

Diseño de plan de mercadeo para ofrecer servicios como operador logístico de frío en Colombia*

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 4.p. 185-194. Medellín, agosto 2009

María Isabel Ramírez López de Mesa **
y Jorge Eugenio Villegas Moreno ***

* Artículo basado en el trabajo de grado exigido como requisito para obtener el título de Especialista en Gerencia de Mercados Globales de la Escuela de Ingeniería de Antioquia. Director: Darío Amar Flórez, 2009.

** Ingeniera administradora y Especialista en Gerencia de Mercados Globales de la Escuela de Ingeniería de Antioquia. isabelra@une.net.co

*** Administrador de empresas, Especialista en Gerencia de Mercados Globales de la Escuela de Ingeniería de Antioquia. jvillegas@une.net.co

DISEÑO DE PLAN DE MERCADEO PARA OFRECER SERVICIOS COMO OPERADOR LOGÍSTICO DE FRÍO EN COLOMBIA

María Isabel Ramírez López de Mesa y Jorge Eugenio Villegas Moreno

Resumen

Este trabajo comprende el diseño de un plan de mercadeo para un operador logístico especializado en el manejo de la cadena de frío, que brinde todos los servicios logísticos de manera integral, incluyendo el manejo, almacenamiento, transporte y distribución de los productos de las empresas clientes y, adicionalmente, que ofrezca una relación del tipo "gana-gana", en la que el cliente sienta la plena seguridad de que sus productos están en las mejores condiciones de calidad y ambiente y que se convierte en una ventaja competitiva para su empresa.

La metodología se concentra en hacer un análisis detallado de la situación actual: desarrollo del sector logístico (internacional y nacional), estado de los operadores logísticos en Colombia y análisis del manejo de la cadena de frío, para identificar las oportunidades del mercado, entender con detalle qué prefieren los clientes y cuáles son sus expectativas en este tipo de servicios para, finalmente, diseñar una mezcla de mercadeo con estrategias basadas en producto, precio, plaza y promoción en la que se esboza el desarrollo del negocio del operador logístico especializado en el manejo de la cadena de frío para que se logre el objetivo final de convertirse en un aliado estratégico para cada cliente.

Palabras clave: Cadena de frío, proceso logístico, servicio integral, mezcla de mercadeo.

Abstract

This article aims to design a marketing plan for a logistic operator specialized in the management of the cool chain, that offers all the logistics services in an integral way (management, storage, transportation and distribution) of products from clients and additionally to intend to create a win-win relationship, where the client feels total security that the products are in the best conditions of quality and environment and that would result in a competitive advantage for the company.

With this work it is intended to do a detailed analysis of the current situation development of the logistic sector (National and International) how are the logistic operators in Colombia and the analysis of the management of the cool chain to identify the market opportunities and a detailed understanding of what clients want and which are their expectations in this type of services, finally, to design a mixture of marketing with strategies based on price, product, place, and promotion, where the development of the business of the specialized logistic operator is outlined in the handling of the cool chain so that the final mission is managed to become a strategic ally for each client.

Key words: Cool Chain, logistics process, Integral service, Marketing mix.

Diseño de plan de mercadeo para ofrecer servicios como operador logístico de frío en Colombia

María Isabel Ramírez López de Mesa y Jorge Eugenio Villegas Moreno

Revista Soluciones de Postgrado EIA, Número 4.p. 185-194. Medellín, agosto 2009

Introducción

La tendencia moderna de la globalización encuentra ventajas competitivas de grandes oportunidades para la logística; por ello este trabajo identifica un mercado especializado que pretende resaltar grandes oportunidades para las diferentes empresas, sobre todo en aquellas que están iniciando la etapa de desarrollo; estas tareas logísticas implican un alto grado de estandarización de operaciones, con el objeto de hacerlas productivas y rentables, al mismo tiempo que pretenden ser de gran beneficio para el proceso de distribución.

La idea de hacer un plan de mercadeo para un operador logístico especiali-

zado en frío en Colombia responde a un gran vacío que se identifica en el sector al no encontrar este tipo de servicios integrales dentro del portafolio existente, si se tienen en cuenta el grado de conocimiento, la investigación, la poca dedicación para su especialización y la inversión requerida que actualmente maneja nuestro país al respecto y que es requisito para ser competitivos en el entorno externo, con el fin de mantenerse en el mercado con constantes desarrollos de mejores prácticas e innovación en la cadena de distribución y logística especializada.

Con este trabajo se pretende diseñar un plan de mercadeo para un operador logístico especializado en el manejo de la cadena de frío que ofrezca el complemento en actividades estandarizadas en las que un tercero realiza las funciones en forma especializada y con todos los atributos del servicio que se requiere. De esta forma el tercero se especializa en las actividades operativas de la cadena de operación logística, para realizarlas de la manera más productiva y rentable posible para el cliente, de tal manera que para ambos sea una relación de negocios benéfica y diferenciadora.

El diseño metodológico de este trabajo se centra en analizar la situación de los operadores logísticos, identificar las oportunidades del mercado, entender con detalle qué prefieren los clientes y cuáles son sus expectativas acerca de este tipo de servicios y, finalmente, a manera de resumir toda esta información, diseñar una mezcla de mercadeo en la que se plantea cómo debería ser el negocio del operador logístico especializado en frío. Se inició con un mercado meta, unos objetivos de posicionamiento y reconocimiento, unas estrategias de mercadeo y por último unos indicadores de metas (ver tabla 2), que medirán la efectividad de las operaciones, para que se logre el fin último de convertirse en un aliado estratégico para cada cliente, en

la que se concreten negocios de largo plazo para que ambas partes obtengan beneficios.

Metodología y desarrollo del estudio

El comienzo de este trabajo contempló el análisis de antecedentes, en los que se hacen definiciones acerca de la cadena de frío, la logística y los posibles actores del proyecto, se identificaron los sectores con el mayor volumen de movimiento de toneladas-año que requerían condiciones especializadas de frío, se cuantificó la demanda y se estudiaron las cifras disponibles con un estudio exploratorio del comportamiento anualizado de los diferentes productos manejados por los clientes, con el objetivo de hallar las cantidades más altas y las más bajas del negocio, en toneladas-año y buscar un nivel de ocupación óptimo de la capacidad instalada.

Posteriormente se realizó un análisis de las posibles oportunidades que ofrece el TLC con Estados Unidos al ingreso y salida de productos enmarcados dentro de este tratado bilateral y se identificaron las ventajas y desventajas.

Para identificar mercados potenciales internos y externos se realizó una investigación cualitativa, por medio de encuestas dirigidas a las principales

empresas productoras y comercializadoras de productos perecederos, para obtener la siguiente información para cada empresa:

- Productos que comercializa
- Cantidades comercializadas (en toneladas) y productos con temperatura controlada
- Frecuencias de envío y recepción de productos
- Puerto o aeropuerto de ingreso y salida de mercancías
- Manejo actual del proceso logístico: operación propia o contratada
- Interés que posee en contratar un operador logístico
- Ventajas y desventajas de las dos modalidades de operación

El planteamiento de la situación actual del manejo logístico de la cadena de frío y todos los actores que interactúan en esta cadena se realizó por medio de una matriz de impactos para variables de mercadeo, que permitió identificar los criterios de servicio relevantes para tener en cuenta en el diseño del plan de mercadeo.

Resultados

Con la investigación exploratoria y cuantitativa que se desarrolló se evidenciaron los siguientes resultados:

Existen oportunidades potenciales para aprovechar, tanto con la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos como con la debilidad existente en el mercado de este tipo de negocios, y se identificó que, para lograr captar clientes y hacer un buen desarrollo de estrategias y sinergias con ellos, se debe ofrecer un servicio altamente exigente y de óptimas condiciones de calidad y servicio, en el que se involucren la tecnología de frío, el empleo de software especializado para el manejo de información, registros de trazabilidad para el recorrido de los productos, el establecimiento de controles durante todas las etapas logísticas, etc.

El potencial del volumen para iniciar las operaciones del negocio se origina con la información obtenida en la lista de las 5000 empresas¹ publicadas en la revista Dinero, se procedió a identificar los sectores que requieren manejo controlado de temperatura; identificados los sectores, se seleccionaron las empresas que representan el 80% del volumen del sector en ventas para aplicar la encuesta; se encontró la información sobre producción en toneladas para el año 2007 de las estadísticas del Ministerio de Agricultura como se muestra en la tabla 1.

1 Revista Dinero, edición especial N° 303 del 6 de junio de 2008.

Tabla 1. Producción nacional por sectores en 2007

Avícola	886.088	Toneladas
Cárnico	867.000	Toneladas
Porcícola	142.557	Toneladas
Piscícola	87.005	Toneladas
Floricultor	98.000	Unidades (Miles)

Fuente: Presidencia de la República, Ministerio de Agricultura. - Proexport

De la misma información y complementando con un estudio realizado por la revista Zona Logística² sobre la situación de los operadores logísticos en Colombia, se evidenciaron algunos criterios que reflejaban el porqué de la necesidad sentida en la creación de un operador logístico integral especializado de frío en Colombia, el cual apunta principalmente a que si se entrega todo el proceso logístico a un operador, el cliente tiene mayores oportunidades de concentración en el núcleo de su negocio, que es la producción, y le permite al operador ofrecer un grado de especialización y concentración necesarios para ofrecer un servicio de primera línea, que garantice factores críticos tales como seguir una completa cadena de frío durante todo el proceso logístico, acceder a tecnologías avanzadas en lo referente al transporte, almacenamiento y distribución de productos, entre otros.

En la etapa de desarrollo del operador logístico se trazó un objetivo de segmentación basado en la temperatura y en el manejo especializado de productos; como resultado se obtuvo un nicho de mercado reducido, en el sentido del manejo de pocos productos y pocas empresas, pero con alto grado de concentración y especialización; de acuerdo con este objetivo se establecieron los atributos clave diferenciadores:

- **Concentración y especialización.** Este negocio tendrá un alto grado de concentración y especialización en el servicio ofrecido por dos razones importantes: concentración, porque sólo se manejarán tres tipos de productos (carne de pollo, carne de res y carne de cerdo) y especialización, porque para cada uno de estos tres productos se tendrá la infraestructura, capacidad

² Zona Logística (2008). Medellín: www.zonalogistica.com

y manejo especializado que cada uno de ellos requiere de manera independiente y con los mayores y mejores estándares de calidad, respetando de manera rigurosa el manejo de la cadena de frío que va desde el proceso de producción y llega hasta la entrega al cliente final. Los riesgos asociados para sostener estos atributos serán mitigados si se tiene un equipo de trabajo altamente especializado y capacitado y si se aprovechan las oportunidades de lograr productividad y eficiencias en los procesos.

- ***Garantía en el cumplimiento de la promesa de servicio.*** Se compromete con cada una de las empresas que entreguen su operación logística a cumplir con todos los estándares de calidad, cubrimiento nacional de sus despachos, cumplimiento de llegada en las franjas horarias estableci-

das, manejo y almacenamiento del producto que cumpla todas las normas de higiene y seguridad industrial y aseguramiento de la entrega de valores agregados para el cliente.

Las estrategias de mercadeo que se plantearon en el desarrollo de este trabajo se diseñaron de conformidad con ideas y objetivos de mercadeo según la metodología propuesta en el texto "Dirección de marketing" de Kotler que se dirigen hacia el logro de los atributos clave mencionados. A su vez, cada estrategia de mercadeo se orienta a satisfacer unas necesidades específicas identificadas y a ofrecer servicios de valor agregado, que deben ser medidos y verificados de acuerdo con los indicadores que se sugieren en la tabla 2, en la que se encuentra cada una de las estrategias diseñadas con su indicador de validez y efectividad.

Tabla 2: Cuadro de indicadores de entregables por estrategias

Estrategias		Indicador de la variable por medir
Producto	Portafolio de productos	Número de referencias matriculadas por cliente por mes
	Proceso logístico	Número de unidades que pasan por el proceso logístico por hora persona
	Procesos especiales	Número de clientes que utilizan el servicio por mes
		Número de unidades manejadas por hora persona
Servicios especializados	Número de visitas al sitio web por día	
Precios	Precios diferenciales	Número de visitas al sitio web por día
		Seguimiento a la negociación de tarifas con los diferentes clientes según los volúmenes manejados
	Fidelización y descuentos	Número de clientes que califican para los descuentos por mes
		Seguimiento a la base de datos de clientes y clasificación de clientes preferenciales y ordinarios
	Retribuciones y beneficios	Valor mensual de ingresos adicionales por compras de vencidos
Encuestas de satisfacción a clientes sobre el procedimiento de este proceso		
Plaza	Presencia nacional	Número de clientes por sede logística
		Número de unidades manejadas por franjas horarias en cada sede logística
Promoción	Publicidad	Cantidad de avisos en los diferentes medios publicitarios por mes
		Número de clientes que conocen al negocio mediante publicaciones en medios
	Comunicación y coordinación	Sesiones de trabajo con acta de realimentación para ambas compañías para destacar ventajas y desventajas del trabajo en conjunto para incentivar el mejoramiento continuo
		Número de clientes que tienen activo este servicio

La elaboración de estos indicadores obedece al seguimiento y control de un plan de acción que permita evidenciar periódicamente el cumplimiento de los objetivos de ventas y posicionamiento y la aplicación de las estrategias de mercadeo diseñadas.

Conclusiones

El sector de los operadores logísticos en Colombia está muy poco desarrollado y aún no se encuentra en el mercado colombiano un operador logístico integral que cumpla con las expectativas de los clientes. Aunque se debe tener en cuenta que el país se está preparando para ofrecer todas las herramientas y oportunidades de desarrollo para este tipo de negocios³, también las empresas cada vez más están en la búsqueda de entregar aquellos procesos que no hacen parte de su cadena de valor y, por lo general, reconocen que existen otros actores en el mercado que están especializados en dichos procesos y con los cuales pueden darse negociaciones muy rentables para ambas partes.

Las estrategias de mercadeo están enmarcadas dentro de las variables logísticas del sector y los criterios de selección de este tipo de servicios identificados en los estudios realizados, en los que se evidencian factores críticos de éxito como garantizar el manejo de la cadena de frío, ofrecer al cliente servicios que incluyan alta tecnología, trazabilidad de sus productos y transaccionalidad en las diferentes operaciones,

todo esto para evitar las pérdidas de producto y dinero en el proceso de la cadena logística.

Recomendaciones

- 1. Propuesta de servicios:** es recomendable que el desarrollo de este proyecto conserve la característica de ofrecer un servicio integral (manejo, almacenamiento, transporte y distribución), ya que se convierte en una ventaja competitiva y diferenciadora en el sector.
- 2. Apoyo gremial:** para dar continuidad al desarrollo de este proyecto se recomienda contar con el apoyo de una agremiación o una entidad que asocie y genere la confianza necesaria para los productores.
- 3. Estudio financiero:** se recomienda desarrollar, como complemento de este plan de mercadeo, un estudio financiero avanzado, que contemple tanto la inversión inicial como las inversiones requeridas en todo el ciclo de vida del negocio.
- 4. Apoyo de expertos:** para la continuidad en el desarrollo de

3 Departamento Nacional de Planeación: Construcción y desarrollo de una política nacional logística.

este proyecto se recomienda trabajar en conjunto con personas expertas de la cadena logística en el manejo especializado de la cadena de frío.

5. Apoyo de Proexport: se recomienda buscar el apoyo de entidades como Proexport para promocionar el desarrollo del negocio, como una oportunidad de creación de un clúster, aprovechando las ventajas que se obtienen con la firma del TLC con Estados Unidos.

6. Alianza: se recomienda buscar el acompañamiento de una de las empresas del mismo sector en el ámbito internacional para

realizar continuos procesos de *benchmarking*.

7. Entrenamiento: se recomienda que las personas que van a intervenir en el desarrollo de este proyecto realicen una pasantía en las instalaciones de un homólogo en el exterior.

8. Segunda parte de la investigación de mercados: este trabajo se llevó a cabo teniendo en cuenta el sector avícola y el sector cárnico y para constatar su aplicabilidad y viabilidad es necesario involucrar los demás sectores representativos que manejan cadena de frío en sus productos.

Bibliografía

- DINERO (2008). Bogotá: www.dinero.com. Consultada en octubre de 2008.
- KOTLER, P. (2001). Dirección de marketing, edición del milenio. Prentice-Hall. Madrid.
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA (2008).
www.presidencia.gov.co. Consultada en 8 de diciembre de 2008.
- PROEXPORT. Bogotá. Año 2008.
www.proexport.com.co . Consultada en 17 de noviembre de 2008.
- ZONA LOGISTICA (2008).
Medellín: www.zonalogistica.com. Consultada en 17 de noviembre de 2008.