aporte personal y \$82.000 a través de un préstamo bancario.

Los \$55.340,58 correspondiente a la inversión de los accionistas serán destinados a financiar el capital de trabajo e inversión fija, el mismo que actúa como un colchón financiero que permite tener la capacidad de crédito. Mientras que el crédito bancario será destinado para financiar activos fijos y diferidos.

Los accionistas fundadores tendrán la siguiente participación:

Tabla. 12.1. Participación accionaria de ESS.

Accionista	Monto aportado (\$)	# Acciones	%
Johanna Pelay	\$18.500	18.500	33.33%
Andrea Samaniego	\$18.500	18.500	33.33%
Luis Villalva	\$18.500	18.500	33.33%
Total	\$55.500	55.500	100%

En caso de no poder concretarse el préstamo bancario, nuestra estrategia de financiamiento será a través de emitir nuevas acciones a inversionistas.

12.3. Estrategias de salida de los accionistas.

En el caso de que los accionistas deseen salir del negocio pueden vender sus acciones a los accionistas fundadores. El accionista recuperará el capital invertido a través de los dividendos percibidos por acción a partir del 5to año.

13. Los Riesgos.

A continuación se exponen los riesgos más relevantes que la compañía podría atravesar en un momento determinado, entre ellos el riesgo del mercado, el riesgo técnico y el riesgo económico.

13.1. Riesgo de Mercado.

Los riesgos del mercado se refieren a no poder cumplir o cumplir parcialmente los niveles de ventas requeridos, o que finalmente no se venda al precio finalmente estimado en este estudio.

El mercado podría experimentar el surgimiento de nuevos y mejores servicios debido a mayores inversiones económicas, afectando de esta manera las ventas proyectadas de ESS. Por estas eventualidades, estaremos muy atentos monitoreando constantemente el mercado, para tener información oportuna que nos permita proceder en el tiempo oportuno para reaccionar a los cambios y tendencias del mercado.

Los puntos anteriores afectan en que el número de clientes proyectados no sea alcanzado, y de esta manera perjudicando la posible rentabilidad del proyecto. Para esto vamos a tener una posición relativa y defensiva hacia el mercado, para que de esta forma los cambios irremediables que se den en el mercado tengan el menor impacto a la empresa.

13.2. Riesgo Técnico.

La demora en el lanzamiento del servicio, el mismo que puede ser copiado y puesto en marcha por las competencias y los posibles rechazos de negociación por parte de los proveedores de productos, son riesgos técnicos que ESS debe considerar.

Ya que en algún momento no se pueda contar con los insumos adecuados (consumibles) o que estos se vuelvan más caros, por lo cual es importante establecer una relación muy estrecha con nuestros proveedores a nivel de socios estratégicos para asegurar una ventaja competitiva a nivel de proveedores.

Otros como la posible escasez de energía eléctrica, puede significar que debamos realizar inversiones adicionales al adquirir generadores eléctricos u otros dispositivos de contingencia, por lo tanto nuestra inversión se incrementaría.

13.3 Riesgo Económico.

Es la eventual incapacidad de que se puedan cubrir los costos, de operación es decir que los ingresos sean menores a los necesarios o que los costos se eleven. Por ello este segmento de riesgo es el que tiene mayor impacto en la rentabilidad del proyecto, por lo que analizaremos todas las variantes de riesgo que puede estar incurriendo ESS durante sus operaciones.

Los precios de los productos los pone directamente el proveedor, de ahí que no evaluaremos posibles reducciones de precios, pero sí una reducción en el porcentaje de comisión que la compañía estima obtener sobre precios de ventas. Esto tendrá un impacto directo sobre la rentabilidad del proyecto, puesto que la compañía tendrá costos fijos.

Se evaluará por otra parte el incremento en las adquisiciones de los activos (maquinarias, edificio, etc.), los cuales incrementarán la inversión inicial y posiblemente el capital de trabajo, disminuyendo la rentabilidad del proyecto.

Como la economía del país esta dolarizada, esto protege a las empresas de una agresiva devaluación de la moneda, que anteriormente a la dolarización se daba; factor importante a considerar es que la inflación afecta el poder adquisitivo. Y esto podría afectar en el aumento de precio a los productos de

los proveedores, y afectar al margen de contribución de cada producto o subir el precio del servicio afectando al cliente lo que podría ocasionar una disminución del monto de cada pedido que los clientes destinen para sus consumos.

Se evaluará por otra parte el incremento en los costos laborales, por motivo de aumentos salariales por parte del Estado, o un incremento desproporcionado en relación a las actividades; a esto último es necesario prestar atención para aplicar una estrategia de control pero aún así, su evaluación se hace necesaria.

Tabla 13.1. Ponderación de Riesgos.

Factores	Peso %	Riesgo Bajo (2-4)	Riesgo Medio (5-7)	Riesgo Alto (8-10)	Ponderación del factor
Mercado	0,6				0
Proveedor	0,3		6		1,8
Nuevo Competidor	0,3	3			0,9
Técnico	0,2				
Copia del servicio	0,1	3			0,3
Energía eléctrica	0,1	3			0,3
Económico	0,2				
Inflación	0,05		5		0,25
Países Extranjeros	0,05			8	0,4
Adquisiciones de Activos	0,05	3			0,15
Costos labórales	0,05		5		0,25
				RIESGO	4,35

Tenemos que para enfrentar la inflación el gobierno ecuatoriano se implementó políticas subsidios; políticas de créditos. Ecuador registró una inflación de 8.83% en Diciembre del 2008, 7,85% en Febrero del 2009 y 3,33% en Diciembre del 2010 según fuente del Banco Central del Ecuador.

También se tiene que tener en cuenta las economías extranjeras debido a que nuestros clientes en su mayor proporción son extranjeros, por ello tenemos que

estar informados sobre la economía de cada. Por ejemplo la devaluación del dólar a nivel mundial frente al euro lo cual influirá en el poder adquisitivo o de consumo de los clientes y por ende afectaran los ingresos de nuestros principales clientes.

En el cuadro anterior se podemos ver que el proyecto está expuesto a un riesgo total de bajo a medio (4,35) considerando los factores de mercado, técnico y económico.

14. Sostenibilidad del negocio.

14.1. Aspectos críticos para la sostenibilidad del negocio.

Ñ *Retención del Cliente.*

Lo más importante para asegurar un crecimiento sostenido de la empresa es la retención de los clientes, para esto ESS desarrollará un plan de fidelización en base al CRM implementado. De esta manera se aseguran las ventas en cada periodo. ESS es consciente del valor de perder un cliente por lo tanto es necesario que cada cliente reciba una atención personalizada tal como está propuesta.

- *Actualización tecnológica.*

La accesibilidad y amigabilidad de nuestra página facilitará la familiarización entre los clientes y la empresa. ESS estará a la vanguardia en sistemas de información para facilitar cada vez más las transacciones que los clientes tengan con la empresa. Además, al mantenerse siempre actualizado tecnológicamente asegura la optimización del tiempo para la empresa y para el cliente. ESS es una empresa pionera en la industria marítima en cuanto a la aplicación de tecnología.

- *Diversificación en la Línea de Negocios.*

En el largo plazo ampliará sus operaciones y crecerá tanto vertical como horizontalmente; al inicio ESS se enfocará en proveer el servicio de avituallamiento a los buques, pero en el largo plazo ESS brindará el servicio técnico y de mantenimiento.

- *Proveedores.*

ESS establecerá relaciones y acuerdos comerciales con sus proveedores con el fin de obtener beneficios en precios y plazos de pago. Por otro lado, ESS tendrá varios proveedores para cada línea de productos para el servicio de avituallamiento, de esta manera se asegura tener siempre disponibilidad de productos para los clientes.

15. Cronograma.

El siguiente cronograma muestra el tiempo aproximado de las actividades necesarias que deberán realizarse desde el punto cero hasta la atención del primer cliente. Por lo cual hemos estimado las siguientes actividades necesarias:

1. Constitución de la compañía.
2. Implementación de las TIC's, CRM y ERP.
3. Adquisición de lugar, camiones y equipos.
4. Contratación del personal.
5. Marketing y promoción del servicio a clientes potenciales.
6. Lanzamiento oficial.

Tabla 15. 1.

Cronograma.

Actividades	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Constitución de la compañía y permisos.	■	■	■	■								
Implementación de las TIC's, CRM y ERP.			■	■	■	■	■	■	■	■		
Adquisición del lugar, camiones y equipos.								■	■	■		
Contratación del personal.									■	■		
Marketing y promoción del servicio a clientes potenciales.										■		
Lanzamiento oficial.											■	

Cabe destacar que en la fase de constitución y permisos de la compañía ya se encuentra prácticamente concluida para lo cual se necesitaron los siguientes documentos:

- Copia de RUC
- Copia de la escritura de constitución
- Nombramiento del representante legal
- Copia de cédula de ciudadanía del representante legal
- Certificado de cumplimiento de obligaciones de la Superintendencia de Compañías.
- Certificado bancario.

En la actividad de implementación de las TIC's, CRM y ERP se derivan en lo siguiente:

- Implementación del software ERP.
- Implementación de la página WEB.
- Implementación del CRM.
- Pruebas de funcionamiento

Adquisición del lugar, camiones y equipos:

- Alquiler de oficinas y bodegas de frío.
- Compra de camiones con thermoking.
- Compra de equipos de oficinas y utilitarios

Contratación del personal:

Las fases a seguir para conseguir a los trabajadores será la siguiente:

- Evaluación acorde a los cargos
- Evaluaciones psicológicas y de destrezas
- Entrevistas personalizadas
- Selección final.

Marketing y promoción del servicio a clientes potenciales:

- Visitar a los propietarios de las flotas de buques promocionando nuestro servicio en el exterior.

- Visitar a los agentes navieros del Ecuador para promocionar nuestro servicio.
- Coordinar con la dirección de los puertos para una promoción directa en los buques.
- Colocar en revistas importantes y páginas web anuncios de la empresa ESS y de los servicios que podemos atender.
- Obtener los primeros pedidos.

Lanzamiento oficial:

- Prestación del servicio a partir de los pedidos realizados.
- Control de calidad del servicio brindado.

ANEXO 1.

ECUADOR SHIP SUPPLY

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO

Rubros	FASE OPERATIVA				
	2012	2013	2014	2015	2016
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Ingresos Ventas</i>	\$ 326.688	\$ 784.050	\$ 1.241.413	\$ 1.241.413	\$ 1.241.413
<i>(-) Costo Venta</i>	\$ 247.217	\$ 571.149	\$ 886.058	\$ 890.214	\$ 894.786
(=) Utilidad Bruta	\$ 79.471	\$ 212.901	\$ 355.354	\$ 351.198	\$ 346.627
<i>G. ventas</i>	\$ 3.925	\$ 945	\$ 945	\$ 945	\$ 945
<i>G. Administración</i>	\$ 124.376	\$ 138.314	\$ 157.632	\$ 170.238	\$ 184.103
<i>Depreciación</i>	\$ 18.843	\$ 18.843	\$ 18.843	\$ 18.843	\$ 18.843
<i>Amortización</i>	\$ 4.286	\$ 2.476	\$ 2.476	\$ 2.476	\$ 2.476
(=) Utilidad Operacional	\$ (71.958,61)	\$ 52.323,14	\$ 175.458,61	\$ 158.697,40	\$ 140.260,07
(+) Otros Ingresos					
<i>Venta AF</i>					
(-) VL					
Otros Ingresos Netos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Gastos financieros	\$ 11.522	\$ 8.032	\$ 5.097	\$ 2.873	\$ 695
(=) Utilidad antes part emp e impuestos (UAPI)	\$ (83.481)	\$ 44.292	\$ 170.362	\$ 155.825	\$ 139.565
(-) Part. Empleados (15%)	\$ (12.522,13)	\$ 6.643,73	\$ 25.554,24	\$ 23.373,68	\$ 20.935
(=) Utilidad antes impuestos (UAI)	\$ (70.958,75)	\$ 37.647,80	\$ 144.807,38	\$ 132.450,87	\$ 118.630
(-) IR Causado (25%)	\$ (17.739,69)	\$ 9.411,95	\$ 36.201,85	\$ 33.112,72	\$ 29.658
(=) Utilidad Neta (UN)	\$ (53.219)	\$ 28.236	\$ 108.606	\$ 99.338	\$ 88.973

ANEXO 2

Reserva Legal	10%	
Repartición Dividen- dos	30%	A partir del 5 año

Reserva Legal	\$ (5.321,91)	\$ 2.823,59	\$ 10.860,55	\$ 9.933,82	\$ 8.897,27
Utilidad distribuible	\$ (47.897,16)	\$ 25.412,27	\$ 97.744,98	\$ 89.404,34	\$ 80.075,43
Repartición Dividen- dos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.022,63
Utilidad neta retenida	\$ (47.897,16)	\$ 25.412,27	\$ 97.744,98	\$ 89.404,34	\$ 56.052,80

ANEXO 3.

ECUADOR SHIP SUPPLY

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	BG Inicial	2012	2013	2014	2015	2016
ACTIVOS						
CORRIENTE						
Caja - Bancos	48.023	36.555	70.937	118.797	162.111	215.843
Cuentas por Cobrar	-	60.000	65.000	75.000	80.000	90.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	48.023	96.555	135.937	193.797	242.111	305.843
FIJO						
Pesadora (Romana) 100 lbs	180	180	180	180	180	180
Pallets	300	300	300	300	600	600
Gabetas	320	320	320	320	640	640
Cámara de frío	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000
Congeladores	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Equipos de Limpieza (acero inoxidable)	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Equipos de Seguridad	600	600	600	1.200	1.200	1.800
Equipos de Cómputo	5.927	5.927	5.927	5.927	5.927	5.927
Muebles y Enseres	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650	6.650
Acondicionadores de aires	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Vehículos	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000	70.000
(-) Depreciación Acumulada	-	(18.865)	(37.730)	(56.595)	(73.278)	(89.961)
TOTAL ACTIVO FIJO	103.977	85.112	66.247	47.982	31.919	15.836
TOTAL ACTIVOS	152.000	181.666	202.184	241.779	274.029	321.679
PASIVOS						
CORRIENTE						
Participación Trabajadores	-	7.675	9.512	13.523	14.423	17.679
Impuesto a la Renta Préstamo (porción corriente)	-	10.873	13.475	19.158	20.433	25.046

ECUADOR SHIP SUPPLY S.A.

	21.501	24.348	27.572	31.223	35.357	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	21.501	42.896	50.559	63.904	70.213	42.725
OTROS PASIVOS						
Deuda a Largo Plazo	118.499	94.152	66.580	35.357	-	-
TOTAL OTROS PASIVOS	118.499	94.152	66.580	35.357	-	-
TOTAL PASIVOS	140.000	137.047	117.139	99.261	70.213	42.725
PATRIMONIO						
Capital Social	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Utilidad Neta del Ejercicio	-	(63.136)	4.434	70.920	61.652	51.287
TOTAL PATRIMONIO	12.000	44.619	85.045	142.518	203.816	278.954
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	152.000	181.666	202.184	241.779	274.029	321.679

ANEXO 4
ECUADOR SHIP SUPPLY
FLUJO DE CAJA PROYECTADO

ESS S.A.	PERÍODOS					
FLUJO DE RENTABILIDAD DEL PROYECTO PURO	2011	2012	2013	2014	2015	2016
DETALLE	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
A. INGRESOS OPERACIONALES		\$ 318.520,32	\$ 772.615,96	\$ 1.229.978,47	\$ 1.241.412,53	\$1.241.412,53
B. EGRESOS OPERACIONALES						
<i>Costos producción</i>		\$(247.216,80)	\$(571.149,00)	\$(886.058,12)	\$(890.214,10)	\$(894.785,68)
<i>G. ventas</i>		\$ (3.925,00)	\$ (945,00)	\$ (945,00)	\$ (945,00)	\$ (945,00)
<i>G. Administración</i>		\$(124.375,80)	\$(138.314,36)	\$(157.632,28)	\$(170.237,51)	\$(184.103,26)
<i>Pago participación de trabajadores (sin financ)</i>			\$ 10.793,79	\$ (7.848,47)	\$ (26.318,79)	\$ (23.804,61)
<i>Pago de impuesto a la renta (sin financ)</i>			\$ 15.291,21	\$ (11.118,67)	\$ (37.284,95)	\$ (33.723,20)
TOTAL EGRESOS OPERACIONALES		\$(375.517,60)	\$(684.323,36)	\$(1.063.602,54)	\$(1.125.000,3)	\$(1.137.361,75)
C. FLUJO OPERACIONAL NETO		\$ (56.997,28)	\$88.292,59	\$ 166.375,93	\$116.412,17	\$ 104.050,78
D. INVERSIONES INICIALES ADIC						
Inversión fija	\$ (103.976,56)					
Inversión Directa	\$ (14.430,00)					
Capital de Operación	\$ (15.646,57)					
E. Inversiones durante operación		\$ -	\$ -	\$ (5.926,56)	\$ -	\$ -
F. Valor de Recuperación						
Inv Fija						\$ 15.690,52
Capital de Trabajo						\$ 15.646,57
FLUJO NETO PROYECTO	\$ (134.053,13)	\$ (56.997,28)	\$ 88.292,59	\$ 160.449,37	\$ 116.412,17	\$ 135.387,87

APENDICE A.

Rubros que debe pagar cualquier buque en el puerto de Guayaquil.

RUBROS	VALOR USD
Faros y boyas (valor que se paga a INOCAR) por año calendario.	0.73 x GRT
Pilotaje (servicio brindado por CIA privada de pilotos)	0.0035 x GRT X 2 (IN/OUT)
USO DEL CANAL (facturado por APG)	0.01757 x GRT
Lancha de apoyo al practicaaje (servicio brindado por CIA privada)	0.0295 x GRT
Remolcadores (para atraque y desatraque / CIA privada)	0.13 x GRT
Recepción y despacho (Capitanía)	0.027 x GRT x 2
Autoridades y consulares	340
CONTECON	
Muellaje	11 X LOA x HORA/Fracc.

Donde:

GRT = Gross tonnage certificate – (Tonelaje de Registro Bruto)

LOA = Length overall (eslora - largo total del buque)

APENDICE B.

Resumen entrevistas a profundidad.

Entrevista a Ivan Vasco – Gerente de EVERGREEN

Aspectos de la competencia

Durante sus 34 años de experiencia en la industria marítima, Iván ha presenciado la constante entrada y salida de empresas proveedoras y asegura que aquellas que han sido legalmente constituidas y operan como empresas son las que han prevalecido en el mercado, además son aquellas que se han ganado su confianza para poder ser recomendadas a los capitanes y/o Ship Managers. Después de South American y Probucom, las cuales son las empresas con más presencia en el mercado, también existen aproximadamente cuatro empresas informales a las cuales Iván ha solicitado alguna vez sus servicios, estas empresas por lo general son constituidas por una sola persona quien está a cargo de las operaciones. En resumen, Iván cataloga este mercado como informal y rudimentario.

Servicio

Según Iván, los capitanes de buques reconocen la necesidad de recibir una mejor calidad en la atención ofrecida al momento de la entrega y comenta lo siguiente:

“Si no existe una fluidez de comunicación en cuanto al idioma entre el cliente y el Ship Chandler entonces no existe tampoco un buen contacto con el cliente“

Factores como: la relación entre la calidad vs precio de los productos ofrecidos; y la relación entre el precio vs el servicio recibido son decisivos en el momento de elegir a un proveedor, la puntualidad en entregas, manipulación de productos, empaque y calidad de servicio en momento de la entrega son otros

factores que los capitanes consideran importantes para elegir a un proveedor y volver a solicitar sus servicios o incluso recomendarlos. Sin embargo en el Ecuador, estos factores no son tomados en cuenta como se debería. Iván al referirse a la calidad en las entregas sostiene que la forma de manipulación y empaques de los artículos son la garantía para el cliente de una entrega satisfactoria y comenta que – “Todo entra por los ojos, por lo tanto debe estar correctamente empacado y atractivo a la vista” - además sostiene que los Ship Chandlers deberían dar más opciones a sus clientes cuando no tienen disponibilidad de algún producto específico.

Deficiencias

Iván considera que en general las empresas que comprenden la industria de Ship Suppliers son ineficientes en cuanto a la calidad en el servicio además considera que una de las principales falencias de estas empresas es que las personas que se encuentran a cargo de la compañía no poseen un nivel de estudios superior y que este posiblemente es uno de los factores determinantes para la falta de innovación y buenas prácticas de estas empresas y que por lo tanto no están a la vanguardia en innovación, servicio y tecnología en la industria ecuatoriana para poder compararse con aquellas empresas de primer mundo, concluyendo este tema Iván sostiene que existe una despreocupación y falta de interés hacia la innovación por sus gerentes y propietarios.

Barreras de entrada

El primer inconveniente que podrían enfrentar las nuevas empresas proveedoras es la capacidad de crédito que actualmente se maneja en el medio, los plazos de pago por lo general son de 30, 60 o 90 días dependiendo de los volúmenes de compra, en cuanto a la competencia se debe tener muy en cuenta que la variable precio está estrechamente relacionada con la calidad de productos y servicio ofrecida a los clientes, el cual debe permanecer muy similar al de la competencia sin embargo los clientes pueden compensar una subida en el precio con la calidad de atención que reciben.

Entrevista a Jose Pulley – Gerente de REMAR

Generalidades de la Industria

José Pulley, Gerente General de REMAR, agencia naviera ubicada en Guayaquil, considera que el puerto de Esmeraldas constituye un nicho de mercado compuesto en su mayoría por barcos petroleros quienes exigen una mejor calidad de productos y tienen una mayor disposición a pagar, sin embargo en este puerto apenas existen dos compañías proveedoras, convirtiéndolo en un mercado desatendido. Para José la industria del Ship Chandlring es una industria semi-informal por sus procedimientos bastante alejados a los de primer mundo.

Barreras de Entrada

Por otro lado, José Pulley, gerente de REMAR, considera que uno de los problemas que enfrenta la industria de Ship Chandlring en el Ecuador es que este es un país cuyos puertos son intermedios, hablando en términos de la situación geográfica. Indica que los puntos de abastecimiento fuertes para la mayoría de los buques cuyas rutas ya están preestablecidas son Estados Unidos y Chile, quienes ofrecen precios más bajos en productos no perecibles que Ecuador, sin embargo, este es un país donde se proveen en su mayoría, de productos de temporada.

Comunicación

Para José Pulley una de las mejores maneras de hacer conocer los servicios ofrecidos por este tipo de empresas proveedoras es a través de los Trade Shows y ferias donde se encuentran los Ship owners o los ship Managements, si no se posee suficientes recursos para invertir en viajes para contactar potenciales clientes personalmente se puede optar por conseguir una base de correos y contactos para ofrecer por mail los servicios enviando periódicamente un recordatorio, además considera a la publicidad en las revistas de ship suppliers como otra opción importante.

Tanto para José Pulley como para Iván Vasco esta industria aun no ha sido desarrollada como para poder ofrecer los servicios que muchos clientes requieren y que reciben en puertos de países mucho más desarrollados, el objetivo en el Ecuador debe ser dinamizar esta industria, ya que los países que tienen ciudades puerto poseen una ventaja para su economía por los beneficios que esto ofrece.

APENDICE C.

MODELO DE ENCUESTAS.

IMPROVING ECUADORIAN SHIP SUPPLY COMPETITIVENESS

Please, fill all your answers in the shadowed spaces or use a click, according to the instructions giving in each question.

Please, if you have any question regarding the survey or any other matter, do not hesitate to contact Andrea Samaniego Diaz at: asamanie@espol.edu.ec, mobile: +593 8 7153111, phone: +593 4 2530 383 dial 123

Company's Name:	Schiffsversorgung Rostock-Kloaka Group
Name of person in charge:	Sebastian Schoos
Position:	Catering Representative
Phone:	+49 40 781109410

1. What kind of Vessels that trade in Ecuador have you managed during the last 12 months? You can select more than one option. Please use percentage, getting a total amount of 100%. You can use 0% in more than one option. (Please, fill your answer in the shadowed space)

85 %	General Cargo (Reefers, Bulk carrier)
75 %	Container Ship
%	Fishing Ship
%	Tankers Vessel (Chemicals LPG and crude oil)
%	Passengers, Cruisers
%	Other: Specify

Total = 100%

2. What are the main Ecuadorian Ports that your vessels have arrived during the last 12 months? You can select more than one option. Please use percentage, getting a total amount of 100%. You can use 0% in more than one option. (Please, fill your answer in the shadowed space)

	ISO CODE	PORT
90 %	ECGYE	Guayaquil
5 %	ECESM	Esmeraldas
5 %	ECPBO	Puerto Bolívar
%	ECMEC	Manta
%	ECLLD	La Libertad
%		Other: Specify

Total = 100%

3. How often have your vessels arrived in Ecuador during the last 12 months?. (Please, choose only one option)

	TIME
<input type="checkbox"/>	Once per week
<input checked="" type="checkbox"/>	Once per month
<input type="checkbox"/>	Each two months
<input type="checkbox"/>	Twice per year
<input type="checkbox"/>	Other: Specify

4. What kind of products and/or services have your vessels received in Ecuador during the last 12 months? You can select more than one option. Please use percentage, getting a total amount of 100%. You can use 0% in more than one option. (Please, fill your answer in the shadowed space)

100 %	Provisions
%	Deck, cabin, spare parts & engine stores
%	Chemicals
%	Gases
%	Technical assistance
%	Other: Specify

Total = 100%

5. Who has/have your main provider(s) been during the last 12 months? You can select more than one option. Please use percentage, getting a total amount of 100%. You can use 0% in more than one option. (Please, fill your answer in the shadowed space)

%	Probucom
%	Ecuapoland
20 %	South American
%	Mercator
%	Raguetti
80 %	Other: Specify

Total = 100%

6. How would you rate your level of overall satisfaction with the service received from your suppliers in Ecuador? (Please, choose only one option)

Totally unsatisfied	Unsatisfied	Neutral	Satisfied	Totally satisfied
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. What do you dislike mostly from your main provider? You can select more than one option. Please use percentage, getting a total amount of 100%. You can use 0% in more than one option. (Please, fill your answer in the shadowed space)

+

10 %	Quality of product or service received (general impression)
%	Quality of technical assistance
%	Quality of customer service and care
10 %	Time of delivery (Just in time)
%	Other: Specify

Total = 100%

8. On a scale from 1 to 5 where 1 represents the "most important" and 5 the "less important". What factors do you consider when you place an order in Ecuador? (Please, fill your answer in the shadowed space. Each option must have an assigned and a non-repeated number)

2	Quality of product / technical service
3	Customer care – excellent assistance
5	Goods delivered completely
4	Time of delivery
1	Price

If you have received Provisions Services at least one time, please answer the questions 8, 9, 10 and 11; otherwise please answer the question 12:

9. How would you rate your level of satisfaction with your provider in regards to **Customer Service and care** (Kindness, use of foreign languages etc.)? *(Please, choose only one option)*

Totally unsatisfied	Unsatisfied	Regular	Satisfied	Totally satisfied
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. How would you rate your level of satisfaction with your provider in regards to **Quality of Products** (Fresh Provisions, properly packed etc.)? *(Please, choose only one option)*

Totally unsatisfied	Unsatisfied	Regular	Satisfied	Totally satisfied
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. How would you rate your level of satisfaction with your provider in regards to **Price** (Considering these variables: too much extra-charges, not discount, price-quality relationship, terms of payment)? *(Please, choose only one option)*

Totally unsatisfied	Unsatisfied	Regular	Satisfied	Totally satisfied
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. What has the total amount of your invoice for each vessel been for the last 12 months roughly? *(Please, fill your answer in the shadowed space)*

USD	4000
-----	------

13. Could you please list your recommendations for doing differently and improving the quality of Products and Services offered by the Ecuadorian Ship Supply Companies? *(Please, fill your answer in the shadowed space)*

Actually they are doing a good job, sometimes quality of products is claimed by the vessels but this happens anywhere else also. Often prices for tinned and dry provisions are high because of import quality and no local availability. All together Ecuador is a pretty good possibility to get good and reasonable provisions.

asmania@espol.edu.ec

Thank you for your time and your recommendations.

APENDICE D.

PLAN DE MARKETING ESS

1. RESUMEN EJECUTIVO

Ecuador Ship Supply (ESS) es una empresa que presta servicios complementarios a buques, estos servicios consta de: alimentos, repuestos, suministros de oficina, implementos de seguridad, etc. ESS nace de las continuas quejas de clientes y usuarios insatisfechos en los puertos del país en cuanto a todo el proceso del servicio y/o cadena de valor, empezando por el sistema actual de cotización, pasando por la entrega del pedido hasta el servicio post venta. Esta es la razón por la cual ninguno de los clientes es fiel a ningún suplidor en el Ecuador.

Ecuador Ship Supply, Innovando los servicios de aprovisionamiento a buques, surge para atender los requerimientos que suscitan a bordo pero con un servicio que se diferencia de las empresas ya establecidas.

Este servicio está basado en la aplicación de sistemas tecnológicos de información y comunicación TIC's, por el cual los clientes podrán realizar cotizaciones en línea disponiendo de un catálogo electrónico, interactivo y actualizado, además de contar con un servicio personalizado con la aplicación de CRM y la facilidad de revisar el estatus del pedido beneficiándose al final del proceso con la facturación electrónica.

Los segmentos objetivos están conformados por: Buques petroleros, buques de carga general y barcos de pasajeros. Se pretende capturar un 20% del mercado representado por 592 buques.

2. SITUACION ACTUAL DE MARKETING

Descripción del Servicio

ESS es una compañía de la industria marítima dedicada a suplir productos y servicios (soluciones) a los buques de tráfico internacional que arriban a cualquier puerto ecuatoriano.

Este tipo de compañías son conocidas comúnmente por su anglicismo como Ship Supplier o Ship Chandler.

2.1 AMBIENTE INTERNO

2.1.1 Misión

Brindar soluciones a nuestros clientes de alta calidad a precios justos con un servicio esmerado de justo a tiempo siendo responsables socialmente con todo nuestro entorno y potencializando el pensamiento creativo del talento humano.

2.1.2 Recursos

El sistema logístico de ESS consiste:

1. **Personal:** El capital humano es una variable muy sensible a esta clase de negocio por ser logístico. Esto implica que cuando se convoca a reclutamiento el personal debe ser analizado profundamente en base a sus principios; a fin de que estos se puedan apegar de una mejor manera a los principios, cultura organizacional y procesos de ESS evitando fuga del know how y pérdidas en inventarios a causa de hurtos.
2. **Flota de camiones:** Para este tipo de servicios logísticos es necesario contar como mínimo con dos camiones refrigerados dependiendo del volumen de ventas.
3. **Tecnología de la información y la comunicación, TIC:** Las TIC nos permite integrar un conjunto de recursos necesarios para manipular la información; el programa informático que está actualmente en desarrollo permite al cliente realizar cotizaciones en línea disponiendo de un catálogo electrónico, interactivo y actualizado, además de contar con un servicio personalizado con la aplicación de CRM y la facilidad de revisar el estatus del pedido beneficiándose al final del proceso con la facturación. El manejo de recursos virtuales y tecnológicos es de vital importancia dado que hay que optimizar el uso de tiempo, dado que los clientes de esta industria se encuentran alrededor del mundo de esta manera aseguramos la entrega de los productos y servicios just-in-time. Ship-serv es otro recurso TIC, esta herramienta es un mercado electrónico marítimo donde oferentes y demandantes de servicios se encuentran.

Esta herramienta de comunicación entre los clientes y los ship suppliers permite realizar comercio electrónico a menor precio y con mayor rapidez en el cual según información de Shipperserv mostradas en su página web indica que solo existe 1 empresa ecuatoriana que está cerrando contratos por este medio, llamada Ecuapoland.

Shipperserv tiene alianzas estratégicas con la Asociación Internacional de Suplidores a Buques (ISSA), maneja alrededor de 140 ship owners y managers de todo el mundo con más de 5,000 barcos en total. En el año 2009 se comercializaron 1.2 USD billones entre clientes y ship suppliers solo por esta herramienta.

Shipperserv tiene los siguientes servicios:

Shipperserv TradeNet: permite enviar cotizaciones y recibir órdenes, este a su vez posee un escalafón por el cual cualquier grupo de interés debe empezar desde el Start Supplier para pasar al Smart Supplier para finalmente acceder al Expert Supplier

Shipperserv Pages: permite hacer publicaciones de nuestra marca y servicios que disponemos. Estas publicaciones pueden ser:

- Enlistamiento básico: Muestra información de la empresa y enlista unas pocas categorías de productos y/o servicios. No existe ningún ranking prioritario para quien solicite este servicio.
- Enlistamiento Premium: Incluye un enlistamiento más extenso de los productos y/o servicios a ofrecer, logo de la compañía, y ranking para el resultado de búsquedas.
- Catalog Upload: Una vez que posea el enlistamiento Premium, se puede proceder a subir un catalogo que la compañía posea.
- Banner Advertising: Los servicios tienen una tasa fija que empieza desde los 500 dólares por cada publicación anual.
- ✓ **Servidor:** Este recurso es sumamente importante que se mantenga al 100% operativo con nula tasa de errores, dado que todas las negociaciones y transacciones son realizadas electrónicamente.

- ✓ **Aprendizaje constante del talento humano:** a fin de desafiar a los colaboradores a alcanzar nuevas metas personales y corporativas, se ha establecido que el personal recibirá capacitación actualizada en el manejo logístico, calidad y otros aspectos que vayan en crecimiento de la empresa. Además el talento humano cuenta con concursos o actividades que permitan recoger y capitalizar el pensamiento creativo del personal.
- ✓ Certificaciones calidad: Control de Calidad
- ✓ Alianzas Estratégicas: eligiendo cuidadosamente a los socios, tales como navieras y dueños de buques
- ✓ Fidelización
- ✓ Líneas de Crédito

2.1.3 Ofertas

A continuación se enlista los productos y servicios que Ecuador Ship Supply ofrece:

- Víveres para consumo de la tripulación
- Repuestos para el mantenimiento del buque
- Suministros para cubierta
- Útiles de Oficina
- Reparaciones
- Materiales en general o requerimientos especiales

Los materiales en general o requerimientos especiales, se denominan como servicio de enganche, dado que al poder atender estos requerimientos de baja rentabilidad se abre una oportunidad de ofrecer las otras líneas de servicios con un mayor margen.

El abastecimiento de víveres para consumo de la tripulación y los repuestos para el mantenimiento del buque son los servicios más solicitados por el barco cuando llega a un puerto.

El markup o diferencia entre el precio y costo de venta de este segmento de

servicio oscila entre el 40 y 50%.

Los suministros de oficina, de cubierta y de limpieza tienen poca participación de mercado y su frecuencia de pedido es baja.

Los clientes están dispuestos a pagar un mayor precio por las reparaciones a los buques dado que un buque al estar averiado no puede estar en operación o partir hacia su otro destino. El markup de este servicio puede ascender hasta un 100% dependiendo del tipo de reparación.

2.1.4 Resultados Previos

La fidelidad en esta industria es baja. Para los clientes es fácil cambiarse de un proveedor a otro puesto que las empresas actuales no han planteado estrategias de fidelización. Son escasas las ocasiones en que una de las empresas existentes realiza alguna acción para mantener contentos a sus clientes. Una acción exitosa ha sido la entrega a los capitanes de una canasta que contiene frutas exóticas y/o productos ecuatorianos. Se ha comprobado mediante encuestas o conversaciones con los clientes que este tipo de acciones incrementan su fidelidad.

Adicionalmente se ha empleado la técnica de sacar a los altos mandos del buque a conocer la ciudad o invitarlos a una cena. Otro método ha sido la entrega de sombreros de paja toquilla. Finalmente, se resume que se ha entablado una amistad con los usuarios del servicio.

En cuanto al cliente solo se lo ha contactado mediante mail o teléfono. Alguna ocasión se recibió una sugerencia de fotografiar el momento de la entrega de los productos a los usuarios y enviárselos posteriormente, a fin de que evidencie la entrega.

El objetivo organizacional es continuar con nuevas estrategia de marketing relacional a fin de alcanzar mayor lealtad.

2.1.5 Relaciones de Negocios

En esta industria el mercado está repartido en dos empresas y no es porque son competitivas sino que son las más formales que hay en el mercado, mientras el otro pedacito del pastel está repartido por muchas empresas informales, por lo que este mercado se encuentra fragmentado.

Según entrevistas realizadas, específicamente a Ing. Iván Vasco Gerente General de una naviera local afirma que ha presenciado la constante entrada y salida de empresas proveedoras y asegura que aquellas que han sido legalmente constituidas y operan como empresas son las que han prevalecido en el mercado, además son aquellas que se han ganado su confianza para poder ser recomendadas a los capitanes y/o Ship Managers que las compañías informales a largo plazo han desaparecido dado que existe una insipiente estructura hacia el futuro y orientación al cliente.

En el mercado local existe una buena oferta de proveedores de productos alimenticios para los diferentes productos solicitados a bordo de excelente calidad. Sin embargo el usuario se queja pues la industria alimenticia no ha desarrollado mayor tecnología para que los productos lácteos o perecibles puedan durar más allá de 10 días.

En cuanto a los demás insumos solicitados a bordo (suministro de cubierta, de oficina y repuestos) existe una oferta un poco más estrecha dado que en el caso de los repuestos existen pocas empresas que tengan medidas milimétricas, he allí un problema y oportunidad.

2.1.6 Claves de Éxito y Señales de advertencia

Ecuador Ship Supply, ESS, nace como una solución a las continuas quejas de clientes y usuarios insatisfechos en los puertos del país en cuanto a todo el proceso del servicio y/o cadena de valor, empezando por el sistema actual de cotización, pasando por la entrega del pedido hasta el servicio post venta.

Una vez que el cliente envía la cotización (en inglés) vía e-mail debe esperar entre 24 y 72 horas aproximadamente a que el proveedor se la remita, el tiempo de respuesta dependerá del tamaño de la cotización y de la cantidad de cotizaciones que debe hacer el proveedor para sus clientes, además de realizarlas manualmente sin ninguna aplicación de recursos tecnológicos. Esto ocasiona que el tiempo de los pedidos sea más extenso.

Otro de los problemas que se presentan en este medio son las entregas incompletas y/o equivocadas, esto se ocasiona por falta de dominio del idioma inglés para entender lo que están solicitando. Adicionalmente, el tiempo de demora del inciso anterior (cotización) incide en las órdenes incompletas dado que la empresa suplidora (Ship Supply) cuenta con menos tiempo para despachar completamente el pedido. Este tipo de problemas ocasionan pérdidas económicas e incomodidades tanto para la empresa como para el cliente dependiendo de las condiciones de compra.

El proceso de entrega actualmente es muy rudimentario, la calidad del producto es deteriorada debido al mal embalaje y manipulación del mismo sin tomar en consideración ningún proceso de calidad lo que ocasiona insatisfacción en los clientes además de devoluciones de los productos.

Existe falta de transparencia en el proceso de facturación. Actualmente estas empresas realizan sobrecargos no comunicados al cliente y a veces innecesarios después de que el cliente ha colocado su orden ocasionando en ellos molestias al momento del pago. Además de cargar un valor no racional por envío de las facturas a cualquier punto del mundo, es decir que adicionalmente le cargan un margen de ganancia de hasta un 80% sobre el precio del Courier.

En Ecuador no existe una compañía que ofrezca a sus clientes servicios estandarizados comparables con los de primer mundo, sin embargo, a pesar de las quejas, los clientes deben solicitar estos servicios a las compañías existentes porque no tienen otra opción.

La falta de preparación académica de los directivos de las actuales compañías suplidoras está correlacionada con los problemas señalados. Fernando Avilés, Gerente de operaciones de una Agencia Naviera indica que las personas al mando en este tipo de empresas no poseen en su gran mayoría una clara visión corporativa, lo cual conlleva a no enfocar una mayor atención a la

generación de estrategias ni a la dinamización de esta industria a través de la aplicación de los recursos tecnológicos, como ESS ha propuesto. Estas quejas han sido receptadas por diferentes medios tales como: visitas a bordo del buque, encuestas piloto, entrevistas a clientes y agentes navieros de buques.

La innovación tecnológica constituye un factor clave en este tipo de negocios ya que a través de la automatización de los procesos tanto en la parte administrativa como en la parte logística (operativa), permite optimizar el tiempo de respuesta e incrementar la eficiencia de procesos. Se establecerán manuales de procedimientos a fin de direccionar las responsabilidades y las funciones de los empleados de la compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de la empresa y asignar las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización. Esta automatización de los procesos comprende los siguientes servicios: Cotizaciones en línea, Catálogo en línea, Servicio Personalizado CRM, servicio pre-venta, entrega y post-venta, Revisión del estatus del pedido, Facturación electrónica.

2.2 AMBIENTE EXTERNO

- **Tendencias Demográficas.**

El crecimiento poblacional del Ecuador para el 2020 se prevé que será 21'000.000 de habitantes, lo que producirá indudablemente un aumento de tráfico de buques ya sea por exportación o importación de productos.

- **Tendencias Económicas.**

Mundial

De acuerdo a un estudio efectuado por la Organización de Naciones Unidas (ONU), la economía mundial se está recuperando. El producto interno bruto (PIB) en un número creciente de países en el 2010 empieza a registrar una tasa de crecimiento trimestral positiva, y aunque el ritmo de recuperación de la economía es todavía débil, se estima que para finales del 2010 la economía mundial crezca en aproximadamente un 3% y un 3,2% en 2011.

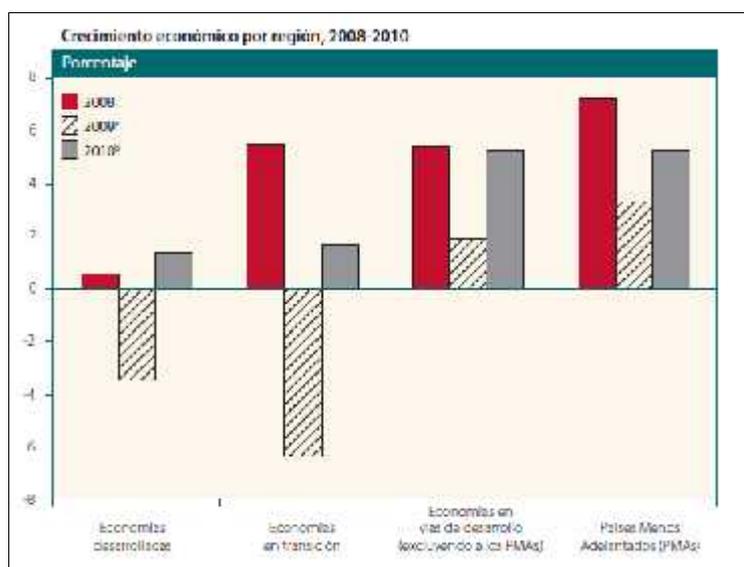
Por otro lado, el comercio internacional y la producción industrial global han mostrado una notable recuperación. Los volúmenes de comercio han mejorado en comparación con el segundo trimestre del 2009, periodo en el cual se

redujeron los flujos de comercio a tasas anualizadas de entre 30% y 50%, siendo los exportadores asiáticos los más afectados. De esta manera, se espera un crecimiento moderado de 5% en el comercio mundial en 2010, asociado a la moderada recuperación del producto global. Lo mismo ocurre para el comercio de servicios, principalmente en cuanto respecta al transporte marítimo y el turismo.

En las economías desarrolladas, la demanda de consumo e inversión sigue siendo débil. Por lo tanto, no se espera que las principales economías desarrolladas provean un fuerte ímpetu al crecimiento mundial en el corto plazo, y crecerán a una moderada tasa de 1.3% en promedio en 2010 (un repunte notorio, en cualquier caso, frente a la caída de 3.5 % en 2009).

Por el contrario, se espera que el crecimiento del producto en los países en desarrollo se recupere a un ritmo más rápido, estimándose en un 5.3% para 2010. Esta tasa se sitúa, en cualquier caso, a un nivel bastante inferior al alcanzado antes de la crisis, cuando se registraba una tasa promedio de 7 % por año. En particular, las economías asiáticas se recuperaron gracias a estímulos fiscales y la reanudación del comercio en manufacturas. Para las economías en transición, se estima que el crecimiento en el 2010 será bastante débil, cercano a 1.6 %.

A continuación se presenta un gráfico que describe la evolución de la economía mundial en los últimos 3 años:



Fuente: UN/DAES

- a: Parcialmente estimado.
- b: Pronóstico de las Naciones Unidas.

De esta manera, el crecimiento en la mayoría de los países en desarrollo y las economías en transición sigue siendo altamente dependiente de las fluctuaciones del comercio internacional, así como de los precios de los productos básicos y de los flujos de capital. Sin embargo, el repunte continuado de la economía mundial dependerá en gran parte de la fortaleza de la recuperación en los países desarrollados.

En las proyecciones se espera que las condiciones para el comercio y las finanzas internacionales sigan siendo difíciles. Según estudios de la ONU, esto afectará sobre todo a los países de bajos ingresos. Aunque las condiciones específicas varían marcadamente entre países, la crisis global ha afectado negativamente el nivel de inversiones y, a través de ellas, el crecimiento potencial de dichas economías. Se espera que muchos de los países menos adelantados (PMAs) registren un crecimiento bastante más lento en los próximos años, comparado con el robusto crecimiento observado en los años anteriores a la crisis.

América Latina

De acuerdo al estudio semestral de perspectivas efectuado por el Fondo Monetario Internacional (FMI), las economías del Cono Sur crecerán fuertemente en 2010 y 2011, lideradas por Uruguay y Brasil. Así, la economía uruguaya crecerá un 5,7 % durante el año, seguida por la brasilera, que se espera aumente su Producto Interior Bruto (PIB) real en un 5,5 %. También se destaca un fuerte crecimiento en la economía chilena, un 4,7 %, a pesar del fuerte terremoto que afectó al país el 27 de febrero. A nivel mundial, el FMI eleva su pronóstico de crecimiento al 4,2 % en 2010, impulsado por las economías emergentes.

Por otra parte, para las economías de la región andina estima que seguirá el impulso, especialmente en el caso de los países exportadores de materias primas. Sin embargo, destaca que “no todos los países se beneficiarán de este impulso”. Así, la economía de Perú, Bolivia y Ecuador crecerá en 2010 más de lo previsto en el mismo documento publicado hace seis meses. Según las perspectivas, la economía ecuatoriana avanzará este año un 2,5 %,

considerablemente por encima del 1,5 % previsto hace seis meses y en el año 2011, se espera que el PIB mejore al menos en un 2,3 %.

Ecuador

Adicionalmente, en cuanto respecta a Ecuador, el FMI pronostica una tasa de inflación del 4 % y del 3,5 % en 2011, por debajo del 5,1 % de 2009. Las noticias no son tan positivas para la balanza por cuenta corriente, pues los estudios indican que la economía ecuatoriana seguirá siendo deficitaria con una tasa del 0,6 % del PIB en 2010 y del 1,6 % en 2011, tras el 1,1 % de 2009.

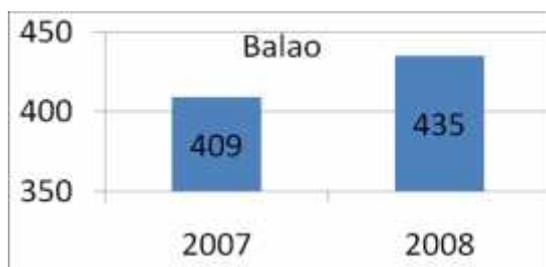
Como tendencia económica también se destaca el mercado potencial mostrado en la siguiente tabla indicando el número de buques arribados en cada puerto del Ecuador en el año 2008 según fuente de la Cámara Marítima del Ecuador, CAMAE:

Institución Encargada del Puerto	N° Buques
Autoridad Portuaria de Guayaquil	1277
Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar	557
Autoridad Portuaria de Manta	241
Autoridad Portuaria de Esmeraldas	277
Superintendencia del Terminal Petrolero de Balao	435
Superintendencia del Terminal Petrolero de él Salitral	68
Superintendencia del Terminal Petrolero de la Libertad	200
Terminales Privados	929
TOTAL	3984

Fuente: CAMAE

Tal como se observa en la tabla anterior, nuestro mercado potencial consta aproximadamente de 4000 buques al año. Así mismo, se observa un crecimiento prometedor en el mercado con la inauguración en el año 2007 de la nueva terminal de Balao ubicada en la provincia de Esmeraldas, la misma que acogió el arribo de aproximadamente 435 buques en el 2008, 26 buques más

de los que arribaron en el 2007, tal como se muestra en el siguiente gráfico:



Fuente: CAMAE

Además existen varios proyectos que incrementarán el tráfico de buques y circulación de divisas en el país tales como:

- **Proyecto Ciudad Puerto:** El actual proyecto de convertir a Guayaquil en una “Ciudad Puerto” permite un desarrollo económico sustentable para la ciudad y para la industria marítima. El plan es integrar la parte portuaria y la urbana para convertirlas en atractivos para el turismo, la inversión, desarrollo, generar empleo y mejorar la calidad de vida de los guayaquileños.

Para alcanzar una idea, el ejemplo de una ciudad puerto como Bilbao, cuyo vicealcalde, Ibon Aresto, hizo un recuento de cómo en los últimos cuarenta años la ciudad se integró a su puerto y cambió, al punto que, de recibir alrededor de 400.000 visitantes por año en 1994 pasaron a ser seis millones en 2008. ciudades que se han unido a esta iniciativa urbes como Hamburgo, Barcelona, Buenos Aires, Génova, Boston, Baltimore, Liverpool, Rotterdam y otras.

En las instalaciones de Autoridad Portuaria de Guayaquil (APG) se comenzará la creación de la ciudad puerto con una inversión de USD 30 millones. Víctor Lituma, coordinador del proyecto, dijo que consiste en la construcción de edificios administrativos, parque portuario y la recuperación de las esclusas.⁸

El impacto obtenido a la industria de ship supply es que generaría mas afluencia de cruceros.

⁸ Fuente: El Comercio- sección Economía, Agosto 13,

- **Proyecto de desarrollo de tráfico internacional entre el Puerto de Manta y Manaos – Brasil:** es considerado un proyecto de comunicación terrestre, identificado como el “Corredor Interoceánico”, que enlaza a varias provincias de la Costa y de la Región Interandina central.

El objetivo del Proyecto Manta – Manaos es afianzar la ruta interoceánica Asia-Pacífico Andino-Brasil; es decir, traer carga de Asia a Manta, llevarla vía terrestre a Orellana y finalmente por el Amazonas llevar la mercadería a Manaos Brasil.

Las ventajas y beneficios que ofrece este proyecto para la transportación de carga son incalculables en lo relacionado con tiempo y dinero; a saber:

- Del Puerto de Manta a Puerto Orellana, vía terrestre, se necesita para llegar sólo 48 horas, tiempo en el cual se cubre la ruta de 800 kilómetros de longitud.
- De Puerto Orellana a Manaos en el Brasil, vía fluvial, se necesitan solo 10 días.

Estos factores son determinantes para que la ruta esté en la mira de los empresarios multinacionales que han considerado la utilización de este cordón vial.

Tiempo y beneficios presentados se contraponen con los 45 días que tiene que recorrer las embarcaciones cargueras que van a Brasil, ya que deben navegar por el Océano Pacífico, cruzar el Canal de Panamá y rodear el norte de América del Sur.

El Puerto de Manta, y su ubicación estratégica en el centro de la Costa ecuatoriana, facilitan la comunicación rápida con todas las ciudades y regiones situadas a lo largo del corredor formado por la línea equinoccial y el paralelo 1 del territorio nacional. Los beneficios de esta integración permitirán la creación de nuevas actividades de comercio, tanto nacional como internacional.

Crisis Griega

Los clientes de ESS son en su mayoría europeos es por esta razón que la crisis griega incidirá en el cumplimiento de los pagos de las deudas contraídas especialmente por Grecia.

Grecia es el país de donde nació la navegación o el transporte marítimo. Sin embargo a pesar de que los griegos son buenos constructores de barcos y navegantes, no son buenos administradores al momento de ceder contratos de buques o contratar servicios, pues culturalmente son conocidos que no son buenos pagadores, es por esta razón que generalmente se trabaja con efectivo. Esta crisis ha desembocado que los presupuestos de compra se ajusten o haya traspaso o ventas de buques a otras compañías donde los tenedores de deuda no saben quién les va a pagar, pues la compañía ya ha desaparecido.

- **Tendencias Políticas**

Las tendencias políticas del comercio exterior son muy importantes para ESS ya que el incremento de los aranceles en partidas de importación afecta directamente en el flujo de buques hacia Ecuador, debido a que se disminuye la cantidad de ese producto o productos a importar. Sin embargo, el gobierno esta incentivando las exportaciones, por lo cual existe la necesidad de contratar buques por parte de los exportadores o agencias navieras. Ecuador no posee flotas de buques, es por esta razón que siempre hay que depender en contratar buques internacionales, estos buques al llegar al país necesitaran productos.

Todas estas políticas gubernamentales han sido implementadas a fin de equilibrar la balanza comercial o de pago de Ecuador

Existe una tendencia en constituir una ley antimonopolio en el Ecuador, lo cual sería favorable para que empresas nuevas puedan entrar a competir en este o cualquier mercado, en un campo más equitativo sin presiones de prácticas monopolísticas.

Finalmente la tendencia política actual es el Socialismo del Siglo XXI, donde han existido muchas tasas impositivas para la empresas tales como el aumento del impuesto a la renta y el aumento de la tasa a la salida de divisas.

- **Tendencias Tecnológicas.**

Las empresas por lo general en el Ecuador no son muy tecnificadas y es una tendencia que seguirá hasta que no se promueva la creación de innovaciones tecnológicas en el Ecuador. Mientras tanto hay que aprovechar y aplicar a nuestro entorno tecnologías desarrolladas por otros países que beneficien al incremento de valor para la empresa. Evaluando los costos tanto económicos, sociales y psíquicos que esto conlleva.

Mantener una navegación ambientalmente sostenible, una de las claves es la mejora de la eficiencia de la maquinaria de propulsión. La propulsión eléctrica, en lugar del tradicional sistema diesel-mecánico de transmisión a la hélice, parece tener una serie de ventajas interesantes que en futuro no muy lejano se haga realidad. Por lo tanto, al existir este cambio tecnológico en los buques existe la necesidad de capacitar al personal ecuatoriano que brinda asistencia técnica a los barcos.

- **Tendencias Ecológicas.**

Las tendencias Ecológicas son muy concretas, es decir se enfocan a reducir al mínimo la contaminación provocada por la fabricación de un bien o la prestación de un servicio, para el caso ESS está enfocada en conseguir certificaciones de calidad como la ISO para ejecutar procedimientos que al momento de prestar el servicio, no se perjudique o en lo mas mínimo al medio ambiente. Y así proseguir con la obtención de otras certificaciones que normen la correcta ejecución de las operaciones impactando positivamente al ambiente.

- **Análisis de la competencia:**

En este sector existe poca competencia. Aunque existen muchas empresas informales se destacan dos empresas formales que brindan los mismos servicios que son: Probucam y South American, las cuales tienen mayor posicionamiento del mercado. Sin embargo no han realizado ni alcanzado fidelización por sus clientes. También existen algunas empresas pequeñas informales que se reparten un porcentaje mínimo de mercado.

Probucam tiene una estrategia de diversificación de servicios en la industria marítima, esta posee ya una agencia naviera, una compañía de guardias de

seguridad ofreciendo el servicio a los buques, da aprovisionamiento de víveres a camaroneras, a barcos comerciales y a pesqueros; últimamente está dando servicio a los hoteles. Sin embargo, Probucaam sólo ha diversificado y no ha hecho penetración de mercado en cambio South American no tiene una estrategia definida aun. Desde la salida de uno de los empleados de South American ha ido decayendo y las operaciones ya no han sido iguales porque han ido en decremento.

Las debilidades de estas dos empresas es la falta de tecnología y la no utilización de estándares al brindar los servicios, pésima manipulación de los productos, servicio post-venta deplorable y a todo esto se suma la poca visión que tienen los CEO's debido a la poca preparación académica y el conformismo.

South American está declinando de acuerdo a fuentes secundarias en la actualidad esta empresa ah tenido que reducir el 80% personal y el Ceo está encaminado a cerrar la empresa para comenzar otro negocio

Las principales metas de Probucaam es expandirse y diversificarse, desatendiendo lo que realmente quiere el cliente en cada uno de los negocios que posee. Los clientes se quejan de la calidad de los productos que llegan debido a la manipulación deplorable, además de que no dan el peso justo. Estos problemas han desembocado que los clientes no le sean fieles transfiriéndose de uno a otro proveedor.

Por otro lado South American la principal meta es obtener dinero a costa de cualquier cosa, esta compañía realiza sobrecargos en la factura final sin previo aviso del cliente, si la orden es muy pequeña prefiere no atenderlas y dedicarse a atender al servicio de mayor calaje que son las reparaciones. Sin embargo, cuando realizan estos trabajos, existe un pésimo servicio post-venta. Si el cliente tiene un problema nuevamente con la parte reparada South American cobra por volver a revisar que ha sucedido.

La entrada de nuevos competidores es muy baja debido a los trámites documentales y legales engorrosos que debe realizar toda empresa para poder brindar servicios en los puertos del país.

Una barrera de entrada es el conocimiento de idiomas que deben tener los nuevos ya que es muy importante para la comunicación fluida con los clientes y suficientes conocimientos de logística o el know how que esta clase de servicio

conlleva. Poseer redes de contactos internacionales es decir contactos directo con los shipowners es una limitante para un nuevo competidor.

La naturaleza de las relaciones de los proveedores está basada en calidad y descuentos ya que ellos tienen un poder de negociación bajo, debido a la existencia de mucha oferta en el mercado.

En servicio sustituto tiene un grado bajo, debido a que un shipowner tendría que implementar una empresa que brinde los servicios de abastecimiento a sus buques en los países donde arriban, y esto no es atractivo para el shipowner ya que los costos de operación se incrementan en forma considerable, debido a que tendría que instalar varias de estas empresas en los varios países hacia donde se dirijan sus buques.

Finalmente otro sustituto sería que el cocinero y el jefe de máquina de cada barco se encarguen de comprar directamente a nuestros proveedores, dado que sus costos fijos se reducirían y eliminarían la intermediación. Sin embargo, cada una de las funciones de la tripulación del buque están establecidas, y al implementarse esta opción el shipowner tendría que contratar más tripulación para que haga esta actividad y no solo pagaría un sueldo mensual sino pagarle beneficios y seguros de alto costo.

2.3 ANALISIS FODA

El análisis FODA que desarrollamos a continuación toma en consideración las fuerzas internas y externas que afectan positiva o negativamente a las actividades de la compañía. El análisis se encuentra agrupado en 4 fuerzas:

ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS

Cultura organizacional alineada a los valores y principios corporativos.
Conocimiento del mercado por experiencia de los socios
Capacidad de cubrir las exigencias de alta calidad de los clientes
Bajos costos operativos
Equipo de alta gerencia con un nivel académico alto - Capacidad de respuesta estratégica ante cambios en el entorno
Creación e implementación de una Imagen corporativa y una marca fuerte
Redes de contactos con clientes potenciales
Utilización de sistemas TICs y creación de una página web interactiva

DEBILIDADES

Empresa nueva en un mercado actual
Bajo capital inicial para solventar gastos de arranque
Bajo nivel de experiencia de TICs por parte de los socios.
Falta de infraestructura

ANALISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES

- Crecimiento de arribos de barcos petroleros: crecimiento del mercado.
- Los buques de gran calado requieren alta calidad, actualmente representan un mercado insatisfecho por las empresas actuales.
- Los buques pesqueros corresponden un nicho de mercado no atendido.
- Desarrollo Puerto de Manta
- Inversión en infraestructura por el gobierno
- Incentivo de zonas francas
- Inversiones extranjeras
- Posibilidad de crear una Asociación Ecuatoriana de Suplidores a buques
- Proyección de marca a nivel internacional
- Creación de economías de escala para ser más competitivos frente a otros puertos de la región

AMENAZAS

- Empresas competidoras tienen repartido el mercado de clientes.
- Actual posicionamiento de la competencia
- Repercusión de la inestabilidad económica del país de origen de algún cliente.
- Chile y Perú: Países competitivos de la región
- Políticas de importación afectan al modelo de negocio, afectando el tráfico de buques
- Retrasos en los pagos, cuentas por default
- Competencia desleal
- Empresas del sector reacias a formar la Asociación Ecuatoriana de Suplidores a buques

3. OBJETIVOS

Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento de ESS es:

Penetración de Mercado

Esta situación surge dado que ESS es una empresa nueva en el mercado de

servicios de aprovisionamiento de buques el cual su ventaja competitiva radica en ofrecer servicios diferenciados apoyado en ingeniería de procesos y sistemas basados en TICs, por el cual los clientes podrán realizar cotizaciones en línea disponiendo de un catálogo electrónico, interactivo y actualizado, además de contar con un servicio personalizado con la aplicación de CRM y la facilidad de revisar el estatus del pedido beneficiándose al final del proceso con la facturación electrónica.

Es necesario para ESS adoptar la postura de penetración de mercado a fin seguir posicionándose dando a conocer los servicios diferenciados que ofrece a todo cliente actual y potencial.

Objetivos

Financieros

- Obtener un ratio de margen operativo (rendimiento sobre las ventas) del 15% que permite medir la eficiencia operativa del negocio.
- Mantener los markup para víveres y demás suministros entre el 40 y 50% y para reparaciones en un 70%.
- Incrementar ventas en un 10% anual a través de alianzas estratégicas.
- El 40% de las ventas anuales deben provenir de buques petroleros.
- Asegurar una tasa de retorno de inversión de 15%.
- Mantener un flujo de efectivo positivo.

Investigación y Desarrollo

- Destinar el 35% de las ganancias a la investigación y desarrollo de nuevos servicios: la construcción de economías de escala permitirá a ESS alcanzar este objetivo, lo que a su vez traerá programas de incentivos para los clientes/usuarios. La industria marítima es muy amplia que pueden nacer nuevas formas de hacer negocio. Posteriormente, una vez posicionados en el mercado, invertir hasta un máximo de 4%.

Marketing

- Invertir hasta un máximo del 20% de los ingresos de la compañía a inversiones de publicidad en la etapa de penetración de mercado.
- Llegar a abastecer aproximadamente al 55% de los buques nacionales e internacionales que llegan a los puertos del Ecuador, en 5 años.
- Llegar a ser una de las 3 primeras compañías de servicios de aprovisionamiento de buques nacionales e internacionales en el Ecuador, en 5 años diferenciándonos por brindar servicios de calidad a precios justos.
- El objetivo de largo plazo es ampliar nuestra cobertura de servicios hacia Perú y Panamá, valiéndonos de alianzas estratégicas con compañías posicionadas en dichos mercados.
- Alcanzar al menos el 99% de la satisfacción de los clientes, a través del manejo eficiente de nuestra herramienta CRM.
- Creación de marca blanca o marca propia de ESS a fin de aumentar el valor del negocio cuyos elementos estarán organizados de la siguiente manera:
 - **Información de primera mano del cliente/usuario:** Este proceso está soportado con el sistema de ESS denominado Customers

Particulars que nos permite conocer las características de los clientes y usuarios.

- **Poder de Negociación con los proveedores:** existen proveedores o fabricantes de productos que están dispuestos a optar por la marca de ESS en los pedidos que realice condicionado a que es indispensable la construcción de economías de escala. Actualmente existe un fabricante de delicatessen y cárnicos para una cadena de supermercados del país y quien estaría dispuesto a optar nuestra marca blanca.

4. MERCADO OBJETIVO

4.1 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

4.1.1 Elección del mercado

Macro-segmentación

El mercado está constituido por:

- **Buques Petroleros:** Estos buques transportan Petróleo, Gas Licuado de Petróleo (GLP) entre otros. Los barcos de alrededor de 6000 toneladas tienen acceso a las terminales petroleras mientras los barcos nodrizas desde 49130 toneladas permanecen solo en alto mar, dado a su gran tamaño.
- **Buques de Carga en General (Portacontenedores, Carreros, Graneleros etc.):** Estos buques transportan mercadería en estado líquido o solido.
- **Cruceros o Veleros:** Estos buques transportan pasajeros civiles o militares de diferentes países.

Todos estos tipos de buques arriban a los puertos privados y públicos y terminales petroleras ubicadas en Guayaquil, Manta, Esmeraldas, Puerto Bolívar y La Libertad. Por otro lado, en el año 2008 arribaron: 3241 naves de carga general, 703 de naves petroleras y 41 cruceros.

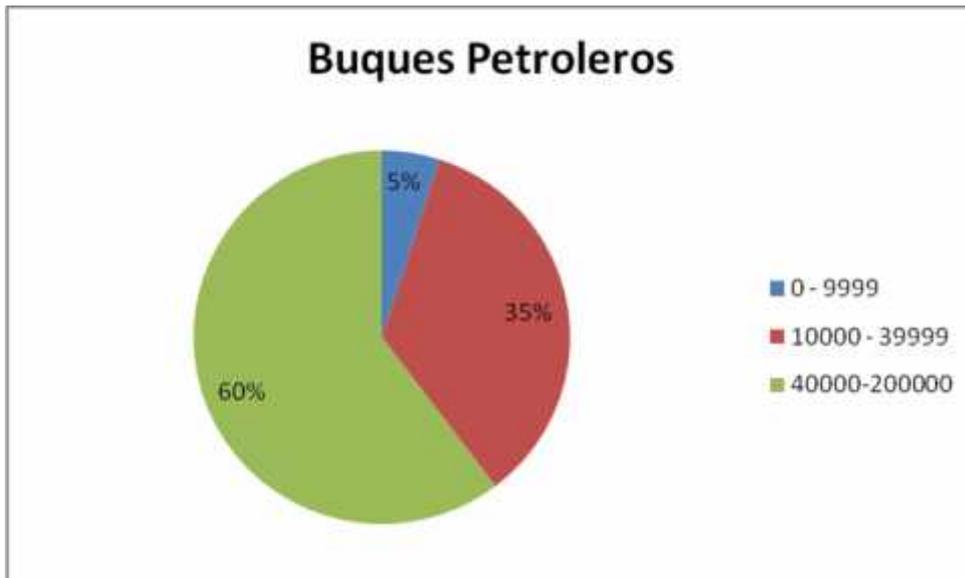
En el siguiente gráfico se puede observar la composición de los buques que arribaron a los puertos mencionados, en el 2008:



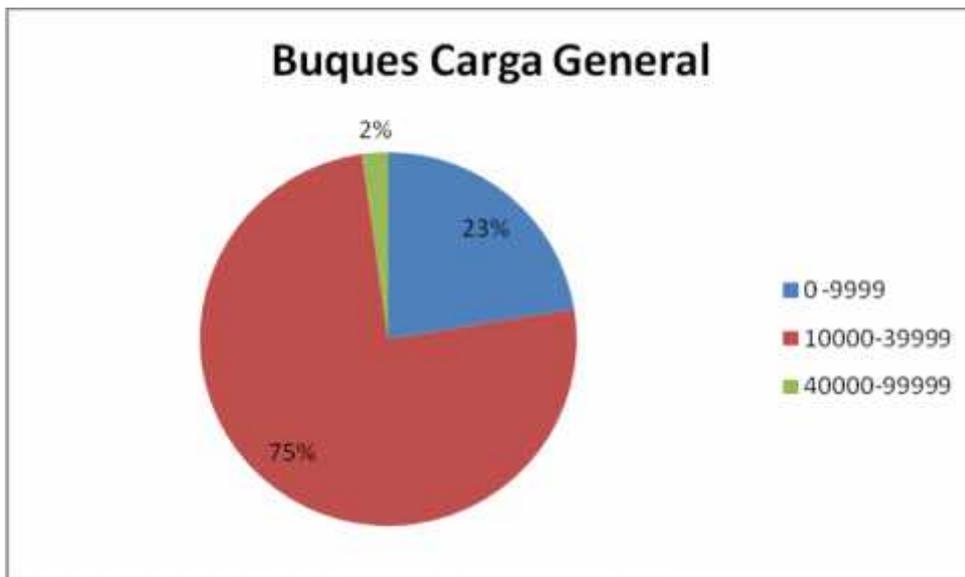
Fuente: CAMAE

Micro-segmentación

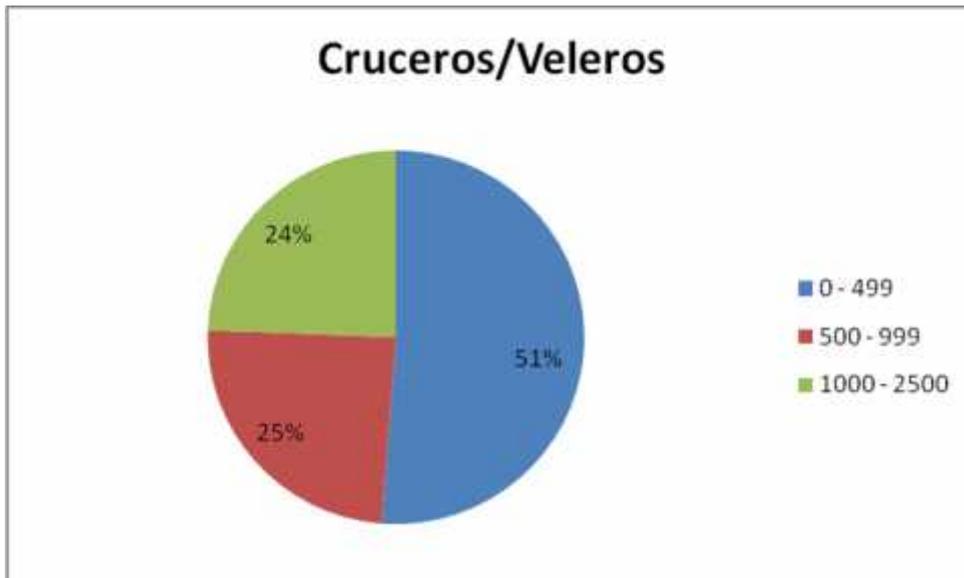
Estos tipos de buques se han micro segmentado por la capacidad de carga, esta información ha sido adaptada de la fuente de la Cámara Marítima Ecuatoriana, CAMAE.



Fuente: CAMAE



Fuente: CAMAE



Fuente: CAMAE

4.1.2 Elección del Enfoque de segmentación

Una investigación exploratoria permitió descubrir las variables a considerar en el enfoque de segmentación:

Poder Adquisitivo: Los buques de mayor tonelaje transportan carga de mayor avalúo tales como Commodities, vehículos, productos suntuosos entre otros, los cuales también tienen un costo de transportación más elevado. Adicionalmente el número de tripulación es más grande por lo que requieren mayores insumos.

Enfoque Sociocultural: En estos buques se encuentran Capitanes y oficiales de mayor experiencia en el mundo de la navegación. Esta tripulación pertenece en su mayoría a países europeos, dado que la formación académica en este ámbito se dio inicio en este continente. Este perfil de nacionalidades demandan productos y servicios de muy alta calidad, por lo que los clientes están dispuestos a pagar mayor precio a fin de ver satisfecho a sus empleados, y aun mejor cuando en estos barcos los capitanes y oficiales tienen contratos continuos de hasta 1 año.

En estos barcos de gran capacidad y dependiendo la compañía se podrá

observar que en cubierta tienen piscinas, canchas de tenis, basquetbol a fin de que la tripulación a bordo tenga entretenimientos durante los meses que estén a bordo.

Estas variables se interrelacionan de tal manera que el cliente paga muy bien siempre y cuando este de por medio una excelente calidad en productos y servicios.

4.1.3 Evaluación y Elección de Segmentos Objetivos

En cuanto a los buques petroleros que ESS apunta están representados por buques mayores a 40000 toneladas, esto implica que ESS atacaría al segmento 3. En el 2008 de este segmento arribaron 424 naves y es el promedio de buques que arriban anualmente. ESS ha estimado una captación de este mercado en un 20% siendo el estimado de 84 Buques.

Considerando los buques de carga general ESS apunta al segmento 2 y 3, es decir entre 10000 y 200000. Los buques a partir de la capacidad seleccionada demandan servicios y productos de excelente calidad. En el 2008 arribaron un promedio de 2576 naves y estimando un 20% de participación obtenemos 500 buques.

Finalmente, con respecto a los cruceros o veleros; ESS asienta a los 3 segmentos dados a las premisas que a continuación detallamos:

El segmento de 0-499 pasajeros está constituido por veleros, estos buques generalmente está comprendido por pasajeros militares de las escuelas de las fuerzas armadas de otros países. Estos buques al llegar a cada puerto demandan insumos en gran volumen y de excelente calidad.

El segmento 2 y 3 están constituidos por los cruceros que arriban al puerto de Guayaquil, Manta y Esmeraldas. Estos cruceros demanda una excelente calidad de producto, estos buques no solicitan variedad de productos lo único que solicitan son en gran volumen las frutas y flores exóticas del país.

Ecuador no es un home port de cruceros y es por esta razón que estos buques no se aprovisionan de todos los servicios que ofrecemos. Sin embargo ESS ofrece todos sus servicios en caso de que por alguna eventualidad los necesite

Se escoge los tres segmentos dado que este mercado no es amplio en Ecuador y está comprendido por 41 buques anuales y estimando una participación de mercado del 20% se convierte en 8.

4.2) Estrategias de Cobertura

La estrategia de cobertura adoptada por ESS es la de especialización del producto, esto implica que los mismos servicios los ofrecerá en todos los segmentos de mercado seleccionados.

Los mercados son:

- Petroleros con el segmento 3
- Carga general con el segmento 2 y3
- Cruceros/veleros con los 3 segmentos

5. ESTRATEGIAS DE MARKETING

5.1 ESTRATEGIA DE PRODUCTO

5.1.1 Características y Beneficios

Descripción del servicio:

Cuando un Barco de tráfico nacional o internacional arriba a cualquier puerto del país, sean estos que transporten personas o carga sólida/líquida, requieren de los siguientes productos y servicios:

- Víveres para consumo de la tripulación
- Repuestos para el mantenimiento del buque
- Suministros para cubierta
- Útiles de Oficina
- Reparaciones
- Materiales en general y requerimientos especiales

Las compañías que atienden a estos requerimientos se llaman, Compañías Suplidoras a Buques, o más conocida en su anglicismo como Ship Supplier o Ship Chandler. Ecuador Ship Supply, Innovando los servicios de aprovisionamiento a buques, surge para atender los requerimientos que suscitan a bordo pero con un servicio que se diferencia de las empresas ya establecidas.

El servicio diferenciado, que Ecuador Ship Supply ofrecerá a sus clientes, está basado en la aplicación de sistemas basados en TIC's, por el cual los clientes podrán realizar cotizaciones en línea disponiendo de un catálogo electrónico, interactivo y actualizado, además de contar con un servicio personalizado con la aplicación de CRM y la facilidad de revisar el estatus del pedido beneficiándose al final del proceso con la facturación electrónica.

MATRIZ BCG

Con el objetivo de analizar la posición estratégica de ESS o la unidad estratégica de negocios, se presenta a continuación la matriz BCG o matriz de crecimiento – participación:



La línea de productos representados en el cuadrante **perro** está constituida por los materiales en general o requerimientos ocasionales. También lo denominamos como servicio de enganche, dado que al poder atender estos requerimientos de baja rentabilidad nos abre la oportunidad de ofrecer servicios de mayor beneficio.

La línea de productos representados en el cuadrante **Vaca Lechera** se compone por el abastecimiento de víveres para consumo de la tripulación y los repuestos para el mantenimiento del buque siendo los servicios más solicitados por el barco cuando llega a un puerto. El markup o diferencia entre el precio y costo de venta de este segmento de servicio oscila entre el 40 y 50%.

La línea representada en el cuadrante *incógnita* está conformada por las reparaciones a los buques ya que en este servicio se puede obtener una alta tasa de rentabilidad, dado que un buque al estar averiado no puede estar en operación o partir hacia su otro destino. Los clientes están dispuestos a pagar un mayor precio a fin de obtener un rápido y excelente servicio de reparación.

El markup de este servicio puede ascender hasta un 100% dependiendo el tipo de reparación. Sin embargo Ecuador no está reconocido como un país especializado en este tipo de servicios especializados, por lo cual, su tasa de participación en el mercado es baja.

La línea representada en el cuadrante *estrella* lo conforman los servicios ofrecidos en línea y mediante la aplicación de las TICs. Estos son:

Cotizaciones en línea: En la página web de la compañía el cliente encontrará la opción de realizar sus cotizaciones en línea. Dispondremos de una base de datos actualizada de los productos que ofrecemos con sus respectivos precios divididos en dos categorías, regular y Premium para que el cliente elija el producto que más se ajuste a su presupuesto.

Catálogo en línea: Este catalogo incluirá la lista de precios y los nombres de los productos que la compañía ofrece, clasificados por categorías. De esta manera se evitarán confusiones en cuanto a los nombres de ciertos productos al momento de hacer el pedido.

Servicio Personalizado CRM, servicio pre-venta, entrega y post-venta: Ecuador Ship Supply recopilara y almacenara toda información concerniente a los clientes, estableciendo un programa de recompensas llamado Customers' Particulars. De esta manera estableceremos incentivos simbólicos tales como cupones, regalos y más. Las entregas se realizarán con estándares de calidad, embalaje, condiciones de entrega establecidas por el cliente, puntualidad en el tiempo de entrega y manejo del idioma estándar (ingles) por todas las personas que tengan contacto con el cliente o usuario.

Revisión del estatus del pedido: En la página web de la empresa el cliente tendrá la opción de verificar el estatus de su pedido ingresando el número de su orden. Podrá verificar si su pedido ya está siendo entregado al buque, si está completo y cuál es el valor de la factura generada. Además el cliente recibirá un correo (no reply) indicando el estatus de su pedido sin la necesidad de que entre al sistema.

Facturación electrónica: Los países cuya legislación permite la emisión de facturas electrónicas tales como Alemania podrán ser beneficiados con este servicio ya que no necesitarán asumir los costos del envío de la factura en físico a su país de origen. Estos costos usualmente son cargados al cliente en la factura. Otro de los beneficios de este sistema de facturación es que el cliente podrá obtener su factura inmediatamente realizada la transacción, de tal manera que el sabrá cuales son todos los costos incurridos. Esta reestructuración permitirá que los procesos se desarrollen como un sistema en toda su cadena de valor con **tiempos y precios establecidos** para mejorar la productividad y evitar molestias que va en beneficio de la empresa y del cliente. Nuestra visión del futuro es que ESS siga evolucionando con la aplicación de tecnologías, investigación y desarrollo de nuevos servicios, Integración vertical generando economías de escala y sinergias dentro del conglomerado.

5.1.2 Calidad

Nuestros productos provienen de proveedores calificados de la industria alimenticia, desde verduras y hortalizas, hasta los enlatados y congelados. Una vez que arriban a nuestro centro de acopio, son consolidados. Para mayor seguridad del cliente, los productos se mantienen en las mismas cajas de los proveedores a fin de que el cliente pueda verificar rápidamente la fecha de elaboración y expiración del producto, ESS procede a pegar un sticker del logo de la compañía en el producto que contiene la caja.

5.1.3 Envase y Etiquetado

Una vez consolidada la orden, se procede al embalaje de los productos. Los productos se mantienen en las mismas cajas del proveedor junto con su lote y fecha de expiración, en caso de que los ítems no vengan en la caja del proveedor, ESS procede a embalarlas en sus propias cajas utilizando procedimientos que no dañen los productos. Para los productos congelados, se utilizaran técnicas que mantengan la temperatura adecuada de congelación.

Una vez que los productos se encuentren embalados se procede a empaquetar los productos en cajas con el respectivo logo de la compañía y sellarlas con la cinta de embalaje la cual tendrá impreso el logo de ESS. El siguiente paso corresponde al paletizado de las cajas para su almacenamiento o transporte.

5.1.4 Servicios relacionados

Los procesos de ESS se basan en la aplicación de TICs por lo tanto uno de los servicios relacionados clave, es el alquiler del hosting y el mantenimiento de los sistemas de información así como de la página web.

5.1.5 Marca

Naming: Nuestra marca a posicionar en el Mercado de Ship Suppliers se denomina Ecuador Ship Supply, y el slogan asignado es: Innovating the ship services.

Identidad corporativa: se ha considerado la utilización del nombre del país de origen de la empresa (Ecuador) a fin de generar una búsqueda genérica en línea y generar identidad de la marca con el país.

Logotipo: El logotipo diseñado para identificar a la marca es el siguiente:



Este logo se encontrará impreso en los siguientes ítems:

Papelería Corporativas:

- Tarjetas de presentación (visita)
- Hoja membretada
- Sobres membretados

- Carpetas corporativas
- Invitaciones (Juntas, Exposiciones, Congresos, etc.)
- Etiqueta de envío (Paquetes, papelería, etc.)
- Notas de interior (Uso interno, secretarial, etc.)
- Formularios de pedido
- Facturas
- Notas de Venta

Posicionamiento

Nuestra ventaja competitiva basada en la aplicación de tecnología y sistematización de los procesos se convierte en la base del posicionamiento sobre soluciones y beneficios que generan valor para el cliente

Ecuador Ship Supply se posicionará en el Mercado como una marca asociada con estándares de calidad altos y con procesos que optimizan el tiempo del cliente y a su vez le brinda mayores beneficios. Además, ESS será reconocida como una empresa con procesos y servicios de entrega igualmente competitivos a los de primer mundo creando valor al cliente a través de planes de incentivos basados en CRM.

5.1.6 Desarrollo del Producto / Servicio

ESS posee una página web interactiva. Se está trabajando en la codificación y creación del catalogo on line el cual será la base para la cotización en línea. El administrador de la página Web tendrá acceso en el catálogo multifuncional a todos los campos (código del producto, producto, peso / presentación, costo, precio de venta, nombre del proveedor), mientras que el cliente tendrá la posibilidad de tener acceso limitado a ciertos campos (código de producto, producto, peso / presentación y precio de venta). Este catálogo estará codificado bajo el código ISSA (International Ship Supplier Association), dado que mundialmente se maneja esta estandarización de productos en la industria marítima.

La automatización de los procesos radica en el desarrollo de un software que permite:

(1) Optimizar el tiempo: El proceso actual de recepción y envío de cotización que se maneja en un 90% es por medio de Excel, a través de la recepción de una solicitud de cotización adjunta, el proveedor (ship supplier) procede a la elaboración de dicha cotización y consecuentemente se realiza el envío de la cotización adjunta. Este proceso puede tomar entre uno y tres días dependiendo de cuan extensa es la cotización y la cantidad de cotizaciones en lista. El 10% restante se maneja mediante un sistema de compras que le pertenece al cliente (E-Procurement), este sistema consiste en una aplicación de software en la cual el cliente envía al proveedor un enlace, un usuario y una clave para que el proveedor ingrese al sistema los valores correspondientes a la cotización. Este mecanismo es usado por muy pocos clientes debido a su alto costo. Este proceso es un poco más corto que el anterior y no constituye una garantía en la reducción del tiempo. La propuesta de la creación del catalogo en línea constituirá la base para generar las cotizaciones automáticas en línea.

(2) Implementar un sistema de gestión orientado hacia el cliente: Customer Relationship Management (CRM) el cual consiste en armar una ficha por cada cliente que guarde información sobre ciertas particularidades en cuanto a gustos y preferencias específicas del cliente con el fin de armar un plan de fidelización.

Nuestra estrategia CRM, consiste en centrar nuestro esfuerzo en el conocimiento de nuestros clientes, detectando sus necesidades, aumentando su grado de satisfacción, incrementando su fidelidad a la empresa e incrementando la rentabilidad o beneficios del cliente a la empresa, mediante el análisis de las informaciones extraídas por los clientes desde la información extraída de la pagina web y los sistemas TICs

El software CRM consta de:



El CRM nos permitirá conocer a fondo a nuestros futuros clientes a través de sus datos personales, productos o servicios contratados, volumen en venta de dichos productos, características de los productos o servicios adquiridos, frecuencia de compra, canales o medios de contacto con la empresa, acciones comerciales ya realizadas y sus respuestas ante cada una de ellas, su grado de fidelización, entre otros.

Estrategias:

Entre las estrategias a realizar, tenemos:

- **E-mailing:** mediante una estrategia de envío de correos masivos en los cuales se enviara información de los productos y servicios ofrecidos por ESS a los potenciales clientes ubicados alrededor del mundo. De esta manera se pretende ganar reconocimiento de la marca y posteriormente recordación de marca y una ubicación en la mente de los clientes además de tener un punto de contacto a vía de comunicación por e mail.
- **One-to-One Marketing (mercadeo uno a uno):** La información capturada por el sistema CRM nos da la pauta para realizar ofertas personalizadas a cada uno de los clientes en base a los pedidos anteriores. Además el monto de facturación permite segmentar a los clientes para ofrecerles cupones y descuentos.
- **Workflow:** El software CRM automáticamente enruta tareas, notificaciones y registros a usuarios y destinos predeterminados.

El objetivo es anticiparse a la demanda del cliente mediante el flujo de información.

La implementación de un CRM en ESS, nos dará los siguientes beneficios:

1. Tener una visión integrada y única de los clientes potenciales y actuales con a finalidad de emplear herramientas de análisis y desarrollar planes de incentivos.
2. Gestionar las relaciones con los clientes de una manera personalizada.
3. Mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos relacionados con los clientes.

Adicionalmente, nos permitirá también:

- Maximizar la información del cliente
- Identificar oportunidades de negocio
- Mejora nuestro servicio al cliente
- Tener procesos optimizados y personalizados
- Mejorar las ofertas y reducción de costes
- Identificar los clientes potenciales que generen mayor beneficio para la empresa
- Mayores ingresos por cliente

Para aplicar el Sistema CRM nos basamos en 4 pilares que son:

1. **Estrategia:** La implantación de la herramienta CRM estará alineada con la estrategia corporativa la cual está enfocada en crear valor y mayor percepción de beneficios para el cliente
2. **Personas:** Además de la implantación del software es necesario contar con el personal calificado para las entregas en los buques. Este personal debe contar con la herramienta de la fluidez del idioma ingles.
3. **Procesos:** La automatización de los procesos permitirá mejorar la optimización del tiempo para el cliente.
4. **Tecnología:** Para alcanzar los objetivos y metas operacionales será necesario la aplicación de las TICs con la finalidad de recopilar la mayor

cantidad de información posible de los clientes y posteriormente armar los planes de incentivos

(3) Registro de transacciones: Todas las transacciones que se realicen por medio del software se registrarán BackOffice generando reportes estadísticos periódicos que permitan tener información de frecuencias de cotizaciones y de compras, además los valores de las facturas y formas de pago (toda esta información permanecerá histórica). Este sistema permitirá segmentar a nuestros clientes en:

- **VIC (Very Important Customer):** Corresponderá a aquellos clientes que tengan mayor facturación y puntualidad de pago.
- **RC (Regular Customer):** Corresponderá a aquellos clientes quienes tengan una facturación alta y que no sean puntuales en el pago, además este segmento incluirá a aquellos clientes que tengan una facturación media y que sean puntuales en su pago.
- **LFC (Less Frequent Customer):** Este segmento corresponderá a los clientes esporádicos o frecuentes y con volumen de compra bajo.
- Con esta segmentación se pretende asignar un incentivo distinto para cada uno de los segmentos a fin de fidelizarlos, además de diseñar una estrategia para mejorar su tasa de puntualidad de pago.

Otro de los reportes que se generará con el sistema es la clasificación de pedidos por proveedor a fin de agilizar el proceso de compra del suplidor y la consolidación de los productos eliminando las posibilidades de error como ocurre en el caso de hacerlo manualmente.

(4) Generación de reportes: Se generará automáticamente al cliente un correo (no reply) con información acerca del status de su pedido sin la necesidad de que el cliente esté periódicamente consultando al ship supplier o al agente naviero sobre el estatus de la orden. Este punto forma parte del sistema CRM.

(5) Los países cuya legislación permite la utilización de facturas electrónicas no necesitarán asumir sobrecargos por el envío de la factura en físico. En el sistema actual el ship supplier recarga en la factura el valor del envío físico de la factura original al país de origen del cliente.

Todos estos puntos serán integrados internamente en un sistema empresarial de gestión de procesos, Enterprise Resources Planning (ERP).

5.2 ESTRATEGIA DE DISTRIBUCION

Como es el caso de la mayoría de los servicios, ESS utiliza un canal de distribución directo. Una vez consolidado el pedido en las bodegas, los productos son transportados para ser entregados directamente al buque. A pesar de distribuir productos de consumo, nuestra distribución es directa al cliente.

El ciclo inicia cuando se solicita a los proveedores/fabricantes los productos pedidos por el cliente y/o usuario, luego se los consolida y se los embala para proceder a entregarlo al muelle del puerto en el que se acuerde con el usuario que su portavoz es el agente naviero.

Existen terminales portuarias las cuales se encuentran en alta mar o en el golfo de Guayaquil que sirven para descargar petróleo u otro derivado, las cuales al no poseer muelle se procede a tomar una lancha, y en esta con la ayuda de una grúa los productos son llevados al buque.

Potenciales problemas en la distribución:

Los productos que necesitan refrigeración llega hasta el punto de desembarque al tomar la lancha ya los productos quedan desprotegido y existen puntos en alta mar que para entregarlos se toma alrededor de 45 minutos, los usuarios se quejan dado que el producto está en un proceso de descongelación o de alta temperatura que podría afectar a la conservación de los productos.

A fin de evitar los problemas en el inciso anterior se ha procedido a elaborar unas cajas especiales de madera las cuales permite preservar de una mejor manera los productos.

En el primer canal de distribución uno de los inconvenientes son bajos dado que el producto llega a muelle y si existe la puntualidad del ship supplier el usuario tiene todo el personal y grúas lista para embarcar a bordo los productos. Si un ship supply se retrasa la tripulación estará haciendo sus actividades programadas y lo que resta es esperar.

5.3 ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de selección de márgenes de precios se basa en el método de selección de mercado puesto que ESS se enfoca a un segmento objetivo que esta dispuesto a pagar un margen superior por recibir un servicio personalizado y distinto a la competencia.

El mercado es segmentado por el valor de la carga, esto es, si el valor de la carga transportada es más alto, mayor calidad exige el cliente, por lo tanto, nuestro segmento objetivo es menos sensible al precio. La estrategia de ingresar al mercado con precios altos produce en los clientes una percepción de una alta calidad y de mayores beneficios percibidos, todo esto se asocia como una generación de valor para la marca ESS llegando a posicionar como una marca de alto estándar de calidad en el mercado de ship Suppliers.

Nuestra estrategia central es la de diferenciación, es por esta razón que ninguna estrategia de precios bajos aplica en la ejecución de nuestras operaciones. Nuestros precios son iguales y en algunos productos o servicios son a veces ligeramente superiores al de la competencia. Esto dependerá de los términos de pagos.

El markup o diferencia entre el precio de venta y el costo dependerá de que productos sean:

- Para los víveres, suministro de oficina, de cubierta y de limpieza se ha establecido entre el 40 a 50%.
- Para las reparaciones entre el 70 a 100%.
- Y los servicios en general solo cubre sus costos y en caso de que existan órdenes superiores a \$6000 son gratis, pues se los considera como CORTESIA DE LA CASA.

Las formas de pago pueden ser: efectivo, crédito, mediante transferencias interbancarias o el capitán a bordo paga al momento de recibir la orden. El crédito es directo. Para dar crédito es necesario conocer el perfil del cliente o realizar una mini evaluación. No existe ninguna garantía por parte del cliente, solamente se requiere una confirmación por email.

Existen sobrecargos por concepto de entrega de las ordenes fuera del perímetro de Guayaquil, es decir para los puertos de esmeraldas, puerto bolívar y manta. Además hay sobrecargos por envío de facturas.

Los descuentos se mantienen durante todo el año y se aplica en los pagos en efectivo o anticipado entre el 10% al 15%. No se aplica otra clase de descuento o incentivo monetario para el cliente.

5.4 ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

ESS tendrá el siguiente mix de estrategias de comunicación:

1. Venta Directa: El personal de venta visita a los barcos que están en el muelle y que no han recibido los servicios de ESS, en caso de que no pudiese entrevistar con el Capitán del buque quien es el alto mando a bordo, el agente solo dejara al oficial una carpeta con la lista de precios; además en cada visita a los buques se entregara material P.O.P con la finalidad de generar reconocimiento y permanencia de la marca en los potenciales clientes. Dentro del material P.O.P. a promocionar la marca se encuentran: Bolígrafos, jarros, llaveros, blocks de notas, calendarios, fosforeras, agendas, cuadernos, libretines, etc. Este material es para los

capitanes además de los oficiales de turno y el chef, ya que estas personas son la clave para generar fidelización hacia la marca ESS.

2. Publicidad a través de revistas especializadas: Existen revistas especializadas tal como Ship Supplier de ISSA (International Ship Supply Association). Las revistas brindan elementos visuales fuertes para mejorar la conciencia de la marca además de entregar un mensaje de fácil recordación para el público del nicho de mercado.
3. Periódico electrónico: Lloyds list es el principal periódico de la industria marítima, una de las estrategias de comunicación es realizar anuncios por lo menos una vez por semana en este periódico.
4. Marketing directo a través del envío de mails electrónicos. Envío de material promocional a los contactos de la base de datos de clientes vía correo electrónico con el fin de generar reconocimiento y presencia de la marca ESS.
5. Promoción de Ventas: Existe descuentos durante todo el año por compras en efectivo o pagos anticipados. El usuario también recibe al momento que arriba al muelle una canasta de frutas ecuatorianas exóticas y productos ecuatorianos así como también sombreros de paja toquilla en ciertas ocasiones.
6. Relaciones Públicas: El presidente y gerente general de ESS mantendrán contacto con los gerentes de compra de las compañías a fin de estrechar lazos.
7. Ferias internacionales realizadas por instituciones tales como ISSA, Shipperserv, Lloyds entre otras.
8. Plataformas electrónicas: Uso de emarketplace tales como Shipperserv, este es un mercado electrónico marítimo donde oferentes y demandantes de servicios se encuentran. Esta herramienta de comunicación entre los

clientes y los ship Suppliers permite realizar comercio electrónico a menor precio y con mayor rapidez.

9. Suscripción con organizaciones internacionales: Existen organizaciones que cobran tarifas por estas suscripciones tales como ISSA y organizaciones de suscripción gratis tal como: equasis.

10. Web site: Contamos con una página web actualizada a fin de que los clientes accedan y realicen sus cotizaciones en línea además de observar el catálogo on line.

Programas Promocionales

Para nuestra estrategia de comunicación hemos optado por realizar promociones diferenciadas y focalizadas al cliente y al usuario de nuestros productos y servicios.

Cliente

Como estrategia para incentivar la adquisición del servicio a nuestros clientes tenemos las siguientes:

- **Sistema de cupones de descuento:** Una de las prioridades de los clientes es la minimización de costos, por lo tanto, por cierto monto de compra el cliente recibirá cupones de descuento para su siguiente compra, los cuales podrán ser acumulables para cuando decidan canjearlos. De igual manera, recibirá cupones de descuento si sus compras son efectuadas al contado o si realiza pagos anticipados
- **Sistema Customer Particulars:** Este sistema permite generar reportes periódicos sobre las ventas e ítems solicitados, los cuales podrán ser enviados a los clientes para llevar un mayor reporte de sus compras.

Usuario

Como estrategia para incentivar la comunicación de nuestros productos y servicios a nuestros usuarios tenemos las siguientes:

- En cuanto respecta a la venta directa, nuestra estrategia es mejorar el servicio al cliente a través de la provisión de cursos de capacitación de marketing directo a nuestro personal para que nos ayuden a efectuar el marketing promocional. Adicionalmente, **planeamos entregar material promocional** al capitán del barco, como recuerdo de nuestra visita. Para esto, les proveeremos de una pluma de buena calidad, que tenga grabado en su parte externa el nombre de la compañía y su imagen corporativa, y una fruta exótica del Ecuador con una etiqueta autoadhesiva que nos identifique como compañía. De esta manera, generamos que el capitán indirectamente efectúe el marketing para nuestra compañía y lleve nuestro nombre a otros puertos, sin nosotros efectuar algún gasto al respecto.
- Por otro lado, le proveeremos de una carpeta con la lista de precios de nuestros productos y servicios en los cuales incluiremos un **brochure de la compañía** con información atractiva sobre los beneficios de nuestros servicios y una guía de nuestra página web en donde nos podrán efectuar cualquier pedido sin necesidad de levantar un teléfono o sin siquiera tener que pasar por trámites engorrosos de cotizaciones de precios que pasan días.
- Adicionalmente, como plan de contingencia planeamos ofrecer material promocional de calidad media para algunos de los oficiales de turno que se encuentren en bitácora al momento de efectuar nuestra visita así como también al cocinero del barco, por ser personas claves en la promoción y consumo de nuestros productos y servicios.
- Al momento de realizar la entrega de los productos y servicios solicitados, entregaremos al capitán una canasta de frutas ecuatorianas exóticas y productos ecuatorianos. Además para variar entre las diversas entregas que se realicen se podrá ofrecer recuerdos característicos del país, como por ejemplo: sombreros de paja toquilla, adornos en madera, llaveros, fosforeras, etc.

- Sistema Customer Particulars: Para los usuarios, este sistema permite tener información histórica sobre los pedidos especiales que han hecho los capitanes de los buques. De esta manera, ESS se podrá anticipar a la demanda del cliente conociendo ya los gustos y preferencias del cliente.

6. PRONÓSTICOS Y PLANIFICACIÓN FINANCIERA

6.1 Pronóstico de Costos y Ventas

ESCENARIO OPTIMISTA:

Supuestos:

No. De buques al año: 592
 Promedio de ventas al mes \$5.000

ESCENARIO OPTIMISTA

Cuentas	2010	2011 - En adelante
Ingresos	\$ 1.776.000	\$ 1.953.600
Costo de ventas	\$ 532.800,00	\$ 586.080,00
Utilidad Bruta	\$ 1.243.200,00	\$ 1.367.520,00

ESCENARIO PESIMISTA:

Supuestos:

No. De buques al año: 96
 Promedio de ventas al mes \$1.500

ESCENARIO PESIMISTA

Cuentas	2010	2011 - En adelante
Ingresos	\$ 144.000	\$ 158.400
Costo de ventas	\$ 43.200,00	\$ 47.520,00
Utilidad Bruta	\$ 100.800,00	\$ 110.880,00

ESCENARIO PROBABLE:

Supuestos:

No. De buques al año: 240
 Promedio de ventas al mes \$3.000

ESCENARIO PROBABLE

Cuentas	2010	2011 - En adelante
Ingresos	\$ 720.000	\$ 792.000
Costo de ventas	\$ 216.000,00	\$ 237.600,00
Utilidad Bruta	\$ 504.000,00	\$ 554.400,00

6.2 Presupuesto de Marketing

A continuación presentamos los costos estimados para llevar a cabo el plan de marketing establecido:

- *Costos de material publicitario*

Costo Unitario del Material Publicitario			
Artículo	P. Unitario	Unidades	Total
Agenda Premium Ejecutiva	\$ 55,00	15	\$ 825,00
Boligrafo ejecutivo Parker (*)	\$ 40,00	15	\$ 600,00
Boligrafo normal	\$ 0,80	592	\$ 473,60
Calendarios	\$ 1,50	592	\$ 888,00
Llaveros	\$ 0,70	592	\$ 414,40
Jarros	\$ 0,50	300	\$ 150,00
Fosforeras	\$ 0,35	300	\$ 105,00
Cuadernos	\$ 0,70	300	\$ 210,00
Blocks de notas	\$ 0,30	300	\$ 90,00
libretas	\$ 0,60	300	\$ 180,00
Total	\$ 100,45	3.306	\$ 3.936,00

- *Costos de Imagen corporativa*

Costos de imagen corporativa	
Diseño de página web	\$ 250,00
Imagen Corporativa	\$ 50,00
Papelería corporativa	\$ 100,00
Total	\$ 400,00

- *Suscripciones a Revistas*

Suscripciones a Revistas	
CAMAE- Revista "Informar"	\$ 300,00
ISSA- Revista The Ship Supplier	\$ 119,66
Total	\$ 419,66

- *Costos de Publicaciones*

Publicaciones			
Revista	Costo Unitario	N° Publicaciones en el año (*)	Total
Informar	\$ 250,00	4	\$ 1.000,00
The Ship Supplier	\$ 500,00	4	\$ 2.000,00
Total de Inversión en Publicaciones			\$ 3.000,00

Finalmente, considerando la inversión en todas las publicaciones, deberemos destinar un total de aproximadamente \$8,000.

Tipos de Publicidad	Inversión (\$)
Material Publicitario	\$ 3.936,00
Imagen Corporativa	\$ 400,00
Suscripciones	\$ 419,66
Publicaciones	\$ 3.000,00
Total	\$ 7.755,66

6.3 Programación de las actividades de marketing

Tarea	Descripción	Responsable
POP	Se entregará el material POP de alta calidad para los clientes del segmento exclusivo (mayor facturación); los materiales POP más económicos serán entregados a miembros de la tripulación en el proceso de entrega de los víveres además en las visitas a potenciales clientes.	Asistente de mercadeo

Relaciones Publicas	El personal directivo deberá asistir a las ferias y congresos relacionados a la actividad de negocio, a fin de entablar relaciones comerciales y negocios inclusivos con potenciales clientes, además de crear una imagen corporativa.	Gerente de Marketing
Programas de Incentivos	El gerente de marketing será el encargado de la elaboración, implementación y seguimiento de los planes de incentivos en base a la información del sistema CRM.	Gerente de Marketing
Sistemas de Información	El gerente de sistemas será el encargado de dar el debido mantenimiento al servidor y mantener operativo todo el sistema integrado.	Gerente de Sistemas
Imagen corporativa y Publicidad	El Gerente de marketing y asistente de mercadeo serán los responsables de la creación del concepto publicitario así como también de la aprobación del concepto creado por la agencia publicitaria.	Gerente de marketing y asistente de mercadeo
Presupuesto	El presupuesto de marketing será preparado y revisado por la Contadora y el cumplimiento del mismo será revisado por el personal directivo.	Contabilidad y personal administrativo.
Seguimiento del Plan	Cumplimiento de los objetivos en base a los sistemas de medición del desempeño planteados.	Gerente de marketing

7. IMPLEMENTACION Y CONTROL

Con el fin de llevar un control de los avances del plan de marketing y el presupuesto se establecerán responsables de cada unidad estratégica de negocio así como también se establecerá un control mediante un sistema de indicadores financieros y no financieros para de presupuesto.

Los resultados serán medidos conforme a los objetivos planteados ya sean financieros, como el incremento anual en ventas o no financieros como el posicionamiento y participación de mercado. Cada responsable será evaluado conforme a los resultados de su unidad de negocio.

En el caso de no haberse cumplido los objetivos planteados de presupuesto se pedirá al responsable la debida justificación del caso. En el caso de no aplicar a la justificación del incumplimiento se procederá a hacer el cambio del responsable de la unidad.

Como plan de contingencia se contará con un listado de proveedores más económicos a fin de minimizar los costos de la implementación y seguimiento del plan.

Guayaquil, 6 de junio de 2010