

ALPHA LOGISTICS DIAGNÓSTICO

CAMILO VARON BARON

JAIME ANDRES CARRERO SUAREZ

UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA

MAESTRÍA EN MERCADEO PROMOCIÓN 16

BOGOTÁ D.C.

AGOSTO DE 2019

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN ALPHA LOGISTICS	4
2. ANÁLISIS DEL SECTOR	5
2.1 ANALISIS SECTOR CIU 5229- OTRAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS AL TRANSPORTE	7
3. TENDENCIAS	11
3.1. TENDENCIAS A NIVEL GLOBAL.	11
3.1.1. OPTIMIZACIÓN DEL COSTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO.	11
3.1.2 GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD.	12
3.1.3. MANEJO DE BIG DATA.	13
3.2. TENDENCIAS LOCALES.	13
3.2.1 NUEVO ESTATUTO ADUANERO.	13
3.2.2 OPERADORES ECONÓMICOS AUTORIZADOS (OEA)	14
3.2.3. ALIANZAS ENTRE AGENTES ADUANEROS O DE CARGA Y OPERADORES LOGÍSTICOS.	14
3.3. ANÁLISIS DE TENDENCIAS LOGÍSTICAS.	15
3.3.1. DIGITALIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO.	15
3.3.2. MAYOR COLABORACIÓN EN LOS PROCESOS DE LAS CADENAS.	15
3.3.3 ENFOQUE EN LA GESTIÓN DE RIESGOS.	16
3.3.4. LOGÍSTICA ELÁSTICA	16
3.3.5 LA SEGURIDAD LOGÍSTICA Y LA CIBERSEGURIDAD.	16
3.3.6 EFICIENCIA EN LA ÚLTIMA MILLA.	17
3.3.7 LOGISTICA 3PL, 4PL Y 5PL.	17
4. ATRACTIVO DEL MERCADO.	19
5. MATRIZ BCG	22
6. ESTUDIO DE CLIENTES	24
6.1 ANÁLISIS DE CLIENTES ACTUALES	24
6.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	25
6.3. PERFILAMIENTO DE CLIENTES POR MACROSEGMENTOS.	26
7. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC	28
8. COMPARATIVO ENTRE LOS PRODUCTOS EXISTENTES EN EL SECTOR Y LOS DE LA COMPAÑÍA	31
8.1 ENTENDIMIENTO DEL MERCADO	31

8.2 NECESIDADES DE LOS CLIENTES.....	32
8.3 DESEMPEÑO DE LOS COMPETIDORES	33
8.4 ESTRATEGIAS DE SERVICIO	35
9. ANÁLISIS DE NIVELES DE PRECIOS	36
10. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ALPHA LOGISTICS.....	38
11. ANALISIS INTERNO.	39
12. ANALISIS MIME.....	41
13. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD.....	44
14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	48
15. PLAN DE MARKETING	50
15.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	50
15.2. JUSTIFICACIÓN	50
15.3. ESTRATEGIA INTEGRADA DE MARKETING.....	51
15.4. PILAR DE CLIENTES	53
15.5. PILAR DE COMUNICACIÓN	57
15.6. PILAR ESTRUCTURA AREA DE MERCADEO	59
15.7. VICTORIAS TEMPRANAS.....	61
15.7.1 MARCO ESTRATÉGICO: MISIÓN Y VISIÓN.....	61
15.7.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA	62
15.7.3 HERRAMIENTA CRM	63
16. PLAN COMERCIAL	68
17. TABLERO DE CONTROL	70
18. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	71
Anexo 1. Estados financieros Alpha Logistics año 2017.	72
Anexo 2. Estados financieros Gran Agencia año 2018.....	73
Anexo 3. QFD atributos vs. necesidades del mercado.	74
Bibliografía.....	74

PARTE I. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO

1. INTRODUCCIÓN ALPHA LOGISTICS

Alpha Logistics es una agencia de carga internacional con sede en Bogotá, fue fundada en el año 2.002 y desde entonces ha desarrollado su actividad como facilitador en los procesos de exportación, importación y transportes de mercancía.

Su negocio es Business to Business (B2B) y presta su servicio bajo el modelo de gestión de proyectos de transporte de mercancía, apoyado principalmente en la tercerización de procesos con otras empresas y el conocimiento profundo del comercio internacional y los sectores industriales.

Alpha Logistics hace parte de un conglomerado de compañías con operaciones similares y/o complementarias, dentro de este conglomerado sobresale La Gran Agencia de Carga Internacional como la principal compañía del grupo.

La Gran Agencia de Carga Internacional tiene una importancia estratégica en el modelo de negocio de Alpha Logistics y las demás empresas del grupo ya que con la sanción del decreto 390 del 2016 por el cual se establece la regulación aduanera, la posterior resolución 031 del 2018 y la resolución 041 de 2016 en la cual se reglamenta la normatividad para las Agencias de Carga Internacional se establecen los requisitos para ser avalado como agente de carga ante el Departamento de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN¹, como individualmente ninguna de las compañías del grupo cumplía los requisitos, juntan esfuerzos bajo Gran Agencia y logran el código ACI para esta compañía, código necesario para realizar todos los trámites aduaneros ante la DIAN.

Todas las empresas del conglomerado, incluido Alpha Logistics utilizan el código ACI de Gran Agencia para la normalización de exportaciones e importaciones ante los entes de control del país.

¹ DIAN. DECRETO 390 DE 2016. Bogotá: DIAN p. 64.

2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Inicialmente analizaremos la balanza comercial colombiana por la incidencia que tiene en la operación de Alpha Logistics entendiendo que del tamaño de la balanza depende el tamaño del mercado.

Lo primero que se debe resaltar es que en los últimos años la balanza comercial acumula un saldo negativo de 46.000 Millones de dólares, este desbalance coincide con la entrada en vigencia de varios tratados comerciales firmados por Colombia con otros países, entre los más importantes están: El tratado comercial con Estados Unidos (2012), Unión Europea (2013), Canadá (2011) y Corea del Sur (2016), siendo el primero el generador del 25% de las importaciones hacia Colombia en el 2018².

Frente al comportamiento de las importaciones y exportaciones, hay que decir que la dinámica comercial es desfavorable en los últimos 5 años en cuanto a las exportaciones, teniendo un decrecimiento del 19% en los últimos 5 años comparado con el periodo similar inmediatamente anterior (2009 – 2013). Las importaciones en cambio tienen un crecimiento del 6% analizando periodos similares. En un corto plazo, analizando el 2018 vs. los 5 años inmediatamente anteriores tanto importaciones como exportaciones decrecen un 5%³, comportamiento que coincide con la desaceleración del PIB colombiano en los últimos 3 años (Imagen 1).

Imagen 1. Evolución de la balanza comercial – Valores FOB en billones de dorales



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del DANE

² Dane. Balanza Comercial. Bogotá: Dane. 2019.

³ Dane. Balanza Comercial. Bogotá: Dane. 2019.

Al analizar las exportaciones en los últimos cuatro años por tipos de productos de la tabla 1, de acuerdo a las partidas arancelarias, se observa que el TOP 10 de partidas hace el 80% de las exportaciones. Destacan las grasas animales y vegetales, la fundición de hierro y acero, automóviles & sus partes y los combustibles minerales por su desempeño en el crecimiento. Los combustibles sobresalen con un peso relativo del 54% del mercado.

Tabla 1. Comportamiento de partidas arancelarias exportaciones del año 2.015 al 2.018.

Capitulo partida Arancelaria Exportaciones	Valor Negocio billones USD 2015 a 2018	% Importancia del negocio	Crecimiento Compuesto 2015 a 2018
Combustibles y aceites minerales y sus productos	\$ 79,6	54%	8,2%
Café, té, yerba mate y especias	\$ 10,0	7%	-3,2%
Perlas finas, piedras y metales preciosos	\$ 6,7	5%	7,5%
Materias plásticas y manufacturas	\$ 5,6	4%	2,5%
Plantas vivas y productos de la floricultura	\$ 5,5	4%	4,1%
Frutos comestibles, cortezas de agrios o melones	\$ 4,1	3%	5,9%
Vehículos automóbiles, tractores, ciclos, partes y accesorios	\$ 2,2	2%	8,6%
Azúcares y artículos confitería	\$ 2,2	2%	-5,3%
Fundición, hierro y acero	\$ 2,0	1%	9,2%
Grasas y aceites animales o vegetales	\$ 1,9	1%	17,6%
Otros	\$ 27,8	19%	-0,9%
Total	\$ 147,7	100%	5,2%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos del DANE

El negocio de los productos importados (Tabla 2) está más diversificado; el TOP 10 de productos hace el 62% del mercado. A diferencia de las exportaciones el mercado decrece un -1,8%; principalmente en Combustibles, Maquinaria e Instrumentos ópticos & fotográficos.

Tabla 2. Comportamiento de partidas arancelarias importaciones del año 2.015 al 2.018.

Capitulo partida Arancelaria Importaciones	Valor CIF billones USD 2015 a 2018	% Importancia del negocio	Crecimiento compuesto 2015 a 2018
Reactores nucleares, calderas, máquinas y partes	\$ 23,5	12%	-5,7%
Aparatos y material eléctrico, de grabación o imagen	\$ 20,9	11%	1,2%
Combustibles y aceites minerales y sus productos	\$ 16,2	8%	-11,7%
Vehículos, partes y accesorios	\$ 16,0	8%	1,0%
Materias plásticas y manufacturas	\$ 9,1	5%	1,7%
Productos farmacéuticos	\$ 9,0	5%	0,9%
Productos químicos orgánicos	\$ 8,3	4%	3,3%
Cereales	\$ 6,4	3%	0,4%
Fundición, hierro y acero	\$ 6,0	3%	4,2%
Instrumentos y Aparatos de óptica, fotografía, cinematografía	\$ 5,9	3%	-2,7%
Otros	\$ 74,9	38%	-1,5%
Total	\$ 196,2	100%	-1,8%

Fuente. Elaboración propia a partir de datos del DANE

Cabe resaltar que el gran rubro de importaciones de armamento es el principal sector que atiende Alpha, el cual ha decrecido un -26,9% entre el 2015 y el 2018 y representa el 0,2% de las partidas de importaciones.

2.1 ANALISIS SECTOR CIU 5229- OTRAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS AL TRANSPORTE

Según los últimos datos que registra EMIS para el sector 5229 - Otras actividades complementarias al transporte y que se pueden apreciar en la tabla 3 resumen de la industria, el sector muestra un comportamiento positivo, caracterizado por un fuerte crecimiento en el periodo 2014 – 2015 y con un crecimiento más controlado en el periodo 2015 – 2016 (Septiembre).

Tabla 3. Resumen de industria CIIU 5229.

OTRAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS AL TRANSPORTE	
AGENCIAS DE ADUANAS	
CIIU R 4	5229
TAMAÑO DEL MERCADO 2015 (BILLONES COP)	4,4
CRECIMIENTO 2015/2004 (CAGR)	21,4%
CRECIMIENTO 2015/2014	30,9%
CRECIMIENTO 2016/2015 (ENERO-SEPTIEMBRE)	6,4%
COSTO LABORAL 2015 (BILLONES COP)	0,9
COSTOS Y GASTOS TOTALES 2015 (BILLONES COP)	3,8
PART % COSTO LABORAL/COSTOS Y GASTOS TOTALES 2015	23,7%

Fuente. Emis 2017.⁴

Cuando entramos a ver el comportamiento de los principales Agentes de aduanas en la tabla 4 – Principales empresas de la industria, los comportamientos son positivos, con un crecimiento en los ingresos pero con una disminución de las utilidades, apenas lógico luego de pasar de un crecimiento sectorial de doble dígito a un 6,4%.

Tabla 4. Principales empresas de la industria CIIU 5229.⁵

RAZON	TIPO *	INGRESOS		UTILIDADES		IMPORT**
		2015	VAR %	2015	VAR %	
AdeA MARIO LONDONO	PN	21.797	15,16%	2.368	11,49%	1.984,8
AdeA SIACO	PN	17.392	13,30%	87	-39,58%	2.887,0

⁴ EMIS. Análisis Sectorial. Análisis Sectorial: EMIS. 2018.

⁵ EMIS. Análisis Sectorial. Análisis Sectorial: EMIS. 2018.

RAZON	TIPO *	INGRESOS		UTILIDADES		IMPORT**
		VAR %	2015	VAR %	2015	2015
AdeA PROFESIONAL	PN	16.471	-6,00%	483	-52,41%	999,5
AdeA AGECOLDEX	PN	16.432	13,95%	1.825	50,95%	1.506,1
ALMAVIVA	PN	14.553	51,23%	ND	NA	2.849,1
AdeA ROLDAN	PN	14.141	0,16%	404	18,48%	1.057,6
AdeA ABC REPECEV	PN	13.568	-2,95%	813	-22,94%	2.067,7
AdeA DHL GLOBAL FORWARDING	PE	12.929	2,71%	118	247,06%	919,6
AdeA GAMA	PN	12.237	-11,67%	754	-71,07%	908,6
AdeA AVIATUR	PN	10.778	-8,25%	152	-80,66%	1.522,2
AdeA KN COLOMBIA	PN	10.172	11,65%	909	-33,16%	698,5
AdeA MARIANO ROLDAN	PN	9.695	7,17%	1.929	6,34%	766,5
AdeA BLU LOGISTICS	PN	8.347	13,35%	279	-53,19%	642,5
AdeA COLMAS	PN	7.961	8,00%	776	-11,82%	363,5
AdeA INTERLOGISTICA	PN	7.370	-9,73%	233	-33,43%	1.022,4
AdeA GRANADINA	PN	6.660	24,84%	239	227,40%	511,3
ALPOPULAR	PN	5.370	6,47%	ND	NA	5.314,1
ALMAGRARIO	PN	5.031	-6,68%	ND	NA	632,0
TOTAL		210.904	6,01%	11.369	- 20,98%	26.653

Fuente Emis 2017.

Para realizar el análisis de las principales empresas de la competencia vale la pena tomar como punto de quiere el año 2016, año en el cual entra en vigencia el nuevo

estatuto aduanero. Encontramos en la tabla 5 – resultados de las principales empresas de la industria, que las 4 principales agencias de aduanas no han tenido mayores variaciones en los ingresos, el EBITDA y los resultados netos. Todas caracterizadas por un incremento en los ingresos operacionales pero con una disminución del EBITDA a excepción de la Agencia de Aduanas Siaco cuyos rendimientos crecen a doble dígito jalonado por un aumento sustancial en los ingresos operativos.

Tabla 5. Resultados de principales empresas de la industria CIU 5229.

Compañía	Indicador	2018	2017	2016	2015	2014	2018 - 2017 Vs. 2015 - 2014
Agencia De Aduanas Mario Londoño S.A.	Total Ingreso Operativo	22.238	21.743	21.853	21.797	18.927	8,0%
	EBITDA	3.268	3.041	3.489	3.986	3.466	-15,3%
	Ganancia (Pérdida) Neta	852	1.357	1.821	2.368	2.124	-50,8%
Agencia De Aduanas Agecoldex S.A.	Total Ingreso Operativo	17.100	15.737	15.961	16.432	14.420	6,4%
	EBITDA	2.253	2.254	2.600	3.180	2.371	-18,8%
	Ganancia (Pérdida) Neta	1.140	1.274	1.409	1.825	1.209	-20,4%
Agencia De Aduanas Siaco	Total Ingreso Operativo	23.726	21.116	18.573	17.392	15.350	37,0%
	EBITDA	2.320	1.867	1.487	1.374	711,70	100,8%
	Ganancia (Pérdida) Neta	898	749	451	87	144	612,0%
Agencia de aduanas profesional	Total Ingreso Operativo	18.339	17.533	17.500	16.471	17.523	5,5%
	EBITDA		1.112	1.447	451	1.361	22,8%
	Ganancia (Pérdida) Neta	810	488	765	483	1.015	-13,4%

Fuente. Emis.⁶

Frente a los ingresos operacionales de Alpha Logistics y Gran Agencia y sus rendimientos financieros hay que decir que vienen disminuyendo año tras año al punto de arrojar pérdidas netas en los últimos ejercicios (Anexo 1 y Anexo 2) consecuencia de una adaptación al nuevo estatuto aduanero.

⁶ EMIS. Análisis Sectorial. Análisis Sectorial: EMIS. 2018.

3. TENDENCIAS

El mundo de la asesoría aduanera se caracteriza por tener un marco dinámico y complejo. El principal objetivo de los agentes aduaneros y agentes de carga es ayudar a los clientes a mejorar la eficiencia en el mercado internacional.⁷

Bajo esta premisa, la labor de agentes como Alpha Logistics ha girado hacia una macrotendencia mundial: Ofrecer un servicio integral; este servicio involucra no solo los trámites de importación y exportación sino también toda la custodia de la cadena de suministro⁸.

A partir del 11 de Septiembre del 2001 los países han endurecido sus normativas aduaneras buscando salvaguardar la seguridad de las naciones, la salud y el entorno de sus connacionales⁹.

3.1. TENDENCIAS A NIVEL GLOBAL.

Para realizar el análisis de tendencias revisaremos primero los avances que se han dado alrededor del mundo, aplicables a Alpha Logistics y en el marco de los procesos aduaneros internacionales, con el fin de tener un panorama más amplio frente a la consultoría realizada.

3.1.1. OPTIMIZACIÓN DEL COSTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO.

Entre más involucrado este el agente de carga en toda la cadena de custodia, mejor mapeo de las eventualidades podrá tener. Así mismo, se podrá anticipar a las

⁷ Technavio. <https://www.businesswire.com>. Obtenido de <https://www.businesswire.com:https://www.businesswire.com/news/home/20161226005023/en/Top-3-Emerging-Trends-Impacting-Global-Customs>: Technavio. 2016.

⁸ Roldán, C. <https://www.soyconta.com>. Obtenido de <https://www.soyconta.com:https://www.soyconta.com/agente-aduanal-en-comercio-exterior>: 2018.

⁹ PWC. A look at the present and future of customs and trade: PWC. 2015.

novedades que presenten los procesos de transporte y trámites permitiéndole operar con mayor certeza a la hora de cumplir los procesos aduaneros.

Una encuesta realizada a diferentes empresas exportadoras e importadoras de bienes en Estados Unidos encontró que los principales riesgos percibidos en los procesos aduaneros son la pérdida de tiempo y recursos que se genera al no conocer los complejos marcos regulatorios de cada país¹⁰. Las principales consecuencias de este desconocimiento normalmente se materializan en sanciones y aumento del costo de importación y exportación.

Adicional a la optimización del costo, las empresas requieren agentes que sean certeros a la hora de calcular los costos de importación y exportación ya que uno de los principales inconvenientes que ven en estos procesos es el cambio de los costos o nuevos costos agregados en los procesos de legalización.

3.1.2 GESTIÓN DE LA COMPLEJIDAD.

En un mundo globalizado, pareciera ser que la misma globalización se ha encargado de complejizar las operaciones aduaneras más allá de simplificarlas. Las principales causas de estas complejidades están dadas por:

- Mercados cada vez más nuevos para clientes y proveedores. Los agentes de carga deben lidiar con la inexperiencia de todo tipo de empresas cada vez que estas deciden ampliar sus horizontes.
- Interrupciones en las cadenas de suministro. Para los agentes de carga cualquier requerimiento de información adicional, demora en los procesos de importación, inconformidad en los papeleos, etc. Genera reprocesos e inconformidades ya sea por parte de proveedores como de clientes.
- Cambios continuos en los reglamentos, normas, decretos y tratados propios de cada país. Con una guerra comercial cada vez más inminente, las regulaciones aduaneras de los países cambian y se reconfiguran sus políticas aduaneras. Los agentes de carga deben ser expertos en leer estos

¹⁰ Thomson Reuters. GLOBAL TRADE: Emerging Trends in Global Trade. 2015

cambios y llevar a sus clientes a buen puerto cada vez que se reconfiguran estos panoramas¹¹.

Un estancamiento en los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio ha generado que en los últimos 20 años los tratados bilaterales se hayan multiplicado y aumentado la complejidad de los procesos de legalización de mercancías¹².

3.1.3. MANEJO DE BIG DATA

Entre mayor capacidad de gestionar información tenga el agente aduanero o de carga, más valor puede agregar a su servicio. Las empresas están depositando la responsabilidad de importar o exportar activos valiosos a los agentes aduaneros y de carga y un generador importante de confianza y valor es la trazabilidad de los procesos. El uso de tecnologías de gestión optimiza la forma en que los bienes se mueven alrededor del mundo.

3.2. TENDENCIAS LOCALES.

A continuación revisaremos las tendencias referentes a los procesos aduaneros en Colombia.

3.2.1 NUEVO ESTATUTO ADUANERO.

Con el fin de actualizar el marco regulatorio aduanero en Colombia se creó el decreto 390 de 2016, este decreto a diferencia de su antecesor incluye normas que regulan comercios que anteriormente no estaban tipificados.

¹¹ Thomson Reuters. GLOBAL TRADE: Emerging Trends in Global Trade. 2015

¹² PWC. A look at the present and future of customs and trade: PWC. 2015.

Lo más importante en el nuevo estatuto en cuanto a tendencias se refiere es la creación de 5 niveles operativos que buscan la creación de confianza, siendo la más importante la de Operador Económico Autorizado¹³.

De igual forma el nuevo estatuto aduanero busca la legalización de mercancías en 48 horas y elimina la obligatoriedad de contar con un agente aduanero, ahora las compañías pueden realizar los trámites de legalización directamente sin la necesidad de un intermediario.

Adicional con el nuevo estatuto se entra en la era de la digitalización para lo cual los agentes aduaneros y de carga deben contar con una plataforma tecnología que le permita gestionar todos los tramites.

3.2.2 OPERADORES ECONÓMICOS AUTORIZADOS (OEA)

Los operadores económicos autorizados son los llamados a llevar la batuta dentro de los agentes aduaneros y junto con la implementación del VUCE (Ventanilla Única de Comercio Exterior) son los saltos más grandes que requiere todo operador. Ser un OEA permite la disminución de los tiempos de operaciones, reducción de trámites y un aumento en la confianza de las aduanas a nivel internacional¹⁴.

3.2.3. ALIANZAS ENTRE AGENTES ADUANEROS O DE CARGA Y OPERADORES LOGÍSTICOS.

Ya lo hablábamos con anterioridad en las tendencias globales, los agentes aduaneros y de carga están llamados a dejar de ser solo agentes y convertirse en agentes sinérgicos dentro de toda la cadena de transporte. Los 3 líderes de mercado

¹³ Revista Dinero. <https://www.dinero.com>. Obtenido de <https://www.dinero.com>: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/nuevo-estatuto-aduanero-de-la-dian/221003>: 2016.

¹⁴ Legis. <https://www.legiscomex.com>. Obtenido de <https://www.legiscomex.com>: <https://www.legiscomex.com/Documentos/modernizacion-aduanera-reto-comercio-exterior-colombia-legiscomex-actualizacion>: S.F.

colombiano registrados como agentes de carga (Blu Logistics, Panalpina y Kuehne + Nagel) se caracterizan por la gestión integral del transporte de mercancías. Ya sea a través de estructuras propias o alianzas empresariales se debe buscar generar valor en el proceso aduanero más allá de un simple trámite de legalización.

3.3. ANÁLISIS DE TENDENCIAS LOGÍSTICAS.

Aunque revisamos las principales tendencias del mercado aduanero en Colombia y alrededor del mundo, vale la pena hacer una breve revisión de las tendencias logísticas ya que como lo hemos mencionado Alpha Logistics vende proyectos que pueden contener este tipo de servicios.

3.3.1. DIGITALIZACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO.

Abarca no solo saber si las mercancías fueron ya legalizadas, involucra todos los pasos de la cadena de custodia y como se simplifican a través de las tecnologías de información: Optimizar las rutas de transporte, disminuir los tiempos muertos, administrar los inventarios y tener un mayor control de los procesos se traducen en eficiencias que reducen costos y tiempos.

3.3.2. MAYOR COLABORACIÓN EN LOS PROCESOS DE LAS CADENAS.

El reto para las empresas de logística y transporte no solo radica en transportar la mercancía del punto A al punto B, es necesario la construcción de confianza y solidaridad en los procesos. La sinergia empresarial y las relaciones Gana – Gana están llamadas a dominar los mercados logísticos.

3.3.3 ENFOQUE EN LA GESTIÓN DE RIESGOS.

Un día más de trámite aduanero, un mal almacenaje o un accidente del vehículo de carga pueden significar pérdidas millonarias para las compañías. Es necesario que tanto los proveedores y los clientes tengan un enfoque claro sobre la gestión de los riesgos compartidos y como mitigarlos¹⁵.

3.3.4. LOGÍSTICA ELÁSTICA

Se refiere a la capacidad que tiene una compañía para adaptar sus capacidades a las necesidades del entorno. Para poder operar una logística elástica es necesaria la construcción de relaciones comerciales con empresas que en un contexto tradicional pueden ser vistas como competencia o sustitutos. Esta logística elástica construye en el cliente confianza. El principal reto de la logística elástica es mantener el costo y el servicio¹⁶.

3.3.5 LA SEGURIDAD LOGÍSTICA Y LA CIBERSEGURIDAD.

Es una de las mayores preocupaciones que tienen las empresas que depositan la custodia de los bienes en proveedores logísticos. No basta con suministrar seguros a la mercancía ya que hay intangibles que no pueden ser valorados por las empresas aseguradoras. Las trazabilidades, la información y la gestión del riesgo de la que ya habíamos hablado son la clave. Tengamos presente también que cuando se habla de seguridad no solo se hace referencia a la seguridad física sino también a la ciberseguridad.

¹⁵ A&A. <https://www.aacb.com>. Obtenido de <https://www.aacb.com>:
<https://www.aacb.com/trends-in-supply-chain-and-logistics/>: S.F.

¹⁶ Alves, A. These are the 5 key logistics trends in 2019. Obtenido de <https://www.mixmove.io>:
<https://www.mixmove.io/blog/these-are-the-5-key-logistics-trends-in-2019>: 2019

3.3.6 EFICIENCIA EN LA ÚLTIMA MILLA.

Aunque es más propia de las empresas de comercio detallista tienen aplicaciones reales en la comercialización logística. Las empresas esperan lograr eficiencias cada vez mayores en los procesos y esto involucra varios de los principios de última milla. Dentro de la operación de un agente logístico la eficiencia que pueda lograr con el cumplimiento de sus clientes puede significar disminuciones sustanciales en los costos del servicio.

El cómo se pueda integrar al mismo tiempo el servicio que estoy prestando a varios clientes puede ser la clave y entra a jugar un papel determinante el poder de negociación que tenga el operador de carga con los mismos¹⁷.

3.3.7 LOGISTICA 3PL, 4PL Y 5PL.

Existe una tendencia empresarial marcada hacia la tercerización de procesos que no tienen que ver con la actividad económica principal de las organizaciones, uno de los procesos tercerizados por las compañías es el proceso logístico. En la actualidad, más que una tendencia, es una realidad la tercerización de procesos logísticos. El hecho de que sea una tendencia fuertemente marcada ha hecho que los principales competidores del mercado ofrezcan soluciones de cada vez mayor valor, allí nace el concepto de 3PL, 4PL y 5PL.

Los operadores 3PL brindan servicios de logística buscando la optimización de los recursos, para ello complementan su servicio de transporte, almacenaje y distribución con funciones logísticas de mayor valor como el rastreo. Esta relación lleva a los operadores a convertirse en socios estratégicos para los clientes.

El siguiente nivel de operación son los operadores 4PL que se caracterizan no solo por brindar el soporte logístico para sus clientes, también buscan asesorarlos en la

¹⁷ Technavio. <https://blog.technavio.com>. Obtenido de <https://blog.technavio.com>: <https://blog.technavio.com/blog/top-10-logistics-trends>: 2019.

mejora de los procesos integrando tecnologías de información y planificando en conjunto los procesos logísticos junto con sus clientes.

Por ultimo encontramos los operadores 5PL que han llevado la relación comercial un nivel más allá, estos operadores se ha convertido en un integrador de procesos para diferentes industrias, asumiendo mayores niveles de autonomía y tomando decisiones estratégicas en la cadena de suministro (Proyecciones de demanda, logística inversa, movimiento de materiales, etc.).¹⁸

¹⁸ Revista Logistec. (25 de Septiembre de 2014). <https://www.revistalogistec.com>. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2261-operadores-5pl-quienes-son-como-operan>

4. ATRACTIVO DEL MERCADO.

Para revisar el atractivo del mercado aplicaremos un análisis de las 5 fuerzas de Porter, representado en la tabla 6, con esta herramienta realizaremos el análisis para determinar qué tan atractivo es el mercado con el fin de identificar oportunidades y amenazas, y como Alpha Logistics y Gran Agencia se mueven dentro del entorno competitivo.

La calificación asignada a cada variable está dada de 1 a 4 teniendo en cuenta 1 y 2 como la posición más desfavorable, 3 y 4 la más favorable.

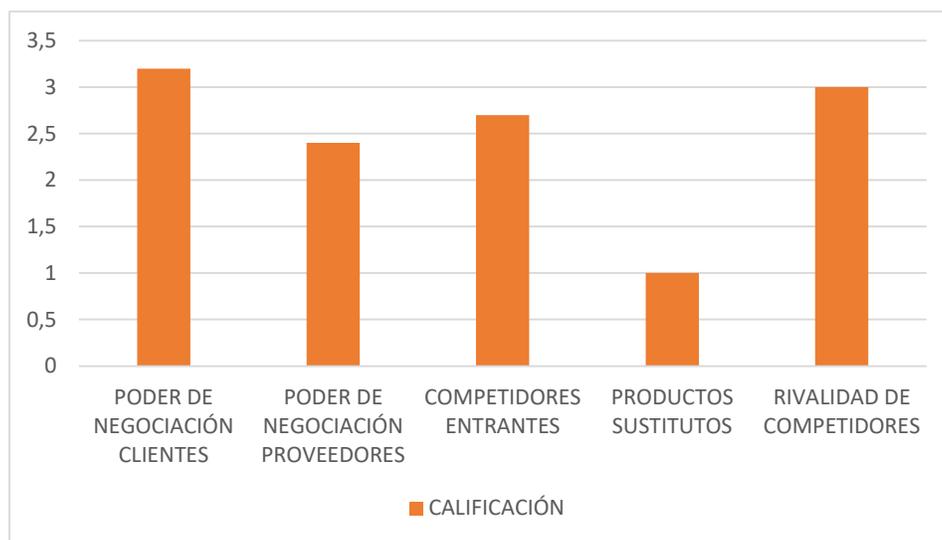
Tabla 6. Análisis de Porter.

FACTOR	PESO	CALIFICACIÓN
Poder De Negociación Clientes	0,5	3,2
Poder De Negociación Proveedores	0,1	2,4
Competidores Entrantes	0,1	2,7
Productos Sustitutos	0,2	1
Rivalidad De Competidores	0,1	3

ATRACTIVO DE MERCADO - **2,61**

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 2: Análisis externo Porter – Atractivo del mercado.



Fuente: Elaboración propia.

A nivel general el nivel de atractivo de mercado es 2,61; lo que indica que el mercado tiene un grado positivo para el desarrollo de nuevas empresas y negocios. El factor más relevante es el poder de negociación de los clientes que tienen un peso del 50% sobre todo el modelo; le sigue la amenaza de servicios sustitutos con un peso del 20%; finalmente están el poder de negociación de proveedores, competidores entrantes y rivalidad de competidores con un peso del 10% para cada uno. Esto indica que el principal factor para el desarrollo adecuado de una compañía en la industria es el poder del cliente.

- *Poder de negociación de clientes:* los clientes tienen un gran poder de negociación debido a la gran cantidad de ofertas que pueden encontrar. Adicionalmente, el modelo de negociación de la industria facilita hacer comparaciones y elegir una empresa frente a otra con las cotizaciones en línea. Otro factor de que tiene un gran impacto es el desconocimiento de los procesos logísticos internacionales por parte de clientes que no han tenido experiencia previa en comercio internacional. Esto los puede llevar a tomar decisiones erróneas que pueden poner en riesgo las mercancías por buscar un bajo costo; así mismo son clientes que les cuesta entender el valor agregado de los servicios. En contraste, hay clientes que tienen mucha experiencia en el sector y que se comportan como cazadores de ofertas haciendo cotizaciones con diferentes empresas para seleccionar la de menor valor. También encontramos clientes transaccionales que manejan grandes volúmenes de carga y que buscan optimizar sus costos logísticos. En el caso de Alpha, que tiene un foco en clientes seleccionados que no son de volumen y con grado de experiencia se busca un perfil de clientes menos elásticos al precio y que aprecie otros atributos de servicio.
- *Productos sustitutos:* el principal riesgo de sustitutos es la integración de los procesos logísticos dentro de las empresas. Sin embargo, es un riesgo bajo manifiesto principalmente en las grandes compañías donde la distribución es un componente pesado en la operación comercial. En las empresas medianas y pequeñas no se justifica la integración de los procesos de logística internacional. Actualmente se están desarrollando plataformas de comercio electrónico para integrar a oferta con la demanda. Aunque no es un sustituto directo es un riesgo potencial debido a que aumenta el poder de negociación de los clientes y agrega un intermediario a la cadena de abastecimiento. Otra posibilidad de sustitutos viene dada por la integración vertical de proveedores dentro de la cadena de procesos. Algunos proveedores han ampliado sus líneas de negocios para ofrecer servicios complementarios que incluyen la operación logística internacional.
- *Poder de negociación de proveedores:* los proveedores son aliados estratégicos en la prestación de servicios. De esta manera se buscan proveedores que hacen parte de la cadena y tienen una oferta de servicios y

precios a disposición de la compañía. Generalmente los proveedores entienden que hacen parte de la cadena y del negocio total; los cual tienen a tener un servicio leal y “genérico” para diferentes empresas. En este punto es clave la experiencia de la empresa en el mercado y las relaciones que han construido con sus proveedores.

- *Competidores entrantes*: las barreras de entradas y salida son pequeñas para pequeñas empresas, entendiendo que solo necesitan tener relaciones con proveedores estratégicos en la industria y ofrecer sus servicios. Sin embargo, las principales barreras son el reconocimiento en la industria, conocimiento en el sector y las relaciones con proveedores. En el caso de jugadores de volumen las barreras de entrada son el nivel de inversión en activos como bodegas, vehículos, oficinas, montacargas, mobiliarios entre otros.
- *Rivalidad de competidores*: debido a la gran cantidad de jugadores que existe en el mercado hay una amplia rivalidad por quedarse por los negocios. La principal variable de ataque es el precio. Sin embargo, la clave para el desarrollo radica en la búsqueda de nichos de mercado donde se requiere un alto grado de conocimiento de comercio exterior y de la industria de los bienes a transportar.

En resumen, los agentes de carga, prestadores de servicios logísticos y los clientes tienen un gran poder de negociación, principalmente cuando se habla de trámites aduaneros; las barreras de cambio son bajas y la rivalidad en la que se mueve el mercado es alta, siendo el principal factor de competitividad el precio; quien más bajo precio ofrece mayor cantidad de servicios puede abarcar. Adicionalmente al no tener factores diferenciadores grandes los competidores con altas sumas de dinero y esquemas eficientes tienen una alta competitividad. Así mismo, juega a favor de Alpha Logistics que la disponibilidad de sustitutos es mínima. No hay forma de reemplazar un trámite aduanero. Además a que los servicios complementarios son necesarios para cualquier empresa, si una compañía requiere un seguro, almacenaje o transporte no puede reemplazar el servicio por más que pueda reemplazar los medios y Alpha Logistics al trabajar a través de terceros puede configurar el producto a la medida del cliente.

5. MATRIZ BCG

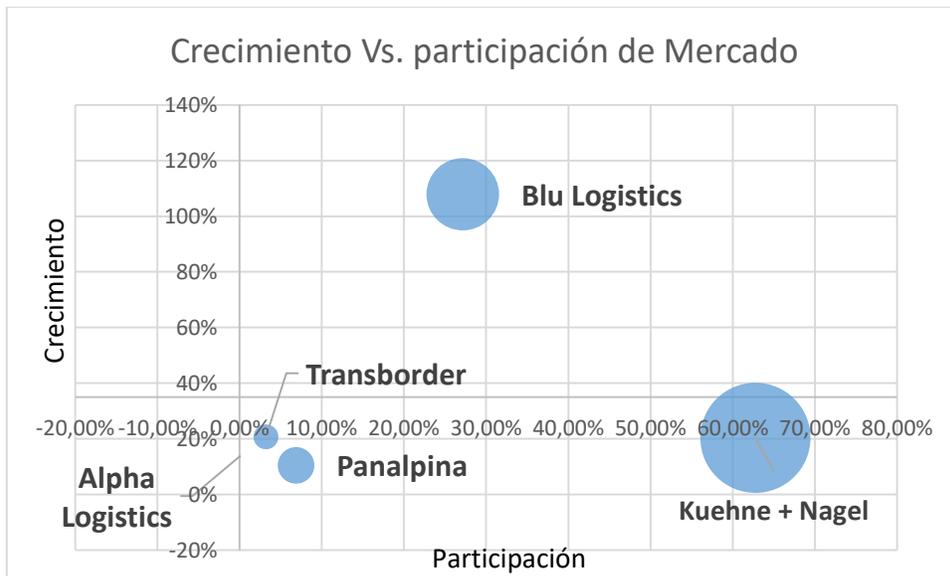
A continuación realizaremos un análisis BCG para entender cómo se está comportando el mercado y que tan competitivo está siendo el mismo. Analizaremos las empresas de mayor tamaño en el mercado para entender cómo se comportan los competidores ya consolidados vs. el comportamiento de Alpha Logistics.

Tabla 7. Crecimiento y participación de principales competidores Vs. Alpha Logistics.

Empresa	Ingreso en Millones de Pesos				Part. %	Crecimiento
	2018	2017	2016	2015		
Blu Logistics Colombia	\$ 296.819	\$ 146.212	\$ 149.575	\$ 132.565	27,14%	108%
Kuehne + Nagel S.A.S.	\$ 686.320	\$ 616.230	\$ 572.426	\$ 521.240	62,77%	20%
Panalpina S.A.S.	\$ 75.129	\$ 64.152	\$ 69.596	\$ 70.311	6,87%	10%
Transborder S.A.S.	\$ 35.190	\$ 30.279	\$ 29.728	\$ 27.457	3,22%	21%
Alpha Logistics	\$ 230	\$ 172	\$ 186	\$ 249	0,02%	14%
Total tamaño relativo	\$ 1.093.688	\$ 857.045	\$ 821.511	\$ 751.822		35,0%

Fuente: Elaboración propia.

Imagen 3: Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia.

Viendo la imagen 3 – Matriz BCG podemos ver que las principales empresas del sector tienen comportamientos propios de un mercado ya desarrollado y sólido, con variaciones mínimas en la facturación a excepción de Blu Logistics que tiene un crecimiento atípico en el periodo analizado. Adicional es importante mencionar que Keuhne + Nagel se presenta como el agente de carga más grande del país, sin embargo, se calcula que solo el 20%,¹⁹ de su facturación proviene de su actividad como agente de carga lo que nos muestra dos cosas: Los agentes de carga como prestadores integrales de procesos y empresas con músculos financieros muy sólidos como líderes del mercado.

En lo que respecta a Alpha Logistics, se aprecia un estancamiento en el crecimiento, ya que el bajo crecimiento que registra se asemeja más a la dinámica de la balanza comercial que al resultado de acciones estratégicas encaminadas a la mejora en la participación de mercado.

¹⁹ Sicex. (Mayo de 2018). *Sicex*. Obtenido de <https://sicex.com/top-5-de-agentes-de-carga-en-colombia/>

6. ESTUDIO DE CLIENTES

La mayor cantidad de clientes de Alpha Logistics son empresas con personería jurídica, si bien es posible que personas naturales realicen actividades de comercio exterior se prefiere realizar negocios con empresas debido al riesgo que representa trabajar con personas naturales (principalmente ligados al lavado de activos y comercio ilegal). Para tener un entendimiento profundo de los clientes, a continuación, se presenta un análisis en tres bloques: Análisis de clientes actuales, segmentación de clientes y perfilamiento de clientes por macrosegmentos.

6.1 ANÁLISIS DE CLIENTES ACTUALES

Alpha cuenta con un portafolio de clientes de 51 a 97 empresas (Clientes) por año; de las cuales 19 son clientes frecuentes (que han realizado compras en los últimos cuatro años de forma consecutiva) y representan entre el 58% y 81% de las ventas (según el periodo analizado). Sin embargo, se observa que el 80% de las ventas se hacen con 10 a 15 clientes (Tabla 8). Esto nos indica que:

- No todos los clientes frecuentes hacen parte del Pareto de ventas,
- Todos los años ingresan clientes nuevos con proyectos de exportación grandes
- que en promedio entre el 63% y 80% de los clientes son esporádicos.

Tabla 8. Facturación de Alpha y análisis de clientes

Variables	2015	2016	2017	2018
Ventas (mll CoP)	\$ 249	\$ 187	\$ 172	\$ 230
Total Clientes	97	51	68	61
Clientes Pareto	15	11	15	10
Clientes Pareto %	15%	22%	22%	16%

Clientes frecuentes = 19	\$ 146	\$ 152	\$ 126	\$ 169
% Ventas (C. Frecuentes)	58%	81%	73%	74%

Fuente: elaboración propia – base de ventas por clientes años 2015 a 2018

También destaca que aproximadamente el 75% de las ventas provienen de clientes extranjeros y el 25% de clientes nacionales. Y que los clientes extranjeros son más rentables y menos sensibles a los precios.

6.2 SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

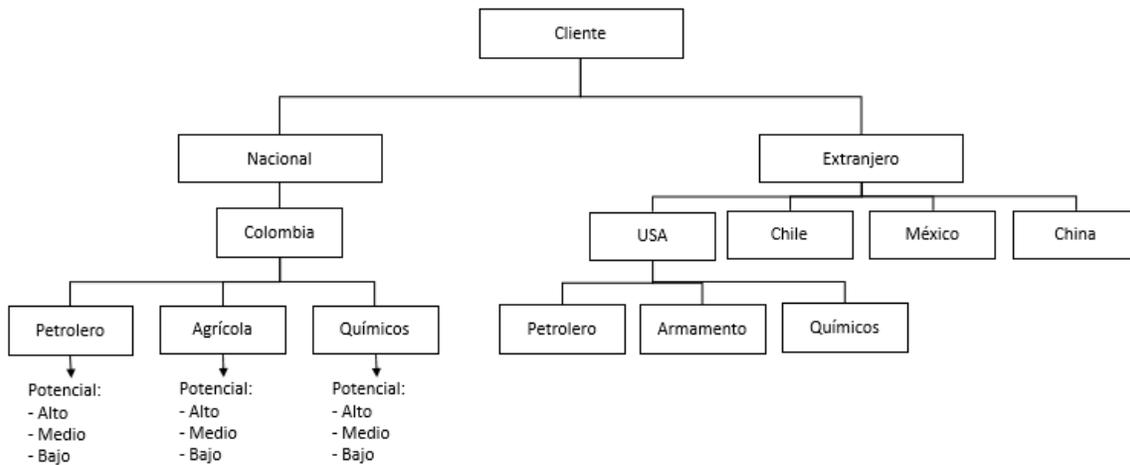
Actualmente Alpha no cuenta con un estudio o modelo de segmentación. Por eso se analizaron las variables que tiene un papel relevante en la conformación de clúster según la experiencia del equipo de Alpha y Gran Agencia. De esta manera se identificaron tres factores claves de agrupación:

- Origen del cliente: se refiere a la clasificación de los clientes en Nacionales o Extranjeros (del exterior) de acuerdo al origen de la negociación.
- Sector industrial: es la clasificación de los clientes de acuerdo al sector productivo al que pertenecen los bienes que van a ser objeto de la operación logística. Esta clasificación permite identificar nichos de mercado y enfocarse en productos con características técnicas (ej. carga viva, armamento, químicos, etc.).
- Calificación del potencial de clientes: corresponde a una sub-segmentación de carácter estratégico que se realiza cuando una empresa nueva se contacta con el equipo de Alpha. Aunque en este momento es un proceso no estructurado, consiste en realizar una serie de preguntas para identificar la necesidad puntual del cliente, la experiencia previa en comercio internacional, tamaño de la empresa, nivel de riesgo, entre otros factores, para calificar el potencial de desarrollo del proyecto. De esta manera los clientes se pueden clasificar con un potencial alto, medio y bajo.

Adicional a los factores anteriores, se pueden incluir otros factores como nacionalidad, frecuencia de operaciones logísticas, clientes con proyectos especializados o sector público.

A continuación en la imagen 4, se observa una representación de la dinámica de segmentación de clientes:

Imagen 4. Diagrama de segmentación



Fuente: creación propia.

6.3. PERFILAMIENTO DE CLIENTES POR MACROSEGMENTOS.

De acuerdo a las variables de segmentación y la experiencia del equipo podemos definir dos grandes macro-segmentos:

- Clientes nacionales: Empresas colombianas interesadas en exportar o importar productos; generalmente buscan precios competitivos y que el agente logístico este bien relacionado en el sector. Prefieren agencias logísticas flexibles para desarrollar proyectos retadores; así mismo esperan que el prestador de servicio tenga conocimiento especializado en el sector y que el servicio sea confiable.
- Clientes del exterior: empresas del extranjero que desean exportar o importar productos a/desde Colombia. Sus principales necesidades son; Garantizar el servicio, flexibilidad para desarrollar proyectos especializados y el relacionamiento con empresas del sector. Son poco sensibles al precio dado que prefieren calidad y garantía. Les interesa poder hacer un seguimiento continuo de las mercancías.

La directriz estratégica de Alpha es atender compañías pequeñas, preferiblemente extranjeras, de bajo riesgo y buscando nichos de mercados especializados. A modo

de ejemplo se puede mencionar el siguiente nicho: clientes de Estados Unidos especializados en el comercio de armamento para las fuerzas militares de Colombia.

En resumen, Alpha Logistics opera con 19 clientes frecuentes que hacen aproximadamente el 50% de las ventas, los restantes son clientes esporádicos y su origen es principalmente extranjero (USA). La empresa no cuenta con una segmentación de clientes definida. Sin embargo, podemos identificar las variables que permiten clasificar a los clientes en clusters y hacer la caracterización de los macro-segmentos: clientes naciones y clientes del exterior.

7. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC

Para el análisis del perfil competitivo se seleccionaron tres empresas especializadas en el sector y que son competencia directa del grupo. Adicionalmente se incluyó a Gran Agencia para evaluar su desempeño en la industria. Los factores clave de éxito, pesos y calificaciones de las compañías se construyeron apoyados en el equipo de Alpha, Gran Agencia y los consultores junior.

Se identificaron seis factores clave de éxito transversales en la industria:

- Aliados eficientes: proveedores aliados con competencias para realizar los procesos de forma rápida y segura.
- Negociación con proveedores: relaciones con proveedores clave para agilizar las negociaciones, mantener costos competitivos y garantizar la calidad de los servicios.
- Calidad del servicio: calidad entendida como garantía, asesoría, velocidad y conocimiento en los procesos para asegurar las buenas relaciones con los clientes y asegurar la confianza del cliente en los agentes logísticos.
- Costos de escala: encadenamiento de procesos para mejorar las economías de escala.
- Competitividad de precios: precios competitivos acordes a los volúmenes y tipos de productos.
- Conocimiento en la industria: conocimiento especializado en los procesos, experiencia en el sector, contactos en la industria, conocimiento en regulación, gestión de proyectos y sectores especializados.

Tabla 9. Factores de Éxito Alpha Vs. Competencia.

Factores Claves De Éxito	Peso	Alpha	Kuehne & Nagel	Bruce Duncan	Cargo Traiding	Gran Agencia
Aliados eficientes	20,0%	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0
Negociación con proveedores	20,0%	3,0	5,0	3,0	2,0	3,0
Calidad de servicio	15,0%	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0
Costos de escala	10,0%	2,0	5,0	2,0	2,0	2,0

Competitividad de precios	20,0%	3,0	5,0	2,0	3,0	3,0
Conocimiento en la industria	15,0%	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
Desempeño ponderado	100,0%	3,2	4,4	3,2	2,9	3,4

Fuente: taller equipo Alpha y consultores – elaboración propia

A continuación, se presenta una tabla con el análisis de las principales fortalezas y debilidades para las cinco empresas seleccionadas con respecto a los factores clave de éxito en la industria:

Tabla 10. Listado de fortalezas y debilidades Alpha vs. competencia.

Empresa	Fortaleza	Debilidad
Alpha	Calidad de los servicios, relacionamiento con clientes actuales. También sobresale la experiencia y conocimiento en el sector para mover cargas especializadas	Dado que las operaciones son tercerizadas no logra hacer encadenamientos de procesos eficientes para reducir costos
Kuehne & Nagel	Economías de escalas derivados de activos propios y grandes volúmenes de negocios; precios competitivos derivados del punto anterior y alianzas con proveedores estratégicos	No logra garantizar la calidad de los servicios especializados y proyectos a la medida
Bruce Duncan	Aliados eficientes, calidad del servicio y conocimiento de la industria	Dado que las operaciones son tercerizadas no logra hacer encadenamientos de procesos eficientes para reducir costos y baja competitividad de precios
Cargo Traiding	Conocimiento especializado de la industria, regulación y manejo de cargas especializadas	Dado que las operaciones son tercerizadas no logra hacer encadenamientos de procesos eficientes para reducir costos y tiene relaciones pobres con sus proveedores principales
Gran Agencia	experiencia y conocimiento en el sector para mover	Dado que las operaciones son tercerizadas no logra hacer

	cargas especializadas; alianzas con proveedores eficientes; Calidad de los servicios	encadenamientos de procesos eficientes para reducir costos
--	--	--

Fuente: elaboración propia

Del análisis de atributos vs. las necesidades de los clientes se realizó el QFD que se presenta en el Anexo 3 y del cual se toman las siguientes conclusiones:

- Hay una correlación positiva alta entre el modelo asociativo y las alianzas estratégicas con proveedores., estas se deben maximizar para brindar flexibilidad en los proyectos, aumentar la competitividad de portafolio y brindar un servicio personalizado.
- Hay una correlación positiva alta entre un modelo de servicio al cliente que cumpla los requerimientos más allá de lo esperado y un plan de comunicación. Esto permite la construcción de confianza y la comunicación de valor de marca.
- Hay una correlación positiva alta entre el desarrollo de políticas para mantener informados a los clientes y un plan de comunicación. Esto suministra trazabilidad de los proyectos, que a su vez permite la construcción de confianza.
- Hay una correlación positiva entre un modelo de servicio al cliente que cumpla con los requerimientos más allá de lo esperado y una estructura para atender cada tipo de proyecto, el resultado de esta correlación es la flexibilidad en los proyectos especializados y el suministro de un servicio a la medida, que a su vez se relaciona con el aumento en la competitividad.
- Hay una correlación positiva entre una estructura que se ajusta a cada proyecto y una política para mantener informado del estado de las mercancías a los clientes, lo que nos permite maximizar la flexibilidad y un servicio personalizado con información del seguimiento de los proyectos.

8. COMPARATIVO ENTRE LOS PRODUCTOS EXISTENTES EN EL SECTOR Y LOS DE LA COMPAÑÍA

El grupo empresarial de Gran Agencia se desenvuelve en un mercado de servicios logísticos. Para estudiar el portafolio de servicios que ofrece el grupo, es necesario entender cómo funciona el mercado y los recursos con que cuenta para poder ofrecer una solución. Una vez se comprenda el contexto se analizará las necesidades de los clientes y como es el desempeño de los competidores en cada uno de los atributos. Finalmente se pueden plantear estrategias para responder a las necesidades.

8.1 ENTENDIMIENTO DEL MERCADO

La necesidad primaria de las empresas es la logística de mercancías para el desarrollo del comercio internacional. Para lograrlo deben buscar empresas que tengan las capacidades, permisos y conocimiento necesarios para mover mercancías entre fronteras. Lo anterior hace que se requieran equipos especializados en cada uno de los procesos de la cadena de logística internacional. De esta manera se han constituido empresas especializadas en desarrollar cada uno de los procesos como: Agentes aduaneros, operadores logísticos, prestadores de servicios, radicadores, navieras, aerolíneas, empresas de transporte terrestre, empresas de bodegaje entre otras.

La clave en la logística internacional es el tipo de negociación que se hace entre las empresas comerciantes respecto a la responsabilidad de la carga. Es decir, que los términos comerciales internacionales que se hayan pactado definirán si el costo de la logística será 100% del comprador o del vendedor; o si será una responsabilidad compartida. Esto significa que si la responsabilidad es completamente de alguna de las partes, esta será la encargada de contratar al operador logístico para realizar todo el proceso de transporte. En el caso que la responsabilidad sea compartida cada una de las empresas se encargara de buscar un operador que se haga cargo del proceso complementario y los operadores se comunicarán entre ellos para completar el proceso.

En este contexto, los operadores logísticos tienen un rol que equivale al de coordinar a los diferentes intermediarios para ejecutar la operación de intercambio y transporte cumpliendo con las cláusulas del negocio y la regulación internacional. Si bien los

operadores logísticos pueden trabajar activamente en algunos de los procesos con sus propios activos (vehículos, bodegas, aviones, etc.) su función principal es la de coordinar. Esto nos lleva a que el servicio que ofrecen los operadores es la **gestión de proyectos de transporte internacional** apoyado principalmente en la tercerización de procesos con otras empresas y el conocimiento profundo en comercio internacional y los sectores industriales.

8.2 NECESIDADES DE LOS CLIENTES

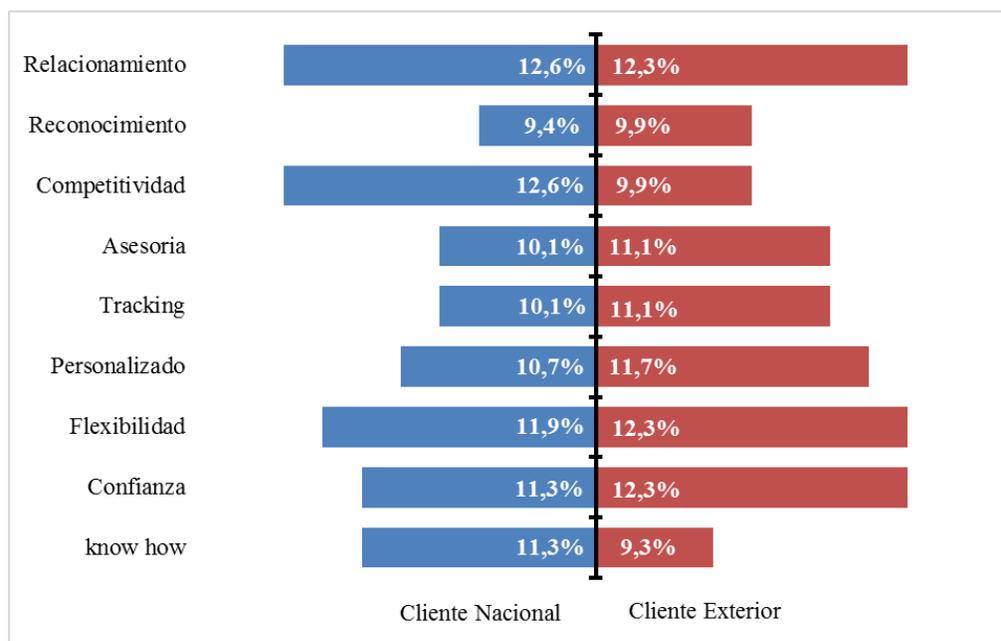
Se realizó un análisis de los principales atributos que deben tener los servicios logísticos para solucionar la necesidad del transporte internacional. Esto nos permitió definir que buscan las empresas y entender el nivel de importancia para cada uno de los requerimientos; a continuación, se describen los nueve atributos:

- **Relacionamiento:** Se entiende como la capacidad que tiene la empresa prestadora de servicio para lograr un relacionamiento fuerte con las empresas del sector de tal manera que facilite el encadenamiento de procesos y sea recomendada entre clientes - creación de redes de trabajo.
- **Reconocimiento:** Se refiere a la experiencia y reconocimiento del que goza la empresa prestadora de servicios en el sector - reconocimiento de marca
- **Competitividad:** Corresponde a la competitividad de precios, servicios, calidad y tiempo de respuesta.
- **Asesoría:** Corresponde al servicio al cliente, acompañamiento continuo en el proceso de exportación y asesoría en temas especializados – compartir conocimiento con el cliente.
- **Tracking:** Capacidad para entregar información actualizada del estatus de la operación – seguimiento de carga.
- **Personalizado:** Servicios personalizados a la medida del cliente.
- **Flexibilidad:** Capacidad de adaptación a las necesidades puntuales del cliente (retos que envía un cliente; ejemplo: Una urgencia, uno producto que no está clasificado, un proceso que esta fuera de regulación, etc.)
- **Confianza:** es la capacidad de generar confianza al cliente de cara a la transacción comercial apoyado en los seguros, garantías, tipo de contrato, etc.

- Know – how: se refiere a al conocimiento especializado en comercio internacional de los países y el conocimiento regulatorio y especializado en industrias específicas (químicos, veterinario, farmacéutico, etc.) para facilitar el proceso comercial.

De igual manera se estimó la importancia de cada uno de los atributos para los macro-segmentos, análisis realizado en la imagen 6:

Imagen 6. Análisis de atributos.



Fuente: elaboración propia – taller con equipo de Alpha y Gran Agencia

8.3 DESEMPEÑO DE LOS COMPETIDORES

Para hacer el análisis de competidores partimos de las empresas que los empresarios consideran como referentes en el mercado.

Al evaluar el desempeño de los principales competidores se observa que KUEHNE & NAGEL es la empresa más grande, esta cuenta con procesos logísticos internos que le permite tener económicas de escala y por tanto precios más competitivos;

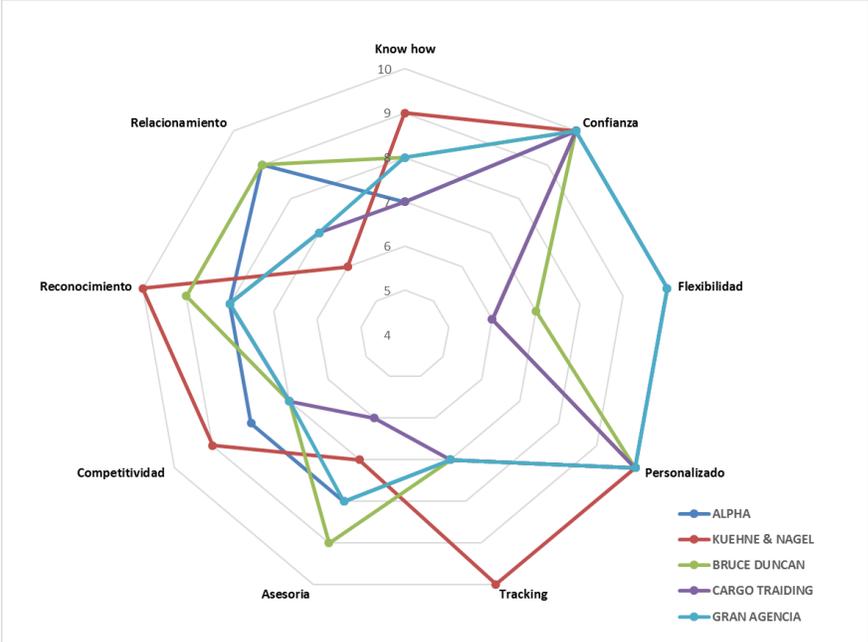
sin embargo su gran tamaño la limita para entregar servicios personalizados y restringe su flexibilidad en los procesos. Esto hace que su oferta este dirigida de forma natural a cuentas grandes para mantener sus activos ocupados.

En el caso de BRUCE DUNCAN y CARGO TRADING, son empresas que destacan por la confianza y la diferenciación en servicio. Las empresas están encaminadas a atender clientes de menor tamaño y de nicho.

ALPHA y GRAN AGENCIA son empresas más pequeñas que las anteriores que se especializan en generar confianza, diferenciación en servicio y flexibilidad para atender proyectos especializados. Sus principales debilidades son la competitividad en precios, el tracking de procesos automatizados y el relacionamiento con otras empresas del sector.

A continuación se presenta el perfil de desempeño para las empresas evaluadas según los atributos de servicio del sector:

Imagen 7. Perfil de desempeño atributos de competidores.



Fuente: creación propia

8.4 ESTRATEGIAS DE SERVICIO

Podemos decir el servicio ideal en la operación logística internacional es aquel que puede proveer la totalidad de las actividades requeridas en los eslabones logísticos, cumpliendo con los atributos de servicio definidos por cada uno de los macro-segmentos de clientes. Es decir, debe ser capaz de formular proyectos a la medida de los clientes cumpliendo los estándares de la industria.

Esto nos lleva a que empresas como Alpha y Gran agencias se planten estrategias para cubrir todos los atributos de cliente como:

- Consultar a entidades especializadas en los sectores (INVIMA, PROEXPORT, CAMACOL, ICA, etc.)
- Establecer un modelo asociativo – cooperativo con otras empresas del sector
- Realizar un bechmark constante con empresas del grupo que tienen diferentes experiencias en el sector.
- Desarrollar procesos de orientación al servicio al cliente yendo más allá del requerimiento.
- Tener una estructura ajustada para atender cada proyecto.
- Desarrollar una política para mantener informado el estado de las mercancías y procesos establecidos para responder al cliente.
- Ofrecer un servicio "consultoría gratuita" para orientar al cliente.
- Relacionarse con proveedores idóneos para el manejo de las mercancías

9. ANÁLISIS DE NIVELES DE PRECIOS

La fijación de precios de Alpha y Gran Agencia es inherente a la naturaleza del modelo de negocio. En este caso, las dos empresas venden servicios de logística internacional para el comercio exterior sin ser los dueños de los activos físicos para la operación. Se especializan en coordinar cada uno de los procesos de la cadena logística con empresas satélites especializadas en las actividades clave. Luego la oferta servicios se entiende como la venta de proyectos logísticos a la medida de cada cliente.

Para definir el precio de un proyecto se sigue un proceso estructurado y a la medida de las necesidades puntuales del cliente, que dependerá de tres factores principales:

- Tipo de carga: es la variedad de productos que requieren ser transportados y que dependiente de su naturaleza requieren diferentes mecanismos de transporte, manejo y envases. A modo de ejemplo se pueden nombrar mercancías generales, productos a granel, perecederos, peligrosas, animales vivos, productos sobredimensionados y frágil entre otros.
- Volumen de mercancías: cantidad de producto que será transportado en sus diferentes unidades de medida; metros cuadrados, metros cúbicos, unidades, bultos, toneladas, litros, barriles etc.
- Número de procesos que se deben realizar: son los procesos que se deben realizar dependiendo del tipo de negociación internacional y los incoterms. Pueden incluir logística terrestre con conexión a aeropuertos o puertos, nacionalización de mercancías, declaración de aduanas, bodegaje, radicación de documentación, asesoría especializada por sectores, permisos entre otros.

Existen otros factores que pueden tener incidencia en la fijación de precios como: el nivel de urgencia para movilizar la carga, el sector al cual pertenece el cliente y el nivel de conocimiento técnico y/o especializado que se requiere para realizar la operación.

Los factores mencionados anteriormente son un estándar industrial y todas las compañías del sector deben tenerlos en cuenta. Una vez definidos, se procede a cotizar cada uno de los procesos con las empresas satélites (proveedores) en las cantidades y productos que hacen parte de la transacción de comercio internacional.

Alpha tiene una política de cotización con una oferta tiempo para presentar la cotización que va de 24 a 48 horas para cargas de tipo general. La cotización se entrega en rubros por cada uno de los procesos con un valor que dependerá de los volúmenes y tipo de carga. Internamente, la compañía tiene un criterio de margen bruto mínimo por negocio del 20%. No hay una política de descuentos, pero se permite negociar descuentos puntuales en los procesos donde el cliente considera que el valor está por encima de la oferta del mercado. Un factor clave en la cotización son las cláusulas de responsabilidades donde se especifican los límites del negocio y se definen las obligaciones monetarias por incumplimientos o demoras en los procesos. Normalmente los precios tienen una vigencia y una holgura extra para cubrir variaciones en costos o tasa de cambio.

Comparativamente Alpha y Gran Agencia son percibidas en el mercado como empresas con precios por encima de la media versus las agencias de mayor tamaño. Las empresas de gran tamaño son dueñas de algunos de los activos que soportan los procesos de la cadena logística (vehículos, bodegas entre otros); esto les da opción de ofrecer precios más competitivos para mantener ocupados sus activos. Sin embargo, son empresas que buscan grandes cuentas y carga constante para soportar su infraestructura.

En resumen, Alpha y Gran Agencia formulan los precios utilizando una metodología de proyectos por proceso con costos variables siguiendo los parámetros de la industria. Son empresas que se están posicionando en nichos de mercados por sectores industriales a través de diferenciación por servicio lo que les permite definir precios ligeramente por encima de la media del mercado. Adicionalmente Alpha le apuesta a clientes del exterior que son menos sensibles al precio y prefirieren seguridad y calidad por los servicios prestados.

10. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO DE ALPHA LOGISTICS.

Alpha Logistics desarrolla su actividad comercial en un sector que siempre estará en crecimiento gracias al avance del comercio exterior. Mientras las condiciones económicas del país se mantengan estables, sin importar el desbalance comercial de las importaciones y exportaciones, el mercado se mantendrá con crecimientos sostenidos que permiten la operatividad del negocio.

El marco competitivo es agresivo como en cualquier otro mercado, pero con un agravante, la difícil diferenciación o generación de una oferta de valor superior. Viendo las tendencias mundiales y realizando los análisis de producto hay varias ventajas competitivas que pueden consolidar una oferta de valor superior para Alpha gracias a la construcción de confianza con sus clientes y el conocimiento de algunos sectores luego de casi 20 años de operación.

Esto se suma a la aplicación de algunas tendencias tecnológicas de alto impacto a bajo costo, la integración de inteligencia de mercado principalmente en el área de business intelligence y el desarrollo de sinergias y relaciones gana – gana con clientes y proveedores; para constituir una base sólida y formular una estrategia con foco en diferenciación.

La calidad del servicio prestado por más que sea una premisa genérica en cualquier negocio es una necesidad no satisfecha, por lo que la clave está en definir que es un servicio de calidad, acompañado de la seguridad que pueda brindar el servicio desde un punto de vista mucho más extenso de lo que se maneja en el sector. En este caso, el atributo de seguridad abarca la certeza de tener la cotización correcta, el cumplimiento en los tiempos, la construcción de relaciones estables entre otros aspectos.

Como lograr transmitir estos atributos a los clientes permitirá una diferenciación en un mercado donde los competidores ven los servicios como comodities pero los clientes, principalmente de medianas y pequeñas empresas están urgidos por contar con Agentes de carga diferentes que agreguen valor a sus productos y servicios.

A continuación estudiaremos todo el marco interno competitivo de Alpha.

11. ANALISIS INTERNO.

Nos encontramos con una compañía sin un plan estratégico definido y sin objetivos trazados, propio de empresas Pymes que operan buscando la subsistencia corporativa. Los objetivos que intrínsecamente busca la compañía según las entrevistas realizadas con el empresario los dividiríamos en:

- Lograr un aumento en la facturación anual de la compañía a través de la operación de negocios cada vez más rentables que proporcionen estabilidad económica.
- Posicionarse como una compañía que genera confianza en el mercado a través del voz a voz
- Desarrollar su actividad en los nichos de mercado según la especialidad de negocio que ha ido adquiriendo con el tiempo: Manejo de equipos para las fuerzas armadas, manejo de equipos médicos, entre otros.

Cuando entramos a revisar la misión y la visión nos encontramos con:

Misión: Para Alpha Logistics nuestro compromiso más importante es ayudar a los empresarios del mundo a realizar las operaciones de importación y exportación brindando un apoyo personalizado en cada proceso.²⁰

Visión: Ser reconocidos a nivel Global como un operador logístico de comercio exterior que está en constante crecimiento, permitiendo a nuestros clientes considerarnos como el mejor socio estratégico para el manejo integral de sus mercancías.²¹

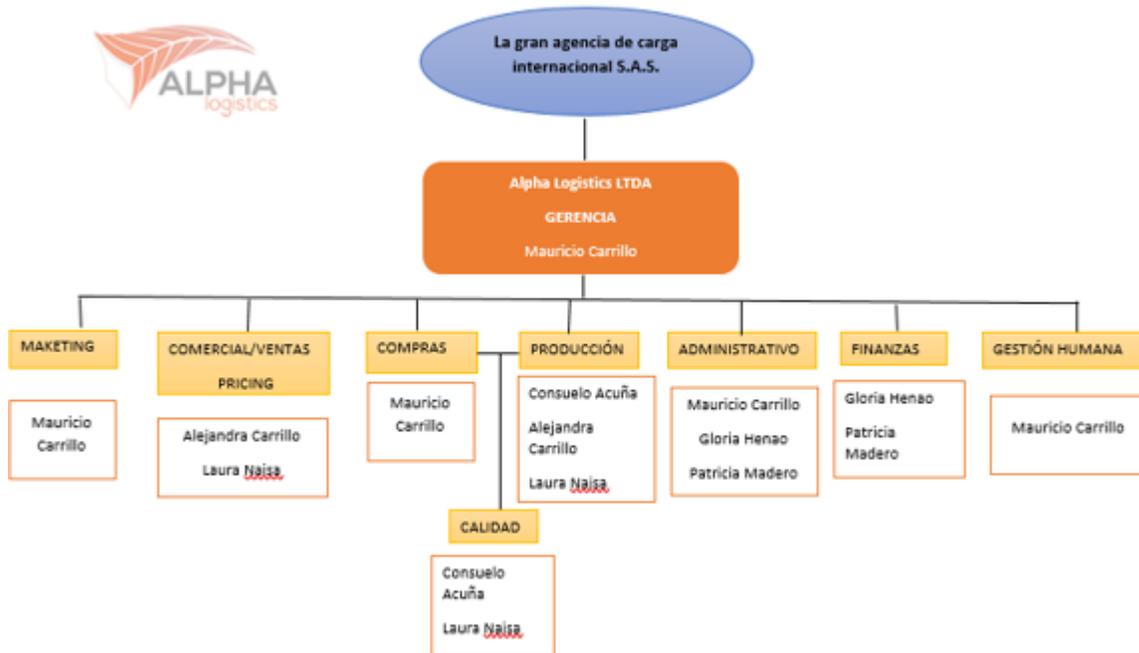
Al no tener objetivos claramente definidos la declaración de la misión se percibe como ambigua y poco delimitada, no está acotada a un objetivo alcanzable. La visión se entiende de forma similar, no tiene un plazo establecido en el tiempo ni una métrica que permita entender claramente que se quiere alcanzar.

²⁰ ALPHA LOGISTICS MISIÓN Y VISIÓN [Consultado: 16 de Julio de 2019]. Disponible en Internet: <http://alphalogistics.org/mision-y-vision/>

²¹ ALPHA LOGISTICS MISIÓN Y VISIÓN [Consultado: 16 de Julio de 2019]. Disponible en Internet: <http://alphalogistics.org/mision-y-vision/>

Operativamente Alpha Logistics nos presenta el siguiente organigrama:

Imagen 8: Organigrama Alpha Logistics.



Fuente: – Brindado por ALPHA LOGISTICS

Entrando a entender la operatividad del organigrama hay que aclarar que el eje principal de la operación es Mauricio, quien guía estratégicamente la compañía y opera varios de las áreas fundamentales de Alpha.

En el entendimiento que realizamos de la compañía solo definiríamos tres áreas desde las cuales se desprende toda la operatividad: Comercial, administrativa y operativa.

Actualmente Mauricio se encarga de buscar los proyectos, estructurarlos y ejecutarlos apoyados de un staff operativo que brinda servicios a todas las compañías del conglomerado, apoyado en las labores administrativas/Financieras por Gloria Henao.

12. ANALISIS MIME.

La matriz MIME explica la posición estrategia relativa de la compañía frente a las condiciones externas y las capacidades internas. En el análisis MIME de la imagen 9 encontramos un marco externo con condiciones favorables, pero con oportunidades en el ámbito interno.

Imagen 9. Matriz MIME

		Matriz Interna			
		4	3	2	1
Matriz Externa	4	Crear y construir	Crear y construir	Retener y mantener	
	3	Crear y construir	Retener y mantener Penetración en el mercado y desarrollo del producto	Cosechar o desinvertir	
	2	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir	
	1	Retener y mantener	Cosechar o desinvertir	Cosechar o desinvertir	
		Evaluación de factores internos	2,41		
		Evaluación de factores externos	2,92		

Fuente. Herramienta plan padrinos - Elaboración propia.

El resultado del análisis interno y externo sitúa a la compañía en “retener y mantener” el negocio; Esto se debe a que la compañía tiene debilidades para atacar y capturar oportunidades de negocios, aunque el nivel de atractivo de mercado es bueno. Hay que tener en cuenta que, a pesar de la amplia trayectoria de la empresa en el mercado no es reconocida en la industria, por lo cual tiene un alcance reducido para atraer clientes y un bajo poder de negociación.

En este escenario se le recomienda a la compañía mantener el negocio y fortalecer sus capacidades internas para aprovechar las oportunidades del mercado. Se proponen dos estrategias genéricas que orientaran el desarrollo de estas capacidades:

1. Penetración de mercados: utilizando los servicios vigentes y los mercados actuales se debe hacer una distribución intensiva. Es decir, capturar la mayor cantidad de clientes posibles en los mercados actuales con los productos actuales, apalancados en la (1) comunicación y promoción intensiva, (2) fortalecimiento de la fuerza comercial para atender con mayor frecuencia a clientes actuales y potenciales (modelo de atención intensivo) y (3) desarrollo de canales nuevos.
2. Desarrollo de producto/servicio: ampliar y profundizar el portafolio de servicios actuales. Es decir, diseñar más servicios a partir del portafolio actual y desarrollar nuevas líneas de negocios. Esto se logra a través de la innovación en procesos y servicios para ofrecer productos con mayor diferencial alineados a las necesidades de los clientes.

Las condiciones externas que enmarcan el sector donde se desarrolla la actividad de Alpha Logistics se caracterizan por dos oportunidades claras que apreciamos en el FODA de la imagen 10:

- Economía: Evidenciado en el análisis externo empresarial, Colombia goza de condiciones económicas estables y positivas, con acuerdos económicos que han facilitado el libre mercado entre países y un esfuerzo del gobierno por aumentar la competitividad del país en la balanza comercial, esto pone a Alpha Logistics en un entorno favorable gracias a las buenas previsiones económicas que tiene el país para los próximos años.
- Tecnología: Acompañado por los esfuerzos en aumentar la competitividad del país, los cambios tecnológicos que se han implementado a nivel global han sido rápidamente acogidos por el ámbito local, adicional al contar con empresas con presencia internacional, cualquier cambio tecnológico aplicado por las mismas es copiado por las empresas nacionales del sector en menor o mayor medida según la disponibilidad de los recursos. Las inversiones en infraestructura y adaptación a las nuevas tecnologías que realiza el gobierno van en pro de aumentar la competitividad aunque en algunos casos se aprecien retrasos en la ejecución de los proyectos gubernamentales.

Imagen 10. FODA Alpha Logistics.

Oportunidades	
Tecnología	3,10 Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Economía	3,07 Fortaleza con capacidad de mejoramiento
Debilidades	
Dirección estratégica	2,52 Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Producción y servicios	2,40 Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Innovación	2,15 Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Mercadeo y ventas	2,05 Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Amenazas	
Sociales	2,81 Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Gobierno	2,72 Debilidad menor - Trabajo a corto plazo
Sector	2,60 Debilidad menor - Trabajo a corto plazo

Fuente. Herramientas plan padrino – elaboración propia.

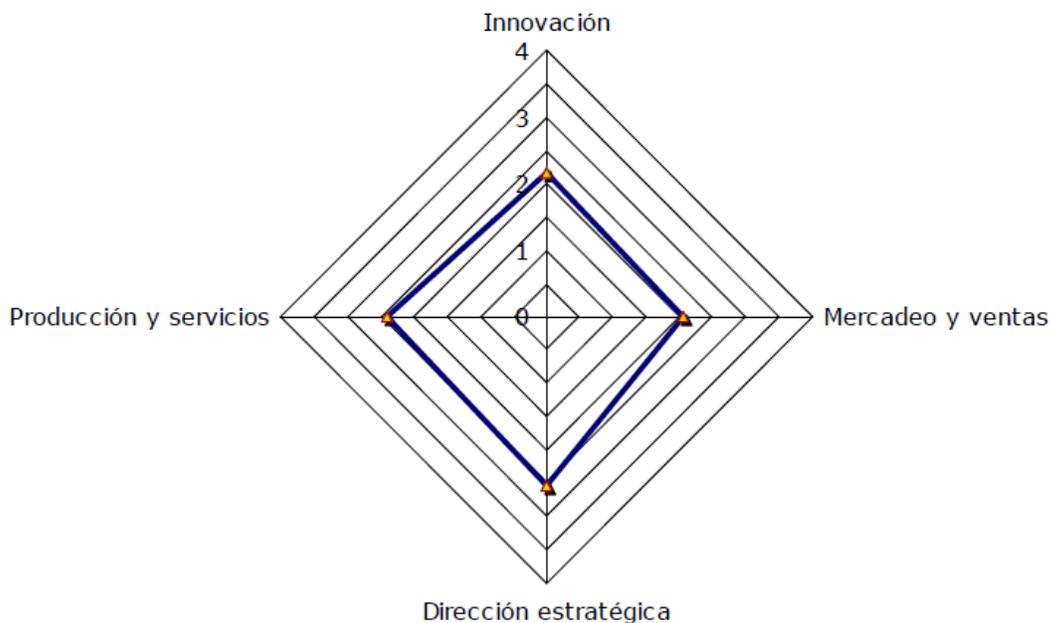
Las principales amenazas parten de las dinámicas que ha venido tomando el sector, con cambios legislativos y operativos que facilitan que las mismas empresas asuman el control de toda la cadena de custodia junto con su cliente, dejando un campo de maniobra mínimo para los agentes de carga.

En cuanto al resultado interno nos encontramos con un diagnostico desfavorable para todas las áreas del diamante de competitividad y vale la pena partir el análisis de la herramienta de la siguiente acotación, los puntajes de las áreas no denotan un mayor o menor grado de la problemática ya que siempre será crítico que el área estratégica se visualice como debilidad, lo cual profundizaremos en el siguiente capítulo.

13. DIAMANTE DE COMPETITIVIDAD.

Partimos el análisis de competitividad de la imagen 11 que es el cómputo de los datos ingresados en la herramienta de plan padrino.

Imagen 11: Diamante de la competitividad.



Fuente: Herramienta plan padrinos – Elaboración propia.

El diamante de competitividad arrojado de la herramienta lo tipificaríamos como propio de una Pyme que basa su negocio en la subsistencia y sin objetivos corporativos claros, donde encontramos:

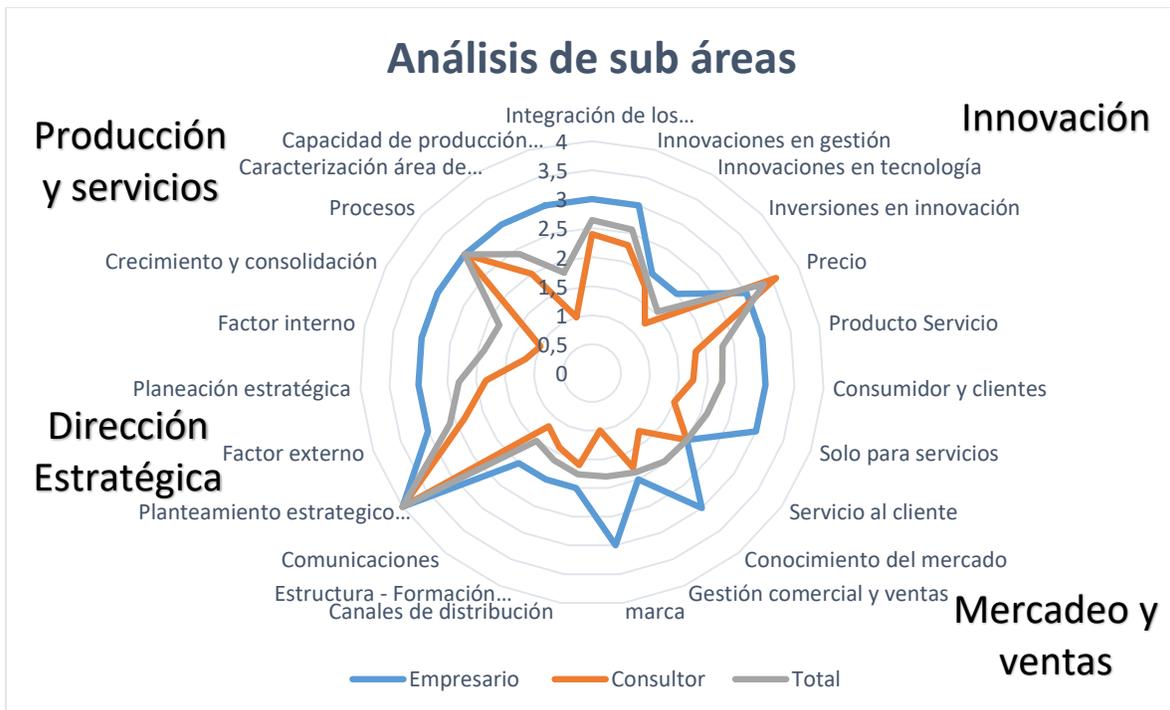
- Dirección estratégica: La ha terminado definiendo el mercado por el tipo de clientes y proyectos desarrollados y no como un ejercicio corporativo enfocado en definir un rumbo claro y el desarrollo de acciones encaminadas a alcanzar este fin. Se evidencia un direccionamiento acertado en decisiones corporativas claves como la creación de La Gran Agencia de Carga a pesar que la creación de la misma ha sido detonado por factores externos e internos.
- Mercadeo y Ventas: No hay una estrategia claramente definida, por consiguiente todo lo que se desprende del área basa su operación en generar

facturación. Desarrollar cualquier tipo de proyecto que llegue y vender cualquier tipo de proyecto que cumpla con las premisas básicas de segmentación que tiene la compañía y que analizamos anteriormente.

- Producción y servicios: No hay un diferenciador claro en los proyectos ofrecidos por gran agencia, podríamos decir que su producto es medianamente competitivo en el mercado gracias a que la operación se basa en la tercerización de operaciones que les permite atender casi cualquier requerimiento.
- Innovación: No hay evidencia un ejercicio de innovación diferente a la búsqueda de soluciones para la prestación de servicios requeridos en los proyectos a ejecutar, lo que aumenta la capacidad en la prestación del servicio.

Entrando más a profundidad en el diagnóstico de las sub áreas que vemos en la imagen 13, tenemos inicialmente una percepción diferente en aspectos clave entre el empresario y los consultores.

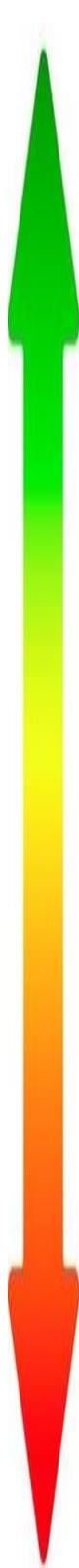
Imagen 13. Análisis de sub áreas



Fuente. Elaboración propia.

Los resultados de las subareas de mercadeo son principalmente causa de:

Tabla 11. Análisis de subareas de Mercadeo y Ventas



Precio	Se cuenta con un procedimiento de colocación de precios claro y competitivo acorde al mercado, es adaptativo según los requerimientos del cliente y se puede llegar a manejar márgenes menores a los definidos el pro de beneficiar la relación a largo plazo.
Producto, Servicio	Los proyectos tecnológicos que ofrece Alpha cumplen con las necesidades del sector a través de la tercerización de procesos pero no existen ventajas competitivas ni barreras de entrada y salida.
Consumidor y clientes	Hay un mediano conocimiento de lo que sus clientes necesitan por lo que cumplen sus necesidades a satisfacción pero sin ofrecer un servicio más allá del esperado, el relacionamiento es a necesidad del cliente y no hay una construcción de engagement.
Servicio al cliente	Muy de la línea con lo hablado en el punto anterior, el servicio al cliente se limita al cumplimiento del proyecto sin que haya una post venta ni un proceso encaminado al engagement.
Conocimiento del mercado	Hay un conocimiento del mercado con profundidad en algunos nichos pero este conocimiento no es explotado ni comunicado a los clientes potenciales.
Gestión comercial y ventas	Hay oportunidad en el relacionamiento con los clientes, manejo de small data e inteligencia de mercado. No está definido el embudo de conversión.
Marca	No está registrada. Adicional a que no hay un manejo de posicionamiento y comunicación focalizado a los segmentos objetivos.
Canales de distribución	Al manejarse los proyectos por tercerización se entiende los canales de distribución como la organización que se tiene de los diferentes proveedores, no hay políticas claras en los canales que busquen relaciones gana-gana.
Estructura - área mercadeo	No se cuenta con una estructura clara definida del área de mercadeo, no hay evidencia de una estrategia de mercadeo estructurada y dirigida por una persona o área.
Comunicaciones	No existen comunicaciones, no hay evidencia de una labor de posicionamiento en el mercado y los nuevos clientes llegan principalmente por el voz a voz orgánico.

Fuente. Elaboración propia

Una primera conclusión de este análisis es que la compañía debe llevar a la práctica todo el conocimiento del negocio que tiene el empresario, evidenciado en un alto puntaje en planteamiento estratégico pero acompañado de bajos puntajes en las sub áreas que componen la dirección estratégica.

Una vez realizado un replanteamiento estratégico hay que acompañarlo de un plan comercial sólido que permita primero acotar un servicio diferencial ya que no hay evidencia de una gestión de proyectos que agregue un valor diferencial vs. la competencia. De ahí que las sub áreas que puntúan producto y servicio tengan puntuaciones bajas principalmente por parte de los consultores.

El plan comercial debe ser acompañado de una estrategia comercial y de ventas planificada, la gestión de clientes no tiene ninguna planificación y se deja en los clientes toda la responsabilidad del manejo de la relación comercial.

Por último vale la pena nombrar dos factores claves en el negocio, el primero es la construcción de marca, ninguna Pyme de las que hemos analizado tiene una construcción de marca sólida por lo que con un servicio diferencial y una gestión comercial adecuada se puede lograr una construcción de marca según el perfil que se defina, adicional no dejar de lado el área de innovación aplicada en dos ejes, uno interno encaminado en el desarrollo de una inteligencia comercial y uno externo, que lleve a buscar proveedores de los diferentes procesos que son tercerizados en los proyectos y que ya estén aplicando algunas de las tendencias que hemos analizado, para así transmitir el valor de los aliados al cliente final.

14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Encontramos una compañía que según evidenciamos en la BCG se encuentra en una etapa de incógnita ya que su participación de mercado es baja en un mercado que sigue mostrando un crecimiento estable ya que el mismo es proporcional al crecimiento económico del país, por lo que es necesario aplicar una estrategia combinada que contenga: Una estrategia de renovación y una estrategia de cooperación.

Dentro de la formulación de la estrategia corporativa se debe focalizar en 4 frentes:

- Una reformulación de los objetivos del negocio, claros y que enmarquen unas metas alcanzables.
- Una definición del mercado, con segmentos acotados en los que la compañía desarrolle su ventaja de conocer los procesos de estos mercados específicos.
- Una estrategia comercial sólida, apalancada en la búsqueda de clientes en el mercado definido y el relacionamiento a largo plazo.
- Una consolidación de aliados clave, que transmitan valor a los proyectos de Alpha Logistics para compensar el bajo nivel de innovación que actualmente aplica la compañía.
- Una comunicación acertada, que transmita diferenciación y comunique correctamente al mercado objetivo los atributos de un producto anteriormente definidos.

Finalmente, vale la pena aclarar que varios de los aspectos que se identifican como críticos en Alpha logistics hacen parte de la misma formulación estratégica, lo que desborda el alcance del plan de mercadeo que presentaremos a continuación en el capítulo 15.

Entrando a las recomendaciones lo primero a mencionar es la clara necesidad de definir un plan estratégico integrativo con Gran Agencia donde Gran Agencia marque el direccionamiento estratégico de las empresas del conglomerado. Hay que definir unas directrices operativas claras y enfocar los esfuerzos no solo en las empresas individualmente hablando sino también en conjunto. Cada compañía del

grupo debe tener un rol estratégico en función de si misma pero también de Gran Agencia.

La segunda recomendación es adoptar una estrategia de nichos para el posicionamiento de las marcas, este tipo de estrategias permite a las Pymes apoderarse de nichos donde hacen presencia pocos competidores y lograr establecer barreras de entrada y una diferenciación clara en el mercado, los nichos a trabajar deben ser nichos con unas perspectivas de crecimiento al corto y largo plazo para que a medida que se presente el crecimiento de los sectores seleccionados la demanda de servicios aumente.

La siguiente recomendación a presentar es la clara necesidad de manejar un plan de relacionamiento con los clientes actuales y potenciales, hay que definir modelos de captación, conversión y fidelización encaminados en la maximización del Share of Wallet de cada cliente, para esto es necesario el manejo y análisis de data del mercado y de los clientes para la toma de decisiones encaminadas a maximizar este indicador.

Por ultimo hay que determinar una estructura de mercadeo con responsabilidades asociadas para el funcionamiento óptimo del plan de mercadeo que se presentará para lograr los objetivos planteados para el mismo.

15. PLAN DE MARKETING

A continuación se mencionaran los objetivos del plan de Marketing para Alpha Logistics.

15.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

El plan de marketing y comercial se formula buscando cumplir dos objetivos estratégicos:

- Crecer un 65% en ventas en el 2020 – meta de \$350.000 millones
- Lograr reconocimiento de marca en 250 empresas nuevas en 2020

15.2. JUSTIFICACIÓN

Plantear dos objetivos estratégicos permite focalizar los esfuerzos y recursos del equipo gerencial en dos frentes de trabajo que se convierten en la columna vertebral de las actividades de apoyo. Así mismo, estos dos objetivos ayudan a movilizar otras actividades de mercadeo, comercial, operativas y financieras.

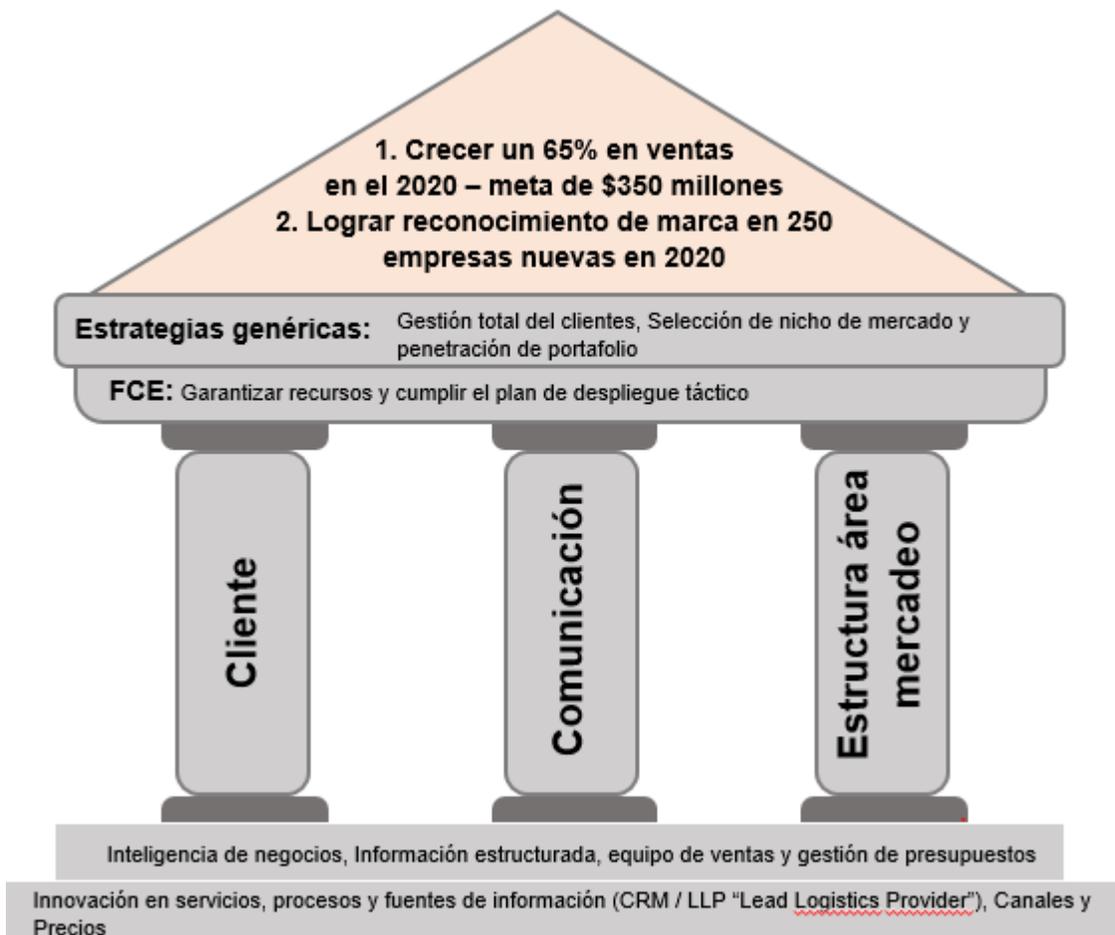
1. **Objetivo de crecimiento en ventas:** En los últimos tres periodos fiscales la empresa ha cerrado el ciclo con utilidad operacional en rojo; las principales razones son la volatilidad de las ventas y el alto impacto de los gastos de personal, arrendamientos y servicios en la rentabilidad del negocio. Teniendo en cuenta lo anterior se plantea un objetivo de ventas dirigido a lograr tocar punto de equilibrio y una margen de utilidad operativa del 7%
2. **Objetivo de posicionamiento:** Se identificó que la empresa esta débilmente posicionada debido a que no cuenta con planes de comunicación adecuados para atraer y retener clientes. Se plantea el objetivo en términos de reconocimiento de marca en empresas nuevas buscando sinergias con el

objetivo de ventas. De esta manera se busca que haya una mejor visibilidad de la compañía y al mismo tiempo atraer clientes potenciales que apoyen el cumplimiento del presupuesto de ventas.

15.3. ESTRATEGIA INTEGRADA DE MARKETING.

La estrategia se plantea dentro del marco del templo estratégico lo que permite entender y comunicar fácilmente la estrategia al equipo de trabajo. A continuación, se presenta la estrategia integral para el año 2020:

Imagen 14. Templo estratégico Alpha Logistics.



Fuente. Elaboración propia.

Para cumplir los objetivos se definieron tres estrategias genéricas:

1. Nicho de mercado: Entendiendo el contexto actual de la empresa con respecto a la competencia donde la competencia atiende clientes de grandes volúmenes, cuentan con activos para soportar la operación y actúan en un mercado con precios altamente competitivos; se define orientar la operación en nichos de mercados no atendidos y de tasas de crecimiento estables en el tiempo con una oferta de valor construida en otros atributos diferentes precio.
2. Penetración de portafolio: Actualmente la compañía cuenta con 19 clientes frecuentes que aportan entre el 50% y 80% de los ingresos anuales. Con esta estrategia se busca ganar participación en la billetera de los clientes actuales (share of wallet – SOW) haciendo un análisis de cuantas transacciones se realizan anualmente y buscando participar en la mayor cantidad de operaciones de cada cliente. Es decir, aumentar la frecuencia de uso, realizar venta cruzada, ofrecer servicios de up selling e integralidad de los procesos encaminados en la generación de barreras de salida para mis clientes y barreras de entrada para los competidores.
3. Gestión total del cliente (modelo delta): Partiendo que frente al modelo actual no hay una gestión clara orientada al cliente es necesario poner al cliente en el centro del proceso de creación estratégico orientando la ejecución en 3 ejes: La solución total de la necesidad del cliente, el ofrecimiento de un producto diferenciador y la creación de barreras de salida cuya construcción parte de la innovación que se pueda ir desarrollando a medida que se tiene un mayor entendimiento del cliente.

Par lograr una adecuada implementación de la estrategia se identificaron dos factores clave de éxito: la asignación de recursos y el cumplimiento del plan de despliegue táctico. En la asignación de recursos, se debe garantizar que el presupuesto de gastos incluya los valores a invertir; así mismo, se debe garantizar que haya personal responsable de desarrollar cada una de las actividades. Para asegurar el despliegue del plan táctico es necesario definir las métricas, cuadro de mando, responsables y un proceso de seguimiento periódico de la implementación.

Adicional a las estratégicas fundamentales se desarrollan tres tácticas complementarias que apoyan el desarrollo de la estrategia:

1. Precios: integrado con el posicionamiento objetivo se propone una política de precios con un valor superior a la media de mercado y que justifique los servicios prestados en un nicho especializado. Adicionalmente se propone

incluir un rubro de marketing en el costo para desarrollar cada uno de los proyectos.

2. Plaza: para lograr una atención intensiva y soportar la estrategia de penetración se deben buscar nuevos clientes e intermediarios de faciliten llegar a más clientes nuevos en los mercados actuales. En este punto se propone que otros operadores logísticos sean considerados como un intermediario que traiga más negocios con importadores y exportadores.
3. Producto: se deben desarrollar nuevas líneas de servicios y profundizar las actuales para ampliar la oferta de servicios y ajustarlas a las necesidades de los clientes. Como apoyo se recomienda analizar las líneas de servicios que ofrece actualmente la industria y definir un plan de desarrollo de producto. Adicionalmente es importante incluir nuevas tecnologías para innovar en líneas diferenciadoras.

El modelo se soporta en tres pilares estratégicos:

1. Clientes: se desarrolla a través de la segmentación de clientes, definición de nichos de mercado, propuesta de valor, modelo de atención y plan de atracción y retención de clientes.
2. Comunicación: plan de comunicación enfocado en generar reconocimiento de marca, atraer clientes nuevos y hacer un refuerzo a los clientes actuales para continuar con la relación comercial.
3. Estructura de mercadeo: Para ejecutar las estrategias genéricas y poner en funcionamiento los pilares clientes y comunicación se hace necesario contar con una estructura jerárquica enfocada a la ejecución de la estrategia de mercadeo y ventas, esta estructura debe contener la articulación con Gran Agencia y las otras empresas del grupo y velar por el buen funcionamiento estratégico.

15.4. PILAR DE CLIENTES

El pilar de clientes de desarrollar en dos fases: una fase de definición de mercados, que contempla el desarrollo de un modelo de segmentación, definición de nichos y propuesta de valor. La segunda fase corresponde a la implantación del plan de

atracción, captura y retención de clientes apoyada en la apertura de nuevos mercados y plazas. Adicionalmente contempla la definición de alianzas estratégicas con otros operadores logísticos internacionales dentro y fuera del país.

Fase 1: definición de nichos de mercado

¿Qué se va hacer? Aplicar herramientas para segmentar el mercado actual y potencial; una vez identificado de seleccionar un nicho de mercado y se desarrollara un perfil del cliente ideal y una propuesta de valor.

¿Por qué se hace? Para asignar y focalizar los recursos y aumentar potencial de explotación de la actividad comercial. De esta manera se reduce el derroche de recursos y se ajusta la inversión en los segmentos y clientes más productivos.

¿Cómo se va hacer? La consultoría de la universidad externado dejara herramientas de análisis de segmentación de clientes y mercados. Alpha aplicara los formatos para hacer un análisis de los segmentos y tomar decisiones de inversión.

¿Quién lo va hacer? Lo desarrollar el gerente de ventas apoyado del equipo comercial y las herramientas de segmentación de clientes.

Fase 2: atracción y retención

¿Qué se va hacer? Desarrollar un proceso para comunicar la oferta de productos a los clientes potenciales y actuales para atraer clientes potenciales e iniciar una relación comercial. De manera paralela se buscará continuar la relación comercial a través de un proceso de seguimiento a clientes actuales y comunicación de oferta de servicios.

¿Por qué se hace? Asegurar la base de clientes necesarios para llegar a punto de equilibrio y lograr una rentabilidad operativa mínima del 7%

¿Cómo se va hacer? Se identificarán clientes potenciales a través de minería de datos en fuentes externas como DANE, Legiscomex, Proexport y se cruzarán con las bases de ventas de la compañía. Una vez identificado los clientes prospectos se lanzarán comunicados directos a los clientes invitándolos a iniciar una relación comercial. Para la retención de clientes, se realizarán campañas contantes de comunicación y correrías comerciales para mantener vivas las relaciones.

¿Dónde lo va hacer? Se va implementar principalmente para clientes en el exterior en los mercados de Estados Unidos, América del Sur y Colombia. Una vez saturados los mercados se buscará extender el alcance a otros continentes.

¿Quién lo va hacer? Los desarrollara el área comercial liderado por el gerente de ventas.

Fase 3: Perfilar clientes.

¿Qué se va hacer? Desarrollar un método para perfilar los clientes según su importancia estratégica para la compañía.

¿Por qué se hace? Para encaminar los esfuerzos de conversión y fidelización en los clientes de mayor retorno.

¿Cómo se va hacer? Se van a definir 3 tipos de clientes según las siguientes clasificaciones: Facturación actual, Share Of Wallet y nivel de crecimiento del cliente.

¿Quién lo va hacer?

Se presenta la siguiente propuesta para la tipificación de los clientes:

Tabla 12. Perfil de clientes.

Indicador	Característica	Puntuación
Facturación actual	El cliente hace parte de los 5 clientes con mayor facturación en el último año	3
	El cliente hace parte del Pareto de facturación del último año	2
	El cliente no hace parte del Pareto de facturación	1
Share Of Wallet	El Share Of Wallet del cliente es menor al 50%	3
	El Share of Wallet del cliente es mayor al 50%	1
Nivel de crecimiento	El crecimiento de la operación del cliente es mayor al crecimiento del sector económico	3
	El crecimiento de la operación del cliente es menor al crecimiento del sector económico pero mayor a 0%	2
	El cliente decrece	1

Promedio puntuación	Entre 2 - 3: Cliente A. Se debe enfocar un mayor esfuerzo de relacionamiento
	Entre 1 - 2: Cliente B. Se debe mantener la relación buscando conservar los índices de participación en el cliente.
	Entre 0 - 1: Cliente C. No se debe hacer un esfuerzo de relacionamiento, el cliente es el encargado de mantener la relación comercial

Fuente. Elaboración propia.

Objetivos tácticos

Fase	Objetivo	Indicador	Meta	Periodicidad
1	Identificar segmentos de mercado potenciales	Numero de segmentos identificados	4	Anual
1	Seleccionar nichos de mercados	Numero de nichos	2	Anual
1	Definir perfil de cliente y Propuesta de valor	Numero de tipos de clientes con propuesta de valor	2	Anual
2	Identificar clientes potenciales	Número de clientes potenciales	30	Mensual X 10
2	Contactar clientes potenciales	% de clientes contactados	85%	Mensual X 10
2	Contactar clientes actuales	% de clientes actuales contactados	70%	Mensual
2	Hacer correrías comerciales con	% de clientes contactados en correrías	80%	Semestral X 2 priorizando

	clientes actuales y potenciales			por tipificación
--	------------------------------------	--	--	---------------------

Presupuesto:

Para desarrollar el pilar de clientes se requiere hacer las siguientes inversiones, valores anualizados:

1. Pago anualidad base de datos legiscomex: \$1.500.000
 2. Mailing para clientes potenciales: \$300.000
 3. Dos correrías comerciales: \$30.400.000
- Total gastos: \$32.200.000

15.5. PILAR DE COMUNICACIÓN

La comunicación se desarrollará dirigida a atraer nuevos clientes, generar reconocimiento de marca en la categoría de negocio y reforzar la propuesta de valor y oferta de servicios en clientes actuales.

¿Qué se va hacer? La estrategia de comunicación de desarrollar en dos frentes: digital y tradicional. Teniendo en cuenta que la mayoría de empresas buscar a sus proveedores por internet se actualizara la página web para incluir información relevante enfocada a clientes potenciales y desarrollar dos campañas SEM en Google y LinkedIn con el objetivo de dar reconocimiento de marca y posicionar a empresa en el sector. En el frente tradicional se participará en ferias impulsadas por los entes sectoriales y se definirá un cronograma de visitas para hacer lobby con clientes potenciales.

¿Por qué se hace? Porque actualmente no goza de reconocimiento de marca en sector y tampoco tiene una clara definición de la propuesta de valor para comunicar a sus clientes. Adicionalmente promueve la busque de empresas nuevas para incrementar el portafolio de clientes.

¿Cómo se va hacer? En digital se debe actualizar la página web para incluya las empresas con las que ha trabajado, países con los que ha tenido experiencia, definición clara de las actividades que realiza, socios estratégicos, definición de conceptos, página de contacto, blog de contenidos digitales. Una vez actualizada se debe poner en marcha una campaña de SEM y un plan de captura de clientes nuevos. El plan de LinkedIn debe incluir una estrategia para generar una red

contactos con empresas del sector. En medios tradicionales se construirá un cronograma de trabajo para atender a eventos y congresos del sector.

¿Dónde lo va hacer? El plan de medios digitales se implementará para Google y LinkedIn con alcance a clientes internacionales. El plan de medios tradicionales será para Colombia con apoyado en actividades de entes sectoriales.

¿Quién lo va hacer? Los desarrollara el área comercial liderado por el gerente de ventas.

15.5.1. PLAN DE CONTENIDOS – PAGINA WEB

La actualización de la página web debe seguir una metodología cuidadosa con objetivos claramente definidos. En este caso se propone desarrollar un plan de contenido soportado en metodología Inbound siguiendo cuatro pasos:

1. Atraer: atraer a clientes con contenidos clave de la industria – notas especializadas y de actualidad (Blog de contenido – gratuito)
2. Convertir: atraer con contenido especializado de alto valor para lograr una acción del usuario – objetivo: que el cliente potencial deje sus datos de contacto.
3. Cerrar: motivar a realizar la compra – mailing con contenido específico de transacción apoyado en seguimiento comercial telefónico o directo.
4. Fidelizar: contenido para mantener al cliente activo y motivado a realizar nuevas transacciones – contenido educativo especializado en sectores industriales especializados, redes sociales y contenido inteligente.

Adicional a los pasos anteriores el sitio web debe tener información básica de la empresa que facilite el reconocimiento de la misma y facilite identificar el sector al cual pertenece, la oferta de servicios y el soporte. En este caso, el objetivo es facilitar la llegada de clientes nuevos (reconocimiento) y captar el interés del cliente para motivarlos a generar transacciones comerciales con la empresa.

Dada la naturaleza del negocio las líneas de contenidos en la página deben ser educativos y estar orientadas a facilitar la transacción. En redes sociales se busca generar atención desarrollando contenido atracción y discusión. Noticias económicas y políticas que tengan un impacto en el comercio exterior.

Paso	Objetivo Contenido	Línea Temática	Título de artículo
Atraer	Identificar necesidades del cliente y proponer soluciones	Oportunidades de negocio en el exterior Proceso para importar y exportar a Colombia	“como importar maquinaria desde china en 5 pasos”
Convertir	Incentivar una acción	Normas de comercio intencional colombiana Regulación colombiana y otros países Tips de comercio internacional por países	“lo que debe saber para importar productos a Colombia”
Cerrar	Incentivar una acción	Cotizaciones en 5 minutos	“calcule su proceso de importación o exportación en 5 minutos”
Fidelizar	Mantener activo al cliente	Extender las líneas temáticas a redes sociales	Artículos anteriores extendidos a redes sociales

Plan de acción y objetivos operacionales:

Actividades	Indicador	Meta	Periodicidad
Actualizar página WEB	Plan de cambios según brief	1	Anual
Implementar plan SEM en Google	Número de clientes captados	100	Mes X 5
Contactar clientes captados	Número de clientes convertidos	50%	Mes X 5
Implementar plan social – LinkedIn	Numero de contactos generados	100	Mes X 2
Participar en congresos y ferias del sector	Número participaciones	2	Anual
Contactar clientes captados	Número de clientes convertidos	50%	Anual según tipificación

Presupuesto:

Para desarrollar el pilar de comunicación se requiere hacer las siguientes inversiones, valores anualizados:

1. Actualización de página web: \$1.500.000
 2. Plan SEM en Google: \$1.500.000
 3. Plan en LinkedIn: \$400.000
 4. Participación en ferias y congresos sectoriales: \$2.000.000
- Total, gastos: \$5.400.000

15.6. PILAR ESTRUCTURA AREA DE MERCADEO

Para ejecutar las estrategias genéricas de selección de nicho, posicionamiento y gestión total de clientes, es necesario contar con una estructura organizacional con responsabilidades encaminadas al funcionamiento del plan de mercadeo y ventas, adicional a que garantice la correcta articulación con Gran Agencia y las otras empresas del conglomerado.

¿Qué se va hacer? Proponer una estructura funcional que permita la integración funcional de las empresas del conglomerado y a su vez permita la operatividad del plan de mercadeo.

¿Por qué se hace? Para garantizar la máxima eficiencia de la relación de Alpha Logistics con Gran Agencia y las otras empresas del grupo logrando la aplicación de estrategias genéricas de mercadeo.

¿Cómo se va hacer? Con una estructura organizacional que garantice la integración corporativa y focalice los esfuerzos en nichos de mercados estratégicos y garantice el cumplimiento del rol definido para cada compañía del grupo.

¿Quién lo va hacer? Un integrador de mercadeo y ventas que estará en función de la realización de inteligencia de mercados.

La estructura propuesta es la siguiente:

Imagen 15. Estructura organizacional del grupo empresarial.



Fuente. Elaboración propia.

Las labores que debe realizar el integrador de Mercadeo y Ventas son las siguientes:

- Periodicamente revisar las herramientas del pilar clientes para identificar nichos de mercados atractivos.
- Identificar empresas de alto potencial dentro de los nichos identificados.
- Gestionar el pilar comunicaciones, mantener los contenidos digitales actualizados, ejecutar nuevos contenidos, entre otros.
- Garantizar el uso de las herramientas de gestión de clientes, manejar estadísticas, presentación de informes por clientes, indicadores.

15.7. VICTORIAS TEMPRANAS

Se presenta al equipo de Alpha Logistics dos victorias tempranas, la primera, la redefinición estratégica de su misión y visión alineada con los objetivos corporativos, la segunda una herramienta de análisis de data de los clientes de muy fácil uso.

15.7.1 MARCO ESTRATÉGICO: MISIÓN Y VISIÓN

Alpha valida la estrategia cada 3 años aproximadamente; sin que haya una documentación de los ajustes (objetivos y pilares) y se comunique la estrategia al equipo de trabajo. Al evaluar la misión y visión de la compañía se evidencia la oportunidad de reformularlas con foco al cliente y con periodo definido. Adicionalmente se debe incluir la estrategia corporativa incluyendo la directriz definida por el grupo Gran Agencia. Es clave definir la estrategia desde un diagnostico robusto, incluir estrategias genéricas, objetivos, políticas, recursos, plan de acción y cuadro de seguimiento.

A continuación, se propone una misión y visión renovada:

Misión actual: Para Alpha Logistics nuestro compromiso más importante es ayudar a los empresarios del mundo a realizar las operaciones de importación y exportación brindando un apoyo personalizado en cada proceso.

Visión actual: Ser reconocidos a nivel Global como un operador logístico de comercio exterior que está en constante crecimiento, permitiendo a nuestros clientes considerarnos como el mejor socio estratégico para el manejo integral de sus mercancías

Misión 2025: Crear valor a los empresarios haciendo de su cadena de suministros internacional una ventaja competitiva mediante la coordinación de sus procesos logísticos.

Visión 2025: ser reconocidos en 2025 como un operador logístico de comercio internacional diversificado, con servicios integrales y soluciones logísticas especializadas en América.

Propósito 2025: ser el mejor socio estratégico para el comercio internacional.

15.7.2. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La estrategia medular de Alpha Logistic esta enmarca en la figura de Joint Venture con el grupo Gran Agencia en el cual participan 6 empresas (Multitrans, Alltrans, Alpha, Mundicargo, GLS, CI Trans global y Victoria Logistics). Actualmente no hay claridad de la estrategia del grupo, objetivos, beneficios y responsabilidades operaciones.

Se propone definir un "gobierno corporativo" para definir la estrategia corporativa, donde queda clara las responsabilidades del grupo, beneficios para los socios, objetivos a perseguir y plan de acción. Es clave definir el rol de cada uno de los socios.

15.7.3 HERRAMIENTA CRM

Partiendo de la necesidad identificada que tiene Alpha Logistics en la gestión del cliente y enmarcada en el pilar 1 – clientes, se propone el desarrollo de una herramienta que abarque los siguientes objetivos:

- Analizar los clientes actuales, tamaño de cliente, Share of Wallet y comportamientos en el mediano y largo plazo.
- Gestionar las relaciones comerciales de clientes actuales y potenciales, tipificar el potencial de los clientes y permitir el seguimiento de la relación comercial en pro de ingresar nuevos clientes en los nichos de interés y mantener los clientes actuales y potencializarlos.
- Realizar seguimiento a las métricas objetivo de los clientes y su estado de desarrollo en el periodo definido, obteniendo información que permita la minería de datos con el fin de encontrar nuevas fuentes de negocio.

Se presenta la herramienta en Excel y se definen los siguientes lineamientos a modo de manual:

15.7.2.1. ANALISIS CLIENTES ACTUALES

Permite analizar la potencialidad de los clientes, el Share of Wallet y el desempeño de los mismos en el tiempo.

Para el análisis del Share of Wallet (Imagen 16), es necesario realizar inteligencia de mercado para dimensionar el tamaño de mercado por empresa, enmarcado por el valor de las mercancías declarado frente a la DIAN en un determinado periodo de tiempo (Valor declarado año anterior imagen 15)

Imagen 15. Formulario análisis de clientes propuesto.

ALPHA LOGISTICS - ANALISIS CLIENTES

EMPRESA

VALOR DECLARADO
AÑO ANTERIOR

INGRESAR REGISTRO **ACTUALIZAR REGISTRO**

Fuente. Ejemplo de herramienta sugerida a Alpha Logistics.

Imagen 16. Ejemplo indicador Share of Wallet

Registro	Empresa	Año	Valor declarado Alpha	Valor declarado año anterior	Facturación Anual	Share of Wallet
1	Sovana Global Logistics	2018	\$ 800.000.000	\$ 3.000.000.000	\$ 83.902.917	26,7%
2	INSIDER COMERCIAL SAS	2018	\$ 438.000.000	\$ 1.000.000.000	\$ 24.549.648	43,8%

Fuente. Ejemplo de herramienta sugerida a Alpha Logistics.

Con la información suministrada es posible cruzar el comportamiento de los clientes en el tiempo con el Share of Wallet y así encaminar las acciones de retención mencionadas en el pilar número 1 – Clientes (Imagen 17).

Imagen 17. Herramienta análisis Share of Wallet Vs. facturación en periodo de tiempo.

EMPRESA	FACTURACIÓN 2017	FACTURACIÓN 2018	VARIACIÓN 2018 vs. 2017	SHARE OF WALLET
SOVANA GLOBAL LOGISTICS, LLC	\$ 13.874.119	\$ 83.902.917	↑ 505%	26,67%
BAF & ASOCIADOS LTDA.	\$ 26.255.246	\$ 11.346.965	↓ -57%	3,28%
BUSINESS COLOMBIA INSURANCE LTDA	\$ 13.159.535	\$ 16.418.390	↑ 25%	18,24%
CARESTREAM HEALTH COLOMBIA LTDA	\$ 18.966.360	\$ 12.709.412	↓ -33%	22,70%
NNR GLOBAL LOGISTICS USA INC	\$ 11.995.987	\$ 8.230.644	↓ -31%	45,99%
HUNTSMAN COLOMBIA LTDA	\$ 10.430.908	\$ 9.459.385	→ -9%	53,95%
CENTRO AGROLECHERO LTDA	\$ 7.156.091	\$ 8.633.318		28,78%
FUERZA AEREA COLOMBIANA	\$ 117.282		↓ -100%	0,00%
INSIDER COMERCIAL SAS		\$ 24.549.648		43,80%
ROBERTSON FORWARDING COMPANY	\$ 4.554.965	\$ 1.668.364		23,91%

Fuente. Ejemplo de herramienta sugerida a Alpha Logistics.

15.7.2.2. GESTIÓN RELACIONES COMERCIALES.

Para la gestión de las relaciones comerciales es necesario dividir la gestión en dos aspectos claves:

- Relacionamiento con clientes nuevos: Se realiza la creación de la empresa contactada en la base de datos y el ingreso de los datos básicos comerciales (Imagen 18).

Imagen 18. Front de creación de clientes.

ALPHA LOGISTICS - Relacionamiento Nueva

Empresa	<input type="text"/>
Sector Industrial	<input type="text"/>
Contacto	<input type="text"/>
Telefono	<input type="text"/>
Mail	<input type="text"/>
<input type="button" value="Grabar registro"/>	

Fuente. Ejemplo de herramienta sugerida a Alpha Logistics.

- Relacionamiento con clientes ya creados: Se realiza la actualización de la empresa contactada en la base de datos y el ingreso de la información resultante del contacto comercial (Imagen 19).

Imagen 18. Front de gestión de clientes.

ALPHA LOGISTICS - Relacionamiento Cliente

Empresa	<input type="text"/>
Relacionamiento	<input type="text"/>
Sector Industrial	<input type="text"/>
Ultimo contacto	<input type="text"/>
Proximo contacto	<input type="text"/>
Contacto realizado	<input type="text"/>
Observaciones	<input type="text"/>

Fuente. Ejemplo de herramienta sugerida a Alpha Logistics.

El resultante de la operación de creación y relacionamiento es una base de datos que permite realizar seguimiento a la gestión de clientes, consolidación de negocios, tipificación por importancia estratégica, entre otros, que cruzada con la herramienta de clientes actuales funciona como brújula para la gestión integral del modelo comercial.

15.7.2.3. METRICAS POR CLIENTE Y ESTADO DE DESARROLLO

Para el desarrollo de las métricas básicas por cliente es necesario en el momento de la generación de cualquier tipo de relación comercial alimentar la base de datos con información básica como lo es:

- País origen de la transacción.
- País destino de la transacción.
- Partida arancelaria.
- Producto.
- Inicio operación (Donde inicia la cadena de custodia).
- Fin de operación (Donde finaliza la cadena de custodia).
- Otros servicios (Si el proyecto fue contratado con bodegaje, seguros u otros).

- Cliente inicial (En caso de tratarse de una relación comercial a través de un agente de carga).
- Cliente final.
- Valor declarado de la mercancía.

Presupuesto:

Para desarrollar el pilar de inteligencia de mercados se requiere hacer las siguientes inversiones, valores anualizados:

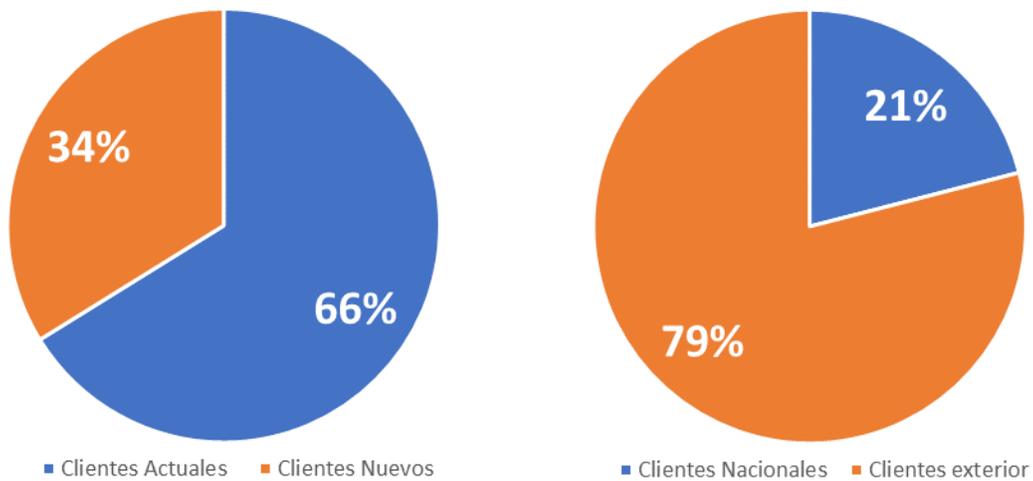
1. Desarrollo herramienta de base de datos: \$1.000.000

16. PLAN COMERCIAL

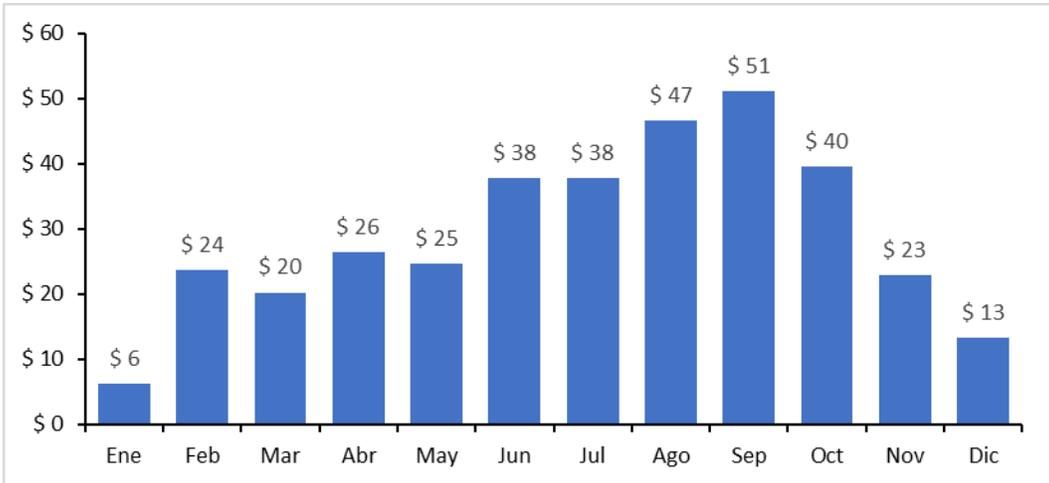
Actualmente la compañía no cuenta con los análisis a profundidad para determinar estacionalidad, segmentos o canales; por lo cual el plan de venta está definido en función de los clientes actuales y clientes potenciales.

También se debe tener en cuenta que Alpha opera sin cartera y vende servicios con precios a la medida; En este punto no tiene claridad de cuantos servicios presta al detalle de clientes y el margen por unidad. Adicionalmente, trabaja solo con un servicio y un canal – canal directo.

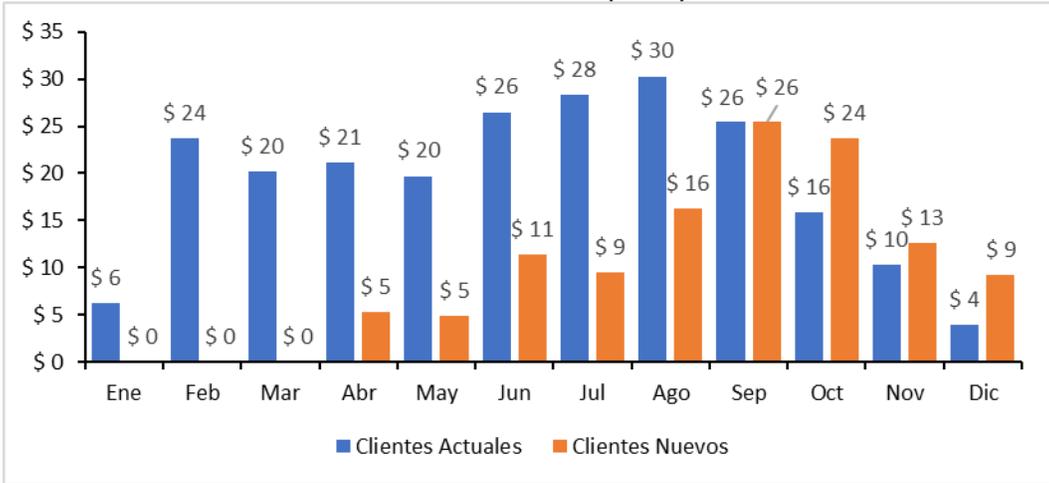
Distribución de ventas por tipo de cliente



Plan de ventas mes a mes - estacionalidad



Plan de ventas mes a mes – por tipo de cliente



17. TABLERO DE CONTROL

Se adjunta el tablero de control propuesto para el templo estratégico de Alpha Logistics.

Imagen 17. Tablero de Control Alpha Logistics.

TABLERO DE CONTROL											
PILAR ESTRATEGICO	RESPONSABLE	VARIABLE	DEFINICION	OBJETIVO TACTICO	PERIODICIDAD DE MEDICION	ATRIBUTO DE MEDICION	INDICADOR	COMPONENTES	META 2020	UNIDAD DE MEDIDA	PONDERADOS
VENTAS	GERENTE COMERCIAL	VENTA ANUAL	Venta realizada en el año	Lograr un punto de equilibrio con un retorno esperado	Anual	VENTA	FACTURACIÓN ANUAL		350 MILLONES	PESOS	X%
POSICIONAMIENTO		POSICIONAMIENTO	Cientes nuevos y actuales con relacionamiento activo	Lograr posicionamiento en el sector de agentes de	Anual	CLIENTES CONTACTADOS	# CLIENTES CONTACTADOS		250	CLIENTES	X%
CLIENTE	GERENTE COMERCIAL	CLIENTES POTENCIALES CONTACTADOS EN NICHOS	Cientes contactados en un nicho de interés en el mercado	Penetrar los nichos de mercado de alto valor estratégico para la compañía	Mensual	CLIENTES CONTACTADOS NICHOS	# CLIENTES CON PROPUESTA COMERCIAL ENVIADA		30	CLIENTES	X%
		CLIENTES NUEVOS EN NICHOS	Cientes concretados (Con facturación) en un nicho de interés		Mensual	APERTURA DE CLIENTES NUEVOS	# CLIENTES FACTURADOS EN NICHOS		25	CLIENTES	X%
		VISITA CLIENTES ACTUALES	Cientes visitados con relación comercial	Construir relación comercial a largo plazo	Semestral	CLIENTES VISITADOS	# CLIENTES ACTUALES VISITADOS		13	CLIENTES	X%
		TRANSACCIÓN CLIENTES PARETO	Cientes de alto valor estratégico facturados	Mantener los clientes de alta facturación para la compañía	Trimestral	CLIENTES CON FACTURACIÓN	# CLIENTES CON FACTURACIÓN/TOTAL CLIENTES OBJETIVO		17	% CLIENTES	X%
COMUNICACIÓN	GERENTE COMERCIAL	CLIENTES CAPTADOS ESTRATEGIAS SEO, SEM Y REDES	Cientes captados a través de posicionamiento	Generar conversión a través de los medios de comunicación	Bimensual	CLIENTES CAPTADOS	# CLIENTES CAPTADOS CON COTIZACIÓN		50	CLIENTES	X%
		CLIENTES CAPTADOS CONGRESOS Y FERIAS	Cientes captados a través de congresos y ferias	Generar conversión a través de medios y ferias	Semestral	CLIENTES CAPTADOS	# CLIENTES CAPTADOS CON COTIZACIÓN		X%	CLIENTES	X%
INTELIGENCIA DE NEGOCIOS	GERENTE COMERCIAL	SHARE OF WALLET	Participación de facturación en total de las transacciones del cliente	Maximizar la participación de negocio por cliente	Trimestral	FACTURACIÓN CLIENTES VS. TAMAÑO RELATIVO MERCADO	# FACTURACIÓN CLIENTES/VALOR DE OPERACIONES COMERCIALES		X%	% SHARE OF WALLET	X%
		CUMPLIMIENTO PLAN RELACIONAMIENTO	Cumplimiento acciones de relacionamiento	Mantener un relacionamiento constante con los clientes	Mensual	RELACIONAMIENTO	# ACCIONES RELACIONAMIENTO EJECUTADAS/ACCIONES RELACIONAMIENTO AGENDADAS		100%	% CUMPLIMIENTO RELACIONAMIENTO	X%
		ACTUALIZACIÓN BASE DE DATOS COMERCIAL	Transacciones completas registradas en BBDD	Construir la Small Data de la compañía	Mensual	TRANSACCIONES REGISTRADAS	# TRANSACCIONES REGISTRADAS COMPLETAS / TRANSACCIONES		13	CLIENTES	X%
		TRANSACCIÓN CLIENTES PARETO	Cientes de alto valor estratégico facturados	Mantener los clientes de alta facturación para la compañía	Trimestral	CLIENTES CON FACTURACIÓN	# CLIENTES CON FACTURACIÓN/TOTAL CLIENTES OBJETIVO		17	% CLIENTES	X%

Fuente. Elaboración propia.

18. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Se adjunta el cronograma de actividades propuesto para ejecución del plan de marketing para Alpha Logistics

NIVEL	NOMBRE PLAN TACTICO	DESCRIPCION DE ACCIÓN	OBJETIVO ESPECIFICO	RESPONSABLE DE ACTIVIDAD	METRICA RECURSO	RECURSOS	sep-19 VALOR	oct-19 VALOR	nov-19 VALOR	dic-19 VALOR	DURACION EN SEMANAS	RESULTADO ESPERADO CUALITATIVO
PILAR CUENTES	SEGMENTACIÓN Y SELECCIÓN DE NICHOS	Realizar analisis de la balanza comercial por subsectores e identificar los nichos de mayor potencial	Seleccionar los nichos de mercado objetivo	DIRECTOR COMERCIAL			1	-	-	-	1	Selección de dos nichos de mercado
PILAR BUSINESS INTELIGENCE	DESARROLLO DE HERRAMIENTA DE BBDD	Desarrollar la herramienta de Small Data para la gestión de cliente	Desarrollar Herramienta	DESARROLLADOR	\$	\$ 1.000.000	1				1	Herramienta de gestión comercial
PILAR CUENTES	MAPA PERCEPTUAL	Analisis perceptual con clientes pareto	Realizar analisis perceptual	ANALISTA			2				2	Analisis perceptual
PILAR COMUNICACIÓN	ACTUALIZACIÓN PAGINA WEB	Actualizar la pagina WEB	Actualizar pagina WEB acorde al mapa perceptual	DESARROLLADOR	\$	\$ 1.500.000	1				1	Pagina WEB
PILAR COMUNICACIÓN	IMPLEMENTAR SEM	Desarrollo de estrategia SEM para Google	Generar posicionamiento o en los motores de busqueda	DESARROLLADOR	\$	\$ 3.000.000		1		1	2	Posicionamiento SEM Motores de busqueda
PILAR COMUNICACIÓN	IMPLEMENTAR PLAN SOCIAL	Desarrollo de estrategia plan social LinkedIn	Generar posicionamiento o en redes sociales	DESARROLLADOR	\$	\$ 400.000			1		1	Posicionamiento en redes
PILAR COMUNICACIÓN	PARTICIPACIÓN CONGRESOS Y FERIAS	Participación evento significativo nicho estrategico	Posicionar en nichos de mercado	DIRECTOR COMERCIAL	\$	\$ 1.000.000		1			1	Posicionamiento en Nichos de mercado
PILAR CUENTES	CAMPAÑA MAILING	Recordación de marca y ampliación de base de clientes	Generar recordación	DESARROLLADOR	\$	\$ 300.000		1			1	Mailing tipo
PILAR CUENTES	CORRERIA COMERCIAL	Engagement y generación de negocio	Generar recordación	DIRECTOR COMERCIAL	\$	\$ 16.100.000			1	1	2	Visita comercial

Anexo 1. Estados financieros Alpha Logistics año 2017.

ALPHA LOGISTICS LTDA ESTADO DE RESULTADOS				
ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2017 Y 2016 (Expresado en pesos colombianos)				
	AÑO 2.017	AÑO 2.016	Variación Absoluta	Variación Relativa (%)
INGRESOS OPERACIONALES				
Servicios Complementarios para el Transporte	172.071.157	186.925.553	(14.854.396)	-7,95%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	172.071.157	186.925.553	(14.854.396)	-7,95%
COSTOS DE OPERACIÓN				
Costo de Ventas	22.444.263	8.121.497	14.322.766	176,36%
TOTAL COSTOS OPERACIONALES	22.444.263	8.121.497	14.322.766	176,36%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	149.626.894	178.804.056	(29.177.162)	-16,32%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION				
Gastos de personal	100.240.100	140.460.070	17.700.602	11,97%
Honorarios	3.200.000	-	-	-
Impuestos	5.420.880	1.951.378	3.469.513	177,90%
Arrendamientos	17.846.910	16.150.890	1.496.020	9,26%
Servicios	19.056.560	21.328.951	(2.272.391)	-10,65%
Representación y relaciones publicas	3.968.962	6.216.804	-	-
Legales	1.087.169	1.128.056	(30.887)	-2,74%
Mantenimiento y reparaciones	5.728.668	3.845.484	1.883.184	48,97%
Elementos de aseo y cafetería	1.362.119	1.552.492	-	-
Útiles, papelería y fotocopias	1.110.164	1.691.330	-	-
Transportes urbanos	2.615.250	3.446.000	-	-
Parqueaderos	278.108	92.129	-	-
Amortización	-	250.000	(250.000)	-100,00%
Gastos de viaje	-	240.000	(240.000)	-100,00%
Depreciación	1.339.389	3.011.544	(1.672.155)	-55,52%
Diversos	1.000.740	5.118.713	(4.117.973)	-80,45%
Detenore de cartera	-	9.840.000	(9.840.000)	-100,00%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	230.099.066	224.343.845	6.191.373	2,76%
UTILIDAD Y/O PERDIDA OPERACIONAL	(80.472.173)	(45.539.789)	(35.368.535)	77,67%
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Financieros y otros	67.699.661	63.365.696	4.333.965	6,84%
Diversos	-	-	-	-
Recuperaciones	-	-	-	-
Diversos	-	-	-	-
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	67.699.661	63.365.696	4.333.965	6,84%
Gastos financieros	7.227.510	3.874.260	3.353.250	86,55%
Gastos Extraordinarios	-	3.299.752	(3.299.752)	-100,00%
Gastos Diversos	962.466	3.825.413	(2.862.927)	-74,84%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	8.189.996	10.999.425	(2.809.429)	-25,54%
RESULTADOS NO OPERACIONALES	59.509.666	52.366.271	7.143.395	13,64%
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES IMPTOS	(20.962.507)	6.826.482	(28.225.141)	-413,47%
-	-	-	-	-
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	(20.962.507)	6.826.482	(27.788.989)	-407,08%

JOSE MAURICIO CARRILLO GUZMAN
Representante Legal

GLORIA PATRICIA HENAO CARDONA
Contador
T.P. 33950-T

Anexo 2. Estados financieros Gran Agencia año 2018.

LA GRAN AGENCIA DE CARGA INTERNACIONAL SAS
NIT 900.366.593-1
ESTADO DE RESULTADOS

ENERO 01 A DICIEMBRE 31 DE 2018 Y 2017
(Expresado en pesos colombianos)

	AÑO 2.018	AÑO 2.017	Variación Absoluta	VARIACIÓN Relativa (%)
INGRESOS OPERACIONALES				
Servicios Complementarios para el Transporte	108.117.896	104.837.265	3.280.631	3,13%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	108.117.896	104.837.265	3.280.631	3,13%
COSTO DE VENTAS				
Costo de Ventas y Prestación de Servicios	35.109.207	30.059.624	5.049.583	16,89%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	73.008.689	74.777.641	(1.768.952)	-2,37%
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION				
Gastos de personal	10.316.604	47.821.425	(37.504.821)	-78,43%
Honorarios	20.290.000	37.827.000	(17.537.000)	-46,38%
Impuestos	2.324.188	1.717.370	606.818	35,34%
Arendamientos	1.500.000	6.591.028	(5.091.028)	-77,24%
Contribuciones y Afiliaciones	3.200.000	450.000	2.750.000	611,11%
Seguros	3.290.245	-	3.290.245	-
Servicios	3.034.062	9.787.395	(6.753.333)	-69,00%
Legales	776.650	2.512.686	(1.736.036)	-68,69%
Mantenimiento y reparaciones	529.500	2.891.480	(2.271.980)	-81,10%
Distiempo de Cartera	7.294.175	-	7.294.175	-
Diversos	20.367.972	3.852.863	16.515.109	428,65%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION	72.923.396	113.361.127	(40.437.731)	-35,67%
UTILIDAD Y/O PERDIDA OPERACIONAL	85.293	(38.583.486)	38.668.779	-100,22%
INGRESOS NO OPERACIONALES				
Financieros y otros	5.480.311	3.922.324	1.557.987	39,72%
Diversos	-	-	-	-
Recuperaciones	3.680.000	-	3.680.000	-
Diversos	974.527	6.342.344	(5.367.817)	-84,63%
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	10.134.838	10.264.668	(129.830)	-1,26%
Gastos financieros	3.449.907	4.388.836	(938.929)	-21,36%
Gastos Extraordinarios	252.632	3.665.768	(3.412.936)	-93,10%
Gastos Diversos	2.256.119	572.054	1.683.065	294,21%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	5.957.658	8.626.658	(2.668.800)	-30,94%
RESULTADOS NO OPERACIONALES	4.176.981	1.638.010	2.538.971	155,00%
UTILIDAD OPERACIONAL ANTES IMPTOS	4.262.274	(36.945.476)	41.207.750	-111,54%
Impuesto de Renta	-	-	-	-
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	4.262.274	(36.945.476)	41.207.750	-111,54%

DARÝ ROCIO ACOSTA PRIBO
Representante Legal

GLORIA PATRICIA MENAS
Contador
T.P. 33950-T

Anexo 3. QFD atributos vs. necesidades del mercado.



Finanzas

- ▶ **Alta volatilidad en los ciclos ventas: paso de \$249mll en 2015 a \$172mll en 2017 y \$230mll en 2018**
- ▶ **Los gastos operacionales de administración impactan agresivamente la rentabilidad del negocios**
- ▶ **Gastos de personal y arrendamientos incrementan de forma progresiva anualmente a una tasa 8% y 9% compuesto respectivamente**

Tres factores clave presupuestales:

- ✓ Volatilidad en ciclo de ventas
- ✓ Punto de equilibrio (costos fijos)
- ✓ Nomina y arrendamientos se pueden considerar como gastos fijos operacionales



Estado de Resultados

Rubros	AÑO 2018		AÑO 2017		AÑO 2016		AÑO 2015	
	\$ mil CoP	%	\$ mil CoP	%	\$ mil CoP	%	\$ mil CoP	%
Ingresos Operacionales	\$ 230	100%	\$ 172	100%	\$ 187	100%	\$ 249	100%
Total Costos Operacionales	\$ 12	5%	\$ 22	13%	\$ 8	4%	\$ 38	15%
Utilidad Bruta En Ventas	\$ 218	95%	\$ 150	87%	\$ 179	96%	\$ 211	85%
Gastos Operacio / Admon	\$ 260	113%	\$ 230	134%	\$ 224	120%	\$ 204	82%
Utilidad Operacional	(\$ 42)	-18%	(\$ 80)	-47%	(\$ 46)	-24%	\$ 7	3%
Ingresos No Operacionales	\$ 50	22%	\$ 68	39%	\$ 63	34%	\$ 31	13%
Gastos No Operacionales	\$ 12	5%	\$ 8	5%	\$ 11	6%	\$ 8	3%
Resultados No Operacio	\$ 37	16%	\$ 60	35%	\$ 52	28%	\$ 24	10%
Utilidad Antes Impuestos	(\$ 4)	-2%	(\$ 21)	-12%	\$ 7	4%	\$ 31	12%
Utilidad Neta Del Ejercicio	(\$ 5)	-2%	(\$ 21)	-12%	\$ 7	4%	\$ 28	11%

Principales rubros: gastos operacionales de administración								
- Gastos de personal	\$ 173	75%	\$ 166	97%	\$ 148	79%	\$ 132	53%
- Arrendamientos	\$ 19	8%	\$ 18	10%	\$ 16	9%	\$ 14	6%
- Servicios	\$ 18	8%	\$ 19	11%	\$ 21	11%	\$ 16	7%

Bibliografía

A&A. (s.f.). <https://www.aacb.com>. Obtenido de <https://www.aacb.com>:
<https://www.aacb.com/trends-in-supply-chain-and-logistics/>

ALPHA LOGISTICIS. (s.f.). Obtenido de <http://alphalogistics.org/mision-y-vision/>:
<http://alphalogistics.org/mision-y-vision/>

Alves, A. (23 de Enero de 2019). *These are the 5 key logistics trends in 2019*. Obtenido de <https://www.mixmove.io>: <https://www.mixmove.io/blog/these-are-the-5-key-logistics-trends-in-2019>

Dane. (2019). *Balanza Comercial*. Bogotá: Dane.

DIAN. (2016). *DECRETO 390 DE 2016*. Bogotá: DIAN.

EMIS. (18 de Enero de 2017). Análisis Sectorial. *Análisis Sectorial*.

Legis. (s.f.). <https://www.legiscomex.com>. Obtenido de <https://www.legiscomex.com>:
<https://www.legiscomex.com/Documentos/modernizacion-aduanera-reto-comercio-exterior-colombia-legiscomex-actualizacion>

PWC. (2015). A look at the present and future of customs and trade.

Revista Dinero. (3 de Marzo de 2016). <https://www.dinero.com>. Obtenido de <https://www.dinero.com>: <https://www.dinero.com/edicion-impres/pais/articulo/nuevo-estatuto-aduanero-de-la-dian/221003>

Revista Logistec. (25 de Septiembre de 2014). <https://www.revistalogistec.com>. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/index.php/scm/estrategia-logistica/item/2261-operadores-5pl-quienes-son-como-operan>

Roldán, C. (17 de Agosto de 2018). <https://www.soyconta.com>. Obtenido de <https://www.soyconta.com>: <https://www.soyconta.com/agente-aduanal-en-comercio-exterior/>

Sicex. (Mayo de 2018). *Sicex*. Obtenido de <https://sicex.com/top-5-de-agentes-de-carga-en-colombia/>

Technavio. (26 de Diciembre de 2016). <https://www.businesswire.com>. Obtenido de <https://www.businesswire.com>: <https://www.businesswire.com/news/home/20161226005023/en/Top-3-Emerging-Trends-Impacting-Global-Customs>

Technavio. (14 de Marzo de 2019). <https://blog.technavio.com>. Obtenido de <https://blog.technavio.com>: <https://blog.technavio.com/blog/top-10-logistics-trends>

Thomson Reuters. (2015). GLOBAL TRADE: Emerging Trends in Global Trade.