



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

Informe de pasantía en el área comercial de Ceva Freight Management de Colombia

Julián Andrés García Devia

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Bogotá, Colombia
2013

Informe de pasantía en el área comercial de Ceva Freight Management de Colombia

Julián Andrés García Devia

Informe de pasantía presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración

Director:

Ph.D. Edison Jair Duque Oliva

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas
Bogotá, Colombia

2013

Contenido

	Pág.
Introducción	1
1. Problemática	3
2. Justificación	4
3. Objetivos	5
3.1 Objetivo general.....	5
3.2 Objetivos específicos	5
4. Marco teórico	6
4.1 Marketing tradicional.....	6
4.1.1 Marketing mix.....	6
4.1.2 Orientación transaccional	6
4.2 Marketing relacional.....	7
4.2.1 Definición	9
4.2.2 Concepciones	10
4.2.3 Pilares.....	11
4.2.4 Aplicación.....	11
4.3 Fidelidad del cliente	12
4.3.1 Fidelidad y marketing relacional	13
4.4 Valor del cliente	14
4.5 Vínculo del cliente.....	15
5. Metodología	15
5.1 Tipo de enfoque.....	16
5.2 Tipo de estudio	16
5.3 Diseño de investigación.....	16
5.4 Metodología de trabajo	17
6. Detalles de la pasantía	18
7. Marketing relacional para CEVA	19
7.1 Resumen ejecutivo	19
7.1.1 Situación actual de CEVA	19
7.1.2 Marketing relacional	21
7.1.3 Producto mercado seleccionado	21
7.1.4 Estrategia recomendada	22
7.2 Análisis de la situación.....	22

7.2.1	Análisis del entorno macro.....	22
7.2.1.1	Factores políticos:.....	22
7.2.1.2	Factores económicos.....	24
7.2.1.3	Factores sociales.....	30
7.2.1.4	Factores tecnológicos.....	33
7.2.1.5	Factores ambientales.....	36
7.2.1.6	Factores legales.....	37
7.2.2	Análisis del entorno micro.....	43
7.2.3	Análisis interno.....	44
7.2.3.1	Análisis DOFA.....	44
7.3	Proceso para la segmentación de clientes de CEVA.....	47
7.3.1	Cálculo del valor del cliente.....	47
7.3.2	Clasificación de los clientes según el margen que aportan.....	48
7.3.3	Vínculo del cliente con CEVA.....	49
7.4	Estrategia de marketing relacional.....	59
7.4.1	Objetivos estratégicos de marketing relacional.....	59
7.4.2	Estrategias específicas.....	59
7.4.2.1	Matriz para segmentación de clientes de marketing relacional.....	60
7.4.2.2	Fidelización.....	63
7.4.2.3	Retención y recuperación.....	68
7.4.2.4	Estrategia de gestión de bajas.....	71
7.4.3	Plan operativo.....	73
8.	Conclusiones y recomendaciones.....	75
	Bibliografía.....	79

Introducción

En el sector logístico de transporte y almacenamiento, se pueden encontrar múltiples compañías de diversos tamaños, desde pequeñas empresas locales que trabajan con unos cuantos clientes, hasta grandes multinacionales con varias unidades de negocio y que trabajan con un gran número de clientes de diferentes tipos de industria.

De las empresas del mencionado sector, hay un tipo de ellas que son las agencias de carga o “freight forwarders” que funcionan como intermediarios entre toda clase de clientes y los propietarios de los diferentes medios de transporte de carga (buques, aviones, camiones, etc.).

Una característica común que se puede identificar en gran parte de las agencias de carga, sin que su tamaño influya, es que sus ventas se encuentran basadas en marketing transaccional debido a la agresividad de la competencia en cuanto a precios, y como resultado se puede encontrar que un porcentaje significativo de las ventas están dadas por clientes ocasionales o aquellos con “ventas de una sola vez”.

La característica mencionada en el párrafo anterior, puede ser identificada en Ceva Freight Management de Colombia Ltda., filial de Ceva Logistics, cuarta agencia de carga más grande a nivel mundial (medido por sus ingresos anuales) con su casa matriz en Amsterdam, Holanda.

Una organización del tamaño de Ceva, requiere contar con un alto grado de lealtad por parte de aquellos clientes que hacen parte de su grupo de interés. Así mismo, es necesario que se minimice el impacto sobre las ventas y utilidad de la compañía que tienen los clientes ocasionales ó aquellos que sujetan el cierre de un negocio al precio ofertado sin considerar el valor agregado.

Decido hacer pasantía, como opción de grado para la Maestría en Administración, en esta compañía identificando la problemática e impacto sobre la utilidad que pueden tener las ventas transaccionales y teniendo la oportunidad de diseñar un plan de marketing relacional enfocado a la fidelización de sus clientes, aplicando el conocimiento adquirido durante mi formación en la maestría.

1. Problemática

CEVA Freight Management de Colombia Ltda. se desempeña como agencia de carga haciendo parte del grupo de empresas que componen la cadena logística. Gran parte de sus ventas están dadas por relaciones con clientes ocasionales con los cuales el enfoque de cierre de negocios se da por el precio. Lo que significa, reducir el precio de los servicios ofrecidos, sacrificando el margen de utilidad.

Esto indica que su estrategia de relacionamiento con los clientes está basada en marketing transaccional; lo que va en contravía con su política principal que prioriza la optimización de las utilidades.

Dado lo anterior, surge la pregunta: ¿Qué factores han generado que CEVA Freight Management de Colombia se esté concentrando en una orientación transaccional en el relacionamiento con sus clientes?

Pues bien, en una aproximación para dar respuesta a éste cuestionamiento, se puede afirmar que la compañía no tiene un conocimiento profundo de sus clientes actuales que le permita identificar el comportamiento, frente a las ventas (representado en margen de utilidad), de los mismos así como su potencialidad para establecer relaciones rentables a largo plazo.

Por otra parte, cabe destacar que el mercado de la logística de comercio exterior, ha estado enmarcado en una competencia basada en la reducción de precios lo cual hace que la empresa se limite al cierre de negocios puntuales o transacciones aisladas sin analizar dentro de las ofertas un componente de valor agregado que sugiera mantener relaciones continuadas con los clientes que pertenecen a su grupo de interés.

2. Justificación

La propuesta de realizar un proyecto referente a una estrategia de relacionamiento con los clientes para CEVA Freight Management de Colombia Ltda. parte de la necesidad de una empresa, que hace parte de una organización multinacional, de fortalecer su estructura y plan de ventas con respecto a sus clientes. Una organización de éste tamaño y cuyo objeto es la prestación de servicios de logística de comercio exterior, requiere contar con un alto grado de lealtad de los clientes que hacen parte de sus grupos de interés.

Al ser consecuentes con la visión y política de la compañía, en la cual pretenden ser la “más admirada del sector” y optimizar sus utilidades, es necesario minimizar el impacto que tienen aquellos clientes ocasionales, que generan “ventas de una vez”, así como aquellos clientes que sujetan el cierre del negocio al precio ofertado sin tener en cuenta ninguna variable adicional o valor agregado a la venta.

Por lo anterior, el proyecto de diseñar e implementar una estrategia de relacionamiento con los clientes para CEVA Freight Management de Colombia, pretende orientar las estrategias de venta de la compañía hacia la fidelización de los clientes actuales, a los cuales se les pueda indentificar alto potencial de acuerdo con su vínculo con la empresa así como el valor que pueden generarle a la misma. De igual manera, se podrán plantear estrategias para la consecución de nuevos clientes que puedan ser considerados como “fidelizables”.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Establecer la estrategia de preservación y fidelización de clientes de Ceva Freight Management de Colombia, que le permita cambiar su orientación transaccional por una relacional, mediante el análisis de la situación actual de la empresa y las características de los clientes actuales y potenciales en el mercado colombiano.

3.2 Objetivos específicos

- Analizar el entorno macro con los factores que pueden tener un impacto sobre las ventas de la compañía.
- Analizar las estadísticas internas de la compañía para identificar el comportamiento, medido por margen de utilidad, de los clientes en cuanto a las ventas, en un periodo de tiempo específico.
- Categorizar los diferentes clientes por su valor para la compañía, de acuerdo con el beneficio en utilidad neta aportado.
- Determinar el nivel de lealtad de diferentes grupos de clientes de acuerdo con la repetición y frecuencia de compra.
- Identificar el potencial de cada grupo de clientes para las ventas de la compañía a largo plazo.
- Diseñar un plan de marketing relacional con estrategias específicas para cada grupo de clientes buscando su fidelización y la posibilidad de mantener relaciones rentables a largo plazo.

4. Marco teórico

4.1 Marketing tradicional

4.1.1 Marketing mix

A partir de la producción en masa y las economías de escala, tradicionalmente el mercadeo fue concebido como un instrumento enfocado al producto y cuya función era contribuir a las ventas de los productos elaborados por las empresas.

En 1960 Mc Carthy introdujo el marketing mix para facilitar los procesos de mercadeo, los cuales estaban determinados por cuatro variables (4 Ps): producto, plaza, promoción y precio. El pensamiento básico para éste concepto es el poder persuadir a los consumidores para realizar la compra de determinado producto mediante la gestión de las variables mencionadas (Alfaro et. al., 2004). Este concepto ha tenido una gran aceptación y el motivo al cual se le atribuye el éxito es la “sencillez instrumental”, lo que lo hace una herramienta fundamental para el uso tanto en la docencia como en las empresas.

4.1.2 Orientación transaccional

Según Alfaro et. al. (2004), el marketing tradicional tiene como una de sus características fundamentales, la orientación transaccional hacia los clientes, es decir, una visión a corto plazo determinado por el inicio y el final de un intercambio comercial. Lo anterior va en contraposición con un proceso, pensado a largo plazo, de creación y mantenimiento de las relaciones entre las empresas y sus clientes.

El origen de la aproximación transaccional al marketing, se da con la aparición de la producción en masa y el consumo masivo, que son consecuencias de la movilidad de las personas de pequeñas fincas productoras a ciudades industrializadas, lo cual generó la necesidad de distribuidores minoristas para proveer productos básicos de alimentación, vivienda y vestido. Por otra parte, los productores comenzaron a producir grandes cantidades de bienes motivados por el concepto de economías de escala en donde tenían la opción de disminuir los costos y como consecuencia los precios de los productos, y de esta manera ampliar su mercado. El resultado de lo anterior, fue la acumulación de inventarios por la imposibilidad de vender todos los bienes producidos.

Con esto se da importancia a intermediarios y distribuidores que crean estrategias agresivas de venta para minimizar costos asociados al inventario y por lo cual deben fijar metas de corto plazo enfocadas en las transacciones. (Sheth, Parvatiyar, 1995).

Con la evolución de los mercados, las tendencias de consumo se vieron modificadas por un mayor poder de decisión de los compradores y un aumento de competidores en el mercado, introduciendo un nuevo actor en el mix de mercadeo dando relevancia a las personas, (compradores, proveedores, distribuidores y empleados), cambiando el enfoque del mercadeo, desde el producto hacía el mercado, y por lo tanto se hace necesario pensar en “nuevos” conceptos, lo cual da paso al marketing relacional.

4.2 Marketing relacional

Si bien solo hasta principios del siglo XX se empezó a hablar del marketing como disciplina, el inicio de las prácticas de mercadeo puede reseñarse desde mucho antes; sin embargo para el análisis, se tomará como referencia la época pre-industrial a nuestros días.

En el último siglo y medio ha sido posible evidenciar como el mercadeo ha pasado del mercadeo relacional al mercadeo transaccional para finalmente a partir de la segunda mitad del siglo XX, volver a la priorización de las relaciones como practica efectiva del mercadeo.

De la mano con el aumento de la productividad, la generación de excedentes en la agricultura y la migración del campo a las ciudades; se dio la transformación en la época pre-industrial de los espacios comunes de las ciudades que pasaron de medios de democratización a mercados y bazares (Bairoch, 1990), dando paso a la vocación comercial en las nuevas poblaciones y el primer acercamiento al mercadeo basado en las relaciones, fomentado por el contacto directo con el cliente.

Gracias a los tamaños de las “empresas”, donde su propietario era a su vez administrador, comprador y vendedor, el éxito de su negocio estaba dado por las relaciones de confianza con los proveedores, comercializadores y por supuesto los clientes, quienes por la misma confianza en la calidad de los productos y accesibilidad de los precios, dinamizaban el negocio mediante la recompra y por la referenciación de ellos, la llegada de nuevos clientes.

De esta manera, la cooperación con proveedores y distribuidores y el relacionamiento directo con los clientes, las relaciones a largo plazo y la retroalimentación de las tendencias de consumo desde su fuente para la fijación de estrategias en la comercialización y mayores ventas, caracterizaron las relaciones comerciales de la era pre-industrial hasta la llegada de la revolución industrial, la producción en masa y las economías de escala.

Con la revolución industrial en Reino Unido a finales de siglo XIX y su posterior expansión en todo el mundo, los costos de producción disminuyeron, la eficiencia y los niveles de producción aumentaron, sin embargo la demanda no aumentó en la misma proporción que la demanda.

Así, con niveles de producción en ascenso, un volumen de ventas insuficiente y un mayor número de competidores, las empresas iniciaron un proceso de acumulación de inventarios que llevo a que el marketing se alejara del enfoque en la relación con el cliente a tener como foco principal en el producto, las ventas, la rotación de inventario y la participación del mercado.(Sheth y Parvatiyar, 1995).

Este enfoque en la venta se denomina marketing transaccional y predomina en mercados de consumo masivo.

A partir de los altos niveles de inventarios y la necesidad de optimizar las funciones de la empresa en la comercialización de la producción, se crea la figura de intermediarios (middlemen); quienes aparte de realizar nuevas ventas se encargaban de almacenar los excedentes de la producción que la empresa no lograba vender y los utilizaba en los despachados de las ventas logradas por él (Sheth y Parvatiyar, 1995).

La figura del intermediario dinamizó el consumo masivo y ayudo al incremento de las ventas y la implementación de prácticas modernas en el mercadeo como las ventas por descuentos, la publicidad y las promociones pero alejó a las empresas de sus clientes y favoreció el desconocimiento del mercado y el consumidor que posteriormente se vería reflejado en la pérdida de clientes ante la competencia.

A partir de la segunda posguerra nacieron economías de servicios, las tendencias de consumo masivo se revirtieron, la era de la información creo un consumidor más enterado y exigente, las porciones de mercado se vieron más disputadas por los competidores haciendo que las estrategias enfocadas al producto y las ventas fuesen

insuficientes y evidenciaron la necesidad de motivar la recompra y la lealtad de los consumidores con las empresas y sus marcas, así como llegar a nichos de mercado no explorados previamente e implementar nuevas estrategias como la venta de franquicias y los contratos de exclusividad de distribución (Sheth y Parvatiyar, 1995).

De esta manera, ubicados en la era post-industrial el mercadeo vuelve, o involucre, si se quiere, al enfoque a las relaciones, al mercadeo directo o marketing relacional.

Para esta etapa, el cliente y el establecimiento de relaciones colaborativas toma un lugar preponderante. Es decir, el cliente deja de ser solo un comprador ocasional y los proveedores no solo empresas que venden un producto o servicio una sola vez, sino que entre proveedores, productores y clientes establecen una alianza para disminuir los costos en las transacciones, reducir la curva de aprendizaje en los cambios de proveedores del cliente y el productor y construir relaciones a partir de la generación de valor compartido.

Este nuevo enfoque se vio fortalecido, según Sheth y Parvatiyar (1995), por 5 factores del macro entorno que han facilitado retomar el enfoque relacional en el mercadeo y que según ellos han dado pie a que los roles entre compradores, vendedores y proveedores se difuminen y que los consumidores lleguen a ser co-productores.

De esta forma los avances tecnológicos, especialmente en TIC's, la adopción de programas de calidad total, el incremento en las economías de servicios, empoderamiento en individuos y equipos en las compañías y el incremento en la competencia determinaron en la era post-industrial una mayor preocupación por la retención por los clientes mediante el fortalecimiento de las relaciones y la agregación del valor en los productos y especialmente en los servicios donde el productor es el comercializador y tiene la retroalimentación de primera mano de las necesidades del cliente.

4.2.1 Definición

Dada la evolución del enfoque del mercadeo, el marketing mix se tornó insuficiente ante las nuevas necesidades de los clientes y corto para las industrias nacientes como el sector de los servicios.

Christian Grönroos en su artículo “Relationship marketing: The strategy continuum” enmarca esta nueva tendencia del mercadeo más enfocada al mercado y las relaciones con el cliente interno y externo en el mercadeo relacional fundamentado en la construcción y el mantenimiento de las relaciones con los clientes en contraposición de la concepción tradicional del mercadeo transaccional donde lo importante es la venta en transacciones independientes.

De esta manera se puede definir entonces el mercadeo relacional a partir de la colaboración donde el foco de atención se centra en las relaciones que se establecen entre una empresa y sus clientes, proveedores, distribuidores e incluso los propios empleados de la organización (Alfaro et. al., 2004), para generar valor compartido y mayor rédito en las transacciones.

4.2.2 Concepciones

Alfaro et. al. (2004), recopila diferentes concepciones del marketing relacional desde la introducción del término, en el contexto de los servicios, por Berry en 1983. Distintos autores han utilizado el término expandiendo el concepto inicial, al el que incluyen una gran variedad de significados y actividades. Algunas de estas concepciones son:

- Berry (1983) y Jackson (1985): Hace énfasis en la necesidad de establecer y mantener las relaciones entre las empresas y sus clientes más allá y en contraposición a la orientación transaccional del marketing tradicional.
- Cristopher, Payne y Ballantyne (1991): Las empresas además de establecer y mantener relaciones con sus clientes finales, también establecen y mantienen relaciones con cinco mercados adicionales que son: mercados de soporte, mercado de proveedores, mercado de empleados, mercados influyentes y mercados internos. El modelo propuesto es denominado el de los seis mercados.
- Kotler (1992): Existen diez participantes fundamentales con los que las empresas mantienen relaciones. Se dividen en dos tipos, los del entorno inmediato (proveedores, distribuidores, clientes finales y empleados) y los del macro entorno (compañías financieras, administraciones gubernamentales, medios de comunicación, aliados, competidores y el público general).
- Hunt y Morgan (1994): Hace referencia al marketing relacional como todas las actividades dirigidas a establecer, desarrollar y mantener intercambios

relacionales exitosos con los aliados de la cadena de aprovisionamiento. Estos aliados son tres: aliados laterales, los compradores y los aliados internos.

- Gummesson (1994): Establece que el marketing relacional se basa en la interacción entre las redes relacionales. Existen relaciones de mercado, como núcleo del marketing relacional, establecidas entre una empresa y sus clientes, relaciones de no-mercado, que se establecen por encima del nivel del mercado tradicional y nanorelaciones, que se producen al interior de las organizaciones.

4.2.3 Pilares

Según Alfaro et. al. (2004), el marketing relacional se basa en pilares o fundamentos esenciales dentro de los cuales se mencionan la colaboración, el confianza y el compromiso.

El primer pilar, que es la colaboración, debe contener una visión de largo plazo y todas las partes que participan en la relación deben ganar con la misma. Alfaro et. al. cita a Hunt y Morgan (1994) con la frase: “La paradoja del marketing relacional es que un competidor efectivo en la era de la competición en red también implica ser un cooperador efectivo”.

En cuanto a la confianza y el compromiso, se establece que sin estos pilares es imposible construir y mantener una relación de colaboración a largo plazo.

Por lo tanto, el establecimiento de relaciones de colaboración basadas en la confianza y en el compromiso debe tener como objetivo principal la creación de mayor valor para las partes.

4.2.4 Aplicación

Para Grönroos (1997), las aproximaciones estratégicas que una empresa puede adoptar en cuanto a sus relaciones, pueden representarse en un eje simbólico. En un extremo se sitúa el marketing relacional, enfatizando la construcción y mantenimiento de relaciones, y en el otro el marketing transaccional, donde se enfatizan las transacciones independientes que se realizan.

Según lo anterior, Grönroos (1997) sostiene que para las empresas que producen bienes de consumo masivo, en donde no tienen ningún contacto con los clientes finales, la

aproximación apropiada es la transaccional. El marketing transaccional consiste en atraer y satisfacer clientes potenciales de una empresa mediante la combinación de los elementos del marketing mix.

Por otra parte, para las empresas de servicios, que mantienen relaciones continuadas con sus clientes, la aproximación adecuada es la del marketing relacional.

Según Alfaro et. al. (2004), en el entorno competitivo actual es difícil hacer una distinción entre empresas de servicios y aquellas de productos. Lo anterior se da gracias a que las empresas de consumo masivo han incluido ofertas de servicio asociados y han priorizado, para el éxito del negocio, la gestión de las relaciones.

Por lo anterior, el marketing relacional puede ser aplicado en cualquier ámbito de negocio, incluyendo en el relacionamiento a todos los actores de la red relacional de una organización; clientes finales, actores del entorno y en el interior de las organizaciones.

4.3 Fidelidad del cliente

Según Reinares y Ponzoa (2004), un cliente fiel, es aquel con el que la empresa entabla un determinado grado (en calidad o cantidad) de relaciones o transacciones, o aquel que es considerado exclusivo o no compartido con otros competidores.

El marketing evoluciona de tal forma que se está centrando cada vez más en obtener la lealtad o fidelidad de los clientes. Pasando de obtener la prueba del producto o servicio a conseguir la lealtad de la marca. Lo anterior, convierte la fidelidad de los clientes en un componente estratégico de las empresas. (Alet, citado en Reinares y Ponzoa, 2004)

Por lo tanto, la fidelidad constituye la medida de vinculación de los clientes con la marca o empresa, y un bajo nivel refleja la posibilidad de que dichos clientes cambien a otra marca, especialmente cuando existe una modificación sustancial en alguna característica en funcionamiento del relacionamiento con la empresa, o cuando las acciones de captación de los competidores logran inducir a los clientes a una prueba de producto y a su posterior repetición de compra.

4.3.1 Fidelidad y marketing relacional

Teniendo en cuenta que las bases sobre las que reside el marketing relacional son conocimiento del consumidor, adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad en las relaciones, se puede determinar que la fidelidad es el reflejo en el cliente de dichas bases. Así, la conexión entre marketing relacional y fidelidad se da mediante la intervención del primero en el proceso de satisfacción del cliente que obtendrá como resultado la fidelidad del mismo. (Reinares y Ponzoa, 2004).

Según Alfaro et. al. (2004), en la perspectiva relacional, a través de las continuas interacciones con la empresa, los clientes buscan la maximización del valor creado en la relación de largo plazo, y hará una evaluación respecto a la utilidad generada en la relación y al nivel de confianza que pone hacia a la organización. Esto se relaciona con las expectativas de valor de los clientes las cuales están ligadas a la capacidad de la relación de aumentar beneficios.

Continuando con Alfaro et. al. (2004), “el valor para los clientes puede entenderse como la comparación entre beneficios y los sacrificios percibidos asignados a una propuesta de valor determinada”. En este sentido, los clientes comparan los beneficios esperados del producto y los costos en los que incurre para tener acceso al mismo, evaluando diferentes aspectos en el proceso de compra y en el desarrollo de la relación con la empresa.

Una vez el valor es evaluado por los clientes y tiene como resultado la satisfacción de los mismos, se observa un aumento en los niveles de confianza en el proceso de compra, lo cual permite la evolución de la relación hacia la fidelidad.

El aumento de los niveles de confianza refuerza la tendencia de repetición de compra y es posible que aumente los costos percibidos por los clientes en la evaluación de la

opción de salida de la relación. Según Hayes et al. y Spekman (citados en Sheth, Parvatiyar, 1995), es más beneficioso desarrollar relaciones estrechas con pocos proveedores que desarrollar relaciones con un gran número de ellos. Por otra parte, las empresas han descubierto que tiene un menor costo mantener clientes actuales que competir por nuevos (Rosenberg y Czepiel, citado en Sheth, Parvatiyar, 1995).

De acuerdo con lo mencionado párrafos arriba, la fidelidad de los clientes es el resultado de los esfuerzos de relacionamiento, enmarcados en el marketing relacional, con los clientes los cuales estarán ligados a la empresa no solo por la repetición de compra, sino también por la percepción de equidad en función del principio de reciprocidad que lleva a asumir comportamientos de tipo cooperativo. Esto puede ser reconocido como elemento fundamental para el mantenimiento de relaciones de largo plazo (Alfaro et. al., 2004).

4.4 Valor del cliente

En la método propuesto por Alfaro et. al. (2004), la valoración de los clientes se hace cuantitativamente y tiene dos criterios. El primero, que es de aproximación a corto plazo, en el cual se calcula su rendimiento por medio de la comparación del "BAIT", que es la diferencia entre los ingresos por ventas y costos fijos y variables de un cliente en relación con la empresa, sobre el activo total asociado al cliente, que corresponde a todos los activos fijos o circulantes que han sido necesarios para establecer, mantener y desarrollar las relaciones con el cliente. El segundo, que es de aproximación a largo plazo, en el cual se calcula el valor presente neto del cliente.

En el criterio de cálculo de rendimiento de un cliente, puede determinar el grado de interés que tiene la empresa en él y en un plan de marketing relacional, al momento de seleccionar los clientes que estarán incluidos, puede definirse un rendimiento mínimo relacionado con los recursos financieros a emplearse.

En el segundo criterio, se calcula el valor del cliente con la sumatoria de sus flujos financieros esperados. En este caso, el plan de marketing relacional creará valor cuando

el valor presente neto del cliente es positivo, lo que quiere decir que los flujos financieros son mayores a la inversión necesaria para iniciar el plan de marketing relacional.

4.5 Vínculo del cliente

Según Reinares y Ponzoa (2004), el vínculo “es entendido como número de servicios y productos que un individuo o empresa contrata o compra, la frecuencia con que lo hace o incluso el tiempo que lo lleva haciendo”.

Según esta definición, el vínculo debe diferenciarse de la fidelidad (aunque pueda existir una relación de causa y efecto), ya que no contempla la satisfacción o la exclusividad e incluye elementos de dependencia y de obligación basados en la confianza entre las partes.

Cuando un cliente tiene un alto grado de vinculación con la empresa, es posible compensar la disminución de margen generada por la intención de mantener una relación a largo plazo, con la venta de servicios o productos adicionales, que estará sujeta al nivel de satisfacción del cliente. Esto explica la relación de causa y efecto entre vínculo y fidelidad originado por el grado de satisfacción, en donde un alto grado de vinculación permite desarrollar una política de fidelización adecuada para el cliente con el cual se busca la aceptación.

5. Metodología

Entendiendo la necesidad de CEVA de implementar una estrategia de relacionamiento con sus clientes actuales, es necesario hacer un análisis de la situación actual de la empresa frente a diversos factores externos y, especialmente, de los clientes frente a las ventas de la compañía de tal forma que puedan clasificarse y diseñar estrategias específicas para cada grupo de ellos. Para el análisis de la situación actual, se plantea un

desarrollo basado en el enfoque cuantitativo de la metodología de investigación propuesta por Hernández, Fernández y Baptista (2010).

5.1 Tipo de enfoque

El enfoque de investigación para el análisis de la situación actual de los clientes activos frente a las ventas de CEVA se determina como cuantitativo, donde se busca medir y categorizar la importancia de los mismos por el nivel de rentabilidad que generan a la compañía y su potencial para el cierre de negocios rentables.

5.2 Tipo de estudio

Para el análisis de la situación actual de los clientes de CEVA frente al nivel de ventas rentables para la compañía, se considera un estudio de alcance descriptivo con elementos correlacionales, donde se identifica el valor de los clientes, dado por el margen utilidad en la ventas, para de esta forma clasificarlos y poder determinar el nivel de vínculo con CEVA.

Según Hernández et. al. (2010), los estudios de alcance descriptivo buscan especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Los estudios de alcance correlacional, tienen como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto particular.

5.3 Diseño de investigación

Para el análisis de rentabilidad en la situación actual de los clientes de CEVA, se considera un diseño de investigación no experimental, es decir, se realiza el estudio de variables sin manipulación deliberada de las mismas y se observa el fenómeno tal como sucede para su posterior análisis (Hernández et. al., 2010).

Así mismo, dentro de los tipos de diseños no experimentales, se considera para éste análisis, un diseño de tipo transeccional en el que los datos fueron recopilados en un momento único, que corresponde a los resultados de rentabilidad obtenidos en el año 2011, para la descripción de las variables.

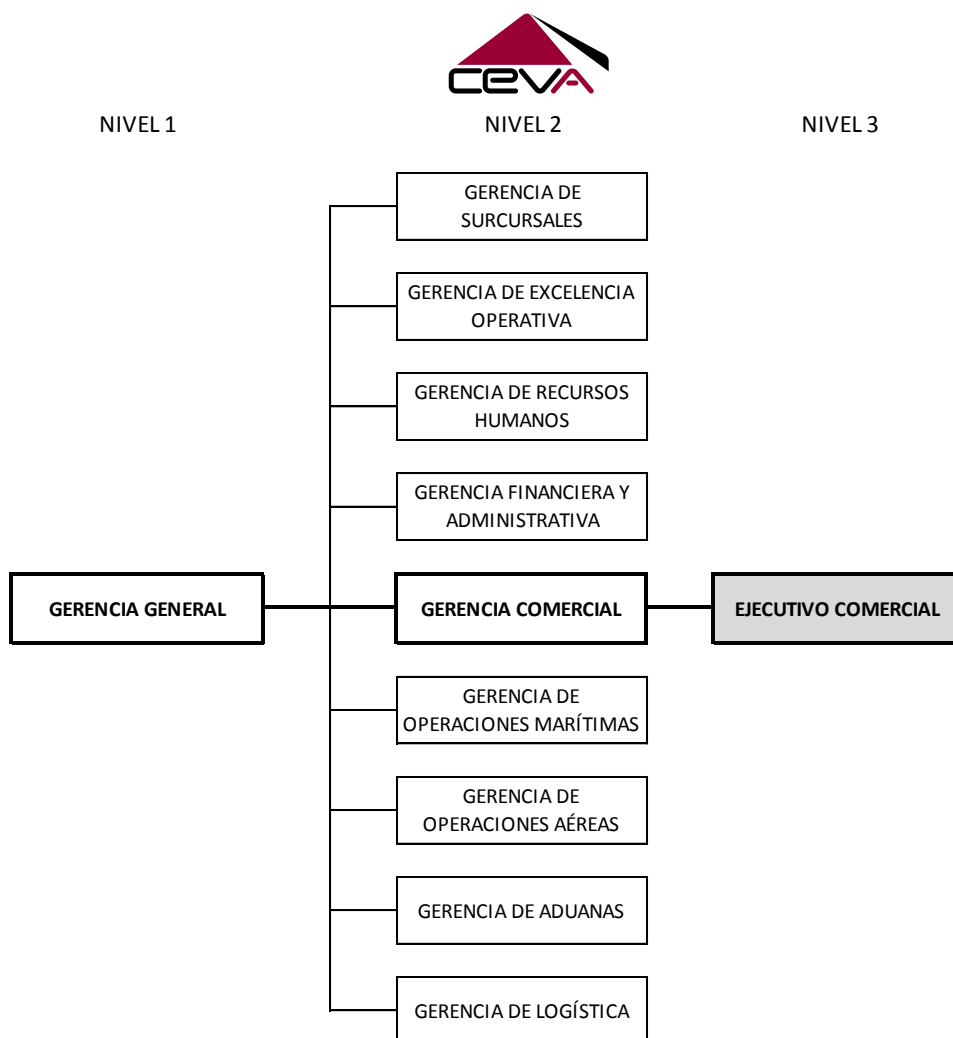
5.4 Metodología de trabajo

Con el propósito de realizar el análisis correspondiente a la situación actual de los clientes de CEVA, se establecieron y llevaron a cabo los siguientes pasos:

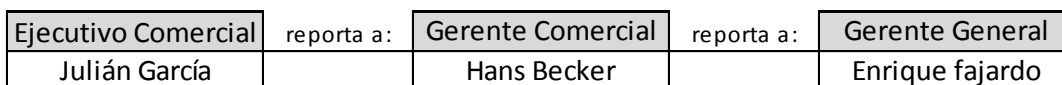
- a. Se selecciona la variable principal a estudiar teniendo en cuenta las necesidades de la compañía en el relacionamiento con los clientes. De esta manera se considera la política de la empresa que se enfoca en la optimización de las utilidades, y se define el estudio del margen de utilidad o rentabilidad de los negocios.
- b. Se define el periodo de tiempo para el cual se van obtener los datos de la variable seleccionada y mediante el sistema contable de la empresa se recopila y descarga los datos del margen de utilidad de cada operación realizada durante el año 2011.
- c. Se agrupan los datos recolectados y se totaliza la variable seleccionada por cada uno de los clientes con los cuales se realizaron operaciones en el periodo de tiempo seleccionado.
- d. Con los valores totalizados por cliente, se elabora un listado o “ranking” organizado de forma descendente, tomando como primer referente el cliente que mayor margen de utilidad refleja durante el periodo.
- e. Se realiza la clasificación de los clientes en diferentes grupos utilizando como criterio para su definición, el porcentaje de participación en el margen de utilidad total correspondiente al periodo. Cada grupo recibe un nombre que lo identifica.
- f. Una vez clasificados los clientes en diferentes grupos, se establece una escala de calificación definida por criterios relacionados principalmente con el margen de utilidad, y la repetición de compra, para hacer posible la medición del vínculo de los clientes con CEVA.
- g. Una vez definido el vínculo de los clientes con la compañía, se evalúan los resultados obtenidos y se determinan las estrategias específicas para el relacionamiento con los clientes.

6. Detalles de la pasantía

La pasantía en Ceva Freight Management de Colombia Ltda., la realicé en el área comercial de la compañía desempeñando el cargo de Ejecutivo Comercial. Éste cargo se refleja en la estructura organizacional de la siguiente manera:



El cargo de Ejecutivo Comercial, reporta directamente al Gerente Comercial el cual es responsable del cumplimiento de los objetivos organizacionales en cuanto a mercadeo y ventas se refiere. A continuación se muestra la línea de reporte:



Las principales funciones del cargo desempeñado son:

- Consecución y mantenimiento de cuentas estratégicas, por su rentabilidad, para la organización.
- Diseño y desarrollo de estrategias de mercadeo para venta de servicios logísticos en cuentas pertenecientes al sector automotriz.
- Diseño e implementación de planes para la gestión de cuentas estratégicas. Esto incluye diseño de indicadores de gestión, identificación de oportunidades de negocio adicionales y sostenimiento de relaciones comerciales a mediano y largo plazo con la firma de contratos de servicio.
- Diseño de campañas para la consecución de nuevas cuentas en cada una de las unidades de negocio.

Adicionalmente para el ejercicio de la pasantía, se desempeñaron las siguientes funciones:

- Análisis de valor de los clientes de la compañía.
- Análisis del nivel de vínculos de los clientes de la compañía.
- Definición de criterios de categorización para grupos de clientes.
- Clasificación de clientes por su aporte al margen de utilidad de la compañía.
- Diseño de nuevas estrategias específicas de relacionamiento con los clientes.

7. Marketing relacional para CEVA

7.1 Resumen ejecutivo

7.1.1 Situación actual de CEVA

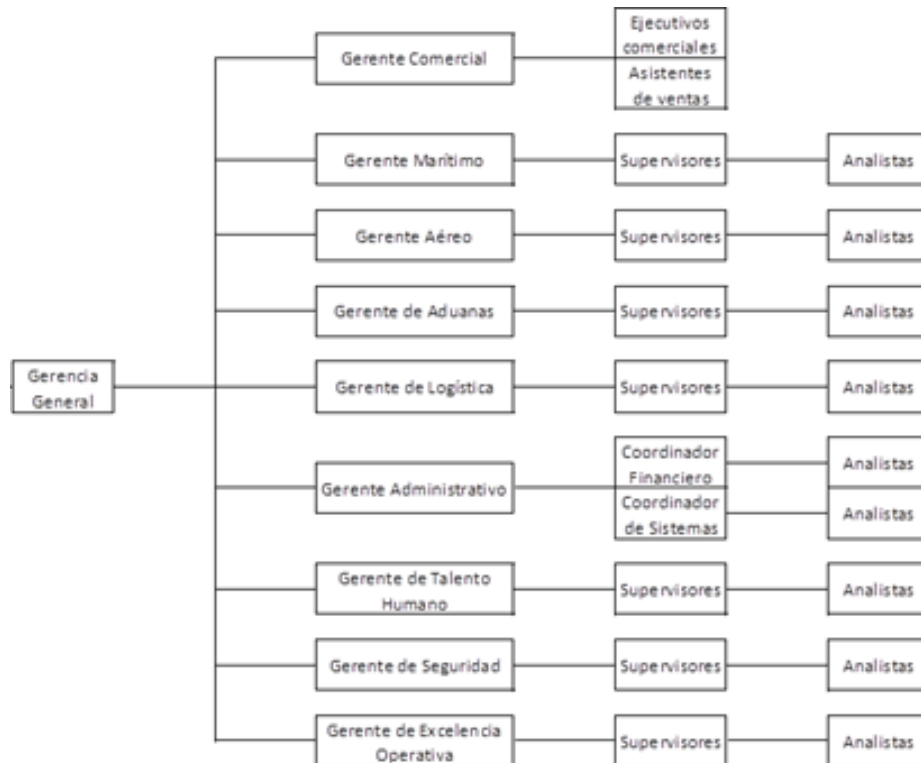
CEVA Logistics provee servicios logísticos en transporte internacional, nacional, agenciamiento aduanero, almacenamiento y distribución, entre otros. Cuenta con aproximadamente 50.000 colaboradores a nivel mundial, con presencia en más de 170

países con más de 1.200 oficinas y con unos ingresos anuales de cerca de 6.8 billones de euros.

Actualmente CEVA se encuentra en el top 5 de compañías logísticas más grandes a nivel global ubicándose en el puesto No. 4 solo detrás de DHL, Schenker y Kuehne + Nagel.

- **Visión:** “Para el año 2013, CEVA será la compañía más admirada en la industria de la cadena de suministro alcanzando utilidades cercanas a los 10 billones de euros destacando unidad, crecimiento y excelencia”
- **Misión:** “Ejecutar la cadena de suministro en nuestro negocio. Aplicar los principios de excelencia operativa en cada uno de nuestras más de 1.200 oficinas es el compromiso con nuestros clientes. Hacer que sus negocios fluyan, es nuestra misión”.
- **CEVA en Colombia:** Cuenta con 172 empleados, oficinas en Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Buenaventura, Santa Marta e Ipiales. Su agente de carga y operador logístico es CEVA Freight Management de Colombia Ltda. También cuenta con su propio agente de aduanas llamado Agencia de Aduanas CEVA Logistics Nivel II Ltda.
- **Portafolio de servicios:**
 - ✓ Agente de carga aérea (importación y exportación).
 - ✓ Agente de carga marítima en contenedores y consolidados (importación y exportación).
 - ✓ Agente de carga terrestre (importación y exportación).
 - ✓ Transporte de carga doméstica (aérea y terrestre).
 - ✓ Agente de aduanas.
 - ✓ Soluciones logísticas.
 - ✓ Almacenamiento y centros de distribución.
 - ✓ Administración de órdenes de compra.
 - ✓ Seguro de mercancías.
 - ✓ Manejo de cargas especiales (perecederos, mercancía peligrosa, etc.).
 - ✓ Manejo de carga proyecto.
- **Aliados estratégicos:** Ceva cuenta con diferentes aliados estratégicos que trabajando conjuntamente lo llevan a prestar un mejor y más completo servicio.

- ✓ **Aerolíneas:** Lan Cargo, Cargolux, Airfrance, Tampa Cargo, Martinair, Centurion Cargo, Arrow Cargo.
- ✓ **Navieras:** CMA CGM, Hapag Lloyd, Hamburg Sud, Evergreen Line, Maersk Line.
- **Estructura interna:**



7.1.2 Marketing relacional

En CEVA existen áreas que cumplen con algunas funciones de Marketing pero no cuenta con un área o departamento de mercadeo como tal. Por ende, aunque tiene en cuenta en algunas de sus actividades las relaciones con sus grupos de interés, no tiene una estrategia de marketing relacional clara, es decir, sus acciones están guiadas más por intuición que por una reflexión planificada. Por esta razón, CEVA requiere de un conjunto de acciones de marketing relacional guiadas por una estrategia.

7.1.3 Producto mercado seleccionado

Este trabajo se centra en el análisis de las operaciones de comercialización y operación el transporte de carga internacional desde y hacia Colombia, contratado en Colombia.

7.1.4 Estrategia recomendada

Se recomienda centrar la estrategia en hacer crecer las ventas profundizando en los clientes actuales y adquiriendo agresivamente nuevos clientes mediante estrategias de marketing de captación. A su vez se recomienda empezar a aplicar estrategias para los clientes actuales dependiendo del grado de “Valor” y “Vínculo” de cada cliente con CEVA. Gracias a una previa clasificación de los clientes se aconseja desarrollar estrategias de fidelización para clientes AAA, AA, A y B, estrategias de desarrollar y mantener con clientes C y para clientes D tener una clara estrategia de gestión de bajas. Todas se profundizaran más adelante, cada una con su objetivo, sus tácticas y su forma de medición.

7.2 Análisis de la situación

7.2.1 Análisis del entorno macro

7.2.1.1 Factores políticos:

El 12 de octubre de 2011 el Congreso de los Estados Unidos aprobó el TLC, hecho que fue seguido por la sanción de la ley aprobatoria por parte del presidente Obama el 21 de octubre de 2011. Así se dio inicio a la etapa de implementación normativa del Acuerdo en Colombia, el cual tiene por objeto verificar que se lleven a cabo los ajustes tendientes a garantizar que el Acuerdo es compatible con nuestro ordenamiento jurídico. Agotada ésta etapa, se hace el canje de notas entre los dos gobiernos y después, el 15 de mayo de 2012 el Tratado entra en vigencia.

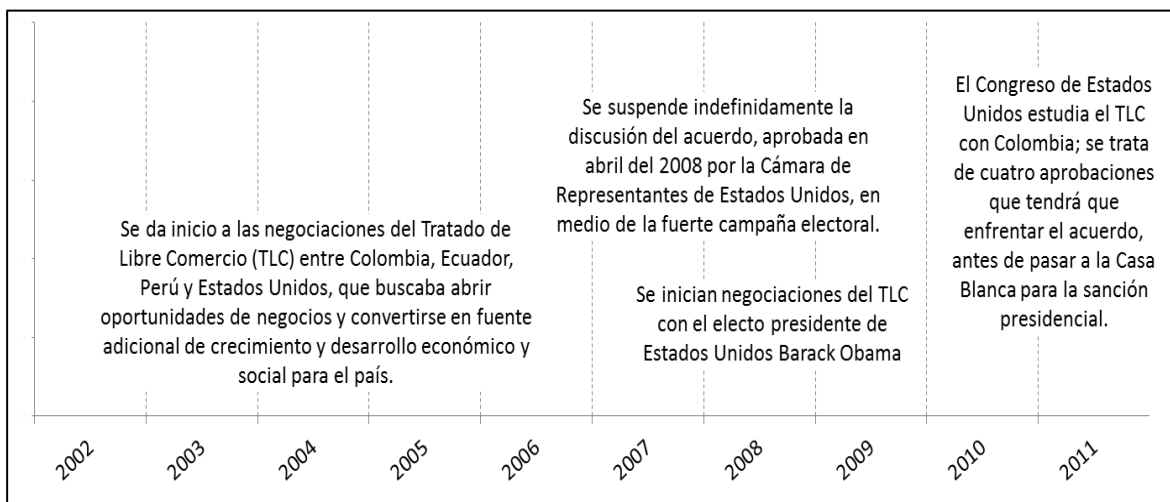
El TLC está pensado para ser un acuerdo generador de oportunidades para los colombianos, y contribuir a crear empleo y a mejorar el desempeño de la economía nacional. Inicialmente beneficiaría a los sectores exportadores porque podrán vender sus productos y servicios, en condiciones arancelarias favorables, en el mercado estadounidense. Pero no sólo a los exportadores, también a todos los demás productores nacionales.

Los temas que se negociaron fueron los considerados como generales, es decir, acceso a mercados, en sus dos vertientes (industriales y agrícolas); propiedad intelectual;

régimen de la inversión; compras del Estado; solución de controversias; competencia; comercio electrónico; servicios; ambiental y laboral.

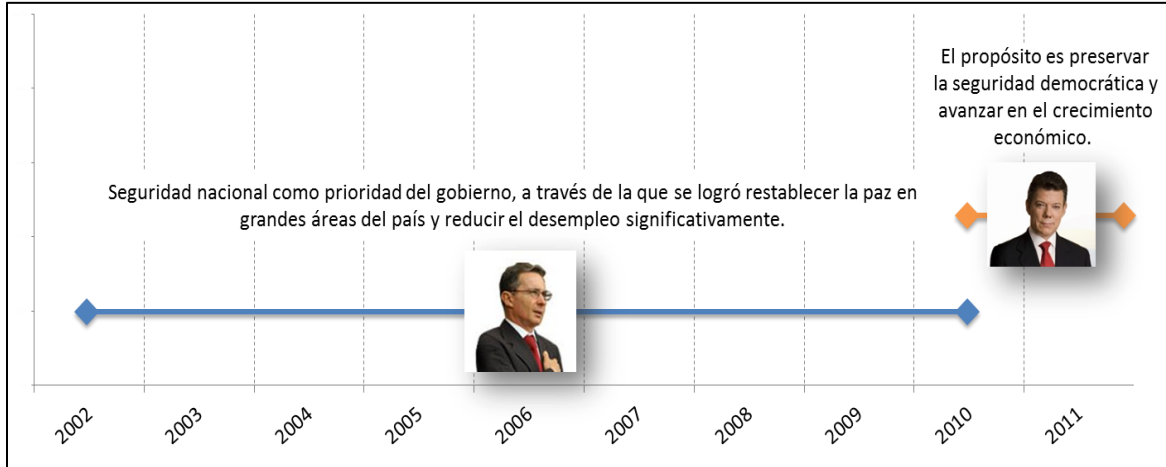
El sector de servicios es uno de los más grandes de la economía colombiana. Los servicios de alto valor agregado tienden a ser grandes dinamizadores de las economías del mundo, la inversión extranjera se incluye porque hay gran interés en atraerla por parte de algunos sectores. También se negoció propiedad intelectual, tema altamente sensible; y compras del Estado, elemento muy importante para dinamizar el comercio.

Fuente: Extraído de <http://www.tlc.gov.co>, Gobierno Nacional



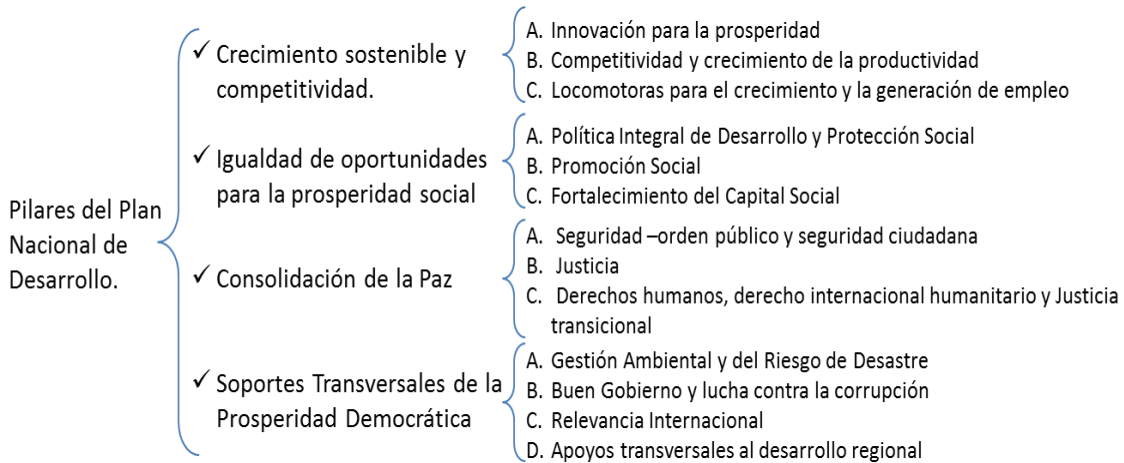
Fuente: Datos extraídos de eltiempo.com

El Banco Mundial describió la presidencia de Juan Manuel Santos como un mandato que busca la continuidad de las políticas económicas y de seguridad democrática del ex presidente Álvaro Uribe. Además, resalta los resultados electorales como una muestra de madurez del proceso democrático de fortalecimiento de las instituciones políticas.



Fuente: Datos extraídos de eltiempo.com. Análisis propio.

El plan de desarrollo fue diseñado con base en una confianza incomparable en las potencialidades del país y una imagen en el exterior que es claramente positiva. De haber sido percibidos como un Estado fallido, se avanza en el camino para que Colombia siga siendo considerada una economía emergente, atractiva para la inversión y el turismo.



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo. 2010 – 2014. Análisis propio.

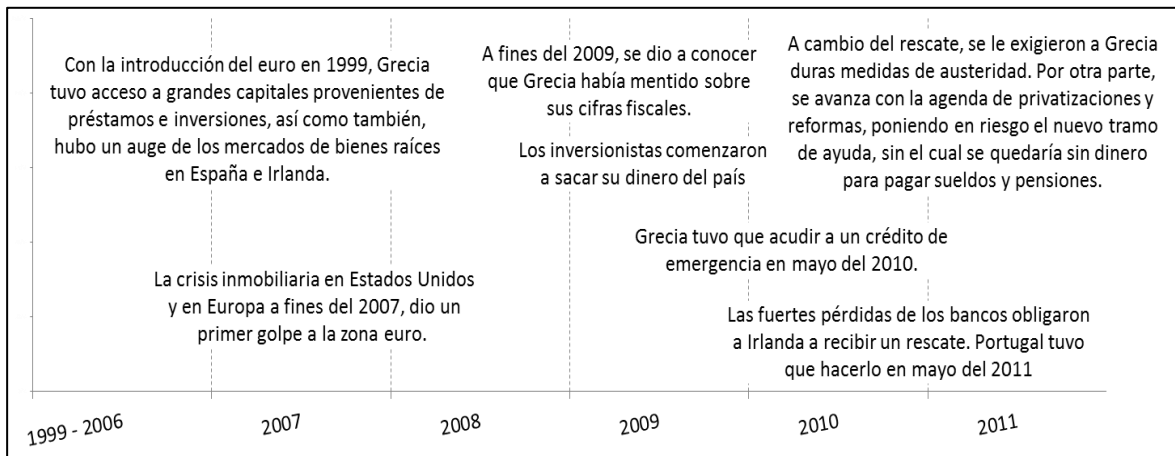
7.2.1.2 Factores económicos

De llegarse a agudizar la crisis en los mercados externos, se puede afectar la economía colombiana. Como ejemplo, en caso de una cesación de pagos en Grecia, sería

catastrófico para la Unión Europea, afectando los mercados capitales de todo el mundo y llevaría a los inversionistas a refugiarse en activos de bajo riesgo (por ejemplo el oro).

La crisis de Estados Unidos es un evento crítico en la economía mundial y no habrá un país que pueda mantenerse al margen de sus efectos. Buena parte de los resultados finales dependerán del manejo fiscal de la economía, dado que el margen de maniobra de la política monetaria está prácticamente agotado.

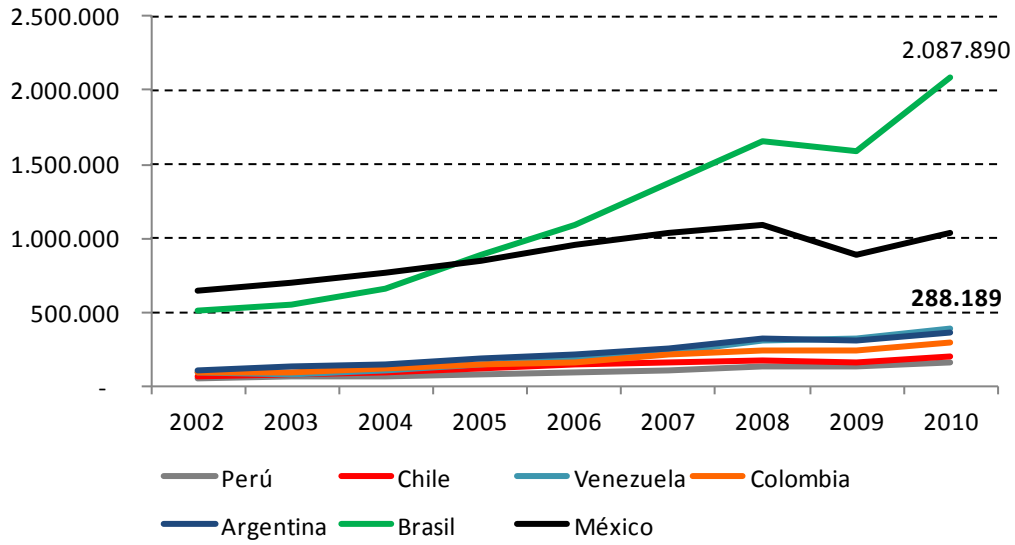
Después de la crisis de 2008 la economía mundial no ha logrado sobreponerse del todo. Se ve actualmente con bastante preocupación la probabilidad que la Eurozona entre en recesión nuevamente. La economía norteamericana al parecer permanecerá estable en su crecimiento.



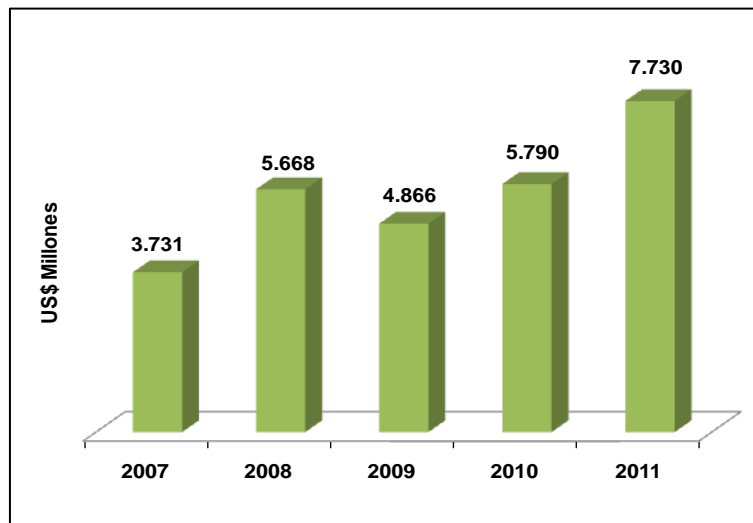
Fuente: Datos extraídos de larepublica.co

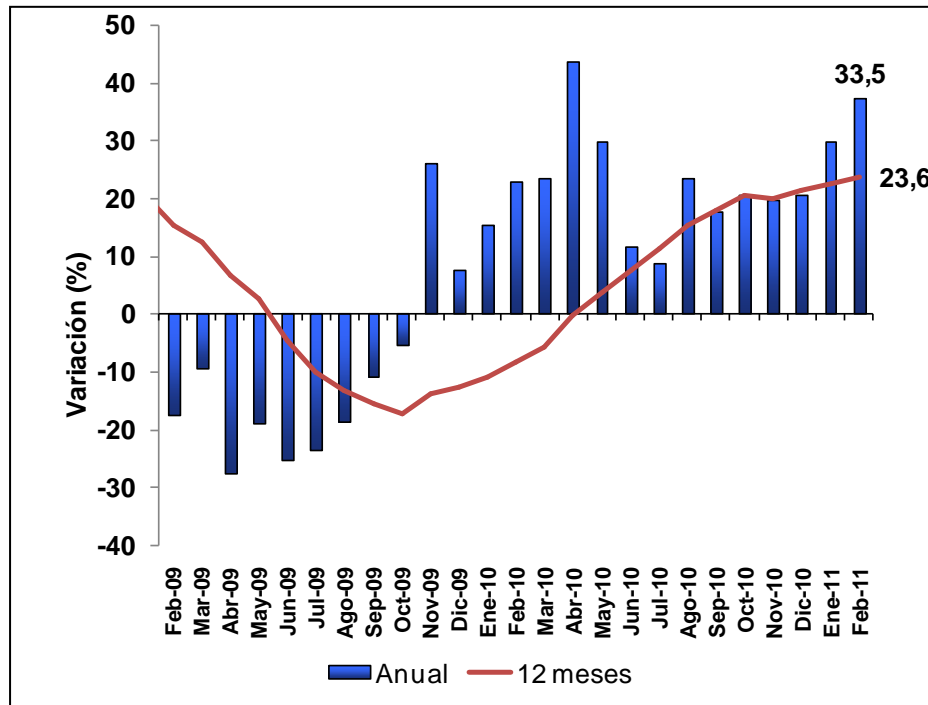
En el contexto latinoamericano Colombia se proyecta de forma muy positiva en cuanto a expectativas de crecimiento, sin embargo aún se ve bastante relegado frente a Brasil y México

Crecimiento económico Latinoamérica (cifras en millones de dólares).



Exportaciones de Colombia





Fuente: Proexport

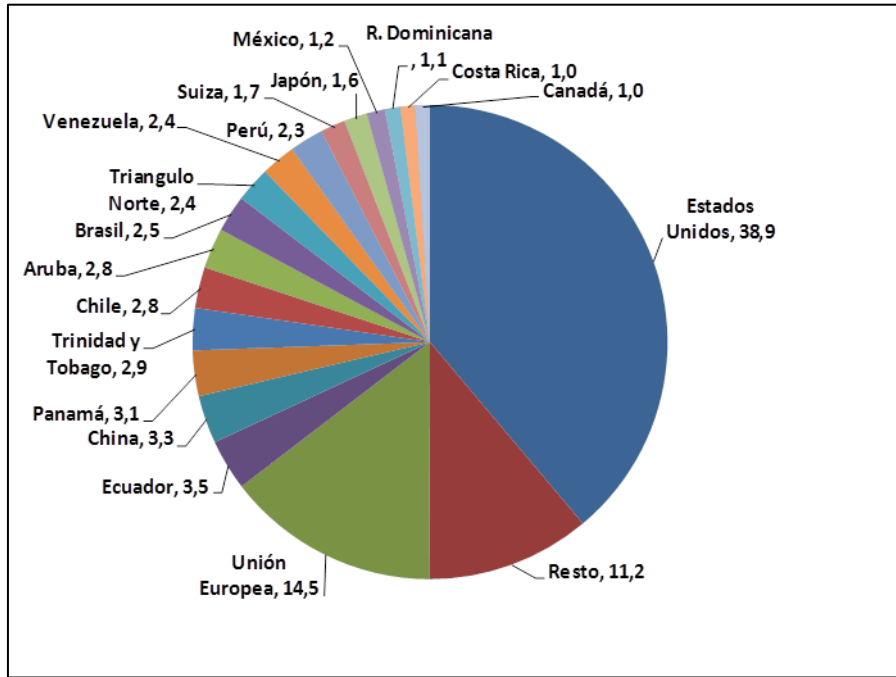
Después de la recesión económica mundial de 2008-2009, se ha visto un crecimiento importante en el volumen de las exportaciones, tanto así que las exportaciones entre enero y noviembre del 2011 totalizaron 51.179 millones de dólares. Lo cual totaliza un aumento un aumento del 42,3 % frente a igual período de 2010, cuando alcanzaron los 35.973 millones de dólares (Dane).

Según el DANE, el incremento en el período obedeció al avance del 56 por ciento en las exportaciones de productos tradicionales (petróleo, carbón, café y ferróniquel). Dentro de este rubro, las ventas de petróleo y sus derivados aumentaron 68,5 por ciento. De lo anterior cabe destacar:

- El nivel alcanzado a febrero de 2011 obtuvo el mayor valor histórico en un primer trimestre.
- Las ventas externas registraron 16 meses consecutivos con tasas de crecimiento positivas.

Exportaciones totales

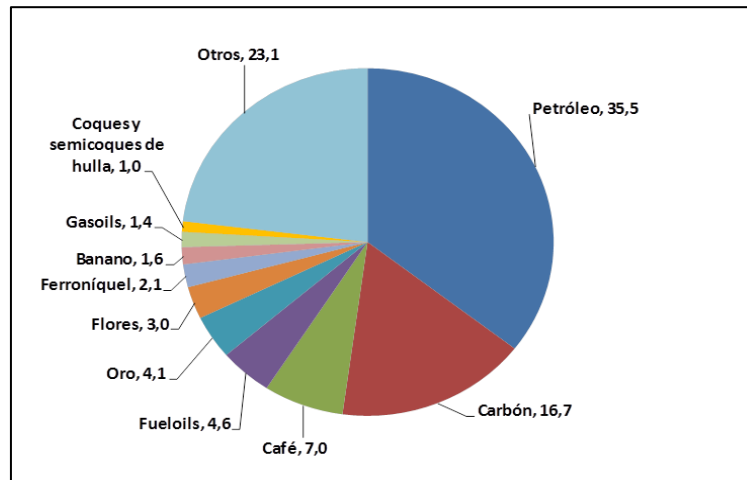
Destinos – participación (%)



Destinos: frente al primer bimestre de 2010, puntos porcentuales: Aruba (+2,7), Panamá (+2), Trinidad y Tobago (+1,7), Triángulo Norte (+1,1), Estados Unidos (-4,4) y China (-3,6).

Productos – participación (%)

Exportaciones totales USD 7.730 Millones



Productos: frente al primer bimestre de 2010, puntos porcentuales: café (+2,6), carbón (+1). Se redujo la participación de petróleo (-1,4), oro (-0,6) y ferróniquel (+0,3).

Estados Unidos continúa siendo el principal destino de las exportaciones Colombianas. El sector económico Colombiano ve con buenos ojos la entrada en vigencia de la firma del TLC aunque existen bastantes sectores renuentes, es preciso tomar las acciones respectivas para tomar ventaja ante el cambio en las negociaciones. Sin embargo aún se percibe una dependencia mayor al 50% al sector de los hidrocarburos y productos primarios. La industria colombiana no se ve reflejada aún en un porcentaje admisible.

Dólar – Tasa de cambio

Durante los últimos 2 años se ha visto una estabilización de la tasa de cambio en el margen de los \$ 1800 y \$2000. De acuerdo con los analistas el peso tendería a revaluarse aún más en el presente año debido al crecimiento de la economía y por consiguiente al crecimiento de las exportaciones.

Importaciones de Colombia

De acuerdo con información del Ministerio de Comercio Exterior, las importaciones en Colombia crecieron a mediados de 2011 un 59,4% respecto a I periodo de tiempo anterior. El crecimiento se atribuye a las mayores compras externas de vehículos y sus partes, que registraron un aumento de 90,7%, al pasar de US\$274,8 millones a US\$524,2 millones. Le siguen, las compras de calderas, máquinas y partes que registraron un aumento de 52,4%.

Los principales aumentos se registraron en las importaciones originarias de Estados Unidos, que pasaron de US\$901,3 millones en mayo de 2010 a US\$1.329,2 millones en igual mes de 2011; las de China, que pasaron de US\$389,4 millones a US\$729,7 millones; y las de México, que pasaron de US\$288,0 millones a US\$496,9 millones.

El 51,0% del total de las importaciones colombianas se destinaron a Bogotá, D.C.; 11,9% a Antioquia; 10,9% a Cundinamarca, 7,6% al Valle del Cauca y 18,6% a los demás departamentos.

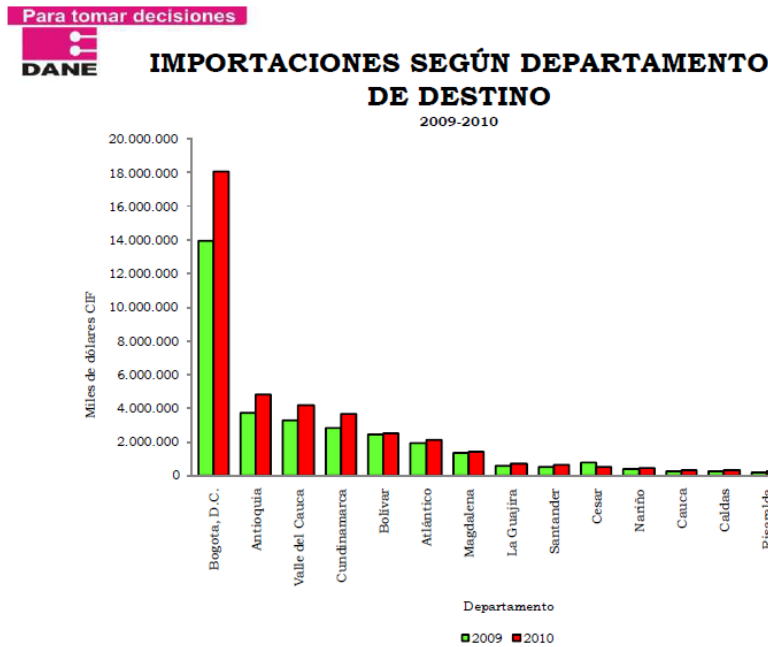
Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.

7.2.1.3 Factores sociales

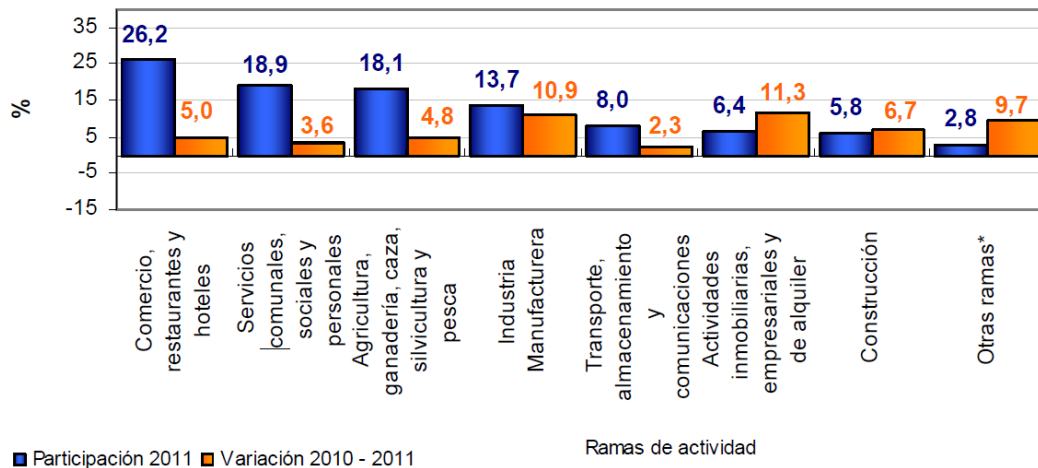
Actualmente la mayor cantidad de clientes de CEVA son multinacionales que si bien son generadoras de empleo en Colombia, no son empresas colombianas. En el campo de las exportaciones, se observa que Antioquia cuenta con la mayor cantidad de exportaciones no tradicionales, que aumentaron en 14,2% entre 2009 y 2010, seguido por Bogotá D.C., cuyo aumento en ese período de tiempo fue 2,6%, y las de Valle del Cauca, que registró un aumento del 4,4% (DANE, 2010).



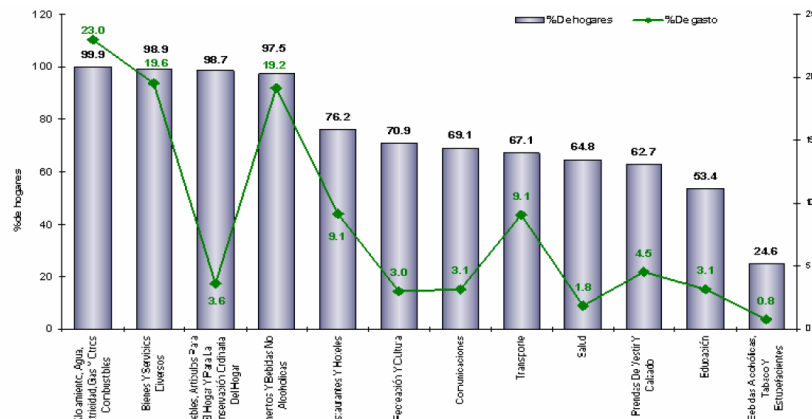
Con respecto a las importaciones, la mayor tasa se presenta en Bogotá D.C. con una diferencia significativa de US\$13.000.000 en 2010 frente a otras ciudades del país, desequilibrándose la balanza comercial hacia las importaciones y presentando que en Colombia se requiere la introducción de productos importados que no pueden ser suplidos con la producción interna.



A partir de esto se deduce que, con relación a las importaciones y exportaciones, los empleos estarán generados principalmente en el campo del comercio de bienes y servicios extranjeros, así como el consumo interno tendrá un importante renglón en estos bienes, lo que se demuestra en la distribución de la población ocupada según ramas de actividad, en la cual la participación en comercio se encuentra en un 26,2%, a diferencia de la agricultura, silvicultura y pesca, y la industria manufacturera, con un 18,1% y un 13,7% respectivamente.



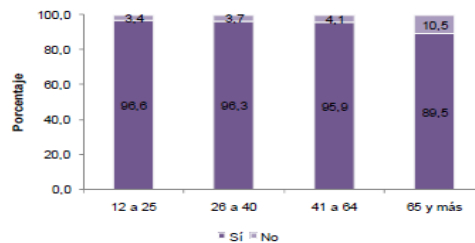
El ingreso corriente monetario disponible de la mayoría de colombianos (32.1%) para el 2006 era de menos de un salario mínimo, proporción que iba disminuyendo a medida que iba aumentando la cantidad de salarios mínimos, hasta menos de 5 salarios, percibidos por el 5,3% de la población. El grupo que percibía 5 salarios mínimos en adelante, consistía en un 11,5% de los colombianos. Este ingreso corriente se distribuye en los gastos de la figura XX, en la cual se observa que el 99,9% de los hogares colombianos gasta el 23% de los ingresos en el pago de alojamiento y servicios públicos, prácticamente todos los hogares colombianos realizan algún tipo de gasto en bienes y servicios diversos, muebles y artículos para el hogar y alimentos y bebidas no alcohólicas solo el 24,6% de los hogares gastan el 0,8% de sus ingresos en bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes.



Fuente: DANE - ENIC 06/07

En cuanto a las prácticas culturales de la población colombiana, se observa que el consumo de televisión es muy importante, con proporciones entre el 89,5% y el 96,6%, que aunque a través de las edades disminuye, es la forma de comunicación más importante del país, con un 95,6% de uso.

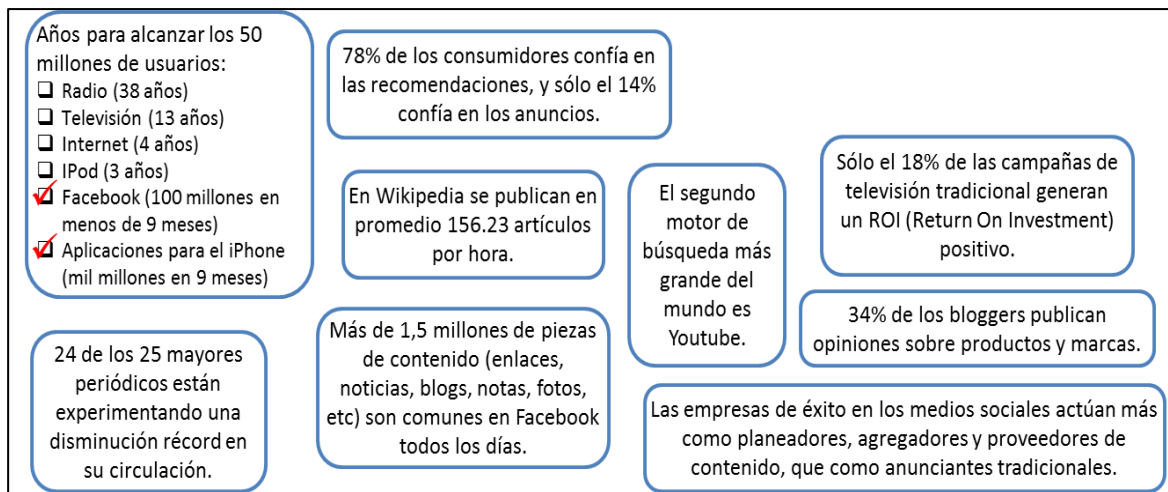
Distribución porcentual de personas de 12 años y más según consumo de televisión, por rangos de edad en la última semana Cabeceras municipales. 2010



Fuente: DANE - Encuesta de Cultura 2010. Datos expandidos con proyecciones de población, con base en los resultados del Censo de Población 2005

7.2.1.4 Factores tecnológicos

Además de mejorar la eficiencia de los procesos empresariales, el uso de TIC's han tomado especial importancia para el mercadeo y las ventas, para la búsqueda y comunicación con proveedores y clientes, y para el continuo aprendizaje del empresario y del personal de las empresas, a partir de adopción de las nuevas tendencias de comunicación y formas de interacción y comunicación de los individuos.



Fuente: Cifras extraídas de socialnomics

Las redes sociales son una herramienta que les permite a las empresas llegar de una forma más directa y personalizada a sus clientes, así como encontrar empleados. Es importante que conozcan estos nuevos canales de comunicación y los incorporen a sus estrategias de marketing y comunicación.



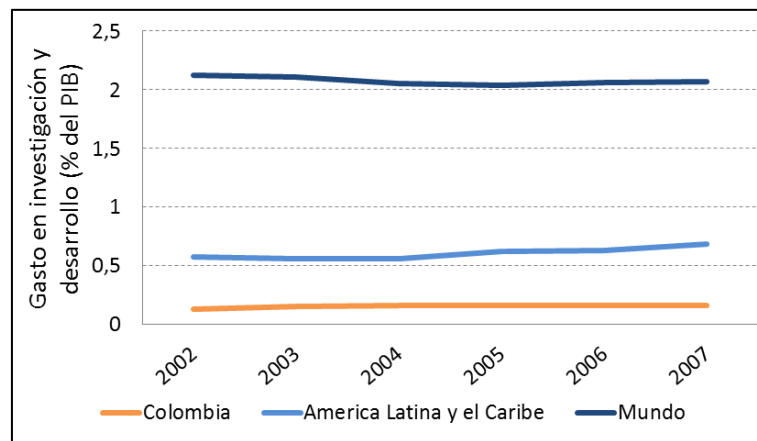
Fuente: Facebook.com, twittercolombia.net y co.linkedin.com

Los celulares son la herramienta de comunicación de mayor preferencia entre la gente, y en algunas ocasiones, supera los contactos cara a cara, de modo que la telefonía móvil es un arma publicitaria aún por explotar.

El esfuerzo realizado por los sectores públicos y privado en los últimos años con el fin de que más colombianos utilicen y saquen provecho de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), se empieza a destacar en el ámbito internacional.

La penetración de la telefonía celular en Colombia ha alcanzado un poco más de 90 líneas por cada 100 habitantes en el 2009. La alta penetración de la telefonía móvil hace que la oferta de servicios por este medio tenga un gran atractivo, ya sea para pagos electrónicos, call centers, entre otros.

La inversión en investigación y desarrollo se asocia al crecimiento industrial y al mejoramiento de los niveles de vida de la población. El país está notablemente por debajo del presentado en la región y del promedio mundial.



Fuente: Banco Mundial

En Colombia el 45% de la población tiene acceso a internet, con un porcentaje de penetración superior al del mundo y de América Latina. Internet es un medio ideal para llegar a los "nichos" de difícil alcance o con gustos muy particulares, mediante técnicas como una lista de mailing apropiada o la publicidad en un sitio Web especializado.

Mejor aprovechamiento del tiempo

Consecución de un cambio radical en la aviación para que pueda adecuarse al crecimiento previsto —triplicar los movimientos de aeronaves—, mejorando la puntualidad con cualquier tipo de tiempo y reduciendo significativamente el tiempo invertido en las formalidades aeroportuarias, pero manteniendo la seguridad.

La investigación desarrollará y aplicará un sistema de gestión del tráfico aéreo (Air Traffic Management, ATM) en el contexto de la iniciativa SESAR, integrando los componentes aéreos, terrestres y espaciales, junto con la gestión del flujo de tráfico y una mayor autonomía de las aeronaves. También se tratarán los aspectos de diseño de las aeronaves a fin de mejorar los procedimientos aplicables a los pasajeros y las mercancías, encontrar soluciones innovadoras para el uso eficiente de los aeropuertos y enlazar el transporte aéreo con el sistema de transporte en general. Se trata de conseguir la coordinación más eficiente posible del desarrollo de los sistemas de gestión del tránsito aéreo (ATS) en Europa mediante la iniciativa SESAR.

Nuevos caminos para el transporte aéreo del futuro

Exploración de tecnologías más radicales, más eficientes respecto al medio ambiente, más asequibles y más innovadoras que puedan facilitar el cambio fundamental requerido por el transporte aéreo en la segunda mitad de este siglo y más allá.

La investigación tratará aspectos como los nuevos conceptos de propulsión y sustentación, las nuevas ideas sobre el espacio interior de los aparatos, incluido el diseño, los nuevos conceptos de aeropuerto, los nuevos métodos de guía y control de aviones y los métodos alternativos del funcionamiento del sistema de transporte aéreo y de su integración con otros modos de transporte. Tomado de <http://www.chiep.cl/>

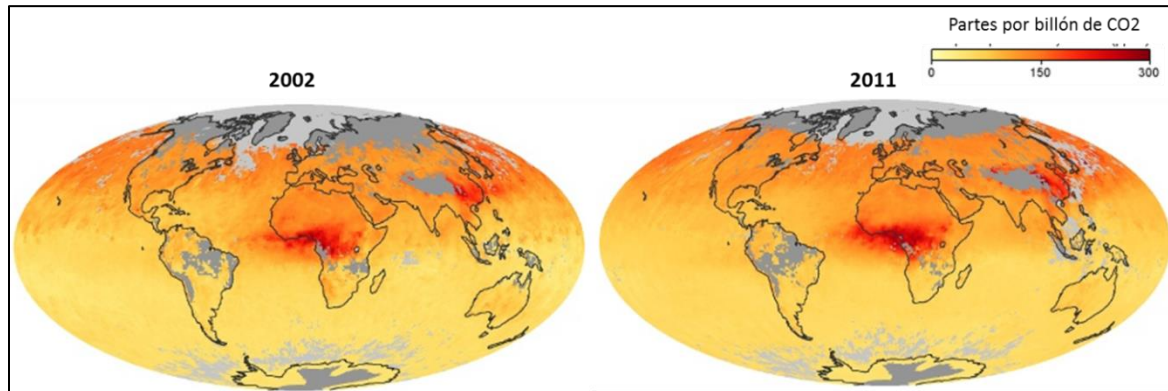
El proyecto CRISP II

El proyecto de CRISP II está dirigido por el Centro Aeroespacial Alemán (DLR) y tiene como objetivo fundamental, como dijimos, el lograr que los motores a reacción sean más respetuosos con el medio ambiente y que, a su vez, sean también respetuosos con la población haciendo que estos motores sean más silenciosos.

Los investigadores de dicho proyecto basan sus objetivos en la optimización de la velocidad del flujo de aire que sale del reactor. Para lograr esto se busca reducir la velocidad del aire para, así, incrementar la eficiencia ya que los vórtices que se forman en la salida del aire son más bajos. Por esta última razón, si se logra dicha disminución en la velocidad del aire, también se producirá un descenso del ruido del funcionamiento de estos motores, ya que se disminuirá en buena medida la vibración del metal de los motores. Tomado de <http://www.tendencias21.net>

7.2.1.5 Factores ambientales

Las concentraciones de monóxido de carbono (CO₂) presentan ciclos a través de los meses del año, que a su vez están en función de la actividad industrial y del consumo en ciertas partes del mundo. Así mismo, las épocas con mayor intensidad de emisiones en Suramérica se presentan en los meses de septiembre y octubre, concentrándose principalmente en Brasil y Bolivia. No obstante, a través de los años, se ha notado un aumento generalizado de las concentraciones de CO₂ a nivel global.



Fuente: Nasa

En el último trimestre del año 2010, en Colombia se presentó con intensidad el fenómeno de la niña, generando más de tres millones de damnificados, medio millón de viviendas afectadas, 123 puentes vehiculares afectados y caída de la producción de cereales (ej. el arroz disminuyó en un 20,8%), produciendo \$8,66 billones de pesos en daños estimados.

Transformación ecológica del transporte aéreo

Desarrollo de tecnologías para reducir el impacto medioambiental de la aviación a fin de rebajar a la mitad la emisión de dióxido de carbono (CO₂), disminuir las emisiones de

óxidos de nitrógeno (NOx) en un 80 % y reducir a la mitad el ruido percibido. La investigación se centrará en promocionar las tecnologías de los motores ecológicos, incluyendo la tecnología de los combustibles alternativos, así como la mejora de la eficiencia de las aeronaves de ala fija y con rotores (incluidos los helicópteros y las aeronaves con rotores basculantes), las nuevas estructuras inteligentes de poco peso y la mejora de la aerodinámica. Se incluirán cuestiones como la mejora de las operaciones de las aeronaves en los aeropuertos (parte aeronáutico y terminales) y la gestión del tráfico aéreo, la fabricación, el mantenimiento y los procesos de reciclaje. Tomado de <http://www.chiep.cl/>

7.2.1.6 Factores legales

El principal documento que regula las actividades de CEVA en materia de importaciones y exportaciones es el Estatuto Aduanero, Decreto 2685 de 1999, que establece la legislación que recoge las operaciones aduaneras en su integridad y con la consulta de las tendencias legislativas internacionales. De este decreto, el Título VIII, “Régimen de tránsito aduanero, transporte multimodal, cabotaje y transbordo” cobija de manera especial las actividades de la organización.

Colombia ha establecido diversos convenios y tratados de libre comercio con países y organizaciones que han protegido el desarrollo de bienes y el medio ambiente y facilitado las exportaciones e importaciones y han disminuido los aranceles por estos conceptos. Algunos de éstos son los siguientes:

- Convenio para la protección y el desarrollo del medio marino de la Región del Gran Caribe” y el “Protocolo relativo a la cooperación para combatir los derrames de hidrocarburos en la Región del Gran Caribe. Establecido el 24 de marzo de 1983. Busca la cooperación para combatir los derrames de hidrocarburos en la Región del Gran Caribe. Este convenio ha entrado en vigor el trigésimo día después de la fecha en que haya sido depositado el noveno instrumento de ratificación, aceptación, aprobación o adhesión por los Estados a que se hace referencia en el artículo 25 del Convenio.
- Protocolo relativo a las áreas y a la flora y fauna silvestres especialmente protegidas del convenio para la protección y el desarrollo del medio marino en la Región del Gran Caribe, aprobado mediante la Ley 356 de 1997. Busca la

cooperación regional para proteger y, según sea apropiado, restaurar y mejorar el estado de los ecosistemas, así como de las especies amenazadas o en peligro de extinción y sus hábitats en la Región del Gran Caribe mediante, entre otras cosas, el establecimiento de áreas protegidas en las áreas marinas y en sus ecosistemas asociados.

- Acuerdo constitutivo de Acción de Sistemas Informativos Nacionales –ASIN –
- Acuerdo sobre transporte aéreo entre los Estados Miembros y Miembros Asociados de la Asociación de Estados del Caribe. Adoptado el 1 de octubre de 1983, por el cual se promueve la cooperación internacional entre los países de América Latina y el Caribe y de éstos con los otros países en vías de desarrollo y el resto del mundo en los ámbitos de la información y la comunicación.
- Convenio constitutivo de la Asociación de Estados del Caribe, firmado el 24 de julio de 1994 en Cartagena de Indias, Colombia, con el propósito de promover la consulta, la cooperación y la acción concertada entre todos los países del Caribe. Está integrada por 25 Estados Miembros y tres Miembros Asociados. Otros ocho países no independientes son elegibles como Miembros Asociados.
- Convenio para el establecimiento de la Zona de Turismo Sustentable del Caribe, con el cual se busca el establecimiento de la Zona de Turismo Sustentable del Caribe, como una unidad cultural, socioeconómica y biológicamente rica y diversa, geográficamente determinada, en la que el desarrollo del Turismo estará condicionado a la sustentabilidad y a los principios de integración, cooperación y consenso, con el fin de facilitar el desarrollo integral de la región del Gran Caribe. Suscrito el 24 de julio de 1994.
- Acuerdo entre los Estados Miembros y Miembros Asociados de la Asociación de Estados del Caribe para la cooperación regional en materia de desastres naturales, por el cual se establece un marco legal que promueva un Sistema de Cooperación para la prevención y atención de los desastres naturales. Suscrito el 24 de julio de 1994.
- Acuerdo constitutivo de la Oficina Internacional de los textiles y prendas de vestir. Busca lograr la eliminación de la discriminación y del proteccionismo dirigidos contra las exportaciones textiles y prendas de vestir de sus Miembros en los mercados mundiales y plena aplicación de las normas y principios enunciados en el Acuerdo general sobre Aranceles Aduaneros y Comercio al comercio mundial de los textiles y las prendas de vestir. 21 de mayo de 1984.

- “Protocolo relativo a la contaminación procedente de fuentes y actividades terrestres del convenio para la protección y el desarrollo del medio marino de la región del Gran Caribe”. Adoptado el 6 de octubre de 1999, por el cual se busca cooperar estrechamente a fin de adoptar medidas adecuadas para proteger el medio marino de la región del Gran Caribe contra la contaminación procedente de fuentes y actividades terrestres.
- ATPDEA o Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas, firmado el 5 de noviembre de 2002, cuyo objetivo era crear alternativas de empleo para sustituir la producción y tráfico ilícito de drogas, a través de la diversificación y aumento del comercio entre los países andinos y los Estados Unidos. Este programa ofrece un mayor acceso al mercado estadounidense a través de la eliminación de barreras arancelarias para aproximadamente 5600 productos.
- Oportunidades facilitadas por macro ruedas de negocios con otros países cuyos acuerdos se enmarcan en la legislación mencionada anteriormente.

Oportunidades de importación a Colombia	Oportunidades de exportación de Colombia
<p>Con Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Servicios (Ingeniería, Financiero y Empresariales) ○ Software , BPO y Telecomunicaciones ○ Cosméticos y Farmacéutico ○ Autopartes ○ Turismo (Infraestructura Hotelera) ○ Agroindustria (Forestal, Productos Procesados Cárnicos y Granos) ○ Minas y Energía ○ Textil (Confecciones y Accesorios) ○ Infraestructura 	<p>Con Brasil:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Agroindustria <ul style="list-style-type: none"> ○ Snacks (salados y dulces, bajos en grasa) ○ Atún Enlatado ○ Aceite de Palma y Derivados ○ Preparaciones Alimenticias Diversas • Manufacturas <ul style="list-style-type: none"> ○ Materiales de Construcción (pisos y revestimientos). ○ Dotación Hospitalaria (desechables, guantes de látex, jeringas, tapabocas y agujas). ○ Cosméticos • Prendas de Vestir <ul style="list-style-type: none"> ○ Insumos Textiles (encajes y bordados). ○ Artículos de Cuero (cinturones, sandalias, billeteras y carteras). ○ Ropa Interior Premium ○ Vestidos de Baño

<p>Con México:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Telecomunicaciones y sonido con un valor neto exportado de US\$899,0 millones FOB, participando con el 24,3% del total importado desde México. • Vehículos por US\$516,1 millones FOB y una participación de 14,0%. • Manufacturas de hierro y acero por US\$426,7 millones FOB y una participación de 11,5%. 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios <ul style="list-style-type: none"> ○ Editorial (cursos de español). ○ Desarrollo de Aplicativos y Soluciones Móviles ○ Animación Digital ○ Animación 3D ○ Software <p>Con México:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Confecciones • Aceites y grasas • Textiles • Se debe resaltar que más del 50% de las exportaciones a México corresponden a otros subsectores diferentes del top 5, resultado que indica diversificación en los productos exportados a este mercado. • Cosméticos y productos de aseo • Plástico en formas primarias
--	--

- TLC con Estados Unidos. Reglamentado por la Corte Constitucional mediante sentencia C-750 encontró acorde al ordenamiento constitucional del país a este Acuerdo, así como la Ley 1143 de 2007, aprobatoria del mismo, así como con el el “Protocolo Modificatorio” del mismo Acuerdo, firmado en Washington el 28 de junio de 2007, la Carta Adjunta y su ley aprobatoria y la ley 1166 de 2007; cuya exequibilidad fue declarada en sentencia C-751 del 24 de julio de 2008.

Importaciones de Colombia provenientes de Estados Unidos	Concesiones de Estados Unidos a las exportaciones colombianas.
Colombia otorga a Estados Unidos acceso inmediato al 81,8 por ciento de los productos, de los cuales el 92,5 por ciento corresponde a materias primas y bienes de capital no producidos en el país.	Productos en los que Colombia es altamente competitiva, como frutas, hortalizas, lácteos, productos cárnicos y tabaco, entre otros, tendrán en el mercado estadounidense un gran campo de acción. Se lograron mejores condiciones de acceso para flores, azúcar y sus derivados, etanol, aceite de palma y

Importaciones de Colombia provenientes de Estados Unidos	Concesiones de Estados Unidos a las exportaciones colombianas.
	sus derivados, preparaciones alimenticias, pastas y galletería, cacao y chocolate, panela, hierbas aromáticas, café y algodón.

- TLC con Canadá. Reglamentado por las leyes 1363 del 9 de diciembre de 2009, 1360 del 27 de noviembre de 2009 y 1359 del 25 de noviembre de 2009.

Importaciones de Colombia provenientes de Canadá	Concesiones de Canada a las exportaciones colombianas.
Trigo, cebada, vegetales, frutas no tropicales como manzanas, duraznos, frutos secos, trigo, carne de res y cerdo. Las ventas canadienses a Colombia tendrán mayor competitividad también en productos industriales como el papel, maquinaria y equipo equipos de transmisión hidráulica y camiones todo terreno.	Prácticamente el 100% de nuestras exportaciones podrán entrar libres de arancel a Canadá. Se exceptúan de esta concesión los guantes para cirugía, algunas mercancías textiles, de confecciones, calzado y cascos de uso industrial, fibra de vidrio y sus manufacturas, sillas para avión, sacos (bolsas) de dormir, almohadas, cierres de cremallera, cintas y tampones, que verán eliminado el arancel en un período máximo de 7 años a partir de la entrada en vigor del Acuerdo.

- TLC con Suiza. Ratificados por el Congreso el 17 de diciembre de 2009, y en consecuencia se expidió la Ley 1372 del 7 de enero de 2010, mediante la cual se promulga el TLC Colombia-AELC. La Corte Constitucional, por su parte, declaró exequible el TLC celebrado con los países AELC así como y los Tratados de Agricultura Complementarios celebrados con Suiza, Islandia y Noruega.

<p>Importaciones de Colombia provenientes de Suiza y otros países AELC</p>	<p>Concesiones de Suiza a las exportaciones colombianas.</p>
<p>Los mayores crecimientos en las importaciones se registrarán en sectores como: productos metálicos, productos plásticos, químicos y de caucho, maquinaria y equipo, madera y sus productos, papel y sus productos y otros minerales. Sin embargo cabe considerar que estos resultados aplican para todos los países AELC, pero los primeros impactos podrán verse en el comercio con Suiza, dado que este país se adelantó a sus demás socios en el proceso de ratificación y además tenemos un comercio bilateral más dinámico que con los otros dos países.</p> <p>Para la oferta de productos industriales originaria de los países AELC, Colombia reservó plazos de desgravación que no sobrepasan los 10 años, de modo que le permitan al aparato productivo colombiano adecuarse a las nuevas condiciones de competencia.</p>	<p>En el caso de bienes agrícolas las exportaciones colombianas de banano, café en grano y procesado, gelatinas, quesos, jugos tropicales, algunos productos de panadería y galletería, algunas preparaciones de frutas y hortalizas, cigarrillos y tabaco, entre otros tendrán acceso libre inmediato al mercado de Suiza.. Complementariamente nuestras exportaciones de productos agroindustriales, tales como productos de confitería, chocolatería, algunas preparaciones de frutas y hortalizas, algunos productos de panadería y galletería, tendrán concesiones parciales del componente industrial del arancel. Y finalmente se preserva el Sistema Generalizado de Preferencias (preferencias arancelarias unilaterales) vigente para el azúcar y el alcohol etílico sin desnaturalizar.</p>

Además, Colombia pertenece a la Comunidad Andina de Naciones, con la cual se busca alcanzar un desarrollo más acelerado, más equilibrado y autónomo, mediante la integración andina, suramericana y latinoamericana y es un país asociado al Mercosur, en el cual participa en la integración de los cuatro Estados Partes (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay) a través de la libre circulación de bienes, servicios y factores

productivos, el establecimiento de un Arancel Externo Común (AEC) y la adopción de una política comercial común, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y la armonización de legislaciones en las áreas pertinentes.

Así mismo, se están buscando otros tratados comerciales con otros países como Corea del Sur en materias de energía, infraestructura, medio ambiente y vivienda.

7.2.2 Análisis del entorno micro

- Competencia:

- ✓ DHL Global Forwarding.



- ✓ DB Schenker.

- ✓ Kuehne + Nagel.



- ✓ Panalpina.

- ✓ Agility.



- ✓ Expeditors.



- ✓ Blue Cargo.

- ✓ Coltrans.

- ✓ Almaviva.



- Líneas de Productos

- ✓ Agente de carga aérea (importación y exportación).

- ✓ Agente de carga marítima en contenedores y consolidados (importación y exportación).

- ✓ Agente de carga terrestre (importación y exportación).

- ✓ Transporte de carga doméstica (aérea y terrestre).

- ✓ Agente de aduanas.

- ✓ Soluciones logísticas.

- ✓ Almacenamiento y centros de distribución.

- ✓ Administración de órdenes de compra.

- ✓ Seguro de mercancías.

- ✓ Manejo de cargas especiales (perecederos, mercancía peligrosa, etc.).

- ✓ Manejo de carga proyecto.

7.2.3 Análisis interno

Actualmente CEVA se encuentra en el top 5 de compañías logísticas más grandes a nivel global ubicándose en el puesto No. 4 solo detrás de DHL, Schenker y Kuehne + Nagel.

La compañía clasifica sus clientes en seis diferentes verticales o sectores y de esta manera especializa sus esfuerzos en el desarrollo de negocios. Los seis sectores son:

- Automotriz.
- Alta Tecnología.
- Farmacéutico
- Industrial.
- Energético.
- Bienes de Consumo.

VISIÓN

“Para el año 2013, CEVA será la compañía más admirada en la industria de la cadena de suministro alcanzando utilidades cercanas a los 10 billones de euros destacando unidad, crecimiento y excelencia”.

MISIÓN

“Ejecutar la cadena de suministro en nuestro negocio. Aplicar los principios de excelencia operativa en cada uno de nuestras más de 1.200 oficinas es el compromiso con nuestros clientes. Hacer que sus negocios fluyan, es nuestra misión”.

7.2.3.1 Análisis DOFA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Relación estrecha con los clientes Tipo AAA y AA (GM y Sofasa). • Relaciones internas fluidas. • Oferta de valor flexible gracias a la vocación de servicio. • Licitaciones rentables. • Implementación y ejecución del programa LEAN. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de las relaciones comerciales con los clientes Tipo A. • Desarrollo de las relaciones con los clientes Tipo B. • Aumento del flujo de carga debido los acuerdos de libre comercio recientemente firmados.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Alto poder de negociación por parte 	<ul style="list-style-type: none"> • Normatividad restrictiva.

<p>de los clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay poder claro de negociación con los proveedores. • No hay estrategias claras de retención y fidelización excepto con los Tipo A (GM y Sofasa). 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento en el número de clientes Tipo D. • Grandes competidores con capacidad de influir en el mercado.
---	--

- **Fortalezas:**

- ✓ Relación estrecha con los clientes Tipo AAA y AA (GM y Sofasa): Al ser los clientes más importantes de la compañía se ha desarrollado una relación comercial de largo plazo con ellos y esto ha llevado a la firma de contratos para prestación de servicios de por al menos 3 años. Cada uno de estos contratos ha sido renovado por tres años adicionales cuando estaban llegando a su respectiva fecha de finalización.
- ✓ Relaciones internas fluidas: Cada uno de los departamentos de la compañía se ha encargado de documentar los procesos de cada uno de los puestos de trabajo con la supervisión del departamento de excelencia operativa. Esto permite que las operaciones sean más ágiles y exista buen flujo de comunicación entre cada una de las áreas.
- ✓ Oferta de valor flexible gracias a la vocación de servicio: El enfoque de servicio de la compañía va hacia la adaptación de las necesidades de sus clientes llegando a convertirse en un aliado estratégico de los mismos. Por lo anterior se hace un análisis del perfil del cliente y se ponen a disposición los recursos necesarios para prestar el servicio adecuado. Algunos de los clientes cuentan con una persona dedicada exclusivamente a sus operaciones y situada físicamente en las instalaciones del cliente (analista inhouse).
- ✓ Licitaciones rentables.
- ✓ Implementación y ejecución del programa LEAN: CEVA ha puesto en ejecución el programa de mejora continua LEAN el cual tiene su origen en la compañía Toyota en Japón. De esta manera se optimizan los tiempos en las operaciones y se mantiene a todo el personal de cada área capacitado sobre la funciones del área para tener una respuesta inmediata ante una ausencia o una sobrecarga de trabajo. De esta manera los

clientes no se ven afectados en sus operaciones por los picos de trabajo o situaciones

- **Oportunidades:**

- ✓ Desarrollo de las relaciones comerciales con los clientes Tipo A.
- ✓ Desarrollo de las relaciones comerciales con los clientes Tipo B.
- ✓ Aumento del flujo de carga debido a los acuerdos de libre comercio recientemente firmados: La reciente firma de los tratados de libre comercio con Estados Unidos, Corea y la Unión Europea abre las puertas de cada uno de los países para el ingreso de bienes y crea un aumento potencial de las operaciones de comercio internacional. En el caso del cliente Sofasa el cual tiene un porcentaje de sus importaciones provenientes de Francia, es posible que se de el aumento de estas operaciones ya que gradualmente se van desgravando los aranceles e impuestos de los productos franceses y de esta manera las importaciones de ese origen. Así como este ejemplo, existen una gran variedad de clientes las cuales tienen importaciones y exportaciones desde y hacia los países y regiones mencionados anteriormente.

- **Debilidades:**

- ✓ Alto poder de negociación por parte de los clientes: Dada la cantidad de empresas competidoras de CEVA, los clientes tienen una amplia oferta de servicios con niveles de tarifas competitivos. Esto lleva a que la compañía además del servicio compita con tarifas con el fin de ganar nuevos negocios y mantener los existentes, de esta manera son los clientes quienes tienen el poder de negociar las tarifas más convenientes para ellos.
- ✓ No hay poder claro de negociación con los proveedores: Debido a que el negocio del transporte internacional es estacional, los proveedores manejan las tarifas de acuerdo a los picos del mercado teniendo en cuenta que uno de los factores más influyentes en esto es el precio de los combustibles. De esta forma se hace difícil negociar un nivel de tarifas con los proveedores que pueda hacer a la empresa competitiva con respecto a los precios.
- ✓ No hay estrategias claras de retención y fidelización excepto con los Tipo A (GM y Sofasa): La compañía no cuenta con estrategias claras en este

sentido y se enfoca únicamente en la prestación del servicio. Las actividades se limitan únicamente a la distribución de merchandising entre los clientes y a la oferta de capacitación en algunas ocasiones para todos los clientes sin discriminar su valor.

- **Amenazas:**

- ✓ Normatividad restrictiva: En caso colombiano, la normatividad que se refiere a comercio exterior impone varias trabas al libre comercio y también es inestable en el sentido en cambia con frecuencia. Esto podría ocasionar que un gran número de empresas disminuya sus operaciones internacionales y comiencen a optar por la producción local.
- ✓ Aumento en el número de clientes Tipo D: Con el aumento de las relaciones comerciales del país, es posible que cada vez nazcan más empresas con el objeto de tener operaciones de comercio internacional. Aunque esto significa más clientes potenciales, también existe el riesgo de que un gran porcentaje de estos nuevos clientes lleguen a clasificar en la categoría D generando pocas operaciones para la compañía y dejando una pérdida considerable.
- ✓ Grandes competidores con capacidad de influir en el mercado: En el mercado existen competidores los cuales tienen un mayor tamaño que CEVA, es posible que por los volúmenes que manejan puedan marcar una pauta en las tarifas del mercado obligando a los demás a reducir su rentabilidad por no tener los volúmenes que sostienen a las grandes empresas.

7.3 Proceso para la segmentación de clientes de CEVA

Para definir los clientes para los cuales se formularían determinadas estrategias de marketing relacional, se utilizó la matriz de Valor Vitalicio del Cliente vs Vínculo. Para calcular este par de valores para cada cliente se hicieron algunos supuestos con base en la información disponible en la empresa.

7.3.1 Cálculo del valor del cliente

En CEVA, cada una de las transacciones con los clientes es registrada en el sistema de información; a ella se cargan los ingresos y los costos, tanto variables como fijos

asociados, pudiendo obtener para cada una un margen. Dado que la información disponible corresponde exclusivamente el año 2011, las transacciones fueron totalizadas por cliente y se preparó un ranking de margen que fue la base para establecer el valor del cliente. Dado que la única información disponible es la de 2011, se asume el margen de este año como el valor vitalicio del cliente.

La siguiente tabla ilustra el resultado del ranking por margen en 2011 acumulando hasta el 80% del margen.

Ranking de clientes de CEVA por margen en 2011

CLIENTE	MARGEN 2011 (\$)	% MARGEN	% MARGEN ACUMULADO
GENERAL MOTORS COLMOTORES S A	2,111,381,849	29.76%	29.8%
SOCIEDAD DE FABRICACION DE AUTOMOTORES S.A. SOFASA S.A.	737,732,516	10.40%	40.2%
FENWAL COLOMBIA LTDA	458,726,010	6.47%	46.6%
AVON COLOMBIA LTDA.	340,919,183	4.81%	51.4%
INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFE S.A.S.	305,330,534	4.30%	55.7%
GLAXOSMITHKLINE COLOMBIA S.A.	294,441,806	4.15%	59.9%
NOKIA INC + NOKIA COLOMBIA	256,087,774	3.61%	65.9%
TYCO ELECTRONICS COLOMBIA LTDA.	167,755,545	2.36%	62.3%
HEWLETT PACKARD COLOMBIA LTDA	162,466,610	2.29%	68.2%
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC. SUCURSAL COLOMBIA	147,253,119	2.08%	70.2%
HUAWEI TECHNOLOGIES COLOMBIA S.A.S.	122,650,126	1.73%	72.0%
PAPELES NACIONALES S.A.	116,401,789	1.64%	73.6%
COMUNICACION CELULAR S.A. COMCEL S.A.	111,986,980	1.58%	75.2%
NOKIA COLOMBIA S.A.	88,366,788	1.25%	76.4%
MAC CENTER COLOMBIA S.A.S.	72,444,765	1.02%	77.4%
SIGMA INGENIERIA S.A.S.	60,614,692	0.85%	78.3%
CARGRAPHICS LOGISTICS SERVICES S.A.	54,056,434	0.76%	79.1%
LOREAL COLOMBIA S.A	47,454,049	0.67%	79.7%
INTECPLAST INYECCION TECNICA DE PLASTICOS S.A.	46,890,528	0.66%	80.4%

Fuente: CEVA Freight Management de Colombia

7.3.2 Clasificación de los clientes según el margen que aportan

Se utilizó la siguiente tabla para clasificar a los clientes:

Convenciones para clasificación de clientes de CEVA según margen

Clasificación	Criterio	Número de clientes
AAA	Margen superior a 25% del margen total	1
AA	Margen superior a 10% del margen total	1
A	Margen superior a 3% del margen total	5
B	3% > Margen > 0,25%	30
C	0,25% > Margen > 0%	401
D	Margen < 0%	13
Cientes Totales en 2011		451

7.3.3 Vínculo del cliente con CEVA

Para calcular una calificación de vínculo del cliente con CEVA se estableció una tabla de criterios y una escala de 0 a 1. Los clientes AAA y AA se consideraron de alto vínculo por naturaleza y los clientes C y D se consideraron de bajo vínculo. A continuación se presenta la tabla de criterios para la clasificación del vínculo de los clientes con CEVA.

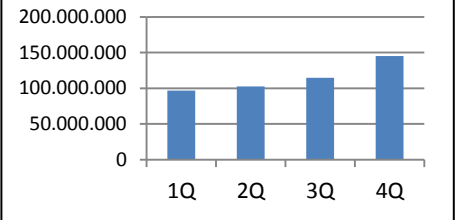
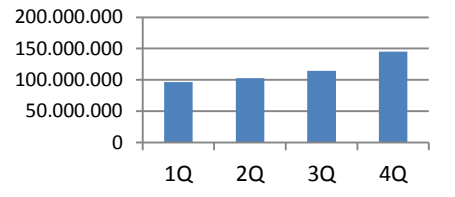
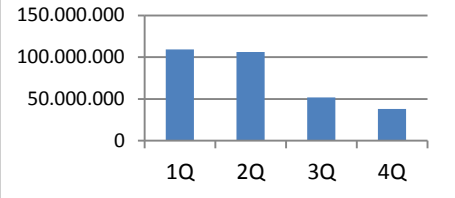
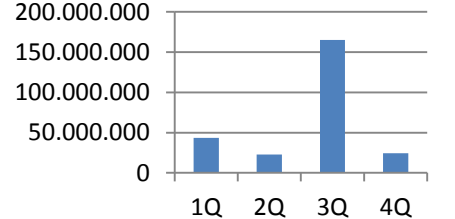
CALIFICACIÓN	CRITERIO
0,95	GM
0,9	SOFASA
0,75	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.
0,5	Deja margen todos los trimestres pero su tendencia es negativa o inestable
0,25	No deja margen todos los trimestres
0,15	Todos los clasificados C según su valor en 2011.
0,05	Todos los clasificados D según su valor en 2011

Cálculo del vínculo de los clientes A y B de CEVA según los criterios establecidos.

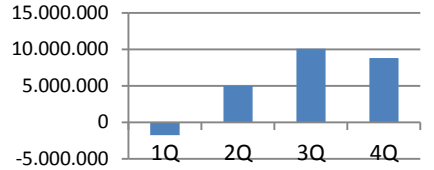
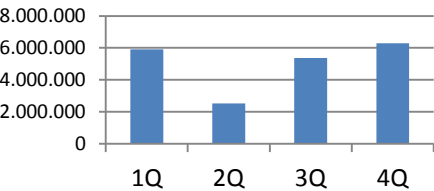
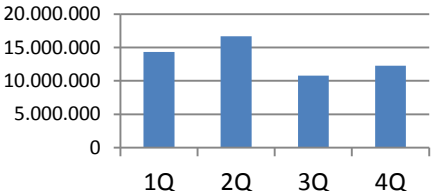
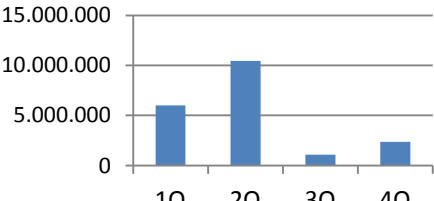
Los clientes A y B se analizaron uno por uno verificando su margen trimestral para definir si tienen un vínculo alto o bajo con CEVA.

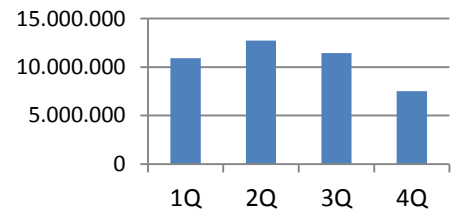
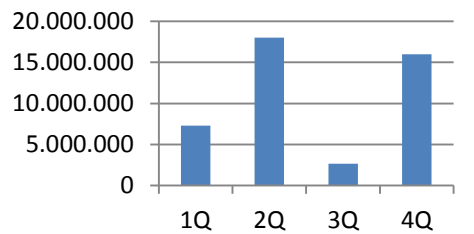
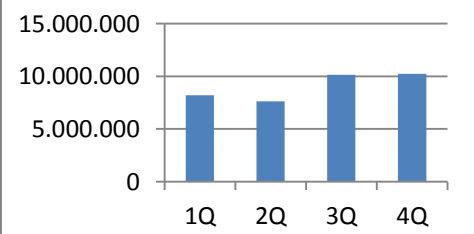
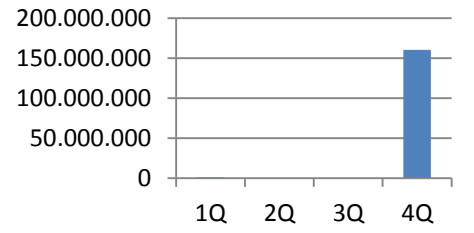
CLIENTES A

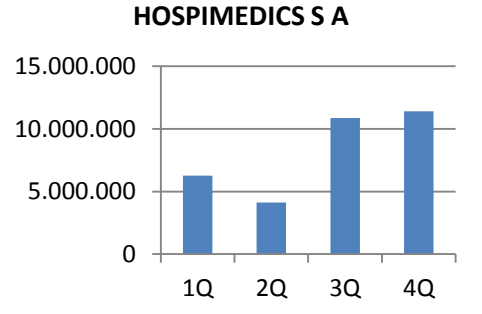
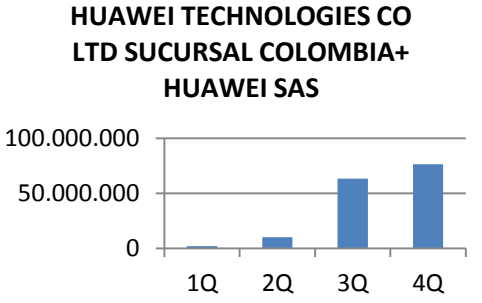
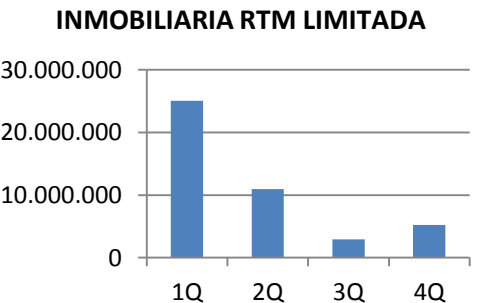
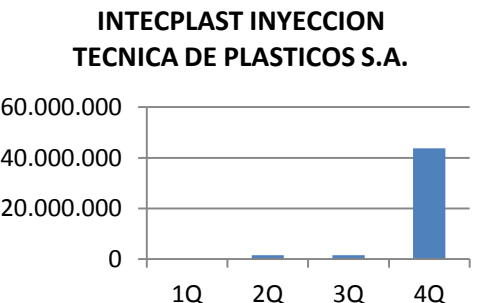
MARGEN TRIMESTRAL DEL CLIENTE 2011	CRITERIO	CALIFICACIÓN DE VÍNCULO										
<p>AVON COLOMBIA LTDA.</p> <table border="1"> <caption>AVON COLOMBIA LTDA. - MARGEN TRIMESTRAL</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen (Aprox.)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>60.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>70.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>85.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>120.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen (Aprox.)	1Q	60.000.000	2Q	70.000.000	3Q	85.000.000	4Q	120.000.000	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.	0,75
Trimestre	Margen (Aprox.)											
1Q	60.000.000											
2Q	70.000.000											
3Q	85.000.000											
4Q	120.000.000											

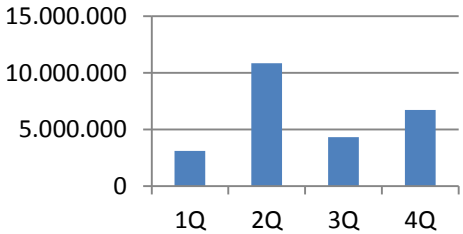
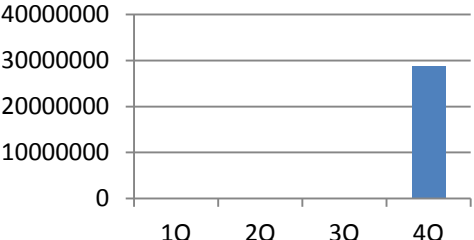
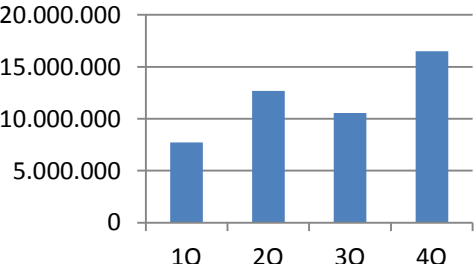
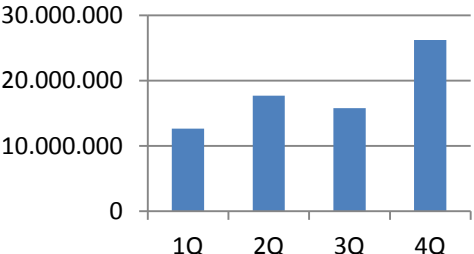
MARGEN TRIMESTRAL DEL CLIENTE 2011	CRITERIO	CALIFICACIÓN DE VÍNCULO										
<p>FENWAL COLOMBIA LTDA</p>  <table border="1"> <caption>Data for FENWAL COLOMBIA LTDA</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>~90.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>~100.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>~115.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>~145.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	~90.000.000	2Q	~100.000.000	3Q	~115.000.000	4Q	~145.000.000	<p>Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.</p>	<p>0,75</p>
Trimestre	Margen											
1Q	~90.000.000											
2Q	~100.000.000											
3Q	~115.000.000											
4Q	~145.000.000											
<p>GLAXOSMITHKLINE COLOMBIA S.A.</p>  <table border="1"> <caption>Data for GLAXOSMITHKLINE COLOMBIA S.A.</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>~90.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>~100.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>~115.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>~145.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	~90.000.000	2Q	~100.000.000	3Q	~115.000.000	4Q	~145.000.000	<p>Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.</p>	<p>0,75</p>
Trimestre	Margen											
1Q	~90.000.000											
2Q	~100.000.000											
3Q	~115.000.000											
4Q	~145.000.000											
<p>INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFE S.A.S.</p>  <table border="1"> <caption>Data for INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFE S.A.S.</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>~110.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>~105.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>~50.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>~35.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	~110.000.000	2Q	~105.000.000	3Q	~50.000.000	4Q	~35.000.000	<p>Deja margen todos los trimestres pero su tendencia es negativa o inestable</p>	<p>0,5</p>
Trimestre	Margen											
1Q	~110.000.000											
2Q	~105.000.000											
3Q	~50.000.000											
4Q	~35.000.000											
<p>NOKIA COLOMBIA S.A.</p>  <table border="1"> <caption>Data for NOKIA COLOMBIA S.A.</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>~40.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>~20.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>~165.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>~20.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	~40.000.000	2Q	~20.000.000	3Q	~165.000.000	4Q	~20.000.000	<p>Deja margen todos los trimestres pero su tendencia es negativa o inestable</p>	<p>0,5</p>
Trimestre	Margen											
1Q	~40.000.000											
2Q	~20.000.000											
3Q	~165.000.000											
4Q	~20.000.000											

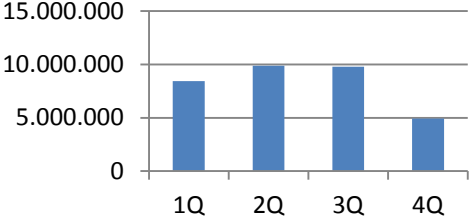
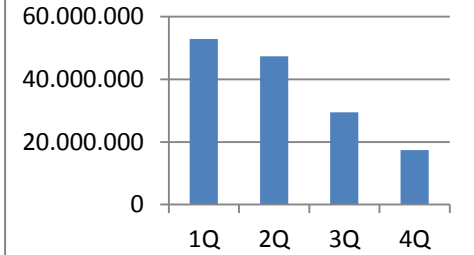
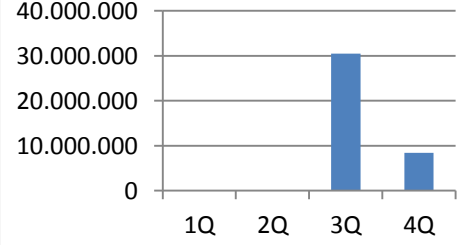
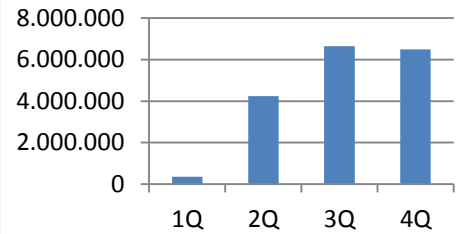
CLIENTES B

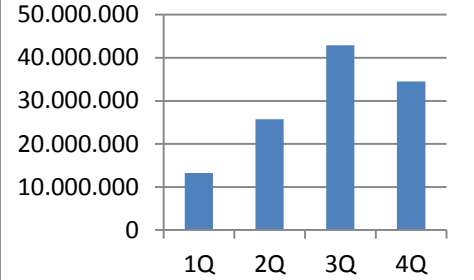
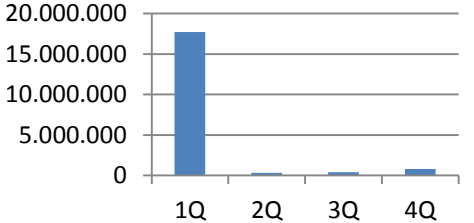
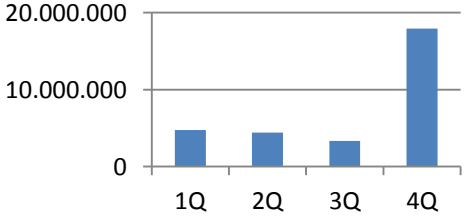
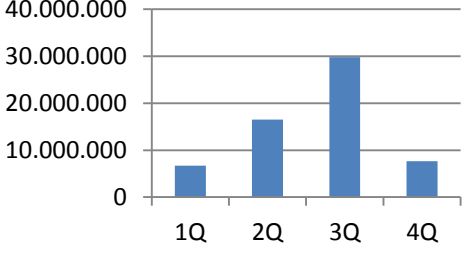
MARGEN TRIMESTRAL DEL CLIENTE 2011	CRITERIO	CALIFICACIÓN DE VÍNCULO										
<p style="text-align: center;">AGENCIA DE ADUANAS CEVA LOGISTICS LTDA NIVEL 2</p>  <table border="1" data-bbox="324 451 755 619"> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>-2,000,000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>5,000,000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>10,000,000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>8,000,000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	-2,000,000	2Q	5,000,000	3Q	10,000,000	4Q	8,000,000	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable. (Se exceptúa el primer Q que no dejó margen pero hubo operación)	0,75
Trimestre	Margen											
1Q	-2,000,000											
2Q	5,000,000											
3Q	10,000,000											
4Q	8,000,000											
<p style="text-align: center;">ANIXTER COLOMBIA S A S</p>  <table border="1" data-bbox="324 714 755 903"> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>6,000,000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>2,500,000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>5,500,000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>6,500,000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	6,000,000	2Q	2,500,000	3Q	5,500,000	4Q	6,500,000	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.	0,75
Trimestre	Margen											
1Q	6,000,000											
2Q	2,500,000											
3Q	5,500,000											
4Q	6,500,000											
<p style="text-align: center;">CARGRAPHICS LOGISTICS SERVICES S.A.</p>  <table border="1" data-bbox="324 1039 755 1228"> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>14,000,000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>16,000,000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>11,000,000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>12,000,000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	14,000,000	2Q	16,000,000	3Q	11,000,000	4Q	12,000,000	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.	0,75
Trimestre	Margen											
1Q	14,000,000											
2Q	16,000,000											
3Q	11,000,000											
4Q	12,000,000											
<p style="text-align: center;">CEVA FREIGHT MANAGMENT DE COLOMBIA LTDA</p>  <table border="1" data-bbox="324 1365 755 1564"> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>6,000,000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>10,000,000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>1,000,000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>2,500,000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	6,000,000	2Q	10,000,000	3Q	1,000,000	4Q	2,500,000	Deja margen todos los trimestres pero su tendencia es negativa o inestable	0,5
Trimestre	Margen											
1Q	6,000,000											
2Q	10,000,000											
3Q	1,000,000											
4Q	2,500,000											

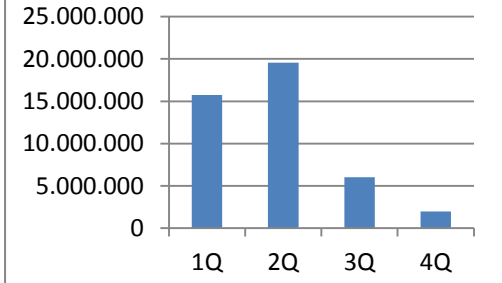
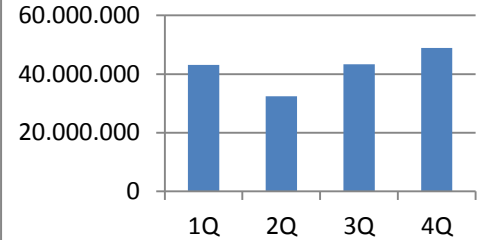
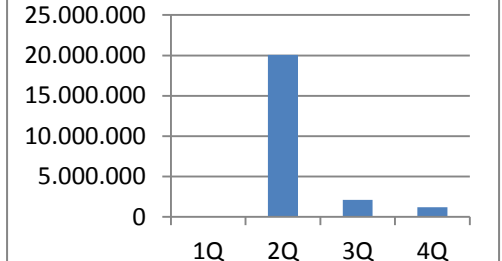
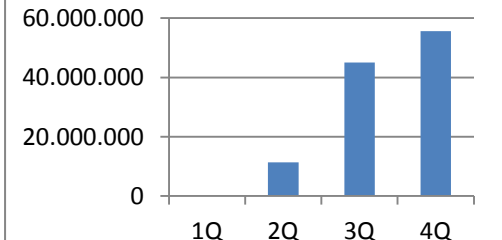
MARGEN TRIMESTRAL DEL CLIENTE 2011	CRITERIO	CALIFICACIÓN DE VÍNCULO										
<p style="text-align: center;">COLORCON SUCURSAL DE COLOMBIA</p>  <table border="1" data-bbox="227 367 698 577"> <caption>Colorcon Sucursal de Colombia - Margen Trimestral 2011</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>11.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>13.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>11.500.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>7.500.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	11.000.000	2Q	13.000.000	3Q	11.500.000	4Q	7.500.000	<p>Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.</p>	<p style="text-align: center;">0,75</p>
Trimestre	Margen											
1Q	11.000.000											
2Q	13.000.000											
3Q	11.500.000											
4Q	7.500.000											
<p style="text-align: center;">ELECTRIFICADORA DEL CARIBE S.A. ESP</p>  <table border="1" data-bbox="227 703 698 934"> <caption>Electrificadora del Caribe S.A. ESP - Margen Trimestral 2011</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>7.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>18.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>2.500.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>16.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	7.000.000	2Q	18.000.000	3Q	2.500.000	4Q	16.000.000	<p>Deja margen todos los trimestres pero su tendencia es negativa o inestable</p>	<p style="text-align: center;">0,5</p>
Trimestre	Margen											
1Q	7.000.000											
2Q	18.000.000											
3Q	2.500.000											
4Q	16.000.000											
<p style="text-align: center;">FUNDACION CARDIO INFANTIL</p>  <table border="1" data-bbox="227 1060 698 1291"> <caption>Fundacion Cardio Infantil - Margen Trimestral 2011</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>8.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>7.500.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>10.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>10.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	8.000.000	2Q	7.500.000	3Q	10.000.000	4Q	10.000.000	<p>Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.</p>	<p style="text-align: center;">0,75</p>
Trimestre	Margen											
1Q	8.000.000											
2Q	7.500.000											
3Q	10.000.000											
4Q	10.000.000											
<p style="text-align: center;">HEWLETT PACKARD COLOMBIA LTDA</p>  <table border="1" data-bbox="227 1417 698 1648"> <caption>Hewlett Packard Colombia Ltda - Margen Trimestral 2011</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>160.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	0	2Q	0	3Q	0	4Q	160.000.000	<p>No deja margen todos los trimestres</p>	<p style="text-align: center;">0,25</p>
Trimestre	Margen											
1Q	0											
2Q	0											
3Q	0											
4Q	160.000.000											

MARGEN TRIMESTRAL DEL CLIENTE 2011	CRITERIO	CALIFICACIÓN DE VÍNCULO										
<p>HOSPIMEDICS S A</p>  <table border="1"> <caption>Data for HOSPIMEDICS S A</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>6.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>4.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>11.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>11.500.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	6.000.000	2Q	4.000.000	3Q	11.000.000	4Q	11.500.000	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.	0,75
Trimestre	Margen											
1Q	6.000.000											
2Q	4.000.000											
3Q	11.000.000											
4Q	11.500.000											
<p>HUAWEI TECHNOLOGIES CO LTD SUCURSAL COLOMBIA+ HUAWEI SAS</p>  <table border="1"> <caption>Data for HUAWEI TECHNOLOGIES CO LTD SUCURSAL COLOMBIA+ HUAWEI SAS</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>~10.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>~15.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>60.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>75.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	~10.000.000	2Q	~15.000.000	3Q	60.000.000	4Q	75.000.000	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.	0,75
Trimestre	Margen											
1Q	~10.000.000											
2Q	~15.000.000											
3Q	60.000.000											
4Q	75.000.000											
<p>INMOBILIARIA RTM LIMITADA</p>  <table border="1"> <caption>Data for INMOBILIARIA RTM LIMITADA</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>25.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>11.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>3.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>5.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	25.000.000	2Q	11.000.000	3Q	3.000.000	4Q	5.000.000	Deja margen todos los trimestres pero su tendencia es negativa o inestable	0,5
Trimestre	Margen											
1Q	25.000.000											
2Q	11.000.000											
3Q	3.000.000											
4Q	5.000.000											
<p>INTECPLAST INYECCION TECNICA DE PLASTICOS S.A.</p>  <table border="1"> <caption>Data for INTECPLAST INYECCION TECNICA DE PLASTICOS S.A.</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>~1.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>~1.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>~1.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>45.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	~1.000.000	2Q	~1.000.000	3Q	~1.000.000	4Q	45.000.000	No deja margen todos los trimestres	0,25
Trimestre	Margen											
1Q	~1.000.000											
2Q	~1.000.000											
3Q	~1.000.000											
4Q	45.000.000											

MARGEN TRIMESTRAL DEL CLIENTE 2011	CRITERIO	CALIFICACIÓN DE VÍNCULO										
<p data-bbox="277 289 651 317">LA INSTRUMENTADORA S.A.S.</p>  <table border="1" data-bbox="228 338 688 569"> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>3.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>11.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>4.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>6.500.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	3.000.000	2Q	11.000.000	3Q	4.000.000	4Q	6.500.000	<p data-bbox="764 365 1073 491">Deja margen todos los trimestres pero su tendencia es negativa o inestable</p>	<p data-bbox="1214 415 1263 443">0,5</p>
Trimestre	Margen											
1Q	3.000.000											
2Q	11.000.000											
3Q	4.000.000											
4Q	6.500.000											
<p data-bbox="282 615 651 642">LOGÍSTICA ZONA FRANCA SAS</p>  <table border="1" data-bbox="224 667 695 905"> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>2.800.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	0	2Q	0	3Q	0	4Q	2.800.000	<p data-bbox="764 730 1052 793">No deja margen todos los trimestres</p>	<p data-bbox="1208 730 1263 758">0,25</p>
Trimestre	Margen											
1Q	0											
2Q	0											
3Q	0											
4Q	2.800.000											
<p data-bbox="321 957 607 984">LOREAL COLOMBIA S.A</p>  <table border="1" data-bbox="224 1010 695 1272"> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>7.500.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>12.500.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>10.500.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>16.500.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	7.500.000	2Q	12.500.000	3Q	10.500.000	4Q	16.500.000	<p data-bbox="764 1052 1068 1178">Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.</p>	<p data-bbox="1208 1104 1263 1131">0,75</p>
Trimestre	Margen											
1Q	7.500.000											
2Q	12.500.000											
3Q	10.500.000											
4Q	16.500.000											
<p data-bbox="272 1323 656 1350">MAC CENTER COLOMBIA S.A.S.</p>  <table border="1" data-bbox="224 1377 695 1629"> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>12.500.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>18.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>16.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>26.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	12.500.000	2Q	18.000.000	3Q	16.000.000	4Q	26.000.000	<p data-bbox="764 1419 1068 1545">Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.</p>	<p data-bbox="1208 1465 1263 1493">0,75</p>
Trimestre	Margen											
1Q	12.500.000											
2Q	18.000.000											
3Q	16.000.000											
4Q	26.000.000											

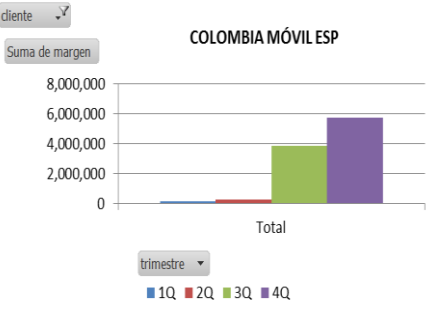
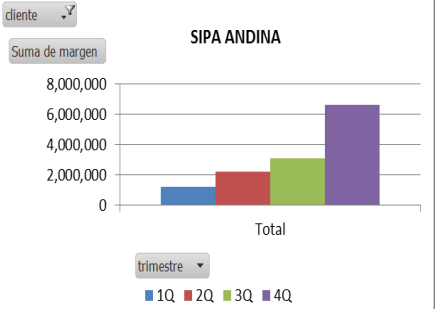
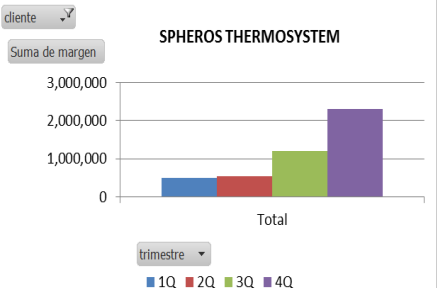
MARGEN TRIMESTRAL DEL CLIENTE 2011	CRITERIO	CALIFICACIÓN DE VÍNCULO										
<p data-bbox="380 306 711 369">MATERIALES ELECTRICOS Y MECANICOS LTDA.</p>  <table border="1" data-bbox="305 394 776 615"> <caption>MATERIALES ELECTRICOS Y MECANICOS LTDA. - Margen Trimestral</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen (Millones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>8.500.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>10.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>10.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>5.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen (Millones)	1Q	8.500.000	2Q	10.000.000	3Q	10.000.000	4Q	5.000.000	<p data-bbox="841 394 1149 527">Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.</p>	<p data-bbox="1289 443 1349 474">0,75</p>
Trimestre	Margen (Millones)											
1Q	8.500.000											
2Q	10.000.000											
3Q	10.000.000											
4Q	5.000.000											
<p data-bbox="467 663 623 695">MEDTRONIC</p>  <table border="1" data-bbox="305 709 776 961"> <caption>MEDTRONIC - Margen Trimestral</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen (Millones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>52.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>48.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>30.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>18.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen (Millones)	1Q	52.000.000	2Q	48.000.000	3Q	30.000.000	4Q	18.000.000	<p data-bbox="841 747 1154 879">Deja margen todos los trimestres pero su tendencia es negativa o inestable</p>	<p data-bbox="1289 795 1341 827">0,5</p>
Trimestre	Margen (Millones)											
1Q	52.000.000											
2Q	48.000.000											
3Q	30.000.000											
4Q	18.000.000											
<p data-bbox="380 1010 711 1041">OCCIDENTAL ANDINA, LLC.</p>  <table border="1" data-bbox="305 1062 776 1304"> <caption>OCCIDENTAL ANDINA, LLC. - Margen Trimestral</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen (Millones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>30.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>8.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen (Millones)	1Q	0	2Q	0	3Q	30.000.000	4Q	8.000.000	<p data-bbox="841 1125 1133 1188">No deja margen todos los trimestres</p>	<p data-bbox="1289 1125 1349 1157">0,25</p>
Trimestre	Margen (Millones)											
1Q	0											
2Q	0											
3Q	30.000.000											
4Q	8.000.000											
<p data-bbox="380 1346 711 1409">OCCIDENTAL DE COLOMBIA INC</p>  <table border="1" data-bbox="305 1430 776 1661"> <caption>OCCIDENTAL DE COLOMBIA INC - Margen Trimestral</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen (Millones)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>0.500.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>4.200.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>6.500.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>6.500.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen (Millones)	1Q	0.500.000	2Q	4.200.000	3Q	6.500.000	4Q	6.500.000	<p data-bbox="841 1440 1149 1572">Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.</p>	<p data-bbox="1289 1493 1349 1524">0,75</p>
Trimestre	Margen (Millones)											
1Q	0.500.000											
2Q	4.200.000											
3Q	6.500.000											
4Q	6.500.000											

MARGEN TRIMESTRAL DEL CLIENTE 2011	CRITERIO	CALIFICACIÓN DE VÍNCULO										
<p data-bbox="228 281 699 317">PAPELES NACIONALES S.A.</p>  <table border="1" data-bbox="228 338 699 615"> <caption>Data for Papeles Nacionales S.A.</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>~12.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>~25.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>~42.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>~35.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	~12.000.000	2Q	~25.000.000	3Q	~42.000.000	4Q	~35.000.000	<p data-bbox="764 386 1073 516">Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.</p>	<p data-bbox="1208 436 1268 468">0,75</p>
Trimestre	Margen											
1Q	~12.000.000											
2Q	~25.000.000											
3Q	~42.000.000											
4Q	~35.000.000											
<p data-bbox="228 659 699 726">PREPARACIONES DE BELLEZA S A PREBEL S.A.</p>  <table border="1" data-bbox="228 747 699 968"> <caption>Data for Preparaciones de Belleza S A Prebel S.A.</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>~18.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>~0</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>~0</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>~0</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	~18.000.000	2Q	~0	3Q	~0	4Q	~0	<p data-bbox="764 730 1057 861">No deja margen todos los trimestres (A pesar de tener margen se ignora por ser mínimo)</p>	<p data-bbox="1208 781 1268 812">0,25</p>
Trimestre	Margen											
1Q	~18.000.000											
2Q	~0											
3Q	~0											
4Q	~0											
<p data-bbox="228 1016 699 1083">SIAE MICROELETTRONICA LTDA.</p>  <table border="1" data-bbox="228 1104 699 1325"> <caption>Data for Siae Microelettronica Ltda.</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>~5.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>~5.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>~3.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>~18.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	~5.000.000	2Q	~5.000.000	3Q	~3.000.000	4Q	~18.000.000	<p data-bbox="764 1100 1057 1230">Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.</p>	<p data-bbox="1208 1150 1268 1182">0,75</p>
Trimestre	Margen											
1Q	~5.000.000											
2Q	~5.000.000											
3Q	~3.000.000											
4Q	~18.000.000											
<p data-bbox="228 1362 699 1398">SIGMA INGENIERIA S.A.S.</p>  <table border="1" data-bbox="228 1419 699 1671"> <caption>Data for Sigma Ingenieria S.A.S.</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>~7.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>~17.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>~30.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>~8.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	~7.000.000	2Q	~17.000.000	3Q	~30.000.000	4Q	~8.000.000	<p data-bbox="764 1446 1073 1577">Deja margen todos los trimestres pero su tendencia es negativa o inestable</p>	<p data-bbox="1208 1497 1268 1528">0,5</p>
Trimestre	Margen											
1Q	~7.000.000											
2Q	~17.000.000											
3Q	~30.000.000											
4Q	~8.000.000											

MARGEN TRIMESTRAL DEL CLIENTE 2011	CRITERIO	CALIFICACIÓN DE VÍNCULO										
<p>TECHNOLOGISTICS ZF SAS</p>  <table border="1"> <caption>TECHNOLOGISTICS ZF SAS - Margen Trimestral 2011</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>15.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>19.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>6.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>2.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	15.000.000	2Q	19.000.000	3Q	6.000.000	4Q	2.000.000	Deja margen todos los trimestres pero su tendencia es negativa o inestable	0,5
Trimestre	Margen											
1Q	15.000.000											
2Q	19.000.000											
3Q	6.000.000											
4Q	2.000.000											
<p>TYCO ELECTRONICS COLOMBIA LTDA.</p>  <table border="1"> <caption>TYCO ELECTRONICS COLOMBIA LTDA. - Margen Trimestral 2011</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>42.000.000</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>32.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>42.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>48.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	42.000.000	2Q	32.000.000	3Q	42.000.000	4Q	48.000.000	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.	0,75
Trimestre	Margen											
1Q	42.000.000											
2Q	32.000.000											
3Q	42.000.000											
4Q	48.000.000											
<p>VERYTEL S.A</p>  <table border="1"> <caption>VERYTEL S.A. - Margen Trimestral 2011</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>20.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>2.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>1.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	0	2Q	20.000.000	3Q	2.000.000	4Q	1.000.000	No deja margen todos los trimestres (A pesar de tener margen se ignora por ser mínimo)	0,25
Trimestre	Margen											
1Q	0											
2Q	20.000.000											
3Q	2.000.000											
4Q	1.000.000											
<p>COMUNICACION CELULAR S.A. COMCEL S.A.</p>  <table border="1"> <caption>COMUNICACION CELULAR S.A. COMCEL S.A. - Margen Trimestral 2011</caption> <thead> <tr> <th>Trimestre</th> <th>Margen</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1Q</td> <td>0</td> </tr> <tr> <td>2Q</td> <td>10.000.000</td> </tr> <tr> <td>3Q</td> <td>45.000.000</td> </tr> <tr> <td>4Q</td> <td>55.000.000</td> </tr> </tbody> </table>	Trimestre	Margen	1Q	0	2Q	10.000.000	3Q	45.000.000	4Q	55.000.000	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable. (Se omite el primer Q que no deja margen)	0,75
Trimestre	Margen											
1Q	0											
2Q	10.000.000											
3Q	45.000.000											
4Q	55.000.000											

CLIENTES C Y D

Adicionalmente se analizaron los todos los clientes C y D de CEVA para observar el comportamiento del crecimiento trimestral del margen, encontrando solo tres clientes que a pesar de tener un margen pequeño en 2011, su crecimiento semestral fue sostenido; estos son: COLOMBIA MOVIL S.A. E.S.P, SIPA ANDINA LTDA y SPHEROS THERMOSYSTEMS COLOMBIA LTDA. De esta forma se pudieron clasificar estos clientes como de ALTO vínculo.

MARGEN TRIMESTRAL DEL CLIENTE 2011	CRITERIO	CALIFICACIÓN DE VÍNCULO
	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.	0,75
	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.	0,75
	Deja margen todos los trimestres y además su tendencia es positiva o estable.	0,75

El numeral siguiente presenta la forma como estos cálculos de valor de cliente y vínculo son usados para la segmentación de los clientes.

7.4 Estrategia de marketing relacional

La estrategia actual de CEVA para el producto-mercado que se está analizando (FREIGHT), se centra en hacer crecer las ventas profundizando en los clientes actuales y adquiriendo agresivamente nuevos clientes mediante estrategias de marketing de captación. A continuación se formulan los objetivos estratégicos relacionales que buscan la profundización de las relaciones con los clientes actuales:

7.4.1 Objetivos estratégicos de marketing relacional

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Aumentar la rentabilidad promedio de los clientes actuales	Incremento del Margen sobre ventas	15% anual
Aumentar la LEALTAD de los clientes actuales	Crecimiento de ventas	10% Anual
	Índice de intención de recomendación	90% de los empleados de los clientes recomendarían a CEVA.
	Participación de la billetera de clientes claves	40%
Incrementar la percepción de trato personalizado	Índice de percepción del cliente sobre el ajuste de la operación a sus necesidades	Crear línea base y a partir de ella definir la meta
Incrementar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio	Cumplimiento de los acuerdos de servicio	95%
Reducir la probabilidad de abandono	Atención de incidentes	100%
	Satisfacción con el servicio	79%

7.4.2 Estrategias específicas

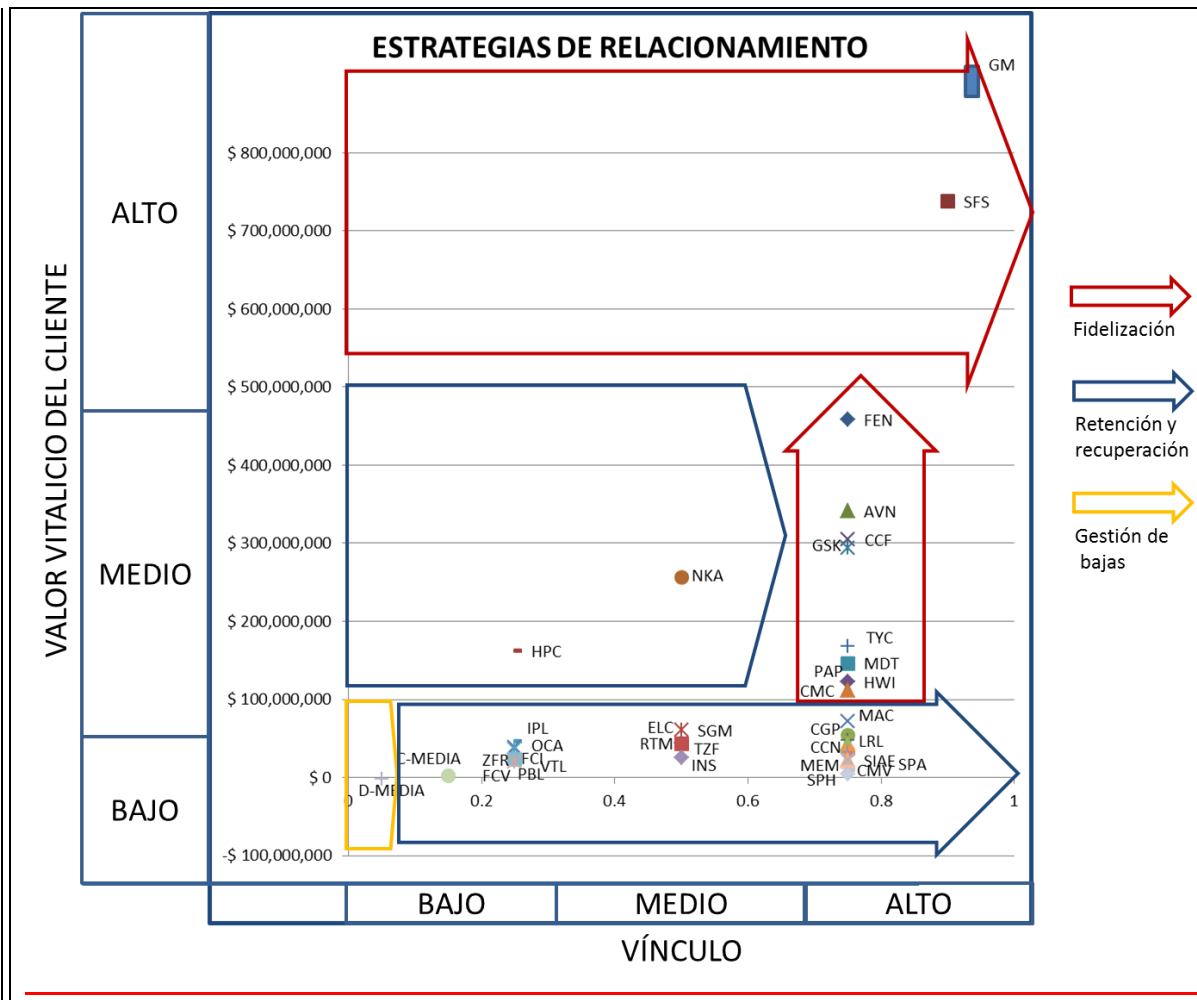
Partiendo de los cálculos de valor de cliente y vínculo realizados en el capítulo anterior; se ubican todos los clientes de la empresa en la matriz VALOR vs VÍNCULO para definir unas estrategias específicas por grupo de cliente que permitirán desplegar acciones relacionales diferentes para cada grupo. Estas estrategias específicas buscan en cada segmento de cliente, lograr una contribución al cumplimiento de los objetivos relacionales. En cada estrategia específica se definen objetivos específicos que generan

tácticas que pueden requerir la coordinación de uno o varios de los stakeholders del marketing en CEVA.

7.4.2.1 Matriz para segmentación de clientes de marketing relacional

Con base en los cálculos de Valor del cliente y Vínculo del cliente con la empresa, se han ubicado todos los clientes en la matriz de Valor del cliente vs Vínculo del cliente que se presenta a continuación.

Matriz de segmentación del cliente vs. Vínculo



Fuente: Elaboración propia

Los resultados detallados se muestran en la siguiente tabla:

CLIENTE	ID	ESTRATEGIA ESPECÍFICA	
GENERAL MOTORS COLMOTORES S A	GM	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR Y DEFENDER
SOCIEDAD DE FABRICACION DE AUTOMOTORES S.A. SOFASA S.A.	SFS	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR Y DEFENDER
FENWAL COLOMBIA LTDA	FEN	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR
AVON COLOMBIA LTDA.	AVN	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR
INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFE S.A.S.	CCF	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR
GLAXOSMITHKLINE COLOMBIA S.A.	GSK	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR
NOKIA INC + NOKIA COLOMBIA	NKA	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER Y MANTENER
TYCO ELECTRONICS COLOMBIA LTDA.	TYC	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR
HEWLETT PACKARD COLOMBIA LTDA	HPC	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	MANTENER CON MÍNIMOS RECURSOS
MEDTRONIC LATIN AMERICA INC. SUCURSAL COLOMBIA	MDT	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR
HUAWEI TECHNOLOGIES COLOMBIA S.A.S.	HWI	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR
PAPELES NACIONALES S.A.	PAP	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR
COMUNICACION CELULAR S.A. COMCEL S.A.	CMC	FIDELIZACIÓN	DESARROLLAR
MAC CENTER COLOMBIA S.A.S.	MAC	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
SIGMA INGENIERIA S.A.S.	SGM	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
CARGRAPHICS LOGISTICS SERVICES S.A.	CGP	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
LOREAL COLOMBIA S.A	LRL	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
INTECPLAST INYECCION TECNICA DE PLASTICOS S.A.	IPL	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	MANTENER CON MÍNIMOS RECURSOS
INMOBILIARIA RTM LIMITADA	RTM	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
ELECTRIFICADORA DEL CARIBE S.A. ESP	ELC	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
TECHNOLOGISTICS ZF SAS	TZF	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE

CLIENTE	ID	ESTRATEGIA ESPECÍFICA	
COLORCON SUCURSAL DE COLOMBIA	CCN	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
OCCIDENTAL ANDINA, LLC.	OCA	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	MANTENER CON MÍNIMOS RECURSOS
FUNDACION CARDIO INFANTIL	FCI	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	MANTENER CON MÍNIMOS RECURSOS
MATERIALES ELECTRICOS Y MECANICOS LTDA.	MEM	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
HOSPIMEDICS S A	HPM	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
SIAE MICROELETTRONICA LTDA.	SIAE	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
LOGISTICA ZONA FRANCA S.A.	ZFR	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	MANTENER CON MÍNIMOS RECURSOS
LA INSTRUMENTADORA S.A.S.	INS	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
VERYTEL S.A	VTL	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	MANTENER CON MÍNIMOS RECURSOS
AGENCIA DE ADUANAS CEVA LOGISTICS LTDA NIVEL 2	ACV	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
ANIXTER COLOMBIA S A S	AXT	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
CEVA FREIGHT MANAGMENT DE COLOMBIA LTDA	FCV	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	MANTENER CON MÍNIMOS RECURSOS
PREPARACIONES DE BELLEZA S A PREBEL S.A.	PBL	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	MANTENER CON MÍNIMOS RECURSOS
OCCIDENTAL DE COLOMBIA INC	OCC	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
CLIENTES DEL SEGMENTO C	C-MEDIA	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	MANTENER CON MÍNIMOS RECURSOS
CLIENTES DEL SEGMENTO D	D-MEDIA	GESTIÓN DE BAJAS	N/A.
COLOMBIA MOVIL S.A. E.S.P	CMV	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
SIPA ANDINA LTDA	SPA	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE
SPHEROS THERMOSYSTEMS COLOMBIA LTDA	SPH	RETENCIÓN Y RECUPERACIÓN	DEFENDER SELECTIVAMENTE

A continuación se presentan las estrategias y tácticas específicas por grupo de cliente según la matriz de Valor del Cliente vs Vínculo.

7.4.2.2 Fidelización

7.4.2.2.1 Desarrollar y defender clientes AAA y AA:

Tanto General Motors (Cliente AAA) como Sofasa (Cliente AA) son clientes que CEVA ha atendido desde su fundación. Hoy en día existe un buen conocimiento de su operación y se han creado importantes lazos entre el personal de los clientes y el personal de CEVA. Los siguientes son objetivos específicos y las tácticas a implementar para su cumplimiento.

- **General Motors:**

Objetivo específico	Indicador	Meta
Sostener la rentabilidad del cliente	Margen sobre ventas	40%
Aumentar las ventas	Crecimiento de ventas	10% Anual
Aumentar la LEALTAD del cliente	Índice de intención de recomendación	90% de los empleados de GM recomendarían a CEVA.
	Participación de la billetera de GM	40%
Incrementar la percepción de trato personalizado	Índice de percepción del cliente sobre el ajuste de la operación a sus necesidades	Crear línea base y con base en eso definir la meta
Incrementar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio con General Motors	Cumplimiento de los acuerdos de servicio	97%
Incrementar los procesos entregados a CEVA	Índice de Outsourcing de actividades de comercio exterior	50% a cargo de CEVA
Reducir la probabilidad de abandono	Atención de incidentes	100%
	Funcionarios de GM que reciben informes no solicitados pero valorados de su operación	50%
Incrementar el conocimiento de los negocios de GM	Nivel de competencia de los funcionarios de CEVA en el negocio automotriz	80% promedio en las evaluaciones.

- Sofasa

Objetivo específico	Indicador	Meta
Sostener la rentabilidad del cliente	Margen sobre ventas	35%
Aumentar las ventas	Crecimiento de ventas	15% Anual
Aumentar la LEALTAD del cliente	Índice de intención de recomendación	50% de los empleados de SOFASA recomendarían a CEVA.
	Participación de la billetera de SOFASA	45%
Incrementar la percepción de trato personalizado	Índice de percepción del cliente sobre el ajuste de la operación a sus necesidades	Crear línea base y con base en eso definir la meta
Incrementar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio con General Motors	Cumplimiento de los acuerdos de servicio	95%
Incrementar los procesos entregados a CEVA	Índice de Outsourcing de actividades de comercio exterior	45% a cargo de CEVA
Reducir la probabilidad de abandono	Atención de incidentes	100%
Incrementar el conocimiento de los negocios de SOFASA	Nivel de competencia de los funcionarios de CEVA en el negocio automotriz	80% promedio en las evaluaciones.

Tácticas para desarrollar y defender:

TÁCTICA	PARTICIPANTES REQUERIDOS												
	CLIENTE	MEJORA	CONTINUA	SERVICIO	AL CLIENTE	LOGÍSTICA	OPERACION	MARÍTIMA	OPERACION	AÉREA	VENTAS	RR.HH.	TECNOLOGÍA
Desarrollar un nuevo servicio continuando la cadena de procesos de comercio exterior de General Motors y SOFASA para hacer venta cruzada.	X	X	X	X	X					X			X
Renovación de los contratos entre CEVA y estos dos clientes, ofreciendo opciones flexibles en las que el cliente escoge al final	X		X							X			

TÁCTICA	PARTICIPANTES REQUERIDOS										
	CLIENTE	MEJORA	CONTINUA SERVICIO	AL CLIENTE	LOGÍSTICA	OPERACION	MARÍTIMA OPERACION	AÉREA	VENTAS	RR.HH.	TECNOLOGI A
gestión con los indicadores de la industria y los indicadores de CEVA mostrando los beneficios de contratar a CEVA.											
Implementar un plan de contratación, formación y retención de funcionarios que cumplen la labor de Gerente de Cuenta para estos dos clientes y los equipos de trabajo dedicados a estas operaciones <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del cliente y su operación • Conocimiento de los funcionarios del cliente • Conocimiento de la industria del cliente <ul style="list-style-type: none"> ○ Entorno de la industria del cliente ○ Fuerzas de la industria del cliente 								X	X		
Recoger el conocimiento disponible en todo el mundo en las agencias de CEVA para poner a disposición de los clientes claves, la información sobre el movimiento global de mercaderías relacionadas con su industria.				X					X		
Implementar un Sistema CRM por demanda (En la nube) para los clientes de ésta estrategia.	X			X	X	X	X	X	X		X

7.4.2.2.2 Desarrollar clientes A y B:

Los clientes a los cuales se dirige esta estrategia son: FENWAL, AVON, INDUSTRIA COLOMBIANA DE CAFÉ, GLAXO SMITHKLINE, PAPELES NACIONALES, TYCO, MEDTRONIC, COMCEL y HUAWEI. En estos clientes hace falta un esfuerzo grande para conocerlos más profundamente.

Objetivos específicos	Indicador	Meta
Incrementar la rentabilidad del grupo de clientes	Margen sobre ventas	35%

Objetivos específicos	Indicador	Meta
Aumentar las ventas	Crecimiento de ventas	12% Anual
Aumentar la LEALTAD del cliente	Índice de intención de recomendación	90% de los empleados de GM recomendarían a CEVA.
	Participación de la billetera de GM	40%
Incrementar la percepción de trato personalizado	Índice de percepción del cliente sobre el ajuste de la operación a sus necesidades	Crear línea base y con base en eso definir la meta
Incrementar el cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio con General Motors	Cumplimiento de los acuerdos de servicio	97%
Incrementar los procesos entregados a CEVA	Índice de Outsourcing de actividades de comercio exterior	50% a cargo de CEVA
Reducir la probabilidad de abandono	Atención de incidentes	100%
Incrementar el conocimiento de la operación y los negocios de los clientes del grupo.	Nivel de competencia de los funcionarios de CEVA en el negocio automotriz	70% promedio en las evaluaciones.

Tácticas para desarrollar la relación con los clientes:

TÁCTICA	PARTICIPANTES REQUERIDOS									
	CLIENTE	MEJORA CONTINUA	AL CLIENTE	LOGÍSTICA	OPERACIÓN	N AÉREA	VENTAS	RR.HH.	TECNOLOGÍA	OTROS
Implementar un Sistema CRM por demanda (En la nube) para los clientes de ésta estrategia.	X		X	X	X	X	X			
Asignar dos gerentes de cuenta para la atención del grupo de clientes							X	X		
Implementar un plan de capacitación para los gerentes de cuentas con énfasis en las industrias de estos dos clientes y la operación particular de								X		

TÁCTICA	PARTICIPANTES REQUERIDOS								
	CLIENTE	MEJORA CONTINUA	AL CLIENTE	LOGÍSTICA	N OPERACIÓN	N AÉREA	VENTAS	RR.HH.	TECNOLOGÍA
cada cliente.									
Entregar a los clientes un dispositivo de comunicación destinado a la comunicación directa con el gerente de cuenta.									X
Ofrecer a estos clientes descuentos por la compra de servicios adicionales de CEVA mediante una presentación de un caso de negocio en el que se muestren los beneficios de la compra cruzada por parte del cliente a la que deberían asistir el Gerente General de CEVA y el gerente de cuenta.					X	X	X		
Implementar contratos marco con cada cliente				X			X		
Entregar una comunicación formal en la que se comunique la definición de clientes A y los beneficios de pertenecer a esta categoría.			X						

7.4.2.3 Retención y recuperación

7.4.2.3.1 Desarrollar y mantener:

El único cliente seleccionado en ésta categoría fue NOKIA; los siguientes objetivos y tácticas se plantean para esta estrategia específica.

Objetivos específicos	Indicador	Meta
Aumentar la LEALTAD del cliente	Participación de la billetera de GM	10%

Objetivos específicos	Indicador	Meta
Reducir la probabilidad de abandono	Atención de incidentes	100%
Incrementar la venta cruzada	Crecimiento en ventas de servicios diferentes a FREIGHT	15%

Tácticas para desarrollar y mantener la relación con Nokia:

TÁCTICA	PARTICIPANTES REQUERIDOS									
	CLIENTE	MEJORA CONTINUA	AL CLIENTE	LOGÍSTICA	N OPERACIÓN	N AÉREA	VENTAS	RR.HH.	TECNOLOGÍA	OTROS
Asignar a NOKIA un Gerente de cuenta con metas específicas de conseguir información sobre el total de compras de NOKIA en FREIGHT e iniciar un trabajo de venta relacional.	X						X			
Implementar una estrategia de CRM para conocer al cliente y ofrecer servicios en venta cruzada.	X		X				X			X

7.4.2.3.2 Defender selectivamente:

En ésta categoría quedaron clasificados los siguientes clientes: MAC CENTER COLOMBIA S.A.S., SIGMA INGENIERIA S.A.S., CARGRAPHICS LOGISTICS SERVICES S.A., LOREAL COLOMBIA S.A, INMOBILIARIA RTM LIMITADA, ELECTRIFICADORA DEL CARIBE S.A. ESP, TECHNOLOGISTICS ZF SAS, COLORCON SUCURSAL DE COLOMBIA, MATERIALES ELECTRICOS Y MECANICOS LTDA., HOSPIMEDICS S A, SIAE MICROELETTRONICA LTDA., LA INSTRUMENTADORA S.A.S., AGENCIA DE ADUANAS CEVA LOGISTICS LTDA NIVEL 2, ANIXTER COLOMBIA S A S, OCCIDENTAL DE COLOMBIA INC, COLOMBIA MOVIL S.A. E.S.P, SIPA ANDINA LTDA y SPHEROS THERMOSYSTEMS COLOMBIA LTDA. Los siguientes objetivos y tácticas se plantean para esta estrategia específica.

Objetivos específicos	Indicador	Meta
Reducir la probabilidad de abandono	Atención de incidentes	100%
	Bajas en este grupo	0%
Incrementar la venta cruzada	Crecimiento en ventas de servicios diferentes a FREIGHT	15%

Tácticas para defender selectivamente este grupo de clientes:

TÁCTICA	PARTICIPANTES REQUERIDOS									
	CLIENTE	MEJORA CONTINUA	AL CLIENTE	LOGÍSTICA	N OPERACIÓN	N AÉREA	VENTAS	RR.HH.	TECNOLOGÍA	
Implementar un mecanismo automatizado para monitorear el comportamiento de estos clientes de tal manera que se pueda prevenir el abandono.	X		X	X			X		X	
Implementar una estrategia de CRM para conocer al cliente y ofrecer servicios en venta cruzada.	X		X				X		X	

7.4.2.3.3 Mantener con recursos mínimos:

Los clientes seleccionados en ésta categoría fueron: HEWLETT PACKARD COLOMBIA LTDA, INTECPLAST INYECCION TECNICA DE PLASTICOS S.A., OCCIDENTAL ANDINA, LLC., FUNDACION CARDIO INFANTIL, LOGISTICA ZONA FRANCA S.A., VERYTEL S.A, PREPARACIONES DE BELLEZA S A PREBEL S.A. y CLIENTES DEL SEGMENTO C; los siguientes objetivos y tácticas se plantean para esta estrategia específica.

Objetivos específicos	Indicador	Meta
Reducir la probabilidad de abandono	Atención de incidentes	100%

Tácticas para mantener con recursos mínimos:

TÁCTICA	PARTICIPANTES REQUERIDOS												
	CLIENTE	MEJORA	CONTINUA	SERVICIO AL	CLIENTE	LOGÍSTICA	OPERACION	MARÍTIMA	OPERACION	AÉREA	VENTAS	COMUNICACION	TECNOLOGÍA
Implementar un mecanismo automatizado para monitorear el comportamiento de estos clientes de tal manera que se pueda prevenir el abandono.	X			X	X						X		X
Enviar comunicaciones periódicas con información general sobre el sector del transporte internacional.				X	X							X	
Implementar y administrar una comunidad en twitter y facebook para interactuar permanentemente con los clientes.	X			X							X	X	X

7.4.2.4 Estrategia de gestión de bajas

El objetivo de esta estrategia es Lograr la baja de los clientes que reportan pérdidas para la compañía, manteniendo la reputación de CEVA frente a los mismos y evitando que puedan ser vectores de mala publicidad frente a otros clientes potenciales.

Esta estrategia está dirigida al segmento D el cual está constituido por clientes que están generando pérdidas para la compañía, bien sea por dificultades en el pago de sus obligaciones, o por problemáticas presentadas en el transporte y legalización de sus mercancías, lo que genera importantes costos adicionales para la compañía. Sin embargo es necesario gestionar la baja de estos clientes manteniendo la reputación de la

compañía y evitando que puedan ser vectores de mala publicidad frente a otras compañías.

Se verá implicado el departamento de ventas y los departamentos implicados en el proceso de importación y exportación de mercancías y el objetivo se planteará a dos años, al cabo de los cuales la compañía debe haber disminuido el margen de pérdidas con estas compañías al 80% mínimo.

Tácticas para la gestión de bajas:

TÁCTICA	PARTICIPANTES REQUERIDOS						
	CLIENTE	MEJORA CONTINUA	SERVICIO AL CLIENTE	FINANCIE RA	OPERACION MARÍTIMA	OPERACION AÉREA	VENTAS
En el caso en que los procedimientos realizados para la compañía arrojen mayores costos que ingresos, los profesionales encargados de tales compañías les manifestarán al representante de las mismas, en el momento de solicitar un nuevo servicio, la imposibilidad de cumplir con el servicio dado que los procedimientos realizados para hacerlo no se ajustan a los requerimientos del tipo de servicio que requiere la compañía, pero les ofrecerán un listado de compañías de la competencia que pueden prestarles el servicio con los procedimientos específicos que requieren. Si el cliente insiste en solicitar los servicios de CEVA, se le cobrará un sobre costo proporcional a la pérdida y superior a las tarifas estándar con el cual se pueda solventar el servicio que requiere el cliente y evitar pérdidas para la compañía, y que constituya un valor muy superior al que esté dispuesto a pagar el cliente por el servicio, con el cual le sea posible percibir el costo que el servicio genera. Esta opción, por ejemplo, se utilizará con Mainco Health Care SAS, el cual reportó pérdidas tanto en el tercer		X	X	X	X	X	X

TÁCTICA	PARTICIPANTES REQUERIDOS						
	CLIENTE	MEJORA CONTINUA	SERVICIO AL CLIENTE	FINANCIERA	OPERACIÓN MARÍTIMA	OPERACIÓN AÉREA	VENTAS
como en el cuarto trimestre del año.							

7.4.3 Plan operativo

La siguiente tabla ilustra el costo del plan de marketing relacional y su ruta de implementación:

PROYECTO / INICIATIVA	PRESUPUESTO	TRIMESTRES 2013			
		1	2	3	4
Implementación de CRM	\$250 MM	X	X		
Proyecto de mejoramiento de productividad para clientes AAA y AA	\$20 MM			X	
Cambio de imagen corporativa en clientes AAA y AA	\$15 MM	X			
Proyecto de mejora de productividad conjuntamente con proveedores de clientes AAA y AA	\$ 10 MM	X			
PROYECTO / INICIATIVA	PRESUPUESTO	TRIMESTRES 2013			
		1	2	3	4
Nuevos informes para clientes	\$10 MM	X	X		
Programa de selección, formación y retención de talento humano.	\$50 MM		X	X	X
Implementar contratos marco	\$10 MM	X	X		
Implementar mecanismo automatizado de alarma sobre abandono de clientes	\$20 MM		X	X	
Implementar comunicaciones	\$ 8 MM				
Proyecto de baja deseada de clientes	\$8 MM				
PRESUPUESTO TOTAL	\$401 MM				

8. Conclusiones y recomendaciones

Con referencia a los procesos relacionados con mercadeo y ventas de Ceva Freight Management de Colombia, puedo concluir lo siguiente:

- Existen diversos factores dentro del entorno macro que tienen incidencia directa en el sector logístico de transporte y almacenamiento. Dentro de estos factores podemos mencionar los acuerdos de libre comercio, los cambios en normatividad aduanera y tributaria, variaciones en tasa de cambio, crisis económicas, entre otros. Ceva Freight Management de Colombia, al ser filial de Ceva Logistics y estar enlazada con otras estaciones fuera de Colombia, recibe el impacto de dichos factores que pueden influir en sus ventas.
- Ceva no tiene contemplado en sus estrategias de mercadeo, inversión en publicidad en medios masivos. En cambio, ha apostado por el posicionamiento en redes sociales y el desarrollo de herramientas tecnológicas como valor agregado para los clientes. De las herramientas se puede destacar la aplicación gratuita para celulares con plataforma IOS con el nombre “Ceva Logistics” y un módulo de gestión para los clientes llamado “One View”, donde pueden obtener información en tiempo real.
- En general, las agencias de carga, buscan la captación de clientes y cierre de negocios mediante la reducción de precios. Esto contribuye a que gran parte de sus ventas sean transaccionales y la cantidad de relaciones comerciales a largo plazo sean pocas. Lo anterior tiene impacto directo en la utilidad de las empresas.
- Las principales estrategias de Ceva están orientadas a optimizar la rentabilidad en sus unidades de negocios. Por lo anterior, se debe clasificar y determinar el valor de los clientes actuales con base en la participación en la utilidad de la compañía.
- Para el cálculo del vínculo de los clientes con Ceva, es necesario analizar la repetición de compra junto con la rentabilidad aportada para establecer el

potencial de cada uno. Para esto, fue indispensable la participación del área financiera y la revisión de estadísticas internas.

- Con base en los resultados de la determinación de valor y vínculos de los clientes actuales, se diseña la estrategia de marketing relacional donde se establecen objetivos estratégicos, estrategias específicas y plan operativo, buscando la optimización de la rentabilidad de la compañía.
- Se recomienda establecer un comité de análisis conjunto entre las áreas financiera y comercial para institucionalizar el método de evaluación y clasificación de nuevos clientes según su rentabilidad, de tal forma que puedan determinarse las estrategias que serán implementadas de acuerdo al plan de marketing relacional.
- Dadas las características de una empresa de servicios como CEVA Logistics, es necesario establecer el mercadeo relacional como una de las estrategias de fidelización y captación de clientes y la creación de atributos que aumenten el valor percibido y alejen la decisión de compra y recompra al precio como característica única.
- Se recomienda a CEVA, tomar ventaja de su red global de oficinas y la base de clientes AAA y AA de éstas, para establecer e impulsar relaciones rentables con sus contrapartes en Colombia.
- La evaluación de la prestación de un servicio se genera en el momento que se prestan y son en primera medida los empleados de la compañía los responsables que las estrategias de captación y fidelización de los clientes sean efectivas. Es por esta razón que la empresa debe velar por la capacitación permanente de sus empleados y la motivación que permita que desde las funciones desempeñadas por cada área se vean reflejados los valores de la empresa.

Adicionalmente, la experiencia correspondiente a realizar la pasantía, a nivel de maestría, en el área comercial de Ceva Freight Management de Colombia Ltda., me permitió determinar las siguientes conclusiones:

- Los maestrantes que tenemos la posibilidad de realizar pasantía, contamos la oportunidad de extrapolar las herramientas académicas adquiridas, aplicándolas para la identificación de problemáticas específicas en diferentes tipos de organizaciones. De la misma manera, es posible hacer un análisis de fondo de

dichas problemáticas y plantear posibles soluciones con viabilidad para ser implementadas.

- Realizar la pasantía en un cargo situado en los tres primeros niveles jerárquicos de una organización, permite al maestrante un mayor involucramiento en la toma de decisiones estratégicas, entendiendo la aplicabilidad de diversas teorías en situaciones presentadas en la cotidianeidad.
- Las organizaciones, al aceptar la pasantía de un maestrante, tienen la oportunidad de recibir conocimiento actualizado con un enfoque estratégico. Esto podría permitir un mejoramiento en sus diferentes procesos así como una optimización en sus estrategias.

Bibliografía

[1] ALFARO, M. (2004). Temas clave en Marketing Relacional. Madrid. McGraw Hill.

[2] REINARES, P., PONZOA, J. (2004). Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente. Madrid. Prentice Hall.

[3] CHICA, J. (2005). Del Marketing de Servicios al Marketing Relacional. Bucaramanga. Revista colombiana de Marketing. Universidad Autónoma de Bucaramanga.

[4] VALENZUELA, L., GARCIA DE MADARIAGA, J. y BLASCO, M. (2009). Evolución del marketing hacia la gestión orientada al valor del cliente: revisión y análisis. Chile. Red Theoria.

[5] GRÖNROOS, C., (1997). Relationship Marketing: The Strategy Continuum. Finlandia. Journal of the Academy of Marketing Science.

[6] HERNÁNDEZ, C., FERNÁNDEZ, C., BAPTISTA, P. (2010). Metodología de la investigación. México. McGraw Hill

[7] SHETH, J., PARVATIYAR, A. (1995). The evolution of relationship marketing. Gran Bretaña. International Business Review, Vol. 4

[8] BAIROCH, P. (1990). De Jericó a México. Historia de la urbanización. México. Trillas