

Diseño de un plan de mercadeo para Frigorífico Metropolitano

Stefanny Espitia Concha

Trabajo de grado para optar por el título magister en gerencia de negocios

Director:

**Javier Fernando Rubiano Espinosa
(Magister en Mercadeo Agroindustrial)**

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físico-mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2018

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1. Planteamiento y justificación del problema	18
2. Objetivos	20
2.1 Objetivo general.....	20
2.2 Objetivos específicos	20
3. Marco referencial.....	21
3.1 Marco teórico.....	21
3.2 Metodología.....	23
3.3 Marco empresarial.....	29
3.3.1 Reseña histórica.....	29
3.3.2 Elementos de la misión.....	31
3.3.3 Stakeholders	32
3.3.4 Árbol de la visión.....	34
3.3.5 Calidad	36
3.3.6 Estructura organizacional	38
4. Análisis situacional	38
4.1 Macro-entorno.....	38

4.1.1 Económico.....	39
4.1.2 Político y legal.	40
4.1.3 Ecológico.	41
4.1.4 Socio-cultural.	42
4.1.5 Pestel.....	43
4.2 Micro-entorno.....	44
4.2.1 Análisis del mercado.	45
4.2.2 Análisis de la competencia.....	70
4.2.3 DOFA	75
4.2.4 Posicionamiento Estratégico Competitivo – PEC.....	76
5. Características del producto	78
5.1 Desarrollo de producto	78
5.1.1 Portafolio	81
5.1.2 Amplitud y profundidad de gama	82
5.1.3 Diseño de gama.....	82
5.1.4 Marca	83
5.2 Precio	84
5.2.1 Políticas de precio.....	84
5.2.2 Chequeo de precios.	86
5.2.3 Estrategias para la fijación de precios.....	88
5.3 Distribución	89
5.3.1 Canales de distribución	89
5.4 Promoción.....	90
5.4.1 Análisis de la publicidad.....	91
5.4.2 Sistemas de ventas.....	92

5.5 Comportamiento al consumidor	92
5.6 Investigación de mercados	93
5.6.1 Problema.....	93
5.6.2 Objetivo General	94
5.6.3 Objetivos Específicos.....	94
5.6.4 Glosario encuesta de satisfacción.....	94
5.6.5 Ficha Técnica	96
5.6.6 Instrumento de Recolección de Datos.	96
5.6.7 Análisis Multivariado.....	97
6. Plan de mercadeo	102
6.1 Objetivos del plan de mercadeo	102
6.2 Segmentación de clientes.....	102
6.2.1 Bogotá.....	103
6.2.2 Bucaramanga.	106
6.2.3 Cartagena.....	109
6.3 Estrategias del Marketing Mix	112
6.3.1 Desarrollo de producto.....	113
6.3.2 Marca	114
6.3.3 Estrategia de precio.	115
6.3.4 Estrategia de promoción.....	119
6.4 Estrategias de fidelización y retención	125
6.5 Presupuesto plan de mercadeo	128
Referencias bibliográficas	131

Apéndice 133

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Plan de Marketing: diseño, implementación y control.....	23
Figura 2. Ejes principales que debe cubrir el área de marketing.	26
Figura 3. Objetivos.....	28
Figura 4. Organigrama de Frigorífico Metropolitano. Adaptado de Manual de Calidad de la Empresa.....	38
Figura 5. Micro-entorno.....	45
Figura 6. Análisis de la competencia	71
Figura 7. Medios de contacto inicial.....	81
Figura 8. Logo Frigorífico Metropolitano	83
Figura 9. Servicio de refrigeración y la cantidad de almacenamiento	87
Figura 10. Encuesta de satisfacción Gráfica	99
Figura 11. Encuesta de satisfacción 2017	100
Figura 12. Encuesta de satisfacción 2017	101
Figura 13. Encuesta de satisfacción 2017	103
Figura 14. Encuesta de satisfacción 2017	104
Figura 15. Encuesta de satisfacción 2017	105

Figura 16. Encuesta de satisfacción 2017	105
Figura 17. Encuesta de satisfacción 2017	106
Figura 18 Encuesta de satisfacción 2017	107
Figura 19. Encuesta de satisfacción 2017	108
Figura 20. Encuesta de satisfacción 2017	108
Figura 21. Encuesta de satisfacción 2017	109
Figura 22. Encuesta de satisfacción 2017	110
Figura 23. Encuesta de satisfacción 2017	111
Figura 24. Encuesta de satisfacción 2017	111
Figura 25. Marca.....	114
Figura 26. Estrategia de precio	117
Figura 27. Imágenes ilustrativas desarrolladas por la agencia de publicidad Papel Digital para Frigorífico Metropolitano 2017	122
Figura 28. El ejecutivo comercial para presentar este brocure solo necesita llevar sus gafas portátiles de realidad aumentada y el brochure impreso.....	123

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Criterios de escogencia de los stakeholders	33
Tabla 2. Elementos de la visión.....	36
Tabla 3. Pestel.....	43
Tabla 4. Mercado comercio exterior	46
Tabla 4. Continuación	47
Tabla 5. Buenaventura	47
Tabla 6. Principales importadores de frutas.....	48
Tabla 6. Continuación	49
Tabla 6. Continuación	50
Tabla 7. Cartagena	50
Tabla 7. Contenido.....	51
Tabla 8. Principales importadores de lácteos.....	51
Tabla 8. Continuación	52
Tabla 8. Continuación	53
Tabla 9. Santa Marta.....	54
Tabla 10. Barranquilla	55

Tabla 11. Principales importadores despojos de animales	56
Tabla 12. Agricultura, silvicultura, pesca, caza	58
Tabla 12. Continuación	59
Tabla 13. Manufactura de bebidas y tabaco	59
Tabla 13. Continuación	60
Tabla 14. Servicios de acomodación y catering	61
Tabla 14. Continuación	62
Tabla 15. Pesca caza y captura.....	63
Tabla 15. Continuación	64
Tabla 16. Producción animal.....	64
Tabla 16. Continuación	65
Tabla 17. Fabricación de productos lácteos	66
Tabla 17. Continuación	67
Tabla 18. Manufactura de comidas	67
Tabla 18. Continuación	68
Tabla 19. Almacenes de comidas y bebidas	69
Tabla 19. Continuación	70
Tabla 20. Análisis fuerzas de Porter	73

Tabla 20. Continuación	74
Tabla 21. Dofa	75
Tabla 22. Servicios Logísticos Refrigerados	82
Tabla 23. Políticas de precio	85
Tabla 24. Promoción	90
Tabla 25. Ficha técnica	96
Tabla 26. Análisis Multivariado	97
Tabla 27. Tiempo de permanencia	112
Tabla 28. Estrategia de precio.....	116
Tabla 29. Estrategia de promoción	120
Tabla 30. Resumen de costos	128
Tabla 31. Plan de acción.....	130

Resumen en español

TITULO: DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADEO PARA FRIGORÍFICO METROPOLITANO *

AUTOR: STEFANNY ESPITIA CONCHA **

PALABRAS CLAVE: SERVICIO – LOGISTICA – RECONOCIMIENTO

DESCRIPCIÓN:

Los avances del sector agrícola y la industria alimenticia han potenciado la producción de productos para el consumo humano en Colombia, aunque este ámbito este en aumento, su manejo logístico, almacenamiento y correcta manipulación han sido el principal reto para muchos productores y empresarios en el país, pues la falta de plataformas logísticas genera pérdidas de producto, aumento en costos y reprocesos, desencadenando la disminución de competitividad frente a pares sudamericanos.

Frigorífico Metropolitano es una compañía colombiana experta en el manejo logístico de productos perecederos, en los últimos veinticinco años ha fortalecido su conocimiento desarrollando procesos con altos estándares de calidad y facilitado a empresarios de diferentes sectores de la industria alimenticia su operación logística, garantizando las características organolépticas de los productos que estos comercializan.

A pesar de que esta compañía se especializa en un sector altamente demandado en la industria alimenticia y tiene cobertura en diferentes regiones del país, no cuenta con el reconocimiento necesario para mantener su capacidad instalada con la ocupación esperada. Es por esto que se plantea realizar un plan de mercadeo donde se establezcan los factores claves a trabajar, las estrategias y tácticas necesarias para que el nombre de la compañía sea reconocido en su segmento de mercado y sea la opción principal para las compañías a la hora de demandar este servicio.

* Trabajo de grado

** Facultad de ingeniería físico-mecánicas. Escuela de estudios industriales y empresariales. Maestría en gerencia de Negocios. Director: Javier Fernando Rubiano Espinosa

Resumen en inglés**ABSTRACT**

TITLE: DESIGN OF A MARKETING PLAN FOR FRIGORÍFICO METROPOLITANO *

AUTHOR: STEFANNY ESPITIA CONCHA **

KEYWORDS: SERVICE - LOGISTICS - RECOGNITION

DESCRIPTION

The advances of the agricultural sector and the food industry have boosted the production of products for human consumption in Colombia, although this area is increasing, its logistics management, storage and proper handling have been the main challenge for many producers and entrepreneurs in the country. , because the lack of logistic platforms generates product losses, increase in costs and reprocessing, triggering the decrease of competitiveness against South American peers.

Frigorífico Metropolitano is a Colombian company expert in the logistics management of perishable products, in the last twenty-five years it has strengthened its knowledge by developing processes with high quality standards and facilitating its logistical operation to entrepreneurs from different sectors of the food industry, guaranteeing the organoleptic characteristics of the products.

Although this company specializes in a highly demanded sector in the food industry and has coverage in different regions of the country, it does not have the necessary recognition to maintain its installed capacity with the expected occupation. That is why it is proposed to carry out a marketing plan where the key factors to work are established, the strategies and tactics necessary for the name of the company to be recognized in its market segment and be the main option for companies at the time to demand this service.

* Degree work

** Faculty of physical-mechanical engineering. School of industrial and business studies. Master's Degree in Business Management. Director: Javier Fernando Rubiano Espinosa

Introducción

Frigorífico Metropolitano es una empresa santandereana con veinticinco años de experiencia en soluciones logísticas de manejo de productos perecederos a temperaturas controladas. Siendo su lema desde el inicio, ser el mejor aliado de los clientes, manteniendo sus mercancías en las mejores manos, ofrece servicios de congelación, refrigeración y conservación de alimentos, también cuenta con servicios de selección de inventarios “Picking” y transbordo de mercancías “Cross Doking”, adicionalmente en los últimos años ha decidió iniciar con un piloto en la sede de Bogotá para revisar la viabilidad de entrar en con el servicio de transporte de mercancías para así disponer de un servicio logístico integral en el que el cliente no se preocupe por los desplazamientos y almacenamiento de sus inventarios.

Ofrece servicios logísticos a empresas productoras, comercializadoras, importadoras o exportadoras de productos perecederos que requieran cadena de frío para la conservación de sus mercancías, evitando la pérdida de calidad de los productos controlando la reproducción de microorganismos y conservando sus características.

Desde su nacimiento la compañía ha estado comprometida con el progreso integral del país ofreciendo mejores condiciones sanitarias para los alimentos de consumo humano. Según el estudio realizado por Procolombia en el año 2014 “Logística de perecederos y cadena de frío en Colombia”, en Colombia en el año 2012 se desperdiciaron 1,4 millones de toneladas de alimentos, su principal causa es la falta de centros de distribución y cadena de frío y la baja oferta de transporte refrigerado. A su vez la falta de información y conocimiento de posibles proveedores de este

servicio es abrumadora y por ende en Colombia se siguen presentando pérdidas alarmantes de alimentos a pesar de tener una tasa de pobreza extrema del 8,1% DANE.

Su principal ventaja competitiva es ser parte de la Familia Friocol, compañía con casi seis décadas de experiencia en desarrollo y mantenimiento de sistemas de refrigeración industrial, comercial, aire acondicionado y ventilación mecánica. Lo anterior hace de Frigorífico Metropolitano una empresa a la vanguardia, innovadora, pionera en la infraestructura de sus sistemas, con tecnologías de punta, supervisión y mantenimientos preventivos constantes.

Partiendo de la dinamización de los mercados y de la necesidad de muchas empresas de aminorar cargas en su operación, permitiendo a terceros ocuparse de temas ajenos a la razón social principal de las compañías, Frigorífico Metropolitano, con el ánimo de respaldar a sus clientes ha expandido su cobertura a cuatro regiones del país, Oriente en Bucaramanga, Centro en Bogotá, Norte en Cartagena y Occidente en Buga (próximamente), siempre cumpliendo con la premisa de ubicarse en zonas estratégicas para así disminuir costos logísticos y hacer más eficiente la operación de sus aliados.

Actualmente esta empresa colombiana, cuenta con la certificación ISO 9001 y son únicos en Colombia con membresía en asociaciones internacionales como IARW y WFLO, que los certifica como proveedores de servicio de congelación y almacenamiento refrigerado para productos perecederos en cámaras frías y túneles de congelación.

Una de las principales ventajas de la compañía es su experiencia y conocimiento del sector del frío, partiendo del hecho de que está es parte del conglomerado de Friocol, empresa dedicada al desarrollo industrial y técnico de sistemas de refrigeración industrial, cuenta con un equipo de ingenieros especializados que desarrollan la infraestructura física y mecánica de los frigoríficos, garantizando así a Frigorífico Metropolitano tecnología de punta, asistencia técnica veinticuatro

horas, personal especializado, y las mejores instalaciones físicas en el mercado colombiano siendo pioneros en la infraestructura de sus cámaras, sin embargo, la empresa no cuenta con el posicionamiento ideal, ya que su público objetivo está desprovisto de información relevante que genera ventajas y da vida a la propuesta de valor de la compañía. Incluso algunos clientes potenciales no conocen la compañía, lo anterior es reflejo de la poca comunicación externa, puesto que la empresa durante años invirtió recursos en estrategias aisladas con un escaso plan de mercadeo que respaldaba un estudio previo de la situación y dinámica del mercado.

Todo lo anterior ha generado el interés de Frigorífico Metropolitano a orientarse hacia la búsqueda de estrategias claves para mejorar su área comercial y de mercadeo, alcanzar un mayor posicionamiento de marca y así aumentar su participación en el mercado. Por ello se ha considerado pertinente el desarrollo de un plan de mercadeo que sirva de base a la empresa en la consecución de sus propósitos.

1. Planteamiento y justificación del problema

Frigorífico metropolitano es una empresa santandereana que ofrece servicios logísticos para la administración de productos perecederos que requieran un manejo especial de cadena de frío, sus principales servicios son congelación, conservación y refrigeración de alimentos.

Por lo anterior surge la idea de suplir esta necesidad por medio de un servicio calificado de almacenamiento en neveras especializadas que mantengan los productos perecederos en las condiciones ideales.

Desde sus inicios la empresa no ha desarrollado un área comercial, esto debido a la alta demanda del servicio ocasionada por la necesidad insatisfecha que tenían muchas empresas de mantener sus inventarios en óptimas condiciones y disminuir las pérdidas por las fluctuaciones del mercado, que en ocasiones generaban agotados y en otras sobre producción, o también por la necesidad de muchas compañías de tener una producción a escala para disminuir costos. Los inventarios excedentes generalmente carecían de adecuadas condiciones para su conservación, por lo que no se garantizaban sus características de sabor, textura, olor, entre otras, siendo esta la oportunidad para Frigorífico Metropolitano de convertirse en la solución inmediata a muchas situaciones fortuitas o estratégicas de las compañías.

Actualmente, la empresa se encuentra en una etapa de crecimiento, después de 25 años en el mercado ha encontrado oportunidades en otros departamentos del país en los que se están demandando servicios logísticos, principalmente en las cercanías a los puertos dado el alto índice de importaciones que se tienen en el país; adicionalmente, teniendo en cuenta el estudio realizado por Procolombia en el año 2014 y una otro del Departamento Nacional de Planeación publicado

durante en 2016, el país requiere una plataforma logística más robusta para mantener los alimentos en condiciones óptimas, esto se ve reflejado en pérdidas que han crecido en 8,56 millones de toneladas en 4 años, reflejando para el 2016 pérdidas de 9,76 millones de toneladas de alimentos al año, dato publicado por el Departamento Nacional de Planeación que además asegura que es una cifra alarmante ya que corresponde al *“34% de los alimentos que el país podría consumir durante todo un año”*; por otra parte estudios de la agencia de inversiones “invest in Bogotá” han determinado que el crecimiento del sector alimentos para 2018 será de 10.3% por lo que se generarán desafíos no solo para la industria sino para la logística en el manejo de estos productos.

Frigorífico Metropolitano posee el servicio requerido por muchos comerciantes, manufactureros y agricultores de productos perecederos, contando con sistemas de refrigeración, congelación y conservación y otros servicios logísticos especializados, sin embargo, sus cámaras no están ocupadas al 100% y se estima que una de las principales causas de esta situación es la falta de conocimiento de los servicios que ofrece esta compañía en su grupo objetivo, el escaso conocimiento de su segmento e incluso de sus clientes actuales, la falta de sistemas o estrategias de análisis y segmentación de su grupo objetivo y en general el desarrollo de una herramienta para identificar a sus clientes.

Por esto se plantea la necesidad de desarrollar un plan de mercadeo que fortalezca el conocimiento de la marca y los servicios que ofrece el Frigorífico Metropolitano y se refleje en un mayor nivel de ventas.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar un Plan de mercadeo con el fin de establecer estrategias comerciales que permitan mejorar la posición competitiva de la empresa, su posicionamiento y reconocimiento en el segmento de clientes objetivo; estableciendo a la empresa como líder en logística para productos perecederos en Colombia.

2.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de Frigorífico Metropolitano y de las estrategias que históricamente ha implementado en el posicionamiento de su servicio.
- Analizar el nivel de oferta de servicios de cadena de frío en Colombia, con el fin de identificar principales competidores, servicios ofrecidos, y valores agregados de Frigorífico Metropolitano.
- Realizar un estudio de clientes reales-potenciales con el fin de establecer sus necesidades y seleccionar los sectores más atractivos para el Frigorífico Metropolitano.
- Definir un conjunto de estrategias de mercadeo que permitan consolidar la operación comercial de Frigorífico Metropolitano y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.
- Elaborar el plan de acción requerido para las estrategias propuestas y definir el presupuesto para su ejecución.

3. Marco referencial

3.1 Marco teórico

Inicialmente, es necesario adentrarse en la definición de Marketing partiendo de que es la unidad de negocio que se ocupa de la satisfacción de las necesidades de los clientes, tal como lo plantea Philip Kotler *“Marketing es el proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”*. (Kotler & Armstrong, 2003)

De acuerdo a lo que antecede, se debe realizar una *“investigación de mercados para tener un enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo”* (Kinneer, 1989) que arroje datos concretos de qué necesita, qué desea y qué demanda el cliente, para que así la empresa genere productos, servicios y experiencias que ofrezcan suficiente satisfacción por sus características de valor y calidad maximizando las transacciones y creando relaciones a largo plazo con sus clientes.

Basándonos en la información recolectada en la investigación de mercados y teniendo en cuenta como eje central al cliente, es necesario preparar un plan organizado y específico estructurando diferentes ejes y analizando la información anteriormente recolectada estableciendo metas y objetivos claros con el fin de generar estrategias y tácticas que generen afinidad y establezcan una ventaja sobre la competencia que permita tener éxito frente a los contrincantes (Vertice., 2007). Al respecto, el plan de marketing debe estar ajustado al perfil empresarial, así las cosas, es importante mantener una dimensión y estructura, que proponga los programas y medios de acción

para cumplir con los objetivos establecidos, dado que éste debe ser adecuado al servicio ofertado a las características propias del mismo y a la cultura o filosofía de su público objetivo. (Sainz, 2008)

Teniendo en cuenta la estrategia de mercadeo a largo plazo, es indispensable realizar una segmentación para llegar de manera más eficaz a los clientes con servicios congruentes con sus necesidades particulares, por ende, la segmentación de mercados industriales se puede hacer de forma geográfica o demográfica, es decir; por tamaño o por actividad industrial revisando características operativas, enfoques de compra, entre otros. (Sainz, 2008) Así las cosas, es de vital importancia para el desarrollo táctico del plan de marketing este paso previo a la planeación de los medios de acción para el cumplimiento de objetivos a corto plazo.

El primer paso para la planeación táctica del plan de mercadeo debe estar fundamentada en la mezcla del marketing como estrategia y plan operativo de las políticas de un producto, precio, distribución y comunicación que deben orientar a la empresa para satisfacer exitosamente a su público objetivo. (Rivera & Garcillán, 2012)

A fin de entender específicamente todos los elementos de la mezcla de mercado se definirán cada uno de los conceptos integrados en esta:

➤ Producto / Servicio: *“Cualquier cosa que pueda ofrecer un mercado para atención, adquisición uso o consumo y que pudiera satisfacer un deseo o una necesidad”* (Rivera & Garcillán, 2012)

➤ Precio: *“Es el único factor de la mezcla de marketing que genera ganancias, es el elemento más flexible y su cobro se determina teniendo en cuenta diferentes factores como los costos, de los clientes y de la situación del mercado”*. (Kotler & Armstrong, 2003)

➤ Canal de distribución: “Conjunto de organizaciones que dependen entre si y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial”

(Kotler & Armstrong, 2003)

➤ Promoción-Comunicación: “Combinación específica de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, ventas personales y marketing directo que la empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de publicidad y marketing” (Kotler & Armstrong, 2003)

(Kotler & Armstrong, 2003)

3.2 Metodología

Inicialmente es necesario evaluar cuatro diferentes entornos, estos no son controlables por parte del área de mercadeo, y por ende es necesario investigarlas y a partir de los resultados tomar las decisiones correspondientes para el óptimo desarrollo tanto estratégico como táctico del área.

(Ballesteros Hoyos, 2013)

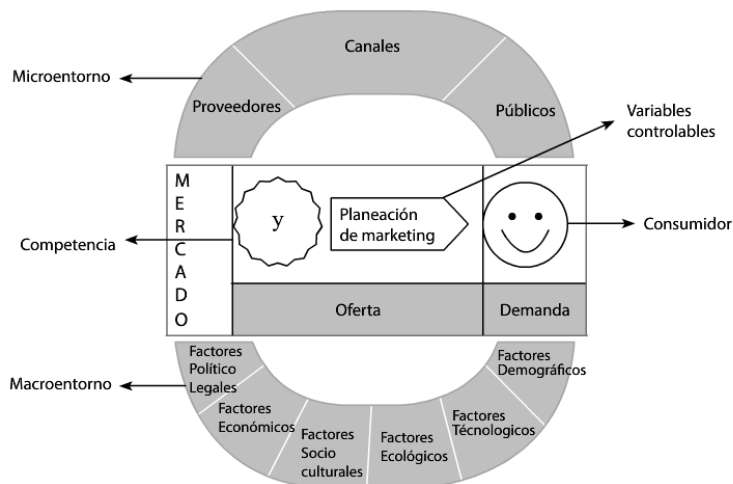


Figura 1. Plan de Marketing: diseño, implementación y control

Principalmente para realizar la investigación de mercados de Frigorífico Metropolitano es necesario hacer una evaluación de la situación actual de la compañía. Partiendo de esto será necesario realizar diferentes estudios que aportaran datos relevantes a la investigación de mercados y así poder determinar los pasos a seguir y objetivos del plan de mercadeo. Para dicha investigación se tomaran en cuenta indicadores de gestión, inicialmente se realizará un análisis del perfil de oportunidades y amenazas POAM, para determinar el nivel de oportunidad o amenaza de cada factor y también el impacto que genera a la organización (Amaya, 2005) y adicionalmente identificar la situación en la que se encuentra frente al medio en el que opera, analizando las estrategias del sector industrial y la competencia, posteriormente se determinará qué nivel de debilidad o fortaleza frente a los competidores tiene Frigorífico metropolitano (Porter, 2015), esto por medio de la aplicación de un análisis de perfil competitivo y partiendo de los dos estudios anteriores se realizará un perfil de capacidad institucional (PCI) para así cruzar los hallazgos y hacer un diagnóstico estratégico de la operación general de la compañía.

Teniendo en cuenta todos los factores investigados con los estudios previos se realizaran dos análisis para evaluar la situación de Frigorífico Metropolitano un análisis PESTEL de la situación externa de la compañía para así determinar la situación en la que se encuentra el mercado y el potencial que tiene el negocio, aprovechando los factores del medio que favorezcan a la compañía y un análisis DOFA el cual pretende establecer estrategias para aprovechar las ventajas de las fortalezas de la compañía, utilizar cuanto antes las oportunidades, contrarrestar las consecuencias de las debilidades, y prever las amenazas tomando delantera ante ellas, logrando así identificar las brechas entre la planeación de la compañía y el desempeño que ha obtenido la misma.

Posteriormente será necesario determinar las necesidades y comportamiento de las empresas productoras o comercializadoras de productos perecederos que requieren servicios logísticos esto

mediante un estudio que permita identificar los factores claves del mercado y las preferencias del público objetivo, sus necesidades específicas, las insatisfechas y sus motivadores de compra, entre otros. Durante esta investigación también será necesario realizar un 360 a los clientes actuales, debido a que la compañía actualmente no tiene información relevante y profunda de sus clientes, no conoce su segmentación y los principales atributos que se demandan en cada sede, por lo que se desarrollaran encuestas de satisfacción y caracterización.

Consecutivamente después de la investigación general tanto interna como externa se dará inicio al plan táctico, es decir, se realizará un documento estructurado en el que se plasmarán objetivos teniendo en cuenta un plazo determinado partiendo de la base de estudios previamente realizados y se detallarán los programas y medios de acción para conseguir el cumplimiento de dichos objetivos. (Sainz, 2008)

Principalmente se tendrán en cuenta para el desarrollo del plan de mercadeo los dos ejes principales que debe cubrir el área de marketing de cara a la estrategia a largo plazo de la compañía y al cubrimiento de necesidades de corto plazo.



Figura 2. Ejes principales que debe cubrir el área de marketing.

Fuente: Autora del proyecto

Con base en los parámetros anteriormente enunciados lo que se espera es crear un área de mercadeo cuyo objetivo principal es generar conciencia de marca, resaltando las ventajas competitivas que tiene esta empresa frente a la competencia, principalmente, el respaldo técnico de Friocol, que gracias a este, Frigorífico Metropolitano es la única empresa en Colombia pionera en la estructura de sus cámaras, con sistemas eficientes y a la vanguardia, adicionalmente es la empresa de servicios logísticos de cadena de frío con mayor capacidad instalada alrededor del territorio colombiano, 30.000 pallets, asimismo tiene el promedio más bajo en tiempos de espera para el despacho y recibo de mercancías a sus clientes, ubicación estratégica sobresaliente frente a la competencia, lo que se ve reflejado en menores fletes, entre otros. Sin embargo, no está dentro de las opciones de algunos empresarios y en ocasiones el desconocimiento hace que los posibles

clientes prefieran contratar estos servicios con empresas con más publicidad, pero con menor oferta de valor, siendo estas ventajas poco aprovechables. Adicionalmente se plantea la revisión de los servicios ya existentes, realizar una evaluación y de acuerdo a los resultados, si es necesario, hacer las mejoras pertinentes; lo anterior siempre enfocado a satisfacer de manera más óptima las necesidades del mercado meta y así fidelizar a los clientes actuales a través del portafolio de servicios, capturar nuevos y recuperar los que por algún motivo han dejado de trabajar con la empresa. (Sainz, 2008)

Finalmente se presentará un presupuesto para el desarrollo del plan de mercadeo y todos sus alcances tácticos para la implementación de las estrategias a corto plazo es decir a un año.

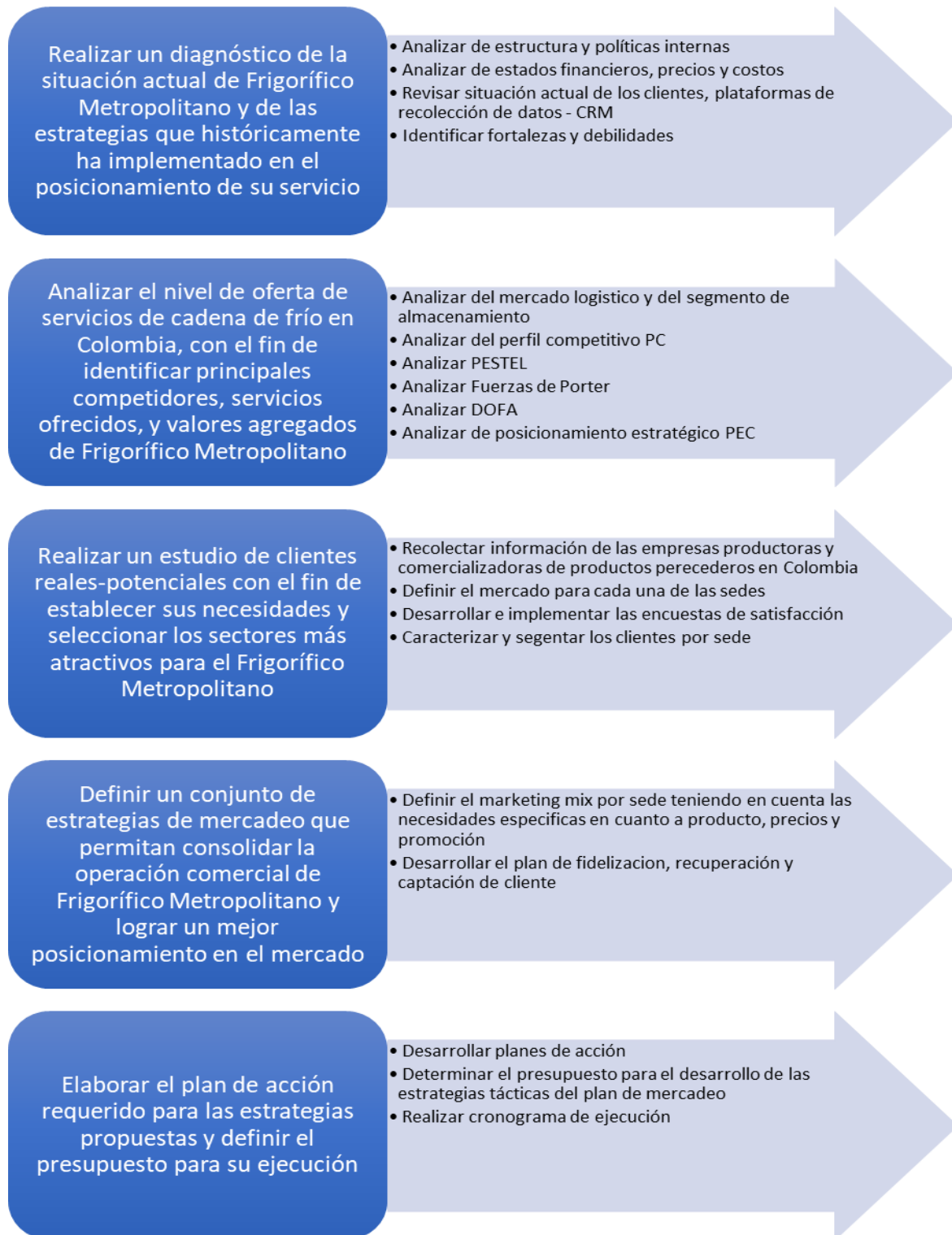


Figura 3. Objetivos

3.3 Marco empresarial

3.3.1 Reseña histórica. Somos una organización con 25 años de experiencia en el manejo logístico de productos perecederos; estamos posicionados como la empresa de servicios logísticos refrigerados más grande en el territorio nacional con capacidad de 30.000 toneladas de almacenamiento alrededor del país. Ofrecemos un servicio ágil, preciso y confiable.

Nos destacamos por tener la mejor infraestructura en sistemas de refrigeración, procedimientos logísticos adaptados a las necesidades de nuestros clientes y respaldo tecnológico por parte de nuestro principal aliado Friocol.

Ofrecemos un servicio de calidad a nuestros clientes, controlando la trazabilidad de sus productos, manteniendo la calidad del frío de la mercancía, así como su empaque, estado físico y características organolépticas.

Contamos con membresía en asociaciones internacionales IARW y WFLO y certificaciones nacionales ISO 9001. (Frigorífico Metropolitano, 2017)

Frigorífico Metropolitano es una compañía con capital 100% santandereano, nace en agosto de 1992 como proyecto de grado de uno de los dueños de la empresa de ingeniería Friocol, que gracias a su experiencia con plataformas de refrigeración ve una oportunidad en el sector servicios de logística para perecederos, principalmente para el sector avícola que estaba en auge en esa región. Su primera sede se inaugura en Girón, área metropolitana de Bucaramanga, posteriormente se realizan diferentes adecuaciones y aplicaciones, En 1995 debido al auge de la industria avícola en Santander se desarrolla el proyecto de una planta de beneficio con capacidad instalada de 25.000 aves día optimizando la logística gracias a su cercanía a Frigorífico Metropolitano, más adelante

esta planta de beneficio deja de ser operada por Frigorífico Metropolitano quien se dedica exclusivamente a operaciones logísticas.

En el año 2000 gracias a los avances tecnológicos y a la innovación constante de Frigorífico Metropolitano se realiza una reconversión de sistemas de enfriamiento a tecnología de congelación rápida “Blast Freezing” y se desarrolla una nueva cámara con capacidad de 1400 posiciones y 4 túneles de congelación, ubicando a Frigorífico Metropolitano como el operador logístico refrigerado más innovador del país.

Posterior a la reconversión tecnológica, inicio la expansión nacional, el 25 de agosto de 2007 se inaugura la primera planta de Frigorífico Metropolitano fuera de Bucaramanga, el objetivo fue Cartagena siendo el mercado ideal, debido al auge de la dinámica económica y a la relevancia de las importaciones y exportaciones provenientes de diferentes países hacia el puerto de esta ciudad.

Dos años más tarde, en diciembre de 2009 se inaugura la segunda planta en el área metropolitana de Bucaramanga, siendo esta el punto de control para las otras sedes, donde se encuentra el área administrativa y maneja inventarios principalmente del sector avícola que continúa siendo uno de los productos bandera de la región.

En el año 2013 Frigorífico Metropolitano decide incursionar en la capital del país, con la “Nevera más grande de Colombia” está en ese entonces, era la cámara refrigerada más grande del país con 65.000 metros cúbicos de almacenamiento y con la mayor tecnología en sistemas de refrigeración.

La empresa actualmente se encuentra desarrollando un proyecto emblemático no solo para la compañía sino para el país, se trata de una plataforma logística en el Valle del Cauca, Frigo Logistics Cluster, es el primer cluster logístico refrigerado del país, su principal objetivo es optimizar la logística del país disminuyendo costos de fletes y haciendo más eficientes los

movimientos de mercancías desde distintas zonas geográficas, su actor principal es Frigorífico Metropolitano, quien es el gestor del proyecto y contará con una cámara con capacidad de 80.000 metros cúbicos. Adicionalmente, este parque industrial exclusivo para el sector alimenticio, contará con aproximadamente 14 empresas quienes podrán almacenar, transformar, empacar y desarrollar todas las actividades logísticas requeridas, dentro del parque industrial, el proyecto se encuentra a dos horas del puerto de Buenaventura, a 45 minutos de Cali, a 2 horas del eje cafetero, en un radio de influencia comercial ideal para distribuir mercancías.

3.3.2 Elementos de la misión. El análisis y síntesis de los propósitos y planteamientos de Frigorífico Metropolitano para generar su estrategia y proyectarse en los años como uno de los operadores logísticos refrigerados más influyentes de América Latina inicia con el desarrollo e implementación de distintos planes y proyectos que se reflejan a continuación.

3.3.2.1 Propósito: Impactar el costo social ocasionado por los desperdicios del sector de alimentos. (Frigometro, 2015)

3.3.2.2 Valores

- Trabajo en Equipo: Llegar juntos es el principio. Mantenerse juntos es el progreso
- Orientación al cliente: Para progresar es necesario servir
- Innovación: La única forma de tener buenas ideas es tener muchas ideas
- Positivismo: Para poder alcanzar el éxito debemos ser positivos (Frigometro, 2015)

3.3.2.3 Mega: Nuestra visión es convertirnos en uno de los 5 mejores operadores logísticos de servicios refrigerados a nivel de América Latina. (Frigometro, 2015)

3.3.2.4 Descripción vívida: Seremos la primera empresa latinoamericana en crear una red de frigoríficos y clústeres logísticos para el manejo de la cadena de frío con tecnologías IQF y bandas transportadoras de última generación agilizando y asegurando las características de los productos disminuyendo los errores humanos, disminuyendo costos, a tal nivel que en Latinoamérica sea alcanzable para todos los productores de productos perecederos acceder a estos servicios y así se reflejen cero pérdidas alimenticias en la región. (Frigometro, 2015)

3.3.3 Stakeholders

Empleados: Personas que ayudan en el desarrollo de la operación, Frigorífico Metropolitano cuenta con más de 200 empleados a nivel nacional en 3 sedes.

Socios: Frigorífico Metropolitano es una SAS en la cual participan asociados capitalistas que hacen posible la función del negocio.

Proveedores: Las empresas que proveen maquinaria y desarrollo de sistemas de refrigeración industrial.

Comunidad: Todas las personas beneficiadas por la razón social de la compañía.

Competencia: Empresas a nivel nacional que ofrecen los servicios de Frigorífico Metropolitano.

3.3.3.1 Criterios de escogencia de los stakeholders

- a. Impacto económico
- b. Direccionamiento
- c. Recursos
- d. Relevancia

Tabla 1.

Criterios de escogencia de los stakeholders

Stakeholder	Puntuación	Expectativas	Propuesta de valor
Empleados	4	Oportunidades de desarrollo y crecimiento al interior de la empresa. Beneficios económicos, reconocimiento a la labor.	Remuneración justa, estabilidad laboral, oportunidades de desarrollo y crecimiento al interior de la empresa.
Socios	4	Rentabilidad y sostenibilidad de la empresa en el tiempo.	Rendimientos periódicos y acordes a la inversión realizada. Crecimiento y progreso de la empresa a nivel nacional.
Proveedores	5	Cumplimiento con las obligaciones adquiridas y fidelidad de la empresa hacia sus productos.	Negociación justa, alianzas estratégicas, acuerdos comerciales favorables para las partes.
Comunidad	3	Productos frescos, saludables y en condiciones óptimas para el consumo. Compromiso en el manejo de residuos minimizando impactos negativos al medio ambiente.	Programas de manejo de residuos. Desarrollo e innovación constante para el manejo de productos perecederos. Generación de empleo, retribución al Estado mediante programas de apoyo a comunidades vulnerables.

Stakeholder	Objetivo medible
Empleados	Desarrollar oportunidades de crecimiento y desarrollo al interior de la empresa, mediante el un programa promoción, capacitación y motivación a los empleados.
Socios	Incrementar las utilidades de la empresa al ritmo de la inflación más tres puntos.
Proveedores	Consolidar alianzas estratégicas con los principales proveedores de sistemas de refrigeración para el desarrollo de nuevas infraestructuras de Frigorífico Metropolitano.
Comunidad	Generar oportunidades laborales vinculando a la comunidad.

Fuente: Autora del proyecto

3.3.4 Árbol de la visión

3.3.4.1 Forma Canónica:

1. Expandirnos a nivel internacional en los principales focos industriales de producción del sector alimenticio, estableciendo una cadena logística para lograr una mayor cobertura en la región.
2. Ser el operador logístico de servicios refrigerados más innovador del sector, contando con los últimos desarrollos tecnológicos de la industria.
3. Destacarnos por el excelente trato a nuestros colaboradores.
4. Garantizar el mejor servicio de la industria servicio ágil, preciso y confiable.
5. En 10 años, posicionarnos entre los 5 operadores logísticos más grandes en América Latina.
6. Generar valor destacado para nuestros accionistas.

3.3.4.2 Visión: Nuestra visión en 10 años, es expandirnos a nivel de América Latina entre los 5 mejores operadores logísticos de servicios refrigerados, contando con los últimos desarrollos tecnológicos de la industria, y destacándonos por el excelente trato a nuestros stakeholders. De igual manera, garantizando el mejor servicio de la industria, ágil, preciso y confiable, y generando

un valor destacado para nuestros accionistas, y de esta forma, garantizando la permanencia en el tiempo. (Frigometro, 2015)

Versión Corta:

“Nuestra visión es convertirnos en uno de los 5 mejores operadores logísticos de servicios refrigerados a nivel de América Latina”. (Frigometro, 2015)

3.3.4.3 Elementos de la Visión

1. Posicionamiento (Cuota de Mercado)
2. Reconocimiento (top of mind)
3. Presencia a nivel nacional e internacional (Cobertura)
4. Oferta
5. Innovación
6. Calidad del servicio
7. Liderazgo tecnológico
8. Valor a los accionistas
9. Desarrollo del personal
10. Alianzas estratégicas
11. Responsabilidad social

Tabla 2.

Elementos de la visión

Fuente: Autora del proyecto

Elemento de la Visión	Indicador
Posicionamiento	Cuota de mercado
Reconocimiento	Top of Mind
Cobertura	Presencia medida en número de ciudades
Oferta	Cobertura por metros cúbicos en Latino América
Innovación	Inversión en desarrollos tecnológicos e investigación
Calidad del servicio	Encuestas de satisfacción de cliente y PQRS
Liderazgo tecnológico	Líderes en tecnología de congelación rápida y sensing
Valor a los accionistas	Rendimientos superiores al costo de oportunidad
Desarrollo del personal	Promociones dentro de la compañía, capacitaciones y beneficios con remuneración emocional y monetaria
Excelente relación con proveedores	Alianzas estratégicas con los principales proveedores
Responsabilidad Social	Programas de manejo de residuos y programas de apoyo a comunidades vulnerables

3.3.5 Calidad

3.3.5.1 Políticas de calidad: FRIGORÍFICO METROPOLITANO tiene como política de calidad prestar servicios de congelación, conservación y refrigeración de productos perecederos, buscando siempre eficiencia en nuestros servicios, a través de personal competente, alta tecnología, mantenimiento del programa de Buenas Prácticas de Manufactura y mejoramiento

continuo, logrando así que la organización tenga altos índices de ocupación de áreas de mantener y conseguir nuevos clientes (Frigometro, 2015)

3.3.5.2 Objetivos de Calidad

- Brindar al cliente un servicio ágil y oportuno.
- Brindar al cliente información oportuna y veraz en tiempo real.
- Capacitar y concientizar al personal sobre el manejo adecuado del producto.
- Adquirir equipos que garanticen óptimos procesos de congelación, refrigeración y

conservación

- Mantener la calidad higiénica y sanitaria del producto de los clientes.
- Mejorar nuestros servicios continuamente.
- Cumplir los objetivos de crecimiento y rentabilidad de la organización.
- Mantener y conseguir nuevos clientes logrando reconocimiento regional y nacional.

3.3.6 Estructura organizacional

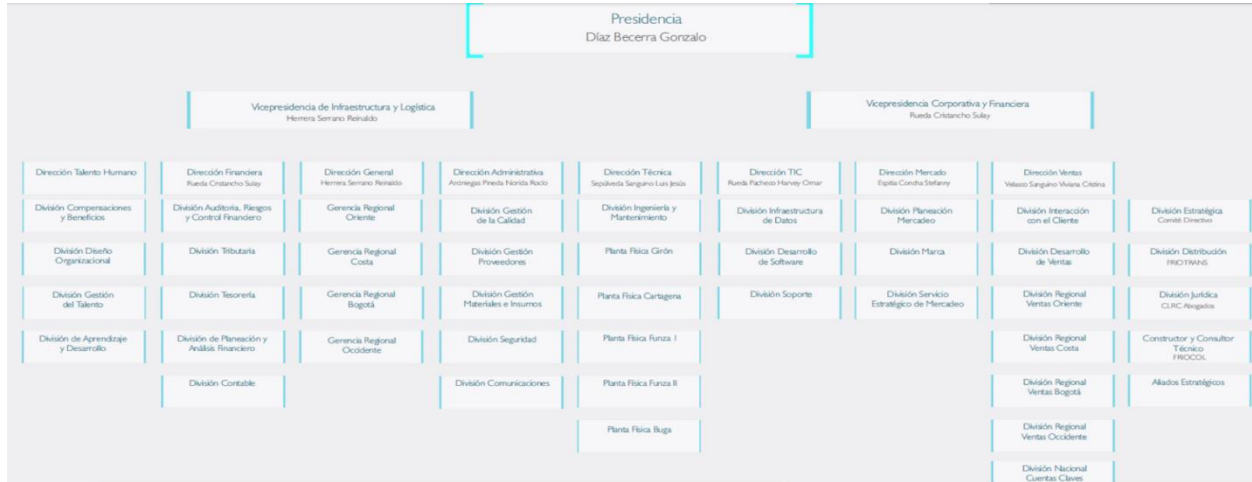


Figura 4. Organigrama de Frigorífico Metropolitano. Adaptado de Manual de Calidad de la Empresa.

4. Análisis situacional

4.1 Macro-entorno

La actividad de Frigorífico Metropolitano se ve involucrada en distintos sectores industriales, esto debido a la alta influencia de distintas compañías en la actividad de la empresa; además de los sectores que pueden estar involucrados en la actividad, entre ellos el de los alimentos, las bebidas, la minería, la industria farmacéutica.

4.1.1 Económico. Uno de los factores más relevantes para la compañía es la balanza comercial, tanto importadores como exportadores de productos perecederos requieren rigurosidad en el manejo de la cadena de frío, garantizando óptimas condiciones de los alimentos debido a que el tiempo de conservación de los mismos debe ser mayor por los traslados de un país a otro.

Actualmente Colombia tiene 16 acuerdos de comercio internacional vigentes que han generado una importante apertura de mercados para bienes y servicios entre Colombia y 66 países alrededor del mundo, estos acuerdos dinamizan la actividad en puertos debido al fortalecimiento de las importaciones y exportaciones. Los alimentos ocupan alta relevancia en la actividad portuaria de los cuatro principales puertos del país, Cartagena, Buenaventura, Barranquilla y Santa Marta, siendo la participación de los productos alimenticios importados el 30% del total de lo que consumen los colombianos, de las cuales aproximadamente un 2,4% son productos perecederos que requieren para su conservación servicios logísticos refrigerados. (DAATER, 2016)

Sin embargo al ser Colombia un país en vía de desarrollo en el cual la balanza comercial está en déficit, lo que se traduce en una mayor participación de las importaciones Vs las exportaciones, el dólar juega un papel muy importante, ya que los comercializadores de productos importados tienen la limitante del precio del dólar para que su actividad sea prospera, actualmente el precio del dólar está en \$ 3.187 y ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos dos años de un 157% aproximadamente, que sumado a otras condiciones macroeconómicas, ha generado un decrecimiento de importaciones de un 24,2% de 2014 a 2016, (Diario Económico Portafolio, 2016) ,Sin embargo si se revisa el crecimiento global de importaciones de alimentos desde 2000 hasta 2015 se refleja un crecimiento total de 107% por otra parte las exportaciones tienen un crecimiento mucho menor del 4.8%, lo que al final se ve reflejado en el déficit de la balanza comercial.

4.1.2 Político y legal. En el ámbito político y legal provienen principalmente de las tasas y gravámenes, que son una barrera importante en el ingreso a la actividad de logística para el frío, principalmente las tasas impositivas de importación de maquinarias y equipos especializados para el desarrollo de las infraestructuras, seguido de los impuestos habituales, como Impuesto de valor agregado (IVA), impuesto de renta, impuesto a la riqueza, y el impuesto de industria y comercio, este último, es un impuesto que varía de acuerdo al sector y subsector en el que se desempeña la empresa, y adicionalmente su regulación es local, en el caso de Frigorífico Metropolitano, el año anterior, la alcaldía del municipio de Girón, tomó la decisión de dividir la categorización para el pago de este impuesto, anteriormente se pagaba con el código CIU de Almacenamiento, sin embargo, al fraccionar este, se tomó la decisión gubernamental de abrir una categoría de almacenamiento para productos perecederos, esta tendría una tasa del 10 por mil, a diferencia de la que se venía manejando anteriormente del 3,5 por mil, lo que se refleja significativamente en las utilidades de la compañía, ya que tuvo un incremento del 286% (Consejo Municipal de Girón Santander, 2016), siendo Girón la sede que mayores ingresos genera, este incremento repercute significativamente en las utilidades netas de la compañía. Por otra parte y como dato especial, es importante anotar que las autoridades administrativas perciben la penetración en otros departamentos, como una oportunidad de región generando incentivos tributarios que a la postre y contrario sensu, compensan las cargas de otras entidades descentralizadas mencionadas anteriormente, actualmente con la inversión de capital para la apertura de Frigorífico Metropolitano Buga acompañado del Cluster logístico refrigerado, contará con beneficios tributarios por 10 años, tanto para Frigorífico Metropolitano como para las empresas que conformen el cluster.

También las regulaciones de algunos elementos que se usan para el desarrollo de la actividad, principalmente químicos como el amoníaco, son de suma importancia para la operación de la compañía, ya que sin los permisos pertinentes para operar estas sustancias la actividad de la compañía no podría desarrollarse.

Adicionalmente Frigorífico Metropolitano se ve afectado indirectamente de todos los acontecimientos legales y políticos que involucren principalmente el sector alimenticio, ya que todos los cambios en la dinámica de estos sectores se ven reflejados en la ocupación tanto favorable como desfavorable de las bodegas refrigeradas.

4.1.3 Ecológico. Frigorífico Metropolitano es una empresa responsable con el medio ambiente, su actividad no genera desperdicios de aguas residuales, ya que los productos almacenados por la compañía ya cuentan mínimo con un empaque primario y los procesos pertinentes para su almacenamiento, adicionalmente, cuenta con un equipo 24/7 de mantenimiento que apoya la operación, evitando desperdicio de luz eléctrica, invirtiendo siempre en tecnologías de última generación, que optimizan los recursos naturales no renovables, reduciendo al máximo el consumo de energía y las emisiones contaminantes; cuenta con sistemas de refrigeración con circuito cerrado de amoníaco es decir, este insumo es reutilizable durante todo su proceso, y no se genera emisiones de gases contaminantes al medio ambiente.

4.1.4 Socio-cultural. Durante muchos años las familias colombianas han estado habituadas a comer productos “frescos”, sin embargo, el crecimiento poblacional y las distancias entre el campo y las ciudades ha dificultado el traslado de los alimentos de manera óptima, lo que ha repercutido en pérdidas y en demanda de tecnificación del sector agroindustrial (PROCOLOMBIA, 2014). Sin embargo, las familias colombianas aún no se habitúan a consumir productos congelados, pues conservan la creencia de que si paso por un proceso de congelación cambio sus características e incluso consideran que no es saludable en muchos casos. No obstante, los productos congelados son los más sanos, pues el proceso de congelación evita que los microorganismos se proliferen y pudran el alimento. Así las cosas, entre más tiempo permanezca un producto a una temperatura mayor a -18°C más posibilidades tiene de llegar a un estado de descomposición y adquirir microorganismos perjudiciales para la salud humana.

Actualmente las compañías más prestigiosas en distintos sectores alimenticios conocen los daños que pueden causar a la salud humana los productos con problemas en su cadena de frío y han tomado determinaciones contundentes para el manejo de los alimentos posterior al sacrificio, e incluso, para que tenga más aceptación a la hora de la venta y el consumidor lo considere fresco, suben un poco su temperatura a la hora de ponerlo en vitrinas. Lamentablemente muchos pequeños productores continúan exponiendo sus productos a temperaturas inadecuadas después del sacrificio, y estos alimentos, en muchos casos son causantes de diferentes enfermedades a quienes los consumen.

Es importante que tanto empresarios como pequeños productores se eduquen en cuanto a la importancia de la cadena de frío para los alimentos, esto evitaría las pérdidas que se reflejan en el país actualmente 9,76 millones de toneladas al año, es decir, de tres toneladas disponibles para el

consumo una se pierde, de los cuales el 19,8% de la perdida se genera en la pos-cosecha y almacenamiento. (Deprtamento Nacional de Planeación, 2016)

4.1.5 Pestel. Que aspectos del macro entorno podrían afectar la óptima operación de la compañía con conocimiento especializado y experto en la administración y puesta en práctica en la logística de la cadena de frio.

Tabla 3.

Pestel

Político	Reformas tributarias que afecten al sector, regulación del comercio exterior, TLC.
Económico	Fluctuaciones de la oferta y la demanda de productos perecederos, devaluación de la moneda que afecta a importadores de productos perecederos, tasa de desempleo que disminuye la capacidad de compra de productos perecederos y disminuye la producción de empresas, variación de las tasas de interés que afecte o favorezca las inversiones.
Socio-cultural	Evolución demográfica, distribución de la renta para acceder a diferentes productos alimenticios, actitud consumista que lleva a probar nuevos alimentos, patrones culturales de consumo de productos congelados
Tecnológico	Avances tecnológicos que generen obsolescencia, Incapacidad para acceder a tecnologías por costos, Aumento de la tecnología que genera menores costos de personal.
Ecológico	Regulación sobre el consumo de energía, regulación sobre el uso de químicos necesarios para el funcionamiento de sistemas refrigerados, regulación para el uso de aguas
Legal	Leyes de salud y seguridad laboral, aplicación de leyes de buenas prácticas de manufactura, licencias de sistemas utilizados

Fuente: Autora del proyecto

4.2 Micro-entorno

La actividad de Frigorífico Metropolitano se encuentra en el sector servicios, transporte y almacenamiento y sub sector almacenamiento, es una empresa altamente especializada ya que cuenta con una característica única de almacenamiento exclusivo para productos perecederos a distintas temperaturas controladas por equipos de alta tecnología.

Su segmento de mercado, aunque amplio es específico, son empresas que requieren la logística para sus productos ya que en sus plantas no cuentan con la capacidad de almacenamiento y congelación para las cantidades que producen.

La compañía Frigorífico Metropolitano se encuentra actualmente en la fase de desarrollo, se encuentra implementando estrategias para incrementar y desarrollar la participación de mercado, principalmente mediante la ampliación de su red de bodegas de almacenamiento en diferentes plazas del país. A su vez ha realizado inversión en nuevas tecnologías, servicios adicionales como transporte refrigerado e inversión en nuevos proyectos relacionados con parques industriales para el impulso de nuevas alianzas estratégicas.

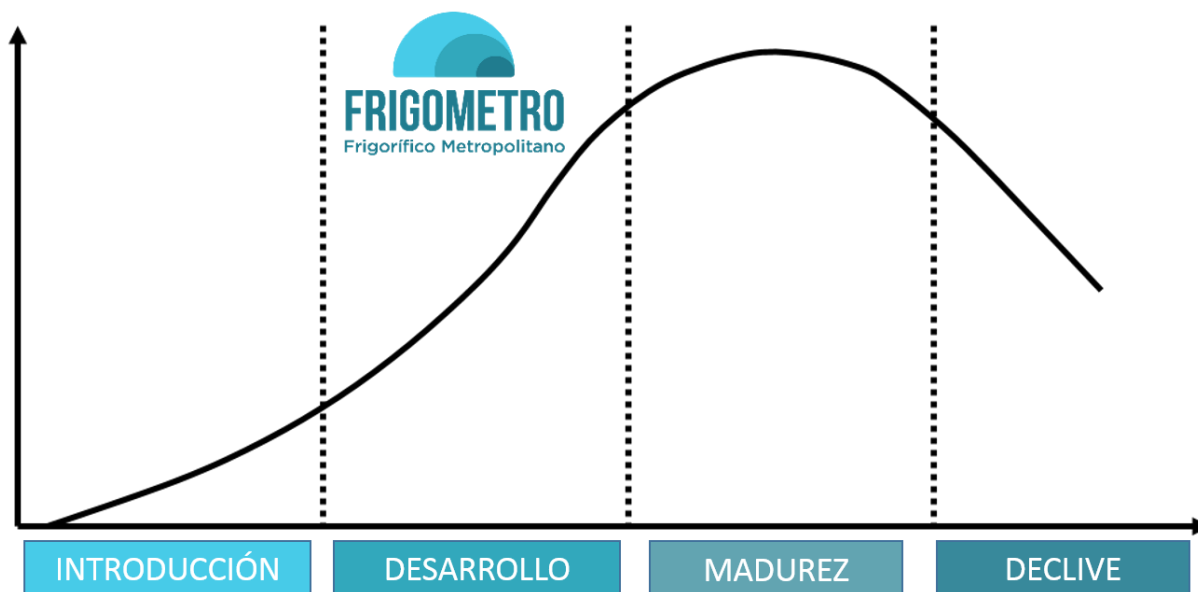


Figura 5. Micro-entorno

Fuente: Autora del proyecto

4.2.1 Análisis del mercado. Debido a la globalización y los tratados de libre comercio, muchos de estos productos o sus materias primas entran y salen por los diferentes puertos. De acuerdo al estudio de puertos de la Superintendencia de Industria y Comercio de 2016, el principal puerto en Colombia es el de Buenaventura, este puerto es el que más transacciones tiene de importaciones y exportaciones en el país aprox el 52% de las mercancías entran de este puerto y el 49% de las exportaciones salen de Buenaventura; el puerto de Cartagena se caracteriza por ser el más grande y el que mayor capacidad tiene para ingreso de contenedores, seguido por los puertos de Barranquilla y Santa Marta. (Superintendencia de Industria y Comercio)

El mercado de Frigorífico Metropolitano se centra principalmente en empresas productoras y comercializadoras de productos perecederos. Actualmente la mezcla de clientes de la empresa está focalizado a consumo interno, lamentablemente el mercado de la balanza comercial está desprotegido debido al desconocimiento o falta de información de los clientes potenciales, en

algunos casos estas empresas realizan transacciones de oportunidad o lo hacen por medio de agencias de aduana que dirigen y manejan toda la logística. No obstante, en visitas a la sociedad portuaria de Cartagena, y comentarios de algunos clientes contactados por la dirección comercial, se ha evidenciado desconocimiento total del servicio de Frigorífico Metropolitano por parte de estos clientes potenciales. En casos pagan días de frío en contenedores que a la larga son más costosos y exponen las mercancías a posibles deterioros. Evidenciando lo anterior se inicia por parte de la compañía la compra de una herramienta DAATER que permite acceder a la información de importaciones y exportaciones desde los diferentes puertos de Colombia y los datos de las empresas que realizan las transacciones.

4.2.1.1 Mercado comercio exterior: Partiendo de lo anterior se realiza un análisis inicial para importadores, siendo el mercado más grande y con mayor potencial de desarrollo para la compañía, inicialmente se depura la base de datos exportada por puerto y se analizan solo las descripciones arancelarias relacionadas con productos que requieran cadena de frío, llegando al siguiente cuadro resumen:

Tabla 4.

Mercado comercio exterior

Importaciones perecederos primer semestre 2017

Puerto	Importaciones	Toneladas imp
Buenaventura	5.809	226.012
Cartagena	5.585	101.059
Santa Marta	646	18.903

Tabla 4. *Continuación***Importaciones perecederos primer semestre 2017**

Puerto	Importaciones	Toneladas imp
Barranquilla	4.068	29.570
TOTAL	16.108	375.544

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

Como se puede ver en el primer semestre de 2017 se realizaron en los principales puertos de Colombia 16.108 transacciones para importación de productos perecederos, por puerto se destacan los siguientes productos:

El 77% de las importaciones de Buenaventura de perecederos se hacen en siete productos puntuales peras, manzanas, uvas, carne sin hueso, galletas y maíz congelado.

Tabla 5.

Buenaventura

Buenaventura	
Producto	% part. sobre el total
Manzanas	26,0%
Carne sin hueso	13,3%
Peras	13,2%
Galletas dulces (con adición de edulcorante)	11,3%
Galletas saladas o aromatizadas	4,8%
Uvas Frescas	4,5%
Maíz Dulce congelado	3,6%

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

De estos productos los principales importadores se listan a continuación, vale resaltar que de estos solo uno es cliente de Frigorífico Metropolitano, CONGELAGRO S.A. y no está fidelizado, el total de sus importaciones no las maneja con la compañía. Tres de los importadores de fruta tienen su propio complejo de refrigeración, FRUTAFINO, FENIX y GREENTROPIC, el resto de clientes, aunque algunos tienen cámaras no suplen su necesidad, tienen sus cargas con diferentes medios de conservación, contenedores alquilados, alquiler de espacios con importadores más grandes, etc. FRIGOCARGO, es un operador logístico de perecederos que además de importar comercializa, conserva y transporta los productos (FRIGOCARGO INTERNACIONAL S.A.S, 2017).

Tabla 6.

Principales importadores de frutas

Principales importadores de frutas

Manzana	Total, en ton	Transacciones	% sobre el total importado
Frutafino S A S	7.638	13	3,4%
Greentropic C.I. Sociedad Anónima	6.793	62	3,0%
Maxifrutas LTDA	6.788	42	3,0%
Almacenes Éxito S A	5.314	66	2,4%
Importaciones y exportaciones Fenix S A S	4.019	201	1,8%
Jeicy Fruit S.A.	3.861	85	1,7%
Green And Fresh Ltda	3.203	49	1,4%
Green And Fresh Ltda	3.203	49	1,4%

The Best FRUIT S.A.S. 2.917 21 1,3%

Pera

Tabla 6. *Continuación*

Principales importadores de frutas

Manzana	Total, en ton	Transacciones	% sobre el total importado
Pera			
Fruticola Comercial Panamericana S.A.S Ema	11.079	40	4,9%
Frutcom			
Importaciones y Exportaciones Fenix S A S	9.697	47	4,3%
The Best Fruit S.A.S.	6.085	5	2,7%
Uvas			
C&M Company SAS	7004	7	3,1%
Importaciones y Exportaciones Fenix S A S	1119	44	0,5%
La Calera Colombia S A	500	23	0,2%
Principales importadores de carne sin hueso			
Frigocargo Internacional S.A.S.	22572	25	10,0%
Supertiendas Y Droguerías Olimpica S.A.	4924	11	2,2%
Alimentos La Cali S.A.	2041	8	0,9%
Principales importadores de galletas			
Mondelez Colombia S.A.S	29509	618	77,0%
Dely Sweet SAS	2569	1	1,1%
Principales importadores de maíz dulce congelado			
Maiz Dulce			
Congelados Agrícolas S.A. - Congelagro S.A.	7861	17	3,5%

Principales importadores de atún congelado

Aburra Ltda	2823	3	1,2%
Pricesmart Colombia S.A.S.	807	58	0,4%

Tabla 6. *Continuación*

Principales importadores de frutas			
Manzana	Total, en ton	Transacciones	% sobre el total importado
Principales importadores de atún congelado			
Sucesores de José Jesús Restrepo y Cia S. A. Casa	204	8	0,1%
Luker S. A			

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

El 67% de las importaciones del puerto de Cartagena incluyen lácteos, trozos y despojos congelados aves, bovinos y pescado también se encuentran en menor medida manzanas y legumbres.

Tabla 7.

Cartagena

Cartagena	
Producto	% part. sobre el total
Leche crema o nata concentrada	17,9%
trozos y despojos congelados	7,7%
Prep. y conservas de carne, despojos o sangre, gallo o gallina congelados	7,7%
Carne sin hueso	7,0%
Papas conservadas congeladas	4,8%
Manzanas Frescas	3,9%

Atunes enteros o en trozos congelados 3,9%

Lacto sueros congelados 5,4%

Tabla 7. *Contenido*

Cartagena

Producto	% part. sobre el total
Demás legumbres congeladas	3,2%
Ajos frescos refrigerados	3,0%
Basa Congelada	2,0%

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

Para Cartagena los principales importadores tienen más diversidad y variedad, en este Frigorífico Metropolitano tiene varios dentro de sus clientes, Grupo Al, Grupo Buena, Sembramos y Comercializamos, Comestibles Dan, no obstante, ninguno está fidelizado y guardan sus productos sin inconveniente en diferentes empresas, adicionalmente, Comestibles Dan y Grupo Buena solo congelan los productos con la compañía, sin embargo, el almacenamiento que da una renta más frecuente lo tiene con la competencia, y solo en algunas ocasiones lo almacenan con Frigorífico Metropolitano la oportunidad dentro del total del análisis es amplia.

Tabla 8.

Principales importadores de lácteos

Principales importadores de lácteos

Importadora	Total, En Ton	Transacciones	% Sobre el Total Importado
Alpina Productos Alimenticios S.A.	1.836	9	1,8%
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	1.353	14	1,3%
Rosmi S A S	1.798	18	1,8%

Tradercol Ltda.	1.917	13	1,9%
------------------------	-------	----	------

Tabla 8. *Continuación*

Principales importadores de lácteos

Importadora	Total, En Ton	Transacciones	% Sobre el Total Importado
leche y crema de leche			
Nestle de Colombia SA	809	3	0,8%
Colombina S.A.	1.051	7	1,0%
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	868	8	0,9%
Gloria Colombia S A	1.203	5	1,2%
Nestle De Colombia SA	1.415	13	1,4%

Principales importadores de trozos y despojos congelados

Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	636	15	0,6%
Grupo AL S.A.S.	775	22	0,8%
Grupo Buena de Colombia S.A.S	2.914	111	2,9%
Latinoamerican Investment Initiative Limitada	660	27	0,7%
Sembramos y Comercializamos Ltda.	658	25	0,7%
Trader Foods S.A.S	664	25	0,7%
Trozos y Despojos Avícolas			
Comestibles Dan S A	2.375	99	2,4%
Distribuidora de Pescados y Mariscos de La Sabana S.A.	504	21	0,5%
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	2.994	99	3,0%
Grupo Al S.A.S.	600	15	0,6%

Tabla 8. *Continuación*

Principales importadores de lácteos			
Importadora	Total, En Ton	Transacciones	% Sobre el Total Importado
Principales importadores de carne sin hueso			
Almacenes Éxito S A	800	36	0,8%
Distribuidora de Pescados y Mariscos De La Sabana S.A.	877	37	0,9%
Gestión Cargo Zona Franca S.A.S.	3.893	142	3,9%
Retail Ready Colombia SAS	619	32	0,6%
Principales importadores de papas congeladas			
Distribuidora De Pescados Y Mariscos De La Sabana S.A.	707	18	0,7%
Gómez Ramírez Fernando	550	30	0,5%
Jawood Suppliers Y Cia S A S	409	27	0,4%
Procesadora Y Comercializadora De Alimentos Soraca S.A. C.I.	427	17	0,4%
Principales importadores de manzanas			
Fruticola Comercial Panamericana S.A.S Ema Frutcom	1.781	50	1,8%
Principales importadores de atunes			
Distribuidora Colombina Ltda.	2.842	13	2,8%

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

Las importaciones desde el puerto de Santa Marta son aún más particulares el 68% de ingresos de perecederos a ese puerto lo aportan las papas congeladas, seguido de productos de pastelería y panadería, maíz congelado y leche, entre esos productos hacen el 84% del total.

Tabla 9.

Santa Marta

Santa Marta	
Producto	% part. sobre el total
Papas conservadas congeladas	68,3%
Productos de panadería, pastelería y galletería congelados	6,3%
Maíz Dulce congelado	4,3%
Leche, crema o nata concentrada	5,5%

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

El importador más importante en el puerto de Santa Marta con 9.757 toneladas del 12.920 que se importan de papa congelada es Calypso, este importante importador de legumbres tiene alguna de su mercancía almacenada con Frigorífico Metropolitano, pero no es un cliente que tenga un solo proveedor, adicionalmente, puede que esté considerando la opción de tener su propio centro logístico. Dentro de los importadores importantes de papa con un 9% de participación en el total de importación se encuentra Congelagro, se puede observar que este cliente importa desde diferentes puertos y se podría pensar en un plan de retención para que almacene sus productos en las sedes de la empresa a lo largo del país. Por otra parte, se encuentra que el 100% de la importación de maíz dulce la hace Calypso y Congelagro siendo muy superior la cantidad de Calypso con un 80% de la participación. En cuanto a los productos de panadería y pastelería

también participan Calypso y Congelagro como líderes en las importaciones, no obstante, en este caso vemos competidores directos de Frigorífico Metropolitano importando, entre ellos Axionlog.

Finalmente podemos encontrar desde el puerto de Barranquilla mayor variedad de importaciones de productos perecederos, despojos de animales, frutas, legumbres, pescados, panadería, chocolates, etc. El 67% de las importaciones se concentran en los siguientes productos:

Tabla 10.

Barranquilla

Barranquilla	
Producto	% part. Sobre el total
Despojos de animales	17,0%
Atunes blancos congelados	12,0%
Ajos frescos refrigerados	10,0%
Otras preparaciones de pescados congelados	6,0%
Productos de panadería congelados	6,0%
Manzanas frescas	5,0%
Preparaciones y conservas de atunes frescos congelados	3,0%
Bonitos congelados	3,0%
Chocolates con cacao rellenos	3,0%
Papas congeladas	2,0%

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

Los principales importadores en esta ciudad son:

Tabla 11. *Principales importadores despojos de animales*

Principales importadores despojos de animales			
Importadora	Total, en ton	Transacciones	% Sobre el total importado
Gelco S.A.S	4.904	101	17%
Principales importadores atunes			
Grupo Alimentario Del Atlántico S A	3662	16	12%
Principales importadores ajos fresco			
Surtiabarrotos Internacional S.A.S	2349	21	8%
Principales importadores manzanas frescas			
Frigorífico De La Costa Norte S.A.S.	732	23	2%
Fruticola De Colombia S.A.	201	6	1%
Principales importadores atunes			
Atunes Y Enlatados Del Caribe S.A. ATUNEC.	216	6	1%
Grupo Alimentario Del Atlántico S A	272	6	1%
Supertiendas Y Droguerías Olímpica S.A.	259	13	1%
Principales importadores bonito			
Grupo Alimentario Del Atlántico S A	797	6	3%
Principales importadores chocolates de cacao rellenos			
Masterfoods Colombia Ltda.-EFFEM	671	44	2%
Colombia LTDA.			

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

4.2.1.2 Mercado Interno: El mercado interno también es de suma importancia para la compañía teniendo en cuenta que es una de las principales empresas que presta servicios logísticos para cadena de frío, siendo la primera en capacidad instalada y la segunda en facturación a nivel nacional, es importante conocer las principales empresas en cada uno de los segmentos en los que se agremian los productores de estos bienes.

Se realizó un estudio de los principales sectores donde se pueden encontrar productos perecederos con necesidades específicas de cadena de frío, esta información fue extraída de la plataforma EMIS Benchmark. Se establecieron cuatro rangos determinantes. Cliente Fidelizado, son clientes que están con la compañía y su primera opción para mantener sus productos con alta calidad es Frigorífico Metropolitano; Cliente no fidelizado, son clientes que han tenido sus productos con la compañía en algún momento pero no usan regularmente los servicios de la compañía y almacenan con otros proveedores; Clientes regulares, son clientes que usan los servicios de la compañía de manera regular, cuando tienen picos de producción o baja en la demanda; Clientes potenciales, son clientes que nunca han almacenado los productos con la compañía pero tienen todas las características necesarias para usar los servicios y finalmente se encuentran los clientes con los que no se ha tenido relación comercial, ni se ha contactado, pues no se encuentra afinidad entre sus requerimientos y lo que ofrece la compañía. Se analiza el top 25 de las compañías por sector a diciembre de 2016.

Tabla 12.

Agricultura, silvicultura, pesca, caza

Agricultura, silvicultura, pesca, caza

Compañía	Ranqing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Avidesa Mac Pollo S.A.	1°	Cliente fidelizado
Industria Colombiana De Café S.A.S.	2°	No tiene relación comercial
Pollos El Bucanero S.A.	3°	Cliente potencial
Operadora Avícola Colombia S.A.S.	4°	Cliente fidelizado
C.I. Unión de Bananeros De Urabá S.A.	5°	Cliente potencial
Avidesa De Occidente S.A.	6°	Cliente regular
Instituto Colombiano De Desarrollo Rural	7°	No tiene relación comercial
The Elite Flower S.A.S. C.I.	8°	No tiene relación comercial
Campollo S.A.	9°	Cliente no fidelizado
Incubadora Santander S.A.	10°	Cliente no fidelizado
Avícola El Madrono S.A.	11°	Cliente regular
Comercializadora Internacional Sunshine	12°	Cliente potencial
Bouquet Colombia SAS		
Distribuidora Avícola S.A.S.	13°	Cliente no fidelizado
Alimentos Concentrados Del Caribe S.A.	14°	No tiene relación comercial
Agropecuaria Aliar S.A.	15°	Cliente no fidelizado
Agroindustrial Molino Sonora A.P. S.A.S.	16°	No tiene relación comercial
Agroavicola San Marino S.A.	17°	Cliente no fidelizado
Cooperativa Territorial Del Café- COTECAFE	18°	No tiene relación comercial
Pollo Fiesta S.A.	19°	Cliente no fidelizado
Cooperativa De Caficultores De Antioquia	20°	No tiene relación comercial
Pollos Savicol S.A.	21°	Cliente no fidelizado

Tabla 12. *Continuación*

Agricultura, silvicultura, pesca, caza

Compañía	Ranqing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Industrial Agraria La Palma Ltda Indupalma LTDA.	22°	No tiene relación comercial
Flores Ipanema S.A.S.	23°	No tiene relación comercial
Pollo Andino S.A.	24°	Cliente no fidelizado
Torrecafe Águila Roja & CIA S.A.	25°	No tiene relación comercial

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

Como se puede observar, en este sector de la industria, Frigorífico Metropolitano cuenta con dos clientes fidelizados, y dos regulares; por otra parte, tienen ocho clientes no fidelizados, y tres clientes potenciales.

Tabla 13.

Manufactura de bebidas y tabaco

Manufactura de bebidas y tabaco

Compañía	Ranqing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Bavaria S.A.	1°	No tiene relación comercial
Industria Nacional De Gaseosas S.A.	2°	Cliente potencial
Alpina Productos Alimenticios S.A.	3°	Cliente potencial
Gaseosas Posada Tobón S.A.	4°	Cliente potencial
Cervecería Unión S.A.	5°	No tiene relación comercial
Cervecería Del Valle, S.A.	6°	No tiene relación comercial

Tabla 13. *Continuación*

Manufactura de bebidas y tabaco

Compañía	Ranqing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Ajecolombia S.A.	7°	Cliente potencial
Gaseosas Lux S.A.	8°	Cliente potencial
Compañía Colombiana De Tabaco S.A.S.	9°	No tiene relación comercial
Gaseosas Colombianas S.A.	10°	Cliente potencial
Embotelladora De La Sabana S.A.S.	11°	No tiene relación comercial
Gaseosas Hipinto S.A.S.	12°	Cliente potencial
British American Tobacco Colombia S.A.S.	13°	No tiene relación comercial
Gaseosas De Cordoba S.A.	14°	Cliente potencial
Pepsi Cola Colombia LTDA.	15°	Cliente potencial
Alimentos Del Valle S.A.	16°	Cliente potencial
Empresa De Licores De Cundinamarca	17°	No tiene relación comercial
Industria Licorera De Caldas	18°	No tiene relación comercial
Embotelladora De Bebidas Del Tolima S.A.	19°	No tiene relación comercial
PDC Vinos Y Licores LTDA.	20°	No tiene relación comercial
Embotelladora Del Huila S.A.	21°	No tiene relación comercial
Industria Licorera Del Cauca	22°	No tiene relación comercial
Malteria Tropical S.A.	23°	Cliente potencial
Central Cervecera De Colombia S.A.S.	24°	Cliente potencial
Embotelladora Capri LTDA.	25°	No tiene relación comercial

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

En el sector de manufactura de bebidas se encuentran doce clientes potenciales, de los cuales uno, Postobon, de acuerdo a la investigación secundaria, ya cuenta con servicio tercerizado, de un competidor de Frigorífico Metropolitano, “El Páramo” presta servicios especializados y exclusivos de frío a esta compañía.

Tabla 14.

Servicios de acomodación y catering

Servicios de acomodación y catering

Compañía	Ranking en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Sodexo S.A.	1°	Cliente no fidelizado
I.R.C.C. Limitada Industria De Restaurantes Casuales LTDA.	2°	Cliente no fidelizado
Compass Group Services Colombia S.A.	3°	Cliente no fidelizado
Crepes Y Waffles S.A.	4°	Cliente no fidelizado
Frisby S.A.	5°	Cliente no fidelizado
Arcos Dorados Colombia S.A.S.	6°	Cliente potencial
Hoteles Decameron Colombia S.A.S.	7°	Cliente potencial
Tour Vacation Palmira	8°	No tiene relación comercial
Agencia De Viajes Y Turismo Aviatur S.A.	9°	No tiene relación comercial
Restcafe S.A.S.	10°	Cliente no fidelizado
Inmaculada Guadalupe Y Amigos En CIA S.A.	11°	Cliente regular
Hoteles Estelar S.A.	12°	Cliente potencial
Servincluidos LTDA.	13°	No tiene relación comercial
Comercial Allan S.A.S.	14°	Cliente regular
Franquicia Y Concesiones S.A.S.	15°	No tiene relación comercial

Tabla 14. *Continuación*

Servicios de acomodación y catering

Compañía	Ranking en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Grupo C B C S.A.	16°	Cliente no fidelizado
Duflo S.A. Servicios Petroleros	17°	Cliente potencial
Sociedad Hotelera Tequendama S.A.	18°	Cliente potencial
Archies Colombia S.A.S.	19°	Cliente potencial
IMC Airport Shoppes S.A.S.	20°	Cliente potencial
Promotora Turística Del Caribe S.A.	21°	Cliente potencial
Global Operadora Hotelera S.A.S.	22°	Cliente potencial
Proalimentos Liber S.A.S.	23°	Cliente potencial
Salamanca Alimentación Industrial S.A.	24°	Cliente potencial
LAO Kao S.A.	25°	Cliente potencial

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones DAATER. (2017). Disponible en: <https://www.daater.com>

En el caso de Catering Frigorífico Metropolitano tiene siete clientes del top 25 no fidelizados, les ha prestado alguna vez servicios, pero no son clientes regulares, adicionalmente, tiene doce clientes potenciales y dos regulares.

Tabla 15.

Pesca caza y captura

Pesca caza y captura

Compañía	Ranking en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Comextun Limitada	1°	Cliente Potencial
Comercializadora Internacional Antillana S.A.	2°	Cliente regular
Océanos S.A.	3°	Cliente no Fidelizado
C.I. Piscícola Botero S.A.	4°	Cliente Potencial
Piccolo New York S.A.	5°	Cliente Potencial
Compañía Agroindustrial Y Comercial 3C LTDA.	6°	Cliente regular
Piscícola El Rosario S.A.S.	7°	Cliente no Fidelizado
Comercializadora El Triunfo Limitada	8°	Cliente no Fidelizado
Troutco S.A.S.	9°	Cliente no Fidelizado
Piscifactoría Remar S.A.S.	10°	Cliente no Fidelizado
Pescados Frescos De Colombia Pezfresco S.A.	11°	Cliente Potencial
Acuacultivos El Guajaro S.A.	12°	Cliente Potencial
Truchas Belmira S.A.S.	13°	Cliente no Fidelizado
Tumako Fish S.A.S.	14°	Cliente regular
Primavera Acuicultura LTDA.	15°	Cliente Potencial
Piscícola El Gaitero S.A.S.	16°	Cliente Potencial
Piscifactoría El Diviso LTDA.	17°	Cliente Potencial
Empresa Colombiana Pesquera De Tolú S.A.	18°	Cliente Potencial
Compañía Agroindustrial Y Comercial Pacande LTDA.	19°	Cliente Potencial
Piscícola De Occidente S.A.S.	20°	Cliente no Fidelizado
Duet Fishery LTDA.	21°	Cliente Potencial
Monterrey Forestal S.A.S.	22°	Cliente Potencial

Tabla 15. *Continuación*

Pesca caza y captura

Compañía	Ranking en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
J R Tropical Fish LTDA.	23°	Cliente no Fidelizado
Inversiones El Cruce S.A.	24°	Cliente Potencial
Agropesquera Industrial Bahía Cupica Limitada C.I.	25°	Cliente Potencial

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones EMIS. (06/18/2017). Euromoney Institutional investor company. Disponible en: <https://www.emis.com>

En este sector de pesca, casa y captura se encuentran doce clientes potenciales, ocho no fidelizados y tres regulares.

Tabla 16.

Producción animal

Producción animal

Compañía	Ranqing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Avidesa Mac Pollo S.A.	1°	Cliente Fidelizado
Pollos El Bucanero S.A.	2°	Cliente Potencial
Operadora Avícola Colombia S.A.S.	3°	Cliente Fidelizado
Avidesa De Occidente S.A.	4°	Cliente regular
Campollo S.A.	5°	Cliente regular
Incubadora Santander S.A.	6°	Cliente no Fidelizado
Avícola El Madrono S.A.	7°	Cliente regular
Distribuidora Avícola S.A.S.	8°	Cliente no Fidelizado
Alimentos Concentrados Del Caribe S.A.	9°	Cliente Potencial

Tabla 16. *Continuación*

Producción animal		
Compañía	Ranquing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Agroavícola San Marino S.A.	10°	Ciente no Fidelizado
Pollo Fiesta S.A.	11°	Ciente no Fidelizado
Pollos Savicol S.A.	12°	Ciente no Fidelizado
Pollo Andino S.A.	13°	Ciente no Fidelizado
Cerdos Del Valle S.A.	14°	Ciente Potencial
Avícola Los Cambulos Ltda. En Concordato	15°	Ciente Potencial
Avícola Triple A S.A.S.	16°	Ciente Potencial
Empolladora Colombiana S.A.	17°	Ciente Potencial
Industrias Puropollo S.A.S.	18°	Ciente Potencial
Avícola Nacional S.A.	19°	Ciente Potencial
Inversiones Eldorado S.A.S.	20°	Ciente no Fidelizado
Avícola Colombiana S.A.	21°	Ciente Potencial
Santa Reyes S.A.S.	22°	Ciente no Fidelizado
PIC Colombia S.A.	23°	Ciente Potencial
Inversiones J.V. Limitada	24°	Ciente Potencial
Productora Nacional Avícola S.A.	25°	Ciente Potencial

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones EMIS. (06/18/2017). Euromoney Institutional investor company. Disponible en: <https://www.emis.com>

En el sector de producción animal se encuentran empresas que ya se habían evaluado en avicultura, silvicultura, pesca y caza, se ven dos clientes que ya se habían evidenciado anteriormente fidelizados, ocho clientes no fidelizados, doce clientes potenciales y tres clientes regulares de Frigorífico Metropolitano.

Tabla 17.

Fabricación de productos lácteos

Fabricación de productos lácteos

Compañía	Ranqing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Cooperativa Lechera Colanta LTDA.	1°	Cliente Potencial
Alpina Productos Alimenticios S.A.	2°	Cliente Potencial
Productos Naturales De La Sabana S.A. Alquilería	3°	Cliente Potencial
Meals Mercadeo De Alimentos De Colombia S.A.S.	4°	Cliente Potencial
Gloria Colombia S.A.	5°	Cliente Potencial
Parmalat Colombia LTDA.	6°	Cliente Potencial
Alimentos Del Valle S.A.	7°	Cliente Potencial
Procesadora De Leches S.A.	8°	Cliente Potencial
Productos Lácteos El Recreo S.A.	9°	Cliente Potencial
Lácteos Betania S.A.	10°	Cliente Potencial
Danone Alquilería S.A.S.	11°	Cliente Potencial
Central Lechera De Manizales S.A.	12°	Cliente Potencial
Compañía Lechera De El Mortino Limitada	13°	Cliente Potencial
Productos Lácteos Aura S.A.	14°	Cliente Potencial
P C.A. Productora y Comercializadora de Alimentos S.A.S.	15°	Cliente Potencial
Lácteos Del Cesar S.A.	16°	Cliente Potencial
El Pomar S.A.	17°	Cliente Potencial
Dona Leche Alimentos S.A.	18°	Cliente Potencial
Lácteos La Arboleda S.A.S.	19°	Cliente Potencial
Comercializadora PNS S.A.S.	20°	Cliente Potencial
Alimentos De Madrid S.A.S.	21°	Cliente Potencial
Quesos La Florida S.A.S.	22°	Cliente Potencial

Tabla 17. *Continuación*

Fabricación de productos lácteos

Compañía	Ranqing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Compañía Procesadora Y Distribuidora De Lácteos LTDA.	23°	Cliente Potencial
El Zarzal S.A.	24°	Cliente Potencial
Pasteurizadora La Mejor S.A.	25°	Cliente Potencial

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones EMIS. (06/18/2017). Euromoney Institutional investor company. Disponible en: <https://www.emis.com>

En el sector de fabricación de productos lácteos, se encuentra una gran oportunidad, esto debido a que Frigorífico Metropolitano ha desarrollado más el negocio en productos congelados, principalmente por la afinidad desde su creación con el sector avícola.

Tabla 18.

Manufactura de comidas

Manufactura de comidas

Compañía	Ranqing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Cooperativa Lechera Colanta Ltda.	1°	Cliente Potencial
Alpina Productos Alimenticios S.A.	2°	Cliente Potencial
Alimentos Cárnicos S.A.S.	3°	Cliente regular
Productora De Alimentos Concentrados Para Animales Contegral S.A.	4°	Cliente Potencial
Solla S.A.	5°	Cliente regular
Colombina S.A.	6°	Cliente Potencial
Nestle De Colombia S.A.	7°	Cliente no fidelizado

Tabla 18. *Continuación*

Manufactura de comidas

Compañía	Ranqing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Quala S.A.	8°	Cliente Potencial
Itacol S.A.	9°	Cliente no fidelizado
Diana Corporación S.A.S.	10°	No tiene relación comercial
Organizacion Roa Florhuila S.A.	11°	No tiene relación comercial
Ingenio Del Cauca S.A.	12°	No tiene relación comercial
Riopaila Castilla S.A.	13°	No tiene relación comercial
Pepsico Alimentos Colombia Ltda.	14°	Cliente Potencial
Alimentos Finca S.A.S.	15°	Cliente Potencial
Harinera Del Valle S.A.	16°	No tiene relación comercial
Productos Naturales De La Sabana S.A. Alquilería	17°	Cliente Potencial
Compañía Nacional De Chocolates S.A.S.	18°	Cliente Potencial
Ingredion Colombia S.A.	19°	Cliente Potencial
Compañía De Galletas Noel S.A.S.	20°	Cliente Potencial
Industria Colombiana De Café S.A.S.	21°	Cliente Potencial
Ingenio Providencia S.A.	22°	No tiene relación comercial
Grasas Y Aceites Vegetales S.A.	23°	Cliente no fidelizado
Itacol De Occidente S.A.	24°	Cliente no fidelizado
Manuelita S.A.	25°	No tiene relación comercial

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones EMIS. (06/18/2017). Euromoney Institutional investor company. Disponible en: <https://www.emis.com>

Pasando al sector de manufactura de comidas se encuentra un potencial de doce clientes, seguido de un total de cuatro clientes no fidelizados tan solo dos clientes regulares.

Tabla 19.

Almacenes de comidas y bebidas

Almacenes de comidas y bebidas

Compañía	Ranqing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Almacenes Éxito S.A.	1°	Cliente Potencial
Supertiendas Y Droguerías Olímpica S.A.	2°	Cliente Potencial
Koba Colombia S.A.S.	3°	Cliente Potencial
Pricesmart Colombia S.A.S.	4°	Cliente Potencial
Jerónimo Martins Colombia S.A.S.	5°	Cliente Potencial
Comercializadora Giraldo Y Gómez Y CIA S.A.	6°	Cliente Potencial
Invercomer Del Caribe S.A.S.	7°	Cliente Potencial
Mercado Zapatoca S.A.	8°	Cliente Potencial
Farmatodo Colombia S.A.	9°	Cliente Potencial
Supermercados Cundinamarca S.A.	10°	Cliente Potencial
Mercamio S.A.	11°	Cliente Potencial
Amway Colombia	12°	Cliente Potencial
Comercializadora Floralia S.A.	13°	Cliente Potencial
Mercados Blanco Torres LTDA.	14°	Cliente Potencial
Hlf Colombia LTDA.	15°	Cliente Potencial
El Arrozal Y CIA S.C.A.	16°	Cliente Potencial
Abastecemos De Occidente S.A.	17°	Cliente Potencial
Comercializadora Mercaldas S.A.	18°	Cliente Potencial
Supermercados Más Por Menos S.A.	19°	Cliente Potencial
Distri leche S.A.S.	20°	Cliente Potencial
In Bond Gema S.A.S.	21°	Cliente Potencial
Supermercados El Rendidor S.A.	22°	Cliente Potencial

Tabla 19. *Continuación*

Almacenes de comidas y bebidas

Compañía	Ranquing en Ventas	Relación con Frigorífico Metropolitano
Almacenes Paraíso S.A.	23°	Cliente Potencial
Caribe S.A.	24°	Cliente Potencial
Rapimercar S.A.	25°	No tiene relación comercial

Fuente: Elaborada por la autora basada en datos importaciones EMIS. (06/18/2017). Euromoney Institutional investor company. Disponible en: <https://www.emis.com>

Finalmente, un mercado en el que Frigorífico Metropolitano no se ha interesado mucho debido al alto nivel de desgaste operativo por su picking frecuente, y las condiciones de pago específicas de este sector, se encuentran los almacenes de cadena. En estos el estudio refleja 24 clientes potenciales, muchos de estos importadores de productos perecederos con necesidades específicas de logística para estos productos.

Se puede concluir que este mercado aunque limitado, tiene mucho potencial y clientes por desarrollar, partiendo de una capacidad instalada de 30.000 toneladas día de almacenamiento con las que cuenta esta compañía, se podrían consolidar aproximadamente 20 clientes entre medianos y grandes y cubrir la capacidad completa de todas las sedes de Frigorífico Metropolitano, la cuestión es ¿Porque los clientes actuales que ya conocen a la compañía no mantienen sus productos al 100% dentro de las instalaciones de la empresa?.

4.2.2 Análisis de la competencia. Frigorífico Metropolitano tiene principalmente cuatro competidores fuertes, actualmente tiene un 25% de las ventas totales del mercado logístico para productos perecederos (EMIS BENCHMARK, 2017), ocupando un segundo lugar en ventas,

precedido por la compañía peruana Ransa Colfrigos, no obstante, Frigorífico Metropolitano cuenta con un primer lugar en capacidad de almacenamiento a nivel nacional, ya que a partir de su nuevo proyecto en Buga, Valle del Cauca, la capacidad instalada supera la del líder en ventas.

A pesar de que el mercado es amplio y algunos competidores son empresas muy pequeñas que incluso, no se dedican principalmente a la venta de servicios logísticos refrigerados, el 80% del mercado se ve abarcado por las empresas a continuación descritas.

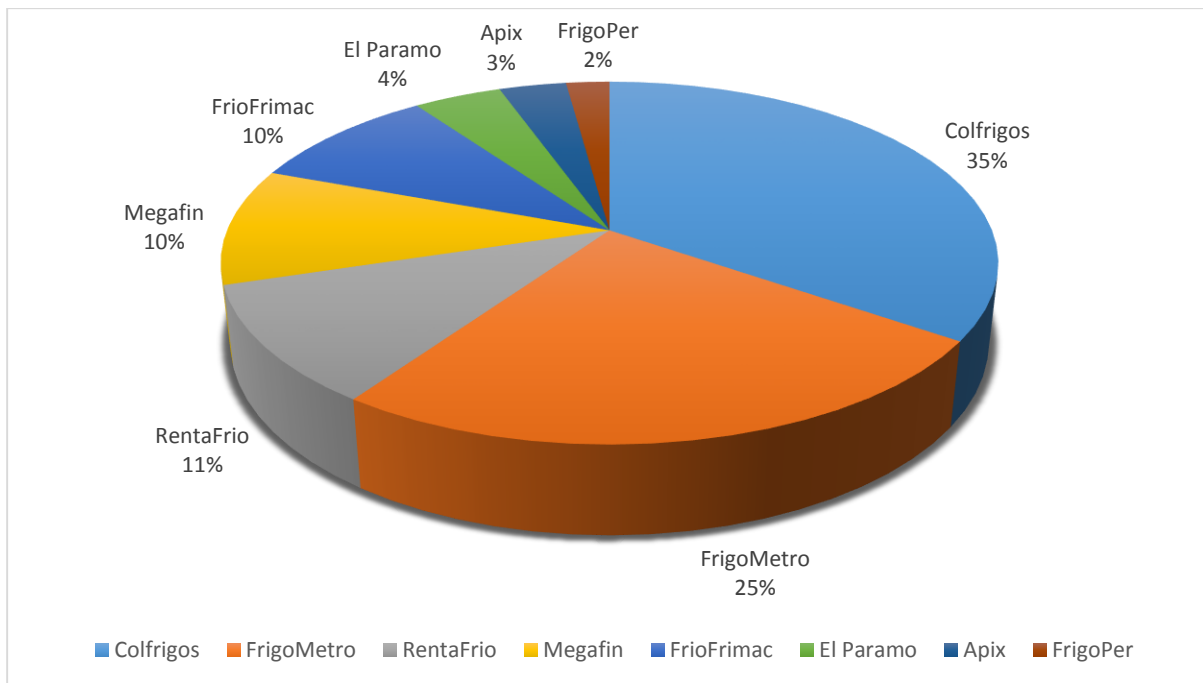


Figura 6. Análisis de la competencia

Fuente: Autora del proyecto basado en datos de EMIS Benchmark 2015

Colfrigos S.A. (Grupo Ransa): El Grupo Ransa, es el operador logístico líder en Latinoamérica en Colombia Grupo Colfrigos. Cuenta con 28.200 m2 a nivel nacional de bodegas para las diferentes temperaturas, de las cuales el 67% corresponden a congelación, el 17% a refrigeración y 16% para almacenamiento a temperatura ambiente. Adicionalmente el Grupo

Colfrigos cuenta muelles climatizados y plataformas de Cross docking que permiten el control de la cadena de frío durante los procesos de recibo, alistamiento y despacho de mercancías de temperatura controlada. Cuenta con sedes en Cali, Medellín, Funza, Barranquilla y Bogotá (COLFRIGOS, 2017)

Rentafrio S.A.S.: Es una organización con más de 17 años de experiencia dedicada a prestar servicios de almacenamiento y transporte en frío de productos perecederos. Actualmente cuenta con sucursales en las ciudades de Bogotá, Medellín y Barranquilla ofreciendo operaciones logísticas e integrales de frío para atender la demanda dentro del territorio nacional. (RENTAFRIO, 2017)

Axionlog: Empresa de servicios de Supply Chain Management. Especialistas en gestionar integralmente cadenas de suministro del sector de alimentación. Asegurándose de abastecer tus productos en tiempo y forma, con la calidad adecuada permitiendo a las empresas centrarse en su Core business, Cuentan con un equipo de profesionales que, a través de su experiencia y con tecnología de vanguardia a su disposición, planean, implementan y controlan el proceso logístico para que sea efectivo y seguro. En Colombia cuentan con una única sede en Funza. (AXIONLOG, 2017)

Megafin: Moderno centro de almacenamiento para productos congelados, refrigerados y de temperatura ambiente; pioneros en la implementación de sistemas de logística para alimentos, con sistema auto-portante sismo-resistente con capacidad para almacenar hasta 8.000 toneladas de alimentos. Con 12 cámaras de almacenamiento independientes, que permiten el bodegaje de los

productos a distintas temperaturas, evitando así la contaminación cruzada. Sistema de refrigeración de última tecnología y ambientalmente amigable ya que la planta cuenta con un sistema de enfriamiento basado en amoníaco. Tiene una única sede en Medellín. (MEGAFIN, 2017)

FrioFrimac: Este competidor cuenta principalmente con el servicio de transporte refrigerado, su cliente principal es Avidesa Mc Pollo en transporte, cuenta con una cámara de congelación en la costa atlántica que abastece la operación de su cliente quien en el resto del país almacena con Frigorífico Metropolitano.

El resto de operadores logísticos que se ven reflejados en el estudio Apix, Frigoper y El Páramo cuentan solo con un máximo de dos cámaras muy pequeñas para abastecer la necesidad específica de uno o dos clientes fidelizados y su operación depende y se limita con la ejecución de sus labores específicas para estos.

Tabla 20.

Análisis fuerzas de Porter

Fuerzas	Definición del mercado	Calificación
Proveedores	El poder de negociación de los proveedores es media, el principal proveedor es la energía y en Colombia existen como mínimo 10 proveedores, en el caso del agua el tema es un poco más restringida sin embargo con el resto de proveedores tecnológicos hay más variedad de opciones por lo que aumenta el poder de negociación	Media

Tabla 20. *Continuación*

Fuerzas	Definición del mercado	Calificación
Clientes	La demanda del servicio es alta y está representada en industrias de alimentos, importadores, exportadores y comerciantes de alimentos	Media
Sustitutos	No Aplica	-
Nuevos Competidores	Existe una alta barrera para entrar al negocio, se trata de la inversión económica para la adquisición, adecuación y mantenimiento. Adicionalmente el conocimiento para el desarrollo y mantenimiento de las plataformas es una barrera contundente para competidores entrantes. Podrían existir amenazas si entran competidores externos que ya operen en otros países.	Baja
Rivalidad entre competidores existentes	Hay alta rivalidad entre empresas que compiten con costos y tecnologías innovadoras sin embargo la cantidad de competidores no es muy alta.	Media

Fuente: Elaborada por la autora

FrijoMetro es un negocio de alta participación en un mercado de alto crecimiento, requiere de una gran inversión en tecnología y expansión para así mantener su participación de mercado a nivel nacional.

Comparando el desempeño en ventas de las cinco empresas de servicios refrigerados más grandes de Colombia Frigorífico Metropolitano se encuentra en segundo lugar con el 25 % de participación de mercado, además, es la empresa más grande a nivel nacional en términos de capacidad instalada (metros cúbicos para almacenamiento).

La falta de infraestructura especializadas a nivel nacional, se ven reflejadas en la importante pérdida de alimentos en Colombia.

4.2.3 DOFA

Tabla 21.

Dofa

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de lineamientos establecidos y documentados para el desarrollo de procesos operativos. - Falta de servicios de transporte dentro de los servicios logísticos integrales. - Reconocimiento de la marca dentro del segmento de mercado - Falta de sistemas de comunicación interna - Falta de un plan de mercadeo - Alta rotación de personal operativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de alimentos a nivel nacional por falta de conocimiento del manejo de la cadena de frío. - TLC - Actitud consumista que lleva a probar nuevos alimentos importados. - Nuevas tecnologías de información y comunicación
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Musculo financiero para inversión alrededor del país - Aliado estratégico con conocimiento en construcción de sistemas de refrigeración industrial - Conocimientos y capacidades del sector gracias a la trayectoria de 25 años - Capital humano altamente calificado 	<ul style="list-style-type: none"> - Llegada de inversionistas extranjeros con mayor músculo financiero y capacidad de adquisición. - Reformas tributarias que afecten al sector, regulación del comercio exterior. - Fluctuación de la moneda extranjera. - tasa de desempleo que disminuye la capacidad de compra de productos perecederos. - Incertidumbre política

Fuente: Autora del proyecto

4.2.4 Posicionamiento Estratégico Competitivo – PEC

Estrategia: **Integración con los Clientes**

¿Por qué?

Frigorífico Metropolitano se hace cargo de todas las actividades relacionadas con la logística de productos perecederos, la cual, solía ser ejecutada directamente por el productor, reflejado en pérdidas ocasionadas por mal manejo de la cadena de frío, así como mala imagen ante el consumidor por posibles alteraciones en las características organolépticas (color, olor, textura y sabor) del producto.

Actualmente con la dinámica de la economía y los procesos de globalización, las compañías productoras y comercializadoras de alimentos están tercerizando los procesos que no son inherentes al desarrollo de su producto, su know how, por lo que han decidido subcontratar los procesos que desgastan y ocupan su operación para así enfocarse en su especialidad, Frigorífico Metropolitano se encarga de realizar todos los procesos logísticos de estas compañías, cumpliendo a cabalidad con los más altos estándares de calidad y asegurando buenas prácticas de manufactura. Cumpliendo con todas las reglamentaciones necesarias y siendo un aliado estratégico para sus clientes, ayudándoles a mejorar su rentabilidad y evitando que estas incurran en costos innecesarios e inversiones costosas para procesos que solo los desenfocarían de su operación principal.

¿Cómo?

- Desarrollo de un plan de mercadeo que destaque la capacidad de servicio integral de Frigometro, recalcando las ventajas competitivas para sus clientes por medio de:

➔ Identificar estrategias por medio de análisis del interno y del entorno y definir

Marketing Mix

Ventajas Competitivas:

➔ Personal Calificado experto en servicios logísticos refrigerados, BPM, trabajo en alturas, ISO 9001:2008

➔ Sistema tecnológico WMS preciso que identifica la posición de sus mercancías dentro de la cámara y permite la revisión vía web por parte de los clientes

➔ Capacidad de localización de mercancías por fecha de vencimiento y manejo de FIFO

➔ Pólizas todo riesgo para el manejo de siniestros.

➔ Monitoreo de temperaturas 24 horas

- Implementación de un sistema integral de logística donde se incluye el transporte refrigerado y se pueda trasladar mercancía entre regiones y/o países solucionando y mejorando la presencia en el mercado de los diferentes productos ofrecidos por los clientes.

➔ Implementación de tecnología especializada y de punta en el parque automotor con diferentes servicios como transporte consolidado, paquetero y TAT

➔ Servicio de localización satelital de vehículos y verificación de curvas de temperatura durante los trayectos.

- Implementación de tecnologías para hacer el servicio más ágil preciso y confiable, eficiente y disminuir costos.

- ➔ Punto eléctrico para conexión de contenedores
- ➔ Temperaturas en túneles en tiempo real
- ➔ Monitoreo de presión, humedad y estado de operación de los equipos.
- ➔ Plantas eléctricas con capacidad total

5. Características del producto

5.1 Desarrollo de producto

- Básico/ Real: Empresa de servicios logísticos refrigerados.
- Aumentado: Soluciones logísticas ágiles, precisas y confiables.

Demandas: La compañía tiene dos tipos de demanda la primera y menos frecuente es la “Demanda Irregular” donde se encuentran algunos clientes que tienen una mayor producción en determinadas épocas del año, un ejemplo de lo anterior es la época de fin de año, donde los tamales, carnes frías, los embutidos, son consumidos en épocas navideñas, la volatilidad de la demanda se debe a los ciclos de la economía y las características de cada sector alimenticio, ya que cada uno de estos tiene épocas de mayor producción y mayor demanda.

Por otra parte, encontramos una “Demanda Latente” donde empresas con ciclos de producción constante requieren los servicios de Frigorífico Metropolitano, pero debido a su desconocimiento no acceden a usarlo.

Componentes del producto:

- **Calidad:** La compañía presta un servicio que se caracteriza por la eficiencia, enfocado en los requerimientos y satisfacción del cliente, ofreciendo agilidad, seguridad, y confiabilidad, garantizando la calidad de los productos, manteniendo su estado físico y características organolépticas. Para garantizar lo anterior se cuenta con el apoyo 100% de la empresa de ingeniería Friocol, optimizando siempre la tecnología de la compañía, equipos de mantenimiento 24/7, sistemas de control de temperaturas “SITRAD” que da un aviso inmediato cuando las temperaturas están subiendo, generando reportes instantáneos y curvas de temperatura diaria evitando errores.

- **Garantía:** Los clientes cuentan con garantía del 100% de sus mercancías, la compañía está cubierta con pólizas de amparo todo riesgo, adicionalmente, se realizan inventarios aleatorios a diferentes mercancías, para monitorear su estado ideal y temperatura interna.

- **Precio:** Los precios están ajustados de acuerdo al volumen, peso y características del producto, también a la dinámica de la operación de cada cliente, su logística, si requiere picking intensivo o por el contrario hace ventas masivas de las mercancías. Teniendo en cuenta las características predominantes de la operación específica de cada cliente se aplican o no los descuentos por volumen.

- **Reputación:** La compañía se ha caracterizado por ofrecer la mejor tecnología e infraestructuras seguras y sostenibles gracias al respaldo de Friocol empresa con más de 60 años en el mercado desarrollando métodos eficientes alrededor de procesos refrigerados. Adicionalmente la empresa cuenta con una experiencia y prestigio de más de 25 años, durante su trayectoria ha venido especializando y refinando sus procesos en logística de frío, generando confianza y credibilidad en su público objetivo. Por otra parte, Frigorífico Metropolitano ha venido desarrollando canales de comunicación eficientes para que los clientes estén informados del manejo de sus mercancías y puedan monitorear las cantidades, fechas de vencimiento, lotes, entre otros gracias al sistema WMS diseñado específicamente por la compañía.

Atributos del producto:

- **Calidad e imagen:** Durante sus 25 años de operación Frigometro se ha caracterizado por ser una empresa responsable, su exitosa expansión alrededor del país lo constata, su principal canal de publicidad es la voz a voz, de acuerdo a estudios realizados previamente por la compañía aproximadamente el 60% de los clientes han sido recomendados por otro cliente. Actualmente la empresa tiene tres sedes, en Funza, Cartagena y Bucaramanga y está próxima a abrir su sede en Buga.

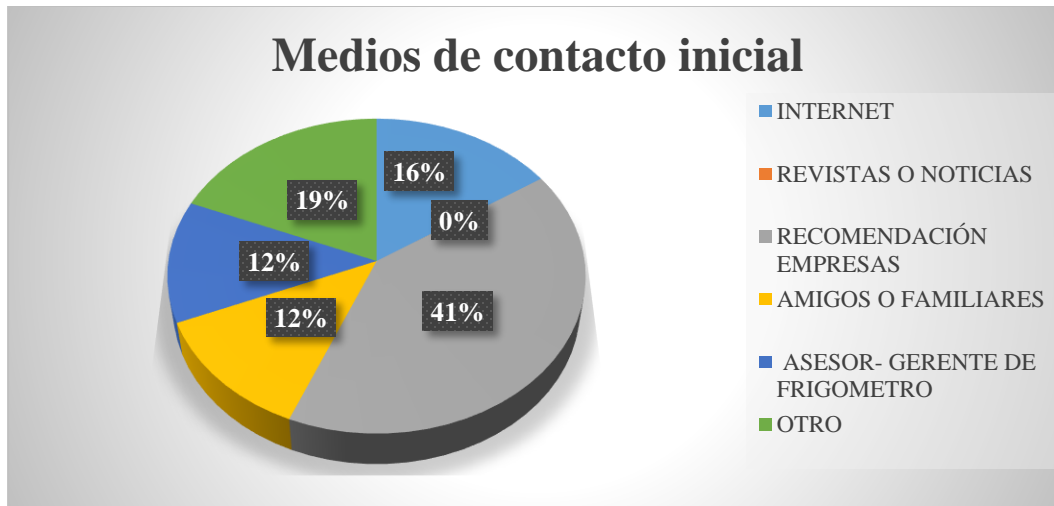


Figura 7. Medios de contacto inicial

Fuente: Autora del proyecto basada en la encuesta de satisfacción 2015

5.1.1 Portafolio

- Congelación
- Conservación
- Refrigeración
- Cross Docking
- Picking
- Empaque
- Almacenamiento en seco

5.1.2 Amplitud y profundidad de gama

Tabla 22.

Servicios Logísticos Refrigerados

Servicios Logísticos Refrigerados		
Congelación	Conservación	Refrigeración
Inventario en Línea	Picking	Picking
Punto eléctrico para la conexión de contenedores	Inventario en Línea	Inventario en Línea
	Empaque	Empaque
	Punto eléctrico para la conexión de contenedores	Punto eléctrico para la conexión de contenedores

Fuente: Autora del proyecto

5.1.3 Diseño de gama

Cabeza de Línea: En Frigorífico Metropolitano tiene tres principales servicios como cabeza de línea, congelación, conservación y refrigeración, las tres unidades de negocio generan montos similares de ingresos en ventas y tienen un alto diferencial con los otros servicios.

Productos de atracción: La empresa brinda el servicio de empaque y picking, los cuales son productos gancho, debido a que despiertan interés a los usuarios ya que Frigorífico Metropolitano haría un manejo logístico integral liberando a los clientes de esa carga para que puedan enfocarse en el core del negocio.

Productos reguladores: Los servicios de Cross docking y almacenamiento en seco, son productos reguladores, debido a que amortiguan las variaciones.

5.1.4 Marca



Figura 8. Logo Frigorífico Metropolitano

Logotipo: Es un Iglú en degradado de azules que denotan el clima frío, la palabra Frigorífico Metropolitano escrito en mayúsculas representa solidez, el tipo de letra Bebas Neue simula el orden de almacenamiento de los productos. La letra de abajo Station Medium con terminaciones redondas representa la cercanía y amabilidad de la empresa.

Eslogan: “Su mejor aliado en cámaras refrigeradas” / “Su carga está en las mejores manos”

Marca Registrada: La marca de Frigorífico Metropolitano se encuentra registrada en la Superintendencia De Industria y Comercio (SIC) y también en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Estrategias de marca: La empresa maneja la estrategia de marca única, ya que todos los servicios que ofrece la compañía se comercializan bajo el mismo nombre.

5.2 Precio

5.2.1 Políticas de precio. La asignación de precios depende del servicio ofrecido, adicionalmente algunos clientes cuentan con descuentos especiales por antigüedad y por volumen, cada uno de los servicios logísticos se cobra por aparte, y al final el cliente puede negociar el paquete final que desea contratar. El almacenamiento se cobra por posiciones día, por otra parte, la congelación se cobra por kilos congelados, en cuanto a el picking se cobra por movimiento de la posición, es decir, si el cliente desea sacar toda la posición aprox. 1000 kilos o parte de ella; también se puede cobrar por caja alistada o por Kilo de acuerdo a los requerimientos del cliente y los paquetes negociados, y el cross docking se cobra por el área del contenedor descargado.

Los servicios complementarios como son el picking y el empaque generalmente se negocian en paquetes globales donde son dependientes principalmente de volumen de conservación que va a tener el cliente dentro de la cámara.

La empresa cuenta con horario 24 horas, sin embargo, las cargas que lleguen en horarios después de las 9pm hasta las 6 am o en dominicales se les cobra un valor adicional.

Tabla 23.

Políticas de precio

SERVICIO DE CONGELACIÓN		
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR
Ingreso de producto con temperatura de 4°C a 12°C	Kilo	\$ 170.80
Ingreso de producto con temperatura de -2°C a 3°C	Kilo	\$ 149.45
Ingreso de producto con temperatura de -3°C a -9°C	Kilo	\$ 128.10

SERVICIO DE CONSERVACIÓN (-18°)		
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR
De 01 a 50 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 4,910.50
De 51 a 100 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 4,664.98
De 101 a 200 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 4,566.77
De 201 a 400 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 4,419.45
De 401 o más posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 4,321.24

SERVICIO DE REFRIGERACIÓN (3°)		
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR
De 01 a 50 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 4,483.50
De 51 a 100 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 4,268.93
De 101 a 200 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 4,169.66
De 201 a 400 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 4,035.15
De 401 o más posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 3,945.48

SERVICIO DE ALMACENAMIENTO DE CARGA SECA		
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR
De 01 a 25 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 2,348.50
De 26 A 100 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 2,231.08
De 101 a 200 posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 2,184.11
De 201 o más posiciones promedio mes	Pos/día	\$ 2,113.65

MOVIMIENTO DE POSICIONES		
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VALOR
Entrada y salida y traslado de posiciones	Movimiento	\$ 3,736.25

HORARIOS ADICIONALES	
(lunes a sábado de 6:00 pm a 6:00 am y domingos y festivos todo el día)	
DESCRIPCIÓN	VALOR
Primera hora o fracción	\$53,375.00
Hora adicional o fracción	\$37,362.50

Fuente: Tomada del Manual Comercial de la Compañía Precios Sede Bogotá

Los precios varían de acuerdo a la sede, debido a las condiciones de cada ciudad, los costos fijos y variables, los salarios y demás gastos que fluctúan de acuerdo a la zona de prestación del servicio.

5.2.2 Chequeo de precios. El chequeo de precios se realizó con información suministrada de por los principales competidores de Frigorífico Metropolitano, en una investigación realizada con apoyo de una compañía de carnes frías, para almacenamiento de jamones, salchichas y salchichones. Los sujetos del estudio fueron las compañías Colfrigos, Frigoper, Frio Frimac, Frio Alimentaria y Megafin. La información de la empresa Axionlog no fue posible obtenerla debido a que esta empresa solo opera grandes cadenas de consumo, como Mc Donalds su principal cliente y Juan Valdés Café.

Para el estudio se solicitó el precio por posición, equivalente aproximadamente a una tonelada de almacenamiento de producto,

Para poder realizar la recolección de datos de las diferentes empresas se tomó en cuenta el servicio de refrigeración y la cantidad de almacenamiento de 1 posición la cual equivale a un promedio de 1 tonelada dependiendo de las características del producto almacenado.

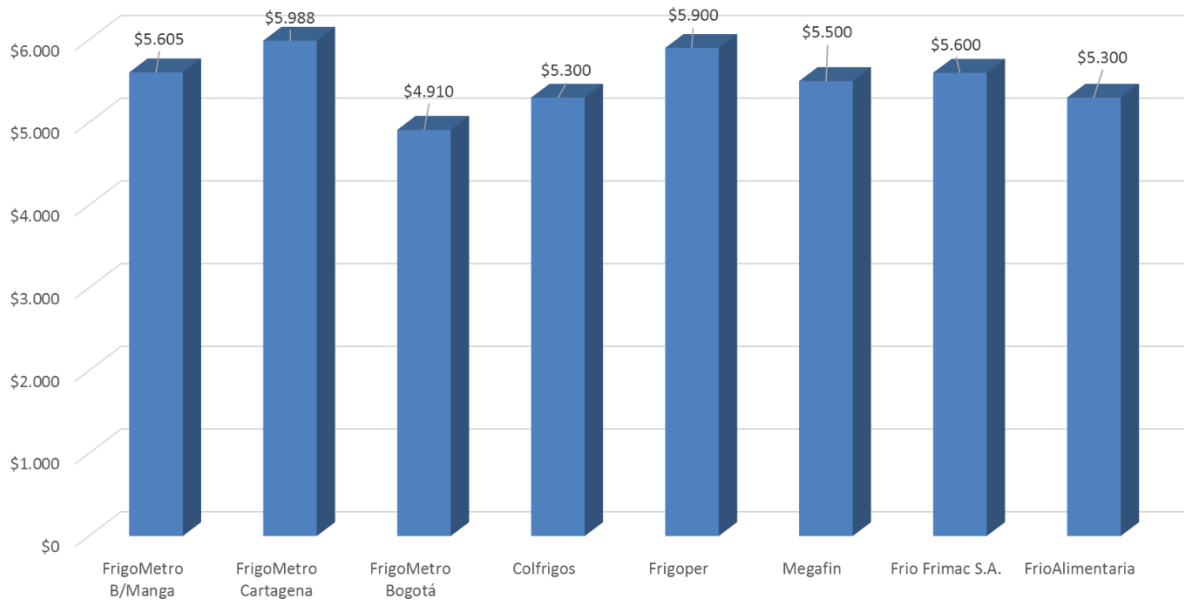


Figura 9. Servicio de refrigeración y la cantidad de almacenamiento

Fuente: Autora del proyecto.

Analizando el estudio de precios, se puede encontrar que el costo más alto a nivel nacional es de la compañía Frigoríficos de Pereira “Frigoper” ubicado en la zona cafetera esta ofrece un precio 5% superior al estándar del mercado, esta compañía tiene más de 40 años en el mercado, y es la empresa más grande del triángulo del café, su ubicación estratégica ha favorecido su operación y por esto tiene los costos más altos del mercado, la compañía cuenta con una única sede a nivel nacional. Lo anterior se puede ver como un factor favorable para Frigorífico Metropolitano Buga, ya que se encuentra ubicado estratégicamente a dos horas del eje cafetero en un punto con mucha más dinámica y facilidades logísticas.

Uno de los principales competidores de Frigorífico Metropolitano es el Grupo Ransa Colfrigos, que actualmente se encuentra como el líder del mercado de servicios logísticos refrigerados. Comparativamente los precios son similares a los de la compañía en estudio, sin embargo, la empresa cuenta con más años en el mercado y es más conocida por el público objetivo, pues

durante su trayectoria se han encargado de posicionar la marca por medio de diferentes canales publicitarios especializados. Una ventaja significativa es que esta compañía cuenta con servicio de transporte masivo, semi-masivo y paquetero y este rubro es uno de los que más rentabilidad de deja.

En cuanto al análisis interno, Frigorífico Metropolitano cuenta actualmente con muchas tarifas dentro de su sistema, esto debido a la falta de categorización de sus clientes, y a los distintos descuentos otorgados por antigüedad, volumen o tipo de producto, adicionalmente, cada sede tiene una tarifa base distinta debido a los factores específicos de cada región, costo de vida, costo de servicios públicos, capacidad de la planta, entre otros, que hace que los costos fijos y variables sean distintos entre cada sede y por ende los precios también lo sean.

Al realizar la recolección de datos de la competencia, se pudo evidenciar que todas las empresas prestan el servicio de transporte a sus clientes, lo cual es una desventaja para el Frigorífico Metropolitano, ya que dentro de sus principales competidores es la única de almacenamiento en frío que no presta este servicio. En el caso de la sede de Bogotá Frigorífico Metropolitano cuenta con una flota de cuatro NQR y los clientes que requieren mayor volumen se cuenta con servicio de vehículos fidelizados pero no son propiedad de la compañía, esto genera costos más altos en transporte para los clientes. Por lo que su malla de cobertura de bodegas a nivel nacional no toma relevancia al no poderlas interconectar una con otra.

5.2.3 Estrategias para la fijación de precios. La estrategia de la compañía para la fijación de precios, es principalmente un criterio de acuerdo a la naturaleza del producto, dependiendo del volumen promedio que vaya a almacenar el cliente, se basa principalmente en el almacenamiento porque es el servicio que más rentabilidad deja a la compañía debido a la frecuencia en el cobro, se cobra diariamente y se multiplica por los días de almacenaje, también se tienen en cuenta

factores como nivel de operación de acuerdo al tipo de alimento y la dinámica de la compañía que almacena y las particularidades propias del servicio que dificultan o facilitan el almacenamiento, tiempo de congelación, picking, etc. Adicionalmente, en almacenamiento se manejan descuentos por volumen del 10% y se calcula de acuerdo al promedio que haya mantenido el cliente durante un mes. Es importante resaltar que actualmente no existe un parámetro fijo por la dificultad que sugiere comparar clientes y sus actividades logísticas, por lo que no se tiene una tabla estandarizada de precios para cada sede, en algunos casos las gerencias crean un formato base de acuerdo a los precios que les ha otorgado a los diferentes clientes, sin embargo, no se encuentra uniformidad en cuanto al cobro.

También dentro de las estrategias se encuentran determinados clientes en los que se manejan criterios discriminatorios, estos generalmente son estudiados y asignados con visto bueno de la gerencia y tienen relación con la antigüedad del cliente o la relación comercial con la compañía, el principal ejemplo es Avidesa Mac Pollo quien concentra la mayoría de su operación logística del centro, norte y oriente de país con Frigorífico Metropolitano.

Por último, se encuentra dentro de las características para establecer precios, la estrategia de criterios geográficos, por razones relacionadas a la compañía como los costos de fijos y variables de cada regional como la luz, el agua, arriendos, sueldos, entre otros

5.3 Distribución

5.3.1 Canales de distribución. Se pudo concluir que el Frigorífico Metropolitano no cuenta con canales de distribución debido a que presta servicios logísticos refrigerados a otras empresas,

que son contactadas directamente por la compañía, no cuenta con canales de distribución para ofrecer sus servicios ni para prestarlos.

5.4 Promoción

El principal canal de promoción de la compañía es la voz a voz y ha sido efectivo durante 25 años, adicionalmente la compañía cuenta con un director comercial y gerentes de zona en cada sede que entregan información de manera directa a los clientes. El principal medio de promoción es el marketing directo, visitas presenciales, que se realizan con materiales de apoyo como tarjetas de presentación, folletos o catálogos, estos se usan para plasmar las fortalezas de la empresa y nuevos proyectos, y dejar un material de recordación a los clientes. Por otra parte, el departamento de ventas se encarga de armar y gestionar bases de datos de clientes actuales o potenciales y adquirir nuevos usuarios. Otros medios son el marketing online se encuentra la página web. Durante los últimos años la empresa ha tenido una expansión significativa y han entrado nuevos actores al mercado por lo que encuentra necesario hacer mejoras en sus medios de marketing y comunicación.

Tabla 24.

Promoción

Sede	Total posiciones 2016	Promedio año	Capacidad	Promedio ocupación año
Bucaramanga	900372	2467	3500	70%
Cartagena	597023	1636	2000	82%
Bogotá	1311870	3594	6000	60%

Fuente: Autora del proyecto

5.4.1 Análisis de la publicidad. La compañía no realiza publicidad en medios masivos ATL (Above The Line), debido a que la compañía presta un servicio especializado y se enfoca en relaciones B2B (Business to Business) por lo que los medios que utiliza son dirigidos a mercados más específicos, directos, como se explicó anteriormente, marketing directo y relaciones públicas, medios BTL (Below the line).

5.4.1.1 Objetivos: Con ese tipo de publicidad la empresa busca informar sobre las características de los servicios, los procesos internos a los que se someten los alimentos, los servicios complementarios con los que cuenta el cliente, las facilidades logísticas y los beneficios con los que cuenta Frigometro gracias a su ubicación estratégica en sus tres sedes Bucaramanga, Bogotá y Cartagena adicionalmente busca informar acerca de la expansión de la compañía y los nuevos proyectos que se encuentran en construcción.

5.4.1.2 Mercado meta: Los servicios van dirigidos a empresas productoras, comercializadoras y transformadoras, de alimentos perecederos que requieran mantener la cadena de frio de sus productos.

5.4.1.3 Efectividad: A pesar de que los materiales son útiles y refleja distintas características de la compañía, tiene algunos vacíos en cuanto a información adicionalmente no es un medio de fácil acceso al público objetivo, esto debido a que para que pueda llegar a los clientes potenciales es necesario que el equipo comercial tenga un acercamiento con la compañía objetivo o algún cliente actual decida recomendar la compañía.

5.4.2 Sistemas de ventas. El frigorífico metropolitano realiza una venta similar a la del mayoreo debido a que se ofrecen servicios de congelación, conservación y refrigeración en alta escala a empresas, negocios y otras organizaciones del sector de productos perecederos. Este servicio se ofrece como mínimo para 1 tonelada, no obstante, el contratar solo una tonelada genera costos fijos que son muy altos y no se amortizan al ser una cantidad mínima.

Venta a personal:

Actualmente Frigorífico Metropolitano maneja una venta personal externa, que realiza el director de ventas, quien atiende a clientes de distintas ciudades de Colombia para ofrecer los servicios y las distintas locaciones de la compañía, durante su investigación, identifica y clasifica clientes potenciales, reconoce las necesidades y deseos de sus usuarios, realiza los contactos vía telefónica o por correo electrónico para finalmente concretar una conversación y gestionar la venta del servicio.

5.5 Comportamiento al consumidor

Adquisición

Las empresas que adquieren los servicios de frigorífico metropolitano, son empresas que requieren apoyo logístico para centrarse en su actividad principal, la producción o comercialización de determinado alimento, generalmente los costos logísticos son el principal factor que analizan antes de tomar la decisión ya que ese costo debe ser cargado al producto final. Las variables que

suelen revisar son tiempo de almacenamiento, cantidad de kilos a congelar, traslados que requiere el producto y pérdidas o mermas en las que podría incurrir por el deterioro de los alimentos.

Consumo

En la mayoría de los casos el consumo de este servicio es programado y analizado, sin embargo, en ocasiones algunos productores tienen exceso de inventarios o disminución en la demanda de sus productos y requieren con urgencia almacenamiento para conservar la calidad y vender más adelante. El producto se recibe exigiendo determinadas características de calidad y revisando su temperatura de ingreso y posteriormente a ese proceso, se procede a trasladarlo al servicio contratado, congelación o almacenamiento.

Disposición

En el momento que el cliente requiera puede solicitar su mercancía, la entrega se realiza directamente en las instalaciones de las bodegas, vale aclarar que esta entrega solo se realiza posterior al pago total del consumo que haya tenido el cliente.

5.6 Investigación de mercados

5.6.1 Problema. Se desconoce la segmentación actual de clientes, sus necesidades cruzadas a nivel logístico y el nivel de satisfacción de los clientes de Frigorífico Metropolitano en las diferentes regionales Bucaramanga, Bogotá y Cartagena, uno de los factores determinantes para esta compañía es el mantenimiento de clientes y la buena reputación al no ser un mercado muy extenso.

5.6.2 Objetivo General. Realizar un estudio para determinar el grado de satisfacción de los clientes de Frigorífico Metropolitano.

5.6.3 Objetivos Específicos

- Obtener información necesaria para realizar la caracterización de los clientes
- Detectar áreas de mejora que los clientes perciben de la compañía
- Determinar la percepción en cuanto al servicio de frigorífico Metropolitano y su grado de fidelidad hacia la compañía
- Detectar expectativas de los clientes para fortalecer la relación cliente empresa
- Establecer indicadores y planes de acción para una mejora continua de los niveles de satisfacción del cliente

5.6.4 Glosario encuesta de satisfacción

Satisfacción al cliente: Herramienta cuantitativa que permite medir la satisfacción general y específica con diferentes aspectos del servicio.

Net Promoter Score NPS: Indicador sencillo que mide la lealtad, fidelidad y satisfacción del cliente publicado en Harvard Business Review en 2013.

Censo: Ejercicio estadístico donde se obtienen mediciones sobre el total de los individuos.

Población: Conjunto total de personas sobre las que se realizará una medición.

Error ajeno al muestreo: Aplicación incompleta de la encuesta a los individuos que componen la muestra por aspectos inherentes al encargado del estudio, ej. En entrevistado no quiso responder o no se pudo ubicar.

Caracterización: Establecer categorías o grupos de clientes de acuerdo a sus características comunes para darles un trato similar de acuerdo a sus intereses y expectativas.

Customer relationship management (CRM): Sistema de administración de clientes y sus características primordiales, promueve un sistema de gestión basado en la satisfacción del cliente por medio del conocimiento de sus intereses y características.

Trade Marketing: Conexión entre mercadeo y ventas para mejorar la gestión del cliente y desarrollar planes conjuntos para aumentar las ventas y satisfacción.

Engagement: Compromiso de los usuarios con la marca. Este se puede afianzar por medio de acciones de la compañía.

5.6.5 Ficha Técnica

Tabla 25.

Ficha técnica

FICHA TÉCNICA	
Objetivo General	Realizar un estudio para determinar el grado de satisfacción de los clientes de Frigorífico Metropolitano
Objetivos Específicos	Obtener información necesaria para realizar la caracterización de los clientes Detectar áreas de mejora que los clientes perciben de la compañía Determinar la percepción en cuanto al servicio de frigorífico Metropolitano y su grado de fidelidad hacia la compañía Detectar expectativas de los clientes para fortalecer la relación cliente empresa Establecer indicadores y planes de acción para una mejora continua de los niveles de satisfacción del cliente
Población	120 clientes Activos
Tamaño de la muestra	109 clientes Activos
Ámbito geográfico	Pequeñas, medianas y grandes empresas de Bucaramanga, Bogotá y Cartagena.
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Técnica de investigación	Censo a través de una encuesta
Técnica de recolección	Encuesta telefónica
Periodo de trabajo	Dos meses
Error muestral	9%

Fuente: Autora del proyecto

5.6.6 Instrumento de Recolección de Datos. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue un censo de la población, se realizó vía telefónica realizado a 120 clientes activos del Frigorífico Metropolitano en la ciudad de Bucaramanga, Bogotá y Cartagena.

5.6.7 Análisis Multivariado

Tabla 26.

Análisis Multivariado

REGIONAL BOGOTÁ	REGIONAL B/MANGA	REGIONAL C/TGENA
N° Encuestados: 32	N° Encuestados: 40	N° Encuestados: 37
Nivel de Satisfacción: 4.05	Nivel de Satisfacción: 4.43	Nivel de Satisfacción: 4.57
NPS: 53%	NPS: 83%	NPS: 78%

Fuente: Elaborada por la autora

Para determinar el nivel de satisfacción se realizaron dos preguntas una al inicio y otra al final de la encuesta, la primera determina la primera impresión del encuestado y la segunda el grado de fidelidad que tiene con la compañía.

Del total de la población de clientes 120, se logró contactar a 109 teniendo un error ajeno al muestreo de 9%, de los encuestados, el 29% pertenecen principalmente a la sede de Bogotá , el 37% a la sede Bucaramanga y un 34% a Cartagena, del total de los encuestados él 57% se encuentra muy satisfecho y el 32% se encuentra satisfecho, de este porcentaje de los clientes activos muy satisfechos el 77% pertenecen al sector industrial es decir a las empresas que procesan el producto y lo distribuyen, este porcentaje es muy significativo ya que este tipo de empresas si no reciben el precio y retribución adecuados pueden decidir elaborar su propio complejo de almacenamiento y congelación, pues su actividad podría requerirlo, adicionalmente requieren

estricto cuidado en los diferentes canales de distribución del producto, pues un error puede afectar reputacionalmente a la marca, el mantenimiento correcto de la cadena de frío depende principalmente de manejo logístico de este, y la calidad del frío desde el primer contacto con la compañía, por otra parte, este tipo de empresas medianas y grandes que deciden tercerizar el servicio logístico refrigerado, no son abundantes en el país, principalmente las empresas que deciden tercerizar sus servicios son comercializadoras, no obstante, Frigorífico Metropolitano, tiene un amplio portafolio de clientes industriales que confían su logística a la compañía.

Todas las sedes de Frigorífico Metropolitano tienen un alto nivel de aceptación, los clientes se encuentran altamente satisfechos, anotando que, la sede con mayor aprobación es Cartagena, con una calificación promedio de 4.57 sobre un total de 5, seguido por Bucaramanga. Bogotá cuenta con más áreas de oportunidad, refleja como factores de desaprobación el tiempo de espera en algunas épocas del año, el deterioro de algunas mercancías en un cliente específico y el servicio al cliente y respuestas oportunas de parte de la administración.

Haciendo un análisis a los segmentos principales de la compañía se puede determinar que el 42% de las compañías son grandes empresas, seguido por medianas empresas; este hallazgo va de la mano con el estudio realizado por procolombia, donde se evidencia que los pequeños comercializadores, y agricultores es donde más desperdicio de alimento existe, por otro lado, las empresas grandes, que manejan altos volúmenes de inventarios y requieren disponibilidad de producto al instante, siempre tienen colchones de inventarios pero evitan al 100% las pérdidas gracias a un manejo logístico eficiente que generalmente lo delegan a empresas especializadas.

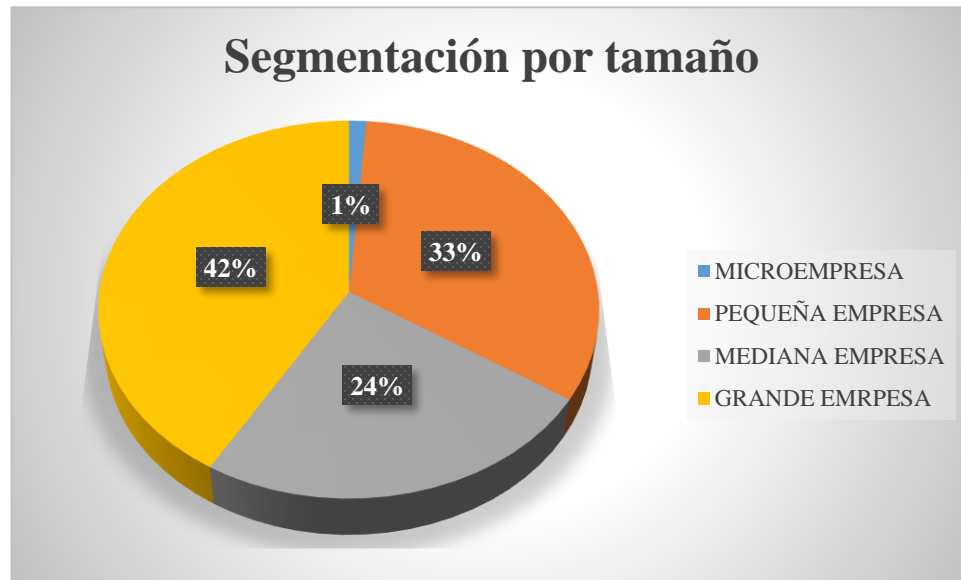


Figura 10. Encuesta de satisfacción Gráfica

Fuente: Elaborada por la autora

En cuanto a la segmentación por producto encontramos que el 21% de los clientes de Frigorífico Metropolitano manejan “otros” la mayoría de estas respuestas las arroja el mercado estacional de tamaleros en la ciudad de Bucaramanga, quienes ingresan sus productos a final de año por un tiempo estimado de tres meses, a pesar de la alta cantidad de clientes las posiciones demandadas son mínimas, ya que estos productores manejan inventarios limitados. Las carnes, son el segmento más significativo de la compañía con un 48% del total de clientes, dividido de la siguiente manera, el pollo con un 16%, la carne de res-cerdo con un 17% los pescados y mariscos con un 15%, sin embargo, esta segmentación solo indica el tipo de cliente mas no la cantidad en ocupación que demanda cada uno, ya que el volumen más significativo lo genera el gremio avicultor con un 40% del total de la ocupación a nivel país.

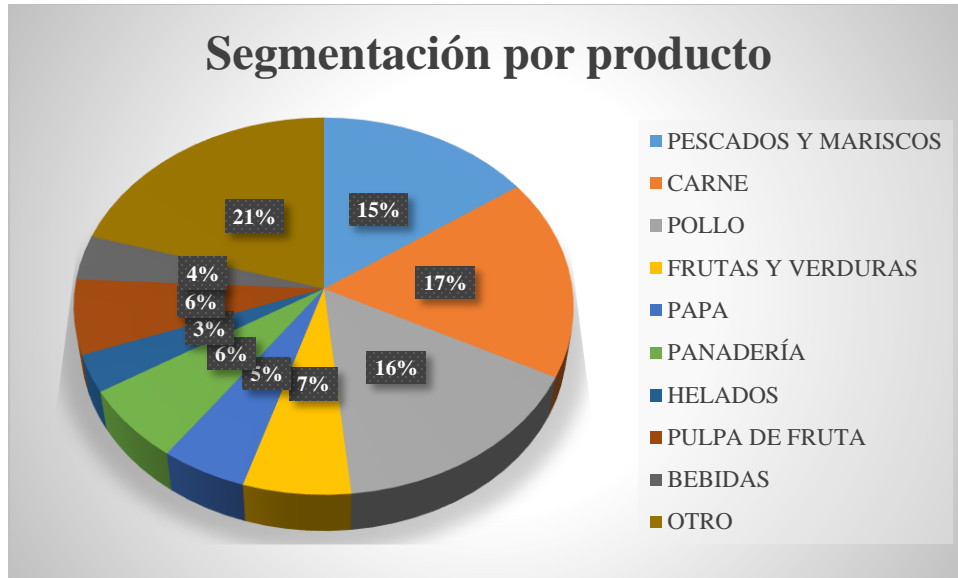


Figura 11. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

Otro factor relevante para el análisis de los clientes de Frigorífico Metropolitano es la actividad de comercio exterior que cada uno de ellos tiene, ya que la compañía se ha enfocado en ubicarse estratégicamente cerca a los puertos más dinámicos del país facilitándole a importadores y exportadores su actividad y haciendo eficiente y económica su logística. En estudio arroja que el 59% de los clientes de la compañía realizan alguna transacción ya sea de importación y/o exportación, sin embargo, solo el 11% dirigen sus productos exclusivamente a mercados internacionales.



Figura 12. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

Como se citaba anteriormente, Colombia es un país con déficit en su balanza comercial, y eso se ve reflejado en el consumo en los hogares colombianos, del 100% de los alimentos disponibles en un hogar colombiano el 28,5% es importado de acuerdo a estudios de la SAC (Sociedad de Agricultores de Colombia) Colombia exporta 4.4 millones de toneladas de productos al año, a su vez importa 10,3 millones de toneladas de alimentos.

El 30% de los clientes de Frigorífico Metropolitano solo ven una limitante en cuanto al servicio prestado por la compañía y es la carencia del proceso logístico completo al no tener transporte dentro de la gama de productos.

6. Plan de mercadeo

6.1 Objetivos del plan de mercadeo

Objetivo General

Aumentar la ocupación de las bodegas de Frigometro en un 20% garantizando una ocupación mínima promedio del 85% en cada sede.

Objetivos Específicos

- Incrementar el nivel de reconocimiento de marca en el mercado de servicios logísticos para perecederos
- Ser la empresa número uno en ingresos superando al principal competidor para el 2019
- Retener un 40% de los clientes que actualmente son no fidelizados y tienen múltiples proveedores

6.2 Segmentación de clientes

Teniendo en cuenta que cada una de las sedes tiene una ubicación diferente y sus fuertes dependen las ventajas y beneficios que genera su ubicación, se determina una segmentación por zona, desarrollando algunos planes del marketing mix transversales para toda la organización, pero otros de acuerdo a la segmentación y condiciones específicas de cada ciudad.

6.2.1 Bogotá. Teniendo como base de análisis la información del sistema WMS clientes activos de la compañía y contrastándola con la información recolectada en la encuesta de satisfacción se puede determinar que el 16% de los clientes de Bogotá dirigen sus productos a mercados internacionales, el 47% a mercados nacionales y el 37% realizan sus operaciones localmente. Adicionalmente se encuentra que un 44% de los clientes son importadores, 28% exportadores y el 28% restante no realizan operaciones de comercio exterior es decir solo compran sus materias primas y venden sus productos localmente.

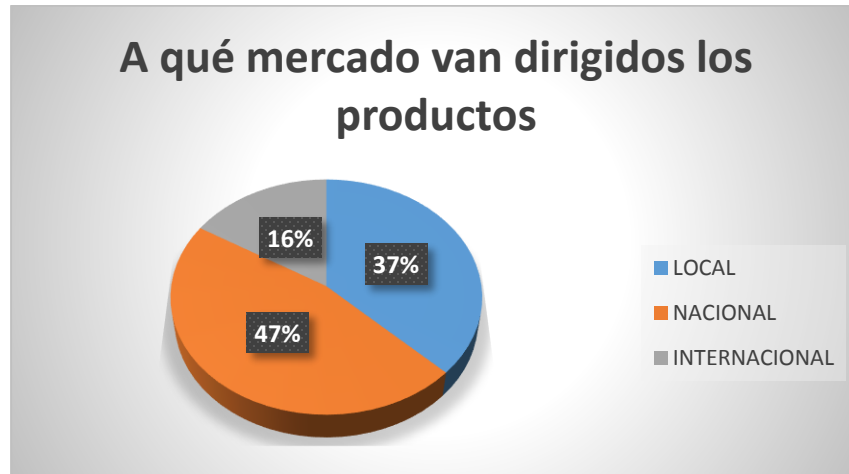


Figura 13. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora



Figura 14. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

Por otra parte, se encontró que los clientes de la sede de Bogotá manejan principalmente productos cárnicos con un 34% de participación, seguido por pollo con un 19%, pescados y mariscos con un 19% y panadería con un 16%; el 36% restante se concentra en bebidas, pulpa de fruta, frutas y verduras, para y helados. Vale resaltar que en esta distribución no se tienen en cuenta los volúmenes dentro de la cámara sino la naturaleza de los clientes entrevistados independiente a su magnitud. Por otra parte, se evidencia que el 78% de los clientes requieren manejo logístico del frío durante todo el año, el 16% solo lo requieren de 0 a 3 meses, y el 6% lo requieren de 4 a 6 meses.

El 19% de los clientes sugiere que la compañía tenga transporte y el 6% que mejore su sistema WMS.

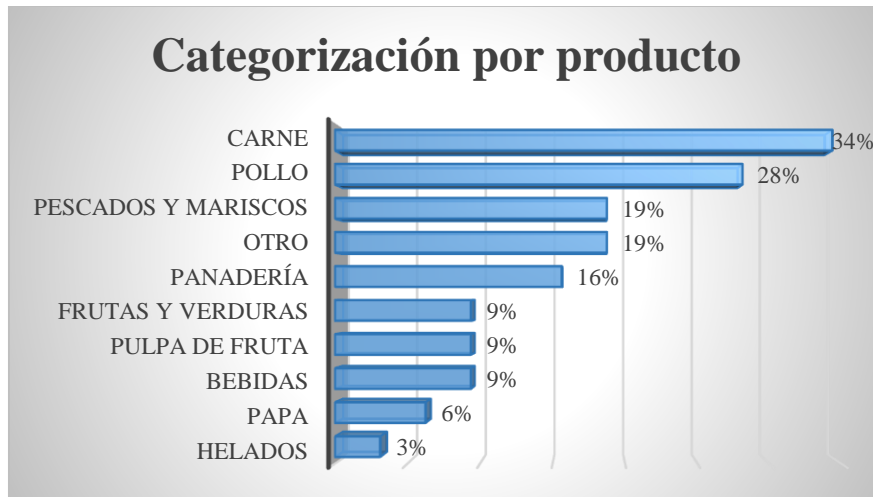


Figura 15. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

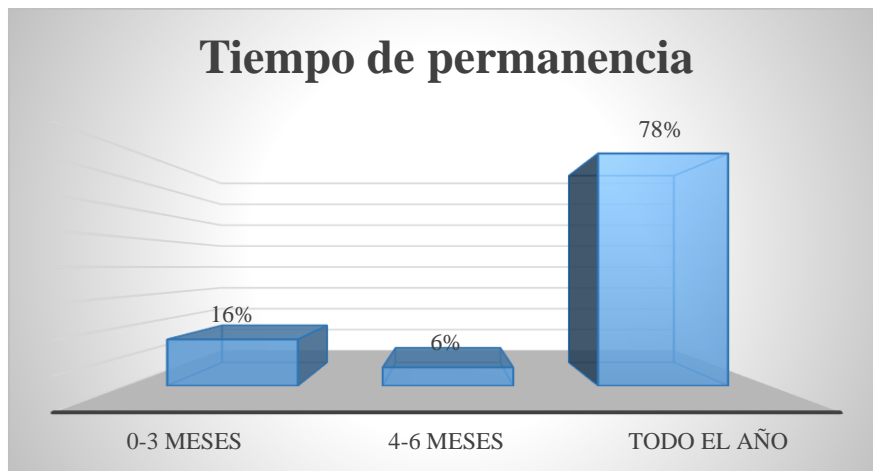


Figura 16. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

En resumen, esta es una sede enfocada al segmento cárnico principalmente carnes rojas, seguido por blancas, que generan en total un el 81% de los clientes. Esta sede tiene un 78% de clientes permanentes. Un factor importante para resaltar es el rápido crecimiento de esta sede es el

segmento de pastelería y panadería que pesa un 16%. No es una sede con enfoque al comercio exterior, solo un 16% de sus clientes realiza estas actividades.

6.2.2 Bucaramanga. En la sede Bucaramanga el 4% dirigen sus productos a mercados internacionales, el 40% a mercados nacionales y el 56% realizan sus operaciones localmente. Adicionalmente se encuentra que un 22% de los clientes son importadores, 17% exportadores y el 61% restante no realizan operaciones de comercio exterior es decir solo compran sus materias primas y venden sus productos localmente.

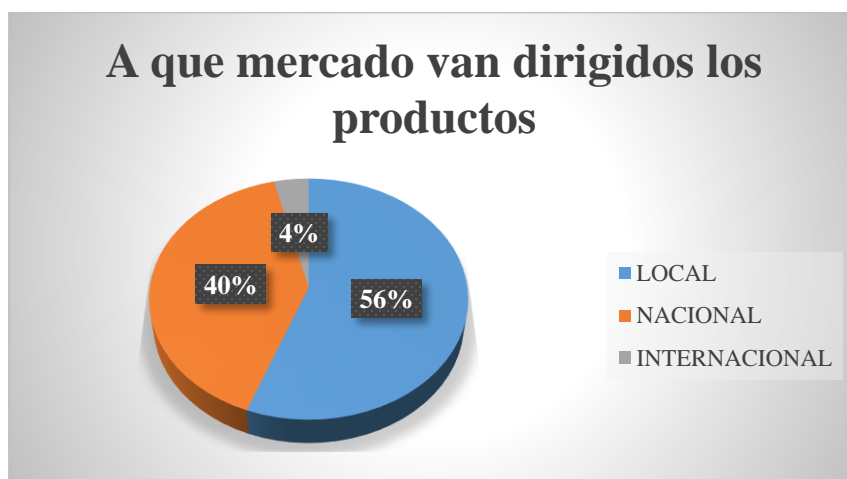


Figura 17. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora



Figura 18 Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

Se encontró que los clientes de la sede de Bucaramanga manejan principalmente otros productos con un 50% de participación, esto refleja que gran parte de la base de datos de clientes de esta sede sean de gremio tamalero, aunque sea un segmento estacional y no tengan niveles de ocupación altos. El segundo producto es el pollo con un 23%, el sector cárnico con un 15% y los pescados y mariscos con un 10% el 24% restante se concentra en panadería, papa, pulpa de fruta, frutas y verduras y helados. Vale resaltar que en esta distribución no se tienen en cuenta los volúmenes dentro de la cámara sino la ocupación de los clientes entrevistados. Por otra parte, se evidencia que el 48% de los clientes requieren manejo logístico del frío durante todo el año, el 53% solo lo requieren de 0 a 3 meses, ahí podemos revisar la estacionalidad de los tamales en los últimos tres meses del año y del pescado en los primeros tres meses del año.

El 30% de los clientes sugiere que la compañía tenga transporte y el 2% que mejore su sistema WMS.

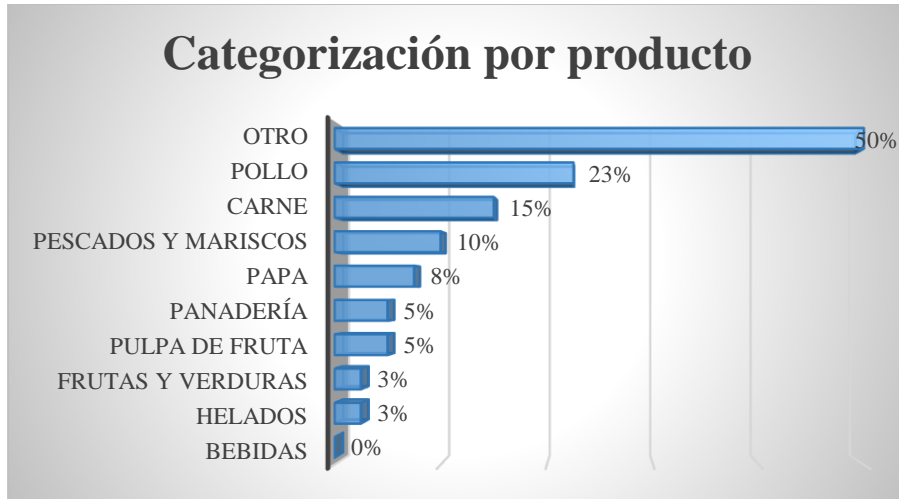


Figura 19. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

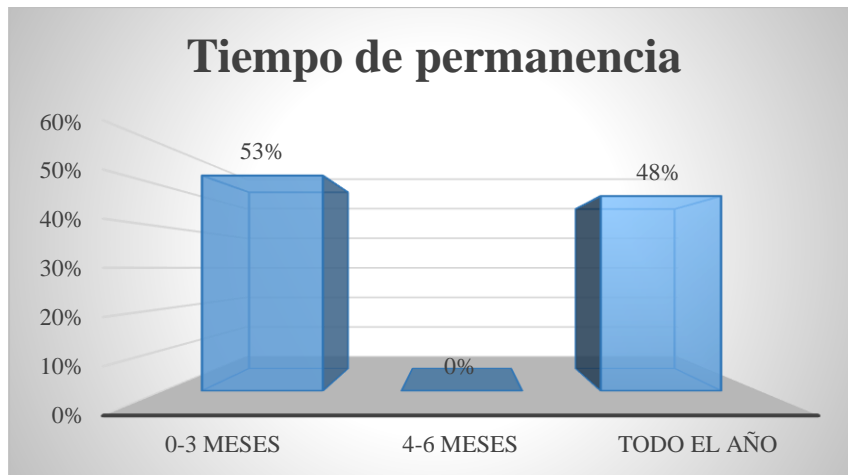


Figura 20. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

En resumen, aunque esta sede enfocada tiene un enfoque estacional con unos clientes que requieren sus servicios en la época final del año o previo a semana santa, tamales, carnes frías y pescados aumentan su ocupación en estas épocas del año su volumen real en ocupación la dan dos

clientes, Avidesa Mc Pollo y Pimpollo. Es importante fidelizar y aumentar la frecuencia de uso de los clientes pequeños, que en épocas diferentes a las estacionales dejan su producción con refrigeraciones rústicas y no mantienen su cadena de frío para evitar costos. Es la sede con menor enfoque al comercio exterior solo un 4% de sus clientes comercializan sus productos internacionalmente, no obstante, un 39% realiza actividades de comercio exterior, puede ser de compra o venta de materias primas, algo que es importante para Frigorífico Metropolitano ya que muy seguramente estas materias primas requieren aseguramiento de cadena de frío. El 48% son clientes estables donde se debe trabajar políticas de retención principalmente en el sector avícola.

6.2.3 Cartagena. En el caso de Cartagena el 15% de los clientes dirigen sus productos a mercados internacionales, el 52% a mercados nacionales y el 33% realizan sus operaciones localmente. Adicionalmente se encuentra que un 48% de los clientes son importadores, 20% exportadores y el 32% restante no realizan operaciones de comercio exterior.

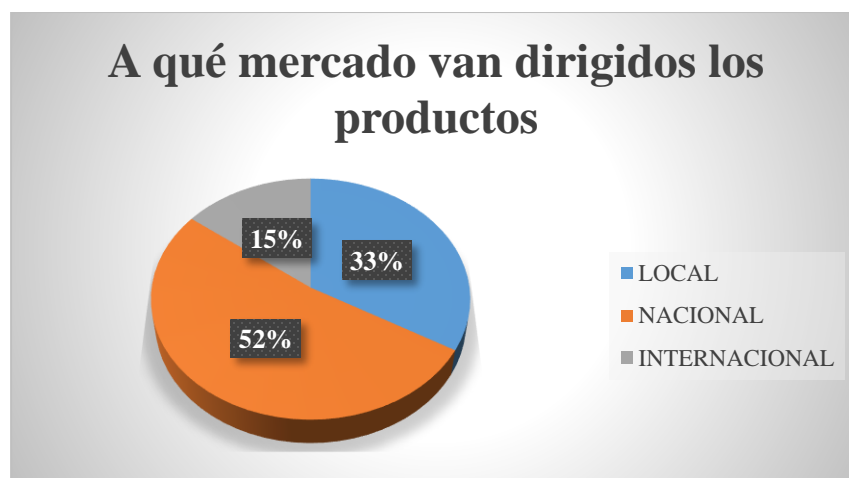


Figura 21. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

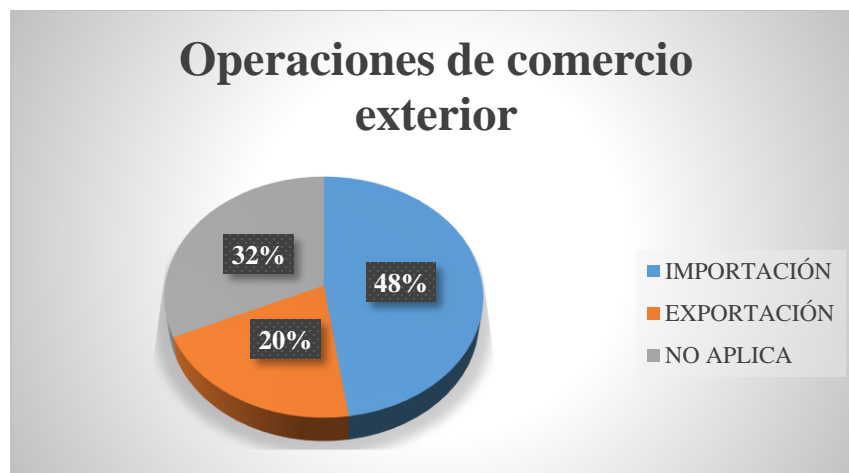


Figura 22. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

Se encontró que los clientes de la sede de Cartagena manejan principalmente pescados y mariscos con 41% de participación, seguido por el sector cárnico con un 29%, el sector avícola con un 21% y las frutas y verduras 18%. Vale resaltar que en esta distribución no se tienen en cuenta los volúmenes dentro de la cámara sino la ocupación de los clientes entrevistados. Por otra parte, se evidencia que el 86% de los clientes requieren manejo logístico del frío durante todo el año, el 11% solo lo requieren de 0 a 3 meses y un 3% de 4 a 6 meses.

El 38% de los clientes sugiere que la compañía tenga transporte, el 8% que se amplíe la cámara de conservación y el 2% que mejore su sistema WMS.

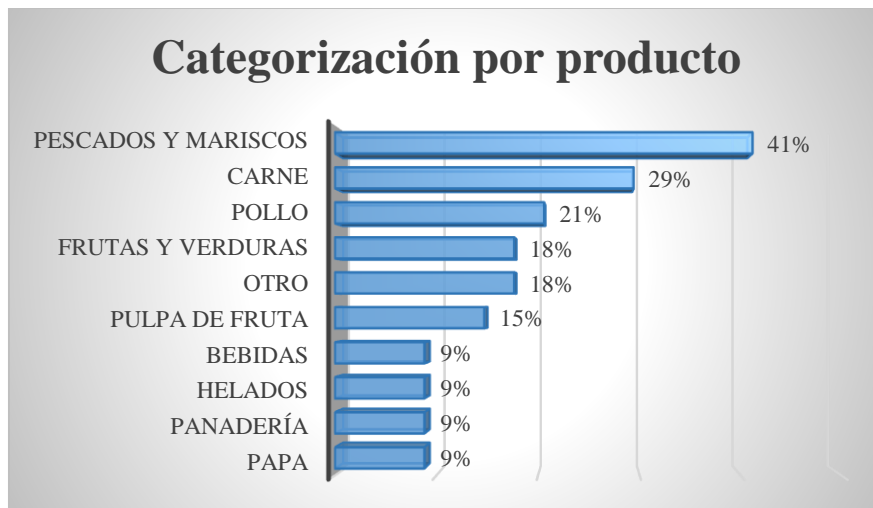


Figura 23. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

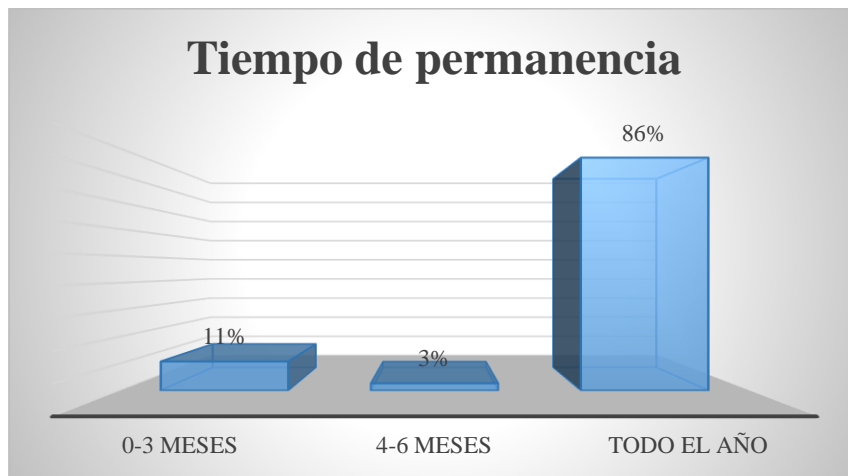


Figura 24. Encuesta de satisfacción 2017

Fuente: Elaborada por la autora

En resumen, debido a su ubicación y las características de puerto es una sede con mucho potencial hacia el comercio exterior, sin embargo, no es reconocida nacionalmente y en algunos casos los importadores contratan camiones refrigerados mucho más costosos para mantener la mercancía en puerto o trasportarla a otra ciudad, adicionalmente es una sede pequeña que en

algunas épocas del año tiene muy alta ocupación e impide el ingreso de nuevos clientes. Su principal enfoque son los mariscos, no obstante, otros productos como carnes rojas y blancas importadas o para exportación y las legumbres empacadas son clientes objeto de esta sede.

En conclusión, cada sede tiene características diferentes de acuerdo a su ubicación, se puede encontrar que en definitiva los enfoques se dividen de acuerdo al cuadro que se relaciona a continuación:

Tabla 27.

Tiempo de permanencia

Sede	Clientes Objetivo	Permanencia	Operaciones de comercio Exterior
Cartagena	Importadoras y comercializadores Legumbres- pescado y mariscos- carnes	Permanente	SI/ Alta /Importación
Bogotá	Productores y comercializadores de Carnes y pastelería	Permanente	Si / intermedia/ importación
Bucarama	Productores de Carnes blancas y rojas -	Permanente /	Si/ baja / Exportación
nga	Tamaleros	Estacional	

Fuente: Autora del proyecto

6.3 Estrategias del Marketing Mix

Para el desarrollo de este punto se evaluarán y revisarán los cuatro componentes de la mezcla de mercadeo, iniciando por producto y marca, seguido por precios y promoción, en el ítem de distribución no se encuentra factible evaluarlo debido a la naturaleza del negocio.

6.3.1 Desarrollo de producto. En el desarrollo de producto de acuerdo a los datos recolectados y algunas observaciones de clientes se plantea la posibilidad de crear y/o ampliar el servicio de transporte refrigerado debido a la alta solicitud por parte de los clientes de incursionar en este servicio y las desventajas encontradas frente a la competencia al carecer de este fundamental, adicionalmente se encuentra como la compañía pierde contundencia al no contar con interconexión entre sedes.

Servicio de Transporte refrigerado:

Este se propone inicialmente ofrecer un transporte entre sedes de Frigorífico Metropolitano donde los clientes puedan interconectarse entre el centro el oriente, el occidente y el norte del país en las cuatro sedes Bogotá, Bucaramanga, Cartagena y Buga (en construcción), apoyando la distribución de sus mercancías a lo largo de las zonas del país. El transporte se realizará en camiones de 8 ejes de la compañía con tecnología constante de refrigeración y un WMS que les permitirá a nuestros clientes hacerle trazabilidad a la mercancía y hacer los movimientos desde su computador. Los camiones y vehículos actuales de la compañía se les instalará un branding del logo y los servicios que está ofrece para tener vallas móviles.

Por otra parte, teniendo en cuenta algunas apreciaciones durante la encuesta, a muchos clientes se les dificulta pronunciar el nombre completo de la compañía, incluso, prefieren solo decir una parte de su nombre, indagando con diversas fuentes en todas las sedes, principalmente el área administrativa y de recepción se evidencia que este inconveniente en ocasiones dificulta la asociación del producto con sus servicios, por lo que se trabajará sobre la imagen y reconocimiento de marca.

6.3.2 Marca. La idea es trabajar en una marca monolítica que sea sencilla, corta y fácil de pronunciar y leer, aunque la marca actual se asocia al servicio que se vende es muy larga y dificulta la recordación, se mantienen sus colores y seriedad del logo, no obstante, se acorta el nombre, dejándolo como marca, pero se mantiene el nombre original, para posteriormente hacer una migración total de marca de Frigorífico Metropolitano a Frigometro, se inicia por el primer paso, un logotipo que combina los dos nombres pero invita a los clientes a llamar a la compañía con un nombre más corto y amigable al pronunciarse.



Figura 25. Marca

Logotipo: Se mantiene el Iglú en degradado de azules que denotan el clima frío se mantiene, pero se reduce un poco para dar protagonismo al cambio, entra la palabra Frigometro escrito en mayúsculas representando la solidez que siempre ha caracterizado a la compañía, no obstante se deja un solo tipo de letra para infundir en sus clientes empresas nacionales e internacionales la seguridad, seriedad y solidez, el tipo de letra implementada en el logo es Bebas Neue en forma rectangular que simula el orden de almacenamiento de los productos.

Eslogan: Se deja solo un eslogan con el fin de tener mayor identidad de marca → “Su aliado estratégico en cámaras refrigeradas”

Marca Registrada: La marca de Frigorífico Metropolitano se encuentra registrada, se iniciaría el proceso para registrar “Frigometro”.

Estrategias de marca: Se Concreta su estrategia monolítica ya que los servicios que presta la empresa son complementarios uno de otro, a pesar de explicarlos por separado todos hacen parte de la cadena de conservación de los productos, el servicio de transporte que se presta en Bogotá que inicio como piloto migra su nombre de Friotrans a Frigometro para establecer una estrategia monolítica nacional.

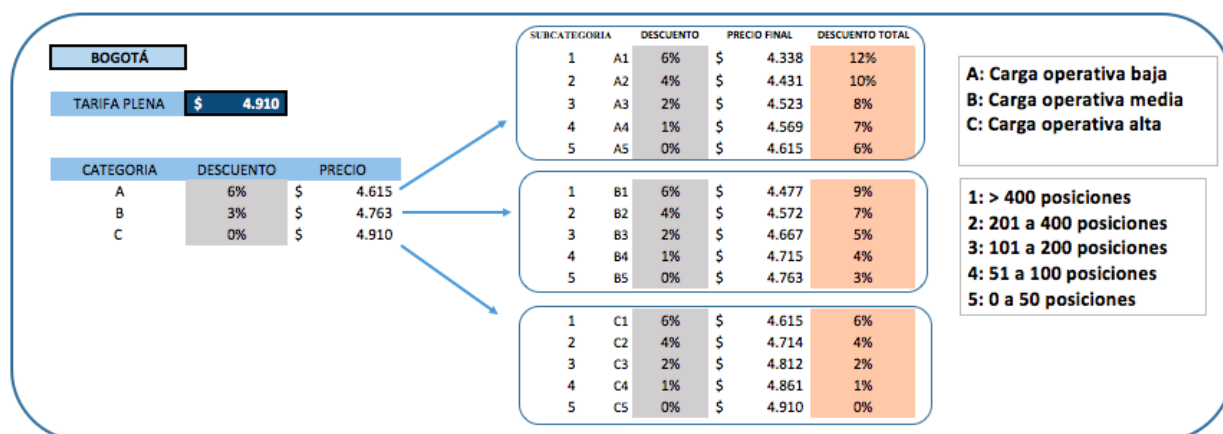
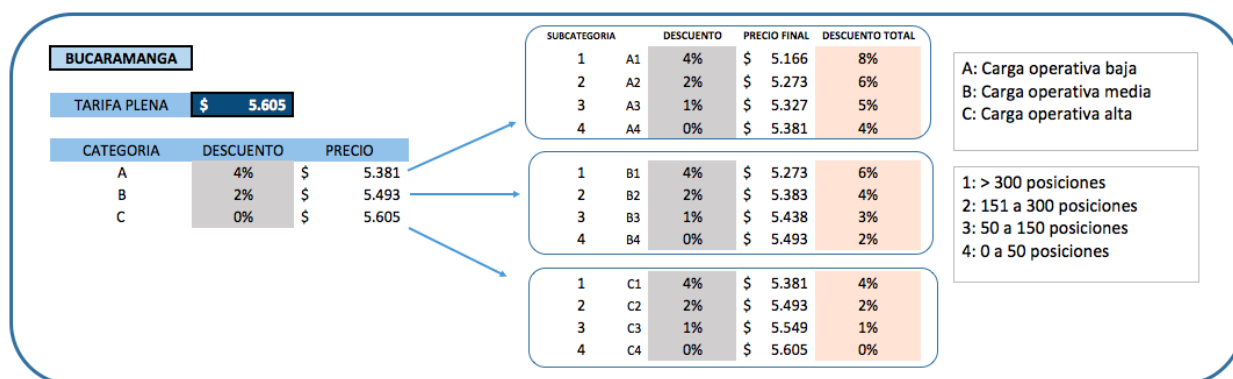
6.3.3 Estrategia de precio. Para la estrategia de precios de la compañía es necesario estandarizar los rangos de cobro para evitar posibles inconvenientes con clientes, dificultades en la facturación y principalmente para entregar herramientas claras de negociación al equipo comercial, donde conozcan los rangos máximos de descuento y puedan determinar fácilmente el nivel de cobro de un cliente potencial a la hora de hacer una cotización tomando como referencia un cuadro maestro de preguntas para caracterización de acuerdo al nivel de ocupación del personal operativos (horas hombre utilizadas). El precio base se toma del estudio de tiempos y movimientos realizado en 2017 por el área de costos de la compañía. (Frigorífico Metropolitano, 2017)

Tabla 28.

Estrategia de precio

Sede	Promedio ocupación año 2016	Ocupación % prom. año	Precio Base por Sede 2018
Bucaramanga	2467	70%	\$ 5605
Cartagena	1636	82%	\$ 5998
Bogotá	3594	60%	\$ 4910

Fuente: Estudio tiempos y movimientos octubre 2017 Frigorífico Metropolitano



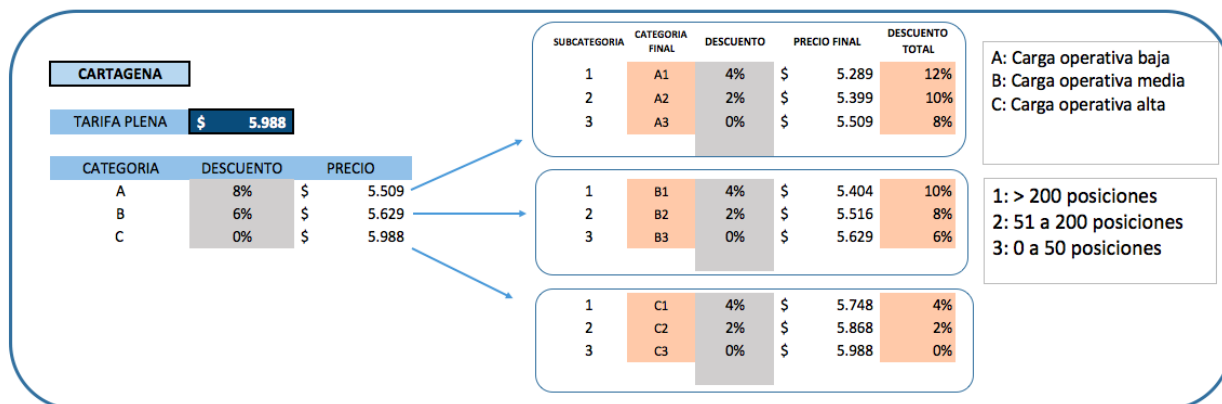


Figura 26. Estrategia de precio

Fuente: Autora del proyecto

Teniendo en cuenta los cuadros de categorización de precios para los clientes de por sede se pueden observar tres variables claras.

1. Nivel de carga operativa que determina la categoría principal del cliente, en este rango el comercial debe indagar acerca de los siguientes factores:

- a. Como llega la mercancía (Arrume o Estibado)
- b. La mercancía llega con un pre – enfriado y en vehículo refrigerado o requiere congelación
- c. Como llega empacada la mercancía, en canastas, en bultos o empaque individual
- d. Como se va a sacar la mercancía, posición completa o picking
- e. Cada cuanto va a sacar el cliente mercancía (diario, semanal, mensual)

Los factores anteriormente descritos aumentan el consumo de luz, el desgaste de las instalaciones y la ocupación del personal operativo, se debe cuantificar por medio de estas preguntas si el cliente es un cliente

- Tipo A → Poco desgaste operativo y de infraestructura: El producto llega estibado, viene con un pre enfriado o congelado, llega todo empacado en canastas, no requiere picking, saca la estiba completa y hace salidas mensuales y lo hace en cantidades cerradas y contundentes. Estos clientes iniciarían con un descuento del 4% sobre la tarifa base.
- Tipo B → Medio desgaste operativo y de infraestructura: Cumple con el 70% de las variables de desgaste positivamente y las que generan desgaste las usa esporádicamente, máximo una vez al mes. Estos clientes obtendrían un 2% de descuento sobre la tarifa base.
- Tipo C → Alto desgaste operativo y de infraestructura: Cumple con menos del 70% de las variables de desgaste positivamente, generalmente este cliente es un cliente que llega en arrume negro, conlleva picking lo que genera cierre y apertura de la cámara y genera pérdida de temperatura y aumento de consumo de luz, además genera niveles altos de uso de personal operativo. Este cliente debe pagar la tarifa base y puede obtener descuentos por volumen.

La subcategoría se da por el volumen , como se puede ver en la imagen esta subcategoría se da por las posiciones almacenadas en el caso de la sede Bucaramanga a partir de las 50 posiciones se empieza a dar un 1% de descuento, con más de 150 posiciones se dará el 2% de descuento y el ultimo rango de descuento lo obtendrían los clientes con más de 300 posiciones que tendrían un 3% de descuento sobre la facturación total del mes, vale resaltar que se conserva la regla de compañía que establece que este descuento se otorga por el promedio almacenado durante el mes calendario.

En el cuadro de cada sede se pueden ver las distintas opciones de precio que se pueden dar de acuerdo a la naturaleza del cliente, aunque se encuentran diferentes rangos de acuerdo al volumen, naturaleza y sede, se tienen estándares claros de precio a la hora de cotizar y cobrar a un cliente.

Vale resaltar que cada sede tiene un precio distinto base debido a que los costos de operación como el personal, servicios públicos como la luz, uno de los costos más relevantes en la operación de esta industria, entre otros, varían de acuerdo al municipio.

6.3.4 Estrategia de promoción

6.3.4.1 Publicidad: Teniendo en cuenta la situación actual de Frigorífico Metropolitano, donde se encuentra estancado el dinamismo de la ocupación de las cámaras de las tres sedes a pesar de que en Colombia la demanda de servicios logísticos para mantener la cadena de frío se encuentra insatisfecha se determinan estrategias ATL en medios con afinidad entre el público objetivo.

- Pauta en revista Logística de Legis → Esta es uno de los medios especializados más prestigiosos del gremio junto con la revista Zonalogistica, siendo Legis la número 1 en impactos al público del gremio. La revista tiene un tiraje de 30.000 ejemplares y le llega a gerentes operativos – logísticos, empresas de construcción, entidades portuarias, agencias de aduanas, entre otros. Desarrolla cuatro ejemplares al año en donde Frigorífico Metropolitano debe pautar siendo consistente con su estrategia de penetración durante todo el año, estos ejemplares impactan además de Colombia y algunos países de América del Sur.

El objetivo con la pauta en este medio es llegar a Empresas grandes, o a Agencias de Aduana, estas empresas depositan credibilidad en este medio impreso y puede ser un canal directo de entrada como proveedor para este tipo de empresas.

Tabla 29.

Estrategia de promoción

Mes	Tipo de estrategia	Enfoque
Enero	Pauta una hoja completa	Imagen de marca, dar a conocer la empresa, sus servicios y cobertura a nivel nacional
Abril	Pauta una hoja completa – adicional publireportaje de dos hojas	Pauta → Dar a conocer la aplicación en cobertura con Frigometro Buga Publireportaje → Llevar a conocer más a fondo la experiencia, respaldo y ventajas competitivas de Frigometro
Julio	Pauta hoja completa	Reforzar la cobertura de la compañía a nivel nacional y los servicios que presta informando la nueva apertura
Octubre	Pauta hoja completa	Avisar a los espectadores que ya se encuentra en operación la nueva planta de Frigometro Buga ampliando la cobertura nacional.

- Pauta revista Gestión y Desarrollo del Invima → Este medio se especializa en llegar a empresas de la industria alimenticia tales como plantas de beneficio, empresas agroindustriales, importadores de alimentos, asociaciones y agremiaciones, su perfil es más enfocado en medianas empresas, no obstante, al revisar las empresas pautantes se encontraron clientes actuales de Frigorífico Metropolitano y grandes empresas de perecederos como productos Alpina, quesos Del Vechio, Alquería. Tiene un tiraje de 30.000 ejemplares que se entregan de manera directa y gratuita al público objetivo. Esta herramienta tendrá una frecuencia bimensual haciendo contundente la estrategia publicitaria con un impacto con alta afinidad hacia el target.

Mes	Tipo de estrategia	Enfoque
Enero	Publireportaje	Dar a conocer la compañía su experiencia, respaldo y ventajas competitivas
Marzo	Pauta hoja completa	Dar a conocer la empresa, sus servicios y cobertura a nivel nacional
Mayo	Pauta hoja completa	Dar a conocer la empresa, sus servicios y cobertura a nivel nacional
Julio	Pauta hoja completa	Mensaje de expectativa con la nueva apertura y capacidad de almacenamiento a nivel nacional con este nuevo logro de la compañía
Septiembre	Publireportaje	Avance de la obra Frigo Logistics Cluster y beneficios de ser parte de este nuevo proyecto de Frigometro
Noviembre	Pauta hoja completa	Avisar a los espectadores que ya se encuentra en operación la nueva planta de Frigometro Buga aplicando la cobertura nacional.

- Vallas → Se plantean dos tipos de vallas

1. Valla fija: El proyecto que actualmente desarrolla Frigorífico Metropolitano se encuentra estratégicamente ubicado en el pacífico colombiano sobre la vía Panamericana, en un radio de influencia comercial, cercano a los principales puntos logísticos nacionales e internacionales ahí confluyen cuatro vías, una hacia el puerto de Buenaventura, otra hacia el eje cafetero, otra hacia Cali y la última hacia el centro del país, por ese punto se estima puede movilizarse un 60% de las cargas que entran y salen del país (BONILLA, 2017) , por lo que ubicar una valla con información de la compañía en ese punto puede generar impactos contundentes a la hora de promocionar los servicios de la compañía.

2. Vallas Móviles: Se plantea incluir visibilidad en los 4 vehículos propios que tiene la compañía en Bogotá, lo anterior para potencializar la promoción de la marca, generando recordación de marca y comunicando los servicios que ofrece la compañía. Adicionalmente en el servicio de transporte consolidado entre sedes se plantea que los camiones tengan las mismas características de visibilidad.

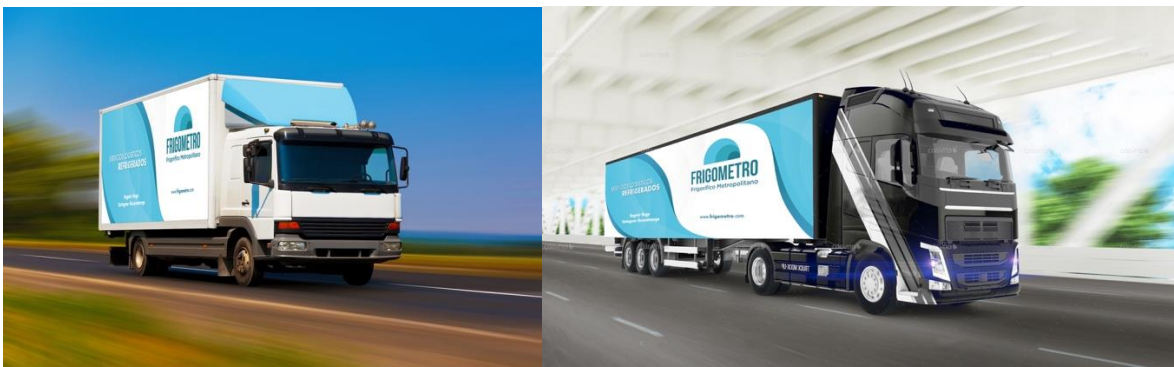


Figura 27. Imágenes ilustrativas desarrolladas por la agencia de publicidad Papel Digital para Frigorífico Metropolitano 2017

6.3.4.2 Ventas Personal: Teniendo en cuenta el tipo de servicio que presta Frigorífico Metropolitano y la alta inversión que hace una compañía al tercerizar sus servicios logísticos, entendiendo que más que el costo del servicio, deposita su confianza para manejar la reputación de su compañía garantizando la calidad del producto; generalmente a la hora de contratar este servicio business to business el cliente espera una atención y asesoría personalizada, además en la mayoría de los casos visita las cámaras para conocer de primera mano la operación, cuidados y parámetros que se tienen para mantener y garantizar la calidad de los productos. Debido a lo anterior se desarrollan elementos para acompañar la venta personal.

- Brochure 3D virtual: Como apoyo al equipo de ventas se desarrollaran dos herramientas impresas con realidad aumentada, una para Frigorífico Metropolitano y otro para la nueva apertura en Buga de Frigo Logistics Cluster, esta herramienta es efectiva para impactar durante las visitas en las diferentes empresas ya que el Cliente, puede usar el brochure y si prefiere por medio de una app ver videos y realidad aumentada con el impreso.



Figura 28. El ejecutivo comercial para presentar este brocure solo necesita llevar sus gafas portátiles de realidad aumentada y el brochure impreso.

- Realidad Aumentada Render Instalaciones: Por medio de esta herramienta el equipo de ventas durante sus visitas podra ingresar en las bodegas de Frigorífico Metropolitano, solo con el apoyo de un computador y las gafas de realida aumentada, sin necesidad de visitar las instalaciones. En ocasiones la imposibilidad de visitar las cámaras se vuelve una limitante a la hora de contratar el servicio, o de cambiar de operador logístico, pues no cuentan con el tiempo y la capacidad de desplazarse a conocer las instalaciones de la empresa y es un paso fundamental para tomar la decisión.

6.3.4.3 Relaciones Públicas: Para la apertura de la sede de Buga es necesario contar la noticia a nivel nacional, no solo por la relevancia de este proyecto para la empresa, sino por el avance en términos logísticos que genera para el país la apertura del centro logístico de esta magnitud.

Se plantea realizar una única rueda de prensa informando a medios de este logro de Frigometro, y la apuesta con la que llega al mercado introduciendo una nueva gama de servicios de Cluster Logístico.

Objetivo: Dar a conocer al país y a los empresarios colombianos el logro en infraestructura que confiere la apertura del primer centro logístico refrigerado de la nación.

Ubicación de la rueda de prensa: La rueda de prensa se realizará en las instalaciones de Frigo Logistics Cluster, en Buga Valle del Cauca, ubicado a 40 minutos de Cali.

Fecha de la rueda de prensa: Tres meses antes de su apertura de Frigo Logistics Cluster.

Invitados:

- Proveedores del proyecto → Friocol, MasterPlac, Almaceno, Johnson Controls, Metecno.
- Clientes Potenciales grandes (principales importadores del puerto de Buenaventura) → Avidesa del Occidente, Pollos Bucanero, Team Foods, The Best Fruit, Almacenes Olímpica, Almacenes Éxito, Congelagro, Maxifrutas, Jiecy Fruit, Green&Fresh, CM Company, Almacenes Cali, Mondelez.

- Agremiaciones y entes gubernamentales → Cámara de Comercio de Cali, Cámara de comercio de Buga, Invest Pacific, Gobernación de Valle del Cauca, Alcaldía de Cali, ministerio de comercio industria y turismo, agencia nacional de infraestructura.

Agencias de relaciones públicas propuestas:

- **Grupo 13 estrategia y comunicación** → Agencia de relaciones públicas más destacada del país cuenta con un equipo de periodistas, politólogos, fonaudiólogos, etc., que apoyan el desarrollo de noticias freepress y garantizan el éxito del evento y posteriores resultados en diferentes medios locales, nacionales, impresos, TV, etc. (GRUPO 13, 2017)

- **E+MEDIA relaciones públicas** → Esta agencia cuenta con experiencia principalmente en activación público – privada apoya en servicios principalmente focalizados a la convocatoria de medios y personajes públicos en el desarrollo de la rueda de prensa para generación de divulgación en medios de comunicación

- **AS Relaciones Públicas** → Compañía joven en el mercado con experiencia multidisciplinaria, apoyo en el desarrollo de estrategias para free press, gestión en la comunicación y organización de eventos (AS Relaciones Públicas, 2017)

6.4 Estrategias de fidelización y retención

Durante 25 años la compañía se ha destacado por prestar servicios especializados, entendiendo las necesidades de cada cliente y desarrollando soluciones a la medida, no obstante, el mercado cada día se revoluciona más, la dinámica aumenta y a la mano Frigorífico Metropolitano ha crecido, para así solucionar las necesidades de los clientes, pero al ser cada día más usuarios, la

especialización y trato preferente se ha desvanecido, por lo que se plantean tres estrategias para retener y fidelizar a los clientes.

- Experiencia de marca → Los clientes más antiguos y relevantes, gerente logístico o propietario, aunque no sean clientes que operen exclusivamente con la compañía se les hará una invitación a recorrer las instalaciones de las cuatro sedes iniciando con la apertura y puesta en marcha de máquinas de Frigo Logistics Cluster en Buga. La invitación se extiende a los 20 principales clientes de la compañía. La primera salida es conjunta, las tres sedes restantes se programarán dos grupos de 10 personas.

- FRIGO-COINS KA → Se lanza actividad de fidelización donde los clientes de Frigometro podrán acumular coins por su permanencia en cada una de las sedes. Al final de la actividad las coins las puede redimir eligiendo un apoyo para una actividad institucional relevante dentro de su cronograma interno.

→ Simple Coin: Aumenta en un 10% el número de posiciones del año anterior en solo una sede, acumula un punto por posición adicional

→ Double Coin: Mantiene el número de posiciones del año anterior pero adicionalmente inicia a operar en otra sede de Frigometro con un 30% de su ocupación regular acumula dos puntos por cada posición adicional en la nueva sede.

→ Doble Coin: Aumenta el número de posiciones el doble o más del año anterior en la misma sede, acumula dos puntos por posición adicional.

→ Multiple Coin: Aumenta el número de posiciones mínimo 80% más del año anterior por inicio de operación en tres de las cuatro sedes acumula tres puntos por posición adicional.

→ Nota: Cada moneda tiene un costo de 50 pesos, el valor total recolectado en el año Frigometro se lo entregará para el desarrollo de la actividad institucional en bonos Sodexo y/o en una tarjeta debito compras Colpatría. Las posiciones se calculan con el promedio mensual almacenado en la cámara de conservación o refrigeración.

- Momentos importantes → Se inicia una estrategia de recopilación de datos relevantes de cada empresa – FRIGOCRМ mediante esta herramienta se desarrollarán diferentes estrategias para generar cercanía, empatía y conocimiento profundo de las necesidades e inquietudes de los clientes.

→ Almuerzo con el equipo logístico: Una vez al mes se elegirán tres empresas del CRM total, empresas donde se hayan reportado reclamos, inquietudes o disminución en la ocupación, se invitará al equipo logístico de la empresa a un almuerzo en el cual el director comercial y de logística asistirán con el propósito de encontrar y solucionar las inquietudes del cliente. Nota: Previo a los almuerzos el comité comercial elige los clientes y los puntos a tratar con cada uno de ellos y cierra el ciclo mensual con una retroalimentación de las inconformidades o dudas del cliente y un plan de mejora enviado al gerente logístico representante de la compañía en cuestión.

→ Detalle de aniversario de la compañía: Frigometro enviará un detalle de aniversario de su compañía a todos los clientes que hayan estado activos en el último año

→ Detalle de Navidad: Se enviará un detalle finalizando el año a todas las empresas que hayan estado activas durante el último año.

→ Detalle a los conductores que llegan a cargar o descargar en el mes de diciembre en cualquiera de las tres sedes de la empresa.

6.5 Presupuesto plan de mercadeo

A continuación, se detalla el presupuesto para cada estrategia y táctica expuesta en el marketing mix y plan de retención y fidelización.

Teniendo en cuenta cada proveedor seleccionado se detalla los costos para cada estrategia, la selección se dio teniendo en cuenta la experiencia, idoneidad e intentando mantener un gasto austero.

Tabla 30.

Resumen de costos

	Medio	Presupuesto
Fee Agencia Papel Digital		\$38.400.000
Pauta Revista Legis		\$9.500.000
Pauta Revista I&D Invima		\$9.000.000
Valla Buga		\$35.000.000
Vallas móviles vehículos propios		\$8.000.000
Render 3D Bdegas		\$23.400.000
Brochure		\$2.930.000
Friego- Coins		\$200.000.000
Detalles fin de año		\$6.000.000
Detalles fin de año Conductores		\$2.650.600
Detalles aniversario empresa		\$12.000.000
Almuerzo Equipo logístico		\$7.000.000
Relaciones Públicas		\$20.300.000
Viaje clientes		\$24.000.000
PPTO TOTAL		\$398.380.600

El plan de acción tendrá las siguientes etapas:

Durante todo el año se tendrá el apoyo de la agencia de publicidad para desarrollar los materiales necesarios para el desarrollo del plan y las necesidades de cualquier índole; Adicionalmente se mantendrá la valla publicitaria en el proyecto de Buga, y en los cuatro vehículos de Bogotá; por otra parte, se contará con el apoyo de Tics and Systems para el mantenimiento de la app y plataforma de renders 3D y brochure con realidad virtual.

Por parte de Retención y fidelización de clientes se cuenta con planes durante todo el año, FRIGO- COINS y almuerzos con clientes para así tener retroalimentación constante del servicio.

El presupuesto de FRIGO-COINS se basa en una ocupación permanente mínima del 85%, por lo que se presupuesta un crecimiento mínimo para los Key Account 1,2% que representan 11.111 posiciones mes, lo que representa un costo mensual de \$16.666.000 pero a su vez un incremento en ventas promedio de \$58.900.000, vale resaltar que la cámara después del 60% de la ocupación empieza a generar ganancias.

En meses específicos se harán pautas en medios masivos impresos de acuerdo a la periodicidad del medio, durante este primer año se realizarán pautas en todas las ediciones de las revistas Gestión y Desarrollo Invima y la revista Logística de Legis.

Para el apoyo a ventas personal se realizarán dos impresiones de Brochure con la nueva cobertura y características de Frigometro y posteriormente con las características de Frigo Logistics Cluster desarrollados con el apoyo de Papel Digital y Publicom.

Para el caso de relaciones públicas y ejecución de la actividad de rueda de prensa la agencia seleccionada es Publicidad y Eventos Pablo Torrente, con el apoyo de Invest Pacific, la agencia de inversión del pacífico colombiano y las cámaras de comercio de Buga y Cali.

Finalmente, en fidelización y retención, para los detalles en cada una de las ocasiones, la agencia de merchandizing seleccionada es, My Brand promocionales, no obstante, teniendo en cuenta que el detalle de aniversario debe ser algo especial y con un alto nivel de recordación por parte del cliente, se desarrollará una terna de posibilidades junto a la agencia de publicidad, y se someterá a votación en el comité directivo de la compañía.

Tabla 31.

Plan de acción

MEDIO	PROVEEDOR	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ppto mensual	Presupuesto Total
AGENCIA DE PUBLICIDAD	Agencia Papel Digital													\$ 3.200.000	\$ 38.400.000
TOTAL AGENCIA														\$ 38.400.000	
IMPRESO	Revista Logistica Legis													\$ 2.375.000	\$ 9.500.000
IMPRESO	Revista Gestión & Desarrollo Invima													\$ 1.500.000	\$ 9.000.000
TOTAL IMPRESOS														\$ 18.500.000	
VALLA PUBLICITARIA BUGA	Publicom + Permisos alcaldia Buga													\$2.916.667	\$ 35.000.000
BRANDING VEHICULOS	Publicom													\$4.000.000	\$ 8.000.000
TOTAL VALLAS														\$ 43.000.000	
IMPRESIÓN BROCHURE	Publicom													\$ 1.465.000	\$ 2.930.000
RENDER 3D y REALIDAD AUMENTADA BROCHURE	Tics and Systems													\$ 1.950.000	\$ 23.400.000
TOTAL VENTA PERSONAL														\$ 26.330.000	
FRIGO-COINS	Frigometro													\$ 16.666.667	\$ 200.000.000
ALMUERZOS EQUIPO LOGISTICO	Varia de acuerdo a la sede y fecha													\$ 600.000	\$ 7.200.000
VISITAS A PLANTAS	Varia de acuerdo a la sede y fecha													\$ 8.000.000	\$ 24.000.000
DETALLES NAVIDAD	My brand promocionales													\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
DETALLES ANIVERSARIO	My brand promocionales													\$ 12.000.000	\$ 12.000.000
DETALLES CONDUCTORES	My brand promocionales													\$ 2.650.600	\$ 2.650.600
TOTAL ENGAGEMENT														\$ 251.850.600	
RELACIONES PÚBLICAS	Publicidad y Eventos													\$ 20.300.000	\$ 20.300.000
TOTAL RELACIONES PÚBLICAS														\$ 20.300.000	
TOTAL PRESUPUESTO PLAN DE MERCADEO														\$ 398.380.600	

Referencias bibliográficas

Amaya, J. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomás De Aquino.

Axionlog. (15 De Mayo De 2017). *Axionlog*. Obtenido De

[Http://Www.Axionlog.Com/Landing/Col/?Gclid=Coqz19tzudqcfcmhgodsbueza](http://www.axionlog.com/Landing/Col/?Gclid=Coqz19tzudqcfcmhgodsbueza)

Ballesteros, R. H. (2013). *Plan De Marketing: Diseño, Implementación Y Control*. Bogotá, Colombia: Ecoe.

Colfrigos. (Mayo De 15 De 2017). *Colfrigos*. Obtenido De

[Http://Www.Colfrigos.Com/Quienes.aspx](http://www.colfrigos.com/Quienes.aspx)

Consejo Municipal De Girón Santander. (30 De Septiembre De 2016). Estatuto Tributario Del Municipio De Girón - Santander Acuerdo No° 017. Girón, Santander, Colombia.

Daater. (Septiembre De 2016). Importaciones Puertos.

Deprtamento Nacional De Planeación. (28 De Marzo De 2016). *Dnp*. Obtenido De

[Https://Www.Dnp.Gov.Co/Paginas/Colombianos-Botan-9,76-Millones-De-Toneladas-De-Comida-Al-A%C3%B1o.aspx](https://www.dnp.gov.co/Paginas/Colombianos-Botan-9,76-Millones-De-Toneladas-De-Comida-Al-A%C3%B1o.aspx)

Diario Económico Portafolio. (19 De Febrero De 2016). En Colombia Las Importaciones Disminuyeron En Un 15,6 Por ciento. Bogotá.

Editorial Vertice. (2007). *Plan De Marketing*. Vertice.

Emis Benchmark. (10 De Enero De 2017). *Emis*. Obtenido De

[Https://Bck.Emis.Com/?Sv=Bck&Pc=Co](https://bck.emis.com/?Sv=Bck&Pc=Co)

Frigometro. (Febrero De 2015). Manual De Politicas De La Compañía.

- Frigorífico Metropolitano. (10 De Mayo De 2017). *Www.Frigometro.Com*. Obtenido De [Http://Www.Frigometro.Com/Quienes-Somos](http://Www.Frigometro.Com/Quienes-Somos)
- Kinnear, T. C. (1989). *Investigación De Mercados: Un Enfoque Aplicado*. Bogota: Mcgraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos De Marketing* (6ta Ed.). Mexico: Prentice Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Dirección De Marketing*. Pearson.
- Megafin. (15 De Mayo De 2017). *Megafin*. Obtenido De [Http://Www.Megafin.Com.Co/Index.Php?Option=Com_Content&View=Article&Id=1&Itemid=2](http://Www.Megafin.Com.Co/Index.Php?Option=Com_Content&View=Article&Id=1&Itemid=2)
- Mesa, M. (2012). *Fundamentos De Marketing*. Bogotá: Ecoe.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva: Tecnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales Y De La Competencia*. Patria.
- Procolombia. (Diciembre De 2014). *Logística De Perecederos Y Cadena De Frío En Colombia*. Bogotá, Colombia.
- Rentafrio. (15 De Mayo De 2017). *Rentafrio*. Obtenido De [Http://Www.Rentafrio.Com/Somos/](http://Www.Rentafrio.Com/Somos/)
- Rivera, J., & Garcillán, M. D. (2012). *Dirección De Marketing, Fundamentos Y Aplicaciones*. Madrid, España: Alfaomega-Esic.
- Sainz, J. M. (2008). *El Plan De Marketing En La Práctica*. Madrid, España: Esic.

Apéndice

A.

Buenos(a) días/tardes, mi nombre es Stefanny Espitia Directora de Mercadeo de Frigorífico Metropolitano, la información que me proporcionará a continuación se tratará de forma confidencial y su uso será estrictamente institucional.

EMPRESA: _____

ENTREVISTADO: _____

Análisis interno Benchmark
SECTOR SE LA EMPRESA

___ Comercializador ___ Retail
___ Industrial

TAMAÑO DE LA EMPRESA

___ Microempresa
___ Pequeñas empresas
___ Medianas empresas
___ Grandes empresas

1. ¿En términos generales califique de 1 a 5 cuál es su nivel de satisfacción con Frigorífico Metropolitano?

Siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho:

___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5

Si califica 1 2 o 3 preguntar ¿por qué?

2. ¿A qué Mercado están dirigidos los productos de su empresa?

___ Local ___ Nacional
___ Internacional

3. ¿Cuáles de las siguientes operaciones de comercio exterior realiza su empresa?

___ Importación ___ No aplica
___ Exportación

4. ¿Qué productos maneja su empresa?

___ Pescados y mariscos ___ Carne
___ Pollo ___ Papa
___ Frutas y verduras ___ Panadería
___ Helados ___ Pulpa de fruta
___ Bebidas
___ Otro ¿Cuál? _____

5. ¿De los siguientes servicios que ofrece el Frigorífico Metropolitano cuales conoce usted?

___ Congelación
___ Almacenamiento a -18°C
___ Almacenamiento de 0° a 4°
___ Almacenamiento de Carga seca
___ Picking
___ Cross docking
___ Empaque
___ Impresión de códigos

6. ¿Cuál es el volumen promedio mensual en kilos que su empresa requiere para servicios logísticos refrigerados?

Dejarla abierta y después se definen los rangos.

7. ¿En términos generales con qué nivel de permanencia requiere los servicios del Frigorífico Metropolitano?

___ 0-3 meses ___ 4-6 meses
___ Todo el año

8. ¿Califique de 1 a 5 el nivel de importancia de los siguientes criterios al momento de contratar una empresa de servicios de frío siendo 1 nada importante y 5 muy importante:

	1	2	3	4	5
Costo					
Calidad del frío					
Tiempo de recibo y entregas					
Calidad del servicio					
Instalaciones					
Transporte					

9. ¿A través de cuáles de los siguientes medios conoció al Frigorífico Metropolitano?

___ Internet
___ Revista o noticias
___ Recomendación de empresas
___ Amigos o familiares
___ Asesor comercial – Gerente del Frigorífico Metropolitano
___ Otro ¿Cuál? _____

10. Con cuales de las siguientes características usted identifica al frigorífico metropolitano Responda si o no:

	SI	NO
Económico		
Ágil		
Buen Servicio		
Personal Calificado		
Moderno		
Confiable		

11. ¿Qué servicio o servicios adicionales le gustaría que el Frigorífico Metropolitano Implementara?

12. ¿Usted recomendaría al Frigorífico Metropolitano a familiares y amigos Califique de 1 a 5 siendo 1 nunca nos recomendaría y 5 siempre nos recomendaría?

___ 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5
Si califica 1 2 o 3 preguntar ¿por qué?

13. ¿Cuál fue la razón para prescindir de los servicios del Frigorífico Metropolitano?

Ha finalizado la encuesta, muchas gracias por su tiempo brindado.