Plan estratégico de mercadeo para AMT Cargo S.A

Consultores

Luz Astrid Arango Botero

Edy del Socorro Muñoz

Asesor temático

Hernán Darío Cadavid Gómez

Magíster en Administración con enfoque en Ciencias Administrativas

MSC con especialización en Administración General y Estudios Organizacionales

Especialista en Mercadeo Gerencial

Institución Universitaria Esumer

Maestría en Mercadeo con énfasis en consultoría empresarial

Medellín

2014

Tabla de contenido

Pag

Parte I **14**

Introducción **14**

1. La problemática **16**

2. Objetivos generales y específicos. **19**

2.1 Objetivo general **19**

2.2 Objetivos específicos **19**

3. Marco de referencia **20**

3.1 Visión mercantilista del comercio **21**

3.2 La ventaja comparativa **22**

3.3 Barreras al comercio **22**

3.4 Los costos del transporte **22**

Parte II **24**

1. Marco metodológico **24**

1.1 Enfoque: Mixto **24**

1.2 Tipo de investigación: Documental – Explicativa **24**

1.4 Recolección y compilación de los datos **25**

2. Variables o categorías de análisis **26**

3.Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información **28**

3.1 Datos primarios: (Mc Daniel and Gates 2005) 28

4. Análisis e interpretación de los resultados 29

4.1 Diagnóstico empresarial 29

4.2 Perfil de capacidad interna (P.C.I.) 29

4.3 Análisis de las amenazas y oportunidades del medio (POAM.) 29

4.4 Análisis de los competidores 30

4.4.1 Perfil de capacidad competitiva 30

4.4.2 Perfil de capacidad financiera 31

4.4.3 Perfil de capacidad directiva 32

4.4.4 Perfil de capacidad del talento humano. 33

4.4.5 Perfil de capacidad tecnológica. 34

4.4.6 Perfil de recursos operacionales. 34

4.5 Resultados 35

4.5.1 Factores económicos 35

4.5.2 Factores sociodemográficos 36

4.5.3 Factores políticos 36

4.5.4 Factores legales 37

4.6 Análisis de los competidores 38

4.6.1 Airmar Cargo S.A 38

4.6.2 Panalpina S.A 41

4.6.3 Líneas navieras 42

Parte III **44**

5. Formulación de la ruta de soluciones **44**

5.1 Formulación de los aspectos estratégicos: **44**

5.2 Objetivos corporativos **44**

5.3 Estrategias de crecimiento: **46**

5.3.1 Segmentación del mercado: **46**

5.3.1.1 Segmento FCL "Full Container Load" **46**

5.3.1.2 Segmento LCL"Less than Container Load" Transporte Marítimo de Carga Suelta **48**

5.3.1.3 Segmento Aéreo **49**

5.3.1.4 Segmento Terrestre **50**

5.3.2 Recuperación de los clientes Tipo C y mejoramiento del servicio para los clientes tipo A y B: **54**

5.3.2.1 Gestión de las bases de datos – Call Center- CRM : **54**

5.3.2.2 Contratación de un asesor comercial **55**

5.3.2.3 Diversificación del portfolio de servicios: **56**

5.4 Estrategias de Rentabilidad: **56**

5.4.1. Alianzas con los agentes consolidadores: **56**

5.4.2 Controlar la estructura de costos y gastos: **56**

5.4.3 Garantizar el cumplimiento de la proyección de ventas: **56**

5.5 Estrategias de Posicionamiento: **57**

5.5.1. Plan de Comunicaciones Integradas A.M.T Cargo S.A **57**

6. Análisis del mercado **70**

7. Medición del mercado 71

7.1 Potencial del mercado y ventas de la empresa 71

8. Análisis de rentabilidad y de productividad 72

9.Estrategias y programas de marketing..... 73

9.1 Diversificación del portafolio de productos..... 73

9.2 Mejoramiento de las tarifas y plazos de pago:..... 73

9.3 Fortalecimiento de la venta directa: 74

9.4 Comunicar los beneficios y capacidades: 75

10.Coordinación y control..... 76

Parte IV 84

11.Conclusiones y recomendaciones 77

11.1 Costos de la consultoria..... 79

11.2 Costos aproximados de la implementación 80

Bibliografía..... 81

Parte V 84

Anexos..... 84

LISTA DE TABLAS

Pag

Tabla 1. Valoración del perfil competitivo 30

Tabla 2 : Valoración del perfil de capacidad financiera. 31

Tabla 3. Valoración del perfil de capacidad directiva. 32

Tabla 4. Valoración del perfil de capacidad del talento humano. 33

Tabla 5. Valoración del perfil de capacidad tecnológica. 34

Tabla 6. Valoración del perfil de recursos operacionales. 34

Tabla 7. Valoración de factores económicos. 35

Tabla 8. Valoración de factores sociodemográficos 36

Tabla 9. Valoración de factores políticos 36

Tabla 10. Valoración de factores legales 37

Tabla 11. AMT Cargo S.A Objetivo de crecimiento 2.014 ..... **45**

Tabla 12. AMT Cargo S.A Objetivo de rentabilidad 2.014 ..... **45**

Tabla 13. AMT Cargo S.A Potencial del mercado 2.014 71

Tabla 14. AMT Cargo S.A Análisis de rentabilidad y de productividad. 72

Tabla 15. AMT Cargo S.A Estrategia de venta directa. 74

Tabla 16 AMT Cargo S.A Balanced Scorecard 2.014. 76

Tabla 17. AMT Cargo S.A Presupuesto para la consultoría. 79

Tabla 18. AMT Cargo S.A Presupuesto para la consultoría. 80

LISTA DE IMÁGENES

Pag

Imagen 1. Transporte en contenedores metálicos de gran capacidad. 47

Imagen 2. El transporte aéreo en el comercio internacional 50

Imagen 3 Tipos de vehículos 1 51

Imagen 4. Tipos de vehículos 2 52

Imagen 5. Tipos de vehículos 3 52

Imagen 6. Tipos de vehículos 4 53

Imagen 7. Tipos de vehículos 5 53

LISTA DE ANEXOS

Pag

Anexos 1 Relación clientes/facturación a agosto 06 de 2.013..... 844

Anexo 2 Clasificación clientes AMT Cargo S.A..... 85

Resumen ejecutivo

AMT Cargo S.A. es una compañía que inició labores en el año 2006, dedicada al transporte internacional de mercancías en forma rápida, eficiente y oportuna. Su objetivo es hacer que los productos y materias primas lleguen a tiempo y en buenas condiciones, permitiendo que las empresas que contraten sus servicios concentren en lo que saben hacer mejor: Atender su negocio.

AMT Cargo S.A es proveedor de Logística Internacional presenta una ruta rápida, eficiente y económica para satisfacer las necesidades de logística en exportación e importación, aprovechando las modalidades disponibles de transporte: marítimas, aéreas, terrestres y multimodales para el traslado de sus cargas dentro y fuera del territorio colombiano, a través de su red de Agentes a nivel mundial. Los servicios de AMT Cargo S.A pueden ser contratados en forma integral o individual de acuerdo con los requerimientos de las empresas, sus clientes pueden elegir:

- Transporte Internacional de Carga vía aérea, marítima y terrestre.
- Servicio Aduanal, Seguro Internacional, Asesoría, Agentes de Compra.
- Empaques y embalajes, transportes internos en el exterior

Mision y Visión : Estos dos aspectos estratégicos no están definidos

Sus clientes más representativos son

- Biomix S.A: Empresa dedicada a la producción y comercialización de aditivos para la alimentación animal.
- Fibratore S.A: Productor y comercializador de productos en poliéster reforzados en fibra de vidrio para el almacenamiento de productos químicos, pozos sépticos , agua, combustibles entre otros.
- Colorquímica S.A: Productor y comercializador de colorantes para la industria.Los principales competidores de la empresa

- Airmar Cargo S.A: Es un agente de carga Internacional, su mayor fortaleza es la consolidación de carga LCL a todo Centro América. Cuenta con oficinas en la ciudad de Medellín, Bogotá y Cartagena.

- Panalpina S.A: Es una empresa suiza especializada en servicios de logística y Transporte Internacional con 50 años en el mercado. Su oficina principal está en la ciudad de Bogotá y desde allí maneja toda la región Andina, cuenta con más de 252 empleados.

- Líneas Navieras: Es la competencia directa para los envíos Full Container Entre las líneas más utilizadas: Evergreen Line, Hamburg Sud, Moll, Seaboard, Hapag Lloyd.

La problemática de AMT Cargo S.A es la carencia de un plan estratégico y de mercadeo, evidenciado en la falta de claridad en los objetivos empresariales y la falta de planeación comercial .

El objetivo de esta consultoría será: definir el Plan Estratégico de Mercadeo para A.M.T Cargo S.A de la ciudad Medellín para el año 2.014.

Para realizar el diagnóstico, esclarecer la problemática y facilitar su solución se realizará una consultoría en mercadeo, utilizando metodologías como: El modelo médico – paciente, el perfil de capacidad interna (P.C.I.) para evaluar las fortalzas y debilidades, el método POAM, para definor las oportunidades y amenazas en el medio y finalmente, la definición y elaboración del plan estratégico de mercadeo.

El grupo consultor , conformado por Astrid Arango Botero y Edy del Socorro Muñoz, con la asesoría y acompañamiento de Hernán Darío Cadavid Gómez y bajo los lineamientos establecidos por la Institución Universitaria ESUMER , desarrollará las

metodologías propuestas en 400 horas y la inversión proyectada de la organización para llevar a cabo esta consultoría en mercadeo será de $ 53.100.000 .

El documento final será un medio de consulta para los estudinetes y empresarios que así lo requieran.

Glosario de términos.

B/L Bill of lading (documento de embarque): un documento emitido por un transportista , o su agente , con el cargador como contrato de transporte de mercancías . Es también un recibo de carga aceptada para el transporte , y debe presentarse para la toma de la entrega en el destino. (Bussines Dictionary 2.013)

DTA a Ecuador: disposiciones de intercambio de información tributaria (intax info 2013).

DTAI a Perú: disposiciones Tránsito Aduanero Internacional de Mercancías. (Sunat 2.013)

LCL Less than Container Load: transporte Marítimo de Carga Suelta

FCL Full Container Load: transporte Marítimo de Carga en Contenedores Completos.

NVOCC: Estas siglas son el acrónimo de Non Vessel Operating Common Carrier y se refiere a aquellas empresas que se dedican grupaje y transporte marítimo de mercancías. La característica principal de los NVOCC es que no poseen buques de transporte sino que reservan su espacio en un buque de un agente u operador y lo utilizan para el transporte de las mercancías de sus clientes. Además gestionan toda la documentación necesaria, emiten sus propias facturas, asumen la responsabilidad de los envíos. (Terminología del transporte marítimo 2013)

PCI: Perfil de capacidad interna: este método permite analizar las debilidades y fortalezas de la empresa. (Serna 2007)

POAM: Perfil de oportunidades y amenazas del medio: este método permite analizar las oportunidades y amenazas de la empresa. (Serna 2007)

marítimo en contenedores.

TEU: Unidad de medida de capacidad de transporte marítimo en contenedores.Originalmente es un acrónimo de la expresión inglesa “Twenty-feet Equivalent Unit”. Es el tamaño que se ha establecido como base, tomando como unidad la capacidad de un contenedor de 20 pies. (Blog de Aduanas y trasporte en Canarias 2013)

Parte I

Introducción

Franklin Alvarado (2.013) Afirma: "La consultoría es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia, de manera objetiva e independiente a la organización cliente para poner al descubierto los problemas de gestión, analizarlos, recomendar soluciones a esos problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de esas soluciones…

Una persona llega a ser consultor de empresas en el pleno sentido del término después de haber acumulado una masa considerable de conocimientos sobre los diversos problemas y situaciones que afectan a las empresas y adquirido la capacidad necesaria para identificarlos, hallar la información pertinente, analizar y sintetizar, elegir entre posibles soluciones y especialmente cuando desarrolla la habilidad de comunicarse con las personas involucradas en los procesos para obtener de ellas los insumos que le permitan ser asertivo en su trabajo.

Es un error suponer que, una vez contratado el consultor , las dificultades desaparecen. La consultoría es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales pero factibles. El empeño decidido de la dirección de la empresa en resolver los problemas de ésta y la cooperación entre cliente y consultor son por lo menos tan importantes para el resultado final como la calidad del consejo del consultor". (**Alvarado 2.013).**

Participar de esta consultoría, haber logrado un equipo de trabajo ente consultores, directivos y empleados , comprender la problemática de AMT Cargo S.A y proponer la ruta de soluciones que le permita posicionarse en el mercado como una empresa rentable y con una planeación estratégica de mercadeo que le permita

sostenerse en el tiempo, ha sido una experiencia valiosa. Sin embargo, es importante reconocer y valorar la formación que ESUMER ha brindado en la Maestría en Mercadeo , de la cual el equipo consultor y sus asesores han formado parte, pues esta formación permitió la metodología y ordenamiento de la experiencia, alrededor de la búsqueda y propuesta de las soluciones a la problemática encontrada.

1. La problemática

AMT Cargo S.A. es una compañía que inició labores en el año 2006, dedicada al transporte internacional de mercancías en forma rápida, eficiente y oportuna. Su objetivo es hacer que los productos y materias primas lleguen a tiempo y en buenas condiciones, permitiendo que las empresas que contraten sus servicios se concentren en lo que mejor saben hacer: "atender su negocio".

AMT Cargo S.A presenta la ruta más rápida, eficiente y económica para satisfacer las necesidades de logística en exportación e importación, aprovechando las modalidades disponibles de transporte: marítimas, aéreas, terrestres y multimodales para el traslado de sus cargas dentro y fuera del territorio colombiano, a través de su red de agentes a nivel mundial.

El comercio internacional, como referente de la balanza de pagos, es importante en el medio comercial en que se desempeña la empresa, cada día más y nuevas empresas deciden incursionar en el mercado internacional, pero también es cierto, que muchas de ellas, no poseen la estructura, los conocimientos y las habilidades para realizarlo; A.M.T Cargo S.A conocedora de estas necesidades y requerimientos de sus clientes actuales y potenciales, presta el servicio de transporte internacional de mercancías en forma rápida, eficiente y económica. Su amplio conocimiento del mercado centroamericano lo convierte en un aliado estratégico para las empresas que incursionan o que ya realizan el comercio internacional con servicios importantes como el Transporte Marítimo , aéro y terrestre.

A.M.T Cargo S.A, enfrenta a los competidores con una convicción y entusiasmo admirables, pero con una deficiente estructura que lo debilita ante competidores fuertes, decididos y bien posicionados en el mercado. Esta carencia de estructura organizacional no le permite aprovechar la agilidad para responder a las exigencias del medio, aprovechar los recursos , reaccionar ante las oportunidades y enfocar sus esfuerzos hacia objetivos. Estos objetivos estratégicos no se encuentran definidos, así como una estrategia que incluya

las metas estratégicas: misión, visión y objetivos organizacionales. De igual manera no están establecidos los análisis estratégicos que le permitan entender por qué unas empresas tienen un mejor desmpeño que las otras en este mercado del transporte internacional.

Otro aspecto que presenta la empresa es la concentración de clientes, lo que lo hace dependiente de unos cuantos, adicionalmente no se está desarrollando un plan de consecución de clientes, lo que pone en riesgo la proyección de los resultados de la empresa en el tiempo. De igual manera no se cuenta con un plan estructurado de servicio al cliente, pues las respuestas ante dudas e inquietudes las hace directamente la dirección comercial y la gerencia, esto hace que los directivos se desconcentren de sus labores estratégicas para desarrollar labores de ejecución.

Como muchas pymes (pequeñas y medianas empresas), A.M.T Cargo S.A, inició su gestión, apalancado en la convicción del empresario-fundador que con su experiencia en la comercialización de los servicios de transporte internacional, aprovechó el conocimiento y las relaciones obtenidas para independizarse y montar la empresa. Esta convicción y la responsabilidad han hecho que los resultados sean positivos, sin embargo, la proyección en el tiempo no es muy clara y el crecimiento no está planeado; como los resultados se dan y los clientes han sido manejados en una estrecha relación comercial, se padece de ceguera con respecto a las amenazas y oportunidades que ofrece el medio y que podrían llevar a la empresa a una posición privilegiada o por el contrario hacerla desaparecer.

El portafolio de productos que ofrece AMT Cargo S.A., tiene poca diferenciación con respecto a la oferta de sus competidores:

- Transporte Internacional de Carga: Vía aérea, marítima y terrestre.
- Servicios adicionales: Aduanal, Seguro Internacional, Asesoría, Agentes de Compra, empaques , embalajes y transportes internos en el exterior

Los clientes más representativos de AMT Cargo S.A son:

Ver Anexo 1. Relación clientes/facturación a agosto de 2.013

- Biomix: empresa productora de aditivos para alimentación animal. Representa para AMT Cargo S.A el 44% de sus ventas.
- Fibratore: empresa productora de productos en poliéster reforzado con fibra de vidrio. Representa para AMT Cargo S.A el 27% de sus ventas.
- Colorquímica: empresa productora de colorantes químicos para la industria. Representa para AMT Cargo S.A el 8% de sus ventas.

Los principales competidores de la empresa son:

- Airmar Cargo S.A: Es un agente de carga internacional, su mayor fortaleza es la consolidación de carga LCL (Less than Container Load = Transporte Marítimo de Carga Suelta) a todo Centro América. Cuenta con oficinas en la ciudad de Medellín, Bogotá, Buenaventura y Cartagena.

- Panalpina S.A: Es una empresa suiza especializada en servicios de logística y transporte internacional con 50 años en el mercado. Su oficina principal está en la ciudad de Bogotá y desde allí opera toda la región Andina, cuenta con más de 252 empleados.

- Líneas Navieras: Es la competencia directa para los envíos Full Container Entre las líneas más utilizadas: Evergreen Line, Hamburg Sud, Moll, Seaboard, Hapag Lloyd.

2. Objetivos generales y específicos.

2.1 Objetivo general

Definir el plan estratégico de mercadeo para A.M.T Cargo S.A de la ciudad Medellín para el año 2.014.

2.2 Objetivos específicos

- Evaluar el entorno externo y establecer cómo afecta cada factor, la operación de la empresa.

- Valorar fortalezas y debilidades, recursos y capacidades, al interior de la organización con el fin de establecer sus ventajas competitivas.

- Definir un plan estratégico y de mercadeo para la empresa

3. Marco de referencia

El comercio internacional describe las relaciones económicas y la interdependencia entre paises. Las cuales se contabilizan en la balanza de pagos, cuyo desarrollo y control está regido por la importancia de un gobierno encargado de tomar decisiones vitales que están orientados a la dirección de una nación con base al manejo de distintas políticas económicas que están enfocadas a lograr ciertos objetivos en el desempeño del sistema económico, como lo son básicamente: maximizar el crecimiento de la producción; lograr y mantener un nivel estable de empleo; controlar la estabilidad de precios y; mantener el equilibrio de la balanza de pagos. (Herzog 2.013 pag.10) En la consecución de estos objetivos, se ven involucradas las relaciones políticas, culturales y militares entre los países y éstas relaciones a su vez, influyen las decisiones económicas.

Actualmente el proceso de globalización contribuye a aumentar la importancia del comercio internacional, entendiendo globalización como la relación existente ente cambios globales y consecuencias locales. Esta interrelación alcanza prácticamente a todos los aspectos de la vida social: La economía, la política, la ecología, la cultura, la comunicación…(González et all 2011)

La mayoría de los países del mundo exporta algunos bienes, servicios y factores productivos, a cambio de importaciones que sólo podrían proveerse internamente de forma relativamente menos eficiente, o que simplemente no podrían ser suministrados. De tal forma , una gran parte del bienestar económico de la mayoría de los países depende en cierta forma de la interdependencia internacional, la cual ha aumentado en las últimas décadas, como lo demuestra el hecho de que el comercio internacional ha crecido más rápidamente que la producción mundial. (Dominick 1.997 p. No. 1.)

3.1 Visión mercantilista del comercio

La teoría del comercio internacional inició con una visión mercantilistas, la cual establece que el comercio internacional se ocupa de las ganancias en términos de intercambio. Los autores mercantilistas establecen que la riqueza consiste en el dinero, la regulación del comercio exterior para generar una entrada de metales preciosos y mantener una balanza comercial favorable porque de algún modo genera la prosperidad nacional.

Herzog (2.013) Afirma:

> **“**Los mercantilistas consideraron favorable el hecho que exista comercio internacional, ya que de acuerdo con ellos, éste proveía de metales preciosos (oro y plata) y era precisamente su acumulación lo que hacía que un Estado se hiciera económicamente rico y políticamente poderoso. La relación entre balanza comercial y metales preciosos se hallaba cuando los mercantilistas sostuvieron que a todo saldo favorable (desfavorable) de la balanza le correspondía una entrada (salida) de metales preciosos y el monto de dicho movimiento equivalía al saldo resultante de la balanza. De aquí se deduce que los mercantilistas clamaban por que el Estado estableciera una política de total fomento a las exportaciones y una de restricción cabal a las importaciones. Cabe destacar que sí bien esta es una aportación de los mercantilistas para la teoría general del comercio internacional, se caracteriza por ser una falacia, ya que Adam Smith planteaba de manera crítica que el dinero se equiparaba falsamente al capital, y la balanza comercial favorable se equiparaba al saldo anual del ingreso sobre el consumo, además de que la riqueza de un país no consiste sólo en su oro y su plata, sino en sus tierras, viviendas y bienes de consumo de todas clases.

Por otro lado, los mercantilistas dieron las bases de lo que ahora se conoce como la teoría cuantitativa del dinero, que dice que los precios varían de forma directamente

proporcional a la cantidad de dinero en circulación e indirectamente proporcional al volumen total de bienes vendidos. . (Herzog 2.013 pag.11-12)

3.2 La ventaja comparativa

Un concepto importante de la ventaja comparativa es que los países exportarán los bienes que se producen más eficientemente e importarán los bienes que produzca de manera menos eficiente. El fin principal del comercio internacional es la ganancia que se obtendrá al realizarse las transacciones entre los países. (Samuelson and Nordhaus 2.005)

Es por eso que David Ricardo introdujo un modelo de ventaja comparativa basado en diferencias en la productividad del trabajo, donde señala que, en una economía competitiva es necesario conocer los precios relativos de los bienes de la economía, es decir, el precio de un bien en términos del otro y así maximizar las ganancias.

3.3 Barreras al comercio

La política arancelaria, ha causado conflictos desde tiempos atrás (siglo XVIII), es importante aclarar que un arancel es un impuesto sobre las importaciones y la cuota, es el límite a la cantidad de importaciones, si bien dependiendo del bien, se establecen estas barreras, también es interesante conocer el efecto que pueden tener sobre la cantidad de bienes movilizados y es en este aspecto, donde AMT Cargo, se beneficia o se perjudica, pues su acción principal depende de la cantidad de mercancías movilizadas desde y hacia Colombia.

3.4 Los costos del transporte

El costo de transportar bienes , encarece la operación del comercio internacional, teniendo en cuenta que en este caso los costos los impone la naturaleza: océanos, montañas y ríos, influencian los costos de los transportes de las mercancías, por esto, las empresas

requieren de estos servicios y los contratan con empresas como AMT Cargo, que operan como facilitadores en el proceso, ejerciendo la tarea complementaria y fundamental de poner las mercancías a disposición de los usuarios en el lugar y momento oportunos que garanticen que la decisión de compra de los comparadores favorezca sus productos y marcas.

Entendiendo estas relaciones, la consultoría presentada a AMT Cargo, recoge los elementos externos que delimitan su gestión de facilitador de relaciones comerciales mediante el transporte de mercancías dede y hacia diferentes destinos , siendo éste un elemento primordial en el marketing, y para hacerlo acertadamente, AMT Cargo S.A requiere tener una estrategia de marketing claramente difinida que permita potencializar su relaciones y sus rendimientos.

Parte II

1. Marco metodológico

De acuerdo con los objetivos planteados, la información que se requiere recolectar y el tratamiento que finalmente se dará a los resultados obtenidos, el marco metodológico será el siguiente (Cerda Gutiérrez Hugo 2.002):

1.1 Enfoque: Mixto

El objeto de estudio es abordado tanto desde sus cualidades como desde su cantidad es decir, en el enfoque cualitativo el objetivo principal es la medición o cuantificación de las variables del estudio en función de su magnitud, extensión o cantidad. Utiliza herramientas de las matemáticas y la estadística. En el cualitativo el objetivo principal es la interpretación o descripción de los fenómenos u objetos de estudio a partir de sus cualidades. Aunque puede apoyarse en algunas mediciones, su propósito central es analizar o caracterizar el objeto de estudio a partir de esas mediciones.

1.2 Tipo de investigación: Documental – Explicativa

La investigación llevada a cabo por el equipo consultor es una investigación documental, donde a partir de los informes financieros se realizan los respectivos análisis situacionales. Al respecto Galán, Amador Manuel (2.011) Afirma:

> "El avance de la sociedad del conocimiento está directamente relacionado con los avances científicos y tecnológicos y que solo a través del proceso de investigación documental se puede hacer un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posiciones o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudios. , esta se caracteriza por el empleo predominante de

> registros gráficos como fuentes de información. Generalmente se le identifica con el manejo de mensajes registrados en la forma de manuscritos e impresos, por lo que se le asocia normalmente con la investigación archivística y bibliográfica" (Galan, Amador Manuel 2.011)

En la investigación explicativa se pretende detectar las relaciones entre eventos mediante relaciones causa/efecto. Es así como una vez realizado el diagnóstico, se procede a establecer la ruta de soluciones.

1.3 Método de estudio: Histórico- fenomenológico

Se abordan los fenómenos-objetos de estudio como productos de un proceso de desarrollo histórico y se tienen en consideración las condiciones de su aparición y evolución hasta el estado actual y se interpreta y comprende el fenómeno de estudio dentro de un contexto, este contexto es el transporte de mercancías en el comercio internacional, y el fenómeno-objeto, es A.M.T Cargo como empresa emprendedora que requiere una planeación estrátegica de mercadeo para lograr su objetivo de proyectarse y sostenerse en el tiempo.

1.4 Recolección y compilación de los datos

Fuentes de información: Se tomaron como refererente los datos primarios y secundarios, se detallan a continuación:

La base de datos interna de AMT Cargo S.A: informes de ventas, listados de los clientes, listados de cartera, información aportada por los directivos y empleados de la empresa, informes financieros, estados de resultados, clientes y competidores.

Fuentes de datos externas: Informes sectoriales, Proexport, internet, textos y documentos complementarios. (Cerda Hugo 2002)

2. Variables o categorías de análisis

Entorno externo: Son las fuerzas del mercado o del entorno, que afectan favorable o desfavorablemente a la empresa, son las llamadas incontrolables. El entorno de mercadeo se divide en dos, el entorno funcional y el entorno general. El entorno funcional incluye aquellos actores inmediatos que participan en la producción, distribución y promoción de la oferta. Los principales actores son la empresa, los proveedores, los distribuidores, los intermediarios y el público objetivo.entornos o marcos se componen de fuerzas que pueden tener una gran influencia sobre los actores del entorno funcional (Cadavid Gómez 2.013)

Fortalezas: Cuando la empresa es la única que proporciona lo que requiere el mercado en un particular factor de éxito.

Debilidades: Cuando todos los competidores ofrecen lo que pide el mercado en un particular factor de éxito y la empresa no.

Recursos: "Los recursos son medios que las organizaciones poseen para realizar sus tareas y lograr sus objetivos: son bienes o servicios utilizados en la ejecución de las labores organizacionales. La administración requiere varias especializaciones y cada recurso una especialización." (Chiavenato 1.999).

Capacidades: Las capacidades son competencias o habilidades colectivas que permiten llevar a cabo una actividad concreta, así como las rutinas organizativas que permiten desarrollar una actividad de forma diferencial. Las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de una adecuada combinación de los recursos. Normalmente están unidas al capital humano y se apoyan sobre los activos intangibles (Hill y Jones, 1996).

Ventajas competitivas: (Seiter Herbert 2.012) Entendidas el argumento de venta más sólido que una empresa pueda tener. Es la razón por la cual los consumidores

prefieren a una empresa y no a sus competidores. Si una empresa no tiene ventajas competitivas, debe desarrollarlas y buscarlas en la mezcla de mercadeo. Una empresa tiene una ventaja competitiva, cuando su producto o marca cuenta con determinados atributos que le confieren superioridad sobre sus competidores inmediatos. Para que un factor clave de éxito se convierta en ventaja competitiva tiene que tener las siguientes características en conjunto, ninguna de ellas puede faltar:

- Única: nadie más la tiene.
- Superior: supera lo esperado.
- Importante: para el mercado.
- Comunicable: el mercado tiene que entender en ella ventajas y beneficios.
- Accesible: no quiere decir "barato" puede ser un precio alto, pero justificado.
- Rentable: para la empresa.
- Difícil de copiar: que dure mínimo tres años, si es temporal, no es una ventaja competitiva

Plan estratégico y de mercadeo: "Es el documento en el que se materializa el proceso de plaeación de marketing, con sus respectivos objetivos y medios para lograr el desarrollo futuro de la empresa" (Munuera et all 2.006)

Estas variables, se abordan en las diferentes técnicas de recolección y análisis de la información para dar respuesta y logro al objetivo general.

3.Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de la información

3.1 Datos primarios: (Mc Daniel and Gates 2005)

Sistema de datos interno: Estos datos se encuentran almacenados en los archivos maestros de transacciones, de control, y de planeación, que conforman la base de datos de una empresa . Este es el caso de las ventas, los costos, el stock, los flujos de caja, las cuentas a pagar y a cobrar, etc.

Personal de la empresa: Se llevaron a cabo ecuentros, entrevistas y observación con los empleados de la empresa

Sistema de inteligencia de marketing: El sistema de inteligencia de marketing, comprende los procedimientos usados por la empresa para mantenerse a la par de los acontecimientos del ambiente, y diseminarlos por los ejecutivos apropiados. El sistema de inteligencia de marketing provee de información a los ejecutivos de la empresa, sobre las condiciones actuales en que se encuentran el medioambiente empresarial y las tareas organizacionales.

4. Análisis e interpretación de los resultados

4.1 Diagnóstico empresarial

La problemática de AMT Cargo S.A es la carencia de un plan estratégico de mercadeo, evidenciado en la falta de claridad en los objetivos empresariales, la falta de planeación comercial y de estrategias de mercadeo y ha sido evidenciada en el diagnóstico preliminar llevado a cabo por el grupo consultor y que se presenta a continuación:

4.2 Perfil de capacidad interna (P.C.I.)

Para realizar el diagnóstico se hace un análisis del perfil de capacidad interna (P.C.I.), el cual incluye las siguientes áreas:

- Perfil de capacidad competitiva
- Perfil de capacidad Financiera.
- Perfil de capacidad Directiva.
- Perfil de capacidad de Talento Humano.
- Perfil de capacidad Tecnológica.
- Perfil de recursos operacionales.

4.3 Análisis de las amenazas y oportunidades del medio (POAM.)

Además se hace un análisis de las amenazas y oportunidades del medio (POAM.) Se analizan factores:

- Económicos.
- Sociodemográficos.
- Políticos.
- Legales.
- Ambientales.

4.4 Análisis de los competidores

- Airmar Cargo S.A
- Panalpina S.A
- Líneas Navieras

Los resultados obtenidos en el P.C.I (perfil de capacidad interna) son lo siguientes:

4.4.1 Perfil de capacidad competitiva

Tabla 1. Valoración del perfil competitivo

CAPACIDAD COMPETITIVA A.M.T CARGO S.A	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Producto, Calidad	5						5		
Exclusividad				5					1
Accequibilidad del producto				5			5		
Lealtad y satisfacción del cliente		3					5		
Participación del mercado				5			5		
Material de vendedores				5				3	
Investigación y desarrollo de productos				5			5		
Fortaleza de proveedores	5						5		
Concentración de clientes				5			5		
Administración de clientes				5			5		
Portafolio de productos					3		5		
Programas de Postventas				5			5		
Identidad en el mercado					3			3	
Publicidad				5			5		
Distribución de Pdto				5			5		
Tiempos de entrega	5						5		
Asesoría al cliente			1				5		
Identificación del cliente				5			5		
Posicionamiento en el mercado		3					5		
Políticas de servicio				5			5		
Confiablidad del producto	5						5		
Manejo de los recursos					3		5		
Sumatoria	20	6	1	60	9	0	95	6	1
Equivalencia	0,9	0,3	0,0	2,7	0,4	0,0	4,3	0,3	0,0

Fuente: Elaboración propia

La capacidad competitiva de AMT Cargo, se ve afectada porque su portafolio de productos ofrece poca diferenciación con respecto a sus competidores, esta falta de diferenciación está representada en que la empresa no ha establecido políticas de servicio, planes de posventa y de desarrollo de clientes, la concentración de éstos es alta, de tal manera que los resultados actuales dependen de unos cuantos clientes, de igual manera, los productos de la empresa son de difícil acceso a los clientes, pues se carece de un plan de acciones de distribución y comunicación que permita a la empresa desarrollar su marca y su portafolio de productos.

Este perfil tiene en términos generales un alto impacto en el desempeño de la empresa.

4.4.2 Perfil de capacidad financiera

Tabla 2 : Valoración del perfil de capacidad financiera.

CAPACIDAD FINANCIERA A.M.T CARGO S.A	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Acceso a capital cuando se requiere	5						5		
Grado de utilización de endeudamiento					3			3	
Rentabilidad, retorno de la inversión		3					5		
Liquidez y disponibilidad de fondos	5						5		
Comunicación y control gerencial	5						5		
Competitividad de los precios									
Inversión de capital					3		5		
Estabilidad de Costos	5						5		
Manejo de precios de competencia				5			5		
Rotación de cartera	5						5		
Presupuestos Financieros	5						5		
Previsión para el futuro				5			5		
Definición de costos fijos	5						5		
Análisis de presupuesto de Ventas				5			5		
Sumatoria	35	3	0	15	6	0	60	3	0
Equivalencia	2,5	0,2	0,0	1,1	0,4	0,0	4,3	0,2	0,0

Fuente: Elaboración propia.

Para A.M.T Cargo S.A su capacidad financiera es una fortaleza, el manejo de los recursos, la capacidad de acceso a capital, la estabilidad de su structura de costos y la rotación de cartera, le permiten sostenerse en los resultados actuales.

4.4.3 Perfil de capacidad directiva

Tabla 3. Valoración del perfil de capacidad directiva.

CAPACIDAD DIRECTIVA A.M.T Cargo S.A	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALT	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Imagen Corporativa				5			5		
Uso de planes estrategicos				5			5		
Evaluación del mercado				5			5		
Velocidad respuesta al cambio	5						5		
Estructura organiz. Flexible	5							3	
Comunicac. y control gerencial					3		5		
Orientación Empresarial	5						5		
Habilidad para retener gente creativa					3				1
Agresividad con la competencia	5						5		
Sistemas de control				5			5		
Sistemas de toma de decisiones				5			5		
Sistemas de coordinación				5			5		
Evaluación de gestión				5			5		
Funciones de los puestos de trabajo				5			5		
Participación activa en la Empresa					3		5		
Gestión Directiva				5			5		
Organigrama de la Empresa				5			5		
Sumatoria	20	0	0	50	9	0	75	3	1
Equivalencia	1,2	0,0	0,0	2,9	0,5	0,0	4,4	0,2	0,1

Fuente: Elaboración propia.

Para A.M.T Cargo S.A su capacidad directiva es una debilidad alta, pues su estrategia y su gestión no están claramente definidas, adicinalmente, se cerece de sistemas de control y estudios de mercado, que le permita anticiparse a las acciones de los competidores y proyectarse en el tiempo.

Se destaca, sin embrago, su agilidad de respuesta, la agresividad comercial y su flexibilidad, soportadas en que son una empresa con pocos niveles de mando, lo que facilita la toma de desiciones.

4.4.4 Perfil de capacidad del talento humano.

Tabla 4. Valoración del perfil de capacidad del talento humano.

CAPACIDAD TALENTO HUMANO A.M.T Cargo S.A	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Nivel Académico				5			5		
Experiencia				5			5		
Estabilidad	5						5		
Rotación	5						5		
Ausentismo	5						5		
Sentido de pertenencia				5			5		
Motivación		3					5		
Nivel de remuneración		3					5		
Indices de desempeño				5			5		
Manual de Funciones				5			5		
Políticas de Selección de personal				5			5		
Incentivos				5			5		
Capacitaciones				5			5		
Clima Laboral	5						5		
Sumatoria	20	6	0	40	0	0	70	0	0
Equivalencia	1,4	0,4	0,0	2,9	0,0	0,0	5,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia.

Para A.M.T Cargo S.A el perfil de capacidad del talento humano, es una debilidad alta, pues los manuales de cargos no están diseñados , como tampoco lo están los sistemas de remuneración, de evaluación de desempeño, sistemas de motivación y políticas de selección de personal. Sin embargo los empleados manifiestan estar a gusto dentro de la empresa y se percibe un buen clima laboral.

4.4.5 Perfil de capacidad tecnológica.

Tabla 5. Valoración del perfil de capacidad tecnológica.

CAPACIDAD TECNOLÓGICA A.M.T Cargo S.A	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALT	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Habilidad Técnica				5			5		
Capacidad de Innovación				5			5		
Efectividad de pducción de servicios	5						5		
Valor agregado del producto		3					5		
Aplicación tecnológica computarizad				5					1
Coordinación con otras áreas			3						3
Flexibilidad de la prest. del servicio	5						5		
Utilización de servicios externos	5						5		
Inversión en tecnología				5				3	
Sumatoria	15	3	3	20	0	0	30	3	4
Equivalencia	1,7	0,3	0,3	2,2	0,0	0,0	3,3	0,3	0,4

Fuente: Elaboración propia.

Para A.M.T Cargo S.A, la capacidad tecnólogica tiene un bajo impacto en su gestión, precisamente por su estructura, donde los servicios inherentes a su desempeño en el mercado como transporte y seguros son tercerizados.

Por lo tanto la tecnología es más de infraestructura para su sede de trabajo y en este aspecto está bien organizada, ubicada y es de fácil acceso a sus empleados.

4.4.6 Perfil de recursos operacionales.

Tabla 6. Valoración del perfil de recursos operacionales.

RECURSOS OPERACIONALES A.M.T Cargo S.A	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Sistema de Costos	5						5		
Control de Gastos de Distribución				5			5		
Gastos de Publicidad y Promoción				5			5		
Márgenes de utilidad Operacional	5						5		
Nivel de calidad exigida y ofrecida	5						5		
Políticas de precios					3				1
Gastos de equipo de ventas				5			5		
Servicio al cliente	5						5		
Cumplimiento de entrega de producto	5						5		
Sumatoria	25	0	0	15	3	0	40	0	1
Equivalencia	2,8	0,0	0,0	1,7	0,3	0,0	4,4	0,0	0,1

Fuente: Elaboración propia.

Para A.M.T Cargo S.A, los recursos operacionales son una fortaleza, pues su sistema de costos está bien definido, los márgenes operacionales satisfacen a sus propietarios, la calidad en el servicio es un compromiso de todo el personal , es importante complementar estos aspectos con una definición de la política de precios.

4.5 Resultados

Los resultados obtenidos en el P.C.I (Perfil de capacidad interna) son lo siguientes:

4.5.1 Factores económicos

Tabla 7. Valoración de factores económicos.

FACTORES ECONÓMICOS A.M.T Cargo S.A	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Desempleo en paises destino	5						5		
Impuestos	5						5		
P.I.B.				5			5		
Poder Adquisitivo				5			5		
Política Crediticia				5			5		
Sumatoria	10	0	0	15	0	0	25	0	0
Equivalencia	2	0	0	3	0	0	5	0	0

Fuente: Elaboración propia

Para A.M.T Cargo S.A, los factores económicos representan una oportunidad, ya que las políticas crediticias, el incremento del poder adquisitivo y el crecimiento del PIB, representan oportunidades de negocios en el extranjero para las empresas cliente de A.M.T Cargo S.A.

4.5.2 Factores sociodemográficos

Tabla 8. Valoración de factores sociodemográficos

FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS A.M.T Cargo S.A	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALT	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Tamaño de la poblacion				5			5		
Estructura de la Población				5			5		
Distribucion Geografica				5			5		
Tasa de Natalidad				5			5		
Esperanza de vida				5			5		
Nivel de Formación				5			5		
Tasa de desempleo	5						5		
Guerrilla y Delincuencia	5						5		
Sumatoria	10	0	0	30	0	0	40	0	0
Equivalencia	1,3	0,0	0,0	3,8	0,0	0,0	5,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia

Los factores sociodemográficos de los paises destino se convirten en una oportunidad para A.M.T Cargo S.A, el crecimiento , estructura, distribución geográfica de la problación hacen que se requieran más productos y recursos . Esto permite incursionar en nuevos y mayores mercados.

4.5.3 Factores políticos

Tabla 9. Valoración de factores políticos

FACTORES POLÍTICOS A.M.T Cargo S.A	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Tratados de libre comercio				5			5		
Acuerdos entre países				5			5		
Incentivos a exportación				5			5		
Políticas de aranceles	5						5		
Sumatoria	5	0	0	15	0	0	20	0	0
Equivalencia	1,3	0,0	0,0	3,8	0,0	0,0	5,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia

La dinámica actual de la política colombiana con respecto a los lineamientos exportadores, representa una oportunidad para A.M.T Cargo S.A, los tratados comerciales, acuerdos entre países , políticas de incentivos a las exportaciones y disminución arancelaria, favorecen las actividades de la empresa.

4.5.4 Factores legales

Tabla 10. Valoración de factores legales

FACTORES LEGALES A.M.T Cargo S.A	AMENAZA			OPORTUNIDAD			IMPACTO		
	ALT	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
Libre Competencia				5			5		
Organización mundial del Comercio				5			5		
Políticas de Aranceles	5						5		
Requlsitos de exportación	5						5		
Normas Iso de calidad				5			5		
Sumatoria	10	0	0	15	0	0	25	0	0
Equivalencia	2	0	0	3	0	0	5	0	0

Fuente: Elaboración propia

Los factores legales que regulan las políticas de comercio exterior en el país, son una oportunidad para A.M.T Cargo S.A, siempre y cuando estas políticas favorezcan la libre competencia, pues si los requisitos exportadores se hacen cada vez más exigentes en cuanto a normatividad la empresa pueden convertirse en una amenaza que la empresa deberá enfrentar en su proceso comercial.

4.6 Análisis de los competidores

4.6.1 Airmar Cargo S.A

Es un agente de carga Internacional, reconocido por ser el primer consolidador de carga LCL cuenta con oficinas en la ciudad de Medellin, Bogotá y Cartagena. Presenta reestructuraciones constantes en todos los niveles de la organización desde los gerentes hasta los cargos medios.

Airmar Cargo maneja las dos modalidades marítimas FCL y LCL con contenedores consolidados propios hacia Centroamérica ofreciendo los servicios de exportaciones aéreas desde las ciudades de Bogotá y Medellín hacia cualquier parte del mundo.

Portafolio de productos:

Transporte Marítimo de Carga Suelta (Tipo LCL). Airmar Cargo se ha especializado en ofrecer soluciones de transporte mediante la consolidación de carga marítima desde Cartagena, Colombia hacia el mercado Centroamericano. Su actividad ha estado dirigida principal y especialmente al los exportadores medianos y pequeños, quienes encuentran en sus consolidados una alternativa confiable en términos de costo del flete y oportunidad en los tiempos de embarque, AIRMAR CARGO S.A., tiene en esta modalidad de transporte un gran reconocimiento. Su servicio de carga consolidada (LCL) hacia Centro América, es un transporte directo a cada país, es decir, sin transbordos. Las salidas son semanales ó quincenales, según sea el destino.

Acopio: En Bogotá cuentan con bodega de acopio para los consolidados de exportación. También ofrecen el servicio de recoger la carga en las oficinas/bodegas y la almacenan en su propia bodega dónde la carga se encuentra bajo la supervisión directa de AIRMAR CARGO S.A., desde Bogotá y hasta su entrega en las Bodegas Fiscales del destino final.

Garantía de calidad: Cuentan también con un sistema de calidad mantenido el control de los itinerarios y se mide bajo Indicadores de Gestión. El valor agregado de sus consolidados es la garantía del cumplimiento de sus itinerarios. Cuentan con una red de agentes especializados con los que tienen más de ocho (8) años de experiencia manejando carga a Centroamérica. Han pactado con cada destino indicadores de control a los tiempos de tránsito entre el puerto de llegada y la ciudad de destino final.

Tráficos consolidados de exportación:

- Origen: Desde Bogotá/Medellín ó coordinados desde cualquier otra ciudad con entrega en la Sociedad Portuaria Regional Cartagena, hacia:
- San José de Costa Rica, vía Puerto Limón.
- Tegucigalpa ó San Pedro Sula, vía Puerto Cortes, Honduras.
- Ciudad de Guatemala, vía Santo Tomás de Castilla, Guatemala.
- Ciudad de Panamá y/o Colón, vía Zona Libre de Colón
- Santo Domingo vía Caucedo ó Rio Haina, República Dominicana.
- San Salvador, El Salvador, vía Santo Tomás de Castilla. (La empresa naviera la re-expide vía terrestre)
- Hacia El Caribe: Islas del Caribe, vía Puerto Rico.

Transporte Marítimo de Carga en Contenedores Completos. (Tipo FCL): Para la carga FCL manejan convenios de tarifas y servicios con todas las líneas navieras que sirven todos los tráficos de exportación. Debido a los volúmenes que operan en algunos tráficos es probable que puedan negociar unas tarifas muy competitivas .,operan por los todos los puertos del país en ésta modalidad y si utilizan su Agente de Aduana mejoran los niveles de eficiencia en los tiempos totales de tránsito. Airmar Cargo cuenta con Agentes de Carga asociados en Centroamérica y con la red mundial de oficinas de DSV Air & Sea Inc., en el resto del mundo garantizando una operación de exportaciones eficaz y eficiente a cualquier destino en el mundo.

Transporte Internacional de Carga vía aérea: Airmar Cargo se encuentra entre el grupo Agentes Internacionales de Carga IATA (Internacional Air Transport Association). Por virtud de esta denominación, adquieren el derecho de expedir Guías Aéreas con todas las empresas aéreas que prestan el servicio aéreo de carga de exportación desde Colombia y habilitar conexiones con las demás líneas aéreas para llevar la carga a cualquier parte del mundo. Cuentan con una extensa experiencia y habilidad en el manejo aeroportuario de carga de exportación en los aeropuertos de Bogotá y Medellín en donde ofrecen también un servicio aduanero para la carga.

Transporte Internacional Terrestre (Ecuador y Perú). Son especialistas en el manejo de los DTA a Ecuador y DTAI a Perú vía terrestre, con vehículos exclusivos realizando operaciones aduaneras en frontera Ipiales-Tulcán, Frontera Huaquillas a Tumbes en Perú, cuentan con proveedores habilitados para realizar cada una de estas operaciones. Airmar Cargo tiene una promesa de respuesta a cotizaciones en menos de 24 horas.

Tarifas : Airmar Cargo es una empresa que maneja en sus consolidados propios unas tarifas inferiores a las de los demás competidores manejando unos márgenes de utilidad muy bajos ya que su política es ganar la carga asi no genere utilidad en esa transacción , pues se recuperan en otra .

Promoción : Airmar Cargo frecuentemente utiliza promociones donde ofrece a sus clientes tarifas más mínimas de las que maneja actualmente cuando promociona algún trafico adicional realiza campañas donde le regala a a sus clientes el valor del BL (documento de embarque) que es de 50 usd .

4.6.2 Panalpina S.A

Es una empresa suiza especializada en servicios de logística y transporte Internacional con 50 años en el mercado. Su oficina principal está en la ciudad de Bogotá y desde allí maneja toda la región Andina, cuenta con más de 252 empleados. Adicionalmente cuenta con oficinas en Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Buenaventura y Pereira. Cuenta también bodegas y almacenes propios para prestar a los clientes un servicio integral de logística y bodegaje.

Panalpina es uno de los mayores proveedores de flete marítimo en todo el mundo. Con más de 1,2 millones de TEU transportados (unidades equivalentes a veinte pies) por año , Panalpina se ubica entre los 4 mejores proveedores mundiales de flete marítimo.

Su falencias es que por ser una multinacional tan destacada internacionalmente, tiene demasiados clientes y esto no les permite dar un servicio personalizado.

Los Servicios que presta actualmente son :

- Transporte Marítimo de carga suelta (LCL)
- Transporte Marítimo de carga en contenedores completos (FCL)
- Transporte Marítimo de carga extra dimensionada fuera del contenedor (NCL)
- Transporte Aéreo de carga

Tráficos a los cuales presta servicio directo LCL : El Caribe, Norteamérica, Centroamérica y Sudamérica

Tarifas: Actualmente la mayoría de los agentes de carga manejan las mismas tarifas las diferencias son mínimas, lo que les diferencia es su red de agentes en el exterior que les permite ofertar varios servicios en conjunto.

Promoción : Panalpina tine un número representativo de contenedores, esto le permite ofertar tarifas netas muy competitivas, la oferta principal es que al cliente les entrega la carga les obsequian el trámite aduanero.

Publicidad: Panalpina es una empresa que tiene publicidad en todos los eventos de logistica internacional, cuenta con periódico, página web y un grupo grande de personas encargadas de manejar y posicionar la marca.

4.6.3 Líneas navieras

Las Líneas Navieras son las encargadas de transportar la carga de un puerto a otro puerto, AMT Cargo S.A trabaja actualmente con cada una de ellas dependiendo el tráfico requerido por sus clientes, varias líneas ofrecen servicio en Colombia entre ellas tenemos a Evergreen , Hamburg , La Mol , CMA, CGM, Hapag Lloyd.

AMT Cargo S.A contrata con la línea naviera los servicios FCL para equipos de 20 40 o 40 HC (denominanción para la altura y contenido de los contenedores) revendiendo así sus servicios , el problema se presenta cuando la línea naviera contacta directamente al cliente y le ofrece las mismas tarifas que ofrece AMT Cargo S.A , lo que deja a la empresa por fuera del mercado .

Tarifas: actualmente cada una de las líneas navieras tiene tráficos directos y con conexiones, en la mayoría de sus tráficos directos ofrece tarifas más competitivos y son autónomos a la horas de estipularlas .

Promoción: para las líneas navieras la promoción es utilizada cuando están incursionando en nuevos tráficos, no obstante si una empresa necesita una tarifa inferior a la publicada, ellos hacen el requerimiento a su oficina principal quien finalmente aprueba o desaprueba.

Publicidad: la gran mayoría de las líneas navieras asisten a todos los eventos de logistica del país adicional cuentan con página web, están en el directorio telefónico y con solo digitar su nombre en el internet se podrá encontrar información de cada una de ellas.

La visión y la recordación de marca para unas líneas navieras como los son Hapag Lloyd , Hamburg Sud , La Maersk es sumamente importante ya que patrocinan eventos internacionales donde su logo aparece varias veces .

Parte III

5. Formulación de la ruta de soluciones

Para dar solución a la problemática hallada en el diagnóstico se define el plan estratégico de mercadeo que se detalla a continuación:

5.1 Formulación de los aspectos estratégicos:

El grupo consultor, en equipo con los directivos y empleados de AMT Cargo S.A , realizaron el planteamiento de la Misión y la Visión para la empresa. Para llegar a este planeamiento se formularon las preguntas clave: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos?¿Para quién lo hacemos? ¿Cómo queremos ser? .

Misión: Ofrecer servicios integrales en comercio exterior con agilidad y confiabilidad, respetando las reglamentaciones gubernamentales y ambientales para generar crecimiento sostenible.

Visión: En el 2016 AMT ser reconocida por su agilidad, cumplimiento y capacidad de respuesta, con personal capacitado para atender los requerimientos del comercio exterior, generando rentabilidad y crecimiento a sus grupos de valor
Variables externas: AMT debe aprovechar dos variables externas

5.2 Objetivos corporativos

De crecimiento: El crecimiento mensual está proyectado en un 27% mensual, soportado en la recuperación y desarrollo de los clientes Tipo C y en el crecimiento de los clientes Tipo A y B . Ver anexo 2 Clasificación clientes AMT Cargo S.A**.** (es importante destacar que la empresa no tiene clasificados sus clientes, esta clasificación la propone el equipo consultor)

Tabla 11. AMT Cargo S.A Objetivo de crecimiento 2.014

AMT Cargo S.A Objetivo de crecimiento 2.014: 27%					
Cliente tipo	**Ventas promedio/mes 2.013**	**Crecimiento porcentual esperado 2.014**	**Crecimiento ventas/mes esperado 2.014**	**Ventas proyectadas/mes 2.014**	**Crecimiento proyectado/mes empresa**
A	110.472.842	20%	22.094.568	132.567.411	
B	31.208.287	30%	9.362.486	40.570.773	
C	12.643.656	80%	10.114.924	22.758.580	
	154.324.785		41.571.979	**195.896.764**	**27%**
Total proyección 2.014				**2.350.761.164**	

Fuente: Elaboración propia

De rentabilidad: La utilidad neta antes de impuestos al cierre de 2.012 fue de $19.855.632,00 (corresponde al 2% de los ingresos operacionales), los directivos de la empresa esperan cerrar 2.014 con una cifra cercana $ 118.000.000,00 en este mismo ítem (correspondiente al 5%). Es importante aclarar que el grupo consultor propone una partida para mercadeo corrspondiente al 1% de las ventas ($23.507.612)

Tabla 12. AMT Cargo S.A Objetivo de rentabilidad 2.014

AMT Cargo S.A Objetivo de rentabilidad 2.014 (5% utilidad neta antes de impuestos)			
Aspecto	**2.012**	**2.013**	**2.014**
	Real	**A agosto 31**	**Proyectado**
Porcentaje esperado	2%	6%	5,0%
Ingresos operacionales	815.209.553,00	1.234.598.278,00	2.350.761.164,40
Utilidad Neta antes de impuestos	19.855.632,00	75.032.990,00	117.538.058,22

Fuente: Elaboración propia

De posicionamiento: Consolidación de la marca AMT. Para consolidar la marca AMT y posicionarla en la mente de los clientes, se propone un cambio de logo, con un

slogan que acerque a losclientes a la razón de sr de la empresa: Soluciones en transporte internacional.

La actualización de la imagen para la empresa A.M.T Cargo obedece a todas las actividades dirigidas a ayudar a la empresa a que adopte positivamente nuevas actitudes y nuevas formas de hacer negocios. El buen aprovechamiento de este cambio, permitirá a toda la compañía realizar una transformación de su estrategia reorientando la organización al logro de todos sus objetivos, aumentando el desempeño y asegurando un mejoramiento continuo en un entorno en permanente cambio.

5.3 Estrategias de crecimiento:

Para lograr un crecimiento del 27% mensual AMT Cargo S.A, debe llevar a cabo las siguientes acciones:

5.3.1 Segmentación del mercado:

El grupo consultor recomienda la siguiente Los clientes de La segmentación del mercados de AMT, se ha realizado de acuerdo con los requerimientos de embarque y transporte de los clientes así:

5.3.1.1 Segmento FCL "Full Container Load"

Transporte Marítimo de Carga en Contenedores Completos: Este segmento lo componen los clientes que en un 80% contratan esta modalidad de transporte marítimo que consiste en la utilización del total del contenedor con mercancías para un solo destinatario o importador esta modalidad es contratada directamente con la línea naviera (Hamburg, Moll, Evergreen , Hapag etc).

Existen varias modalidades de contenedores utilizados por este segmento de clientes:

- Estandar 20,40 y 40 HC (High Cube) los cuales son equipos diseñados para el transporte de carga seca.(disponible en https://www.browne.cl/inf_practica/infpractica.html Recuperado en nov 2.013).
- Flat Rack 20 y 40 Estos equipos se acomodan a las necesidades del clientes ya que sus paredes se pueden abatir en la partes frontal y posterior adicional tiene capacidad para un buen peso.
- Refrigerados 20 y 40 Estos equipos tiene temperaturas de -25 grados centígrados a 25 grados centígrados.
- Open Top 20 y 40 son equipos diseñados para cargas extradimencionadas

Imagen 1. Transporte en contenedores metálicos de gran capacidad.

Fuente: http://www.reocities.com/eureka/enterprises/6527/CAP4.htm Recuperado en nov 2.013

Acciones para potencializar el segmento FCL .

A.M.T Cargo S.A deberá de realizar reuniones con cada uno de los representantes de las líneas navieras con ellas se buscaría el mejoramiento de las tarifa que ofrecen actualmente de tal forma que estos descuentos se podrían trasmitir al cliente final.

Realizar visitas comerciales donde se le ofrezca a los clientes el servicio directo y no se involucre agente en el exterior así el cliente en destino retiraría la carga con la línea naviera y los costos serían muy competitivos (Esto se podría hacer siempre y cuando los negocios sean prepagados debido a que las línea navieras no realizan gestión de cobro en el exterior). Cuando los negocios sean al cobro (el cliente paga en el exterior) se le dará la opción al cliente que contrata los servicios de que su cliente en el exterior realice directamente el pago a AMT mediante un giro internacional, de esta forma también se evitaría involucrar agente en el exterior y la tarifa sería muy competitiva.

Realizar alianzas con agentes en el exterior de tal forma que se pueda trabajar en conjunto visitando los clientes tanto en Colombia como en el exterior.

Ofrecerle a los cliente liberación automática para sus embarques (que el cliente destino pueda reclamarla en puerto sin que el cliente origen haya cancelado) debido a que esto es algo que las líneas navieras no ofrecen, con un crédito de 30 días.

5.3.1.2 Segmento LCL“Less than Container Load” Transporte Marítimo de Carga Suelta:

Este segmento lo componen los clientes que en un 80% contratan esta modalidad de transporte marítimo que es utilizado cuando el cliente no tiene o no necesita llenar todo un contenedor , se maneja por medio de un agente consolidador (Consolcargo , Mahe ,MSL) que consolida carga de diferentes clientes y realiza así el llenado del contenedor para un destino específico, los costos son muy económicos ya que el cliente solamente paga por la parte que está ocupando dentro del mismo , la restricción es que sólo se permite manejar carga seca.

Acciones para potencializar el segmento LCL .

Realizar reuniones con los diferentes consolidadores como los Mahe , Consolcargo y Msl para proponerles alianzas estratégicas buscando así el aumento de los volúmenes de exportaciones .

Depurar las bases de datos para saber que negocios son prepagados (cliente origen cancela los fletes) y puede A.M.T Cargo S.A cerrar en Colombia y para los que son al cobro (cliente destino cancela) trabajar de la mano del agente consolidador para que su agente en destino sea el que los contacte y se puedan así ganar los negocios.

Hacer seguimiento constante a los clientes para saber que negocios tienen pendientes y así poder proceder a contactar los clientes en el exterior.

Enviar semanalmente los itinerarios de las cargas consolidadas para que así la gente tenga en la mente el nombre de la empresa y a la hora de cotizar tenga a la empresa como una opción importante.

Ofrecer un crédito de 30 días.

5.3.1.3 Segmento Aéreo:

Este segmento lo componen los clientes que contratan esta modalidad , donde se transporta todo de productos carga seca, refrigerada o perecedera, la mayoría de las veces es utilizada cuando los embarques son pequeños o de alto riesgo debido a que sus costos son muy elevados en comparación de los despachos marítimos, también se utiliza cuando se presentan urgencias en las empresas ya que el tiempo de transito oscila entre 2 a 5 días dependiendo el destino .

Acciones para potencializar el segmento Aéreo .

Depurar las bases de datos para así saber cuáles son los clientes que están realizando exportaciones aéreas y para que tráficos lo están haciendo.

Visitar a los clientes ofreciendo tarifas competitivas y dándoles a conocer que la empresa cuenta con oficina en el aeropuerto de Rionegro lo que hace que el proceso de exportación sea muy rápido y eficiente.

Ofrecerle a los clientes seguimiento constante del envió de sus cargas.

Ofrecerle crédito de 30 días.

Imagen 2. El transporte aéreo en el comercio internacional

Fuente: http://terzer.blogspot.com/2013_06_01_archive.html recuperado en nov 2.013

5.3.1.4 Segmento Terrestre:

Este segmento lo componen los clientes que contratan esta modalidad en la que se incluyen todos los movimientos de mercanacías que se realizan desde y hacia los puertos Cartagena, Buenaventura o fronteras como Cúcuta e Ipiales , generalmente esta modalidad

se utiliza para enlazar con los transportes marítimos o aéreos. Las empresas que se utlizan frecuentemente son :

- ✓ Para llevar carga al aeropuerto: Transportes Posada Arango
- ✓ Para llevar carga a los puertos: CCL , RG, Transapec,Carga Masiva
- ✓ Para llevar carga a frontera (Norte y Sur): Rápido Humadea , Serlogistica

Los diferentes vehículos disponibles para realizar este transporte son:

Imagen 3 Tipos de vehículos 1

Fuente:http://www.revistadelogistica.com/vehiculos-para-el-transporte-de-carga-por-carretera.asp

Imagen 4. Tipos de vehículos 2

Fuente: http://www.revistadelogistica.com/vehiculos-para-el-transporte-de-carga-por-carretera.asp

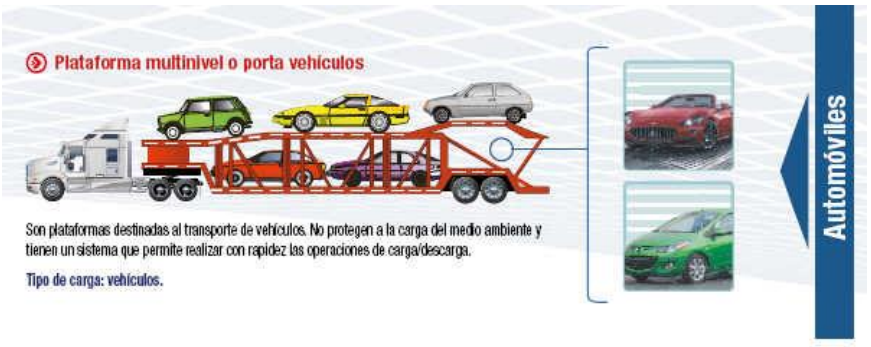
Imagen 5. Tipos de vehículos 3

Fuente: http://www.revistadelogistica.com/vehiculos-para-el-transporte-de-carga-por-carretera.asp

Imagen 6. Tipos de vehículos 4

Fuente:http://www.revistadelogistica.com/vehiculos-para-el-transporte-de-carga-por-carretera.asp

Imagen 7. Tipos de vehículos 5



Fuente: http://www.revistadelogistica.com/vehiculos-para-el-transporte-de-carga-por-carretera.asp

Acciones para potencializar el segmento Terrestre.

Realizar reuniones con las empresas de transporte RG, Carga Masiva, Transapec, Redetrans donde A.M.T Cargo S.A presente el volumen de embarques actuales para lograr unas tarifas competitivas para los clientes.

En cada visita que se realice será obligatorio ofrecer el transporte terrestre a puerto, aeropuerto o fronteras como un complemento al trámite de exportación dándole como ventaja que así será una sola empresa con la cual él se tendrá que entender y será A.M.T Cargo S.A el responsable de toda la cadena.

Realizar un chequeo tarifas analizar la forma de igualarlas o mejorarlas.

5.3.2 Recuperación de los clientes Tipo C y mejoramiento del servicio para los clientes tipo A y B:

Para recuperar los 26 clientes clientes Tipo C, y teniendo en cuenta que en la actualidad la empresa sólo cuenta con un asesor comercial, se recomiendan las siguientes acciones:

5.3.2.1 Gestión de las bases de datos – Call Center- CRM :

Implementar un call center como soporte de servicio al cliente para analizar todos los historiales de la empresa y establecer que clientes pueden recuperarse, este call center deberá realizar una agenda de visitas y reportar oportunamente en el CRM, cada uno de los contactos, no sólo con los clientes actuales, sino también con los potenciales, desertores e inactivos. Esta administración de las relaciones con los clientes, permitirá accesar de manera inmediata las situaciones que se presenten, de tal manera que se atiendan los diferentes requerimientos en el momento oportuno.

Para que A.M.T Cargo S.A pueda lograr que sus clientes permanezcan en la empresa deberá de implementar un CRM y a su vez deberá de capacitar a su personal para que hagan un uso adecuado del mismo ya que de la alimentación constante que le hagan dependerán todos los buenos resultados. La implementación de este sistema le permitirá a los directivos, asesores y operativos puedan estar enterados en tiempo real de qué pasa con cada uno de los clientes si llaman, si necesitan alguna cotización, cual fue la última exportación hacia donde la manejaron cada cuanto está exportando. El buen uso de esta herramienta le permitirá poder potencializar y fidelizar cada uno de sus clientes.

5.3.2.2 Contratación de un asesor comercial

Con la contratación de un asesor comercial para A.M.T Cargo S.A se atenderá de manera directa los clientes que se encuentran desatendidos, clientes que en algún momento contrataron los servicios de AMT Cargo S.A pero nunca más fueron contactados o que esporádicamente les entregan un despacho pero que no se les ofrece ningún sistema de retención o fidelización , este asesor tendrá un presupuesto mensual de ventas con el cual se espera mejorar las utilidades de la compañía . Este presupuesto corresponde a la proyección de ventas para los clientes Tipo C. ($ 22.758.580)

Perfil:

Profesional en Comercio Exterior, Negocios Internacionales o afines.

Con experiencia laboral en empresas de logistica internacional y dominio del idioma inglés, excelentes relaciones interpersonales y buena actitud para atender clientes.

Responsabilidades: Gestionar la cartera de clientes , garantizando su recuperación y la consecución de clientes nuevos, enviar cotizaciones, cumplir presupuesto de ventas mensual.

Experiencia: 2 años . Horario : Lunes a Viernes 7 y 45 am a 5:30pm, estar disponible telefónicamente los días sábados.

Asignación salarial: Básico + comisiones + auxilio de vehículo, prestaciones sociales de ley.

5.3.2.3 Diversificación del portfolio de servicios:

Esta diferenciación se puede lograr con una ampliación del portafolio de productos ofreciendo servicios de empaque, embalaje y asesoría que le permita ser el departamento de comercio exterior que el cliente requiere.

5.4 Estrategias de Rentabilidad:

El objetivo de rentabilidad de un 5% puede lograrse implementando las siguientes acciones:

5.4.1. Alianzas con los agentes consolidadores:

Estas alianzas, permitirán a AMT Cargo S.A , mejorar las tarifas sin tener que afectar su rentabilidad, pues el descuento real, sería otorgado por parte de ellos y de sus agentes en el exterior.

5.4.2 Controlar la estructura de costos y gastos:

Para que el crecimiento en ventas sea realmente representativo en su relación a las utilidades.

5.4.3 Garantizar el cumplimiento de la proyección de ventas:

El cumplimiento del presupuesto de ventas, garantiza el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad, siempre y cuando se mantengan las proyecciones de costos y gastos.

5.5 Estrategias de Posicionamiento:

Para posicionar a AMT Cargo S.A en el mercado, el equipo consultor propone el siguiente plan de comunicaciones integradas:

5.5.1. Plan de Comunicaciones Integradas A.M.T Cargo S.A

Introducción

Realizar un plan de comunicaciones para la empresa A.M.T Cargo permitirá mejorar la calidad de las relaciones con el exterior y entre los mismos miembros de la propia empresa permitirá a la misma vez darle un nuevo enfoque a la compañía más modernos más cálido más dinámico que permita que sus clientes puedan llegar más fácil a acceder a los servicios de la misma.

La actualización de la imagen para la empresa A.M.T Cargo obedece a todas las actividades dirigidas a ayudar a la empresa a que adopte positivamente nuevas actitudes y nuevas formas de hacer negocios. El buen aprovechamiento de este cambio, permitirá a toda la compañía realizar una transformación de su estrategia reorientando la organización al logro de todos sus objetivos, aumentando el desempeño y asegurando un mejoramiento continuo en un entorno en permanente cambio.

A.M.T Cargo es una compañía que a pesar de que muestra buenas utilidades no han pensado en proyectar la empresa hacia el exterior su círculo es muy cerrado, al pensar en un plan de comunicaciones busca abrirse a un nuevo mundo de nuevos clientes, nuevas oportunidades y nuevos desafíos en el comercio exterior, significa poder llegar o hacer lo que otros nunca han hecho o logrado.

La idea de realizar un blog implica un gran desafío para la empresa A.M.T Cargo, pero a su vez también les dará la satisfacción de que están generando nuevos

conocimientos para sus clientes, generando nuevos sentidos, nuevas formas de trasmitir sus conocimientos, en este blog se mantendrá actualizados a todos los clientes referente al comercio exterior facilitando la preventa y la posventa , se exaltará la labor de cada uno de sus empleados , la vinculación de sus nuevos clientes y las nuevas oportunidades de mercado y lo más destacado es que el cliente podrá interactuar constantemente con un representante de la compañía para solucionar de manera oportuna sus inquietudes.

1. Descripción del producto o servicio

A.M.T Cargo es un agente de carga Internacional que presta los siguientes servicios a sus clientes:

1.1 Transporte Internacional de Carga vía aérea, marítima y terrestre.

1.2 Servicio Aduanal, Seguro Internacional, Asesoría, Agentes de Compra.

1.3 Empaques y embalajes, transportes internos en el exterior

A.M.T Cargo se especializa en resolver a sus clientes tanto importadores como exportadores los problemas relacionados con el transporte, consolidación, almacenaje, manejo, embalaje o distribución de productos, asesorando de manera integral en los aspectos fiscal, aduanal, aseguramiento de mercancías y recolección ó procuración de pagos o documentos relacionados con las mismas, sin ningún tipo de limitantes en la ubicación geográfica, peso, dimensiones y tipo de productos.

Política de precios

La política de precios de A.M.T Cargo está determinada con referencia a sus competidores tratando de igualar o mejorar su oferta , sin embargo, el factor determinante para los clientes elegir su proveedor de servicios en este sector es la agilidad en la respuesta más que la misma tarifa.

A.M.T Cargo cuida su rentabilidad y procura no ceder a las exigencias comerciales de sus clientes , en este aspecto es importante destacar que las directivas comerciales, realizan monitoreo permanente de la estructura comercial ofrecida por sus competidores.

Plan de ventas

A.M.T Cargo presta servicio personalizado, semanalmente el departamento comercial se encarga de enviarle a todos sus clientes el itinerario con todas las motonaves disponibles para la exportación y la importación, adicionalmente se envía información actualizada para el comercio exterior así se logra permanente recordación de la empresa.

A.M.T Cargo pone sus servicios a disposición de sus clientes sólo a través de la venta directa.

Política de comunicación

A.M.T Cargo solo cuenta con el correo electrónico y con la venta personal para comunicar sus servicios, no se tiene establecida una política clara de comunicación para dar a conocer su portafolio de servicios, su mayor canal de comunicación ha sido el voz a voz de los clientes que se sienten satisfechos con el servicio y lo recomiendan a otros, permitiendo el crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

El crecimiento de la empresa ha evidenciado la falta de un equipo de ventas que permita atender a todos los clientes con frecuencia semanal. Actualmente la empresa tiene un portafolio de 39 clientes, de los cuales sólo 13 reciben atención dedicada, el resto de los clientes son suceptibles de ser atraídos por los competidores.

Logo A.M.T Cargo: El logo recoge las tres iniciales de los tres servicios principales que ofrece la empresa: Aéreo, Marítimo y Terrestre, los cuales están dentro de un círculo que representa el mundo donde sus clientes pueden importar exportar mercancías desde y hacia Colombia. El color azul representa el mar que a la vez va enlazado con el servicio marítimo que ofrece.

El plan estratégico de comunicación integral (PECI)

1. Antecedentes

Teniendo en cuenta el plan estratégico de plaza-distribución de la empresa y teniendo en cuenta que los clientes Tipo C están desatendidos por la empresa, se requiere de constancia y dedicación para su recuperación, el plan estratégico de comunicaciones, se convierte en un soporte fundamental para facilitar y acercar estas relaciones de "conquista y enamoramiento".

Con respecto al entorno competitivo es un océano rojo con muchas empresas que se dedican a ofertar de la misma manera, un mundo donde no hay preocupación por innovar o diferenciarse.

Es también un mercado donde la mayoría de las empresas tienen las mismas tarifas lo que se diferencia una de otra es el servicio que prestan y se crean vínculos muy fuertes de amistad entre cliente y la empresa o en su defecto la persona que atiende la cuenta.

2. Objetivos

2.1 De negocio:

A.M.T Cargo S.A tiene el objetivo de crecer un 27% durante el año 2.014, de igual manera llegar a un 5% de utilidad operacional antes de impuestos en el mismo periodo.

2.2 De marketing

2.2.1 Definir el posicionamiento de imagen.

2.2.2 Construir identidad corporativa.

2.3 De comunicación

2.3.1 Comunicar a A.M.T Cargo como una empresa cálida, confiable y global.

2.3.2 Establecer las formas y los medios de comunicación interna y externa.

3. Público objetivo

Empresas legalmente constituidas, que no estén en lista Clinton, que realicen más de dos exportaciones o importaciones por mes incluidos materiales peligrosos que estén debidamente autorizados por reglamentación gubernamental.

4. Mensaje

Los negocios globales demandan aliados confiables y atentos….A.M.T Cargo su mejor aliado para complementar su estrategia internacional.

5.Estrategia

El plan estratégico de comunicaciones de AMT Cargo, contempla una estrategia de adentro hacia afuera, donde de manera prioritaria se definirán los planes de comunicación interna y una vez establecidos se implementará la comunicación externa.

6.Acciones

6.1 Realizar un cuestionario de encuesta de audit comunicativa (EAC): Para valorar la cantidad de información a recibir y a enviar y el fedback sobre la información

enviada dentro de la empresa. Se pretende comparar la situación real percibida y la situación deseada. (Van Riel 1998)

6.2 Definir el mix de identidad corporativa: Símbolos, comunicación y comportamientos mediante los cuales la empresa se presenta.

6.3 Definir las formas y medios: Para comunicar de manera integrada a la empresa con su entorno interno y externo.

6.4 Cuestionario de encuesta de audit comunicativa (EAC)

Cuestionario de encuesta de audit comunicativa (EAC)								
Aspecto	**Pregunta**	1	2	3	4	5	6	7
1.Confianza	¿Hasta que punto se siente libre de poder tratar con su superior los problemas y dificultades que usted tiene en su trabajo si arriesgar su puesto, o sin que constituya una amenaza para usted en el futuro?							
2.Influencia	En general, ¿Qué cree que puede hacer su superior inmediato para que usted ascienda en la organización? (de mucho a muy poco)							
3.Movilidad	¿Qué importancia tiene para usted ascender en esta organización? (de no es importante a muy importante)							
4.Deseo de interacción	¿Hasta qué punto es importante que su compañía mantenga un frecuente contacto con otras del mismo nivel? (de muy necesario a poco necesario)							
5.Direccion ascendente	¿Qué porcentaje de tiempo emplea en contacto con sus superiores mientras trabaja? (rellenar con el porcentaje)							
6.Direccion descendente	¿Qué porcentaje de tiempo emplea en contacto con sus subordinados mientras trabaja? (rellenar con el porcentaje)							
7.Direccion lateral	¿Qué porcentaje de tiempo emplea en contacto con personas que están a su mismo nivel mientras trabaja? (rellenar con el porcentaje)							
8.Exactitud	¿Hasta que punto es exacta la información que recibe de las fuentes señaladas anteriormente (superior, subordinados, personas a su mismo nivel)? (de muy exacta a inexacta)							
9.Resumen	¿Con que frecuencia resume la información transmitida a sus superiores inmediatos enfatizando aspectos importantes y minimizando aquellos que no lo son? (de siempre a nunca)							
10.Gestion de trabajo	¿Cuánta información, de la total recibida en su trabajo, pasa usted a su superior inmediato? (de toda a ninguna)							
11.Sobrecarga	¿Alguna vez ha tenido la sensación de que recibe mas información de la que usted puede utilizar eficazmente (de nunca a siempre)							
12.Satisfaccion	Dé su opinión sobre la comunicación en general, incluyendo la cantidad de información que recibe, los contactos con otros y con sus superiores, la exactitud de la información disponible, etcétera							
13 - 16 Modalidad de	De todo el tiempo que usted comunicación emplea en comunicaciones mientras trabaja, ¿Qué porcentaje de ese tiempo utiliza en los siguientes métodos? escritos…..%, cara a cara…..%, telefónico…..%, otros…..% (rellenar con el porcentaje)							

8.2 Mix de Identidad Corporativa

8.2.1 Focus group con el personal: Cuestionario base.

Hablemos de AMT

1. ¿Cómo son los clientes de AMT?
2. ¿Cómo le gusta a los clientes AMT sentirse atendidos?
3. ¿Qué les da AMT para que la prefieran actualmente?
4. ¿Cuántos de ustedes conocían la marca AMT antes de ingresar?

Señales de la marca AMT:

1. Proyección: Si entrara un extraterrestre en este momento, ¿qué le dirían para que conociera la marca AMT sin mencionarla?
2. ¿Cuáles son las marcas competidoras de AMT?
3. ¿Qué cosas identifican o diferencian a AMT de las otras marcas?

Si AMT fuera una persona:

1. ¿Cuáles serían sus cualidades?
2. ¿Cuáles serían sus defectos?
3. ¿Cuál sería su estilo de vida?
4. ¿Cómo se muestra ante los demás?
5. ¿Cómo sería su relación con esa persona AMT?
6. ¿A quién se parecería? Sería un hijo, un amigo, el novio, maestro, ¿que sería? ¿Por qué?
7. Si usted fuera a comprar los servicios AMT, ¿cuánto estaría dispuesto a pagar por ese servicio?
8. Las empresas que utilizan los servicios de AMT ganan…
9. Las personas que utilizan los servicios de AMT son……
10. ¿Qué cosas tiene AMT que ninguna otra empresa tiene?
11. ¿Que no tiene que debería tener?
12. ¿Qué cosa hace o tiene que no debería hacer o tener?

8.2.2 Identidad visual: El sistema de elementos iconográficos, cromáticos, tipográficos, etc. que identificará y dará coherencia a las comunicaciones.

Imagen Visual Actual

	El logo actual recoge las tres iniciales de los tres servicios principales que ofrece la empresa: Aéreo, Marítimo y Terrestre, los cuales están dentro de un círculo que representa el mundo donde sus clientes pueden importar exportar mercancías desde y hacia Colombia. El color azul representa el mar que a la vez va enlazado con el servicio marítimo que ofrece.	Este logo proyecta una imagen demasiado sobria, fría y cliché (cantidad de empresas tienen el mapamundi en su logo). No comunica la esencia de A.M.T Cargo. Los tres servicios se notan como individuales.

Propuesta de Imagen Visual

	El logo propuesto utiliza tipografías básicas y 3 colores que representan los tres medios por los cuales la empresa presta su servicio, Azul por el Mar, Azul claro por el Aire y Naranja ocre por la Tierra. los trazos elípticos detrás de las letras representan los ciclos de los procesos de importación y exportación, es un diseño liviano y que aunque conserva los colores frios del logo anterior por todos estos aspectos del agua, se aprovecha del factor "tierra" para expresar calidez y crear un contraste de colores que lo vuelva más amigable.	Este logo proyecta dinamismo, calidez y globalización, en movimiento, es una propuesta dinámica y que incorpora a los tres elementos en uno.

Propuesta # 2 de Imagen Visual

	Amarillo: representa al sol que domina todo lo que está en cielo, también refiriéndome a la luz, la calidez y la riqueza que deben ser emblema A.M.T Cargo S.A. **Azul cian:** Representa el mar y a nuestro planeta **Magenta:** Ubicándolo en la posición de la tierra, representa la energía que hay en ella misma	A T M fue realizado con una tipografía Utsaah Bold Italic, en mayúscula que busca reforzar la idea de seriedad y compromiso de la empresa con sus clientes, con una disimulada inclinación hacia la derecha para demarcar la intención que tiene Cargo S.A. de emprender un camino hacia el éxito.

8.2.3 Líneas creativas: Metáforas, analogías simbólicas e imágenes que servirán para generar claridad, comprensión, impacto y recordación. Estas líneas creativas estarán representadas en tres dimensiones:

8.2.3.1 A.M.T Amable: En esta línea creativa la empresa destacará todos los eventos que permitan reconocer, felicitar, "abrazar", dar la bienvenida a clientes y empleados.

8.2.3.2 A.M.T Confiable: En esta línea creativa la empresa comunicará todas las directrices, avances tecnológicos y especialmente reglamentaciones que permitan a los clientes entender las situaciones del mercado.

8.2.3.3 A.M.T Global: Esta línea creativa permitirá a la empresa interactuar con los mercados globales, para comunicar a sus clientes nuevos destinos, rutas y necesidades del mercado con el fin de mantener la ventaja competitiva de la empresa (la agilidad en su servicio y asesoría)

8.2.4 Tono comunicacional: A.M.T Cargo tendrá un tono femenino muy amigable y respetuoso para dirigirse a su público. Un tono que genere seguridad y la tranquilidad de que su negocio está en buenas manos y que la compañía con la cual están en contacto les resolverá sus problemas en una forma rápida y eficiente independiente de las dificultades que puedan que puedan presentarse durante el proceso.

Esta decisión se apoya en la tendencia mundial a tener a las mujeres en los cargos importantes de relaciones exteriores y comunicaciones de gobiernos como el nuestro y el de Estados Unidos.

Los negocios globales demandan aliados confiables y atentos….A.M.T Cargo su mejor aliado para complementar su estrategia internacional.

6.5 **Formas y medios:** Cómo alcanzar a los públicos dispersos con los distintos tipos de entregas.

8.3.1 Formas: Las formas de comunicación serán cara a cara, mediante la interacción del personal A.M.T Cargo durante los momentos de verdad. También se utilizarán las formas escritas y visuales.

8.3.2 Medios: Cómo alcanzar a los públicos dispersos con los distintos tipos de entregas.

8.3.2.1 Carteleras informativas en las oficinas de la empresa.

8.3.2.2 Skype Este medio es fundamental para agilizar la comunicación interna y externa, la estrategia es promoverlo entre los clientes para que agilicen y optimicen costos.

8.3.2.3 E-mailing y Marketing viral, con testimoniales de los clientes.

8.3.2.4 Blog: Un blog activo y permanentemente actualizado bajo la estrategia de comunicación en sus líneas creativas: Amable, confiable y global. http://amtcargo01.blogspot.com/

8.3.2.4 Material publicitario y promocional: Pendones y souvenires para atenciones a clientes.

7 Presupuesto:

AMT Cargo S.A Presupuesto Plan estratégico de comunicación integral (PECI)				
Detalle	**Valor unitario**	**Cantidades**	**Total**	**Observaciones**
Módulo de CRM	8.000.000	1	8.000.000	Sugerimos cotizar con Sisco Systems
Diseñador y asesor de imagen corporativa	800.000	12	9.600.000	Pagar mensulamente para tenerlo permanentemente
Audio del mensaje de la empresa	500.000	3	1.500.000	Campaña incluye 6 audios 1 mensual
Carteleras informativas	30.000	2	60.000	
Material publicitario: Pendones	80.000	4	320.000	1 para cada semana y se rotan mensualmente
Material promocional: 1 libra de café gourmet y Vajillas (marcadas) para servirlo.	45.000	50	2.250.000	Para clientes representativos
Material promocional: Agendas customizadas	30.000	20	600.000	Para clientes representativos
Material promocional: Bolígrafos	150	4.000	600.000	Para los auxiliares y personas de contacto
Brochure	4.300	150	645.000	
Valor total campaña			**23.575.000**	

Fuente: Elaboración propia.

Infoestructura: La estructura de información, los documentos de seguimiento y control del proceso. La información desciende en cascada desde la gerencia general y comercial, hacia los demás niveles de la empresa, de manera transversal a los clientes y aliados comerciales. Los formatos serán sencillos, con cuestionarios de fácil respuesta, amigables y ágiles, especialmente para determinar la comprensión del mensaje en los empleados.

Conclusiones

Para A.M.T Cargo realizar un plan de comunicaciones representa un cambio muy significativo dentro de la organización debido a que se involucra la participación de todos los miembros de la misma desde el cambio de su logo el cual le da una visión a la empresa completamente diferente al que se tenía antes. El nuevo logo es más cálido más armonioso más amigable para los clientes.

La creación Blog para A.M.T Cargo abre las puertas a un mundo desconocido para la empresa pero a su vez le inyecta nuevos retos dado que ninguno de sus competidores cuenta con un recurso tan importante para la comunicación como es éste, con él se podrá mantener informado a todos sus clientes tanto en Colombia como en el exterior permitiendo el contacto permanente.

A.M.T Cargo S.A ha dimensionado la importancia de la comunicación y transmisión correcta del mensaje, utilizando un lenguaje que sea percibido y comprendido por los clientes.

6. Análisis del mercado

Mercado relevante o sustituto: En este aspecto el transporte multimodal no es suceptible a los sustitutos, pero si es altamente suceptible a los competidores que utilizan la estrategia de "castigar rentabilidad" ofertando precios bajos. AMT Cargo S.A, debe sercuidaoso y enfocar su diferenciación en el aspecto servicio ya que margen operacional es frágil y puede verse afectado si no lo controla adecuadamente.

Demanda primaria: Demanda que procede de los consumidores finales. Es por la que se rigen los fabricantes para saber a qué ritmo deben seguir produciendo o si deben dejar de hacerlo.(Disponible en https://www.browne.cl/inf_practica/infpractica.html Recuperado en n0v 2.013) Esta demanda afecta directamente a AMT, debido a que sus clientes son quienes la atienden directamente, AMT, es un intermediario facilitador de esta atención.

Demanda selectiva: Los clientes objetivo de AMT Cargo no son especialmente sensibles a las actividades de marketing que se relacionan con la promoción y publicidad, pero sí lo son a las estrtategias diferenciadoras en la prestación del servicio, es por esto que AMT debe enfocar sus esfuerzos en estrategias de Marketing relacional

Competencia: (ver 4.6 Análisis de los competidores)

Mercado objetivo potencial: Empresas legalmente constituidas, que no estén en lista Clinton, que realicen más de dos exportaciones o importaciones por mes incluidos materiales peligrosos que estén debidamente autorizados por reglamentación gubernamental.

7. Medición del mercado

7.1 Potencial del mercado y ventas de la empresa

El mercado potencial de AMT Cargo S.A , lo compone su portafolio de clientes, tanto activos como inactivos, Tipo A, B y C, pues la empresa proyecta su desarrollo y crecimiento en éstos clientes para el año 2.014, se ilustra en el siguiente cuadro el número de clientes y la proyección de ventas que componen su mercado potencial.

Tabla 13. AMT Cargo S.A Potencial del mercado 2.014

AMT Cargo S.A Potencial del mercado			
		Mercado actual	Mercado proyectado
Cliente tipo	Cientes actuales/cantidad	Ventas estimadas 2.013	Ventas proyectadas 2.014
A	2	1.325.674.107	1.590.808.928
B	6	374.499.444	486.849.277
C	29	151.723.866	273.102.959
	Potencial del mercado	1.851.897.417	2.350.761.164

Fuente: Elaboración propia.

8. Análisis de rentabilidad y de productividad

Tabla 14. AMT Cargo S.A Análisis de rentabilidad y de productividad.

AMT Cargo S.A Análisis de rentabilidad y de productividad							
Detalle	**2.012**		**2013 A agosto 31 de 2.013**		**2014 Proyectado**		**Variación en $ 2.014 -2.013**
Ingresos operacionales	815.209.553		1.234.598.278	51%	2.350.761.164		1.116.162.886
Costo de prestación del servicio	639.788.190	78%	879.775.480	75%	1.763.070.873	75%	883.295.393
Utilidad operacional	175.421.363	22%	354.822.798	29%	587.690.291	25%	232.867.493
Gastos administrativos	87.002.849	11%	130.304.306	14%	235.076.116	10%	104.771.810
Gastos de ventas	29.715.602	4%	73.732.088	4%	117.538.058	5%	43.805.970
Gastos de mercadeo					23.507.612	1,0%	23.507.612
Utilidad operacional	58.702.912	7%	150.786.404	12%	211.568.505	9%	60.782.101
Ingresos no operacionales	788.379		907.157				(907.157)
Gastos no operacionales	39.635.659	5%	76.660.571	4%	94.030.447	4%	17.369.876
Utilidad neta antes de impuestos	19.855.632	2%	75.032.990	6%	117.538.058	5%	42.505.068

Fuente: Elaboración propia.

9. Estrategias y programas de marketing

9.1 Diversificación del portafolio de productos.

Las estrategias de producto Para AMT Cargo S.A deben centrarse en los servicios los productos adicionales como son el servicio aduanal, seguro internacional, asesoría, agentes de compra, empaques, embalajes y transportes internos en el exterior.

En estos servicios del portafolio está parte de la utilidad del negocio , se puede pensar en la creación de una empresa alterna de empaques y embalajes para garantizar la seguridad de los productos que se están empacando, certificando que no no se encuentran contaminados y que están cumpliendo con toda las normas de seguridad exigidas por las autoridades aduaneras, estos productos se pueden ofrecer a tarifas competitivas para que el cliente lo tenga como una opción adicional a los servicios de transporte que le ofrece AMT Cargo S.A

9.2 Mejoramiento de las tarifas y plazos de pago:

Para AMT Cargo S.A desarrollar el mercado de los cliente tipo C ofrecerá un crédito de 30 días. El servicio aéreo será ofrecido desde la oficina en Rionegro lo cual hará que sus operaciones sean de una manera más rápida garantizándoles una operación en no mayor a un día desde la llegada de la carga a las bodegas de la aerolínea .

AM.T Cargo tiene la posibilidad de ofrecer a su clientes un servicio directo con la aerolínea Copa, Avianca, Centurión, Girag sin el involucramiento de ningún agente en el exterior esto hace que el cliente en destino ahorre los costos que se generan si se involucrara un agente , de tal forma que el producto podrá llegar al cliente en el exterior con un precio más competitivo.

9.3 Fortalecimiento de la venta directa:

AMT Cargo S.A pondrá sus servicios a disposición de los clientes a través de una estrategia de venta directa, fortalecida con la contratación de un asesor comercial responsable de la atención de los clientes B y C.

- Los clientes tipo A y B están siendo atendidos actualmente por la dirección comercial, se deben seguir atendiendo directamente , debido a la importancia de estos clientes y a su representatividad para la empresa, tendrán atención dedicada tal y como la han venido recibiendo, para garantizar los resultadios proyectados.

- Los clientes tipo C están en la base de datos de clientes de AMT Cargo S.A, porque en algún momento han realizado una contratación de servicios, pero no se les hace atención constante y dedicada, por lo tanto tienen a la empresa como una opción, pero no como su consolidador definido, por lo tanto, el asesor deberá dedicarse a la recuperación, desarrollo y fidelización de estos clientes. La cantidad de clientes a atender y el presupuesto proyectado se detallan a continuación:

Tabla 15. AMT Cargo S.A Estrategia de venta directa.

AMT Cargo S.A Estrategia de venta directa				
Asesor	**Clientes a atender**	**Cantidad de clientes en cartera**	**Presupuesto**	**Tipo contrato**
Asesor # 1	Tipo A y B	8	1.590.808.928	Atendidos por la dirección comercial
Asesor # 2	Tipo C	29	759.952.236	Indefinido
			2.350.761.164	

Fuente: Elaboración propia.

9.4 Comunicar los beneficios y capacidades:

Publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicaciones, Ventas incluye: preventa, venta y post venta) Para AMT Cargo, es importante iniciar un programa de comunicaciones que le permita acercar sus servicios a los clientes y comunicar los beneficios y atributos que éstos tienen para satisfacer las necesidades de transporte en comercio internacional

A través de un plan de comunicacipnes integradas en Mercadeo, la empresa puede posicionar su marca y sus servicios para apoyar el cumplimiento de los objetivos de ventas , rentabilidad y permanencia en el tiempo. Ver 5.4.1 Estrategias de posicionamiento Plan de comunicaciones Integradas AMT Cargo S.A

10. Coordinación y control

Se propone un Balance Scorecard sencillo que puedan manejar en la empresa y que permita hacer seguimiento y control constante a los objetivos panteados.

Tabla 16 AMT Cargo S.A Balanced Scorecard 2.014.

AMT Cargo S.A Balanced Scorecard 2.014												
Objetivos		**Actividades**	**Indicadores**	**Seguimiento**							
				Mes	Variación	Trimestre	Variación	Semestre	Variación	Acumulado año	Variación
1. Crecimiento en ventas											
Total crecimiento AMT Cargo S.A	27%	Telemercadeo	Total de las ventas realizadas / total de las ventas presupuestadas								
Clientes Tipo A	20%	Contratación de									
Clientes Tipo B	30%	un asesor									
Clientes Tipo C	80%	comercial									
2. De Rentabilidad											
Porcentualmente	5%	Incremento en ventas	Rentabilidad periodo /rentabilidad proyectada periodo								
En pesos	117.538.058	Reducción gradual de gastos									
3. De posicionamiento											
Ejecución del Plan de comunicaciones			Tiempo de ejecución/tiempo planeado								

Fuente: Elaboración propia.

Parte IV

11.Conclusiones y recomendaciones

AMT Cargo S.A, ofrece un portafolio de servicios similar al que ofrecen sus competidores, atendiendo a los requerimientos del transporte de mercancías en el comercio internacional. La diferenciación en este aspecto la puede lograr la empresa en la agilidad del servicio, atendiendo con rapidez y asertividad los requerimientos de los clientes. Para esto, requiere reodenar su estructura comercial para poder atender a todos sus clientes de manera personalizada. La contratación de un asesor, más que la solución a una necesidad, se convertirá en un generador de ventajas competitivas en la prestación del servicio.

Esta diferenciación, se puede lograr además con una ampliación del portafolio para ofrecer servicios de empaque, embalaje y asesoría que le permita ser el departamento de comercio exterior que el cliente requiere.

A.M.T Cargo S.A presenta una alta concentración de clientes concentrando su mayor esfuerzo solo en dos de ellos (Biomix y Fibratore) lo cual a arriesgar los resultados de la empresa en caso de que alguno de estos dos se retire por alguna circunstancia. La empresa debe atender los demás clientes de su base de datos y para esto, la dirección comercial es la responsable de la contratación y capacitación del asesor comercial para que siga los lineamientos de prestación del servicio que hacen de AMT Cargo S.A el preferido de los dos clientes importantes y soporte de los resultados actuales d ela empresa como lo son Biomix y Fibratore. Una recomendación adicional es aprovechar las oportunidades que genera el sector del comercio internacional, altamente favorecido por las políticas de disminución arancelaria, facilitadores al comercio y tratados de libre comercio con otros países, no sólo en América, sino también en Europa y Asia.

A.M.T Cargo S.A tiene un manejo de cartera adecuado y eficiente que sumado a una estructura de costos ajustada y claramente definida le facilita el acceso a los recursos y la disponibilidad de los mismos en el momento de requerirlos. Es importante continuar con esta estrategia empresarial y ceñirse al cumplimiento de los objetivos y esta estrategia debe incluir la definición de una política de precios acorde a los objetivos de ventas y rentabilidad que se quieren lograr.

A.M.T Cargo S.A es una empresa pequeña, esto le permite ser ágil y flexible para adaptarse a los permanentes cambios y exigencias del mercado y es precisamente esta característica , la ventaja competitiva con que puede enfrentar el entorno competitivo de grandes empresas que se la juegan por la diferenciación en precios (en el que A.M.T Cargo S.A no debe incursionar)

A.M.T Cargo S.A carece de una estructura que le permita el direccionamiento adecuado de su talento humano por lo tanto debe definir cargos y las funciones de cada uno de los empleados, realizar un manual de selección del personal, definir planes de incentivos para los empleados para incentivar el cumplimiento de los resultados de ventas y capacitar constantemente al personal en las aéreas afines al comercio exterior para actualizarlos en acuerdos , aranceles , tratados , normatividad, etc.

A.M.T Cargo S.A tiene oportunidades de crecimiento y desarrollo en el sector donde desarrolla sus actividades , este sector, el del comercio internacional, cuenta con un plan de apoyo, desarrollo e inversión contenidos en los planes gubernamentales por lo tanto debe enfocar sus esfuerzos de mercadeo en los clientes tipo B donde está su mayor potencial por el volumen de clientes y la posibilidad de crecimiento de éstos, especialmente en los tráficos aéreos que representan una utilidad muy interesante y rapidez en el tramite .

A.M.T Cargo S.A desarrolla sus actividades en un entorno altamente competitivo, enfréntandose en el mercado con multinacionales expertas y ambicionas,

conocedoras de las oportunidades del entorno, por lo tanto, para cumplir con sus objetivos y lograr lo planeado en su estrategia, debe realizar un plan de acciones y de comunicación contenga un rediseño de su marca de tal forma que se logre un posicionamiento en la mente de los clientes como una empresa amigable amigable para los clientes con el slogan **propuesto " Los negocios globales demandan aliados confiables y atentos….A.M.T Cargo su mejor aliado para complementar su estrategia internacional"**

11.1 Costos de la consultoria

Tabla 17. AMT Cargo S.A Presupuesto para la consultoría.

AMT Cargo S.A Presupuesto para la consultoría			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Horas consultoría	400	$ 130.000	$ 52.000.000
Taller para definir la Planeación estratégica. En un salon de un hotel , dos jornadas de 4 horas en días diferentes , incluye refrigerios y almuerzo de trabajo.(Grupo asesor y grupo directivo 5 personas)	2	$ 300.000	$ 600.000
Presentación plan al personal, incluye desayuno de trabajo, souvenir para cada uno	10	$ 20.000	$ 200.000
Talleres de socialización	3	$ 100.000	$ 300.000
Total inversión:			**$ 53.100.000**
Valor entregable: **Retefuente 10% honorarios sobre horas consultoría $ 5.310.000**			

Fuente: Elaboración propia.

11.2 Costos aproximados de la implementación

Tabla 18. AMT Cargo S.A Presupuesto para la consultoría.

AMT Cargo S.A Presupuesto para la implementación			
Detalle	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Plan de comunicaciones integradas	1	$ 23.575.000	$ 23.575.000
1 aesor comercial (salario mensual básico prestacional $1.200.000 y comisiones no prestacionales del 5% , proyección máxima 4,000,000)	12	$ 5.850.000	$ 70.200.000
Capacitaciones para el personal de febrero a noviembre con talleres y certificado)	10	$ 350.000	$ 3.500.000
Incentivos 1% de las ventas mensuales proyectadas en 2.014 (195.896.763,7)	12	$ 1.958.967	$ 23.507.604
Total inversión:			**$ 120.782.604**

Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

Airmar Cargo S.A. (2.013). Página corporativa. Recuperado de: http://www.airmarcargo.com/component/jforms/2/41.html

Cadavid Gómez, Hernán Darío. (2013) Magíster en Administración con enfoque en Ciencias Administrativas . Asesor temático trabajo de grado: Plan estratégico de mercadeo para AMT Cargo S.A

Cerda, Gutiérrez Hugo. (2002) Los elementos de la investigación. Cómo reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Ed. El Buho.

Chiavenato Idalberto (1999). Administración de los Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill .

González G, Manuel Jesus et all. (2011) Introducción a la economía. 2ª edición. Pearson Prentice Hall

HILL, C. W. L. y JONES, G. R. (1996)Administración estratégica. Un enfoque integrado. Mc Graw Hill.

Mc DANIEL, Carl Jr., GATES, Roger. (2005) Investigación de Mercados Contemporánea. Thompson Editores, México, 6ª Edición.

Munuera Alemán José Luis, Rodríguez Escudero Ana Isabel. (2.006) Estrategias de Marketing. ESIC editorial

Cibergrafia

Alvarado, Franklin , (2.013) . Recuperado de: http://www.consejeriaempresarial.com/publicaciones/PRINCIPIOS%20BASICOS%20DE%20CONSULTORIA.pdf

Blog de Aduanas y trasporte en Canarias (2013). http://aduanasencanarias.blogspot.com/2009/03/que-es-un-teu.html

Galan, Amador Manuel (2.011). http://manuelgalan.blogspot.com/2011/09/la-investgacion-documental_1557.html

Herzog, Jesús Silva (2.013). Recupertado de: http://herzog.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/GuerraCBG/capi1.pdf

Intax info (2013). Recuperado de: http://www.intax-info.com/index.php?option=com_content&view=article&id=1806&catid=2%3Anews&Itemid=20&lang=en

Panalpina S.A (2013) Pagina corporativa. Recuperado de http://www.panalpina.com/www/global/en/home.html

Proexport Colombia. (2013) Página corporativa . Recuperado de http://www.yumpu.com/es/document/view/10676880/presentacion-consolidadorespdf-colombia-trade

Samuelson, Paul A. & Nordhaus William D. (1997) Economía. 18ª edición. Mc Graw Hill.

Salvatore, Dominick. (1997) Serie de compendios Schaum teoría y problemas de Economía Internacional. 3ª edición. Mc Graw Hill.

Seiter, Herbert. Notas de clase. (2.012) Módulo Innovación y desarrollo de nuevos productos. Maestría en mercadeo – Esumer. Tec de Monterrey.

Sunat (2.013). Recuperado de: http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/despacho/transitoInt/procGeneral/index.html

Terminología del transporte marítimo (2013). Reperado. http://www.agcnewtral.com/noticias/i/276/180/terminologia-del-transporte-maritimo-que-es-un-nvocc

Van Riel. Cees B.M. Comunicación corporativa. 1998. Prentice Hall. Pág. 69-70

Parte V

Anexo 1 Relación clientes/facturación a agosto 06 de 2.013

A.M.T Cargo S.A Relación clientes-facturación a Agosto de 2.013		
Cliente	**Promedio mes/cliente consolidadas a Agosto 2.013**	**Participación porcentual**
811016211-1 MEZCLAS BIOMIX S.A.	69.912.577	45%
890913952-4 FIBRATORE S.A.	40.560.266	26%
890917295-1 COLORQUIMICA S.A	12.125.262	8%
890907787-4 ALGAMAR S.A.	5.478.962	4%
890914711-0 C.I. SEALCO S.A.	4.354.605	3%
800096423-6 INVERSIONES SALDARRIAGA GOMEZ	3.568.386	2%
800229172-5 POLYBOL S.A.S.	3.085.504	2%
830022381-7 SAINT-GOBAIN ABRASIVOS COLOMBI	2.595.568	2%
890906407-2 FOJAS BOLIVAR S.A.	2.069.325	1%
006 SOL A LUNA LLC	1.794.712	1%
890924236-6 DIVERSAS S.A.S.	1.753.762	1%
890935493-1 PRODUCTOS BRONCO S.A.	1.478.580	1%
900502749-7 MINERA SUDAMERICANA S.A.S.	842.729	1%
890920025-0 REPRESENTACIONES OSCAR JARAMIL	511.484	0%
890930831-3 ARCOLI S.A.S.	479.830	0%
890900431-2 INDUSTRIAS KENT Y SORRENTO	453.470	0%
800077134-1 JORDAO S.A.S.	407.408	0%
890904138-7 AMTEX S.A.	376.466	0%
70088691-7 DANIEL ALBERTO MONTENEGRO	325.941	0%
890907566-1 NOPCO COLOMBIANA S.A.	299.207	0%
900599252-5 GRAMCE/BUCK/NORWALK-MEDELLIN	272.958	0%
890902277-9 SUSAETA EDICIONES S.A.	226.999	0%
811000831-6 SENCO LATIN AMERICA S.A.	226.825	0%
900502758-3 ECO-DESARROLLO MINERO SAS	218.158	0%
890900160-1 INDUSTRIAS MERALICAS CORSAN SA	141.834	0%
890912837-0 MECANICOS UNIDOS S.A.	110.914	0%
891911327-1 ABRASIVOS DE COLOMBIA S.A.	108.663	0%
900467779-8 IPLASTEC S.A.S.	107.269	0%
900363603-3 COLOR SPORT COLOMBIA S.A.S.	82.500	0%
900414592-0 TARIK BUSSINES GLOBAL SAS	69.381	0%
800027374-9 CI TECNOLOGIA DE ALIMENTOS	66.849	0%
890900121-4 ELECTRO PORCELANA GAMMA S.A.	41.894	0%
890900374-0 REPUESTOS COLOMBIANOS S.A.	41.763	0%
800024095-5 MANITOBA LTDA	41.250	0%
890900097-5 INDUSTRIAS DE ACERO S.A.	37.688	0%
890900446-2 INDUSTRIAS VERA S.A.	35.204	0%
003 AVERY DENNISON	20.595	0%
Promedio mensual Acumulado a Julio de 2.013	**154.324.785**	
Acumulado total a Agosto 2.013	**$ 1.234.598.278**	

Anexo 2 Clasificación clientes AMT Cargo S.A

Clasificación clientes AMT Cargo S.A							
	Cliente	Promedio mes/cliente consolidadas a Agosto 2.013	Participación porcentual	Crecimiento esperado AMT			Total ventas mes proyectadas
				20%	30%	80%	
A	811016211-1 MEZCLAS BIOMIX S.A.	69.912.577	45%	13.982.515			83.895.092
A	890913952-4 FIBRATORE S.A.	40.560.266	26%	8.112.053			48.672.319
B	890917295-1 COLORQUIMICA S.A	12.125.262	8%		3.637.579		15.762.841
B	890907787-4 ALGAMAR S.A.	5.478.962	4%		1.643.689		7.122.650
B	890914711-0 C.I. SEALCO S.A.	4.354.605	3%		1.306.382		5.660.987
B	800096423-6 INVERSIONES SALDARRIAGA GOMEZ	3.568.386	2%		1.070.516		4.638.902
B	800229172-5 POLYBOL S.A.S.	3.085.504	2%		925.651		4.011.155
B	830022381-7 SAINT-GOBAIN ABRASIVOS COLOMBI	2.595.568	2%		778.670		3.374.238
C	890906407-2 FOJAS BOLIVAR S.A.	2.069.325	1%			1.655.460	3.724.785
C	006 SOL A LUNA LLC	1.794.712	1%			1.435.770	3.230.481
C	890924236-6 DIVERSAS S.A.S.	1.753.762	1%			1.403.010	3.156.772
C	890935493-1 PRODUCTOS BRONCO S.A.	1.478.580	1%			1.182.864	2.661.443
C	900502749-7 MINERA SUDAMERICANA S.A.S.	842.729	1%			674.183	1.516.912
C	890920025-0 REPRESENTACIONES OSCAR JARAMIL	511.484	0%			409.187	920.671
C	890930831-3 ARCOLI S.A.S.	479.830	0%			383.864	863.693
C	890900431-2 INDUSTRIAS KENT Y SORRENTO	453.470	0%			362.776	816.246
C	800077134-1 JORDAO S.A.S.	407.408	0%			325.926	733.334
C	890904138-7 AMTEX S.A.	376.466	0%			301.173	677.639
C	70088691-7 DANIEL ALBERTO MONTENEGRO	325.941	0%			260.753	586.694
C	890907566-1 NOPCO COLOMBIANA S.A.	299.207	0%			239.366	538.573
C	900599252-5 GRAMCE/BUCK/NORWALK-MEDELLIN	272.958	0%			218.367	491.325
C	890902277-9 SUSAETA EDICIONES S.A.	226.999	0%			181.599	408.598
C	811000831-6 SENCO LATIN AMERICA S.A.	226.825	0%			181.460	408.285
C	900502758-3 ECO-DESARROLLO MINERO SAS	218.158	0%			174.526	392.684
C	890900160-1 INDUSTRIAS MERALICAS CORSAN SA	141.834	0%			113.467	255.301
C	890912837-0 MECANICOS UNIDOS S.A.	110.914	0%			88.731	199.645
C	891911327-1 ABRASIVOS DE COLOMBIA S.A.	108.663	0%			86.930	195.593
C	900467779-8 IPLASTEC S.A.S.	107.269	0%			85.815	193.084
C	900363603-3 COLOR SPORT COLOMBIA S.A.S.	82.500	0%			66.000	148.500
C	900414592-0 TARIK BUSSINES GLOBAL SAS	69.381	0%			55.505	124.886
C	800027374-9 CI TECNOLOGIA DE ALIMENTOS	66.849	0%			53.479	120.327
C	890900121-4 ELECTRO PORCELANA GAMMA S.A.	41.894	0%			33.515	75.409
C	890900374-0 REPUESTOS COLOMBIANOS S.A.	41.763	0%			33.411	75.174
C	800024095-5 MANITOBA LTDA	41.250	0%			33.000	74.250
C	890900097-5 INDUSTRIAS DE ACERO S.A.	37.688	0%			30.150	67.838
C	890900446-2 INDUSTRIAS VERA S.A.	35.204	0%			28.163	63.367
C	003 AVERY DENNISON	20.595	0%			16.476	37.070
	Promedio mensual Acumulado a Julio de 2.013	**154.324.785**		22.094.568	9.362.486	10.114.924	41.571.979
				41.571.979			**27%**
	Acumulado total a Agosto 2.013	**$ 1.234.598.278**					
			Proyección/mes 2.014	**195.896.764**			