

RESUMEN EJECUTIVO

CAPITULO I: LA COMPAÑIA

1.1 Naturaleza del negocio y Antecedentes

SHIPSERVE PREMIUM S.A., es una compañía de sociedad anónima registrada en el registro mercantil de la ciudad de Guayaquil el 14 de mayo de 2007 e inscrita en la Cámara de Comercio de la ciudad de Guayaquil.

Su matriz está localizada en la ciudad de Guayaquil.

La conformación de la compañía es la siguiente:

Milton Zapata - Representante legal de la compañía

Filomena Mantuano - Secretaria

Jadwiga Zapata W - Tesorera

El objeto social de la compañía es importación y exportación de todo tipo de repuestos para embarcaciones, alimentos para consumo humano, accesorios para embarcaciones, promoción y asesoría técnica, desarrollo y ejecución de proyectos navieros, carga y descarga de gases, oxígeno, acetileno.

1.2 Macroentorno

1.2.1 Descripción de la industria

Las embarcaciones que llegan tanto a puertos del Ecuador lo hacen por dos motivos: para carga o descarga de mercadería (importación o exportación) de bienes.

En esta situación de tránsito necesitan aprovisionarse de suministros tanto perecibles (como alimentos) como no perecibles (repuestos, materiales de limpieza, etc.) para su correcto funcionamiento y abastecimiento de víveres para consumo de la tripulación del barco hasta llegada a nuevos puertos de embarque en su ruta establecida.

La oportunidad de mercado se da por la cantidad de naves que arriban a los distintos puertos marítimos del país y que necesitan de este tipo de servicios complementarios.

Las embarcaciones de bandera internacional realizan sus rutas con el objetivo de llevar una carga de un país a otro. En este viaje realizan paradas en ciertos puertos con el objetivo a aprovisionarse de suministros como alimentos para su tripulación, vituallas, así como reparaciones de desperfectos, repuestos, etc.

Sus necesidades varían de embarcación en embarcación, pero deben cumplir las siguientes características en servicio: buena calidad, entrega oportuna y precios competitivos a otros puertos.

COMPAÑÍA	SHIPSERVE PREMIUM S.A.
PRODUCTO	Entregamos provisiones a embarcaciones
DEFINICIÓN DEL MERCADO	Contribuimos a la fluidez en el negocio primario del transporte marítimo.

1.2.2 Tamaño de la industria

Las operaciones de exportación que se realizan en nuestro país son movilizadas a través de los cuatro puertos comerciales (Guayaquil, Manta, Puerto López y Esmeraldas).

El Puerto de Guayaquil registra el mayor movimiento de carga entre los 3 puertos estatales (Manta, Puerto Bolívar y Esmeraldas); es decir el 77% de las importaciones y el 63% de las exportaciones totales del país.

En relación a las exportaciones notamos que la misma se concentró en siete países, los cuales representan el 62% de las exportaciones:

Tabla 1.1 Participación de los Países a los que Ecuador Exporta.

PAIS	PARTICIPACION %
ALEMANIA	7%
BELGICA	6%
CHILE	8%
ESTADOS UNIDOS	21%
ITALIA	12%
RUSIA	8%
TOTAL	62%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Las agencias navieras que operan en el país respecto al movimiento de carga tanto de exportaciones como de importaciones son:

Tabla 1.2 Agencias Navieras

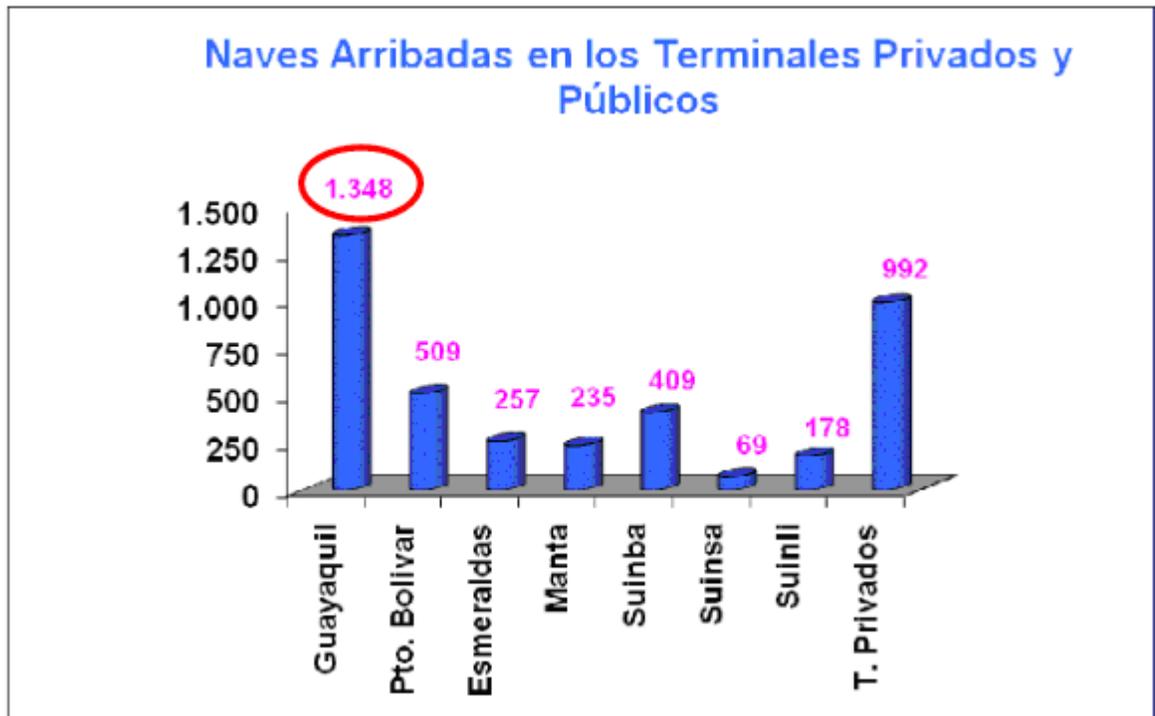
AGENCIAS NAVIERAS	IMPORTACION	EXPORTACION
AGENCIA NAVIERA SAN LUCAS NAVISANLUCAS C. LTDA.	6,01%	
ANDINAVE S.A.	6,90%	
BLUEPAC SHIPPING AGENCY S.A.	5,17%	5,72%
MAERSK DEL ECUADOR C.A.	7,75%	10,63%
MARITIMA GLOBAL S.A. MARGLOBAL	6,96%	8,31%
MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY (ECUADOR)	6,24%	
TRANSOCEANICA CIA. LTDA.	12%	11,10%
TRANSPORTES MARITIMOS BOLIVARIANOS S.A.	10%	15,71%
AGENCIA NAVIERA SAN LUCAS NAVISANLUCAS C. LTDA.		9,27%
TOLEMAR S.A.		4,39%
MARITIMA ECUATORIANA MARSEC S.A.		4,36%
TOTAL	61%	45%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

La estadística en cuanto al arribo de naves a los puertos del Ecuador en el 2007 fue de 3.997 naves, distribuidas según los siguientes terminales tanto públicos como privados:

Gráfico 1.1 Naves arribadas en los terminales privados y públicos.



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Las embarcaciones según su TPM (tonelaje por metro cúbico) que arribaron al Puerto de Guayaquil fueron los siguientes:

Tabla 1.3 Embarcaciones según su TPM que arribaron al Puerto de Guayaquil entre el 2004-2007.

TPM (Toneladas) (Toneladas)	2004	2005	2006	2007
0 - 499	382	18	14	18
500 - 999	0	2	1	1
1.000 - 1.999	1	3	6	8
2.000 - 2.999	3	4	5	6
3.000 - 3.999	17	15	16	16
4.000 - 4.999	4	11	50	10
5.000 - 5.999	61	56	49	53
6.000 - 6.999	26	30	30	35
7.000 - 7.999	12	21	15	26
8.000 - 8.999	52	52	52	47
9.000 - 9.999	59	85	89	127
10.000 - 19.999	500	648	467	426
20.000 - 29.999	197	326	283	226
30.000 - 39.999	243	277	287	308
40.000 - 49.999	24	43	57	38
50.000 - 79.999			1	3
300 000 y más - ---	8		1	
TOTAL	1.589	1.591	1.423	1.348

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Índices operativos: Históricamente los meses de mayor movimiento de ingreso de buques son: Enero, Marzo y Abril con un promedio de permanencia del buque en muelle de 42 horas o 1.75 días.

Tabla 1.4 Índices Operativos



INDICADORES	MESES												TOTAL
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
No. BUQUES	130	110	126	128	116	109	109	101	97	101	106	115	1.348
Volumen de Carga Movilizada	659.527	651.055	577.526	631.592	622.377	504.599	564.327	574.533	575.075	613.818	595.722	675.127	7.145.278
Carga por Buque (Ton/Buq)	5.073,29	5.009,59	4.583,54	4.934,31	5.365,32	4.629,35	5.177,31	5.688,45	5.928,60	6.077,41	5.620,02	5.870,67	5.300,65
Permanencia de Buques en Puerto (Hrs.) *	8.355,06	6.515,31	8.123,10	8.609,52	8.089,54	7.084,02	10.741,27	7.274,32	6.328,02	7.291,20	7.676,47	7.059,54	93.146,37
Tiempo en Puerto (Hra/Buq)	64,27	59,23	64,47	67,26	69,73	64,99	98,54	72,02	65,24	72,19	72,42	61,39	831,75
Permanencia de Buques en Muelles (Horas) **	5.425,49	4.486,51	5.414,29	5.240,34	5.377,12	4.504,49	4.676,00	4.356,10	4.297,44	4.284,09	4.171,19	4.962,38	57.197,44
Tiempo en Muelles (Hra/Buq)	41,44	40,47	40,57	40,57	46,21	41,20	42,54	43,08	44,18	42,25	39,21	43,09	504,81
Tiempo de Operación (Horas) ***	2.911,00	2.642,00	1.219,00	1.691,00	2.621,00	2.041,00	1.664,00	3.600,67	3.091,54	3.240,40	3.106,39	2.881,24	30.709,24
Promedio de Carga Movilizada(Ton./HrsOpe)	226,56	208,57	473,77	373,50	237,46	247,23	339,14	159,56	186,02	189,43	191,77	234,32	232,68
Tiempo de Operación (HoraOpe/Buq)	22,39	24,02	9,67	13,21	22,59	18,72	15,27	35,65	31,87	32,08	29,31	25,05	279,85
Índices de Ocupación ****	54%	59%	23%	32%	49%	45%	36%	83%	72%	76%	74%	58%	54%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Los autores

Histórico de naves arribadas: La cantidad de naves movilizadas en el Puerto de Guayaquil fluctúa en un promedio de 1,400 naves en los últimos 5 años.

Se puede observar que el número de arribos en el Puerto de Guayaquil ha disminuido en los últimos dos años, a diferencia de los demás puertos donde vemos un crecimiento y por lo tanto un mercado potencial a mediano plazo.

Crecimiento en el número de naves que arribaron al Puerto de Guayaquil:

- 2003-2004 +8%
- 2004-2005 +0%
- 2005-2006 -11%
- 2006-2007 -5%

Gráfico 1.2 Evolución del número de naves movilizadas por años en unidades.



Fuente: Autoridad Portuaria de Manta

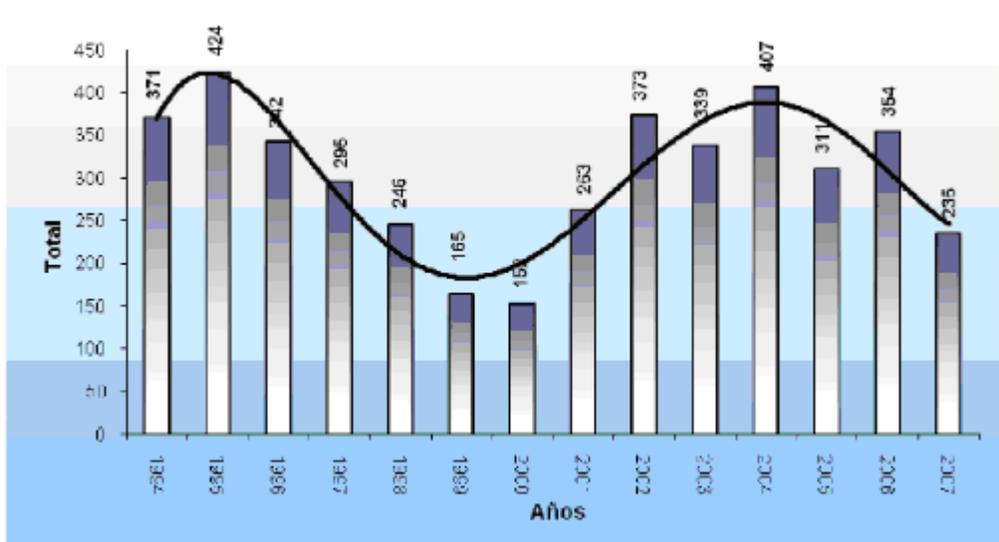
RESUMEN DE LA CARGA Y NAVES ARRIBADAS

(Carga en Toneladas Métricas, Naves en Unidades)

Años: 1994 al 2007

Elaborado por: Los autores

Gráfico 1.3 Resumen de la carga y naves arribadas



Fuente: Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar

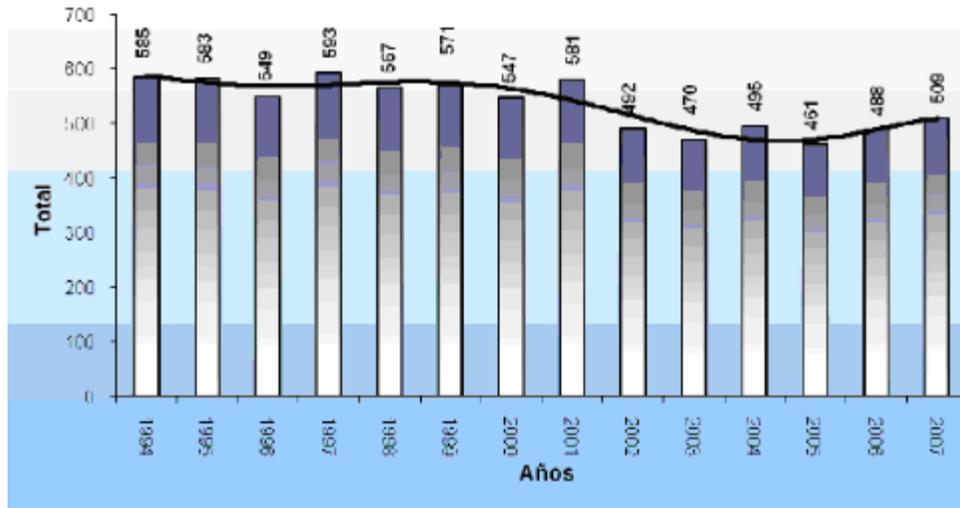
RESUMEN DE LA CARGA Y NAVES ARRIBADAS

(Carga en Toneladas Métricas, Naves en Unidades)

Años: 1994 a 2007

Elaborado por: Los autores

Gráfico 1.4 Evolución del número de naves movilizadas por año en unidades.



Fuente: Autoridad Portuaria de Puerto Bolívar

RESUMEN DE LA CARGA Y NAVES ARRIBADAS

(Carga en Toneladas Métricas, Naves en Unidades)

Años: 1994 a 2007

Elaborado por: Los autores

1.3 Misión, Visión y Objetivos

1.3.1. Misión:

Brindamos la mejor calidad en el menor tiempo.

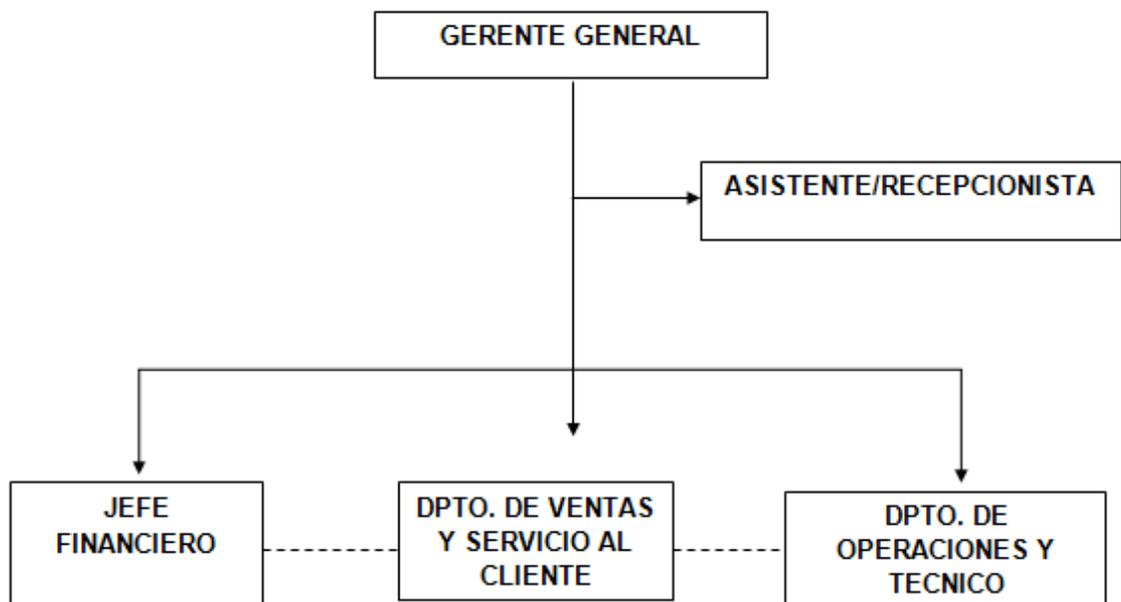
1.3.2. Visión:

SHIPSERVE PREMIUM S.A. se convertirá en el líder del país en la entrega de servicios complementarios ofrecidos al sector naviero con la más alta calidad, precios justos y servicios diferenciadores reconocidos por sus clientes por entregar verdaderas soluciones a sus necesidades.

1.3.3. Objetivos:

- Convertirnos en la compañía preferida por nuestros clientes por proporcionar los mejor servicios complementarios.
- Estar en el top 3 de las compañías proveedoras de servicios navieros en el país.
- Crecer doble dígito después del tercer año de lanzamiento y mantener un crecimiento saludable y perdurable en el tiempo que nos permita mantener una rentabilidad justa.

1.4 Estructura Organizacional



CAPITULO II: ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 Análisis de la Industria

2.1.1 Objetivos y dimensiones

El análisis de la industria se lleva a cabo a través de tres dimensiones: concentración, madurez y atractividad. A continuación se presenta las matrices que contemplan las variables.

2.1.2 Análisis de concentración

El negocio de servicios complementarios compite en una industria oligopólica, donde la mayoría de la participación de mercado la tienen pocas empresas en su mayoría de administración familiar, y en donde las barreras de entrada son bajas.

Se requiere de una tecnología simple y en donde la diferenciación de los productos/servicios entregados es pequeña.

Cuadro 2.1 Análisis de Concentración (factores)

FACTOR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	JUSTIFICACIÓN	
BARRERAS DE ENTRADA	<input checked="" type="checkbox"/>	C	C	<input type="checkbox"/> <ul style="list-style-type: none"> <u>P</u>olipolio <u>Q</u>ligopolio <u>D</u>uopolio <u>L</u>iderazgo <u>M</u>onopolio 	No existen altas barreras de entrada
ECONOMIAS DE ESCALA	R	O	O		N/A
CURVA DE EXPERIENCIA	<input checked="" type="checkbox"/>	N	N		Tecnología simple.
COSTOS DE TRANSPORTE	G	C	<input checked="" type="checkbox"/>		Costos de transporte menores de costos directos
DIFERENCIACION DE PRODUCTO	M	E	<input checked="" type="checkbox"/>		Insumos altamente estandarizados. No mayor diferenciación en el producto
VENTAJAS EN COMPRAS	<input checked="" type="checkbox"/>	N	N		No existen grandes descuentos por volumen
NECESIDADES DE MERCADO	N	T	<input checked="" type="checkbox"/>		Necesidades de mercado estandarizadas, no particulares
TIPO DE ADMINISTRACION	<input checked="" type="checkbox"/>	R	R		Administración mayormente familiar
REGULACION GUBERNAMENTAL	A	A	<input checked="" type="checkbox"/>		Regulación y control de órganos publicos sin mayores restricciones más Que tamaño de mercado
NUMERO DE PARTICIPANTES	D	B	<input checked="" type="checkbox"/>		Industria en crecimiento. Menos de 200 empresas, donde las cinco Primeras tienen el 80% del mercado
CONCLUSION	A	L	A		Industria en crecimiento sin grandes barreras de entrada. Atractiva
UEN		FECHA			PÁGINA

Elaborado por: Los autores

2.1.3 Análisis de madurez

A través de este análisis identificamos el ciclo de vida en la que se encuentra la industria con el fin de definir el tipo de administración que necesitamos.

Una vez realizado el análisis podemos concluir que la industria de servicios complementarios en la que nos encontramos se encuentra en una etapa de crecimiento en donde la demanda aún no se encuentra saturada, y por lo tanto existe una oportunidad interesante para seguir expandiéndonos.

También existe una oportunidad para el ingreso de nuevos competidores por cuanto la penetración de la categoría no es muy alta. (Ver cuadro 2.2)

Cuadro 2.2 ANALISIS DE MADUREZ (factores)

FACTOR	EMBRIÓNICA	CRECIMIENTO	MADUREZ	ENVEJECIMIENTO	JUSTIFICACIÓN
TASA CRECIMIENTO		<input checked="" type="checkbox"/>			Industria con aprox. 20 años en el país
DEMANDA		<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		Demanda aún no esta saturada, buen nivel de clientes. Pocos participantes en el mercado
VOL. PRODUCCIÓN		<input checked="" type="checkbox"/>			Niveles de inventario bajos
LEALTAD CLIENTES			<input checked="" type="checkbox"/>		Pocos competidores y clientes. Mediana lealtad pero alta sensibilidad al precio
PRECIOS				<input checked="" type="checkbox"/>	Precios altamente competitivos con un nivel
PARTICIPANTES			<input checked="" type="checkbox"/>		Pocos participantes, entrada media por Tratarse de industria nueva y en crec.
PARTICIPACIONES			<input checked="" type="checkbox"/>		Participaciones estables. Ingreso de Nuevos competidores limitado
PENETRACIÓN MERCADO			<input checked="" type="checkbox"/>		Baja penetración de mercado, oportunidad Para nuevos competidores
LÍNEA PRODUCTO			<input checked="" type="checkbox"/>		Línea de productos altamente Estandarizadas.
CALIDAD			<input checked="" type="checkbox"/>		Calidad de servicios mediana
TECNOLOGÍA		<input checked="" type="checkbox"/>			Tecnología recién se establece
FUNCIÓN CLAVE			<input checked="" type="checkbox"/>		Orientación alta al mercado
FLUJO			<input checked="" type="checkbox"/>		Flujo demandante, etapa de inversión
RIESGO				<input checked="" type="checkbox"/>	Riesgo medio.
CONCLUSIÓN					
UEN			FECHA		PÁGINA

Elaborado por: Los autores

2.1.4 Análisis de Atractividad

2.1.4.1 Fuerzas de Porter: Factores que determinan la atractividad de la Industria.

2.1.4.1.1 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación es de media a alta, determinándose según el grado de lealtad que se pudiera generar si se llegara a crear una mayor diferenciación. Actualmente el precio es el factor mayormente determinante para la preferencia de un proveedor sobre otro.

Cuadro 2.3 ANALISIS DE ATRACTIVIDAD (factores)

FACTOR	← PODER →									JUSTIFICACIÓN
	REDUCE			NIVELADO			INCREMENTA			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
CONCENTRACIÓN DE CLIENTES						<input checked="" type="checkbox"/>				Pocos clientes, lealtad media
CAMBIO DE PROVEEDOR							<input checked="" type="checkbox"/>			Bajo costo de cambio de proveedor. Productos Sin mayor diferenciación. Alta elasticidad precio
IMPORTANCIA DEL PRODUCTO						<input checked="" type="checkbox"/>				Producto sin mayor diferenciación. Precio importante
CALIDAD Y/O DIFERENCIACIÓN						<input checked="" type="checkbox"/>				Calidad estándar. No alta diferenciación
INTEGRACIÓN Y/O CONOCIMIENTO						<input checked="" type="checkbox"/>				Involucramiento medio con proveedores
PODER DE CLIENTES						<input checked="" type="checkbox"/>				NIVELADO ALTO
UEN					FECHA			PÁGINA		

Elaborado por: Los autores

2.1.4.1.2 Amenaza de productos sustitutos

Prácticamente no existe una amenaza de productos sustitutos en la industria, pudiendo realizarse el aprovisionamiento por los mismos funcionarios del buque, pero por el desconocimiento de las condiciones de mercado es muy arriesgado.

Cuadro 2.4 Factores en los productos sustitutos

FACTOR	← PRESIÓN →			JUSTIFICACION
	REDUCE	NIVELADA	AUMENTA	
IMPACTO EN CREACIÓN DE VALOR				Afecta en menor grado a la creación de valor
NIVEL DE SUSTITUCIÓN	☑			No existen productos sustitutos. Requerimientos estandarizados
VENTAJAS DE SUSTITUTOS	☑			No existen productos sustitutos. Requerimientos estandarizados
PODER DE SUSTITUTOS	☑			REDUCE

Elaborado por: Los autores

2.1.4.1.3. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es nivelada, sin embargo con una tendencia de nivelada a alta. Durante muchos años la industria se ha mantenido muy estable en cuanto al número de competidores y la demanda ha sido fácilmente cubierta.

La diferenciación hacia la agregación de valor ha sido muy baja, por lo cual los competidores podrían alertarse y comenzar a actuar si alguna compañía ingresara con una propuesta de valor interesante.

Cuadro 2.5 Factores de rivalidad entre competidores

FACTOR	REDUCE	NIVELADA	INCREMENTA	JUSTIFICACION
CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA		<input checked="" type="checkbox"/>		Industria en crecimiento Con menos de 20 años en el país
DIFERENCIAS ESTRATÉGICAS	<input checked="" type="checkbox"/>			Competidores con orígenes Similares relacionados con La industria marítima
DIFERENCIACIÓN			<input checked="" type="checkbox"/>	No existe una diferenciación Marcada en el servicios. Basado en precio
NÚM. COMPETIDORES Y EQUILIBRIO		<input checked="" type="checkbox"/>		Número mediano de Competidores
INCREMENTOS DE CAPACIDAD				No aplica a la industria En análisis
COSTOS FIJOS O DE ALMACENAJE		<input checked="" type="checkbox"/>		Relevantes para el negocio Pero no indispensables
BARRERAS DE SALIDA	<input checked="" type="checkbox"/>			Fácil retirarse y orientarse A otros mercados
PODER DE COMPETIDORES				NIVELADO

Elaborado por: Los autores

2.1.4.1.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores aún es bajo debido a que no existe mayor diferenciación en los productos, pudiéndose incrementar si la calidad se convierte en un diferencial fuerte. A pesar de esto, la calidad de los insumos es relevante en cuanto a la percepción del servicio por parte de los clientes.

Cuadro 2.6 Factores en el poder de negociación de los proveedores

← PODER →				
FACTOR	REDUCE	NIVELADO	AUMENTA	JUSTIFICACIÓN
CONCENTRACIÓN DE PROVEEDORES	<input checked="" type="checkbox"/>			Gran cantidad de proveedores con Precios competitivos. Calidad Determina nivel de dependencia
CAMBIO DE PROVEEDOR		<input checked="" type="checkbox"/>		No existe un alto costo de cambio El nivel de cambio lo determina la Calidad en el producto.
IMPORTANCIA DEL PRODUCTO		<input checked="" type="checkbox"/>		Negociación de precio moderada Cantidad de proveedores y volúmenes De compra determina negociación
CALIDAD Y/O DIFERENCIACIÓN		<input checked="" type="checkbox"/>		De nivelado a alto, debido a la Diferenciación en calidad de ciertos Insumos importantes
INTEGRACIÓN Y/O CONOCIMIENTO	<input checked="" type="checkbox"/>			Tamaño del negocio aun es pequeño Y volúmenes no son tan grandes Para que exista un interés de integración de parte de los proveedores
PODER DE PROVEEDORES				NIVELADO

Elaborado por: Los autores

2.1.4.1.5. Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es nivelada a alta. Existe una posibilidad pequeña de que se produzca una reacción adversa conjunta de competidores. La Industria aún no está saturada así que puede haber la posibilidad de ingreso de compañías con know how internacional.

Cuadro 2.7 Factores ante la amenaza de nuevos competidores

← AMENAZA →				
FACTOR	REDUCE	NIVELADA	INCREMENTA	JUSTIFICACION
ECONOMÍAS DE ESCALA		<input checked="" type="checkbox"/>		Economías de escala limitada
DIFERENCIACIÓN			<input checked="" type="checkbox"/>	Potencial ingreso de compañías Con know how internacional
REQUISITO DE CAPITAL			<input checked="" type="checkbox"/>	No requiere nivel de inversión tan alta
ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCIÓN			<input checked="" type="checkbox"/>	Ingreso a través de alianzas con agentes navieros
VENTAJA EN COSTOS		<input checked="" type="checkbox"/>		Existe alguna ventaja en costos Dado por curva de experiencia
POLÍTICA DE GOBIERNO		<input checked="" type="checkbox"/>		Existe regulación de entidades Gubernamentales, pero son cumplibles
REACCIÓN DE COMPETIDORES			<input checked="" type="checkbox"/>	Existe regulación de entidades Gubernamentales, pero son cumplibles
AMENAZA NUEVOS COMPETIDORES		<input checked="" type="checkbox"/>		NIVELADA

Elaborado por: Los autores

2.1.4.1.6 Resumen de atractividad de la industria

La industria de servicios complementarios a buques presenta una atractividad nivelada. Debido a la etapa de crecimiento en la que se encuentra, puede resultar atractiva para el ingreso de nuevos competidores, pero se equilibra con el importante nivel de conocimiento de una industria que aún no se encuentra tan desarrollada en nuestro país.

Los resultados nos demuestran que el poder de negociación de los clientes en esta industria es media, lo que nos da una muy buena oportunidad para entrar en este negocio. El poder de los proveedores es bajo, por cuanto nos da una

oportunidad interesante en negociar costos a nuestro favor. En cuando al ingreso de nuevos competidores a la industria es mediana debido a que no se encuentran muchas barreras y el nivel de conocimiento del negocio es mediano.

Cuadro 2.8 Factores de atractividad de los competidores en el mercado

← ATRACTIVIDAD →

FACTOR	%	REDUCE			NIVELADA			INCREMENTA			JUSTIFICACIÓN
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
PODER DE CLIENTES	30%						1.8				El poder de negociación del cliente es media, volviéndose más fuerte a medida que la industria crece.
PODER DE PROVEEDORES	15%				0.6						El poder de los proveedores aún es baja por cuanto los insumos son medianamente estandarizados, creciendo a medida que los niveles de calidad se incrementen
AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS	20%					1					Industria en crecimiento, donde la entrada de nuevos competidores es atractiva, mediana a baja barrera de entradas.
PRESIÓN DE PCTOS. SUSTITUTOS	10%				0.4						No existe un nivel de sustitución alta, debido a que se trata de insumos estandarizados.
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	25%					1.25					Industria en crecimiento con mediano número De participantes con servicio no tan diferenciado
ATRACTIVIDAD	100%				1	2.25	1.8				Industria en crecimiento, Grado de atracción Media a alta. Bajo grado de penetración de Mercado. No existen altas barreras de entrada

Elaborado por: Los autores

2.2 Análisis FODA

El análisis FODA nos permite conocer nuestro negocio al identificar cuáles son nuestras ventajas y desventajas frente a la competencia y al entorno en el que debemos desempeñarnos para poder dirigir correctamente aquellas estrategias que nos permitan la consecución de nuestros objetivos.

Para ello, realizamos el análisis de factores tanto internos (Fortalezas y Debilidades) como externos (Oportunidades y Amenazas).

Para ello se realizaron un brainstorm o lluvia de ideas con dos personas que tienen un mayor conocimiento acerca del negocio de servicios complementarios.

La lluvia de ideas se realizó con la señora Jadwiga Zapata, persona quien lleva la bandera de la conformación de esta compañía, y quien ha trabajado en este negocio desde hace más de 10 años, y el señor Milton Remache, quién está familiarizado con el negocio ya que trabaja en DIGMER (Dirección General de la Marina Mercante), sección de inspección a buques.

Luego de determinar cuáles son estos factores, los evaluamos según un índice ponderado en función de su importancia relativa y su situación actual.

2.2.1 Análisis de Factores Internos

El análisis de factores internos (Fortalezas y Debilidades) consiste en determinar las capacidades consideradas relevantes y descomponerlas en factores que permitan su medición.

En este caso, luego de realizar la matriz EFI consideramos que los factores relevantes que nos pueden ayudar a distinguirnos en el negocio son:

Cuadro 2.9 Factores Internos Claves

FACTORES INTERNOS CLAVES				
FORTALEZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	
1.-	Enfoque hacia la decisión y valoración del riesgo	0,04	3,0	0,11
2.-	Adaptabilidad y flexibilidad	0,03	3,0	0,08
3.-	Visión empresarial	0,04	3,0	0,11
4.-	Capacidad de respuesta	0,03	3,0	0,09
5.-	Experiencia y habilidad del personal	0,03	4,0	0,10
6.-	Empleados dedicados	0,02	4,0	0,08
7.-	Sentido de pertenencia	0,03	4,0	0,10
8.-	Grado de confiabilidad	0,02	4,0	0,08
9.-	Instalaciones propias	0,02	4,0	0,08
10.-	Transporte propio	0,02	4,0	0,08
11.-	Calidad del servicio	0,04	4,0	0,14
12.-	Acceso a capital de trabajo	0,04	4,0	0,14
13.-	Capacidad de endeudamiento	0,03	3,0	0,09
14.-	Liquidez- disponibilidad de fondos internos	0,04	4,0	0,14
15.-	Rentabilidad-retorno sobre la inversión	0,03	3,0	0,09
16.-	Días de cartera sana	0,02	3,0	0,06
17.-	Diferenciación de productos	0,04	3,0	0,11
18.-	Eficacia en la distribución	0,03	4,0	0,10
		0,50		1,8

DEBILIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN FEC	VALOR PONDERADO
1.-	Conocimiento de la competencia	0,04	1	0,04
2.-	Sistema de control (data base)	0,06	1	0,06
3.-	Sistema de toma de decisiones	0,05	1	0,05
4.-	Bajo nivel de recurso humano	0,04	1	0,04
5.-	Flexibilidad de operación y costos fijos y variables	0,02	2	0,04
6.-	Estabilidad de costos	0,03	2	0,06
7.-	Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	0,03	2	0,06
8.-	Estructura pequeña	0,04	1	0,04
9.-	No existe aún posicionamiento de mercado	0,05	1	0,05
10.-	Imagen de marca aun no establecida	0,05	1	0,05
11.-	Bajos niveles de capacidad tecnológica	0,04	1	0,04
12.-	Bajo nivel de conexión con agentes navieros	0,05	1	0,05
		0,50		0,58

TOTAL

0,995

2,34

Elaborado por: Los autores

Resumen de principales Fortalezas y Debilidades

FORTALEZAS (interno)

1. Cultura de servicio de calidad
2. Acceso a capital de trabajo
3. Liquidez - Disponibilidad de fondos internos
4. Enfoque hacia la decisión y valoración del riesgo
5. Visión empresarial
6. Cercanía con mercado europeo debido a origen de dueño

DEBILIDADES (interno)

1. Falta de sistema de control (data base)
2. No existe aún posicionamiento en el mercado (nueva compañía)
3. Imagen de marca aún no establecida
4. Estructura pequeña (pocos empleados)
5. Manejo pequeño de cartera de clientes
6. No experto en Unidad de Desarrollo de negocios técnico.

2.2.2. Análisis de Factores Externos

El análisis de Factores Externos (Oportunidades y amenazas) nos permite descubrir los factores que influyen de una manera importante en que nuestra compañía sea generadora de flujo, se mantenga en crecimiento y sea rentable. Para ello identificamos las oportunidades y amenazas de la industria a través de del análisis de la concentración, madurez y atractividad de la industria.

Estos factores externos, una vez ponderados por su importancia y peso nos indican cuáles son nuestras oportunidades y amenazas para entrar en esta industria.

La siguiente matriz EFE nos ayuda a definir los factores externos más relevantes:

Cuadro 2.10 Factores Externos Claves

FACTORES EXTERNOS CLAVES			
OPORTUNIDADES	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Apertura a nuevos mercados/exportación	0.06	2	0.1
2.- Fusiones o alianzas estratégicas con proveedores	0.05	3	0.2
3.- Apertura nuevos canales: Manta, Esmeraldas	0.07	4	0.3
4.- Mercado en crecimiento	0.09	4	0.4
5.- Mercado mayormente no explorado	0.08	4	0.3
6.- Baja lealtad de clientes por baja diferenciación de producto/servicios	0.10	3	0.3
7.- Pocos participantes en la industria	0.07	3	0.2
8.- Participaciones concentradas	0.07	3	0.2
9.- Poder de negociación con proveedores media a alta	0.08	4	0.3
10.- Poder de negociación de clientes media a baja	0.09	4	0.4
	0.75		
AMENAZAS	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
1.- Deterioro capacidad adquisitiva mundial	0.02	2	0.04
2.- Restricción a las importaciones	0.01	2	0.02
3.- Incremento de aranceles	0.02	2	0.04
4.- Fiscalización tributaria	0.02	2	0.04
6.- Inflación (incremento de precios)	0.03	1	0.03
7.- Mejores precios externos	0.03	2	0.06
8.- Fusiones o alianzas estratégicas de competidores	0.01	2	0.02
9.- Guerra de precios	0.02	2	0.04
10.- Ingreso de nuevos competidores	0.02	3	0.06
11.- Inestabilidad política social	0.03	2	0.06
12.- Variaciones climáticas que afecten produccion insumos	0.01	3	0.03
13.- Variaciones climáticas que afecten vías de comunicación	0.01	3	0.03
14.- Entrada de competidores por tecnología simple	0.02	3	0.06
	0.25		
TOTAL	1.00		3.12

Resumen de principales Oportunidades y Amenazas

OPORTUNIDADES (externo)

1. Baja lealtad de clientes por baja diferenciación de productos/servicios
2. Mercado en crecimiento

3. Mercado mayormente no explorado
4. Poder de negociación con proveedores media a alta
5. Poder de negociación de clientes media

AMENAZAS (externo)

1. Deterioro capacidad adquisitiva mundial
2. Incremento de aranceles
3. Fiscalización tributaria
4. Mejores precios externos (devaluación externa)
5. Guerra de precios local
6. Ingreso de nuevos competidores

2.2.3 Matriz Interna y Externa

En la siguiente matriz se presenta la ponderación de los factores internos y externos dentro de la industria, lo que ubica a SHIPSERVE PREMIUM S.A. en el cuadrante de “Crecer y Construir”.

Las diferentes estrategias que podemos aplicar son las siguientes:

- 1. Estrategia de Selectividad/administrar para obtener ingresos** que implica enfocar nuestros recursos en segmentos donde la rentabilidad sea buena y se corra menos riesgos como el negocio de productos no perecibles como suministros, materiales eléctricas y materiales de cubierta.
- 2. Estrategia de invertir para estructurar**, reforzando áreas vulnerables como la tecnológica a través de programas automatizados y blindar las

áreas fuertes de la compañía como es trabajar con proveedores de primera calidad.

2.3 Plan Estratégico – Matriz FODA

Una vez identificadas las amenazas y oportunidades es importante crear un plan estratégico para capitalizar las mismas basadas en nuestras fortalezas y considerando nuestras debilidades.

Para ello, usamos la matriz FODA para enfrentar los factores internos (fortalezas y debilidades) con los factores externos (oportunidades y amenazas) y encontrar las estrategias necesarias para obtener los mejores resultados optimizando nuestras fortalezas, aprovechando las oportunidades y trabajando en nuestras debilidades.

Cuadro 2.11 Matriz FODA

MATRIZ F.O.D.A

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Calidad del servicio Acceso a capital de trabajo Liquidez- disponibilidad de fondos internos Diferenciación de productos Enfoque hacia la decisión y valoración del riesgo Visión empresarial	Sistema de control (data base) Elasticidad de la demanda con respecto a los precios Sistema de toma de decisiones No existe aún posicionamiento de mercado Imagen de marca aun no establecida
OPORTUNIDADES	Estrategias F.O.	Estrategias D.O.
Baja lealtad de clientes por baja diferenciación de producto/servicio Mercado en crecimiento Mercado mayormente no explorado Poder de negociación con proveedores media a alta Poder de negociación de clientes media a baja	Buscar un diferencial y posicionarnos entregando valor en el servicio Realizar planeación estratégica y estructurar negocio Investigar y contactar posibles potenciales clientes que aún no han sido atendidos Buscar alianzas con proveedores y mejores negociaciones por compra/ volúmenes Atraer clientes de la competencia creando valor	Encontrar un posicionamiento de mercado Ampliar negocio hacia unidades más rentables e intangibles Crear sistema de control para el negocio
AMENAZAS	Estrategias F.A.	Estrategias D.A.
Deterioro capacidad adquisitiva mundial Incremento de aranceles Fiscalización tributaria Mejores precios externos Guerra de precios Ingreso de nuevos competidores Entrada de competidores por tecnología simple	Mantener precios y bajar costos a través de proveedores alternativos Explorar negocio de importación de partes /repuestos buques Mantener al día contabilidad Monitorear tipo de cambio y precios de otros puertos internacionales (Panamá) Diversificación de negocios	Buscar herramienta de control contabilidad y tributario Agregar valor para que precio no sea un determinante Actualizar lista de precios y revisar periódicamente la de la competencia Investigar nivel de servicio y portafolio de competencia

Elaborado por: Los autores

CAPITULO III: DEFINICIONES ESTRATEGICAS

3.1 Segmentación

3.1.1 Variables de segmentación

Para poder identificar y definir con claridad el perfil del grupo objetivo de compradores, y luego dirigir la mezcla apropiada de mercadotecnia, debemos segmentar el mercado objetivo de nuestro negocio.

Para ello, y por las características del negocio, se ha decidido escoger las principales variables de segmentación en un mercado industrial:

Demográfica

- ❖ *Industria:* Nos enfocaremos en la industria marítima, en el sector de servicios complementarios a buques, especializándonos en buques de transporte de carga, cuyos tripulantes son los beneficiarios directos de nuestros servicios.
- ❖ *Tamaño de la compañía:* Armadores pequeños, medianos y grandes con operaciones interoceánicas y con una flota de entre cuatro (pequeños), veinte (medianos) y hasta sesenta (grandes) buques, cuyo promedio en tripulación por buque es de 22 a 24 personas (compañías medianas)
- ❖ *Lugar:* Nos enfocaremos en buques de bandera multinacional que arriben a los Puertos de Ecuador con el fin de realizar carga y/o descarga de mercadería.

Podríamos dividirlo en los siguientes sub segmentos para lograr una mejor identificación de los clientes:

- Buques zona Este: Los buques de armadores europeos (Rusia, Suecia, Inglaterra, etc.), que representan el 90% de la base del negocio
- Buques zona Norte: Procedentes de Usa hasta Panamá
- Buques zona Sur: Con procedencia de América del Sur

Variables Operativas

❖ *Tecnología:* Las compañías a las que nos dirigiremos manejan por lo menos un mínimo de complejidad tecnológica, debido a que geográficamente se encuentran fuera de los límites de nuestro país, por lo cual el contacto a través de internet, fax, teléfono se vuelve una operación del día a día.

❖ *Capacidad del cliente:* Nuestros clientes necesitan constantemente insumos para su normal funcionamiento, por lo que la demanda de los mismos se limita al número de tripulantes y necesidades urgentes y puntuales que se den al arribo a puertos del país como por ejemplo desperfecto en maquinaria, necesidad de repuestos, trabajos de retiro de desperdicios, etc.

Enfoque de Compra

❖ *Organización de función de compra:* Las decisiones de compras son mixtas, es decir que la mayoría de las veces son centralizadas desde la casa matriz en los países de origen pero también existen decisiones de compra por parte de los capitanes al mando, siendo esta última de menos ocurrencia y en montos menores y pagos al contado.

❖ *Estructura de poder:* El poder de decisión está en los superintendentes, quienes son quienes están al mando de la operatividad de los buques (tienen a su cargo en promedio cuatro buques) y son responsables de velar por el correcto funcionamiento de los mismos, dando soluciones a los problemas que

puedan suceder en el interior de los buques mientras se encuentran fuera de sus países de origen.

❖ *Naturaleza de las relaciones existentes:* La relación que pudiéramos tener con los armadores por la naturaleza de la procedencia de los dueños de la compañía (europea) es clave para afianzar lazos de confianza e iniciar relaciones comerciales.

❖ *Políticas de compras:* La política de compra se basa en la elección de la mejor alternativa vía cotización (en su mayoría de las veces en forma electrónica), en donde la decisión es tomada por el departamento financiero, de donde el superintendente forma parte.

❖ *Criterios de compra:* Existen varios criterios para la elección del mejor proveedor como precio, nivel de calidad, variedad, crédito, reconocimiento.

Factores de Situación

❖ *Urgencia:* Generalmente las compras son planificadas y dependen de la duración del viaje. La elección del puerto de compra depende muchas veces de las ventajas en precio que pudieran existir, pero también existen solicitudes no programadas como repuestos, arreglo de desperfectos, etc.

❖ *Aplicación específica:* Las necesidades del servicio son en general similares para todos los buques, pudiendo presentarse excepciones en ciertos casos

❖ *Tamaño del pedido:* El tamaño del pedido depende de las necesidades específicas de cada buque. Si son provisiones de alimentos generalmente se realizan para tres meses.

Características personales

- ❖ *Similitud comprador-vendedor:* Es importante el conocimiento del entorno y los gustos de los usuarios con el fin de proporcionarles los productos que satisfagan sus necesidades (por ejemplo gustos en alimentos). La similitud de culturas y costumbres nos da una ventaja competitiva vs los demás proveedores.
- ❖ *Actitud hacia el riesgo:* Los clientes generalmente toman riesgos moderados en cuanto a la elección de un nuevo proveedor, por cuanto la recomendación boca a boca es muy importante para tomar la decisión de trabajar con una nueva compañía.
- ❖ *Lealtad:* La lealtad se vuelve un factor muy importante para la permanencia de un cliente con un proveedor, pero es un hilo muy fino cuando las características por la cual se creó este lazo se pierden, como es el caso de pérdida en la calidad, insatisfacción en el nivel de servicio, precios muy elevados, etc.

3.1.2 Selección del mercado meta

La selección del mercado meta de SHIPSERVE PREMIUM S.A. se basó en la evaluación de los distintos segmentos de mercado basados en los siguientes factores:

- ❖ *Tamaño y crecimiento del segmento:* El tamaño del segmento se encuentra condicionado al tráfico marítimo que puedan tener nuestros puertos ecuatorianos. Por tal motivo el plan de acondicionamiento del puerto de Manta como uno de los puertos de agua profunda más importantes de Latinoamérica nos abre la opción de un tamaño de mercado interesante.
- ❖ *Rentabilidad:* La rentabilidad es atractiva, debido a que son servicios contratados en monedas extranjeras y en la mayoría sobrevaluadas vs nuestra moneda actual. Además los costos por servicios en Europa son mucho más

costosos que en Ecuador, lo que hace que nuestro país sea una plaza interesante para su aprovisionamiento.

❖ Riesgo: El riesgo es moderado debido a que, aunque se necesita un capital de trabajo importante para el arranque de la compañía, los pagos en esta industria en general se hacen a tiempo, y por tratarse de transferencias bancarias, los impuestos que se generen por salida de capitales es nula.

❖ Objetivos y recursos de la empresa: El tamaño de la empresa se debe ajustar al volumen de ventas que se generen. Para el inicio de las operaciones no se necesita un staff muy grande pues las operaciones se realizan en un flujo coordinado con los agentes marítimos y se pueden ajustar las entregas.

3.1.3 Selección de los Segmentos del mercado

La estrategia de selección de mercado meta realizada por SHIPSERVE PREMIUM S.A. es la de **ESPECIALIZACION DEL MERCADO** puesto que nos concentraremos en servir muchas necesidades de un grupo específico de clientes.

Nuestro objetivo es generarnos una excelente reputación como el proveedor con la mejor calidad y nivel de servicios en el área de provisiones, para después ampliar nuestro portafolio de servicios y ofrecer asesoramiento técnico, servicio de turismo receptivo, importaciones, etc.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACION DE MERCADO

4.1 Objetivos

4.1.1 Objetivo General:

Análisis del negocio de servicios complementarios a buques internacionales en el Puerto de Guayaquil.

4.1.2 Objetivos Específicos:

1. Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a los servicios actuales otorgados por las compañías proveedoras de servicios complementarios en el país.
2. Determinar los atributos más importantes que se deben entregar en este negocio con el objetivo de llenar las expectativas de los clientes.
3. Conocer los servicios más solicitados por estos clientes y evaluar el nivel de satisfacción que encuentran actualmente en la entrega de servicios en el país.
4. Hallar nuevas oportunidades de servicios y/o negocios que se pueden ofrecer conociendo las necesidades de los clientes.

4.2 Fuente de Información:

Esta información la obtendremos de una fuente primaria como es la encuesta.

La misma se realizará a capitanes de buques, quienes de primera mano experimentan el servicio final otorgado por parte de las compañías de servicios complementarios, como a las empresas armadoras dueñas de estas embarcaciones, quienes perciben el servicio desde el aspecto crediticio y administrativo del negocio.

4.3 Tamaño de la muestra

El tamaño de la población que usamos para tomar la muestra es de 112 buques que entran al puerto de Guayaquil en el mes (periodo de toma de encuesta).

El nivel de confiabilidad es del 95%

Lo que nos da una muestra de 80 encuestas.

4.4 Formato de encuesta:

Las preguntas que elegimos son de opciones múltiples y abiertas. Creemos que la combinación nos permite determinar un grado cuantitativo de la experiencia del Capitán así como poder rescatar alguna recomendación o feedback que nos pueda ayudar para determinar nuevas áreas de mejora.

1. ¿Con qué frecuencia la embarcación arriba a los puertos de Guayaquil, Puerto Bolívar o Manta?

Cada mes _____

Cada 2 meses _____

Cada 3 a 5 meses _____

Cada 6 meses _____

2. Por favor califique el servicio entregado en el pasado, la frecuencia y el nivel de precios en la que usted ha solicitado estos servicios cada vez que arriba a algún puerto del país.

Alimentos (Ej. Vegetales, frutas, carnes, alimentos enlatados, agua, etc.)

Frecuencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez
Satisfacción servicio	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Satisfacción precio	Caro	Razonable	Económico	Precio Bajo

Artículos de tocador (Ej. papel higiénico, servilletas, jabón, fundas plásticas, artículos de limpieza, etc.)

Frecuencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez
Satisfacción servicio	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Satisfacción precio	Caro	Razonable	Económico	Precio Bajo

Suministros de papelería (Ej. papel, cuadernos, sobres, toners, plumas, etc.)

Frecuencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez
Satisfacción servicio	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Satisfacción precio	Caro	Razonable	Económico	Precio Bajo

Suministros y materiales de cubierta (Ej. guantes de caucho, sogas, herramientas, etc.)

Frecuencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez
Satisfacción servicio	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Satisfacción precio	Caro	Razonable	Económico	Precio Bajo

Reparaciones Eléctricas (Ej. reparación de generadores, rebobinado eléctrico de motores, etc.)

Frecuencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez
Satisfacción servicio	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Satisfacción precio	Caro	Razonable	Económico	Precio Bajo

Reparaciones mecánicas (Ej. reparación de grúas, repuestos, soldadura, etc.)

Frecuencia	Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Rara vez
Satisfacción servicio	Muy satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
Satisfacción precio	Caro	Razonable	Económico	Precio Bajo

3. Por favor ranquear por nivel de importancia desde el más importante (1) hasta el menos importante (7)

Los principales atributos dentro de los servicios complementarios que usted espera recibir de su proveedor son:

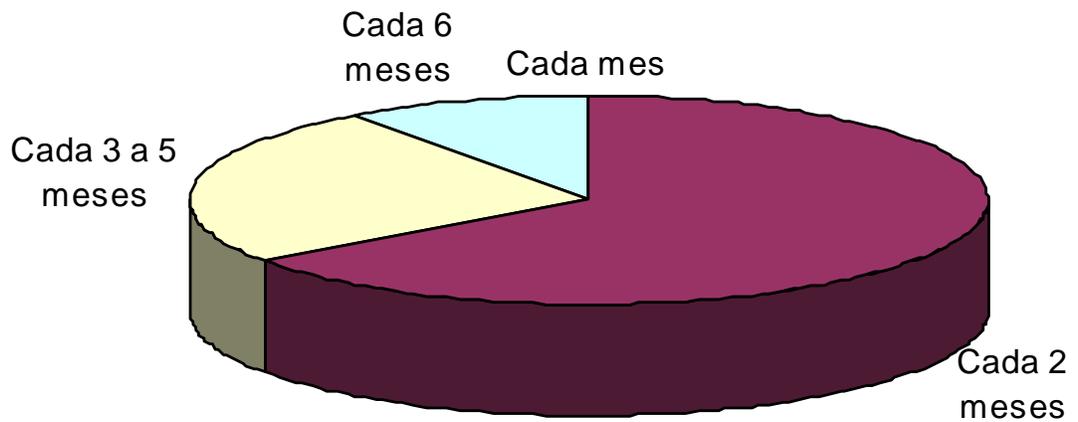
- _____ Precios más bajos del mercado
- _____ Entrega a tiempo
- _____ Velocidad en la entrega del servicio
- _____ Calidad superior
- _____ Amabilidad
- _____ Crédito
- _____ Variedad y versatilidad en el servicio

4. ¿Qué aspectos usted considera se pueden mejorar en las compañías de servicios complementarios para llenar sus expectativas?

4.5 Tabulación y Resultados de la encuesta

1. ¿Con qué frecuencia la embarcación arriba a los puertos de Guayaquil, Puerto Bolívar o Manta?

Grafico 1.5 Frecuencia de arribo de embarcaciones extranjeras a Guayaquil, Puerto Bolívar y Manta.



Frecuencia de arribo de embarcaciones extranjeras a Guayaquil, Puerto Bolívar y Manta.

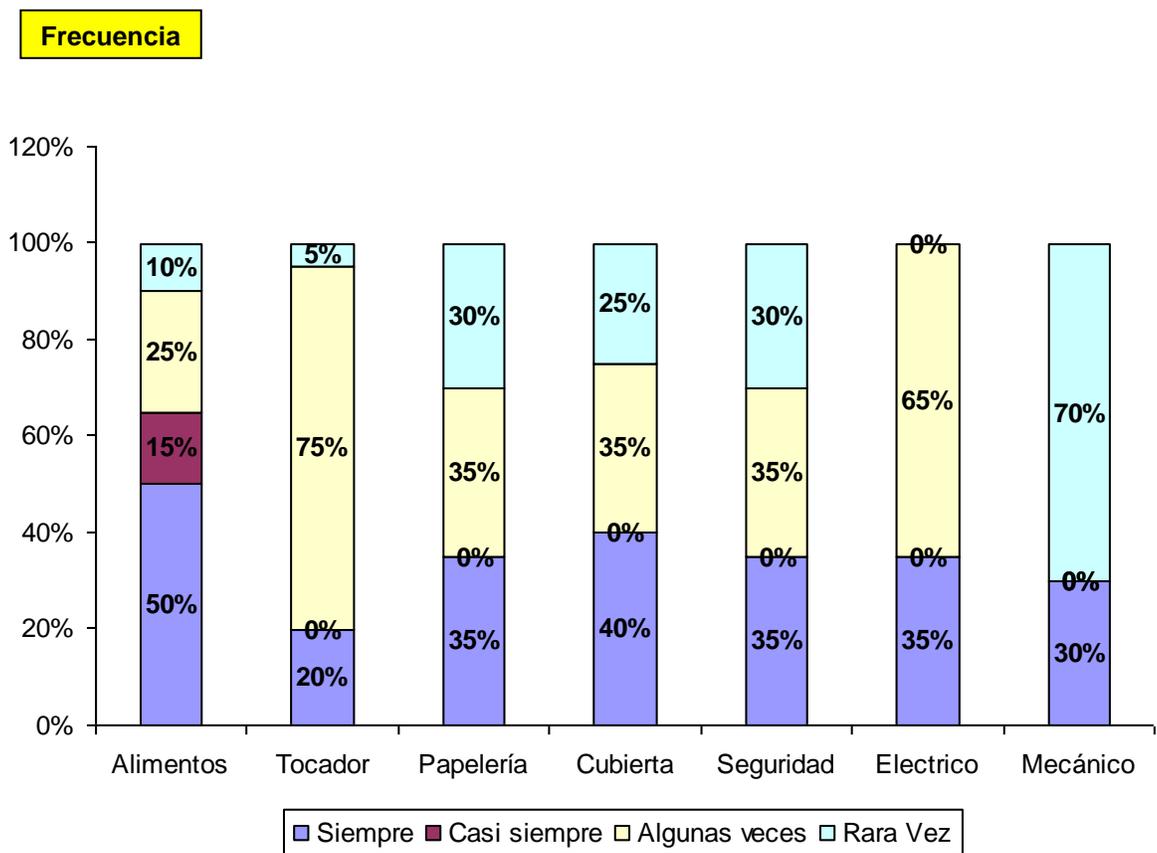
Dato extraído de la Primera pregunta de la encuesta a Capitanes.

La mayoría de las embarcaciones extranjeras arriban cada 2 meses, convirtiéndose esto en una oportunidad por el flujo constante de órdenes de trabajo, pero a la vez requiere de un manejo muy cuidado del capital de trabajo

debido a la necesidad de liquidez, por cuanto los pagos se realizan cada 60 días. Por lo cual se requiere contar con el doble del capital inicial.

2. Por favor califique el servicio entregado en el pasado, la frecuencia y el nivel de precios en la que usted ha solicitado estos servicios cada vez que arriba a algún puerto del país

Gráfico 1.6 Frecuencia de pedidos según su rubro

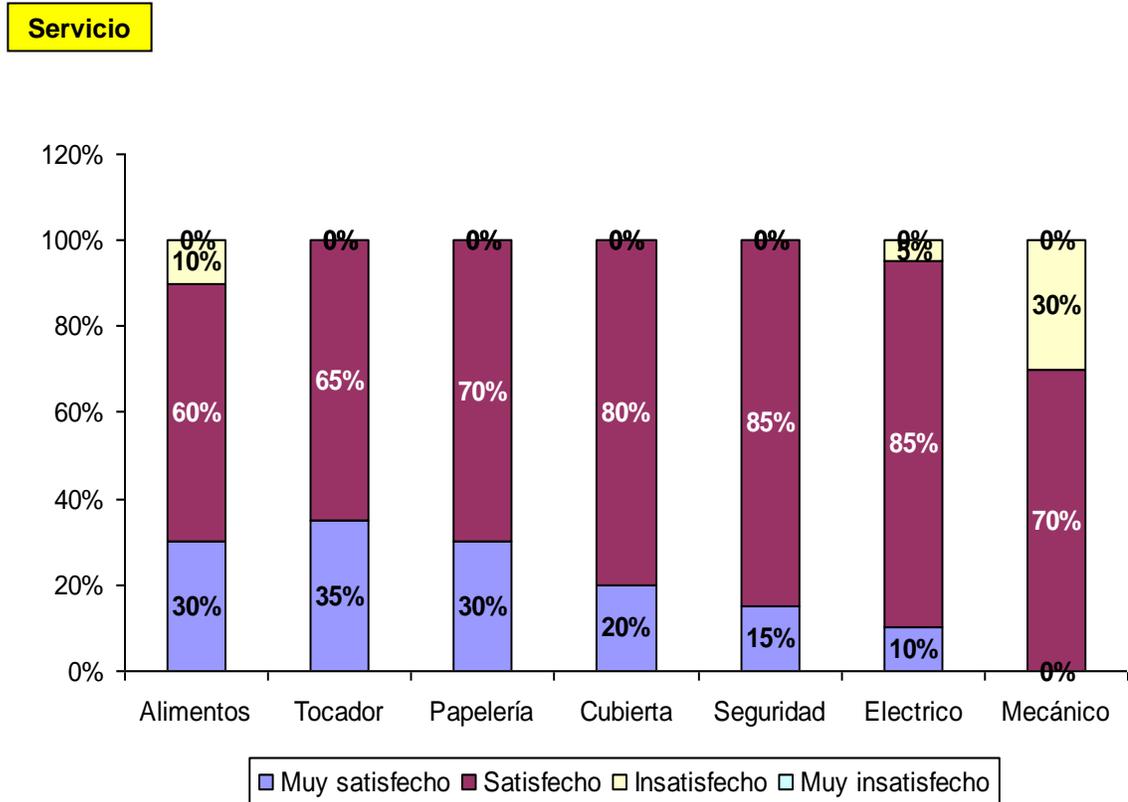


En el cuadro podemos observar que la mayor cantidad de pedidos se realizan en el rubro de “Provisiones o alimentos” (65%), seguido de “Suministros de Cubierta” (40%).

Las unidades estratégicas de negocios que menos demanda tienen, son “Reparaciones Mecánicas” (70%).

Plan de acción: Ofrecer un paquete con precios especiales o promociones incluyendo las UEN de menor demanda. Ej. Por pedidos de provisiones de alimentos de X monto descuento en pedidos de artículos de tocador o papelería.

Grafico 1.7 Nivel de satisfacción según el rubro



Las unidades de negocio con los cuáles están más satisfechos son suministros de tocador y papelería.

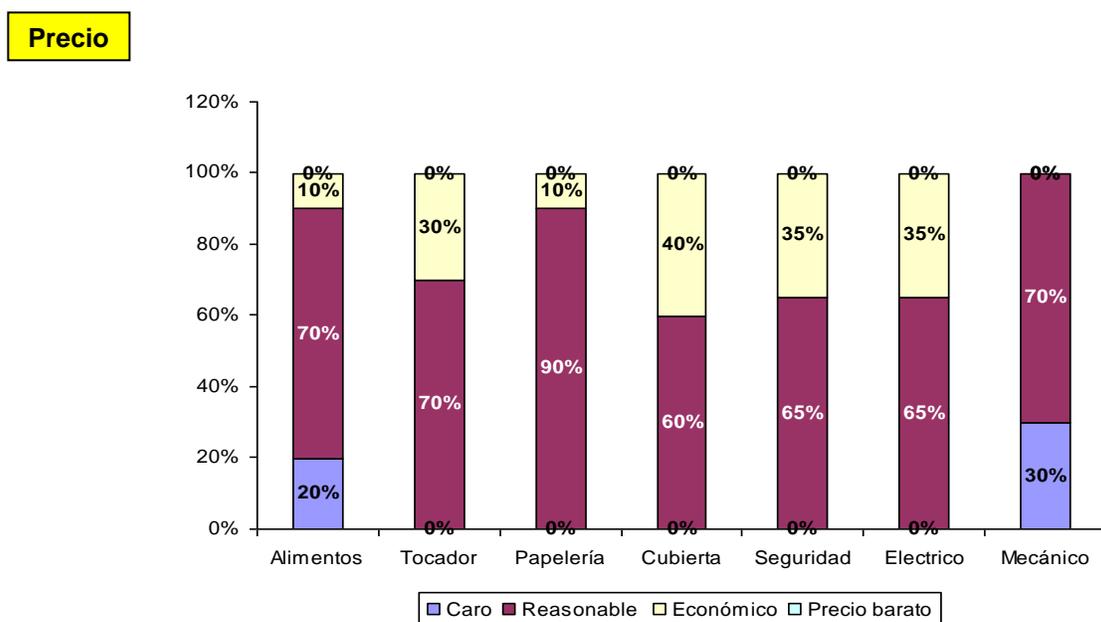
Con los que están menos satisfechos son reparaciones mecánicas y provisiones de alimentos.

Planes de acción: Alimentos es una UEN muy crítica al tratarse del fuerte del negocio.

Oportunidad para mantener la mejor calidad en el servicio y ganar clientes descontentos de la competencia.

De la misma manera es crítico el segmento de reparaciones mecánicas. Al parecer no se brinda un servicio satisfactorio. A pesar de ser uno de los más rentables (junto con el eléctrico por el bajo valor de mano de obra local).

Grafico 1.8 Percepción de Precios



En cuanto a la percepción de precios, el aprovisionamiento de víveres es considerado uno de los más costosos junto con las reparaciones mecánicas.

Los suministros de cubierta son los considerados más accesibles.

Plan de acción: Mantener una buena negociación con los proveedores de víveres locales y en lo posible buscar opciones fuera de frontera, manteniendo la calidad.

Por otro lado, las reparaciones mecánicas son muy costosas. Se debe revisar el abanico de proveedores locales así como lograr negociaciones o contratos a mediano o largo plazo que mejoren los precios.

Resumen:

Después de analizar dos variantes en la percepción del manejo del negocio actual de provisiones a buques: satisfacción en el servicio y precio, así como determinar el potencial del tamaño de cada una de las unidades de negocio (frecuencia), se llegó a la siguiente conclusión:

- La UEN “Suministros de alimentos” es la más importante en cuanto a demanda del negocio, aunque la que se encuentra con menos satisfacción en cuanto a precio y servicio.

Esta es una oportunidad para concentrarnos en mejorar la calidad de este servicio, a la vez que buscamos mejores proveedores con el mejor producto al mejor precio.

- La UEN “Reparaciones Mecánicas”, es una de las menos solicitadas, debido a que no se han hallado buenos estándares de calidad locales y los precios se mantienen altos.

Esta es una oportunidad para mejorar este negocio ofreciendo servicio con garantías y mínimos errores a la vez que aprovechamos los precios de mano de obra bajos en comparación con otros países.

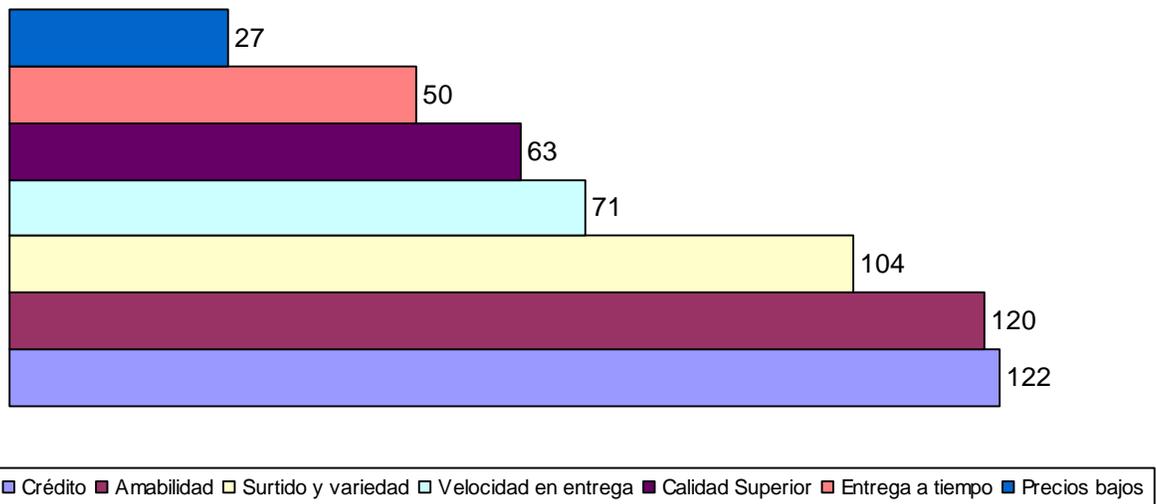
- Hay UEN que no son muy solicitadas, como artículos de tocador o papelería. Las razones pueden ser: no se solicitan porque no forman parte del listado de prioridades.

Existe una oportunidad importante de introducir pedidos de esta índole ofreciendo alternativas interesantes de precios o paquetes promocionales.

3. Por favor ranquear por nivel de importancia desde el más importante (1) hasta el menos importante (7).

Los principales atributos dentro de los servicios complementarios que usted espera recibir de su proveedor son:

Grafico 1.9 Principales atributos al momento de evaluar los servicios complementarios.



Los principales atributos al momento de evaluar los servicios complementarios son los precios y entregas a tiempo.

Los menos importantes crédito y amabilidad.

La calidad también es un factor importante.

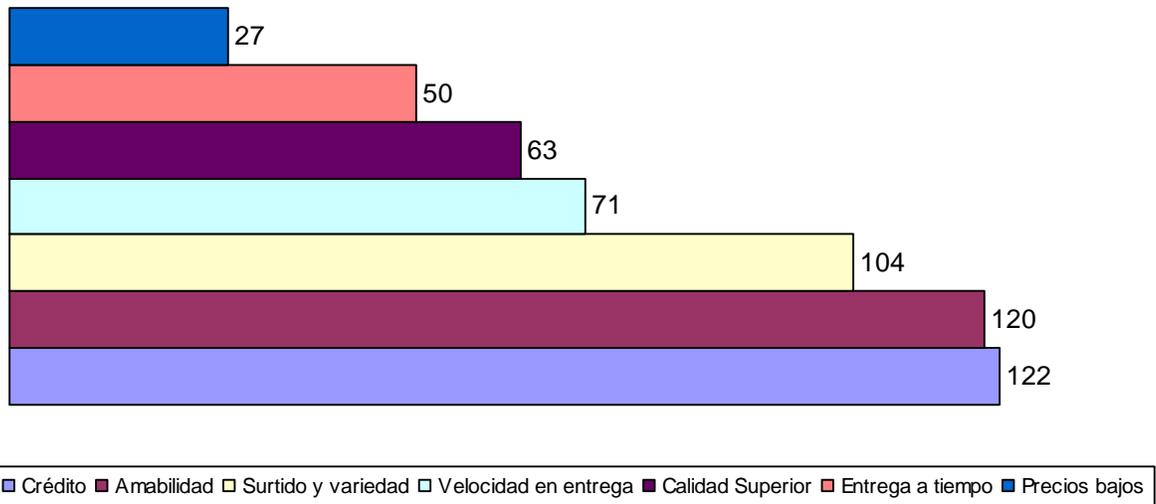
Diferenciación

Motivadores de compra:

Para determinar los motivadores de compra nos remitimos a los resultados obtenidos en la encuesta.

Como vemos en el gráfico, el principal atributo (menor valor) son los precios bajos, seguidos de entrega a tiempo y calidad en el servicio entregado.

Gráfico 1.10 Principales motivadores de compra



Los motivadores de compra en este negocio son:

1. Precios bajos
2. Entrega a tiempo
3. Calidad superior
4. Velocidad en la entrega
5. Surtido y variedad

4.6 Jerarquía de valor para el cliente:

Básicos: Precio justo, entrega de servicio.

Esperados: Entrega a tiempo, buena calidad, orden, limpieza, rapidez en servicio, cordialidad.

Deseados: Calidad superior a la esperada, entrega del producto sea realizada enteramente por la compañía hasta la cocina de la embarcación, productos estén limpios y listos para el uso.

Inesperados: Bonificación de producto y/o servicio por el mismo precio, obsequio para el cocinero y capitán por la compra de producto y/o servicio, servicio adicional de city tour.

4.7 Propuesta de valor al cliente:

Ofrecemos servicios de calidad, con precios competitivos, en el tiempo comprometido

Empresa y producto: SHIPSERVE PREMIUM S.A.

Clientes Meta: Embarcaciones que necesitan de aprovisionamiento de víveres. y arreglo de desperfectos durante su ruta de trabajo de un forma rápida y de calidad.

Beneficios: Calidad de servicio de una manera rápida y eficaz.

Precio: Hasta 10% más alta del mercado.

Propuesta de valor: La compañía de servicios complementarios más eficiente que entrega mayor calidad en el menor tiempo.

4.8 Posicionamiento de marca

El posicionamiento es la conexión que existe entre una marca y el consumidor. A través del posicionamiento que logremos de nuestra marca en la mente del consumidor nos aseguramos que cuando el cliente piense en un atributo nos recuerde como entes generadores del mismo.

Para ello debemos encontrar atributos que sean diferenciadores de la competencia y que creen valor en la entrega del servicio.

Debido a que el atributo de calidad es uno de los más importantes para los potenciales clientes en este negocio, hemos decidido usarlo como diferenciador unido a una característica que distingue a nuestro negocio de los demás: el origen de la dueña del negocio.

El posicionamiento que queremos usar es el posicionamiento por **atributos (procedencia)**.

La mayoría (90%) de nuestros clientes provienen de Europa. Los dueños del negocio son de procedencia europea (Polonia), por lo que tiene una conexión y afinidad con quienes reciben directamente el servicio.

El idioma (la mayor parte de los capitanes son rusos o polacos), es un elemento que genera mayor comodidad y mejora la comunicación en el momento de realizar negocios.

El conocimiento de las preferencias en cuanto a gustos de alimentos, etc. también constituye una ventaja competitiva en el negocio.

Algo que diferencia a esta compañía con el resto de los competidores del mercado es el “know how” europeo, dado por la proximidad de los dueños del negocio con la personas a las que se les está entregando el servicio.

Por todo esto, la propuesta de posicionamiento es:

SHIPSERVE PREMIUM S.A.: Estándares de servicio europeo aseguran la calidad de nuestro servicio.

“CALIDAD EUROPEA A SU SERVICIO”

4.8.1 Comunicación en el posicionamiento:

Nos queremos diferenciar del resto de nuestros competidores y relacionarnos con la imagen de una compañía europea a través de:

- Empleados en su mayoría de procedencia europea, especialmente quienes estén en mayor contacto con las personas a las que se entrega servicio como: armadores, capitanes, cocineros en jefe, mecánicos en jefe.
- Símbolos distintivos a lo largo de toda nuestra comunicación visual: uniformes con los colores de la bandera polaca, logo de nuestra compañía, vehículos de entrega debidamente ploteados con la imagen de la marca.

4.8.2 Estrategias de posicionamiento

Nuestro negocio está en etapa de introducción.

Debido al conocimiento del servicio y por tratarse de un mercado actual, nos ubicaremos en la estrategia de PENETRACION LENTA debido a que el mercado cumple con las siguientes características:

Mercado grande con conocimiento del producto, sensible al precio.

Existe algo de competencia. Alta elasticidad al precio y poca promoción.

Cuadro 2.11 Estrategias de posicionamiento

ESTRATEGIAS PARA EL POSICIONAMIENTO LA ETAPA DE INTRODUCCIÓN		
	DESCREMADO	PENETRACIÓN
RÁPIDO	<ul style="list-style-type: none"> •MCDO. POTENCIAL •ESCASO CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO 	<ul style="list-style-type: none"> •MCDO. ACTUAL •ESCASO CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO
LENTO	<ul style="list-style-type: none"> •MCDO POTENCIAL •CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO 	<ul style="list-style-type: none"> •MCDO ACTUAL •CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO



cción,

Al encontrarnos en una etapa de la industria en donde el servicio es conocido por los potenciales clientes, queremos expandir nuestro negocio a través de:

1. Mejorar calidad del producto, añadiéndole nuevas características y estilos diferentes: estilo europeo.
2. Añadir un nuevo modelo de servicio, que no se haya detectado en la competencia como:

Entrega de productos en su mayoría con etiquetas europeas que aseguren que la calidad sea como “en casa”. Entrega de obsequios por compra relacionados a las preferencias europeas. Ej. Adornos exóticos, productos europeos que generen sentimientos de pertenencia y nostalgia.

4.9 Marketing Mix

4.9.1 Estrategia de Producto

4.9.1.1 Ciclo de vida y estrategia de marketing

SHIPSERVE PREMIUM S.A se encuentra en la fase de introducción en un mercado en crecimiento. Nuestra estrategia será la de agregar nuevas características que comuniquen el atributo de la calidad como diferenciador en la industria.

La compañía de servicios complementarios se encarga del despacho de provisiones y servicios a bordo, a buques en los puertos del país.

4.9.1.2 Características

Luego de un estudio de mercado y de reconocer cuáles son las necesidades de los buques se decidió manejar el siguiente portafolio de servicios:

Provisiones o alimentos

Vegetales frescos o congelados

Frutas

Cereales y panadería

Lácteos y quesos

Galletas y dulces

Frutos secos

Carne (res, cerdo, pollo, pavo)

Embutidos
Pescados y mariscos
Jugos
Productos enlatados.

Productos

Bebidas no alcohólicas
Agua embotellada
Bebidas alcohólicas
Cigarrillos.

Productos

Servilletas y papel higiénico
Bolsas de plástico
Detergente y jabón
Platería y vajillas
Productos de limpieza y desinfección.

Útiles de oficina

Lápices, plumas
Cuadernos
Hojas
Sobres
Cintas, goma
Tinta para impresora.

Materiales de “deck”

Guantes de algodón, cuero, caucho

Sogas

Cinturones, gafas

Franelas

Cepillos

Químicos de limpieza (ácido oxálico, ácido muriático)

Pinturas y disolventes

Arena, cemento.

Servicios para equipos de seguridad

Inspección y certificación de botes salvavidas (tercerización a través de inspector naval autorizado por DIGMER).

Prueba de resistencia de piso (tercerización a través de inspector naval autorizado por DIGMER).

Recarga de extinguidores de incendios (tercerización a través de inspector naval autorizado por DIGMER).

Recarga de gases (oxígeno, freón, acetileno)

Reparaciones eléctricas y mecánicas a bordo

Reparaciones en motor.

Reparaciones en sistemas de navegación y comunicación.

Normas de calidad

Como una compañía diferenciada de las demás de la competencia, vamos a manejar nuestro negocio bajo normas de calidad basadas en las normas ISO 22000 que define y especifica los requerimientos para desarrollar **Sistemas de Seguridad Alimentaria**, con el fin de lograr una mejora de la seguridad alimentaria durante el transcurso de la cadena de suministro, que en el caso nuestro se concentra en el almacenaje y la entrega de las provisiones.

El seguimiento de estas normas en el futuro nos acercará a la obtención de la certificación ISO 22000. Se tratará de implementar las bases que nos lleven a este objetivo a mediano plazo.

Para ello, iniciaremos planteando los objetivos principales de la norma de calidad:

1. Asegurar la protección de nuestro consumidor /cliente y fortalecer su confianza.
2. Reforzar la seguridad en lo que respecta a la alimentación.
3. Mejorar el rendimiento de los costos a lo largo de la cadena de suministro.

Para la consecución de estos objetivos, nos regiremos a los siguientes requisitos que resumen las mejores prácticas en el manejo de productos alimentarios con los más altos estándares de calidad

Almacenamiento:

Objetivo: Facilitar un control eficaz y constante de los peligros alimentarios, las plagas y otros agentes que tengan probabilidad de contaminar los alimentos, a través de:

- Asegurar un mantenimiento y limpieza adecuados y apropiados.
- Controlar las plagas.
- Manejar desechos.
- Vigilar la eficacia de los procedimientos de mantenimiento y saneamiento.

Transporte:

Objetivo: Asegurarnos que los alimentos lleguen a su destino en las condiciones idóneas para el consumo humano, adoptando medidas eficaces de control que protejan los alimentos de cualquier daño.

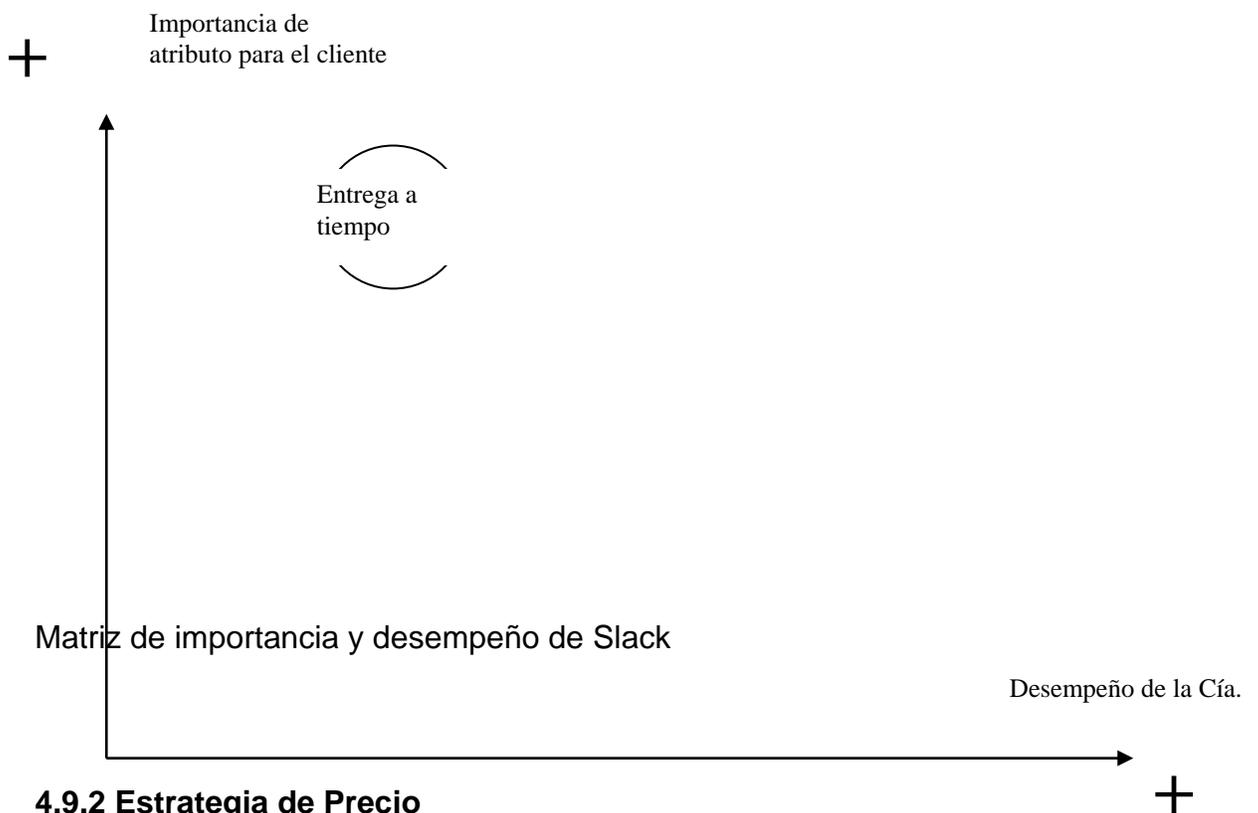
1. Protegiendo los alimentos de posibles fuentes de contaminación
2. Proteger los alimentos contra los daños que los puedan hacer no aptos para el consumo
3. Proporcionar un ambiente que permita controlar eficazmente el crecimiento de microorganismos y la producción de toxinas.

4.9.1.3 Beneficios del servicio

4.9.1.3.1 Matriz de importancia y desempeño

La tabla muestra la evaluación por parte de nuestros potenciales clientes de los atributos que para ellos son los más importantes en la entrega de servicios complementarios y el desempeño de nuestra compañía relacionada a las fortalezas del negocio.

Grafico 1.11 Matriz de importancia y desempeño de Slack



4.9.2.1 Niveles de precios

Debido a que nuestro negocio se encuentra en la etapa de crecimiento de la industria nuestra estrategia de precios de introducción será de reducir los

precios vs la competencia con el objeto de atraer a los potenciales clientes incentivando la prueba del servicio.

Una vez que nos encontremos posicionados como una compañía diferenciada en la calidad se evaluará subir los precios para mantener una rentabilidad más saludable y ser consecuentes con la estrategia de mayor precio mejor calidad.

La estrategia de precios será:

1. Precios más bajos o iguales que la competencia, al tratarse de un segmento de negocio menos rentable pero con mayor volumen en los pedidos.

4.9.2.2 Márgenes de ganancia

Los márgenes de ganancia dependerán del segmento del negocio:

1. Provisiones o perecibles: 30% de ganancia, debido a que manejaremos la estrategia de mayor volumen / rotación.
2. Repuestos y artículos electrónicos o mecánicos: 25% de ganancia, por tratarse de productos con mayor tecnología y más costosos debido a los aranceles que se deben pagar para la importación de los mismos, lo que los hace más costosos frente a los mismos productos en otros puertos de Latinoamérica (Ej. Panamá)
3. Servicios de reparación y demás: 40% a 50% de ganancia, debido a que el valor de mano de obra local es más baja en comparación con la mano de obra en otros puertos que puedan brindar un servicio similar.

4.9.2.3 Condiciones de pago

Se otorgará descuento del 10% por pagos en menos de 10 días. Para pagos de más de 10 días se mantendrá la lista de precio regular pero no se cargará ningún valor adicional.

4.9.2.4 Proyecciones de mercado

Debido a que este mercado por el momento se encuentra regido por precios y no por diferenciación y al encontrarnos en una economía dolarizada no se prevé un incremento de precios significativo. Además de la incipiente actividad publicitaria y promocional de la competencia no se prevé un impulso o incentivo para el uso de los productos. Esta oportunidad será aprovechada por SHIPSERVE PREMIUM S.A y así darle un nuevo giro al comportamiento mercadológico de la industria de servicios complementarios.

4.9.3 Estrategia de distribución:

4.9.3.1 Promoción:

Marketing Directo- E-commerce:

Una de las maneras en que vamos a promocionar nuestro servicio es a través de un proveedor de comercio electrónico denominado Shipsherv. Se trata de la comunidad marítima de compradores más grande del mundo. A través de la página de www.shipsherv.com se comercializa en línea, productos y servicios, uniéndose en una red comercial tanto a proveedores como armadores.

Esta red virtual en el 2008 unió a más 130 empresas marítimas que manejan alrededor de 4.500 buques con compras anuales superiores al billón de dólares

con 30.000 proveedores de servicios marítimos en 90 países del mundo generándose en un año más de 3.5 millones de transacciones.

Este directorio es uno de los principales en el mundo de proveedores marítimos en línea con más de 12.000 consultas en la página cada semana.

Shipserv es un mercado electrónico marítimo, que ayuda a compradores y vendedores de provisiones de buques a reducir costos relacionados al proceso del negocio, haciendo más eficientes las operaciones de compras.

Como podemos observar en la gráfica el proceso se simplifica enormemente.

Proceso sin comercio electrónico:

1. El administrador del buque envía la solicitud de requerimiento de provisiones al armador o dueño del buque.
2. El dueño del buque o armador aprueba, rechaza o modifica requerimientos de provisiones al administrador del buque.
3. El armador o dueño del buque se contacta vía mail o telefónicamente con proveedores de servicios marítimos o Ship Chandler y le solicita una cotización o proforma por los servicios requeridos por el buque.
4. El proveedor de servicios marítimos o Ship Chandler envía la cotización vía mail o fax al armador esperando la confirmación del servicio.
5. El armador o dueño del buque aprueba o rechaza la cotización. Si la aprueba envía una orden de pedido formal al proveedor.
6. El proveedor de servicios o Ship Chandler realiza las compras de las provisiones requeridas y espera el arribo del buque a puerto para realizar la entrega del mismo.
7. El proveedor envía vía mail o fax la factura del servicio.

8. El armador realiza el pago del servicio vía transferencia a cuenta bancaria.

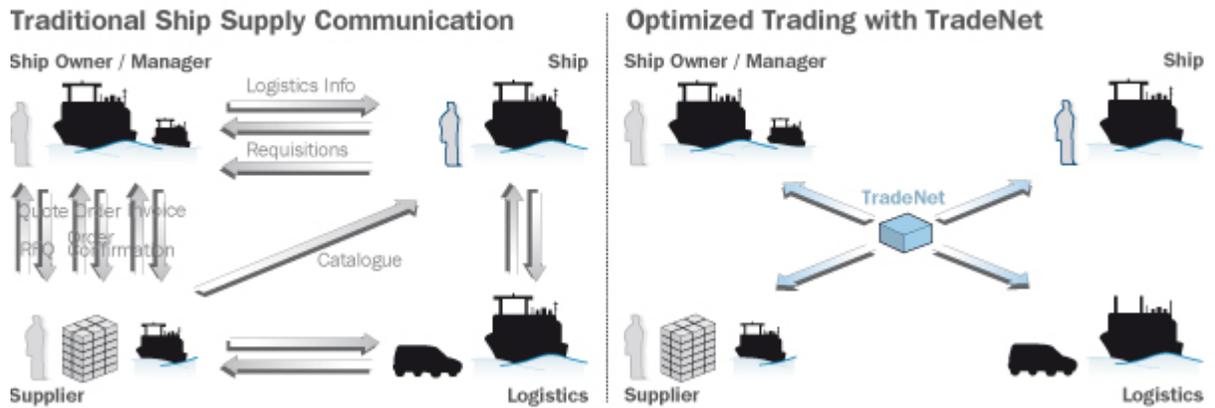
Proceso con comercio electrónico:

1. El administrador del buque envía la solicitud de requerimiento a la página web.
2. El dueño del buque o armador aprueba, rechaza o modifica requerimientos de provisiones al administrador del buque a través de la página web.
3. El armador o dueño del buque realiza una búsqueda de proveedores de servicios en la localidad donde se encuentra el buque y realiza solicitud de cotización.
4. El proveedor de servicios marítimos o Ship Chandler realiza cotización a través de la comunidad virtual shipsherv.com.
5. El armador o dueño del buque aprueba o rechaza la cotización del o los proveedores. Si la aprueba envía una orden de pedido formal al proveedor a través del sistema.
6. El proveedor de servicios o Ship Chandler realiza las compras de las provisiones requeridas y espera el arribo del buque a puerto para realizar la entrega del mismo.
7. El proveedor envía vía mail o fax la factura del servicio.
8. El armador realiza el pago del servicio vía transferencia a cuenta bancaria.

La diferencia en los procesos radica en que la información se maneja y es visible a través de una sola vía que es la de la red virtual. Todos los miembros del proceso están comunicados a través de la red y el tiempo de respuesta es más rápido, lo que provoca un ahorro en el tiempo de entrega

y mejora la efectividad disminuyendo errores y haciendo que la comunicación fluya.

Grafico 1.12 Flujo Operativo de las Empresas de Servicio Complementario.



Fuente: Shipperserve Magazine

Flujo Operativo de las Empresas de Servicio Complementario.

4.9.4 ESTRATEGIA: SELECTIVIDAD/ADMINISTRAR PARA OBTENER INGRESOS

1. Protegerse contra el programa existente.
2. Concentrar inversión en segmentos donde la rentabilidad sea buena y se corra menos riesgo.

4.9.5 ESTRATEGIA: INVERTIR PARA ESTRUCTURAR

1. Plantear desafíos en cuanto a liderazgo.
2. Estructurar en forma selectiva los puntos fuertes.

3. Reforzar áreas vulnerables.

4.9.6 ESTRATEGIA DE PENETRACION DE MERCADO

1. Estimular clientes actuales a que adquieran más bienes /servicios.
2. Atraer clientes de la competencia.
3. Atraer nuevos clientes.

CAPITULO V: ADMINISTRACION DE PRODUCTO

5.1. Antecedentes de Servicios Marítimos

5.1.1 Terminología marítima- portuaria

Antes de entrar en el detalle de lo que refiere a servicios complementarios es importante conocer la terminología marítima- portuaria que se emplea para las operaciones que se realizan en el puerto relacionadas con el tráfico de mercancías, pasajeros y buques.

Atraque: El atraque es una actividad que supone arrimar la embarcación a otra, a tierra, o a un muelle. Se tratar de una acción compleja, puesto que cada puerto posee características determinadas, por lo que en ocasiones es necesario recurrir a una serie de servicios como practicaaje, remolque y amarre, que faciliten el desarrollo de esta actividad.



Puerto de Curazao. Atraque, fuente Google image.

Practicaaje: Es un servicio prestado por la Autoridad Portuaria por medio del cual el práctico (persona con amplia experiencia en el puerto que se encarga de hacer pasar el buque por un determinado lugar debido a su gran conocimiento del mismo (bancos de arena, rocas, infraestructuras) asesora al capitán del

buque para facilitar la entrada y salida a puerto y para realizar las maniobras náuticas dentro de las condiciones de seguridad.



Practico arribando a muelle, Colon Panamá. Google image.

Remolque: Comprende todas aquellas operaciones náuticas de ayuda al movimiento de un buque mediante el enganche a otro (remolcador) que le proporciona la fuerza motriz. El capitán del buque, a sugerencia del práctico, solicitará este servicio en caso de ser necesario. El remolcador es una embarcación auxiliar de gran potencia, capaz de arrastrar a buques de elevado tonelaje, cuya misión consiste en ser una especie de tomón y de máquina para que el buque no se vea en la obligación de usar los suyos. Este servicio se realiza en el momento de que el barco llega al puerto

Amarre: Es la operación de cuyo objetivo es recoger las amarras de un buque, portarlas y fijarlas a los elementos dispuestos para este fin, siguiendo las instrucciones del capitán del buque, en el sector designado por la Autoridad Portuaria.



Amarre Filipinas. Google image.

Fondeo: La acción de fijar una embarcación en un lugar mediante un ancla. Aunque también se denomina a la acción de dejar caer el ancla al fondo. El Fondeo se realiza en aguas portuarias encargándose cada Autoridad Portuaria de cobrar las tarifas vigentes por asignación de puesto de fondeo.

Estiba: Son las diferentes operaciones que se realizan con las mercancías para ubicarlas correctamente en las áreas y zonas de carga, teniendo en cuenta todas las normas de seguridad aplicables en cada operación. La estiba comprende dos fases:

1. Entrada de mercancía hasta la bodega: Camino seguido desde el muelle y se compone de movimientos horizontales y verticales para desplazar la carga hasta el lugar de almacenamiento.
2. Almacenamiento: Formas de almacenar la mercadería en bodega para conseguir el máximo aprovechamiento de los espacios de acuerdo con las características de la carga, del barco y de las condiciones de seguridad.



Buque descargando Albacora. Puerto de Manta.

Desestiba: Se denomina así a la operación contraria a la Estiba, es decir, el movimiento de la carga y su entrega al equipo de descarga para extraer de la bodega del buque la mercancía previamente estibada.

Carga y Descarga: Comprende desde el momento que la unidad de carga queda colgada del equipo de carga hasta que es desenganchada por los estibadores de un barco, o viceversa. El proceso de carga/descarga se considera finalizado cuando la carga (mercancía) descansa en el vehículo que la va a transportar y se ha desenganchado de la grúa.



Grúas Hércules estibando y desestibando. Contecon. Fuente Google Image.

Transporte: Significa mover algo cambiando su posición. Se puede aplicar tanto a mercancías como a personas y, además, se incluye en el concepto todo lo relativo a la manipulación de la carga durante el traslado de origen a destino.



Transporte de carga consolidada. Contecon. Fuente CAE.

Mercancías: Son todos aquellos bienes muebles (que se pueden cuantificar) de comercio o no, exceptuando los efectos personales de los viajeros.

Residuos: Material que queda como inservible después de haber realizado un trabajo u operación. El tratamiento de los residuos en los puertos es un tema importante, ya que gran parte del transporte de residuos industriales y peligrosos se realiza por marítima.

Arqueo de un buque: Arqueo bruto es la expresión del tamaño total de un buque. Arqueo neto se refiere a la capacidad utilizable de un buque.

5.1.2 Conceptos y clases de servicios portuarios

Son servicios portuarios las actividades que se desarrollan en la zona de servicio de los puertos, siendo necesarias para la correcta explotación de los mismos en condiciones de seguridad, eficacia, eficiencia, calidad, regularidad, continuidad y no discriminación. Los servicios portuarios se clasifican en servicios generales del puerto, cuya prestación se reserva a la Autoridad

Portuaria, y servicios básicos, que se presentan en régimen de competencia, sin perjuicio de lo previsto en la ley para los servicios de practicaje.

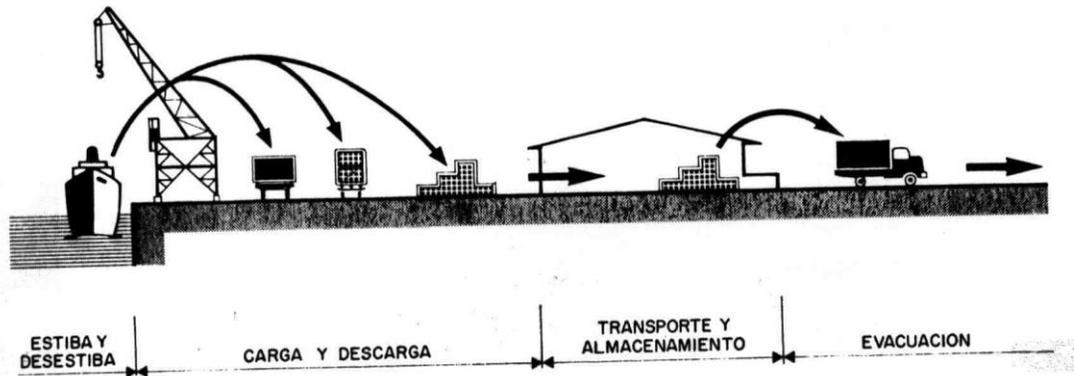
De acuerdo con lo previsto en la ley, la prestación de servicios en los puertos se realizará por las Autoridades Portuarias en los casos en que proceda y por los particulares que tengan la correspondiente licencia o autorización, según corresponda:

Los servicios pueden ser:

1. **Servicios de practicaje:** Servicio de asesoramiento a capitanes de buques para facilitar su entrada y salida y las maniobras náuticas dentro de los límites geográficos de la zona de practicaje en condiciones de seguridad y en los términos que se establecen en la Ley.
2. **Servicio de Remolque Portuario:** Se entiende por servicio de remolque portuario aquel cuyo objetivo es la operación náutica de ayuda a los movimientos de un buque, denominado remolcado, siguiendo las instrucciones del capitán del buque, mediante el auxilio de otro u otros buques, denominados remolcadores, que proporcionan su fuerza motriz o acompañamiento dentro de los límites de las aguas incluidas en la zona de servicio de puerto.
3. **Servicio de Amarre y Desamarre de buques:** Amarre es la operación de cuyo objeto es recoger las amarras de un buque, portarlas y fijarlas a los elementos dispuestos para este fin, siguiendo las instrucciones del capitán del buque. Desamarre tiene por objeto largar las amarras de un buque.

4. **Servicios de carga, estiba, desestiba, descarga y transbordo de mercancías:** La desestiba tiene como finalidad transportar la carga y ubicarla en las áreas y zonas de carga. A este proceso sigue la descarga de mercadería en el muelle. Luego de esta operación se transporta la mercadería desde el lugar de carga/descarga al lugar destinado al almacenamiento.

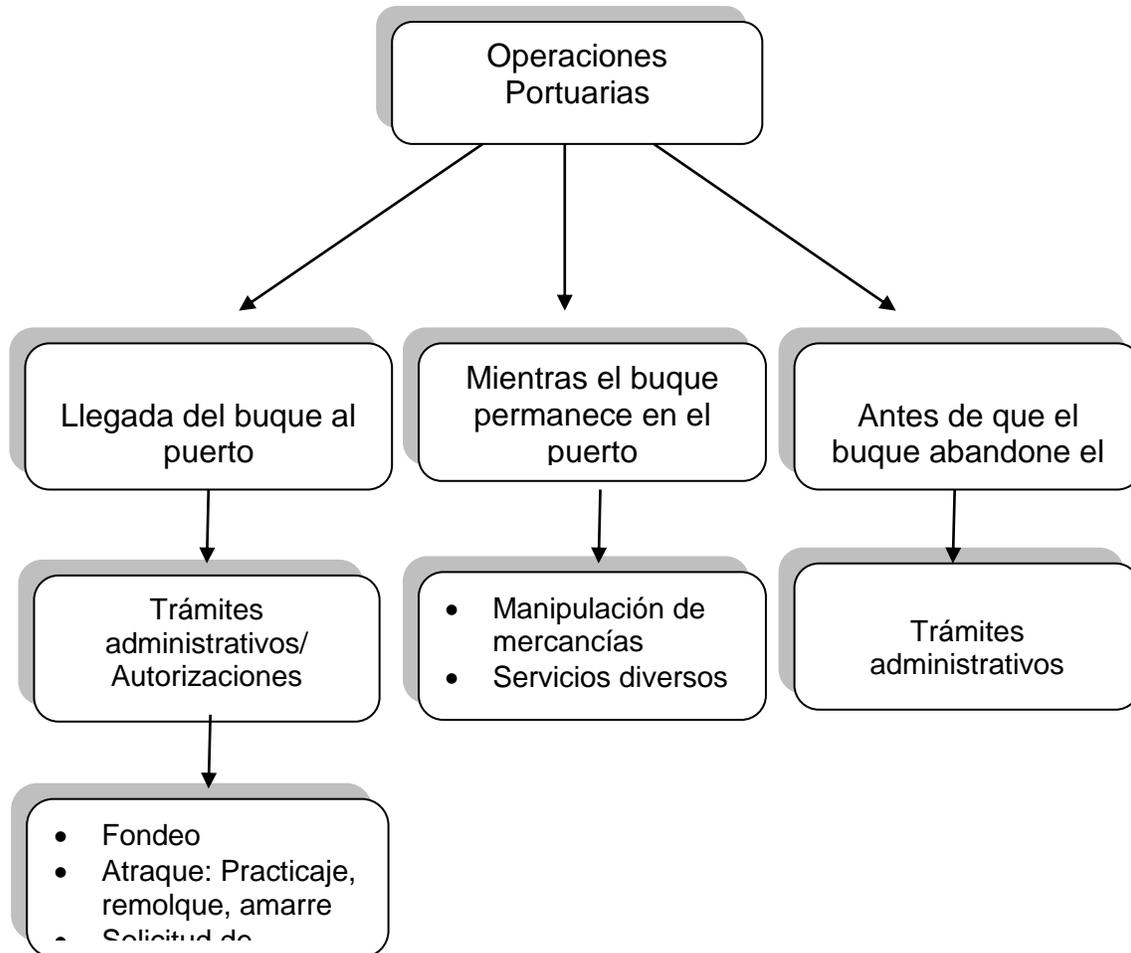
Grafico 1.13 Grafica del proceso operativo de desaduanización de mercadería.



Fuente Google Image.

Servicios complementarios: Se trata de la distribución de suministros especiales o equipos para buques necesarios para su correcto funcionamiento tales como alimentos para su tripulación, vituallas, así como reparaciones de desperfectos, repuestos, etc.

Grafico 1.14 Operaciones portuarias



Elaborado por: Los autores

5.2. Esquema de la entrega de servicios complementarios

Antes de explicar cómo se realiza el proceso de operación de este negocio, es importante aclarar las funciones de cada una de las partes que intervienen en la misma:

Oficial a bordo/Ship Officer

Persona a bordo del buque que es responsable, entre otras tareas, de reunir las necesidades de compra del buque y la producción de requisiciones para cumplir con esas necesidades.

Agente comprador/ Buyer Agent

Un individuo u organización que asigna la responsabilidad de comprar los bienes y servicios requeridos por uno o más buques.

Superintendente/ Superintendent

Una persona responsable de revisar y aprobar las compras de buques de mayor o técnicamente críticos.

Distribuidor/ Vendor (SHIPSERVE PREMIUM S.A.)

Una organización que provee bienes y servicios requeridos por los buques.

El siguiente diagrama describe el flujo de trabajo básico para operar en el comercio marítimo.

Antes, se detalla los actores que intervienen en el proceso:

- A. Los Oficiales de a bordo (Ship Officers) recogen las necesidades de bienes y servicios y crean una solicitud para estos artículos.

- B. La solicitud se comunica al agente de compra (Buyer Agent) de un buque en la costa. Estas solicitudes pueden ser enviadas en una variedad de formatos tales como fax, télex o correo electrónico.
- C. Generalmente, el comprador o agente de compra se encarga de las necesidades de varios barcos, tanto las pertenecientes a una gran empresa individual o como una función colectiva de una serie de pequeñas empresas. El agente de compra puede dividir el pedido por categoría de artículos necesarios en varias solicitudes de presupuesto (RFQ), cada uno dirigido a los proveedores con el suministro de categoría.
- D. Los vendedores (Vendors) pueden ser proveedores de buques que manejan suministros generales para un determinado puerto o fabricantes, específicos para piezas de repuesto y otros componentes de determinado buque. Para ciertos artículos costosos o complejos, que requieran revisión y aprobación, los mismos pueden ser requeridos por un superintendente de barco (Superintendent), un empleado del propietario del buque que tiene la experiencia y autoridad para tomar una decisión de compra. Si este es el caso, la petición de oferta se comunica a ese individuo, y pueden ser aprobados directamente, modificarse en consecuencia, o rechazado y devuelto a la nave para su revisión.
- E. El agente de compras (Buyer Agent) a continuación, selecciona los proveedores apropiados y se comunica las solicitudes de cotización a los proveedores. Un vendedor puede decidir responder a una petición de oferta mediante la generación de un presupuesto para bienes y servicios de sus ofertas, y especificar completamente los precios de estos artículos. El agente de compras revisará todas las cotizaciones recibidas, para una petición de oferta específica y elegirá la que mejor satisfaga las necesidades de la nave. Esto puede implicar la reagrupación de los elementos de varias cotizaciones para recibir la mejor calidad, precios y

plazos de entrega. El agente también podrá comunicar las respuestas de cotización a los proveedores que no fueron elegidos con el fin de comunicar las razones por las que no fueron seleccionados.

- F. Una Orden de pedido se comunica al vendedor (Vendor), quien revisa la solicitud y determina si se puede llenar la forma especificada. Si no, una respuesta de orden y un presupuesto revisado se prepararán y enviarán al agente de compras para su revisión y cambio de orden. Si la orden es aceptable, el proveedor llenará la orden y la entrega de las mercancías y los servicios solicitados. Se acuerdan la base de la recepción de estos elementos (ya sea por el propio buque o en un buque delegado de agente financiero para el puerto), y la forma de pago para completar el proceso de negociación.

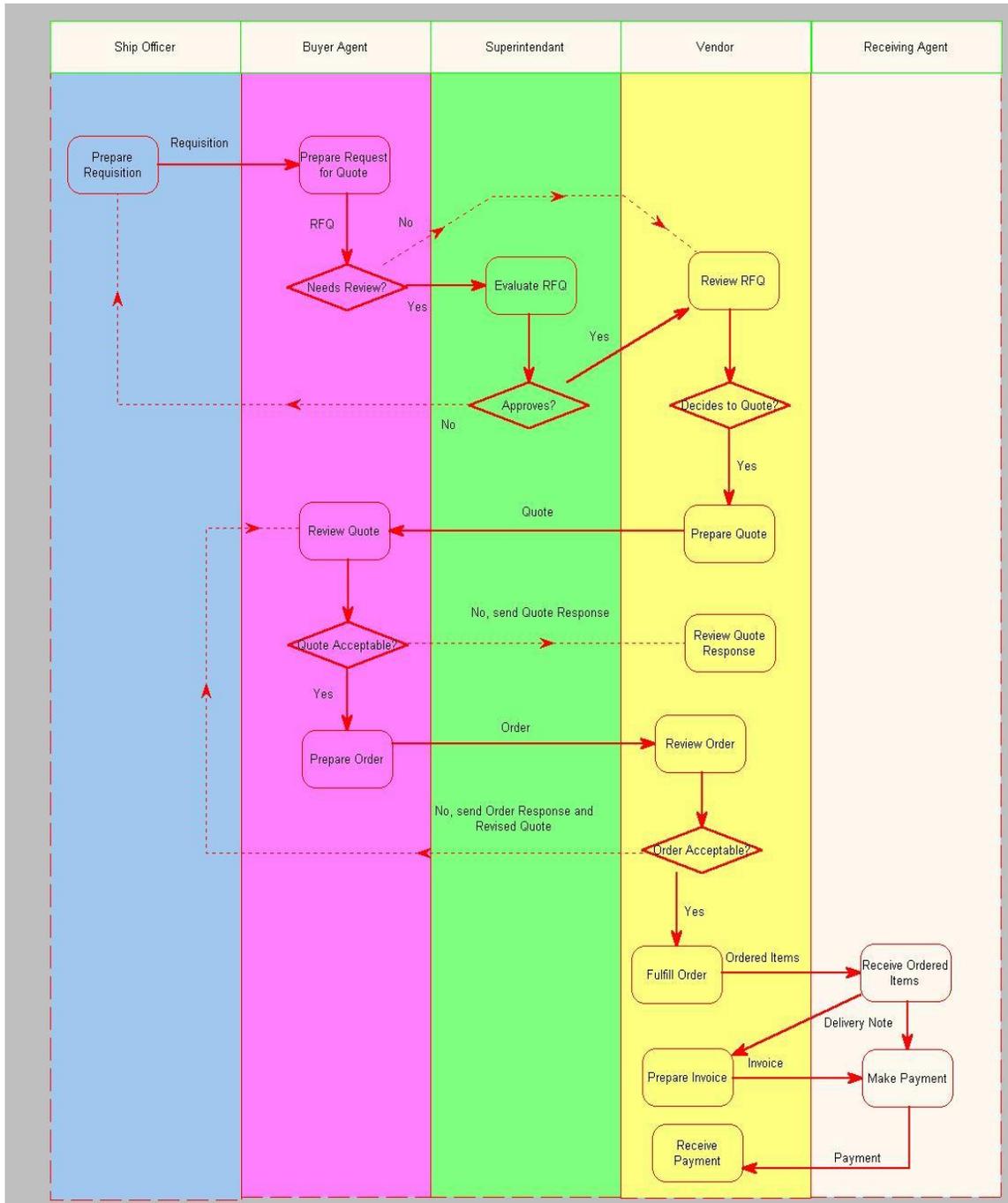
Se detalla a continuación los procesos que se generan de la interacción de los actores arriba mencionados:

1. Evaluar RFQ: Un proceso en el que una solicitud de cotización se examina con el fin de autorizar ciertos gastos o para determinar la mejor solución para cumplir con ciertos requisitos técnicos complejos.
2. Fullfill Order: Un proceso en el que el vendedor utiliza su inventario actual y los recursos para satisfacer las necesidades especificadas en la orden.
3. Make Payment: Un proceso en el que el comprador paga por la mercancía pedida y servicios que ha recibido.
4. Prepare Invoice: Un proceso en el que se prepara la factura en donde figuran las peticiones de los elementos que ha solicitado el cliente.
5. Prepare Quote: Un proceso en el que citar a un proveedor aceptable se transforma en un pedido de los productos citados y los servicios. En algunos casos, un presupuesto puede ser aceptado parcialmente con algunos objetos para ser ordenados y otros no.

6. Prepare Request for Quote: Un proceso en el que uno o más pedidos de buques son examinados y asignados a las necesidades en las solicitudes de cotizaciones de los proveedores adecuados en función de su capacidad de cumplir con los tipos específicos de necesidades definidas en los pedidos.
7. Prepare Requisition: Un proceso en el que se evalúan las necesidades actuales de un buque y se prepara una solicitud para adquirir los bienes y servicios necesarios.
8. Receive Order Items : Un proceso en el que el conjunto de los elementos enviados en respuesta a una orden son recibidos por un agente del comprador.
9. Receive Payments: Un proceso en el que el vendedor recibe el pago de un comprador de los bienes recibidos y los servicios.
10. Review Order: Un proceso en el que un vendedor determina la mejor manera de cumplir utilizando su inventario actual y los recursos.
11. Review Quote (presupuesto): Un proceso en el que uno o más cotizaciones de proveedores que han sido enviados en respuesta a una solicitud de cotización son revisados para determinar la respuesta más adecuada.
12. Review RFQ: Un proceso en el que un vendedor determina si sus productos y servicios pueden ser utilizados para satisfacer las necesidades especificadas en la solicitud de cotización.
13. Approves: Proceso en el cual se procede a la autorización de una cotización enviada para una orden solicitada.
14. Decides to quote: Proceso en el cual el vendedor determina si puede suministrar el requerimiento y resulta en un envío de una orden de trabajo.

15. Needs Review: Decisión en la cual se revisa la factibilidad técnica y de costos de la solicitud de algún ítem, y determinación si se necesita alguna aprobación adicional por parte de alguna autoridad.
16. Order Acceptable: Proceso en el cual el vendedor determina si es capaz de cumplir con el requerimiento por restricciones de tiempo y recursos
17. Quote Acceptable : Proceso en el que el comprador determina si la cotización es aceptada y convertida en una orden de entrega.

Grafico 1.15 Flujograma de comercio marítimo



Fuente: Shippers Magazine

5.3 Marca

La marca es un nombre o término que intenta identificar los productos o servicios que ofrece una compañía para diferenciarlo de la competencia.

Para la elección de la marca de la compañía se tomó el nombre de la misma: SHIPSERVE PREMIUM que sintetiza la procedencia compuesta de los orígenes de la misma. Esto es una compañía que opera en los puertos ecuatorianos con procedencia y experiencia polaca.

Queremos lograr una marca perdurable que junte las dimensiones de valores y personalidad extranjeras que definan la esencia de la marca: calidad superior.

Se propuso un logotipo propio que proporciona elementos visuales distintivos relacionados con la industria marítima, de ahí la presencia del ícono de un barco. Se eligió el color azul por cuanto es un color relacionado a la tranquilidad y es asociado generalmente con íconos institucionales, además de ser el color universalmente adoptado para elementos que tengan que ver con mar. La tipografía es redondeada y en negrilla para adoptar una imagen moderna a la vez que simbolice solidez.



5.4 Ciclo de vida del producto

SHIPSERVE PREMIUM S.A se encuentra en la fase de introducción en un mercado en crecimiento. Nuestra estrategia será la de agregar nuevas características que comuniquen el atributo de la calidad como diferenciador en la industria.

5.5 Cartera de Productos

Luego de realizar el estudio de mercado a través de la encuesta realizada a los capitanes de buques, y en base a las necesidades y detección de oportunidades encontradas, se decidió manejar el siguiente portafolio de servicios:

5.5.1 Suministros de Provisiones

5.5.1.1 Alimentos perecibles y no perecibles

- Vegetales frescos o congelados
- Frutas
- Cereales y panadería
- Lácteos y quesos
- Galletas y dulces
- Frutos secos
- Carne (res, cerdo, pollo, pavo) y embutidos
- Pescados y mariscos
- Jugos
- Productos enlatados
- Bebidas alcohólicas y no alcohólica

- Agua embotellada
- Cigarrillos, etc.

5.5.1.2 Artículos de tocador

- Servilletas y papel higiénico
- Bolsas de plástico
- Detergente y jabón
- Platería y vajillas
- Productos de limpieza y desinfección.

5.5.2 Suministros Técnicos

5.5.2.1 Suministros y materiales de cubierta

- Productos de limpieza (Guantes de algodón, cuero, caucho, cepillos, químicos de limpieza).
- Artículos de cubierta y herramientas: Cables, cabos, cadenas, sogas, franelas.
- Equipos de seguridad (extintores, balsas salvavidas, cinturones de seguridad, equipos de buceo, señales de humo, etc.)

5.5.2.2 Suministros y materiales de cabina

- Materiales de oficina: Lápices, plumas, cuadernos, sobres, tinta, etc.)
- Suplementos de cabina: teteras, ollas arroceras, pulidores eléctricos.

5.5.2.3 Servicios y materiales mecánicos

- Reparación de grúas
- Repuestos de motores y bombas
- Reparación de compuertas, etc.

5.5.2.4 Servicios y materiales eléctricos

- Reparación de generadores eléctricos
- Rebobinado eléctrico de motores
- Reparación en sistemas de navegación y comunicación, etc.

5.5.2.5 Servicios de reparaciones

- Limpieza de tanques
- Reparaciones de tuberías
- Reparación de casco
- Reacondicionamientos, etc.

5.5.2.6 Otros servicios

- Equipos de seguridad (recarga de extinguidores de incendios, recarga de gases: oxígeno, freón, acetileno).
- Inspección de equipos de seguridad (inspección de botes salvavidas).
- Recolección de desechos.
- Fumigación.
- Limpieza de cubierta, etc.

CAPITULO VI: ADMINISTRACION DEL PRECIO

6.1 Aspectos Generales

Para la determinación del precio de los servicios que ofrecerá SHIPSERVE PREMIUM S.A. debemos considerar los siguientes puntos detallados a continuación.

6.2 Enfoque sobre fijación de precios

Para el servicio propuesto, la fijación de precios contempla tres factores que sustentan la estrategia de precios: costos, competencia y valor para el cliente.

Los costos que se van a recuperar establecen una plataforma para el precio que se puede cobrar, el valor del producto para el cliente establecerá el tope; mientras que el precio determinado por los competidores de productos similares o sustitutos determinarán en donde, dentro de una gama muy amplia, se debe determinar realmente el precio. (Christopher Lovelock, Mercadotecnia de Servicios, Prentice Hall, 1997)

La estrategia de precios que vamos a usar para la introducción del servicio al mercado será la Estrategia de Penetración debido a la alta elasticidad de precio que supone la principal línea de productos de la empresa: provisiones de alimentos. Esta estrategia nos permitirá conseguir rápidamente una alta cuota de mercado y un elevado número de ventas.

Una vez que nos establezcamos en el mercado, la estrategia que vamos a usar para los servicios que ofrecerá SHIPSERVE PREMIUM S.A. es la de Estrategia de Líder de Pérdidas, en la cual se ofrecerá a un precio bajo de mercado el

servicio de provisiones que es el más solicitado, para atraer a los compradores y ofrecerles otros productos de otras líneas de la empresa como servicio técnicos, que ofrecen un margen más interesante.

6.2.1 Competencia

Los clientes basan sus juicios de valor con respecto al precio de un producto a través de la comparación con la competencia. Para ello nuestra estrategia de precios se basará en fijar los precios siguiendo los valores actuales de la competencia para no colocarnos fuera del mercado, y se evaluará incrementar precios en aquellos productos en los que por atributos, como mejor calidad, presentación, etc. tengamos una ventaja competitiva. Por ejemplo: entregamos embutidos ahumados de calidad vs los embutidos regulares que ofrece la competencia.

6.2.2 Valor del producto para el cliente

Según la propuesta de Zeithmal el valor del producto se determina por la suma de todos los beneficios percibidos (valor bruto) menos la suma de todos los costos percibidos, donde no solo se considera el costo monetario del servicio cuando conceptualizan su valor, sino los sacrificios que implica (tiempo, esfuerzo).

Por tanto mientras mayor sea la diferencia entre los beneficios percibidos y los costos percibidos, mayor es el **valor neto**, por lo que dependerá mucho de la diferenciación en el servicio que podamos tener vs la competencia para la determinación del precio.

Por ello una de nuestras grandes diferenciaciones en nuestros productos será la calidad y origen de la materia prima, principalmente si se trata de provisiones de alimentos.

6.2.3 Costos

Respecto a los costos, estos determinarán la base sobre la cual se establecerá el precio con el objeto de añadir el margen suficiente para obtener una utilidad satisfactoria recuperando los costos totales asociados a la producción y venta del servicio.

Para ellos utilizaremos el método de la fijación de precios basados en los costos más margen, lo que nos permitirá en algún momento dado ofertar los productos a un menor precio (bajo las mismas condiciones de margen) a aquellos agentes que sean más eficientes.

Para ello debemos determinar:

- a) Los costos unitarios: que dependerán del costo asociado directamente a la producción del bien/servicio. Ej. Costo de 3 kg de carne res, costo de un repuesto de maquinaria.
- b) Los costos fijos: Se determinará los costos fijos mensuales en los cuales se incurre para el funcionamiento del negocio como costos de luz eléctrica para funcionamiento de equipos como computadora, refrigerados, congeladores, costos de internet y teléfono para el contacto con los clientes y proveedores, costos de suscripción a ISSA, costos de miembro de Puerto Marítimo, etc.
- c) El margen de ganancias: Se le agregará en promedio el 40% de margen a los costos incurridos, pudiendo fluctuar el mismo según el nivel de

complejidad y dificultad en encontrar compañías sustitutas. Por ejemplo, al servicio de provisiones se agregará entre un 25% y 30% de margen y al servicio técnico entre un 40% y un 50% de margen.

En el siguiente ejemplo presentamos un análisis de costos para cada uno de las líneas de productos que maneja SHIPSERVE PREMIUM S.A.: Línea de provisiones y línea de elementos técnicos. Se ha subdividido los rubros en:

6.3 Gastos Operativos

Aquellos relacionados directamente al costo del bien entregado. Se contemplan valores por materia prima especialmente, así como horas/hombre del personal a cargo de la entrega de la orden requerida como choferes, asistente de compras, cargadores, etc.

6.4 Honorarios

Se refiere al pago a la mano de obra calificada para la ejecución de la orden de trabajo como: ingeniero, técnico, etc., así como también el pago a los coordinadores de la gestión del trabajo y demás tareas de oficina.

Cuadro 2.12 Factura buque Afric Star

FACTURA / INVOICE				PAYMEN	CASH				
ATT O. DEGYAREV				TERMS:					
TO BE DELIVERED TO:				ORDER NUMBER			A-039-S-09		
MV MV AFRIC STAR STAR REEFERS POLAND				CLIENT REFERENCE			VERBAL/CAPTAIN		
				PREPARED BY:			J. ZAPATA		
				DATE:			22-oct-09		
				DEPARTMENT:			SUPPLY		
TEM	QTY	UNIT	DESCRIPTION		COSTS	PRICE		TOTAL COST	TOTAL PRICE
PROVISION									
2.	100	kg	Cabbage White		\$ 0.37	\$ 0.45	22%	\$ 37.00	\$ 45.00
5.	6	Kg	Eggplants		\$ 0.64	\$ 1.55	142%	\$ 3.84	\$ 9.30
7	9	Kg	Green String Beans		\$ 1.48	\$ 2.39	61%	\$ 13.32	\$ 21.51
8.	5	Kg	Mushrooms Fresh		\$ 5.60	\$ 8.99	61%	\$ 28.00	\$ 44.95
11.	10	Kg	Peppers Bell Red		\$ 1.78	\$ 3.20	80%	\$ 17.80	\$ 32.00
15	19	kg	Apple Red		\$ 1.32	\$ 2.10	59%	\$ 25.08	\$ 39.90
16	19	kg	orange		\$ 1.33	\$ 2.30	73%	\$ 25.27	\$ 43.70
17.	25	Kg	Grapes Black	cjs x 5 k	\$ 1.60	\$ 2.50	56%	\$ 40.00	\$ 62.50
18	24	Kg	Grapes Red American		\$ 3.37	\$ 3.80	13%	\$ 80.88	\$ 91.20
23.	19	kg	Pears		\$ 1.26	\$ 1.95	55%	\$ 23.94	\$ 37.05
25	5	Kg	Strawberry		\$ 3.08	\$ 6.00	95%	\$ 15.40	\$ 30.00
27	40	pqt	Bread Brown Slice Supan		\$ 1.33	\$ 1.85	39%	\$ 53.20	\$ 74.00
28	40	pqt	Bread Integral		\$ 1.08	\$ 1.95	81%	\$ 43.20	\$ 78.00
29.	20	pc	Bread French		\$ 0.60	\$ 0.95	58%	\$ 12.00	\$ 19.00
30	20	Pqt	Bread Rye slice Omega 3		\$ 1.62	\$ 2.90	79%	\$ 32.40	\$ 58.00
31	20	Pqt	Biscuit Ritz		\$ 1.34	\$ 2.10	57%	\$ 26.80	\$ 42.00
32.	20	kg	Biscuit Sweet Assorted		\$ 3.89	\$ 6.65	71%	\$ 77.80	\$ 133.00
33	150	kg	Sugar White Granulated		\$ 0.67	\$ 1.05	57%	\$ 100.50	\$ 157.50
34	72	btl	Mayonnaise		\$ 2.55	\$ 3.95	55%	\$ 183.60	\$ 284.40
35.	40	Kg	Pork Chip With Bone		\$ 4.91	\$ 7.10	45%	\$ 196.40	\$ 284.00
36	51	Kg	Beef Filet		\$ 6.14	\$ 8.80	43%	\$ 313.14	\$ 448.80
37	20	Kg	Bacon Smoked		\$ 8.54	\$ 12.95	52%	\$ 170.80	\$ 259.00
38.	20	Kg	Sausage Frankfurter Plumrose		\$ 4.57	\$ 7.20	58%	\$ 91.40	\$ 144.00
39	20	kg	Sausage Smoked Ranchera		\$ 4.14	\$ 6.85	65%	\$ 82.80	\$ 137.00
40	10	Kg	Salami Beef		\$ 9.42	\$ 14.50	54%	\$ 94.20	\$ 145.00
41.	10	Kg	Salami Cooked		\$ 5.50	\$ 9.50	73%	\$ 55.00	\$ 95.00
42	15	Kg	Ham Smoked		\$ 7.94	\$ 12.30	55%	\$ 119.10	\$ 184.50
43.	24	kg	Rice japnese original		\$ 3.66	\$ 7.50	105%	\$ 87.84	\$ 180.00
44	19	ltr	Cloro Bleaching Water	5 GLN	\$ 0.57	\$ 1.54	170%	\$ 10.83	\$ 29.26
45.	12	btl	Owner Cleaner Liquid Virginia Spray	500 ML	\$ 2.16	\$ 3.82	77%	\$ 25.92	\$ 45.84
NOTES:				TOTAL:			56%	\$ 2,087	\$ 3,255

Datos de Factura real al buque Afric Star.

Fuente: Contabilidad de la empresa

Gastos Operativos	Costo Unitario	Cantidades	Total
Cabbage White	\$ 0.37	100	\$ 37.00
Eggplants	\$ 0.64	6	\$ 3.84
Green String Beans	\$ 1.48	9	\$ 13.32
Mushrooms Fresh	\$ 5.60	5	\$ 28.00
Peppers Bell Red	\$ 1.78	10	\$ 17.80
Apple Red	\$ 1.32	19	\$ 25.08
orange	\$ 1.33	19	\$ 25.27
Grapes Black	\$ 1.60	25	\$ 40.00
Grapes Red American	\$ 3.37	24	\$ 80.88
Pears	\$ 1.26	19	\$ 23.94
Strawberry	\$ 3.08	5	\$ 15.40
Bread Brown Slice Supan	\$ 1.33	40	\$ 53.20
Bread Integral	\$ 1.08	40	\$ 43.20
Bread French	\$ 0.60	20	\$ 12.00
Bread Rye slice Omega 3	\$ 1.62	20	\$ 32.40
Biscuit Ritz	\$ 1.34	20	\$ 26.80
Biscuit Sweet Assorted	\$ 3.89	20	\$ 77.80
Sugar White Granulated	\$ 0.67	150	\$ 100.50
Mayonnaise	\$ 2.55	72	\$ 183.60
Pork Chip With Bone	\$ 4.91	40	\$ 196.40
Beef Filet	\$ 6.14	51	\$ 313.14
Bacon Smoked	\$ 8.54	20	\$ 170.80
Sausage Frankfurter Plumrose	\$ 4.57	20	\$ 91.40
Sausage Smoked Ranchera	\$ 4.14	20	\$ 82.80
Salami Beef	\$ 9.42	10	\$ 94.20
Salami Cooked	\$ 5.50	10	\$ 55.00
Ham Smoked	\$ 7.94	15	\$ 119.10
Rice japneese original	\$ 3.66	24	\$ 87.84
Cloro Bleaching Water	\$ 0.57	19	\$ 10.83
Owner Cleaner Liquid Virginia Spray	\$ 2.16	12	\$ 25.92
Total			\$ 2,087.46
Total			
Costo Fijo			
Costo Total			
Costo Unitario Total			

6.5 Margen Bruto

Para este pedido se considera un margen bruto del 56%, el mismo que es variable por cada pedido, dependiendo del mix de productos solicitados y descuentos en costos de materia prima.

Cuadro 2.13 Margen Bruto

Gastos Operativos	Costo			Precio		Margen Unitario
	Unitario	Cantidades	Costo Total	Unitario	Precio Total	
Cabbage White	\$ 0.37	100	\$ 37.00	\$ 0.45	\$ 45.00	22%
Eggplants	\$ 0.64	6	\$ 3.84	\$ 1.55	\$ 9.30	142%
Green String Beans	\$ 1.48	9	\$ 13.32	\$ 2.39	\$ 21.51	61%
Mushrooms Fresh	\$ 5.60	5	\$ 28.00	\$ 8.99	\$ 44.95	61%
Peppers Bell Red	\$ 1.78	10	\$ 17.80	\$ 3.20	\$ 32.00	80%
Apple Red	\$ 1.32	19	\$ 25.08	\$ 2.10	\$ 39.90	59%
orange	\$ 1.33	19	\$ 25.27	\$ 2.30	\$ 43.70	73%
Grapes Black	\$ 1.60	25	\$ 40.00	\$ 2.50	\$ 62.50	56%
Grapes Red American	\$ 3.37	24	\$ 80.88	\$ 3.80	\$ 91.20	13%
Pears	\$ 1.26	19	\$ 23.94	\$ 1.95	\$ 37.05	55%
Strawberry	\$ 3.08	5	\$ 15.40	\$ 6.00	\$ 30.00	95%
Bread Brown Slice Supan	\$ 1.33	40	\$ 53.20	\$ 1.85	\$ 74.00	39%
Bread Integral	\$ 1.08	40	\$ 43.20	\$ 1.95	\$ 78.00	81%
Bread French	\$ 0.60	20	\$ 12.00	\$ 0.95	\$ 19.00	58%
Bread Rye slice Omega 3	\$ 1.62	20	\$ 32.40	\$ 2.90	\$ 58.00	79%
Biscuit Ritz	\$ 1.34	20	\$ 26.80	\$ 2.10	\$ 42.00	57%
Biscuit Sweet Assorted	\$ 3.89	20	\$ 77.80	\$ 6.65	\$ 133.00	71%
Sugar White Granulated	\$ 0.67	150	\$ 100.50	\$ 1.05	\$ 157.50	57%
Mayonnaise	\$ 2.55	72	\$ 183.60	\$ 3.95	\$ 284.40	55%
Pork Chip With Bone	\$ 4.91	40	\$ 196.40	\$ 7.10	\$ 284.00	45%
Beef Filet	\$ 6.14	51	\$ 313.14	\$ 8.80	\$ 448.80	43%
Bacon Smoked	\$ 8.54	20	\$ 170.80	\$ 12.95	\$ 259.00	52%
Sausage Frankfurter Plumrose	\$ 4.57	20	\$ 91.40	\$ 7.20	\$ 144.00	58%
Sausage Smoked Ranchera	\$ 4.14	20	\$ 82.80	\$ 6.85	\$ 137.00	65%
Salami Beef	\$ 9.42	10	\$ 94.20	\$ 14.50	\$ 145.00	54%
Salami Cooked	\$ 5.50	10	\$ 55.00	\$ 9.50	\$ 95.00	73%
Ham Smoked	\$ 7.94	15	\$ 119.10	\$ 12.30	\$ 184.50	55%
Rice japneese original	\$ 3.66	24	\$ 87.84	\$ 7.50	\$ 180.00	105%
Cloro Bleaching Water	\$ 0.57	19	\$ 10.83	\$ 1.54	\$ 29.26	170%
Owner Cleaner Liquid Virginia Spray	\$ 2.16	12	\$ 25.92	\$ 3.82	\$ 45.84	77%
Total			\$ 2,087.46		\$ 3,255.41	
Margen Total						56%

CAPITULO VII: ESTUDIO FINANCIERO

7.1 Inversiones

7.1.1 Inversión en Seguridad Física e Industrial

Dado que existen disposiciones por parte del Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil para la obtención del permiso de Funcionamiento por parte de dicha institución nos vemos en la obligación de adquirir extintores de PQS (Polvo Químico Especial) para la prevención de incendios, también se procederá con la instalación de un sistema de alarma a cargo de la Cía. LAAR Seguridad y finalmente ya que nuestro personal va a laborar en las instalaciones Portuarias es necesario el uso de chalecos reflectivos y cascos protectores como se detalla a continuación:

Cuadro 2.14 Inversión de Seguridad

EQUIPO	CARACTERISTICAS	CANTIDAD	COSTE\$
Instalación de Sistema de Monitoreo	Grupo LAAR		\$300.00
Extintores	PQS	3	\$110.00
Chalecos reflectivos		7	\$35.00
Cascos Protectores	3M	12	\$84.00
Otros	5% de imprevistos		\$31.45
Coste Total (\$)			\$780.45

Elaborado por los autores

7.1.2 Inversiones en Equipamiento

La inversión en equipamiento son todas aquellas que permiten la operación normal de la planta. Para este proyecto en particular se utilizarán los siguientes equipos y herramientas:

Cuadro 2.15 Inversión en Equipos de Oficina

EQUIPOS DE OFICINA				
Equipo	Características	Cant.	Precio Unitario	Total
Escritorios	Modelo simple	7	\$ 90.00	\$ 630.00
Sillas		10	\$ 80.00	\$ 800.00
Mesa de Apoyo		2	\$ 90.00	\$ 180.00
Computadora		5	\$ 400.00	\$ 2,000.00
Copiadora - Impresora Fax		1	\$ 800.00	\$ 800.00
Máquinas de calcular	Sencillas de bolsillo	2	\$ 35.00	\$ 70.00
Frigoríficos	Usados	2	\$ 400.00	\$ 800.00
Perchas		3	\$ 90.00	\$ 270.00
Acondicionador Aire	12000BTU	3	\$	\$ 1,200.00

Ventana			400.00	
Acondicionador Aire Split	36000BTU	1	\$ 1,200.00	\$ 1,200.00
Central Telefónica		1	\$ 300.00	\$ 300.00
Teléfonos		6	\$ 30.00	\$ 180.00
Dispensador de Agua		1	\$ 180.00	\$ 180.00
Archivador Aéreo		3	\$ 140.00	\$ 670.18
Archivador de piso		4	\$ 170.00	\$ 680.00
Conexión de Red		1	\$ 300.00	\$ 300.00
Gavetas		6	\$ 35.00	\$ 210.00
Otros (Bodega)				\$ 22,243.96
TOTAL				\$ 32,714.13

Elaborado por los autores

A partir de este balance se obtendrá parte de la información necesaria para la elaboración del flujo de caja del proyecto.

Cuadro 2.16 Balance de Personal

BALANCE DE PERSONAL				
	# DE PUESTOS	SUELDO UNITARIO Y BENEFICIOS	SUELDO (mensual)	SUELDO (anual)
GERENTE GENERAL	1	\$ 2467	\$ 2467	\$ 29,609.04
JEFE FINANCIERO	1	\$1014	\$1014	\$ 12,172.48
ASISTENTE/RECEPCIONISTA	1	\$416	\$416	\$ 5,002.80
JEFE DE OPERACIONES	1	\$1014	\$1014	\$ 12,172.48
VENTAS Y SERV. CLIENTE	1	\$698	\$698	\$ 8,382.04
TOTAL				\$ 67,338.84

Elaborado por los autores

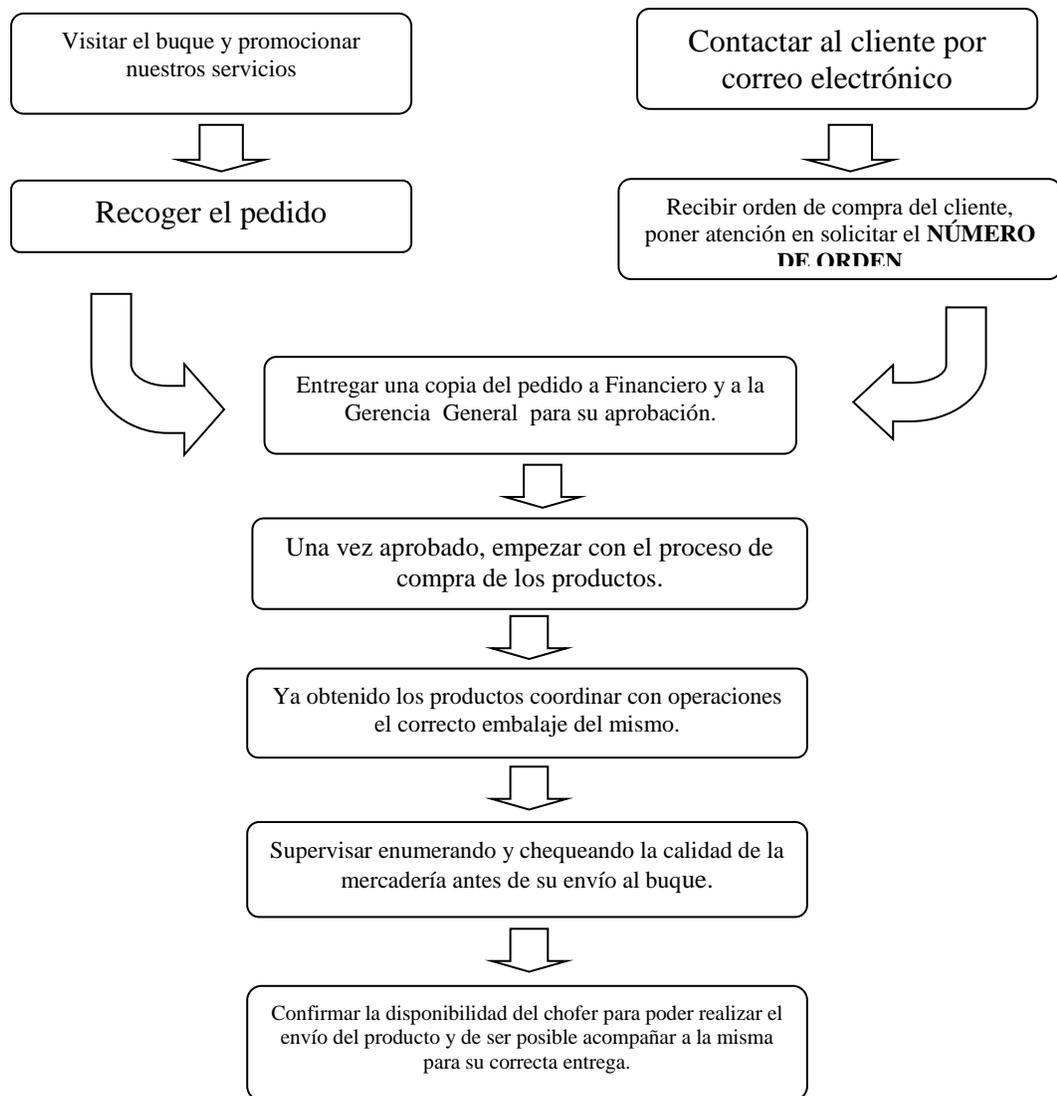
Aquí se identifica y cuantifica el personal que se necesita en la operación del proyecto, tanto los empleados que trabajan directamente en las oficinas, así como aquellos que prestan servicios al momento de visitar las embarcaciones:

El número de puestos cuantifica la cantidad de trabajadores para cada cargo. Por otra parte, la remuneración anual toma en cuenta no el ingreso que percibirá cada empleado, sino el egreso para el proyecto por concepto de salarios, donde el salario es el reflejo del precio por unidad de trabajo (trabajadores) en el mercado de trabajo ecuatoriano.

7.2 Esquema de Servicios

Vamos a proceder a analizar cómo actúa el equipo en conjunto al momento de recibir una orden de pedido, existen dos maneras de obtener una orden: por medio del vendedor al visitar un buque o por medio electrónico (correo); a continuación mostramos gráficamente el proceso en cualquiera de los casos:

Cuadro 2.17 Organigrama Esquema de Servicios



Como podemos apreciar ya sea por medio de la visita a buques o por medio electrónico, ambas estrategias se unen una vez que se recibe el pedido, la de visitas a buques se centra en abordar el barco al arribo y ofrecer al Capitán los productos que la empresa vende tratando de asegurar algún pedido partiendo de la premisa de que todo buque llega con la necesidad de provisiones.

Por otro lado tenemos el uso de medios electrónicos con el fin de comunicarse con el buque o con el manager del mismo surge efecto una vez que obtenemos una orden por el mismo medio (para esto se realizó el proceso de cotización) aclarando que debe constar el **NUMERO DE ORDEN** (este es primordial para el proceso de cobranza); como se puede observar en el diagrama ambas tácticas se juntan en el siguiente punto que es el Entregar una copia del pedido a Financiero y a la Gerencia General, esto se da para que sea analizado el crédito y aprobado ya que pueden haber clientes en mora que estén solicitando más producto y podría existir un riesgo de mora con un monto mayor.

Una vez aprobada la Orden se procede a la compra de productos que no hayan en stock de este proceso se encarga el mismo vendedor ya que es la persona que fue a bordo y conoce las necesidades del buque por las mismas razones.

Una vez que se tienen todos los productos se coordina con operaciones para el correcto embalaje del mismo.

El vendedor se encarga de enumerar los productos y revisa al mismo tiempo la calidad del mismo, también acompañará a la persona encargada del despacho para corroborar la correcta entrega de la mercadería.

7.3 PLAN FINANCIERO

7.3.1 Antecedentes

Una vez realizado se ha determinado la inversión en obra física, en equipos y maquinaria, así como el calendario de reemplazo de los activos fijos; es entonces el momento de demostrar si el presente proyecto es económicamente factible.

Para ello, se mostrará el comportamiento proyectado de variables como: El volumen de ventas de **SHIPSERVE PREMIUM S.A.**, el coste de producción, los gastos administrativos, de publicidad y de ventas; con esta información se descontarán los flujos de cada período usando una tasa de descuento (TMAR), para obtener la tasa de retorno del proyecto (TIR) y el valor actual neto (VAN) y de esa forma determinar la factibilidad económica del mismo.

7.3.2 Inversión

El gasto de inversión inicial, incluye todo el flujo de recursos orientados a la construcción de obras físicas, compra de equipos, maquinarias, herramientas, vehículos y demás que permiten la “puesta en marcha” del proyecto; así:

Cuadro 2.18 Inversión Inicial

RUBRO	USD \$
I. Activos Fijos	\$ 32,714.13
II. Gastos de Constitución	\$ 1,000.00
III. Gastos Administrativos y Publicidad	\$ 1,550.00
IV. Gastos Varios	\$ 88.40
III. Capital de Trabajo	\$ 22,394.56
INVERSION TOTAL	\$ 57,747.09

Elaborado por los autores

7.3.3 Proyección de Ingresos

Para estimar los ingresos anuales, se partió del incremento en el mercado de un 2% y de un crecimiento de la demanda anual del 0.5% que corresponde al número de embarcaciones que arriban al año a la ciudad de Guayaquil, también tomando en cuenta que los Puertos de Manta (operativo para el año 2012) y Posorja (operativo para el año 2010) van a arribar embarcaciones y esto nos quitará mercado.

Es así que, multiplicando la compra promedio anual en dólares sea en provisiones, repuestos y asesoría técnica por el número de promedio de pedido anual, se obtienen los ingresos por ventas.

7.3.4 Costos de Productos y Gastos

Dentro de este componente del flujo de caja se encuentran: Los gastos administrativos, generales, publicidad y de seguridad física.

Los gastos administrativos hacen referencia al pago de salarios, quienes tienen a su cargo la inspección de los procesos de atención al cliente, ventas, logística y la optimización del manejo de los recursos financieros respectivamente.

Por otro lado, los gastos generales se centran a los egresos que se derivan de los servicios básicos, suministros de Oficina, aseo y otros, es decir el expendio en el que incurre la empresa internamente para su operación.

7.3.5 Depreciación de Activos Fijos

La depreciación de activos fijos refleja la pérdida de valor de las maquinarias, equipos, herramientas y vehículos como consecuencia de la utilización de los mismos.

En el Ecuador se utiliza el método de depreciación en línea recta, a través del cual se calcula la depreciación anual dividiendo el coste inicial de cada activo fijo para el número de años de vida útil. Con estos datos se obtiene la depreciación acumulada y el valor en libros, que viene dado por el Método económico.

Generalmente, el valor en libros es utilizado con fines meramente contables, pues en la práctica existen activos fijos, que pese a estar depreciados, pueden venderse en el mercado de bienes usados, obteniendo una fuente adicional de ingresos para el proyecto, aunque al utilizar este método se asemeja más al coste real del bien.

7.3.6 Capital de Trabajo: Deficit Maximo Acumulado

Para calcular el monto de dinero con el cual se debe de contar para afrontar los costos y gastos relacionados con la operatividad del proyecto, capital de trabajo, se aplicó el método del déficit máximo acumulado.

Para ello, se estimaron los ingresos mensuales derivados de las ventas de las provisiones, los repuestos de los barcos y del servicio técnico que se brindará, ingresos que se registraron en el primer año de operación así como también se proyectaron los egresos mensuales durante el primer año.

En base a los ingresos y egresos mensuales calculados, se obtuvieron los saldos de caja por mes y finalmente los saldos acumulados, escogiendo aquel en el cual se registre el mayor déficit entre ingresos y egresos.

7.4 Estado de Resultados

7.4.1 Flujo de Caja

El principal objetivo de la elaboración del estado de flujo de efectivo es identificar las causas de las eventuales disminuciones o incrementos de efectivo durante el horizonte de planeación del proyecto.

Los ingresos operacionales provienen de las ventas de provisiones, repuestos y del servicio técnico que se les dé a las embarcaciones que son el consumidor objetivo. Dentro de los usos de efectivo generados por el proyecto, se incluyen los gastos en las actividades de distribución y comercialización de los productos representados en los gastos de publicidad, administración y de servicios

básicos. También se consideran los costos de ventas de las provisiones, repuestos y del servicio técnico.

7.4.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Siendo la TIR, la Tasa interna de retorno, la cual muestra lo que el proyecto, dadas sus propias características, genera; en sí una cifra que ayuda a evaluar o seleccionar una o diferentes alternativas de inversión.

La forma que se utiliza la TIR, es mediante el cálculo de los Flujos de Caja de Efectivo que ocurren dentro de un determinado período de tiempo, traídos al Valor actual e igualados al Valor Presente Neto. Con la tasa de descuento calculada, se procede a calcular la tasa de retorno ofrecida por el proyecto (TIR), considerando los flujos de efectivo durante los 10 años de vida del proyecto, se obtuvo el siguiente resultado:

TIR = 54.13%

Como se puede apreciar, esta tasa interna de retorno nos va a ser de gran ayuda para poder determinar si el proyecto es o no rentable, por lo que se procede a calcular la Tasa mínima atractiva de retorno que los inversionistas desean o esperan obtener (TMAR). Para calcular la misma, se hará uso del Costo de Capital Promedio Ponderado, la que a su vez necesita de la ecuación de rentabilidad pagada a los accionistas para obtenerla, ésta última necesita del cálculo del Beta para su estimación, pero debido a que el mercado de Ecuador no se encuentra muy desarrollado, es necesario entonces calcular un Beta que sea comparable al de la compañía.

7.4.3 Cálculo de Valor Actual Neto (VAN)

El VAN, es la suma de valores positivos (ingresos) y de valores negativos (Costos), que se producen en diferentes momentos.

Dado que el valor del dinero varia con el tiempo, es necesario descontar de cada período, un porcentaje anual estimado como valor perdido por el dinero durante el período de inversión, una vez descontado ese porcentaje se pueden sumar los flujos positivos y negativos.

Lo que resulta el VAN del proyecto en:

$$\mathbf{VAN = \$ 54,910.04}$$

Con este dato se puede inferir que ya que la TIR es mayor que la TMAR y que el valor actual neto de los flujos descontados es mayor a cero; estos dos indicadores demuestran que el proyecto es económicamente factible.

CONCLUSIONES:

Luego del detalle del Plan de Negocio de la empresa de servicios complementarios SHIPSERVE PREMIUM S.A. que hemos podido desarrollar a lo largo de estos seis capítulos, podemos concluir con las siguientes observaciones que responden a las hipótesis formuladas desde el planteamiento de la tesis.

1. Podemos concluir que la planificación y estándares internacionales en empresas de Servicios Complementarios es clave para el desarrollo, posicionamiento y Productividad de la empresa.
2. Los estudios de datos conseguidos por encuestas e información tabulada nos indican que la calidad genera bienestar en los capitanes, lo que se ve luego reflejada en fidelidad al servicio que ofrece SHIPSERVE PREMIUM S.A.
3. Como pudimos determinar, el precio es un factor determinante a la hora de tomar decisiones.
4. El factor de ingreso al mercado se maneja muy parecido a una licitación y es clave, manejar precios muy cercanos a la competencia, esto amerita una constante revisión de procesos y de proveedores.
5. Se debe aclarar que la importancia del precio jamás puede ir en desmedro de la calidad, es decir que el estar al tanto con el mercado y buscar nuevos proveedores que manejen estándares como los que acostumbramos pero con mejores precios es de vital importancia.

6. El precio es factor importante de ingreso al mercado, no puede ser bajo ningún concepto una estrategia de negocio.
7. Una vez que podamos competir en la llamada barrera de entrada de precios que el armador exige para elegir su empresa proveedora, es clave el factor diferenciador, el cual en nuestro caso radica en la naturaleza extranjera de su conformación, es decir explotar la fidelidad del Armador.
8. Al momento de que constate que tenemos la capacidad de brindarle un servicio que este al mismo nivel de su expectativa cultural, así como el gran poder de negociar en la lengua materna del Capitán, ya sea Polaca, Rusa o Ucraniana, lo cual es clave sobre todo al momento de resolver problemas que son muy usuales en el ámbito naviero.

RECOMENDACIONES:

1. El desarrollo de las relaciones laborales es muy importante, conocer la estructura organizacional de los armadores que piden nuestros servicios es un factor diferenciador respecto al resto del mercado.
2. Debido a la naturaleza del negocio, es vital saber quién toma las decisiones respecto a cada área del buque, es decir el manejo de la burocracia nos ahorra tiempo y nos permite crear un ambiente de eficiencia que palpa el Armador. Recordemos que un buque en Puerto solo tiene unas cuantas horas operativas antes de su zarpe, así que el tiempo de respuestas y el conocer a dónde acudir cuando necesitamos respuestas y tomas de decisiones, es clave.

3. El siguiente paso luego de afianzar la diferenciación es tratar de llevar aquello a valor neto. Un Armador satisfecho y seguro de que tiene un proveedor que genera respuestas eficientes, va a desear que genere soluciones en otras áreas de un Buque y es allí cuando se generan nuevas posibilidades de diversificar los servicios que ofrecemos. Recordemos que un buque necesita mantenimiento, limpieza, arreglos, soldaduras y en un Armador que confía en nosotros podemos generar la expertise que necesitamos para ser competentes con el mercado de empresas de servicios especializados.
4. Los márgenes más altos que se pueden encontrar en el ámbito naviero se los puede encontrar en arreglos técnicos y mantenimiento, por lo que el siguiente paso de SHIPSERVE PREMIUM S.A. es apuntar hacia ese sector.
5. Se recomienda la apuesta hacia la creación de nuevos departamentos de carácter técnico. No es necesaria la contratación fija de mano de obra, existe la opción de subcontratos pagados mediante honorarios. A mediano plazo se espera que la calidad del trabajo genere que el grueso de obras haga que sea justificada la contratación de temporal en planta de carácter fijo.

Finalizando, recapitulamos que el mercado de armadores es grande, de alto conocimiento del negocio y sensible al precio como factor de ingreso. Hay que crear énfasis en la entrega a tiempo, que está muy ligado a la calidad que aspiramos como factor diferenciador. Los márgenes como pudimos constatar son muy atractivos y el flujo de ingreso de buques es constante. Las expectativas de éxito en el negocio mediante un ingreso paulatino nos brindan esperanzas de crecimiento constante que reflejen ingresos año a año. Estamos

convencidos que con la información, la esquematización del trabajo, el enfoque del esfuerzo, el conocimiento del negocio y procesos que brindamos en este estudio, haga que los integrantes que conforman SHIPSERVE PREMIUM S.A. logren los objetivos que sus directivos buscan, así como estar a la altura de las exigencias que demanda el mercado.