



Propuesta comercial para Cargo Transport

Trabajo de investigación para optar el Grado de
Máster en Dirección de Empresas

Angela Mercedes Campos Puris
Benilda Campos Puris

Asesor:
Mtr. Raúl Edgardo Gonzales Huerta

Lima, noviembre de 2019

Dedicatoria

Dedicado a nuestra familia, quienes nos inspiran a ser cada vez mejores. A nuestro padre, que aunque ya no esté físicamente con nosotros, sabemos que hoy siente regocijo y satisfacción porque estamos llevando a plenitud su permanente lucha por nuestra educación, la cual fue para él el mejor legado que quiso dejar a sus hijos. Un agradecimiento profundo a nuestra madre y hermano quienes con ejemplo guían nuestros pasos.



Resumen Ejecutivo

Cargo Transport es una empresa de transporte de materiales peligrosos que viene operando en el Perú desde hace 20 años. En el transcurso de esos años ha conseguido crecer y posicionarse en el mercado como una de las empresas más importantes del sector y que ha marcado una línea clara respecto a un enfoque dedicado a altos estándares. Sin embargo, en los últimos 3 años (2016-2018) se hace evidente una situación que requiere revisión y con ello la necesidad de tomar decisiones.

El trabajo de investigación realizado tiene 3 objetivos:

Primero, diagnosticar adecuadamente los desafíos que enfrenta Cargo Transport.

Segundo, plantear alternativas de solución a los desafíos identificados.

Y tercero, proponer las acciones específicas que debe emprender Cargo Transport para viabilizar la implementación de las alternativas de solución descritas en el punto anterior.

La sostenibilidad y crecimiento de la empresa es el fin que se persigue con este trabajo, el cual se ha desarrollado luego de un periodo de aprendizaje y reflexión.

Palabras clave: *Diversificación; posicionamiento de marca; segmento de mercado; segregación; sostenibilidad; visión*



Abstract

Cargo Transport is a hazardous material transport company that has been operating in Peru for 20 years. In those years it has managed to grow and position itself in the market as one of the most important companies in the sector and that has marked a clear line regarding an approach dedicated to high standards. However, in the last 3 years (2016-2018), a situation that needs revision is evident and with it the need to make decisions.

The research work carried out has 3 objectives:

First, properly diagnose the challenges that Cargo Transport faces.

Second, propose alternative solutions to the challenges identified.

And third, propose the specific actions that Cargo Transport must take to make possible the implementation of the solution alternatives described in the previous point.

The sustainability and growth of the company is the goal that is pursued with this work, which has developed after a period of learning and reflection.

Keywords: *Diversification; brand positioning; market segmentation; segregation of duties, sustainability; company vision statement*



Tabla de contenido

Dedicatoria	iii
Resumen ejecutivo	v
Abstract	vii
Índice de tablas	xi
Índice de figuras	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO 1. Descripción de las operaciones de la empresa	3
CAPÍTULO 2. Diagnóstico de la problemática	5
2.1. Performance de los tres últimos años	5
2.1.1. Pérdida de clientes.....	5
2.1.2. Baja satisfacción del cliente.....	6
2.1.3. Deterioro de los resultados financieros.....	8
2.2. Problemática analizada	9
2.2.1. Concentración de clientes y productos.....	9
2.2.2. Estructura organizacional.....	9
2.2.3. Problemas de posicionamiento – propuesta de valor.....	10
2.2.4. Reconfiguración del sector del mercado de comercialización de combustibles.....	10
2.2.5. Análisis de la competencia.....	11
2.2.6. Dependencia en licitaciones para conseguir clientes o contratos.....	12
CAPÍTULO 3. Propuesta de solución	15
3.1. Solución planteada	15
3.1.1. Diversificación de productos.....	15
3.1.2. Diversificación de clientes.....	17
A. Ampliación de clientes de otras industrias (clientes indirectos) para el transporte de productos actuales (combustibles y lubricantes).....	17

B. Ofrecer servicios a perfiles de clientes que hoy día no atendemos a través del desarrollo de una propuesta de valor segmentada.....	17
Segmento A: Empresas sensibles a la importancia de la seguridad.....	18
Segmento B: Empresas que no son sensibles a la importancia de la seguridad.....	19
3.1.3. Conversión de clientes indirectos en clientes directos: Caso de éxito.....	20
3.2. Ejecución de la solución (<i>Enablers</i> para poder implementar la solución)	21
3.2.1. Revisión de la visión	21
3.2.2. Estructura organizacional.....	22
3.2.3. Plan comercial.....	23
A. Objetivos del plan comercial.....	23
B. Estrategia 1: Desarrollar un área comercial.....	24
C. Estrategia 2: Construir la marca Cargo Transport.....	25
D. Estrategia 3: Desarrollar una cultura de servicio al cliente.....	25
E. Estrategia 4: Generar una cultura de excelencia operacional y eficiencias.....	26
F. Estrategia 5: Desarrollar nuevos productos y negocios.....	27
G. Estrategia 6: Estrategia de comunicación.....	27
Mensaje clave de la estrategia de comunicación.....	29
Enfoque estratégico.....	29
Propuesta estratégica del plan de comunicación.....	30
Conclusiones	33
Bibliografía	34

Índice de tablas

Tabla 1. Ventas Cargo Transport (Miles de soles).....	5
Tabla 2. Indicadores de estrategia 1	24
Tabla 3. Indicadores de estrategia 2	25
Tabla 4. Indicadores de estrategia 3	26
Tabla 5. Indicadores de estrategia 4	26
Tabla 6. Indicadores de estrategia 5	27



Índice de figuras

Figura 1. Evolución de satisfacción del cliente de los últimos cuatro años	6
Figura 2. Satisfacción del cliente por unidad de negocio 2017 - 2018	7
Figura 3. Satisfacción del cliente por servicio 2017 - 2018	7
Figura 4. Estado de situación financiera	8
Figura 5. Concentración de clientes y productos	9
Figura 6. Atributos de la competencia	11
Figura 7. Servicios Cargo Transport	16
Figura 8. Otros servicios Cargo Transport	16
Figura 9. Demanda nacional de combustibles 2018.....	17
Figura 10. Segmento de clientes	18
Figura 11. Comité de Antamina y Cargo Transport.....	21
Figura 12. Objetivos del Plan Comercial 2019 - 2021	24
Figura 13. Priorización de stakeholders	28
Figura 14. Mensajes clave por stakeholder	29
Figura 15. Cadena de valor comunicacional	30
Figura 16. Acciones comerciales de la estrategia de comunicación	31
Figura 17. Principales medios considerados en la estrategia de comunicación	32

UNIVERSIDAD DE PIURA

Introducción

Cargo Transport, es una empresa peruana, que forma parte del Grupo Campos, grupo empresarial que opera en los sectores: Hidrocarburos, Transporte, Minería, Construcción, y Servicios Financieros.

En su búsqueda por fortalecer la presencia del grupo en el mercado y alcanzar la excelencia operativa, en 1990 Grifo San Ignacio (GSI), también empresa perteneciente al Grupo, adquiere sus primeras unidades para el transporte de combustible desde la planta de los mayoristas hasta sus estaciones de servicio, con la finalidad de garantizar la seguridad, correcta programación, la calidad del producto, evitando la adulteración del mismo que ocurría cuando era transportado por terceros. A lo largo de los años, el Grupo Campos reconoce los resultados positivos del servicio y considera la idea de ofrecer el servicio al mercado. Es así que en 1999 se constituye Cargo Transport.

En el 2002 la empresa se abre paso con la atención de los principales mayoristas de combustible tales como: Maple Gas del Perú y Chevron Texaco cuyos clientes (a los cuales Cargo Transport les llevaba el combustible) pertenecían a diversas industrias y otras estaciones de servicio. El contrato con Chevron Texaco se obtuvo dado que era el mayorista de GSI y existía una relación forjada a través de los años mientras que el contrato con Maple Gas se obtuvo a través de un proceso de licitación.

En el 2003 obtienen la certificación ISO 9001 e inician el vínculo con Shell del Perú, mayorista más importante de combustible de la época. El logro de la certificación ISO 9001 fue el punto de partida de un trabajo constante en la obtención de certificaciones como fórmula de diferenciación.

Entre el 2005 y 2008 las empresas mayoristas de combustibles fueron adquiridas (Shell por Romero Trading, Mobil por Repsol y Chevron Texaco por Pecsá). Esta reconfiguración de mercado trajo como consecuencia que los vínculos que se tenía con Shell y Chevron, ahora propiedad de Romero y Pecsá, se extinguieran en los años sucesivos debido a que Romero Trading decidió utilizar su propia empresa de transporte y Pecsá decidió buscar alternativas más económicas.

El 2009 Cargo Transport gana la licitación del transporte de combustible del total de las estaciones de servicios de Repsol ubicadas en Lima, relación que había empezado el 2006.

Entre el 2010-2015, Cargo Transport, amplía su giro de negocio realizando esfuerzos por diversificar su oferta, dirigiendo su servicio a otras líneas de producto como lubricantes,

gas, etanol y residuos contaminados. Sin embargo, el impacto de estos esfuerzos de diversificación fue muy limitado.

En el año 2014 empezó la caída de los precios de los minerales, trayendo consigo, en los años posteriores, requerimientos de baja de precios de los servicios de Cargo Transport. Lo que ocasionó que el 2016 pierda un gran porcentaje de licitaciones en las que participó lo cual agravó el problema de concentración de clientes (Repsol pasó de representar el 76% al 2013 a 86% el 2018).

A principios del 2018 Primax compra Pecsca convirtiéndose en líder del mercado minorista de comercialización de combustibles, desplazando a Repsol. La propuesta de valor actual de Cargo Transport es competitiva sólo para atender a uno de los actores de este sector (Repsol), el cual está perdiendo relevancia en el mercado. Dado ello, Cargo Transport requiere plantear diversas y nuevas alternativas para asegurar su crecimiento y sostenibilidad en el mediano plazo.

El 2018 se hace el estudio de satisfacción del cliente anual y los resultados pusieron de manifiesto una baja considerable. Cargo Transport tiene como meta 80% de satisfacción y “los resultados de los últimos 3 años fueron de 58%, el 2016, 78% el 2017 y 67% el 2018” (Cargo Transport, 2019e, p. 1), lo que muestra una variabilidad y un descenso preocupante de la satisfacción de los clientes.

Los resultados obtenidos, al cierre del ejercicio 2018, mostraron que en dicho año las ventas registraron una disminución de 12.3% respecto al 2017, siendo este el segundo año, en el que hace evidente una tendencia de ventas a la baja. Tomando en cuenta que, en “el año 2017 las ventas, también habían descendido un 9% respecto al 2016 y el 2016 3% de reducción con respecto al 2015. En cuanto a la Utilidad Neta en el 2018 la reducción fue de 37% respecto al 2017” (Cargo Transport, 2018b, p. 5).

Capítulo 1. Descripción de las operaciones de la empresa

Cargo Transport tiene dos tipos de clientes: Clientes directos, quienes son empresas con las cuales mantiene contrato de servicio de transporte y los clientes indirectos, que normalmente son los usuarios donde se tiene que dejar el producto transportado. En ese sentido los clientes directos de Cargo Transport son principalmente empresas proveedoras de insumos (representado el rubro de combustibles, el 87% del total de productos transportados por Cargo Transport), cuyos clientes son en su mayoría empresas mineras, constructoras, industrias, pesqueras y/o estaciones de servicio.

En función al tipo de clientes identificados, la empresa formuló cuatro líneas de negocio: Operaciones de ruta, Operaciones de reparto interno, Operaciones locales y Operaciones especializadas. Las cuales, están basadas en: 1). Servicio según tipo de producto a transportar y 2) Un servicio basado en la forma de transporte (requerimientos específicos del cliente) generalmente relacionado a transporte primario y secundario.

Asimismo, con el objetivo de diversificar su oferta, se desarrolló servicios adicionales que complementaban las líneas de negocio principales de la empresa. Sin embargo, algunos de estos no lograron consolidarse en el mercado; y otros, por falta de clientes, no tuvieron la oportunidad de llevarse a cabo.

Cargo Transport desarrolla un plan estratégico el cual tiene como soporte principal el Sistema Integrado de Gestión, elemento importante de la estrategia de excelencia operativa de la empresa. Dicha estrategia ha involucrado, también, contar con certificaciones que aporten valor a la organización y sus operaciones.

Otros elementos, del plan mencionado son: la sólida relación de la empresa con sus principales proveedores, el factor innovación en infraestructura y flota, foco en la Seguridad, Salud Ocupacional y Cuidado del Medio Ambiente.

El plan estratégico mencionado, sin embargo, no ha logrado consolidar una estructura organizacional que permita tener un adecuado foco en el cliente. Lo cual se profundizará en el diagnóstico de la empresa.

Capítulo 2. Diagnóstico de la problemática

Como se mencionó anteriormente la empresa en los últimos años ha venido mostrando un deterioro en 3 aspectos centrales:

- Pérdida de clientes
- Baja satisfacción de clientes
- Bajos resultados de EEFF

A continuación, se detalla la performance de estos aspectos en los 3 últimos años, así como la problemática que explica los resultados negativos.

2.1. Performance de los tres últimos años

2.1.1. Pérdida de clientes

Tabla 1. Ventas Cargo Transport (Miles de soles)

Clientes	Ventas (Miles de Soles)					
	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Ventas	63,713	59,530	61,470	59,451	54,111	47,427
Nro. Clientes	8	10	13	13	11	10

Fuente: Cargo Transport (2019d)

Una vez realizado el proceso de Diagnóstico de la empresa, se concluye que Cargo Transport se ha visto afectado, en los tres últimos años, principalmente por la pérdida de clientes y disminución de la profundización de clientes, generando que esta no logre el crecimiento esperado y que sus ingresos por ventas hayan caído. También, se hizo evidente, la concentración del servicio en el cliente Repsol, haciendo que las ventas dependan de este y las condiciones que le imponga a su proveedor.

En los últimos años perdieron clientes relevantes tales como Praxair, Primax, Lima Gas, Pure, Nor Oil, etc. La salida de estos clientes ocasionó una mayor concentración, tal como se mencionó previamente.

Por otro lado, la profundización con el cliente Repsol se redujo habiendo experimentado un 16% de reducción de ventas entre el 2016 y el 2018.

2.1.2. Baja satisfacción del cliente

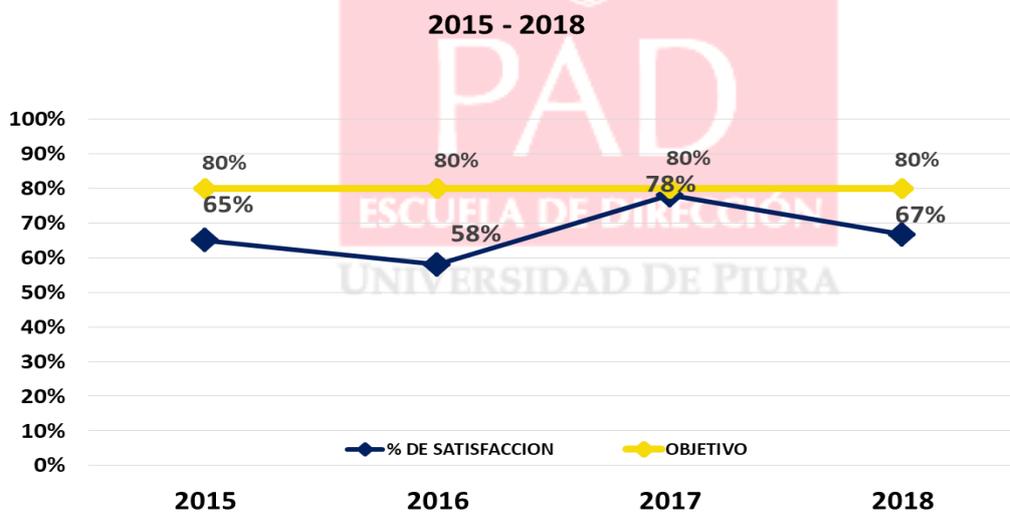
Respecto a satisfacción del cliente: Con relación al servicio ofrecido por Cargo Transport, teniendo como meta 80% de satisfacción, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas de satisfacción del cliente en los últimos años 2016, 2017 y 2018 apenas se alcanzaron las cifras de 58%, 78% y 67% (Cargo Transport, 2019e, p. 1). Estos resultados se deben, según el criterio de clientes, a deficiencias en el tiempo de retorno, generación de mermas, comunicación preventiva y capacitación específica.

Las encuestas de satisfacción de cliente analizan las siguientes variables:

- I. Seguridad Preventiva y Correctiva (accidentes e incidentes).
- II. Confiabilidad (adulteraciones, sustracciones, mermas y robos).
- III. Flexibilidad para la Carga (compartimientos comerciales).
- IV. Puntualidad.
- V. Cumplimiento de Procedimientos (carga, descarga, transporte, comunicación, etc.).

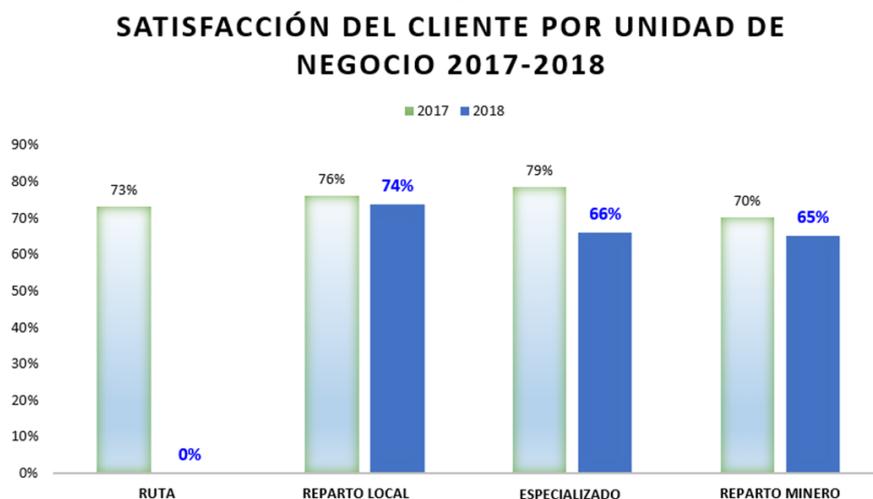
Una vez concluido el proceso de encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados:

Figura 1. Evolución de satisfacción del cliente de los últimos cuatro años



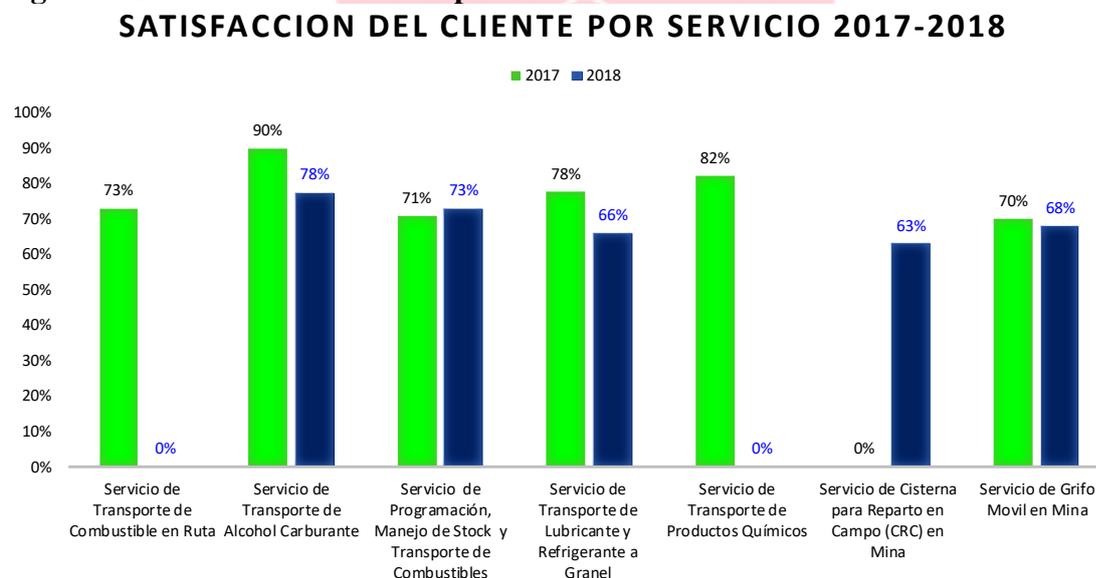
Fuente: Cargo Transport (2019e)

Figura 2. Satisfacción del cliente por unidad de negocio 2017 - 2018



Fuente: Cargo Transport (2019e)

Figura 3. Satisfacción del cliente por servicio 2017 - 2018



Fuente: Cargo Transport (2019e)

De acuerdo a lo observado, fue posible conocer la percepción del cliente Repsol presente en casi todas las unidades de negocio menos especializado, permitiendo así identificar su mayor satisfacción en el servicio de "Transporte de alcohol carburante" (78%), dando mayor importancia a los atributos 1) Seguridad y 2) confiabilidad, sin embargo, a diferencia del año 2017 se observa un descenso de un 12%.

Con respecto al servicio de "Cisterna de reparto en campo" (CRC), según los resultados se considera como muy bajo (62%) en comparación a los demás servicios, seguidamente el "Transporte de Lubricante y refrigerante a granel" (66%) ambos servicios tienden a no satisfacer expectativas en operaciones cuyas actividades se relacionan con empresas mineras.

Existe una relación entre el tiempo de retorno, generación de mermas, comunicación preventiva y capacitación específica, entre 3 a 2 repeticiones por cliente respectivamente, por lo que se deduce que los clientes perciben las incidencias en reiteradas oportunidades.

2.1.3. Deterioro de los resultados financieros

Los resultados obtenidos, al cierre del ejercicio 2018, mostraron que en dicho año las ventas registraron una disminución de “12.3% respecto al 2017, siendo este el segundo año, en el que hace evidente una tendencia de ventas a la baja. Tomando en cuenta que en el año 2017 las ventas también habrían descendido un 9% respecto al 2016” (Cargo Transport, 2018a, p.1).

Respecto a la reducción de ventas del 2017 en relación al 2016, se explica porque durante dicho año la empresa dejó de atender las operaciones de Turbo, Industrias y Pesca con Repsol, además de finalizar operaciones con Praxair.

La reducción en ventas que sólo puede ser compensada parcialmente por la reducción del costo operativo de brindar los servicios explica una reducción de la Utilidad Bruta de 25.6% en el 2018. Este hecho, sumado al incremento de los gastos financieros relacionados a la adquisición de nuevas unidades y al impacto negativo de la diferencia en cambio, ocasionó que la utilidad antes de impuestos del 2018 cayera en 40.9% respecto del 2017.

Figura 4. Estado de situación financiera



ESTADO DE SITUACION FINANCIERA
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRALES AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018
(Expresado en Soles)

	2018	2017	2016
Ingresos por Ventas	47,426,975	54,110,646	59,451,020
Costo Operativo del Servicio	-37,435,954	-40,681,219	-48,515,799
Utilida Bruta	9,991,021	13,429,427	10,935,221
Gastos de Administración	-4,526,522	-5,024,884	-4,826,123
Utilidad de Operación	5,464,499	8,404,543	6,109,098
Otros Ingresos y Egresos	1,323,784	2,095,506	1,293,748
Ingresos Financieros, neto	-962,117	-1,515,938	-145,700
Diferencia de cambio, neto	-496,941	31,718	-17,954
Utilidad antes de Impuesto a la Renta	5,329,225	9,015,829	7,239,192
Impuesto a la Renta	-2,120,623	-3,909,619	-2,111,167
UTILIDAD DEL PERIODO	3,208,602	5,106,210	5,128,025
Otros estados integrales			
Otros componentes de resultado integral	0	0	0
RESULTADO INTEGRAL DEL EJERCICIO	3,208,602	5,106,210	5,128,025

Fuente: Cargo Transport (2018a)

2.2. Problemática analizada

2.2.1. Concentración de clientes y productos

Figura 5. Concentración de clientes y productos

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Concentración en Repsol	76.0%	77.0%	74.5%	79.5%	83.0%	83.3%
Concentración en combustibles	85.4%	84.1%	84.4%	88.4%	88.9%	86.9%

Fuente: Cargo Transport (2019d)

A través de los años y a pesar de haber hecho esfuerzos para remediarlo, Cargo Transport ha mostrado una altísima concentración en sus ventas tanto a nivel de clientes como de productos.

Es así que, a nivel de clientes,

Repsol representó el 2018 el 83.3% el total de facturación de Cargo Transport, porcentaje incluso mayor al 76% mostrado en el 2013, es decir el problema de la concentración de clientes se viene incluso agravando.

A nivel de productos hoy en día combustibles representa el 86.9% de las ventas totales de Cargo Transport, porcentaje incluso mayor al 85.2% que mostraron el 2013. (Cargo Transport, 2019d, p. 10).

2.2.2. Estructura organizacional

Históricamente la empresa ha tenido un enfoque operativo, recordemos que nació como unidad dentro de la estructura del Grifo San Ignacio para solucionar un problema operativo que estaba enfrentando Grifo San Ignacio. Esta situación se mantuvo a través de los años y Cargo Transport no llegó a tener un enfoque comercial ni a desarrollar un área comercial. La gestión comercial, por tanto, consiste básicamente en una venta pasiva que no requería un mayor nivel de proactividad.

Dentro de la estructura formal de Cargo Transport no existe, a la fecha, un área encargada de la Gestión Comercial. Esta tarea es asumida directamente por la Gerencia General, lo cual representa una inadecuada estructura organizacional, ya que un área tan crítica como la comercial carece de una estructura propia.

Esta forma de organización ha significado que la empresa se haya mantenido dentro de su zona de confort, limitando su gestión comercial a una búsqueda pasiva de clientes. Claramente esta forma de gestión no es compatible ni con los objetivos de crecimiento de la empresa ni con las expectativas del mercado.

En cuanto a perfiles surge la interrogante si actualmente Cargo Transport cuenta con el equipo necesario para cumplir con las operaciones de la empresa y cuál es el momento preciso para atraer nuevo talento que aporte valor a la organización.

Si bien es cierto el personal de Cargo Transport cuenta con la formación y habilidades técnicas necesarias, se ha descuidado el desarrollo de “habilidades blandas” necesarias para desenvolverse mejor en sus puestos, por ejemplo: Liderazgo y Comunicación asertiva.

Finalmente, la empresa dentro de su gobierno corporativo no cuenta con un directorio que la monitoree y asista en la gestión de la empresa. Este hecho sólo agrava la problemática anteriormente descrita relacionada a que el Gerente General está asumiendo directamente las funciones comerciales de la empresa.

2.2.3. Problemas de posicionamiento – propuesta de valor

Hoy en día Cargo Transport está posicionado como una empresa enfocada únicamente en un segmento de clientes, que son aquellos sensibles a la importancia de la seguridad y que requieren una solución a la medida. Sin embargo, el alto poder de negociación de estos clientes (concentrados) resulta en contratos poco favorables para Cargo Transport, lo cual hace que la estrategia actual de la empresa no genere los resultados esperados.

Por otro lado, se aprecia un segmento de clientes para quienes la seguridad no es el criterio principal de búsqueda. Si bien es cierto sí es una variable a considerar, no es decisiva para la elección de su proveedor de transporte. Estos, por lo general, buscan eficiencia o beneficios en función a costos, lo que explicaría por qué no están dispuestos a pagar un premio por el servicio contratado. En este segmento se puede ubicar a gran parte de las empresas locales del mercado. Como se comentó Cargo Transport, actualmente, no está en condiciones de ofrecer una oferta competitiva a este segmento.

2.2.4. Reconfiguración del sector del mercado de comercialización de combustibles

El 2017, fue escenario de una nueva reconfiguración del mercado de comercialización de combustibles.

Primax se convirtió en la empresa con mayor número de estaciones de servicio, entre propias y afiliadas, con un total de 1,100 EESS (700 suyos y 400 de Pecsá), como resultado de la compra de un paquete mayoritario de Corporación Pecsá y sus subsidiarias: Peruana de Combustibles, Peruana de

Petróleo y Peruana de Estaciones de Servicio. (“Mercado de combustibles: Primax concretó compra de grifos Pecsá”, 1 de febrero de 2018, párr.1).

Un año más tarde arribarían, también, al mercado colombiano con la compra de Distribuidora Andina de Combustible (antes Exxon Mobil).

Esta situación afecta a Cargo Transport de 2 formas:

- Hoy en día la mayor parte de las ventas están enfocadas en un sector que se está concentrando, lo cual disminuye el poder de negociación de Cargo Transport.
- Como se comentó previamente, el actual posicionamiento de Cargo Transport está enfocado en atender a un solo tipo de cliente, siendo el más importante Repsol, el cual sin embargo está perdiendo relevancia en el mercado (325 estaciones de servicios entre propias y afiliadas), lo cual expone aún más a la empresa dada su alta concentración en este cliente.

2.2.5. Análisis de la competencia

Las empresas líderes del sector, se caracterizan por tener los recursos propios suficientes para abarcar distintos sectores dentro del transporte de carga. Así como, una flota mediana a grande de vehículos con tecnología actual y una fuerza laboral mayor al de otras empresas. Las empresas que lideran el sector, son:

Figura 6. Atributos de la competencia

COMPETIDORES	ATRIBUTOS						
	CERTIFICACIONES - SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO	TRAZABILIDAD	COBERTURA NACIONAL	COBERTURA INTERNACIONAL	FLOTA PROPIA 100%	POLÍTICA RENOVACIÓN DE FLOTA (3 - 5 años)	SERVICIO DE SOPORTE (Herramientas de seguridad)
RANSA COMERCIAL S.A.	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✓
TRANSALTISA S.A.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
SERVOSA CARGO S.A.C.	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
TRANSPORTES RODRIGO CARRANZA S.A.C.	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓
DINET S.A.	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓
SERVICIOS POLUX S.A.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
SANTIAGO RODRIGUEZ BANDA S.A.C.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗
APM TERMINALS INLAND SERVICES S.A.C.	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓
TRANSPORTES M. CATALAN S.A.C.	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓
FRANCISCO CARBAJAL BERNAL S.A.	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
TRANSPORTES ELIO S.A.C.	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓
DIAZ ACARREOS GENERALES S.A.C.	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✓
TRANSPORTES PALOMINO ESTRADA E.I.R.L.	✗	✗	✓	✗	✓	✗	✗
CARGO TRANSPORT S.A.C.	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
WSE PERÚ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
AYM (A&M TRANSPORTES S.R.L	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓
COTERA CARGO S.A.C.	✗	✓	✓	✗	✓	✗	✓
EMPRESA DE TRANSPORTES Y COMERCIALIZACION TRANSMI E.I.R.L	✓	✗	✓	✗	✓	✗	✗
D.C.R. MINERÍA Y CONSTRUCCIÓN S.A.C.	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

 Sí cuenta con el atributo
 No cuenta con el atributo

Fuente: elaboración propia

Cabe señalar que los recursos con los que cuenta las principales empresas de transporte de carga y/o materiales peligrosos han sido aprovechadas no sólo para captar clientes de sus competidores, si no, invertir en el posicionamiento de sus respectivas marcas, mediante acciones como: Tagline, generar contenido especializado, presencia en prensa escrita y redes sociales, participación en congresos y foros, entre otros. Esta estrategia de posicionamiento de marca, actualmente, no ha sido aprovechada al máximo por parte de Cargo Transport, lo que ha representado una importante desventaja competitiva para la empresa.

También, en el mercado de transporte de carga actual, han surgido startups que vienen ganando mercado, como es el caso de Jitzone. Empresa que ofrece servicio de transporte de carga a empresas y personas naturales a través de un aplicativo móvil. En este, el cliente y proveedor interactúan virtualmente para negociar los términos del servicio y la tarifa que más les convenga. Si bien es cierto, esta modalidad no garantiza calidad o especialización del servicio, sí resulta ser muy competitiva en cuanto a eficiencia de costos, flexibilidad y rapidez. A la fecha, el segmento de mercado al que apuntan ese tipo de startups, aún no ha sido explorado por Cargo Transport, dado que los altos estándares de su servicio actual superarían las exigencias básicas de ese segmento.

Por otro lado, la capacidad adquisitiva y experiencia de empresas que compiten directamente con Cargo Transport en el mismo segmento de clientes, es una amenaza latente para la empresa. En este segmento, no sólo se encuentran transportistas de materiales peligrosos (formales e informales) sino grandes empresas dedicadas al transporte de carga, que dados los recursos con los que cuentan (financiero, humano, logístico) han desarrollado una estructura operativa y comercial capaz de ofrecer mejores condiciones a los clientes.

Esta situación hace evidente la necesidad de actualizar la visión Cargo Transport, en función a las condiciones actuales del mercado (competencia, nuevos participantes en el sector, tendencias tecnológicas, atributos valorados por el cliente, entre otros). De tal manera, que haga posible aprovechar las oportunidades que allí se generen.

2.2.6. Dependencia en licitaciones para conseguir clientes o contratos

Como se comentó previamente, Cargo Transport ha tenido históricamente una estrategia comercial pasiva. Esta estrategia se ve ejemplificada por el hecho de que el único canal de adquisición de clientes que ha desarrollado ha sido a través de la participación reactiva en procesos de licitaciones.

Esta situación se agrava si consideramos el hecho que Cargo Transport en el último año (2018) sólo ha ganado el 7% del monto de las licitaciones a las que se ha presentado. De estas

licitaciones se esperaba lograr una mayor diversificación de productos dado que el 28% de las mismas eran para productos distintos a combustibles. Sin embargo, al no haberse ganado estas licitaciones, no se logró el efecto deseado de incrementar la diversificación, manteniéndose el problema de concentración comentado anteriormente.



Capítulo 3. Propuesta de solución

3.1. Solución planteada

3.1.1. Diversificación de productos

Es evidente, luego del diagnóstico, la necesidad de diversificar los productos transportados. Las posibilidades de diversificarse en productos transportados para Cargo Transport está dentro de los siguientes materiales (en concordancia con la normatividad vigente aprobada por la MTC): Explosivos, gases, líquidos inflamables, sustancias comburentes, sustancias tóxicas, materiales radioactivos, sustancias corrosivas y sustancias y objetos peligrosos varios.

En años anteriores se transportó gases, lo que ayudaría a Cargo Transport a retomar el contacto con los clientes e iniciar su proceso de diversificación en forma más ágil.

Es importante para lograr esta diversificación contar con todas las certificaciones para estos productos (está pendiente la certificación del código de cianuro).

Otro aspecto importante es hacer la debida evaluación del tamaño de mercado de cada uno de estos productos, así como su atractividad, de tal manera que Cargo Transport priorice debidamente aquellos en los que tenga mayores ventajas competitivas y que le representen un mayor beneficio, considerando además las lecciones aprendidas de los esfuerzos hechos en el pasado de diversificar.

A continuación, se muestra el gráfico de los 5 tipos de materiales peligrosos que Cargo Transport debe evaluar de cara a la diversificación (recordemos que hoy en día la empresa está concentrada en combustibles en un 86.9%).

Figura 7. Servicios Cargo Transport



Fuente: Cargo Transport (2018c)

Continuando con el proceso de diversificación, se consideró desarrollar servicios complementarios al servicio core de la empresa. La propuesta inicial, abarcaría los siguientes servicios:

Figura 8. Otros servicios Cargo Transport



Fuente: Cargo Transport (2018c)

En conjunto, se trata de complementos al servicio principal de la empresa, que responden a una estrategia de integración de servicios que se generan antes, durante y después de la operación. Como resultado, Cargo Transport ofrecería una gama integrada de servicios a lo largo de todo el proceso.

3.1.2. Diversificación de clientes

Cargo Transport se ve en la necesidad de desarrollar una estrategia de búsqueda de clientes más activa, que le permita ampliar su participación en el mercado lo cual puede lograr a través de las dos siguientes estrategias.

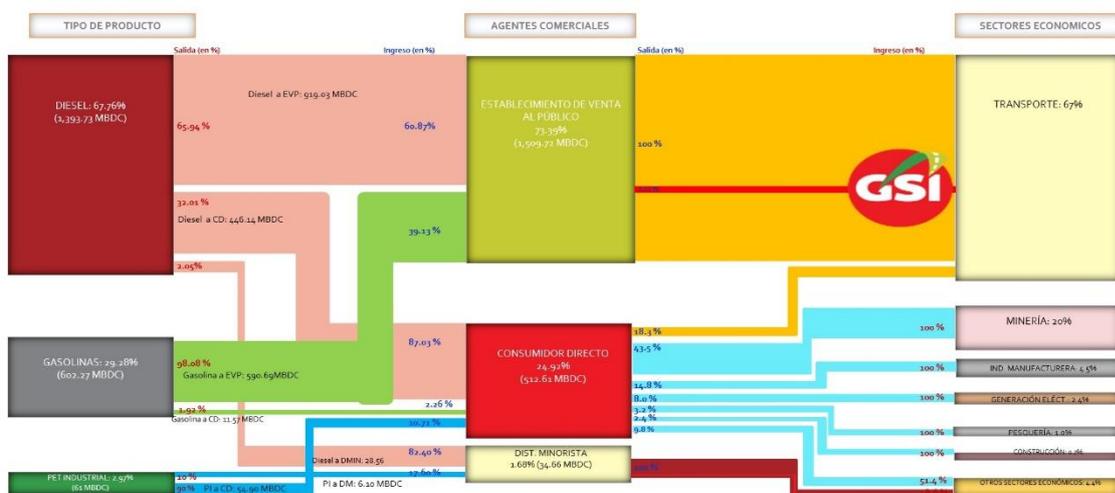
A. Ampliación de clientes de otras industrias (clientes indirectos) para el transporte de productos actuales (combustibles y lubricantes).

Hoy en día Cargo Transport transporta combustibles y lubricantes destinados a clientes que pertenecen a grupo acotado de industrias, principalmente en el sector de minería y de hidrocarburos, lo cual tiene como consecuencia que todo el resto de industrias que utilizan combustibles y lubricantes no estén siendo atendidas hoy día por Cargo Transport.

Las empresas que hoy no se atienden son principalmente de los sectores de electricidad, manufacturera y construcción. De igual manera se sugiere analizar la factibilidad de profundizar en el sector de comercialización de combustibles (EESS).

Se propone desarrollar esta estrategia en conjunto con la estrategia C, descrita a continuación (Conversión de clientes indirectos en clientes directos).

Figura 9. Demanda nacional de combustibles 2018



Nota: Los datos presentados son cifras aproximadas.
Fuente: Osinergmin (2018)
Elaboración propia

B. Ofrecer servicios a perfiles de clientes que hoy día no atendemos a través del desarrollo de una propuesta de valor segmentada.

Dado que la seguridad es el atributo que diferencia de manera importante el tipo de propuesta de valor ofrecida, Cargo Transport ha segmentado al mercado en función de dicho atributo. De tal forma, se encuentran dos segmentos de mercado, claramente diferenciados.

Por un lado, se tiene clientes que valoran como criterio principal para escoger a su proveedor de transporte la seguridad, razón por la cual están dispuestos a pagar un precio alto que represente garantías de seguridad para su operación. Generalmente son partícipes de este segmento, empresas de capital extranjero que probablemente coticen en bolsa. Estas empresas por cultura, por exigencias normativas o regulatorias valoran mucho ese elemento.

Por otro lado, se aprecia un segmento de clientes para quienes la seguridad no es el criterio principal de búsqueda, si bien es cierto sí es una variable a considerar no es decisiva para la elección de su proveedor de transporte. Estos por lo general buscan eficiencia o beneficios en función a costos. Lo que explicaría por qué no están dispuestos a pagar una tarifa alta por el servicio contratado. En este segmento se puede ubicar a gran parte de las empresas locales del mercado.

En el cuadro de abajo se describen ambos segmentos, así como las características de la propuesta de valor que ofrecer a cada una.

Figura 10. Segmento de clientes

Segmento	Beneficio buscado	Criterio de decisión resaltantes	Propuesta de Valor CT (Diferencial)	Posicionamiento	Sistema de Ventas	Horizonte de Tiempo
Empresas sensibles a la importancia de la seguridad (Cuestiones normativas o institucionales)	Cumplir con la entrega del producto a su cliente, en perfecto estado y sin contratiempos.	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad • Calidad • Experiencia • Precio 	Énfasis en SEGURIDAD	Posicionamiento basado en valor diferencial: SEGURIDAD	Sistema de Ventas Consultivo: <ul style="list-style-type: none"> • Hecho a medida • Más diferenciado 	Contrato
Empresas que no son sensibles a la importancia de la seguridad	Cumplir con la entrega del producto a su cliente, en perfecto estado y sin contratiempos.	<ul style="list-style-type: none"> • Precio • Rapidez • Flexibilidad • Experiencia 	Énfasis en EFICIENCIA	Posicionamiento basado en EFICIENCIA OPERATIVA	Sistema de ventas Masivo: <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios operativos • Precio competitivo 	Contrato o según necesidad

Fuente: elaboración propia

A continuación, describimos con mayor detalle la propuesta de valor de cada segmento.

Segmento A: Empresas sensibles a la importancia de la seguridad.

Para los clientes que forman parte de este segmento los criterios de decisión resaltantes en la elección de su proveedor son: Seguridad (Fundamental), Calidad, Experiencia y Precios. En función a ello, Cargo Transport diseñará una propuesta comercial enfocada en garantizar la mayor seguridad posible a la operación de su cliente; apoyándose en certificaciones, flota moderna y tecnología. Esos elementos estarán reflejados en la propuesta económica que se presente, teniendo una mayor certeza que el cliente estará dispuesto a aceptar la tarifa ofrecida mientras más valore los beneficios ofrecidos.

El sistema de ventas para este segmento, se debería caracterizar por ser un sistema de ventas de carácter consultivo. Según lo publicado por Zerboni y Silva (2007) en “Gestionando Cuentas Clave bajo la Perspectiva del Cliente” En este sistema de ventas

el cliente tiende a valorar extrínsecamente la oferta de su proveedor, priorizando obtener soluciones hechas a medida o diferenciadas, y balanceando los factores precio y performance para tomar la decisión de llevar a cabo la compra. Cabe señalarse, que en este tipo de venta, a diferencia de la transaccional, la oferta debe ser única o diferenciada por los procesos o servicios asociados a la misma, buscando crear valor a través del incremento de beneficios para el cliente (Zerboni y Silva, 2007, p. 10).

Para hacer posible este sistema Cargo Transport, según el documento antes citado, deberá desarrollar

capacidades únicas que le permitan construir un tipo de relación cliente-asesor, es decir del tipo cooperativo o colaborativo. Además, de considerar que el horizonte de tiempo con que se plantea este tipo de relación coincide con el período del contrato o ciclo de compra. Por otro lado, este sistema, requiere la capacidad para detectar y resolver problemas del cliente. Por lo tanto, el acceso a personas influyentes dentro de la empresa cliente facilitará el acceso a la información necesaria para una temprana detección de problemas y el planteo anticipado de posibles soluciones que Cargo Transport le puede proveer (Zerboni y Silva, 2007, p. 10).

Segmento B: Empresas que no son sensibles a la importancia de la seguridad.

Para los clientes que forman parte de este segmento los criterios de decisión resaltantes en la elección de su proveedor son: Precio, Rapidez, Flexibilidad y Experiencia (En ciertos casos seguridad, aunque no es fundamental) En concreto priorizan eficiencia antes que seguridad, razón que explica por qué se trata de clientes que, en su mayoría, no están dispuestos a pagar un precio alto por un servicio que no le genera beneficios operativos.

En función a ello, Cargo Transport diseñará una propuesta comercial enfocada en eficiencia operativa, apoyándose en tecnología que ofrezca soluciones adicionales como mejores diseños de ruta, ahorro de combustible, seguimiento en tiempo real de su operación y acceso a información constante y actualizada, entre otros. Así como, analizar la posibilidad de realizar un reajuste de costos a nivel operativo, de Cargo Transport, que permita reducir costos y en consecuencia presentar al cliente una propuesta económica y comercial que refleje

eficiencia en la mayor cantidad de aspectos posibles, resultando ser atractivos como proveedor de transporte.

El sistema de ventas para este segmento, se debería caracterizar por ser un sistema de ventas de carácter masivo. Si bien es cierto, en este el cliente, también, tiende a valorar extrínsecamente la oferta de su proveedor, en este segmento ellos priorizan los beneficios que les representa la propuesta presentada en función a cuanta eficiencia podría alcanzar su operación de escoger esa opción. A partir de ello, hará un balance entre los factores precio y performance para tomar la decisión de llevar a cabo la compra.

La fuerza de ventas al ofrecer esta propuesta comercial insista en resaltar la eficiencia como valor agregado.

3.1.3. Conversión de clientes indirectos en clientes directos: Caso de éxito

Una forma de disminuir la dependencia de Cargo Transport de los proveedores de insumos, quienes actualmente son sus clientes directos más grandes y que generan una alta concentración de las ventas, es apuntar a convertir a los clientes indirectos en clientes directos de Cargo Transport.

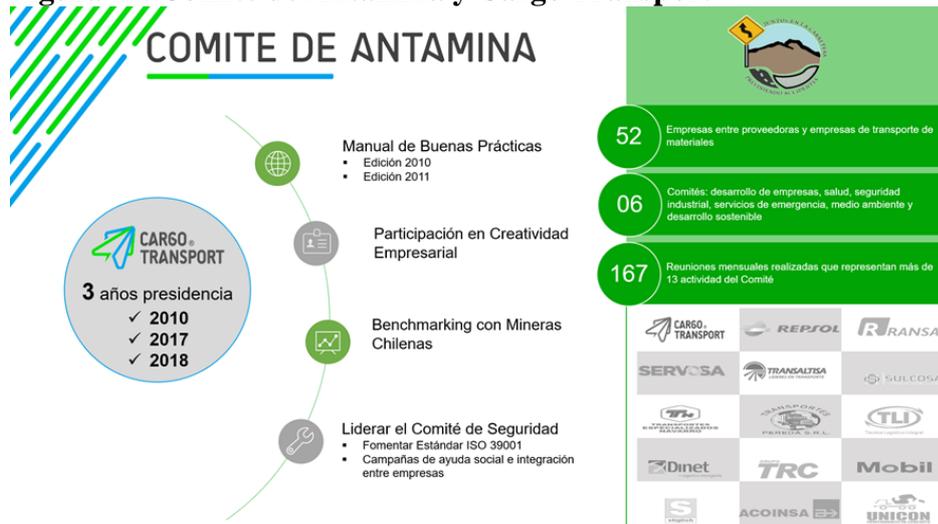
Lo anterior propone cambiar la dinámica actual del proceso de selección de la empresa de transporte. Hoy en día son los proveedores de insumos los que eligen a la empresa de transporte, mientras lo que se plantea en cambio es que los clientes directos de Cargo Transport la escojan como su empresa de transporte de manera directa.

Cuando Cargo Transport ganó la licitación de Repsol (cliente directo) para llevar el combustible a Minera Antamina (cliente indirecto), se inició con esta última una relación cordial y de asistencia en las necesidades de la minera. Se logró una buena relación directa en todos los niveles de ambas organizaciones, propiciando un entendimiento claro del cliente.

En términos de gestión, Cargo Transport se convirtió en miembro activo del Comité de Transportistas de Antamina. En este, se comparten, entre otras cosas, buenas prácticas de seguridad con empresas del sector. Entre los años 2016, 2017 y 2018 obtuvo el reconocimiento de Seguridad Vial por parte de Antamina. Así como, ser líder de Seguridad Vial en Comité de Transportistas, durante seis años, y, tres años como presidente del mismo.

Los logros alcanzados fueron elaborar un manual de buenas prácticas, llevar al comité a Creatividad Empresarial y obtener un premio, realizar viajes a Chile para realizar Benchmarking, entre otros.

Figura 11. Comité de Antamina y Cargo Transport



Fuente: Cargo Transport (2018c)
Elaboración propia

Producto de toda esta interacción, Antamina en la licitación del 2017 exige que su transportista sea Cargo Transport independientemente de la empresa mayorista de combustible (proveedora del insumo) que se adjudique la licitación, convirtiéndose para Cargo Transport en un cliente semi-directo. La propuesta es replicar este caso de éxito de Antamina hacia otros clientes indirectos, de tal manera que se reduzca la dependencia en Repsol y se logre un reconocimiento de los clientes finales.

3.2. Ejecución de la solución (*Enablers* para poder implementar la solución)

3.2.1. Revisión de la visión

La misión y visión actual de Cargo Transport, como empresa dedicada al transporte de materiales peligrosos fue aprobada, según las directrices del Sistema Integrado de Gestión, el 05 de mayo del 2017. Estas son reflejo del tipo de empresa en la que Cargo Transport esperaba convertirse en el largo plazo. La cual, hasta la fecha, ha servido como guía para la toma de decisiones y las acciones de los miembros de la empresa. Así como, la elaboración del Plan Estratégico de la misma y las estrategias que se deriven de este.

Dicha visión fue planteada en respuesta a las opciones de crecimiento, que, en ese entonces, ofrecía el mercado de transportes de carga, específicamente el transporte de materiales peligrosos. En ese contexto, Cargo Transport, encontraba importantes oportunidades para posicionarse en función a características que la diferenciaban de su competencia y que en el largo plazo harían posible ubicarse como el líder del mercado.

En razón a esa visión, Cargo Transport se ha desenvuelto como una empresa dedicada al transporte de materiales peligrosos, orientada a clientes del sector de combustibles líquidos y lubricantes. Los servicios de transporte, que viene ofreciendo a sus clientes están dentro de cuatro líneas de negocio diseñadas por la misma empresa.

Esta ha sido fundamental para el crecimiento sostenido de la empresa, el desarrollo de las líneas de negocio, implementación del Sistema Integral de Gestión y mejoras organizacionales. Al día de hoy, considerando la última reconfiguración del mercado, ésta resulta ser limitada para la empresa, ocasionando que se pierdan de vista desarrollar nuevos proyectos y/o servicios que permitan captar nuevos clientes en otros nichos de mercado.

Esta situación, hace evidente la necesidad de actualizar la visión Cargo Transport, en función a las condiciones actuales del mercado (competencia, nuevos participantes en el sector, tendencias tecnológicas, atributos valorados por el cliente, entre otros). De tal manera, que haga posible aprovechar las oportunidades que allí se generen.

Es importante señalar que el proceso de actualización de la visión, va mucho más allá de hacer modificaciones en el enunciado. Pues implica, además, un trabajo conjunto a nivel estratégico (Directivos de la empresa) y comercial (Gerencia o Área comercial) para identificar correctamente las opciones, a largo plazo, que tiene Cargo Transport y que sirva como directriz para saber hacia dónde se dirigirá la empresa. En consecuencia, también, actualizar: Objetivos, Plan estratégico, Plan de Gestión de Ventas y proponer nuevos proyectos.

3.2.2. Estructura organizacional

Dados los resultados del último año, se propone que la empresa haga una transición hacia el gobierno corporativo, designando un directorio compuesto por directores independientes. Asimismo, se propone que el presidente del directorio sea uno de los directores independientes.

Con dicha medida se espera mejorar el gobierno de la empresa de tal manera que se alcancen los objetivos propuestos, los cuales son alcanzar un crecimiento esperado del 8%, así como hacer realidad nuevas propuestas que apuntan a diversificar su actual oferta de servicios y por ende el crecimiento de Cargo Transport.

La conformación del Directorio, con miembros independientes, es parte de las directrices del Grupo Campos. En consideración a la necesidad de colegiar decisiones importantes para la empresa, así como marcar una clara diferencia entre la dirección estratégica y la gestión operativa cotidiana. Aún más importante, guiar sus observaciones y

propuestas de solución en favor de la sustentabilidad de Cargo Transport, como organización en el largo plazo.

Será tarea del Directorio reformular el Plan Estratégico de la empresa definiendo la visión, misión, valores y objetivos. Así como velar por el cumplimiento de dicho Plan Estratégico.

Ante el contexto actual del mercado, Cargo Transport se ve en la necesidad de independizar y fortalecer las funciones comerciales de las funciones regulares. Estas últimas responsabilidades de la Gerencia General y del paraguas del Grupo Campos. Razón por la cual, se plantea crear una Gerencia Comercial.

Se espera que la nueva Gerencia Comercial, contribuya con la reformulación de la visión actual de Cargo Transport. El nuevo enunciado servirá como directriz de hacia dónde espera llegar la empresa en el largo plazo y se genere el entorno necesario para poder acceder a un nuevo segmento de mercado, hoy no aprovechado por la empresa. Así como, actualizar el Plan Estratégico en función a la nueva visión, sugerencias del Directorio y acciones del Plan Comercial que proponga la nueva Gerencia del área.

Finalmente, también será tarea de la Gerencia Comercial desarrollar y proponer una Plan Comercial que siga la misma línea del Plan Estratégico, actualizado, de Cargo Transport. Así como, hacer posible cumplir con objetivos de interés para la misma, como una segmentación de mercado en función a la propuesta de valor diferencial que ofrece la empresa. Su posterior posicionamiento en el mercado y una estrategia de comunicación que contribuya con la consolidación de la marca según el nivel de influencia e interés que represente cada stakeholder.

3.2.3. Plan comercial

A. Objetivos del plan comercial.

Al inicio de este capítulo se indicó que la creación de la Gerencia Comercial, había exigido, también, la creación de un Plan Comercial. El cual se basaría en tres estrategias fundamentales: Segmentación, Posicionamiento y Comunicación. Las mismas que ya han sido previamente descritas. También, se señaló que sería necesario establecer objetivos medibles y realizables durante el período 2019 – 2021. Finalmente, los avances y resultados obtenidos serían presentados a la Gerencia General y miembros del Directorio.

En respuesta a ello, se propuso, en el Plan Comercial 2019 – 2021, alcanzar los siguientes grandes objetivos:

Figura 12. Objetivos del Plan Comercial 2019 - 2021

Venta neta		Satisfacción del cliente	
Resultado 2018:	S/. 47 MM	Resultado 2018:	67%
Objetivo 2019:	S/. 59 MM	Objetivo 2019:	80%
Objetivo 2020:	S/. 65 MM	Objetivo 2020:	84%
Objetivo 2021:	S/. 71MM	Objetivo 2021:	88%

Rentabilidad		Captación de clientes	
Resultado 2018:	S/. 3.2 MM	Resultado 2018	1 Cliente
Objetivo 2019:	S/. 3.5 MM	Objetivo 2019:	1 Cliente
Objetivo 2020:	S/. 3.8 MM	Objetivo 2020:	2 Clientes
Objetivo 2021:	S/. 4.0 MM	Objetivo 2021:	3 Clientes

Fuente: Cargo Transport (2019f)

Para cumplir con estos objetivos, así como para poder ejecutar las diversas propuestas descritas en la solución planteada (capítulo anterior), el plan comercial contemplará las siguientes 6 estrategias.

B. Estrategia 1: Desarrollar un área comercial.

Una de las tareas fundamentales del área comercial, será la realización de tres estudios de mercado que aporten información relevante para la empresa y sus diferentes áreas. Así como, ser de utilidad para mejorar, reformular o establecer nuevas estrategias comerciales. Esta también seguirá las siguientes sub – estrategias:

Tabla 2. Indicadores de estrategia 1

Sub – Estrategia	Nombre del indicador	Indicador meta	Período
Desarrollar servicios complementarios	Número de proyectos presentados	3	Enero – Diciembre 2019
	Número de proyectos ejecutados	1	Enero – Diciembre 2019
Diversificar la cartera de productos a transportar	Venta neta	S/ 2 MM	Enero – Diciembre 2019
	Nuevos productos transportados	2	Enero – Diciembre 2019
Definir la estructura y el perfil del área comercial y dotarlo del personal adecuado	Perfil del equipo	1	Enero – Diciembre 2019
	Selección del equipo	1	Enero – Diciembre 2019
Desarrollar los indicadores del área	Nivel de ventas	S/ 2.5 MM	Enero – Diciembre 2019
Construir una hoja de ruta comercial que se alinee a la organización	Hoja de ruta	1	Enero – Diciembre 2019

Fuente: Cargo Transport (2019f)

C. Estrategia 2: Construir la marca Cargo Transport.

Otra estrategia fundamental para la empresa será construir la marca Cargo Transport, elemento de gran importancia para la propuesta de valor que ofrece la empresa a sus clientes. Para ello se recurrirá a participar de eventos del sector en los cuales tener acercamiento a clientes actuales, potenciales clientes, entes reguladores, prensa, entre otros de interés de la empresa. Se espera, una participación de dos eventos anuales, en los cuales se buscará asegurar, como mínimo, la captación de un cliente.

Como complemento de lo señalado, se propone también llevar a cabo las siguientes sub – estrategias:

Tabla 3. Indicadores de estrategia 2

Sub – Estrategia	Nombre del indicador	Indicador	Período
Elaborar sistema de inteligencia de ventas	Sistema de información de ventas	1	Enero – Diciembre 2019
Potenciar Tagline (Slogan)	Camiones con slogan de la empresa	100	Enero – Diciembre 2019
Gestionar la marca de acuerdo a stakeholders	Newsletter	1	Enero – Diciembre 2019
	Inscripción en revistas conocidas	2	Enero – Diciembre 2019
Impulsar el propósito, la personalidad y valores	Evaluación de la visión, misión y valores		Enero – Diciembre 2019
Construir relación directa con el cliente y prospectos y una comunicación adaptada a cada uno	Cotizaciones enviadas	+ 50%	Enero – Diciembre 2019
	Testimoniales	4	Enero – Diciembre 2019

Fuente: Cargo Transport (2019f)

D. Estrategia 3: Desarrollar una cultura de servicio al cliente.

Respecto a esta estrategia, se espera que al finalizar el período planteado se haya alcanzado una satisfacción de los clientes igual o mayor al 80%, así como la renovación total de contratos actuales y haber alcanzado una capacidad de resolución de reclamos no menor al 85% de efectividad.

Estas cifras serán posibles, siguiendo las siguientes sub – estrategias e indicadores.

Tabla 4. Indicadores de estrategia 3

Sub – Estrategia	Nombre del indicador	Indicador meta	Período
Desarrollar un proceso para solucionar reclamos	Resolución de reclamos	85%	Enero – Diciembre 2019
	Proceso de resolución de reclamos	100%	Enero – Diciembre 2019
Fidelizar clientes y usuarios	Satisfacción del cliente	80%	Enero – Diciembre 2019
	Contratos renovados	100%	Enero – Diciembre 2019
Implementar un comité de mejora mensual	Comité implementado	100%	Enero – Diciembre 2019
Evaluar, actualizar y fidelizar clientes internos	Clima organizacional	85%	Enero – Diciembre 2019
	Retención de talento clave	90%	Enero – Diciembre 2019
Desarrollar un modelo que ilustre paso a paso el proceso de atención	Modelo de atención	1	Enero – Diciembre 2019
	Satisfacción del cliente	80%	Enero – Diciembre 2019

Fuente: Cargo Transport (2019f)

E. Estrategia 4: Generar una cultura de excelencia operacional y eficiencias.

Alcanzar la excelencia en todas y cada una de las operaciones es uno de los objetivos principales que tiene Cargo Transport desde sus inicios. Es por ello, que el Plan Comercial 2019 – 2021 lo incluye como parte de las cinco estrategias propuestas. Generar una cultura de excelencia operacional y eficiencias supondrá para la empresa alcanzar una rentabilidad anual equivalente a S/ 4 MM.

Para hacer posible lo indicado, se propone seguir las siguientes sub – estrategias:

Tabla 5. Indicadores de estrategia 4

Sub – Estrategias	Nombre del indicador	Indicador	Período
Gestionar adecuadamente los activos fijos	Uso de activos	90%	Enero – Diciembre 2019
	Volumen transportado	95%	Enero – Diciembre 2019
Controlar los recursos críticos	Rendimiento de neumáticos	S/ 20	Enero – Diciembre 2019
	Rendimiento de combustible	97%	Enero – Diciembre 2019
Gestionar eficientemente los recursos humanos	Cumplimiento de Manpower	100%	Enero – Diciembre 2019
Garantizar la disponibilidad de la flota	Disponibilidad operativa de la flota	90%	Enero – Diciembre 2019
Cumplir con las condiciones	Penalidades	S/ 0.00	Enero – Diciembre 2019
	Mermas	S/ 0.00	Enero – Diciembre 2019

contractuales	Incidentes	S/ 0.00	Enero – Diciembre 2019
Evaluar de forma continua los costos de las certificaciones y la flota	Evaluación	1	Enero – Diciembre 2019

Fuente: Cargo Transport (2019f)

F. Estrategia 5: Desarrollar nuevos productos y negocios.

El desarrollo de nuevos productos y negocios que permitan diversificar la actual propuesta comercial de Cargo Transport, es otra de las estrategias claves de la empresa para el período 2019 – 2021. El área se ha puesto como meta desarrollar, en el tiempo señalado, un total de tres nuevos productos, haciendo posible captar un nuevo cliente por año y alcanzar una venta neta que ascienda a los S/ 2 MM.

El éxito de esta estrategia, será posible mediante las siguientes sub – estrategias:

Tabla 6. Indicadores de estrategia 5

Sub – Estrategia	Nombre del indicador	Indicador	Período
Desarrollar una línea de negocio de bajo costo	Venta	S/ 500,000	Enero – Diciembre 2019
	Rentabilidad	7%	Enero – Diciembre 2019
Desarrollar un modelo que facilite el proceso de desarrollo de nuevos productos	Proceso de desarrollo	1	Enero – Diciembre 2019
	Herramienta	1	Enero – Diciembre 2019
Implementar la herramienta del análisis de perfil del mercado			
Investigar nuevas tecnologías en transporte	Capacidad de tecnologías investigadas	5	Enero – Diciembre 2019
	Aplicación de tecnologías	1	Enero – Diciembre 2019
Evaluar los sectores o productos con mayor impacto vs. Accesibilidad	Número de sectores evaluados	1	Enero – Diciembre 2019

Fuente: Cargo Transport (2019f)

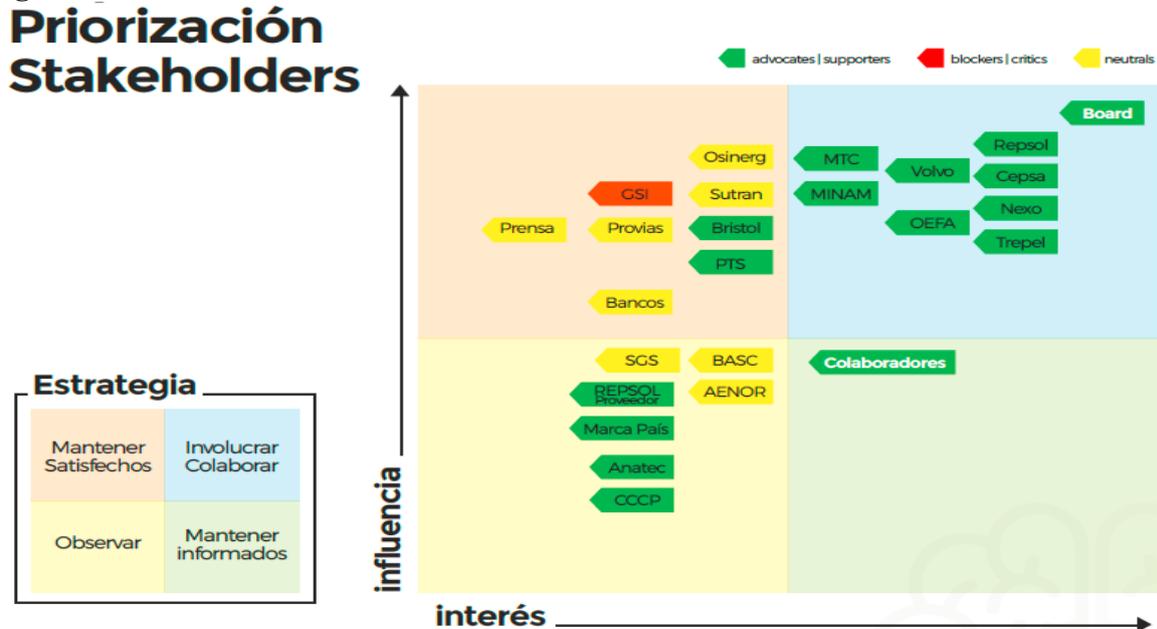
G. Estrategia 6: Estrategia de comunicación.

Implementar una estrategia de comunicación es importante para la empresa, pues permitirá contribuir con el crecimiento estratégico de Cargo Transport a través de la consolidación del posicionamiento de la marca. Este objetivo será posible, llevando a cabo

acciones de contenido de valor, relacionamiento (Marketing relacional) y visibilidad corporativa.

Para llevar a cabo una adecuada estrategia de comunicación, se consideró iniciar con un mapeo en función a la priorización de Stakeholders, de tal forma que se determine el objetivo esperado con cada uno y el canal idóneo para hacer que este se cumpla.

Figura 13. Priorización de stakeholders



Fuente: Cargo Transport (2019g)

La relación estrategia - priorización de stakeholders, responde a dos variables. 1) El nivel de influencia que el stakeholder tenga sobre la empresa y 2) El nivel de interés que representa.

- Estrategia A: Observar. Esta será aplicada a aquellos stakeholders que representen tanto un nivel de influencia como interés bajo.
- Estrategia B: Mantener satisfechos. Se trata de stakeholders que si bien es cierto representan un nivel de interés bajo, el grado de influencia es alto por lo tanto es necesario demostrar conformidad en las operaciones de la empresa.
- Estrategia C: Involucrar Colaborar. Se trata de stakeholder que representan un alto nivel de interés e influencia. Razón por la cual es de suma importancia involucrarlos y/o colaborar en las acciones de comunicación que se vayan a implementar.
- Estrategia D: Mantener informados. Para interés de Cargo Transport, esta estrategia está dirigida a los colaboradores de la empresa. Quiénes representan un alto nivel de interés.

Por otro lado, los clientes son stakeholders críticos para el sostén del crecimiento de la empresa. Por lo tanto, los criterios para elaborar una excelente propuesta estratégica de comunicación deben considerar, también, los atributos valorados en el sector de clientes y potenciales clientes, para construir una buena reputación de la marca Cargo Transport.

Mensaje clave de la estrategia de comunicación.

El paso siguiente, será definir qué mensaje busca transmitir la empresa. Se propone que dicho mensaje responda a cuatro temas de interés para Cargo Transport: Creación de Valor, Excelencia Operativa, Soluciones y Sustentabilidad.

Según cada tema relevante, se presenta un mensaje clave basado en alguna fortaleza de la empresa y que esta quiera que sus stakeholders sepan y reconozcan. Este se detalla en el siguiente gráfico.

Figura 14. Mensajes clave por stakeholder

Main topic	Key message
1 Creación de Valor	Cargo Transport se ha consolidado como una empresa de transporte eficiente y seguro de materiales peligrosos, logrando crear valor para sus principales stakeholders. Cuenta con el respaldo financiero para impulsar su crecimiento.
2 Excelencia Operativa	El expertise técnico y el foco de mejora continua ha permitido a Cargo Transport obtener certificaciones internacionales que respaldan sus procesos de gestión bajo los más altos estándares de desempeño.
3 Soluciones	La vasta experiencia en transporte y gestión de materiales peligrosos, sumada a la incorporación y desarrollo de tecnología permite a Cargo Transport diseñar soluciones flexibles e insertar ese know-how en el mercado peruano.
4 Sostenibilidad	Cargo Transport desarrolla sus operaciones de manera sostenible, atendiendo la demanda local, las exigencias legales y además contribuyendo a reducir el impacto climático global.

Fuente: Cargo Transport (2019g)

Enfoque estratégico.

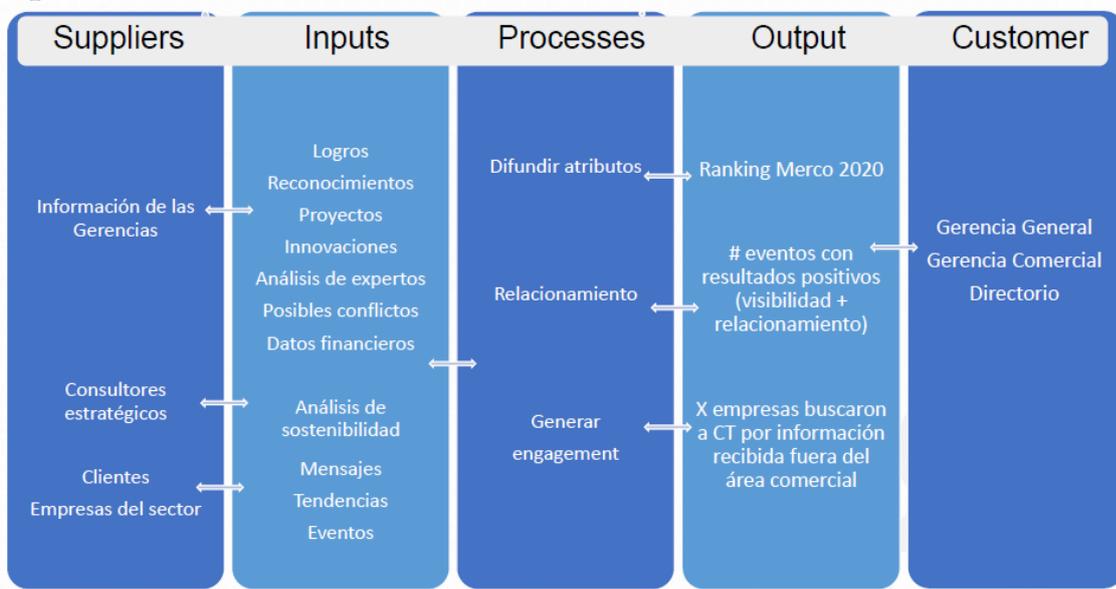
Una vez definido el mensaje a transmitir, se formula que enfoque estratégico seguirá el área comercial de la empresa. Se propone que este siga tres enfoques: Atributos, Relacionamiento y Engagement.

- A. Atributos: Su objetivo es difundir las fortalezas de la marca para que esta se consolide en el mercado. Ello a través de Content Marketing y Storytelling Comunicación interna de la empresa. Acciones a tomar: Actualización de la web, manejo de redes sociales, reportes financieros y desarrollo de cultura organizacional.
- B. Relacionamiento: Enfoque en líderes empresariales, Patrocinio y eventos clave y publicidad. Se sugiere explorar opciones que hagan posible ese acercamiento como Branding, Media Training, organizar eventos, Auspicios, Ponencias y Reconocimientos.

C. Engagement: Este enfoque es importante para fortalecer las relaciones de la empresa con sus stakeholders en situaciones que demanden prevenir posibles crisis e incrementar el nivel de influencia de la empresa sobre este. Para ello debe haber una gestión de asuntos públicos y un relacionamiento con líderes de opinión (del sector) y periodistas serios. Para ello se puede partir de participación en ferias y/o espacios académicos, reuniones informativas con stakeholder e inducción a periodistas.

A continuación, se grafica la cadena de valor comunicacional, compuesta por Cargo Transport, sus stakeholders y los procesos según los tres enfoques mencionados.

Figura 15. Cadena de valor comunicacional



Fuente: Cargo Transport (2019g)

Propuesta estratégica del plan de comunicación.

A continuación, siguiendo la estrategia de comunicación planteada, se presentan las siguientes acciones comerciales propuestas para Cargo Transport:

Figura 16. Acciones comerciales de la estrategia de comunicación

Stakeholder	Objetivo	Canal	Periodicidad
Cientes Actuales Cientes Antiguos Cientes Potenciales	Fortalecer o construir credibilidad y awareness de marca que consolide y apertura oportunidades comerciales	Boletines Reportes Visitas Espacios de contenido especializado Sponsor	Mensual Semestral Trimestral
Entes Reguladores Entes Auditores	Mantener el reconocimiento y confianza como escudo reputacional	Foros Congresos Auditorias Foros	4 al año Eventual
Directorio Socios Estratégicos	Mantener el respaldo y la confianza para el desarrollo de la estrategia de crecimiento	Memorial Anual Reportes Foros Congresos	Anual Eventual
Prensa Colaboradores	Generar awareness de marca de manera consistente hacia dentro y fuera de la empresa	Publicaciones revistas especializadas Evento Foros Congresos	Eventual Mensual

Fuente: Cargo Transport (2019g)

Si bien es cierto el objetivo principal es contribuir con la consolidación del posicionamiento de la marca Cargo Transport. Las acciones sugeridas tienen un objetivo en específico dependiendo del stakeholder al cual están dirigidas.

- Acciones de comunicación con clientes

Dirigidas a clientes actuales, antiguos y potenciales tienen como objetivo principal Fortalecer o construir credibilidad y awareness de marca que consolide y apertura oportunidades comerciales para la empresa. Ello será posible, a través de medios escritos, visitas y generar espacios de contenido especializado. Se propone que la periodicidad de estos no supere los tres meses.

- Acciones de comunicación con entes reguladores y auditores

Dirigidas a entes reguladores y auditores, estas acciones tienen como fin mantener el reconocimiento y confianza como escudo de la reputación de la empresa mediante la participación en foros, congresos (4 al año) y auditorías eventuales.

- Acciones de comunicación con Directores y socios estratégicos

Involucra acciones dirigidas a miembros del Directorio y socios estratégicos de la empresa, cuyo objetivo será mantener su respaldo y confianza para el desarrollo de la estrategia de crecimiento de la empresa. Haciendo uso de recursos como: Memoria Anual, reportes, foros y congresos eventuales.

- Acciones de comunicación con la Prensa y colaboradores

Se trata de acciones que tienen como finalidad generar awareness de marca, de manera consistente, tanto dentro como fuera de la empresa. En el caso de prensa, se hará uso de publicaciones en revistas especializadas y/o participaciones en eventos eventuales. Mientras que por parte de los colaboradores se buscará su participación en foros y/o congresos mensuales. Dentro de los principales medios de prensa se consideran los siguientes, según el nivel de prioridad que representan para la empresa.

Figura 17. Principales medios considerados en la estrategia de comunicación

Prioridad alta Prioridad media

Principales medios				
Diarios	Revistas	Revistas Especializadas	Televisión	Radio
Gestión	Semana Económica	Desde Adentro	Canal N	RPP
El Comercio	G de Gestión	Horizonte Minero	América Televisión	Radio Capital
Perú 21	Caretas	Transportando	Panamericana TV	Exitosa
La República	Poder	(Seguridad)	Frecuencia Latina	
Correo	América Economía	Rumbo minero	ATV / ATV+	
			Global TV	

Fuente: Cargo Transport (2019g)



Conclusiones

- Cargo Transport en los últimos años ha venido experimentado un deterioro de indicadores fundamentales como pérdidas de clientes, baja satisfacción de los mismos, deterioro de las ventas y reducción de utilidades. El resultado del diagnóstico nos indicó que esta situación es producto de:
 - Una gestión comercial pasiva centrada en la participación reactiva en licitaciones (que además han mostrado un nivel de éxito de sólo 7% en el último año), así como la inexistencia de un área comercial. Una excesiva concentración de las ventas tanto a nivel de clientes (un solo cliente, Repsol representa el 83.3% de las ventas), como a nivel de productos (Combustibles representan el 86.9% del total de las ventas).
- Como solución a los problemas mencionados se sugirieron las siguientes propuestas:
 - Diversificación de productos
 - Diversificación de clientes, a través de:
 - Ampliación de clientes de otras industrias (clientes indirectos) para el transporte de productos actuales (combustibles y lubricantes)
 - Ofrecer servicios a perfiles de clientes que hoy día no atendemos a través del desarrollo de una Propuesta de Valor segmentada.
 - Conversión de clientes indirectos en clientes directos

Sin embargo, no es posible implementar las estrategias planteadas si es que no se cuenta con una estructura que las soporte. Por ello resulta necesario en Cargo Transport:

- Redefinir la visión, misión, valores, objetivos
- Ajustar la estructura organizacional, con foco en la conformación de un directorio independiente y la creación de un área comercial.
- La definición y ejecución de un plan comercial que apunte fundamentalmente a desarrollar las capacidades necesarias para poder diversificar los productos y desconcentrar la cartera de clientes de la empresa, según lo sugerido en el punto anterior.

Bibliografía

- APM Terminals. Sobre la empresa. Recuperado de <https://www.apmterminalscallao.com.pe/default.aspx>
- Cargo Transport. (2018a). *Estados Financieros*. Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Cargo Transport. (2018b). *EE.FF. Comparativo 2016-2018*. Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Cargo Transport. (2018c). *Expediente Técnico*. Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Cargo Transport. (2018d). *Informe Gerencial de Competencias 2018* Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Cargo Transport. (2019a). *Diagnóstico de la empresa*. Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Cargo Transport. (2019b). *Estudio de clima laboral 2019*. Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Cargo Transport. (2019c). *Informe de Auditoría*. Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Cargo Transport. (2019d). *Memoria Anual 2018*. Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Cargo Transport. (2019e). *Resultados de encuestas satisfacción del cliente*. Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Cargo Transport. (2019f). *Plan comercial 2019 – 2021 Cargo Transport*. Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Cargo Transport. (2019g). *Plan de comunicación externa Cargo Transport 2019*. Documento interno no publicado. Lima, Perú.
- Giraldo, J. (30 de noviembre de 2018). La Corporación Primax se hizo con las acciones de las estaciones de ExxonMobil. *La República*. Recuperado de <https://www.larepublica.co/empresas/primax-y-primax-holdings-compraron-las-acciones-de-distribuidora-andina-de-combustibles-2800278>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Flujo vehicular por unidades de peaje* (Informe Técnico N° 11 – Noviembre 2018). Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-n11_flujo-vehicular-set2018.pdf

Maximixe Consult S.A. (Diciembre de 2018). *Importación de Maquinaria para la Explotación Minera*.

Ministerio de Energía y Minas [MEF]. (2019). *Informe estadístico Upstream-Downstream*. Recuperado de http://www.minem.gob.pe/_estadistica.php?idSector=5&idEstadistica=13272

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin]. (s. f.). *Registros de hidrocarburos hábiles* [archivo Excel]. Recuperado de <http://srvtest03.osinerg.gob.pe:23314/msfh5/registroHidrocarburos.xhtml?method=excel#>

Organismo Supervisor de la Inversión en Energía y Minería [Osinergmin]. (2018). *Reporte semestral de monitoreo del mercado de hidrocarburos. Segundo semestre del 2017* (Año 7, N° 11, Marzo de 2018) Recuperado de <https://www.ariae.org/cgi-ariae/BRSCGI.exe?CONF=ARIAE.cnf&CMD=VEROBJ&MLKOB=973242394949>

Transportistas de carga pesada y el Gobierno llegan a acuerdo. (24 de febrero de 2019). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/peru/mtc-transportistas-carga-pesada-gobierno-llegan-acuerdo-461774>

Primax concretó compra de grifos Pecsá. (01 de febrero de 2018). *Gestión*. Recuperado de 29 de Marzo de 2019 de <https://gestion.pe/panelg/cuales-son-retos-que-afrontar-mineria-2019-2209835>

Repsol amplía su presencia en Perú con la compra de Puma Energy. (02 de diciembre de 2018). *Europapress*. Recuperado de <https://www.europapress.es/economia/noticia-repsol-amplia-presencia-peru-compra-puma-energy-20181202132917.html>

Zerboni, F y Silva, J. (2007). *Gestionando cuentas clave bajo la perspectiva del cliente*. Argentina: Universidad Austral. IAE- Escuela de Dirección y Negocios.

