

# DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING PARA UN OPERADOR LOGÍSTICO

SILVIA MICHAEL ZAMORANO

MÁSTER EN GESTIÓN PORTUARIA Y TRANSPORTE INTERMODAL

2018



**ÍNDICE**

	<b>PÁGINA</b>
<b>RESUMEN</b>	4
<b>1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA</b>	6
• 1.1 OBJETIVOS	6
• 1.2 HISTÓRICO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	7
• 1.3 CARTERA DE SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA	8
• 1.4 TARGET/PÚBLICO OBJETIVO	11
○ 1.4.1 SEGMENTACIÓN DEL TARGET	11
○ 1.4.2 TARGET POTENCIAL	16
<b>2. ANÁLISIS CON RESPECTO AL MERCADO</b>	16
• 2.1 DAFO Y CAME	16
○ 2.1.1 DAFO	17
○ 2.1.2 CAME	21
• 2.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	24
○ 2.2.1 COMPETENCIA DIRECTA	25
○ 2.2.2 COMPETENCIA INDIRECTA	37
○ 2.3 MAPA DE POSICIONAMIENTO	37
<b>3. ESTRATEGIA</b>	40
<b>4. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS</b>	42
• 4.1. MISIÓN	42
• 4.2 VISIÓN	42
• 4.3 OBJETIVOS	42
<b>5. PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA</b>	43
• 5.1 COMUNICACIÓN INTERNA	44
• 5.2 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA	45
• 5.3 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL	45
• 5.4 CANALES DE COMUNICACIÓN	45
• 5.5. DAFO Y CAME DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	46
○ 5.5.1 DAFO	46
○ 5.5.2 CAME	47
• 5.6 FILOSOFÍA	49
• 5.7 OBJETIVO	50
• 5.8 ACCIONES	50
○ 5.8.1 ACCIONES PARA TODA LA COMPAÑÍA	50
○ 5.8.2 ACCIONES PARA LA DIRECCIÓN Y MANDOS INTERMEDIOS	52
○ 5.8.3 ACCIONES PARA LOS EMPLEADOS DE LOS ALMACENES	52
• 5.8.4 ACCIONES PARA EL EQUIPO CO-	52

MERCIAL	
• 5.9 ÓPTICO DE ACCIONES	52
• 5.10 PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA	53
<b>6.CAMPAÑA DE MARKETING</b>	<b>55</b>
• <b>6.1.INSIGHT Y CONCEPTO</b>	55
• <b>6.2. EJE DE COMUNICACIÓN</b>	56
○ 6.2.1 CANALES DE COMUNICACIÓN	56
○ 6.2.2 PROPUESTA DE EJE DE COMUNICACIÓN	59
○ 6.2.3 TONO	59
○ 6.2.4 ESTILO	60
• <b>6.3 FASES DE LA CAMPAÑA DE MARKETING</b>	61
○ 6.3.1 FASE 1 – MEJORAR LA WEB, CREAR UN BLOG Y PERFILES EN REDES SOCIALES BAJO EL SLOGAN “SIEMPRE AL DÍA”	61
○ 6.3.2 FASE 2: PUBLICIDAD EN PRENSA, BANNERS Y PRESENCIA EN FERIAS	65
○ 6.6.3 FASE 3 – SORTEO DE NAVIDAD	70
• <b>6.4. PLAN DE MEDIOS</b>	71
○ 6.7.1 OBJETIVOS DE MEDIOS	71
○ 6.7.2 OPTICO DE LA CAMPAÑA	72
○ 6.7.3 PRESUPUESTO	72
<b>7. CONCLUSIONES</b>	<b>74</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>75</b>
<b>9.ANEXOS</b>	<b>76</b>

## RESUMEN

Este proyecto pretende desarrollar un plan de comunicación tanto interno como externo de una empresa de servicios logísticos presente en el mercado nacional.

Dicho proyecto se realizará en base al desarrollo descriptivo de la empresa, su público objetivo y la competencia con la que la empresa cuenta en el mercado. A partir del planteamiento de un problema inicial en la imagen de marca de una empresa logística se describirán y evaluarán las posibles medidas de actuación que deben de tomar en base al presupuesto y al plazo de tiempo marcado.

## INTRODUCCIÓN

Marty Neumeier, experto en creatividad publicitaria y en diseño e imagen de marca, destaca que el mercado mundial ya no está determinado por la calidad del producto que se venda sino, por la velocidad a la que se entregue el servicio.

Según el autor de ZAG” *Los fabricantes también necesitan velocidad, porque ya no gana quien ofrece el mejor producto, sino el que cuenta con la cadena de suministro más rápida*”<sup>1</sup>.

En esta misma línea, Rob Robin destaca que las empresas deben de atender al cliente y adaptarse a sus deseos del “Gratis, perfecto, ya”<sup>2</sup> en el cual, en esta última exigencia, es donde intervienen los servicios de la logística y el transporte, y del cual se ha desarrollado todo un *boom* de empresas relacionadas con esta clase de servicios.

---

<sup>1</sup> Marty Neumeier;” ZAG”LID editorial 2011

<sup>2</sup> Marty Neumeier;” ZAG”LID editorial 2011

Asimismo y a pesar de que las empresas logísticas sean la clave para el éxito y el futuro de otras empresas, a ellos también les afecta los deseos de cliente de tenerlo todo “Gratis, perfecto y ya” ya que el coste y la gestión de sus servicios puede provocar que su cliente sea competitivo o no en el mercado internacional.

Esta “batalla” de las empresas logísticas por ofrecer un servicio cada vez más rápido y barato ha provocado , además de la saturación del mercado, la necesidad de evolucionar hacia distintas áreas de negocio para poder sobrevivir.

Actualmente el sector servicios en la logística ha evolucionado en dos vías principales en el mercado, la especialización o la expansión.

1. **ESPECIALIZACIÓN:** esta vía de diferenciación del servicio en el mercado se puede dividir a su vez en dos variantes principales:

-Especialización en el radio de acción geográfica que son capaces de controlar las empresas

Ej. Agente de aduanas especializado en un único país.

-Especialización en una determinada clase de medio de transporte o condiciones en las que se debe de transportar la mercancía.

Ej. Transitarias especializadas en mercancía a temperatura controlada.

2. **EXPANSIÓN:** a diferencia de la anterior, la expansión del radio de acción y de los servicios prestados por una única empresa se pueden manifestar a través de :

-Expansión de delegaciones propias, ya sean únicamente delegaciones de carácter comercial o de gestión, la capacidad de

Ej. Apertura de oficinas o centros logísticos centrales para cubrir a toda un área nacional o continental.

-El aumento de los medios de transporte que son capaces de gestionar.

Ej. Transportistas terrestres y que avanzan a ofrecer un servicio de gestión documental o de almacenamiento de mercancías.

-El aumento de la gama de mercancías que son capaces de llevar

Ej. Pasar de especializarse por mercancías estancas paletizadas industriales a productos perecederos, pasando por productos de alto componente tecnológico o especial que requiere otros medios de transporte, gestión, tratamiento, etc.

Sin embargo y a pesar de los esfuerzos por marcar una diferencia frente a la competencia, la evolución de las empresas logísticas sólo se ha focalizado hacia una evolución en el aumento de prestaciones y productos que cada empresa de servicios es capaz de ofrecer sin valorar la creación de una imagen de marca que acompañe y guíe las prestaciones y la experiencia por el servicio ofrecido.

El caso de estudio de este trabajo es una de esas empresas del sector logístico, a la cual nombraremos como INMOVIEMNTO S.A que en su día se centró en la expansión de su gama de servicios sin tener en cuenta la diferenciación de su servicio en el mercado.

Por ello se pretende realizar un cambio en la orientación hacia la productividad que existe, tanto en la comunicación interna como en la externa de la empresa hacia una orientación enfocado hacia el marketing, con el objetivo de lograr una diferenciación de INMOVIEMNTO en el mercado con respecto al reto de operadores logísticos.

# 1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

## 1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es remodelar la imagen de marca de un operador logístico, a través del estudio del target de la empresa y de la competencia para poder desarrollar una estrategia de comunicación, y encontrar el espacio mental que más se ajuste al carácter de la empresa y a su vez ocupar una percepción dentro del mercado que todavía no haya sido explotado.

Asimismo, y tras el desarrollo de una estrategia de comunicación, se realizará un desarrollo de comunicación interna y externa en base a los resultados de la primera parte del trabajo.

Para dicho trabajo de comunicación interna se establecerá un análisis de debilidades, fortalezas y amenazas y oportunidades sobre la los empleados y sobre su ámbito laboral.

Todo ello para crear una serie de tácticas dentro de la empresa que mejore la comunicación interna y ayude a los trabajadores a interiorizar la misión, visión y valores de la compañía.

Los objetivos concretos de este trabajo buscan:

En el desarrollo de un plan de comunicación interna (FASE 1)

- Crear acciones que contribuyan al ambiente laboral.
- Imprimir los valores de marca tanto en los trabajadores como en la dirección.
- Desarrollar al personal hacia la calidad del servicio prestado y a la comunicación asertiva.
- Desarrollar nuevas vías de colaboración entre departamentos

En el desarrollo de una nueva imagen de marca (FASE 2)



- Impulsar la contratación de más de un servicio logístico en un 3% en el periodo de un año.
- Incrementar la fidelización de los clientes.
- Aumentar la prescripción entre nuestros clientes en un 1,5% en el periodo de un año.

El presupuesto marcado para el proyecto completo será de 300.000 euros para el plazo de un año.

## 1.2 HISTÓRICO Y SIUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

INMOVIMIENTO fue fundada a finales de los años noventa y cuenta con una amplia experiencia en el sector del transporte internacional de mercancías, así como con un equipo de casi 200 empleados hasta la fecha, repartidos principalmente en la provincia de Valencia.

Dedicada desde un inicio a la gestión documental de mercancía transportada en contenedor, a lo largo de su trayectoria ha ampliado su cartera de servicios hasta incluir servicios logísticos de almacenaje y expedición de mercancías.

La empresa contaba, en la década de los 90, con una plantilla de 20 empleados en Valencia. Gracias a su asentamiento y competitividad en el mercado a día de hoy ya cuenta con una plantilla diez veces superior a la de un inicio y con presencia en los principales núcleos logísticos de Valencia.

Durante el pasado año 2017, INMOVIMIENTO manejó cerca de 10.000 contenedores de importación y exportación.

Atendiendo a las rigurosas normativas de Calidad y Medio ambiente<sup>3</sup>, INMOVIMIENTO S.L. está certificada:

---

<sup>3</sup> Barrachina, M. D. M. B., Rodríguez, M. G., & Amores, M. C. F. (2002). Modelos de implantación de los sistemas integrados de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 8(1), 97-118.



1. Como OEA en simplificación aduanera y de seguridad y protección desde 2014.
2. El sello de calidad ISO 9001
3. El sello de calidad en medioambiente ISO 14001.
4. Por otro lado, está evaluada mediante el sistema SQAS (Safety and Quality Assessment Systems) como distribuidores de productos químicos.

### 1.3 CARTERA DE SERVICIOS DE LA COMPAÑÍA

INMOVIMIENTO busca ofrecer un servicio integral para el comercio y tránsito de mercancías y para ello ofrece los siguientes servicios:

La gama de servicios de INMOVIMENTO. S.A. se puede clasificar sus productos en base a las siguientes características:

- Tipo de mercancía transportada en contenedor: Dry cargo, *Reefer* o Flexitank
- Tipo de transporte: Marítimo/Aéreo/Terrestre
- Tipo de tráfico: Importación/Exportación
- Volumen de carga en el contenedor: LCL o FCL
- Tipo de servicio logístico: almacenaje, picking, grupajes.

En base a estos parámetros podemos establecer un abanico de modalidades, dentro de la gestión documental de la mercancía que se vaya a importar/exportar.

Asimismo INMOVIMIENTO tiene en su cartera de servicios:

#### 1º- REPRESENTANTES ADUANEROS

El departamento especializado de Aduana, tiene la facultad para realizar y gestionar los despachos de mercancía de importación o exportación con la mayor eficacia y efectividad, así como la gestión de los distintos requisitos para aduaneros que pueda requerir el tipo de mercancía que se vaya a importar (SOIVRE, Vegetal, Animal o Fitosanitarios).

## 2ª-ALMACENES / LOGÍSTICA

INMOVIMIENTO cuenta con dos instalaciones para la logística y el almacenaje de productos sólidos y líquidos a granel y/o envasados para la expedición y recepción de mercancías:

- Centro logístico en Manises con una superficie de almacenamiento de 30.000 m<sup>2</sup>.
- Centro logístico en Ribarroja con una nave de 60.000 m<sup>2</sup>
- Asimismo ambos centros cuentan con las certificaciones aduaneras que les permite almacenar mercancía en sus espacios asignados como Depósito Aduanero (DA), de Depósito Distinto del Aduanero (DDA), de Almacén de Depósito Temporal (ADT) y Local Autorizado para Mercancías de Exportación (LAME).
- Para la compañía la seguridad, el medio ambiente y la eficiencia en sus procesos son una de las prioridades que rigen el trabajo y la forma de gestionar las mercancías de sus productos en sus centros logísticos. Por ello en ambas instalaciones se aplican y desarrollan técnicas *LEAN*<sup>4</sup> con el objetivo de maximizar el espacio y gestionar de forma eficiente la entrega y expedición de las mercancías que llegan a ambos centros logísticos.
- En ambos centros logísticos se han habilitado los espacios y la maquinaria necesaria para realizar servicios de consolidación y desconsolidación de mercancías para atender cargas LCL y FCL
- El centro logístico de Ribarroja tiene la capacidad para cargar y almacenar y descargar mercancías a granel bajo el sistema Flexitank, que permite la optimización del transporte de mercancías no ADR<sup>5</sup> dentro de un contenedor de 20 pies sin necesidad de utilizar contenedores cisterna ni bidones.

---

<sup>4</sup> Ávila-Gutiérrez, María; Jesús Córdoba Roldán, Antonio “Dirección de Proyectos LEAN” (2012) Universidad de Sevilla. Departamento de Ingeniería del Diseño

<sup>5</sup> ADR- *Agreement on Dangerous Goods by Road*

### 3º-TRANSITARIOS

INMOVIMIENTO se creó como una transitaria capaz de gestionar integralmente la gestión documental de importaciones y exportaciones que se realizan a España.

En la actualidad INMOVIMIENTO efectúa un seguimiento íntegro de las mercancías desde el puerto de envío hasta su destino gracias a las *network* WCA, la más grande del mercado en el que puede establecer contactos con otros transitarios, así como éstos contratan sus servicios como agente en España.

#### 1.4 TARGET/PÚBLICOS OBJETIVO

El público objetivo<sup>6</sup> o target de la empresa es cualquier persona, establecimiento, etc. a la que le vendamos o queramos vender nuestros servicios y/o productos.

En el caso de INMOVIMIENTO el público objetivo que se desglosa a continuación parte de una segmentación y catalogación de los clientes para obtener los diferentes perfiles posibles dentro de un público especializado, ya que en un principio el almacenamiento, gestión documental de mercancías de importación y exportación y servicios como representantes aduaneros no es un servicio que vaya dirigido a un público masivo.

Para ello buscaremos información más allá de la tipología de *target* (Anexo 1) y se analizarán factores como el tamaño de la empresa, el tipo de producto que comercializan, uso de los nuevos medios digitales, compras, etc.

La segmentación de la tipología de empresas nos permitirá conocer, entre otras cosas:

---

<sup>6</sup> Keegan, W. J. (1997). *Marketing global*. Prentice Hall,.

- Nuevas oportunidades de negocio
- Nuevos nichos de mercado y eliminar los menos rentables
- Público la que dirigirse y aumentar su fidelidad

### 1.4.1 SEGMENTACIÓN DEL TARGET

En nuestro caso, los distintos públicos objetivos en los que debemos centrarnos independientemente de si realizan importaciones o exportaciones son:

#### 1. TAMAÑO DE LA EMPRESA :

##### **PYMES**

Actualmente la cartera de clientes de INMOVIMETNO se centra principalmente en empresas PYMES que comercialicen o fabrique un producto físico con sede en la Comunidad Valencia y con un interés en expandirse internacionalmente.

En este segmento y en base al tamaño de empresa y al producto de la misma podemos detectar nuevos públicos objetivo ampliando el radio de acción hacia empresas de otras Comunidades Autónomas próximas a la Comunidad Valenciana que se encuentren incluidas dentro del *hinterland* del puerto de Valencia. (*Anexo 2*)

Las características de comunicación y uso de las empresas que actualmente INMOVIMENTO tiene en su cartera de clientes son minoristas, con un producto muy especializado que exporta a países de Oriente medio y el Norte de África así como movimientos a las islas de España (Baleares y Canarias).

El uso de las nuevas tecnologías como medio para comercializar sus productos es escaso y centran el grueso de su comercialización a su equipo comercial.

## START UPS

Asimismo podemos detectar el auge de una nueva corriente en el mercado en el que las empresas de nueva creación o Start-ups están creciendo significativamente.

Sólo en el pasado año en España se invirtieron más de 854 millones de euros en este tipo de empresas, un 40% más con respecto al 2016<sup>7</sup>.

Las características principales de este tipo de empresas son<sup>8</sup>:

- Es una empresa que empieza desde Cero.
- El producto o servicio que comercializan tiene alguna función o característica novedosa.
- El tipo de financiación para desarrollar este tipo de empresas puede venir a través de figuras como el *business angel*, el *crowdfunding* o los *friends and fools*
- El uso de las nuevas tecnologías como medio para promocionar y desarrollar sus productos en un entorno global.
- Esta clase de empresas buscan satisfacer las necesidades de un determinado nicho de mercado.

Asimismo la mayoría de estas empresas de nueva creación suelen estar respaldadas por una empresa o institución que toma el papel de “incu-

---

<sup>7</sup> José María Torrego ; El referente “España sobrepasa los 845M€ invertidos en startups a un mes de terminar 2017” -23/11/2017 <http://www.elreferente.es/innovadores/inversiones-845m%E2%82%AC-espana-javier-megias-31929>

<sup>8</sup> OK Diario, “Características que definen a una empresa como ‘startup’”; - 12/08/2017 <https://okdiario.com/economia/2017/08/12/caracteristicas-definen-empresa-startup-1234681>

badora” o “lanzadera” que les ayudan en las distintas necesidades que pueda tener la compañía, espacio de oficina, inversión, formación etc.

Se considera esta clase de empresas como un público objetivo que puede realizar una primera compra de los servicios de transporte de mercancías LCL y de almacenamiento cuando éstas comercialicen con productos físicos y se encuentren en una fase intermedia en la que ya se han consolidado como empresa y ya tengan una red de distribución definida en el país de destino.

## GRANDES EMPRESAS:

INMOVIMENTO no tiene en la actualidad la capacidad, en materia de recursos humanos, para satisfacer todas las necesidades logística que una gran empresa pueda requerir para toda la península. De todas formas en la actualidad sí que cuenta, en su cartera de clientes, con proveedores de grandes empresas situadas en la provincia de Valencia y que tienen un alto índice de exportación a terceros países.

## 2. POR EL TIPO DE MERCANCÍA TRANSPORTADA

INMOVIMENTO tiene la capacidad para gestionar, almacenar cualquier tipo de mercancía que se pueda transportar a través de un contenedor, asimismo y dentro de su cartera de clientes habituales si pueden segmentar:

- **Dry cargo/ Carga seca:** esta clase de mercancías abarcan prácticamente la totalidad de las mercancías transportadas por INMOVIMENTO y abarca un amplia gama de mercancías de diferentes sectores.
- **Reefer/ Temperatura controlada:** los públicos objetivos de este segmento que se han detectado son principalmente cooperativas empresariales y

PYMES de productos agrarios que desean internacionalizarse bajo el sello de la denominación de origen de donde se produzca dicho producto. Este *target* tiene muy presente el cuidado y la eficiencia del transporte del producto ya que el sello de garantía bajo el que se exporta debe de cumplir con una serie de requisitos para la conservación del producto.

- **Mercancía granel no ADR, en estado líquido o sólido, a través del sistema Flexitank:** el transporte de mercancías a granel a través de este sistema permite amortizar la máxima capacidad de un contenedor de veinte pies para transportar mercancías no peligrosas sin la necesidad de perder espacio a través de bidones o transportando una menor cantidad de mercancía a través de contenedores cisterna.

El público objetivo que podemos detectar en este tipo de mercancías son industrias químicas que exportan producto transformado a terceros países o empresas agroalimentarias que importan materias primas en grano para refinarlas o transformarlas en España.

### 3. POR EL ORIGEN DE LA EMPRESA

Las áreas geográficas en las que INMOVIMENTO centran sus esfuerzos comerciales son principalmente importadores españoles que traen productos desde China.

Asimismo se valoran como clientes potenciales las PYMES de los mercados de Oriente Medio y Asia Occidental ya que actualmente INMOVIMENTO ya cuenta con una base de clientes en esas áreas geográficas

Entre los distintos países de estas zonas podemos destacar<sup>9</sup>:

- Exportadores Turcos derivados del hierro y productos textiles.
- Importadores de Egipto de derivados del hierro y trigo a granel.

---

<sup>9</sup> Observatory of economic complexity (OEC) <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/tur/>



- Importadores de Arabia Saudí de productos y repuestos automovilísticos y de transporte tanto de coches como de aviones.
- Importadores de Omán de productos y repuestos automovilísticos y de transporte de camiones y válvulas.

#### 1.4.2. TARGET POTENCIAL

El target es el punto define y va a guiar la comunicación, de manera que es muy importante su comprensión.

- Para los objetivos de la creación del plan de comunicación de INMOVIMIENTO, incrementar la fidelización de los clientes, favorecer la prescripción en países fuera de la unión Europea y promover la contratación de más servicios nos centraremos en los siguientes *targets*:
  - PYMES españolas que comercien con productos de carga en contenedor con Asia Occidental y Oriente Medio.
  - START UPS nacionales que comercialicen productos físicos.

Una vez estudiado y centrado el público al que irá dirigido la el proyecto de INMOVIMIENTO se procederá a realizar un análisis de mercado que permitirá estudiar la situación del mercado.

A través de este análisis se desarrollará un plan diferencial dentro del mercado valorando las características del servicio o la los valores a los que se puede asociar la empresa que todavía no han sido explotados por otras empresas

## 2. ANÁLISIS CON RESPECTO DE MERCADO<sup>10</sup>

El análisis de mercado trata de recolectar información sobre clientes, competidores y el mercado en el que se encuentra la empresa. De estos datos se deducirán las tendencias que hay en el entorno y se utilizará para tomar decisiones sobre las funciones y la estrategia de INMOVIMIENTO.

Este tipo de análisis se realizará en un espacio determinado en el tiempo y por ello los datos recogidos y los resultados obtenidos dependerán del momento exacto en el que se recogieron.

### 2.1 DAFO y CAME<sup>11</sup>

#### 2.1.1 DAFO

El Análisis DAFO (o FODA) son las siglas de las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades que tienen una empresa. Más conocido en el ámbito académico es por sus siglas en inglés *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) es uno de los análisis más conocidos y usados para la planificación y la toma de decisiones

*“El análisis DAFO es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada, aunque a veces de forma intuitiva y sin conocer su nombre técnico. El beneficio que se obtiene con su aplicación es conocer la situación real en que se encuentra la organización de transportes, así como el riesgo y oportunidades que le brinda el mercado. El objetivo del análisis DAFO es el de que todas las partes involucradas en la actividad identifiquen las debilidades, amenazas, fortale-*

---

<sup>10</sup> Baca Urbina, G. (2006). Evaluación de proyectos. G. Baca Urbina, *Evaluación de proyectos*, 4.

<sup>11</sup> Martínez, M. M. (2015). *SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN* (Doctoral dissertation).

zas y oportunidades que puedan afectar en mayor o menor medida a la consecución de la DP.”<sup>12</sup>

La popularidad de este método se basa en lo simple del concepto para realizarlo y lo gráfico que es para ver la situación de la empresa y tomar decisiones acertadas.

Para realizar el análisis, se deben estudiar los siguientes puntos:

- **(D) Las Debilidades:** Son los puntos débiles propios de la empresa que tiene nuestro proyecto en la actualidad. Tiene un carácter interno, las razones son inherentes a la propia empresa.
- **(A) Las Amenazas:** Son los aspectos externos a la empresa que pueden influir de forma negativa, y podrían comprometernos desagradablemente en el futuro si no ponemos remedio o anulamos sus consecuencias.
- **(F) Las Fortalezas:** Son los puntos fuertes que la empresa de por sí tiene en la actualidad. Política de diferenciación, gestión afortunada, equipo interno formado, disciplinado. Son aspectos positivos internos a la empresa que pueden propiciar el éxito de la empresa.
- **(O) Las Oportunidades:** son los aspectos externos a la empresa que podrían influir muy positivamente en el funcionamiento de la empresa, y podrían proporcionar una ventaja en el futuro si lo saben aprovechar.

El análisis DAFO obtiene los puntos negativos del proyecto (Debilidades y Amenazas), y también los puntos positivos (Fortalezas y Oportunidades). Además, es posible analizar la situación actual (Debilidades y Fortalezas) y

---

<sup>12</sup> Bigné, J. E., Alcañiz, J. E. B., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Esic editorial.

aquellos aspectos que pueden influenciar a INMOVIEMNTO en un futuro (Amenazas y Oportunidades)

Asimismo en este análisis se valorarán también las Debilidades y Fortalezas asociadas a cualidades internas de la empresa, y las Amenazas y Oportunidades con características y situaciones externas a INMOVIMENTO que dependen su entorno y que no pueden modificar drásticamente en un breve espacio de tiempo, a pesar de que sí pueden neutralizarlas o influir en ellas en el largo plazo.

Debemos estudiar todos estos puntos dentro de la empresa y para ello debemos realizar un análisis interno y externo. (Anexo 3)

## ANÁLISIS FODA



En el caso de INMOVIEMNTO y estudiando su situación económica, entorno sociopolítico, económico y el estado y número de su competencia podríamos elaborar la siguiente matriz DAFO:

### MATRIZ DAFO

<p><b>Análisis interno</b></p>	<p><b>F=Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Empresa ya en funcionamiento.</li> <li>*Métodos nuevos de almacenaje gestión eficiente a través de técnicas LEAN</li> <li>*Fidelidad de los clientes ya captados.</li> <li>*Expertos en la seguridad y eficiencia de sus procesos</li> <li>*Líneas preferentes con Oriente Medio y países árabes.</li> </ul>	<p><b>D= Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*No hay musculo financiero suficiente para ampliar la gama de productos.</li> <li>*Escaso conocimiento de idiomas por parte de la plantilla</li> <li>*Escasa internacionalización de la compañía.</li> </ul>
--------------------------------	---	--

<b>Análisis externo</b>	<p><b>O=Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Consumo reactivándose gracias a factores como la compra online.</li> <li>*Crecimiento del comercio exterior, tanto en importaciones como exportaciones.</li> <li>*Incremento de nuevas empresas en España (Start-ups y PYMES)</li> <li>*Cercanía de un mercado emergente Magreb y países del Adriático y Turquía y con nicho de entrada óptimo.</li> </ul>	<p><b>A=Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Grandes grupos competidores que operan en las mismas áreas geográficas.</li> <li>*Presencia de una guerra de precios entre las empresas del sector</li> <li>*Tejido empresarial nacional debilitado tras la crisis.</li> <li>*Grandes grupos con una cartera de servicios mayor o similar a la de INMOVIMIENTO.</li> <li>*Servicio estandarizado</li> <li>*Mercado muy competitivo.</li> </ul>
-------------------------	--	---

Tabla de elaboración propia

Con ello se observa que INMOVIMIENTO se encuentra en una situación interesante de crecer, desarrollarse y hacerse un importante hueco en el sector tanto por sus potencialidades internas como la situación tanto del país en donde paulatinamente se está reactivando el comercio y con ello requiriendo mayores servicios de las empresas que trabajan en el sector.

Asimismo la reactivación económica del país está generando el desarrollo de una gran variedad de empresas de nueva creación que, en muchos de los casos, no tienen experiencia en las operaciones comerciales internacionales pero que sin embargo quieren enfocarse a un mercado internacional.


Además de esto, los países del mediterráneo que están desarrollando una economía cada vez más grande pueden suponer una oportunidad de expansión para captar nuevos clientes de importación y exportación.

Aun así, es importante tener presente que la competencia entre las grandes compañías es muy alta e INMOVIMIENTO no cuenta con posiciones de liderazgo en el mercado español ni delegaciones propias territorios de gran flujo comercial como China ni EEUU ni cuenta con el poder económico de otros operadores logísticos internacionales.

### 2.1.2. CAME

El análisis CAME sirve para especificar las acciones que se deben llevar a cabo a partir del resultado de la matriz DAFO. Puede interpretarse una ampliación y resolución de los resultados obtenidos del punto anterior. Así, el método CAME ayuda a establecer unas pautas y resoluciones de las que se partirá para desarrollar el plan estratégico.

El nombre del Análisis CAME<sup>13</sup> viene de las iniciales de:

- Corregir las **Debilidades**      **C-D**
  - Afrontar las **Amenazas**      **A-A**
  - Mantener las **Fortalezas**      **M-F**
  - Explotar las **Oportunidades**      **E-O**
- 

Para todo lo relacionado con la Planificación estratégica tales como Planes de negocio, definición de proyectos, definición de programas, etc. Los análisis,

---

<sup>13</sup> En inglés **C**orrect, **A**dapt, **M**aintain, **E**xplore



tanto DAFO como CAME son una herramienta muy utilizada para valorar la situación en la que se encuentra la empresa.

Se proponen diferentes medidas de Actuación para desarrollar las cuatro áreas (ver Anexo 4) del análisis CAME:

**- DEBILIDADES DETECTADAS:**

1-Pocos o escasos conocimientos de idiomas extranjeros dentro de la organización.

- Forma de corregir la debilidad: realizar dentro de la empresa cursos de idiomas en inglés y francés. Como alternativa se valoraría la posibilidad de contratar una empresa externa de traducción de forma permanente o de forma esporádica.

2-Falta de músculo financiero para ampliar la gama de productos.

- Forma de corregir la debilidad: alianzas con colaboradores que puedan satisfacer servicios adicionales.

**- AMENAZAS DETECTADAS:**

1-Grandes operadores logísticos compitiendo en el mismo territorio y servicios.

- Forma de afrontar la amenaza: diferenciar a INMOVIEMTNO a través de una experiencia en el servicio diferencial y buscando la fidelización con sus clientes.

2- Tejido empresarial debilitado.

- Forma de afrontar la amenaza: segmentar y ser flexibles atendiendo a las necesidades del cliente.

3-Producto estandarizado.

- Forma de afrontar la amenaza: mejorar lo que envuelve al servicio y la impresión que el cliente se lleva de éste.

**- FORTALEZAS DETECTADAS:**

1-La fidelidad de los clientes de INMOVIMIENTO es notable.

- Forma de mantener la fortaleza: Averiguar el motivo por el que los clientes mantienen su fidelidad y utilizarlo para desarrollar una línea de acción para generar una ventaja competitiva.

2-Especialización en gestión documental del transporte de mercancías y en almacenamiento eficiente.

- Forma de mantener la fortaleza:

Formar a los empleados e impulsar la proactividad en el puesto de trabajo para la mejora de procesos.

3- Experiencia en el sector logístico y cierto renombre a nivel nacional.

- Forma de mantener la fortaleza: potenciar la comunicación y favorecer la prescripción

4-Capacidad de almacenar y gestionar de forma eficiente gracias a mejora constante de sus procesos

- Forma de mantener la fortaleza: realizando auditorias periódicas y manteniendo el nivel de eficiencia.

**- OPORTUNIDADES DETECTADAS:**

1- Gracias a las TIC's (tecnologías de la información y comunicación) nuestros clientes potenciales suelen comprar cada vez más por internet.

- Forma de explotar la oportunidad: La creación de una página web donde los clientes puedan hacer sus pedidos y consultas referentes a nuestra compañía. Así como tener perfil de empresa en las redes

sociales que se valoren más adecuadas al público objetivo al que se dirija.

## 2- Crecimiento del comercio exterior.

- Forma de explotar la oportunidad: Impulsar las acciones comerciales para asesorar a clientes potenciales del proceso de internacionalización.

## 3-Aumento de nuevas empresas en forma de PYMES o Start-ups

- Forma de explotar la oportunidad: adaptar los servicios a los requisitos de estas empresas en desarrollo y asociarse con las empresas que invierten en estos proyectos. (empresas lanzadera e incubadoras de Start-ups).

## 4- Cercanía de mercados emergentes en la zona del Magreb y países del Mediterráneo.

- Forma de explotar la oportunidad: realizar un plan de internacionalización para INMOVIMIENTO enfocado a dichos mercados.

Gestionando de manera adecuada los aspectos encontrados tanto en el análisis DAFO como en el análisis CAME se puede realizar un plan de actuación para mantener y aumentar las ventajas competitivas de INMOVIEMNTO convirtiendo las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

Por el contrario, si no se aplican las soluciones aportadas a los análisis emitidos y no se generan características de diferenciación frente a la competencia, existe la posibilidad de que la compañía pierda las ventajas competitivas y las oportunidades no aprovechadas. Transformándose a largo plazo, en nuevas debilidades frente a la competencia.

## 2.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Quiénes forman parte del mercado y suponen una competencia para los servicios aportados por INMOVIMIENTO es uno de los aspectos que se van a estudiar para conocer cómo repercute esto en nuestra política de empresa, en nuestro cliente y en nuestra situación actual.

Para averiguar la posición más idónea en la que la empresa INMOVIMIENTO pueda crear una comunicación diferencial con respecto al resto de su competencia, el estudio se ha centrado en la competencia directa a nivel nacional con un tamaño, radio de acción y gama de servicios mayor o similares a los de INMOVIMIENTO.

Para ello se desglosará:

¿Quién es su competencia?
¿Cuáles son sus radios de actuación?
¿Cuál es su gama de servicios?
¿Cuáles son sus estrategias de marketing?

### 2.2.1 COMPETENCIA DIRECTA

La competencia directa es aquella empresa que realiza sus actividades en el mismo mercado en el que se opera y que posee un producto o servicio con unas características similares bajo un mismo rango de precio.

Para INMOVIMIENTO se puede contar como competencia directa a:

#### 1. TIBA SPAIN S.A.U.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> WEB TIBA SPAIN; <https://www.tibagroup.com/es/>

Posee sus centrales en Valencia y cuenta con oficinas en los principales núcleos logísticos del mundo

Están especializados en el transporte omnicanal, desde el marítimo, al transporte aéreo y el común terrestre. Tienen una gran experiencia como agente de aduanas ya que es uno de los primeros transitarios de Valencia y de España certificados como Operador Económico Autorizado (OEA)

En TIBA trabajan con una gran diversidad de servicios, especializados en múltiples sectores tales como la alimentación, la tecnología o el transporte de maquinaria.

Como parte de una de las empresas del Grupo Romeu, Holding dedicado a los multiservicios en el transporte internacional de mercancías, TIBA es la sección encargada de ofrecer servicios como transitarios y agentes de aduanas.

Fundada en 1975 cuenta con delegaciones propias en 17 países y cuenta con un equipo de más de 700 profesionales. Actualmente la empresa ya cuenta con 10 oficinas en España y otras 5 al norte de África.

Las tres principales gamas de servicios que ofertan se engloban dentro de:

- **Transitarios**
  - **Transporte marítimo**
    - *Reefer* FCL y LCL
    - Carga seca FCL y LCL
    - Consolidados multiproveedor
  - **Transporte aéreo**
    - Consolidados desde China y Hong Kong
    - Agentes de aduanas
  - Representante aduanero
  - Representación fiscal
  - Servicios de almacenaje en instalaciones DA y DDA
- **Logística y transporte**
  - Gestión del transporte de proyectos industriales
  - Almacenaje y distribución.

El principal argumento de TIBA para contratar sus servicios es el transporte personalizado y su especialización en el transporte de sectores concretos (bebidas, alimentos Halal, maquinaria etc.). Así como los avances en tecnología más punteros que permiten el rastreo de la mercancía en todo momento.

Los medios de comunicación que utilizan para publicitarse con sus targets son:

• **MEDIOS ONLINE:**

- **Redes Sociales:** el uso de las distintas vías de comunicación online que utilizan, Blog, Facebook, Linked In, Youtube, Google plus, Twitter, está bien definido y segmentado, aportando contenidos distintos a cada una de las RRSS y adaptando el formato a cada uno de ellos. Los contenidos que la empresa sube están relacionados con noticias de la empresa, acciones de responsabilidad social corporativa, carga de proyectos, patrocinios etc.

• **MEDIOS OFFLINE:**

**Prensa local y especializada:** la presencia de TIBA se centra principalmente a través de contenidos patrocinados y entrevistas realizadas por el Diario las Provincias así como en ediciones especiales de economía y logística. A su vez contratan la aparición en prensa especializada del sector marítimo y logístico en las ediciones especiales que realizan para ferias del sector.

• **Presencia en ferias y patrocinio de eventos:** TIBA está presente en las principales ferias de comercio internacional y logística como Expocarga y la Feria de Cantón.

Asimismo la compañía patrocina el Premio TIBA a la innovación internacional en la gala de “La noche mediterránea del marketing” del CMM

- **Responsabilidad social corporativa:** la compañía impulsa iniciativas de Responsabilidad social corporativa de carácter humanitario a través de la participación de sus empleados en la recogida de alimentos y juguetes en Navidad.

## 2. DAMCO<sup>15</sup>

Esta compañía de servicios transitarios, se encuentra dentro del grupo de A.P. Møller Maersk desde el 2005.

Actualmente cuenta con una plantilla de casi 12 mil empleados tiene delegaciones en todos los continentes.

La gama de servicios que ofrece DAMCO va mucho más allá de los servicios de gestión documental del tráfico de contenedores, así pues, se pueden segmentar en:

- **Transitarios**

- Transporte marítimo
- *Reefer* FCL y LCL
- Carga seca FCL y LCL
- Transporte aéreo
- Transporte Multimodal
- Carga de proyectos
- Seguros a la mercancía.
- Pesaje de la mercancía.

- **Agente de aduanas**

- Despacho aduanero
- Despacho aduanero por vía terrestre.
- Gestión documental en el transporte internacional de mercancías.

- **Distribución y almacenaje**

- Distribución tras la importación/exportación
- Distribución con o sin transbordo.
- Servicios de picking

---

<sup>15</sup> DAMCO WEB: <http://www.damco.com/>



- Desconsolidados
  - **Asesoramiento de la cadena de suministro**
  - Optimización en la cadena de suministro

DAMCO se posiciona como una multinacional de servicios logísticos con un toque personalizado, gracias a su equipo de profesionales que conoce el idioma y la cultura del país desde el que se está trabajando.

Asimismo, y en cuanto a los servicios de asesoramiento en la cadena logística argumentan la profesionalidad del equipo de DAMCO. Dicha profesionalidad es según ellos la razón por la que “asociarse” con esta compañía ya que gracias a ellos lograrán resultados en el corto-espacio de tiempo.

Los medios de comunicación que utilizan para comunicarse con sus targets son:

● **MEDIOS ONLINE:**

- Redes Sociales: LinkedIn, Blog, Twitter, Google+, Youtube. Además, cabe destacar que tienen muy segmentadas las funciones y los contenidos que se publican en las distintas redes sociales en base a target que se mueve en cada una de ellas.
- Web: portal en el que aúnan tanto los accesos a sus redes sociales como a otro tipo de contenidos interactivos como pueden ser los Webinars, los “casos de estudio” y a su vez las distintas herramientas de tracking y contacto con los departamentos de pricing y operativa de las delegaciones.

● **MEDIOS OFFLINE:**

- Eventos: relacionados con la logística y la cadena de suministro. DAMCO crea múltiples eventos a nivel internacional así como está presente con espacios propios en ferias del sector logístico.

### 3. DACHSER<sup>16</sup>

Esta multinacional de origen alemán, es uno de los mayores operadores logísticos del mundo y sólo en su división Ibérica cuenta con más de 3000 empleados. Este volumen de personal dentro de España se debe, en cierta medida, a la absorción de la empresa Azkar el año pasado.

La gama de servicios de DACHSER abarca:

- **Soluciones para el transporte**
  - Transporte Terrestre
  - Transporte Aéreo
  - Transporte Marítimo
  - Grupaje
- **Productos**
  - Iberia
  - Entargo
- **Soluciones para el sector**
  - Sector automoción
  - Electrónica de consumo
  - Carga Refrigerada
  - Chem-Logistics
  - DIY-Logistics
- **Información logística**
  - eLogistics
  - Domino
  - Mikado
  - Othello
  - EDI
  - TIBCO
  - BiDEA
  - eVIEW
  - SISLOG

---

<sup>16</sup> DACHSER WEB, <https://www.dachser.com/es/es/>

- **Almacenaje**
  - Contract Logistics
  - Servicios de valor añadido
  - Almacenes
  - Consulting
- **Servicios logísticos**
  - Aduanas
  - Comercio Exterior

Uno de los ejes principales de toda la comunicación de DACHSER se basa en una filosofía de trabajo en equipo y cercanía con el cliente, para aportarle una ventaja competitiva a través de la gestión logística realizada por DACHSER y un valor añadido al servicio que busca lograr la confianza y las relaciones a largo plazo con la compañía.

Además de esto, otro de los argumentos de compra el uso de las nuevas tecnologías y la apuesta constante por el desarrollo de nuevas infraestructuras y plataformas que mejoren la eficiencia y la comunicación con clientes y proveedores.

Los valores que destacan son:

- Sostenibilidad
- Lealtad y compromiso
- Integridad y honestidad
- Cosmopolitas y respetables

Los medios que utilizan para dirigirse a sus distintos públicos objetivos son:

● **MEDIOS ONLINE:**

- **Redes Sociales:** El uso y la difusión de las distintas redes sociales de es dispar, ya que en su cuenta de Linked In sí que existe una especificación del territorio al que va dirigida la información colgada, mientras que en Twitter y Youtube, la información está en alemán, el idioma perteneciente al país donde se encuentra la sede central de la compañía.

- **Revista corporativa y blog:** estas dos fuentes de información se centran en noticias sobre la empresa y el impulso de la filosofía y los valores de la compañía.
- **Banners online:** de forma puntual, la compañía a nivel nacional incluye este tipo de acciones en los medios especializados del sector logístico.
- **Newsletter:** periódicamente, la compañía utiliza su base de datos de inscritos para enviar noticias y novedades de sus servicios.
- **MEDIOS OFFLINE:**
  - **Presencia en Ferias:** como una de las medidas para manifestar la cercanía con sus clientes, DACHSER participa con espacios propios en las principales empresas del sector logístico como por el ejemplo el SIL de Barcelona o CEVISAMA.

#### 4. GRUPO RAMINATRANS<sup>17</sup>

El operador logístico de origen valenciano es en la actualidad una de las empresas más potentes en cuanto a servicios transitarios y de representación aduanera a nivel nacional.

Tiene delegaciones propias en los principales núcleos logísticos de España y su radio de acción a nivel internacional está focalizado en el comercio con China, EEUU y México.

La gama de servicios del GRUPO RAMINATRANS abarca las siguientes áreas:

- Representación aduanera
- Importaciones y exportaciones
- Transporte marítimo, Aéreo y terrestre
- Carga LCL y FCL

---

<sup>17</sup> GRUPO RAMINATRANS WEB. <http://www.raminatrans.com/>

- Almacenaje y logística
- Almacenaje, logística y distribución
- Asesoramiento en comercio exterior

Basan sus argumentos en la experiencia de la compañía y la calidad de los profesionales que lo integran para ofrecer al cliente un servicio personalizado y eficiente.

Además de esto prestan especial mención al desarrollo de las tecnologías y los medios por los que realiza un seguimiento intensivo de las mercancías que gestiona para mantener al cliente informado en todo momento del estado de su producto.

Según su página web, el Grupo Raminatrans se caracteriza y busca "dar el mejor servicio a nuestros clientes, atendiendo y asesorando en todo momento. Nuestra actitud es conseguir la satisfacción por un trabajo bien hecho. Haciendo cada servicio lo más flexible, cómodo y seguro para cada cliente."

Los medios de comunicación que utilizan son:

- **MEDIOS ONLINE:**

- **Redes sociales:** esta empresa utiliza únicamente Linked in como medio para comunicarse tanto con su plantilla interna como con sus clientes y colaboradores
- **Emailing:** a través de su base datos de sus clientes, la compañía envía de forma periódica información relevante y de forma personalizada información relevante sobre la legislación aduanera y otros asuntos que puedan influir en las operaciones de importación y exportación de sus clientes, así como novedades y nuevos servicios que pueda ofrecer la empresa.

- **Blog:** a través de esta plataforma, la compañía publica contenidos relevantes y de carácter informativo sobre las acciones que realiza la empresa, incluidas las acciones corporativas de la empresa.

● **MEDIOS OFFLINE:**

- **Publicidad en prensa:** la compañía invierte en anuncios en prensa especializada del sector marítimo y logístico nacional.
- **Presencia en ferias:** la compañía invierte en la presencia propia de su compañía en ferias de comercio internacional entre países como la feria Cantón así como en ferias de sectores concretos como CEVISAMA.

## 5. KUHENE + NAGEL<sup>18</sup>

La multinacional alemana está considerada como la mayor transitaria del mundo. Presente en España desde 1966 cuenta con oficinas propias en las principales ciudades de la península dentro de su red de más de 200 centros propios en más de 100 países.

Los servicios de KUHENE+NAGEL abarcan la totalidad de los servicios que se pueden ofrecer en logística destacando Las siguientes prestaciones:

● **Soluciones industriales:**

- Automoción
- FMCG
- High-Tech
- Industrial
- Gas & Oil
- Productos farmacéuticos
- Retail

---

<sup>18</sup> KUHENE+NAGEL WEB, <https://home.kuehne-nagel.com/>

- **Transporte de Importación y exportación:**

- Marítimo
- Aéreo
- Terrestre

- **Servicios Logísticos**

- Almacenaje
- Distribución
- Servicio de Picking y embalaje
- Logística de Producción
- Logística de repuestos
- E Commerce

- **Gestión aduanera**

- **Seguros de transporte**

KUHENE+NAGEL se posiciona como una empresa líder en la gestión marítima de mercancías y la tercera a nivel mundial en transporte terrestre.

KUHENE+NAGEL que quiere convertirse en el departamento logístico de sus clientes para que éstos puedan dedicarse a lo que realmente les importa, ofreciéndoles todos los recursos necesarios para sus gestiones logísticas.

Los medios de comunicación que utiliza la compañía para comunicarse con sus públicos objetivo a nivel mundial son:

- **MEDIOS ONLINE:**

- **Redes sociales:** la red social estrella que utiliza esta compañía a nivel internacional es Linked In, publicando contenidos sobre los avances de la compañía, entrevistas sobre la experiencia de trabajar en KUHE-NE+NAGEL así como las formaciones que se imparten a los empleados, las apariciones en eventos, convenciones de la directiva de la compañía y servicios realizados a clientes internacionales como Ford, P&G o Porsche.

Además de Linked In utilizan varias cuentas de Twitter, segmentadas en sus líneas de servicios KNSeafreight, KNLCL, KNDrinks, KNLogistics, para publicar contenidos de responsabilidad social corporativa, retwitear contenidos de sus proveedores, o comentarios de sus trabajadores sobre la evolución del mercado y el desarrollo de la compañía.

- **Emailing:** de forma periódica, la compañía realiza campañas de emailing para informar a sus clientes de las novedades en sus servicios de logística y transporte así como información relevante para sus inversores.
- **Revista interna:** a nivel de comunicación corporativa, la compañía envía a sus trabajadores contenidos mensuales dedicados a la evolución del sector logístico, la promoción de la vida saludable de sus trabajadores y las distintas actividades y formaciones que realiza la compañía para sus trabajadores.

• **MEDIOS OFFLINE:**

- **Presencia en ferias:** la compañía está presente en las principales ferias de comercio internacional y logística del mundo con el fin de promocionar una determinada línea de servicios en base al sector comercial en el que esté especializada la feria.
- **Eventos propios:** al ser una compañía que recibe capital de múltiples inversores, KUHENE+NAGEL realiza un evento anual para sus inversores y con el objetivo de informar del estado de la compañía y los resultados obtenidos de un ejercicio a otro.

- **Responsabilidad Social Corporativa:**

La compañía comunica sus acciones de RSC basadas en la eficiencia y el respeto al medio ambiente a través de mejoras en sus procesos de trabajo y certificaciones de calidad y medio ambiente y programas de reducción de las emisiones de CO<sub>2</sub> y políticas medioambientales.



Tras el desglose de los principales competidores de INMOVIMENTO, se procederá a estudiar cuál es el posicionamiento que la compañía puede tener dentro del mercado y cuáles pueden ser los valores diferenciales que lo destaquen.

## 2.2.2 COMPETENCIA INDIRECTA

La competencia indirecta es aquella que, a pesar de no ofrecer los mismos servicios de la compañía, tienen otros que pueden satisfacer las necesidades del cliente.

En este sector debido a la especificidad del servicio y el gran volumen de competencia directa, no se analizará ni valorará la competencia indirecta para este proyecto.

## 2.3. MAPA DE POSICIONAMIENTO

El posicionamiento, en los términos de marketing, abarca toda una estrategia comercial con la cual se busca conseguir que un determinado servicio o una marca se coloquen en el pensamiento del consumidor en un lugar visible y de captación favorable en relación al resto de su competencia.

Un mapa de posicionamiento<sup>19</sup> es una herramienta útil y a la vez usada en el análisis de marketing que permite a cualquier empresa poder conocer en la situación en que se encuentra con la perspectiva a su competencia quedando en la mente del consumidor gráficamente y en relación a distintos criterios.

Con esta representación gráfica una empresa podrá conocer dónde está en el momento del análisis.

El hecho de poder conocer la posición de la empresa en su mercado y en la mente del consumidor podrá guiar a la compañía para con ello adoptar las distintas estrategias de marketing que sean propicias para la obtención de los objetivos empresariales que persigue.

---

<sup>19</sup> Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, J. E., & Cámara, D. (2000). Introducción al marketing. Segunda edición europea. *Precinte Hall*.

Generalmente se representa por dos ejes perpendiculares que confrontan dos cualidades y colocan a la empresa y a su competencia en sus posiciones con respecto a estas cualidades.

La exactitud de este mapa dependerá de los datos que utilicemos para elaborarlo, pero, las cualidades más relevantes que se han detectado en la comunicación de la competencia anteriormente analizada es:

- **Especialistas:** entendiéndose por la segmentación de su gama de productos hacia un determinado producto o sector.
- **Asociación/colaboración:** se define este término como la capacidad de la compañía para establecer no una relación comercial al uso sino como una asociación que beneficia al bien común del cliente cualidad de ahorrar costes al cliente ya portarle valor añadido a sus mercancías.

En nuestro caso con respecto a los operadores logísticos anteriormente desglosados podemos hacer el siguiente mapa de posicionamiento, en el que incluiremos la posición en la que INMOVIMENTO se encuentra con respecto a ellos:

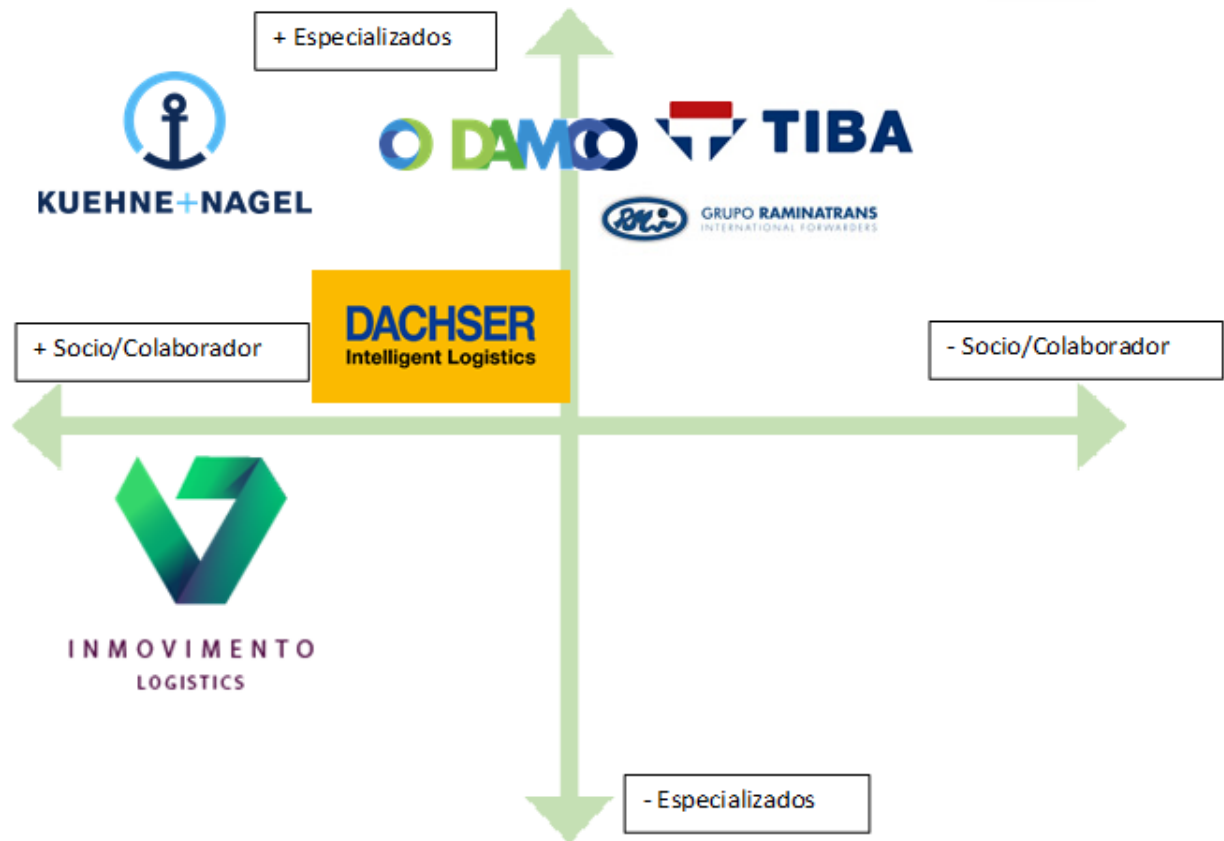


Gráfico de elaboración propia

El mapa de posicionamiento nos indica que existe una alta ocupación en el espacio de mental asociado a los valores de Asociación/colaboración y especialización. Dicha ocupación está compuesta por las grandes multinacionales como KUHENE+NAGEL, DACHSER Y DAMCO.

Con ello y en vistas de la gran saturación dentro de este espacio, se va a descartar desarrollar una estrategia basa en la especialización de la gama de productos de INMOVIMENTO.

Es relevante destacar que un mapa de posicionamiento debe realizarse cada cierto tiempo ya que este no va a permanecer estático el paso del tiempo y cambia también con cada cambio que realicen las empresas. Por lo que la posición puede cambiar, ya que la percepción del mercado evoluciona.

En este sentido es importante obtener cada cierto tiempo un nuevo mapa y valorar la situación en la que se encuentra y qué acciones se pueden hacer para mejorarla.

Anteriormente la marca de INMOVIMIENTO no se ha desarrollado ni planificado como tal y por ello cuenta con la posibilidad de adaptarse y centrar su plan de comunicación bajo una misma coherencia.

Por ello y gracias a se observa en el mapa de posicionamiento que INMOVIMIENTO tendría la oportunidad de conseguir un posicionamiento diferencial que beneficie a la marca de manera que sus valores se potencien de forma significativa si se formula el eje estratégico de la comunicación hacia:

## **LA SINCERIDAD, LA SEGURIDAD Y CERCANÍA ANTE TODO.**

En este sentido vemos que la competencia se muestra muy especializada y la gama de productos que desarrollan y comercializan. En el caso de INMOVIMIENTO se va a desarrollar al máximo el área relacionada con la colaboración y la asociación con un público objetivo PYME, que valore las relaciones reales y el contacto directo.

Los objetivos que se pretende conseguir con este eje estratégico son:

- 1. Impulsar la contratación de más de un servicio logístico en un 3% en el periodo de un año.**
- 2. Incrementar la fidelización de los clientes.**
- 3. Aumentar la prescripción entre nuestros clientes en un 1,5% en el periodo de un año.**

### 3. ESTRATEGIA

Como se ha podido observar en el análisis de la situación todas las marcas de este sector son muy similares entre sí tanto en su forma de comunicación como en los valores y los canales que utilizan lo que hace compleja su diferenciación en el proceso de contratación ya que no existe una diferenciación clara entre ellas.

Sin embargo INMOVIMENTO tiene una oportunidad clara de posicionarse de forma relevante en el mercado gracias a la posición de una experiencia en el servicio que aportan de forma cercana y diferencial con respecto a la competencia. En los objetivos de este proyecto se busca la actitud proactiva del cliente hacia la contratación y la prescripción de los servicios logísticos de INMOVIMENTO, potenciando la contratación de varios servicios y la relación a largo plazo.

Por este motivo el eje estratégico se basa en:

**“Aportar una experiencia satisfactoria basada en la sinceridad y la seguridad de todo el proceso de transporte y almacenamiento de las mercancías de los clientes, posicionándonos y expresando que INMOVIMENTO es un departamento más en la empresa del cliente”**

De este modo, se procura convertir la experiencia del servicio en un elemento más emocional y cercano hacia sus clientes. Para INMOVIMENTO puede resultar una ventaja el hecho de que ya cuente con estándares y procesos de seguridad en sus servicios de almacenamiento y logística del sector.

Este hecho junto con la mejora de la experiencia en el servicio apoya la dirección de una estrategia que permite desarrollar una línea de comunicación dife-

rente a la que se ha tratado hasta el momento en el mercado, ya que el lenguaje y los canales que se pretenden utilizar tienen un mayor alcance así como un estilo más concreto y segmentado.

Además Tras estudiar el mercado de INMOVIMIENTO se plantean diferentes vías creativas que permiten lograr los objetivos finales del proyecto. Así mismo también se deben de plantear una serie de objetivos secundarios para la comunicación que se desarrolle:

- En primer lugar, la comunicación debe mostrar el valor diferencial de INMOVIEMNTO, en tanto apele al sentido más emocional de las empresas importadoras y exportadoras que formen parte del target descrito anteriormente, así como otro tipo de empresas que no se hayan planteado en el estudio.
- Así pues el objetivo se centra de conseguir una notoriedad de más del 60% de la tipología de empresas que se hayan marcado como objetivo, pero también en aquellos que aun sin pertenecer a los sectores o al área geográfica especificada puedan resultar relevantes para la captación como clientes.
- En segundo lugar, se enfocará la comunicación a los valores de sinceridad, seguridad y eficiencia para que el público objetivo se sienta conectado con estos conceptos y enlace directamente con la marca de INMOVIMIENTO.
- Se procurará ir más allá de las batallas comerciales por el precio del servicio, comunicando y aportando una experiencia satisfactoria al cliente y conectándolo a algo más que el ahorro en el servicio logístico.

## 4. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Asimismo y para implementar el plan estratégico a todos los ámbitos de la compañía se establecerán una misión, visión y objetivos para INMOVIMIENTO, ya que en la actualidad no cuentan con ninguno de estos aspectos y se consideran necesarios para lograr los objetivos de este trabajo, ya que es necesario guiar las estrategias de comunicación corporativa y el plan de marketing a través de unos conceptos claros y definidos que tanto los empleados como los clientes puedan interiorizar.

### 4.1 MISIÓN

La misión es transportar mercancías de forma eficiente y segura.

### 4.2 VISIÓN

La visión de **INMOVIMIENTO** es hacer que el cliente se despreocupe del estado de su mercancía.

### 4.3 OBJETIVOS

- Lograr la confianza de los clientes de INMOVIMIENTO.
- Dar logística integral.
- Mostrarse como un referente en la comunicación con los clientes en cuanto a los requisitos, costes y procedimientos necesarios para realizar sus operaciones de comercio exterior.
- Ofrecer un servicio al cliente abierto y disponible las 24 horas del día para tratar cualquier cuestión y aspecto que el cliente pueda tener sobre el transcurso de la operación de importación y exportación.

Tras el análisis y desarrollo de una estrategia por parte de la empresa, una misión, visión y objetivos se procederá, en primer lugar a aplicarla dentro del ámbito de la propia empresa a través de la creación de una estrategia de comunicación corporativa que fomente la interiorización de los aspectos anteriormente analizados por parte de los empleados, y posteriormente un plan de marketing que permita comunicarlos al target seleccionado.



## 5. PLAN DE COMUNICACIÓN CORPORATIVA

La Comunicación corporativa<sup>20</sup> es uno de los ingredientes estratégicos fundamentales<sup>21</sup> para lograr los objetivos, entendemos como tal todo aquello que a la empresa dice y demuestran sobre sí misma.

INMOVIMIENTO se representan con su hacer diario, con los servicios que se ofrece a los clientes ya que así les demuestra su capacidad de actuación en las actividades que se desempeña.

Las premisas fundamentales sobre las que INMOVIMENTO basa la comunicación corporativa son:

- **Todo es comunicación.** Cualquier actividad realizada por la empresa habla sobre ella y no sólo con los anuncios planteados, ya que el comportamiento de los empleados también deja una impresión en los clientes de la compañía. Todos estos aspectos son cuidados dentro de la corporación ya que es una parte importante de nuestra presencia en el mercado. Desde la recepción del envío hasta su destino, pasando por el trayecto que realiza, habla de cómo se trabaja, y eso influye a la hora de que el cliente sea fiel a la compañía y no se base únicamente en el coste de los servicios aportados por INMOVIMIENTO.

- **Todas las actividades generan expectativas:** Todo lo que se realiza dentro de la empresa anunciará lo que se puede esperar de ella, esto influye en el grado de satisfacción final del cliente, que se basará en las expectativas creadas, la conducta de la empresa y su necesidad real.

- **Integración de la misma:** debe existir coherencia entre las diferentes actividades que se realizan para dar cohesión al grupo. Por ello es necesario averiguar las necesidades de comunicación de cada departamento

---

<sup>20</sup> Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. *Reporte C&D-Capacitación y desarrollo*, 13, 30-33.

<sup>21</sup> Castro, B. (2007). El auge de la comunicación corporativa.

dentro de la empresa para poder establecer unos objetivos factibles que permitan perfilar conductas hacia la misión, visión y objetivos que se han establecido para la compañía.

## 5.1 COMUNICACIÓN INTERNA<sup>22</sup>

Con casi 200 empleados en la empresa es imprescindible para la compañía que todos los empleados interioricen la visión de la compañía de lograr que el cliente se despreocupe de la compañía, ya que deben de ser ellos quienes informen de forma clara y asertiva al cliente sin que éstos sean quienes pregunten.

Actualmente la estructura de comunicación interna de la compañía es vertical descendente. Este tipo de comunicación se puede definir como “Es la que se da entre los distintos niveles jerárquicos de la organización”, en el caso que nos atiende, la información va desde las capas más altas de la dirección hacia abajo.

## 5.2 ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA EMPRESA

La empresa siempre está en comunicación<sup>23</sup>, con el análisis de este tipo se contribuye a la creación de valor de la misma. A continuación se especifican cuáles son los canales actuales de la compañía y la propuesta de los aspectos dentro de la compañía susceptibles de mejorar para implicar a los empleados con la estrategia de la empresa.

## 5.3 ORGANIGRAMA EMPRESARIAL

---

<sup>22</sup> Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. *Razón y palabra*, 12(56).

<sup>23</sup> Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (Vol. 21). Antonio Lucas Marín.

En el organigrama empresarial (Anexo 5) se observa que la jerarquización y concentración de responsabilidades bajo unos responsables concretos, como el departamento de operaciones y el de almacenaje, es significativa, ya que bajo éstos se concentra prácticamente todos los servicios que la compañía oferta a sus clientes.

## 5.4 CANALES DE COMUNICACIÓN

Como hemos dicho anteriormente, las vías<sup>24</sup> de comunicación interna se generan de manera unidireccional dentro de nuestra empresa aunque a través de este proyecto se pretende modificar a una comunicación más bidireccional, ya que tras el análisis de la estrategia se ha detectado que uno de los focos en los que hay que actuar es en la satisfacción de los trabajadores, y por ello se considera relevante recibir una respuesta de los trabajadores para valorar el estado en el que se encuentran e implantar un sentimiento de pertenencia a la compañía.

Como se ha descrito antes, en INMOVIMIENTO tiene una comunicación horizontal. En este tipo de comunicación existen personas áreas. La mayor parte de la comunicación suele ser formal y relativamente estanca entre departamentos.

Las herramientas más utilizadas actualmente son:

- Reuniones por departamentos.
- Sesiones informativas entre los mandos intermedios y la gerencia.
- Correo electrónico.
- Llamadas telefónicas.

---

<sup>24</sup> Calero, M. L. (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. *Boletín electrónico AEG*.

## 5.5. DAFO Y CAME DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

### 5.5.1. DAFO

Al igual que con el análisis de la empresa, se procede a realizar un análisis DAFO de los distintos aspectos de satisfacción de los trabajadores, valoración de la gerencia ante la gerencia sobre las tácticas de comunicación interna a favor de los empleados, la planificación y estructuración de la compañía y otros factores que pueden afectar al servicio aportado por los trabajadores en IN-MOVIMIENTO

MATRIZ DAFO		
<b>Análisis interno</b>	<p><b>F=Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Organización empresarial clara y definida</li> <li>*Canales de comunicación online que favorecen el <i>feedback</i> de los empleados ante nuevas actividades</li> <li>*Buen ambiente laboral</li>   <li>*Líneas preferentes con Oriente Medio y países árabes.</li>   <li>*maquinaria nueva e</li> </ul>	<p><b>D= Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Pérdida de información</li> <li>*Sesgos a la hora de transmitir la información</li> <li>*Falta de formación sobre asertividad, gestión de clientes e idiomas.</li> </ul>

	<b>O=Oportunidades</b>	<b>A=Amenazas</b>
<b>Análisis externo</b>	*Apoyo de gerencia	*Rumorología *Falta de colaboración entre departamentos

Tabla de elaboración propia

### 5.5.2CAME

- **Debilidades detectadas:**

1-Sesgos a la hora de compartir la información entre departamentos.

- Forma de corregir la debilidad: habilitar canales de comunicación entre departamentos que permitan que todos los gestores implicados puedan conocer y valorar la respuesta que se le da al cliente.

2-Falta de formación entre los empleados sobre cómo comportarse y responder ante el cliente, y de idiomas.

- Forma de corregir la debilidad: realizan una planificación de cursos sobre los aspectos a corregir

- **Amenazas detectadas:**

1-Rumorología entre los empleados

- Forma de afrontar la amenaza: aumentar el número de comunicados por parte de la dirección hacia sus empleados y comunicarles los proyectos y los logros obtenidos por todos ellos.

2- Falta de colaboración entre departamentos.

- Forma de afrontar la amenaza: aumentar la información y consenso entre departamentos para conocer todo lo que se le gestiona y comunica al cliente.

- **Fortalezas detectadas:**

1- Organización empresarial clara y definida

- Forma de mantener la fortaleza: mantener reuniones interdepartamentales para informar a los mandos intermedios y a los trabajadores.

2- Buen ambiente laboral en general

- Forma de mantener la fortaleza: crear acciones que van más allá de las tareas diarias que impliquen a todos los empleados

- **Oportunidades detectadas:**

1- Apoyo de la gerencia

- Forma de explotar la oportunidad: ofrecer un plan de comunicación corporativa acotado en el tiempo y con unos resultados medibles.

○

2- Nuevas tecnologías que permiten la comunicación rápida a todos los empleados.

- Forma de explotar la oportunidad: Hacer uso de ellas y aplicarlas al entorno laboral.

## 5.6 FILOSOFÍA<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Cortina, A., & Conill, J. (1996). *Ética de la empresa* (No. 174/C82e). Madrid: Trotta.

INMOVIMIENTO busca un flujo de información más bidireccional en su comunicación. Ya que en base a la planificación estratégica planteada, los empleados son la base fundamental para la satisfacción con los clientes de la compañía, y por ello se considera imprescindible saber lo que opinan sobre su entorno laboral para que puedan dar un buen servicio al cliente.

Dentro de la filosofía de empresa que se debe de transmitir a los empleados deben de estar presentes los siguientes puntos:

- **Los valores de sinceridad, transparencia y eficiencia**
- **Misión, visión y objetivos anteriormente desarrollados**

Se pretende poner en marcha la mejora de la comunicación entre empleados y clientes así como la seguridad de los trabajadores, y por ende la mejora de los servicios que se gestionen en la compañía ya que como se mencionaba anteriormente, la misión de la compañía es la de transportar y almacenar mercancías de forma eficiente.

## 5.7 OBJETIVO

El objetivo de este plan de comunicación interna consiste en disminuir un 30% los accidentes laborales, y reducir a un 95% el número de reclamaciones que los clientes trasladan a la compañía en el periodo de 1 año.

Con este objetivo se pretende aumentar la calidad y la seguridad de los empleados, productos y bienes, tanto propios como de los clientes. Ofreciendo la mejor calidad del servicio y flujo de información de la empresa.

## 5.8 ACCIONES

Para mejorar la situación se establecerá un programa enfocado hacia la compañía en general y hacia las principales funciones:

### 5.8. ACCIONES PARA TODA LA COMPAÑÍA:

**1- Se creará una intranet** que tendrá los siguientes apartados y funciones:

- **Recursos humanos:** espacio dedicado a la asignación de vacaciones, permisos, horas, justificación de ausencias y cálculo de horas extraordinarias.
- 
- **Sección de tráfico y gestión:** en este apartado se crearán proyectos en el que estén incluidos todos los responsables pertinentes (operaciones, administración etc.) y donde se podrán consultar todos los avances y gestiones en proceso que se estén llevando a cabo para un cliente.
- 
- **Políticas de empresa y procedimientos:** espacio de consulta en el que están incluidos toda la documentación relativa a las acciones de la empresa y las normas de actuación dentro de la compañía.
- 
- **Sección de incidencias informáticas:** apartado dedicado al envío de avisos y problemas que los empleados tengan con las infraestructuras de la compañía.

**2- Creación de una revista interna anual** en el que se presentarán los logros obtenidos a lo largo de todo el ejercicio, entrevistas a los empleados y reportajes sobre las acciones realizadas con ellos a lo largo de todo el año.



**3- Creación de un equipo de running con los empleados para participar en carreras solidarias.** Con el objetivo de mejorar el espíritu de equipo y el buen ambiente entre los empleados se impulsará la participación en actividades solidarias relacionadas con el deporte y la salud.

**4- Cursos de idiomas especializados en el sector:** con el objetivo de mejorar la comunicación con los clientes, se realizarán cursos intensivos de inglés hacia aquellos empleados a los que se detecte una necesidad en este aspecto.

**5- Cursos de asertividad, trato con el cliente, y mejora del servicio.** Esta clase de cursos irán dirigidos a toda la compañía con el objetivo de mejorar la forma de comunicarse entre sus compañeros y los clientes.

**6- Cursos de prevención y riesgos laborales.**

7- Una reunión anual en el que el director de INMOVIEMNTO, les explique de primera mano los logros obtenidos y los futuros proyectos que se propone la compañía y por el que se espera la participación y entusiasmo de todos.

**8-Manual de acogida:** a todo nuevo empleado se le explicará la historia y objetivos de la organización, convenios, funcionamiento interno, oportunidades, beneficios sociales, prevención de riesgos laborales, descripción del puesto de trabajo.

## 5.8.2. ACCIONES PARA LA DIRECCIÓN Y MANDOS INTERMEDIOS

**1- Cursos de *coaching* y liderazgo:** estos cursos tiene como objetivo formar a aquellos empleados que tienen personas a su cargo en todo lo referente a la gestión de las funciones de sus trabajadores e inculcar la visión, misión y objetivos de la empresa.

### 5.8.3 ACCIONES PARA LOS EMPLEADOS DE LOS ALMACENES

1- **Formación en técnicas LEAN** especializadas en el movimiento de mercancías, posicionado

2- Formación de **carretilleros** y manejo de maquinaria pesada

### 5.8.4 ACCIONES PARA EL EQUIPO COMERCIAL

1- **Formaciones en tácticas de persuasión y Marketing directo:** la fuerza de venta de INMOVIMIENTO radica principalmente en el potencial y la eficacia de su comunicación hacia sus clientes potenciales. Por ello es imprescindible mantenerles formados y activos para que mejoren sus técnicas de venta y aprendan a detectar las necesidades del cliente.

## 5.9 ÓPTICO DE ACCIONES

En calendario de acciones planificado para el año que viene con el objetivo de preparar dichas acciones de la forma más eficiente y con los profesores más adecuados para cada tipo de formación planteada.

# DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING EN UN OPERADOR LOGÍSTICO



Calendario 2019 - España

Calendario anual diseñado para imprimir en 1 página.

Enero 2019							Febrero 2019							Marzo 2019						
Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.
	1	2	3	4	5	6	4	5	6	7	8	9	10	4	5	6	7	8	9	10
7	8	9	10	11	12	13	11	12	13	14	15	16	17	11	12	13	14	15	16	17
14	15	16	17	18	19	20	18	19	20	21	22	23	24	18	19	20	21	22	23	24
21	22	23	24	25	26	27	25	26	27	28				25	26	27	28	29	30	31
28	29	30	31																	

Abril 2019							Mayo 2019							Junio 2019						
Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.
1	2	3	4	5	6	7	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9
8	9	10	11	12	13	14	13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16
15	16	17	18	19	20	21	20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23
22	23	24	25	26	27	28	27	28	29	30	31			24	25	26	27	28	29	30
29	30																			

Julio 2019							Agosto 2019							Septiembre 2019						
Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.
1	2	3	4	5	6	7	5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8
8	9	10	11	12	13	14	12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15
15	16	17	18	19	20	21	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22
22	23	24	25	26	27	28	26	27	28	29	30	31		23	24	25	26	27	28	29
29	30	31											30							

Octubre 2019							Noviembre 2019							Diciembre 2019						
Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.
	1	2	3	4	5	6	4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8
7	8	9	10	11	12	13	11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15
14	15	16	17	18	19	20	18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22
21	22	23	24	25	26	27	25	26	27	28	29	30		23	24	25	26	27	28	29
28	29	30	31										30	31						

Fase 1	
Formación en técnicas LEAN	
Formación al dpto. comercial	
Formación a dirección y mandos intermedios	
Cursos de aserividad y trato al cliente	
Prevención y riesgos laborales	
Emisión del manual de bienvenida	
Reunión de toda la compañía	
Creación del equipo de running	
Curso de idiomas	
Emisión de la revista anual	
Implementación de la intranet corporativa	

Calendario de elaboración propia

## 5.10 PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

El coste de las acciones del plan de comunicación interna para del año indicado tiene un coste total de 42.600 euros + IVA. Dicho precio se desglosa a continuación en las siguientes acciones.

ACCIÓN	SUBACCIONES	DURACIÓN	COSTE	TOTAL
<b>INTRANET TERNA</b>	Creación de la intra-	12 meses	20.000	
	net			
	Formación a los empleados sobre su uso y manejo			

DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING EN UN OPERADOR LOGÍSTICO

<b>REVISTA ANUAL</b>	Diseño, Entrevistas Redacción y maquetación	12 meses	1500
<b>MANUAL DE BIENVENIDA</b>	Redacción y maquetación del manual	12 meses	100
<b>REUNIÓN DE LA COMPAÑÍA</b>	Alquiler del espacio Medios audiovisuales Servicio de Catering	1 día	6.000
<b>FORMACIONES</b>	Contratación de la entidad formadora y del profesor Aviso a los participantes Reserva del espacio dentro de las instalaciones de la compañía	65 días	15.000*
			42.600 Euros
<b>El presupuesto son 42.600 Euros con IVA incluido. A pagar en su totalidad 6 meses después de la finalización de la actividad.</b>			

*Tabla de elaboración propia*

## 6. CAMPAÑA DE MARKETING

### 6.1. INSIGHT Y CONCEPTO

Tras el desarrollo del plan estratégico de la compañía, la misión, la visión y los objetivos y la comunicación corporativa que promueva entre los empleados un servicio que muestre los valores y siga el plan estratégico planteado se procederá a desarrollar un *insight* y objetivos que “aterriquen” los conceptos anteriormente mencionados y los transformen en una campaña de marketing que logre los objetivos del proyecto.

Según la autora Cristina Quiñones un *insight* se puede definir como:

“Los *consumer insights* o *insights* del consumidor constituyen verdades humanas que permiten entender la profunda relación emocional, simbólica y profunda entre un consumidor y un producto. Un *insight* es aquella revelación o descubrimiento sobre las formas de pensar, sentir o actuar del consumidor frescas y no obvias, que permiten alimentar estrategias de comunicación, *branding* e innovación.”<sup>26</sup>

En base a esta definición, podemos tomar como *insight* para el plan de marketing de INMOVIMENTO:

### “NOS GUSTA ESTAR INFORMADOS”

Con este *insight* apelamos al sentimiento de las personas de saber exactamente dónde están las cosas y saber en detalle en qué fase del transporte se encuentra. Actualmente el público no se contenta sólo con recibir una notificación en la que te indique que tu pedido está “en proceso” o “en curso”. Quiere saber dónde está y cuánto falta para que le llegue.

<sup>26</sup> Cristina Quiñones “Desnudando la mente del consumidor, *consumer insights* en el marketing”

A raíz de este *insight* se procederá a utilizar un concepto que sirva como vehículo para todas las acciones que se realicen.

Para el proyecto de INMOVIMIENTO se utilizará el concepto:

## **“INFORMAR”**

De este modo el concepto de informar nos ayuda a otorgarle el valor diferencial en el que se pretende colocar a INMOVIMIENTO dentro del mapa de posicionamiento que se ha estudiado anteriormente. Por este motivo es importante que forme parte de esta campaña en todos sus aspectos.

En el ámbito de la campaña de marketing se desarrolla el Slogan para la campaña de marketing que se realizará para INMOVIMIENTO

## **“SIEMPRE AL DÍA”**

Este slogan pretende recoger todos los aspectos que engloban al concepto de informar y ser claros y transparentes hacia el público objetivo al que se dirige la campaña. Gracias a INMOVIMIENTO, el cliente está informado y actualizado del estado de sus operaciones de importación y exportación.

### **6.2. EJE DE COMUNICACIÓN**

Antes de proceder a desarrollar nuevas vías de comunicación para la empresa, se procederá a analizar los canales, el estilo y el tono de la comunicación que actualmente utiliza INMOVIMIENTO.

#### **6.2.1 CANALES DE COMUNICACIÓN**<sup>27</sup>

La comunicación externa es la encargada de mostrar al mercado y la sociedad la imagen de la empresa. Este aspecto es de total importancia ya que será un factor decisivo en la posible captación de clientes y la fidelidad de los mismos,

---

<sup>27</sup> Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (Vol. 21). Antonio Lucas Marín.

por lo tanto, se desarrollarán planes eficaces y enfocados bajo la estrategia de comunicación planteada en los distintos tipos de medios que se disponen en la actualidad y los que se crearán para el desarrollo.

Podemos englobar los medios disponibles en tres tipos en función de la capacidad de controlar los mensajes que se emiten desde esos canales y la respuesta que el público puede dar sobre dichos mensajes

**Canales I:** son los canales propios de la empresa y que no pueden recibir un *feedback* directo por parte del consumidor

**Canales We:** El flujo de comunicación entre la empresa y el consumidor es bidireccional y es la propia empresa quien puede controlar las respuestas que el público objetivo emite en estos canales.

**Canales They:** son los canales externos a la empresa en el que los usuarios comentan sobre los servicios de la compañía. Estos canales no pueden ser manejados por la empresa ni se puede realizar una respuesta ante los mensajes que se comuniquen.

Previo a la propuesta de comunicación, se desglosarán los canales que INMOVIMIENTO cuenta en la actualidad:

## **CANALES I:**

### **1º Merchandising:**

De forma complementaria a la presencia en ferias y a las visitas comerciales, la compañía realiza material de *merchandising* con la imagen corporativa y los servicios de la empresa para ofrecerlo a clientes potenciales y dar una buena imagen de cara a los encuentros con los clientes.

### **2º- Medios online.**

Página web:

La actual página web de la compañía es puramente informativa y no cuenta con ningún aspecto que permita el contacto con los clientes salvo el apartado de "contacto".

## CANALES WE

**1º- Marketing directo:** es la principal fuerza de ventas de la compañía y se desarrolla a través desde el equipo de comerciales de la compañía.

- El estilo de la comunicación:

Depende de la personalidad y la estrategia que siga el comercial, a pesar de ello todo el equipo se basa actualmente en las características de especialización y eficiencia de sus procesos.

- El tono de la comunicación empleada

Cercano y asertivo.

**2º- Ferias del sector:** la presencia de la empresa en las principales ferias del sector logístico en España de mercancía a granel y comercio internacional con espacio propio suponen prácticamente la totalidad del presupuesto de marketing de INMOVIENTO.

La compañía se encuentra presente en las ferias del:

- Expo sólidos (Febrero)
- Logitrans (Abril)
- Salón internacional de la logística de Barcelona –SIL (Junio)

El estilo de la comunicación

Al contar dentro del espacio propio con el equipo comercial, el estilo de la comunicación varía en función de la personalidad del comercial.

- El tono de la comunicación empleada:



Informativo y cercano

### **CANALES THEY:**

NO se conocen canales alternativos en los que los clientes hablen sobre el servicio proporcionado por la compañía.

Se ha detectado que INMOVIEMNTO no cuenta actualmente con canales online que permitan la interacción con los públicos objetivo como las redes sociales ni destinan ningún tipo de presupuesto a otro tipo de publicidad como los anuncios en prensa o revistas que les aporten notoriedad en el sector.

### 6.2.2 PROPUESTA DE EJE DE COMUNICACIÓN:

Tras el enfoque que se ha planteado tanto en la planificación estratégica, en este aspecto se considera esencial mejorar los canales de comunicación con los que cuenta actualmente la empresa y ampliar los canales de comunicación con los que cuentan.

Por ello se ha de diseñar una línea de comunicación propia, peculiar y diferente que permita alcanzar al target definido anteriormente del modo que las campañas que se realicen consigan que el público al que va dirigido entienda los valores que se encontrarán implícitos en la campaña y en la compañía.

Así mismo esta línea deberá ser coherente cumpliendo tanto los objetivos a cumplir planteados en la estrategia creativa y en la comunicación como los objetivos que se han planteado para la marca.

### 6.2.3 TONO

El tono de la comunicación de la comunicación ha de ser amable y claro, que transmita confianza al público teniendo siempre presente los siguientes puntos:

- **EFICIENCIA:** la eficiencia implica que las cosas se realizan bien, amortizando todos los recursos disponibles, planificando adecuadamente toda la operativa que exige la gestión y el almacenaje de las mercancías y siendo conocedores del trabajo que supone realizar un trabajo bien hecho. INMOVIMIENTO tiene como máxima la eficiencia de sus servicios ya que tanto para los clientes como para la compañía el trabajo bien hecho es su forma de vida.
- **TRANSPARENCIA:** ser claros en las acciones que se realizan sobre el transporte de mercancías de las empresas clientes es imprescindible, ya que en dichas mercancías está el futuro y los proyectos de dicha empresa y por ello es esencial ser claros y sinceros ante todo lo que le ocurre en dicho servicio.
- **CONFIANZA:** la confianza es la esperanza firme que se tiene de alguien o algo<sup>28</sup>. La esperanza de que las mercancías lleguen a su destino es aquello que los clientes ponen en la compañía y por lo que ésta debe de lograr, convertir la esperanza en un hecho real.

#### 6.2.4 ESTILO

El cómo se va a transmitir el mensaje al target escogido ha de ser profesional, fresco, servicial y en consonancia con el lenguaje utilizado por el target. Se trata de hacer llegar a los directivos y responsables de los departamentos de logística y comparas la idea de que INMOVIEMNTO es un proveedor afín a sus clientes. Siendo cercano y con su misma visión de futuro, habla su mismo lenguaje, le entiende, le informa y le asesora ya que le importan los desafíos con los que se encuentran sus clientes en el día a día.

---

<sup>28</sup> Real academia Española; “Confianza”; <http://dle.rae.es/?id=AF8rq9a>

Asimismo debe de mostrar de la misma forma un carácter eficiente y riguroso con un estilo claro y elegante que denote el cuidado que pone la compañía al servicio de sus clientes.

Tras todo este proceso, se continuará con el desarrollo de unas tácticas en base a la planificación estratégica y al eje de comunicación planteado.

### 6.3 FASES DE LA CAMPAÑA DE MARKETING

Tras definir el eje de comunicación, el estilo y el tono que se va a desarrollar en base a la planificación estratégica y siguiendo la línea del *insight* y el slogan planteados se procederá a describir las tres fases de las que se compondría la campaña de marketing.

#### 6.3.1 FASE 1 – MEJORAR LA WEB, CREAR UN BLOG Y PERFILES EN REDES SOCIALES BAJO EL SLOGAN “SIEMPRE AL DÍA”.

##### WEB

La reestructuración de la página web con la que actualmente cuenta la empresa se enfocará principalmente hacia participación del cliente con INMOVIMIENTO y el contacto para recibir más información sobre los precios por los servicios de INMOVIMIENTO que aparecerán en pantalla.

A través de una sección en la que los clientes se puedan insertar el código asignado a su operación comercial y poder visualizar el estado de su mercancía, así como el punto dentro del recorrido en el que se encuentra. Además de esto podrá contactar con su gestor a través de un chat interno y realizar llamadas online a través de éste sin necesidad de un coste adicional en llamadas telefónicas.

Tanto el hecho de facilitar al máximo el contacto con el cliente, sin la necesidad de que éste se registre, como la de publicar los precios por los servicios de transporte para que el cliente se haga una idea del coste sin la necesidad de tener que cruzar emails con el departamento correspondiente, potencian la transparencia hacia los públicos objetivo y la sinceridad y transparencia que INMOVIMENTO ofrece a sus clientes.

Publicar los precios y los tiempos del transporte, una vez el cliente indique los datos de lugar de recogida y entrega, si el envío es LCL o FCL, el tipo de mercancía y el tipo de transporte que desea utilizar, requerirá una actualización constante de los precios y los tiempos de envío de las mercancías en función de los datos que aporte el cliente.

Asimismo también la página web tendrá un espacio dedicado a los casos de éxito de la compañía en el que se relatarán el tipo de mercancía transportada, los tiempos y los beneficios que INMOVIMENTO consiguió para el cliente. En este espacio, el nombre del cliente no figurará en dichos casos a menos que ellos den su consentimiento de ello.

El blog corporativo se creará como un complemento a página web como medio para adquirir relevancia en los principales motores de búsqueda (Google, Yahoo etc.) y otros motores de búsqueda. En él se realizarán publicaciones de forma regular de diversos temas relacionados el sector de la logística y el transporte de mercancías específicas a fin de generar contenido y aumentar visibilidad en la web corporativa.

En cuanto a la comunicación de los servicios y marca, es importante tener en cuenta que también es un medio para los clientes de contactarnos por lo que siempre deberemos dar todo el soporte posible dentro de la plataforma y redirigirlos al medio adecuado si no se puede tratar de forma pública o a través de dicho medio.

## **REDES SOCIALES**

Como se ha especificado antes, la compañía no cuenta en la actualidad con ningún perfil en redes sociales por ello, la selección de las redes sociales que se utilicen y los contenidos que se vayan a publicar en ellas se enfocarán a la estrategia y al eje de comunicación anteriormente planteados.

Los perfiles en redes sociales que se utilizarán para este fin son: LINKED IN, TWITTER Y YOUTUBE.

### **YOUTUBE.**

La creación y publicación de contenidos audiovisuales de la compañía la gestión, el servicio y los empleados de INMOVIMENTO se utilizarán como medio para dar visibilidad al equipo que conforma la compañía, a las oficinas y almacenes donde INMOVIMENTO genera su actividad y al saber hacer de su empresa.

### **TWITTER**

Esta red social se creará como medio para redirigir servicios a la página web y generar interacción entre los clientes y la empresa. En esta red social se reenlazarán los contenidos del blog, los casos de éxito, las ofertas de transporte por grupaje y determinados trayectos desde España.

### **LINKED IN**

En esta red profesional se publicarán contenidos relativos a la actividad de la compañía, vídeos del día a día de la empresa, entrevistas a los trabajadores, innovaciones en el servicio, ofertas de empleo en la compañía y los contenidos que se publiquen.

Como se ha mencionado previamente tanto las redes sociales como el blog y la web estarán conectados entre sí. La información que se publica en una de las plataformas debe ser visible, anunciada y adaptada en las otras plataformas de forma que independientemente del punto por el que el cliente nos encuentre sea capaz de llegar a las otras páginas y por

ende aumentar las posibilidades de captación.

EJEMPLOS DE POSIBLES PUBLICACIONES Y SECCIONES DE LA WEB.

YOUTUBE

The screenshot shows a YouTube video player interface. The main video is titled "ALMACENAJE EN ESPAÑA INMOVIMENTO RIBARROJA" and has 52,382 views. The channel is "INMOVIMENTO LOGISTICS" with 696 subscribers. The video content shows a red forklift lifting a stack of colorful shipping containers. To the right, there is a "Siguiente" (Next) section with video recommendations, including "WHAT IS LOGISTICS URDU & HINDI" and "Start A ₹10000 Smart Ic".

LINKED IN

The screenshot shows a LinkedIn post from the company "INMOVIMENTO LOGISTICS". The post text reads: "Siempre al día! En inmovimento somos claros y le informamos al instante del mejor precio y condiciones para el transporte de sus mercancías". Below the text is a green banner with the text "siempre al día!" and "El mejor servicio con la mejor atención le informamos del precio de su transporte al momento". The post has 97 recommendations and 1 comment. The background image shows a group of people working at a computer.

## WEB

The banner features a green background with a white globe on the left. In the top left corner, there is a logo for 'INMOVIMIENTO LOGISTICS' consisting of a stylized 'V' shape. To the right of the logo, the text 'SERVICIOS LOCALIZADOR CONTACTA CON NOSOTROS' is displayed in white. The main heading 'TRANSPORTE MARÍTIMO' is in large white letters, followed by 'NINGBO-VALENCIA' and 'DESDE 850USD' in a slightly smaller font. Below this, a white box contains the text 'CONTENEDOR 20 PIES SPARE PARTS' and a table of shipping dates and prices. At the bottom of the white box, there is a disclaimer: 'Precios sin IVA. Fechas sujetas a modificación en base a la disponibilidad del medio de transporte'.

FECHAS EN	
15 FEB -15 MAY	- 930USD
24 MAY -7JUL	- 850USD
26 MAY- 9 JUL	- 950 USD

### 6.3.2 FASE 2: PUBLICIDAD EN PRENSA, BANNERS Y PRESENCIA EN FERIAS

#### PRENSA

Los canales relacionados con la prensa económica y del sector logístico, tanto en sus soporte impreso como en la su versión online tienen una gran poder de visibilidad entre el público objetivo al que se dirige INMOVIMIENTO y una gran capacidad de segmentación en base al sector al que se pretenda llegar.

Los medios de comunicación a los que se les destinará una parte del esfuerzo de comunicación serán:

Medios de prensa especializada en el sector logístico:

- **Diario del puerto**
- **Transporte XX1**

Asimismo se publicarán anuncios en los medios de prensa dedicados a la

economía y el comercio internacional ya que son medios consultados por empresas de todos los sectores económicos y por ello se considera que el alcance global que tienen estos medios es elevado.

Medios de prensa generalista seleccionada:

- **El País-sección de economía.**
- **El economista.**

Estos medios se han escogido por el número de lectores con los que cuentan, su prestigio dentro de la calidad y la importancia de los contenidos que publican y su distribución a nivel nacional.

La publicidad que se publique en estos medios se emitirá las semanas antes de la presencia de INMOVIMIENTO las ferias que posteriormente mencionaremos con el objetivo de potenciar la imagen de la compañía en espacios donde el equipo comercial puede encontrarse con su público objetivo y reforzar la imagen de INMOVIMIENTO.

El tipo de publicidad que se ha escogido para publicar en estos medios son:

- **Publirreportajes:** los publirreportajes y entrevistas a la dirección de la empresa se relacionarán con la actividad de la empresa y los valores de sinceridad, seguridad y eficiencia entre las empresas del sector logístico con sus clientes y destacando a INMOVIMIENTO sobre la competencia.
- **Anuncio publicitario a media página** al lado de las noticias sobre las ferias en las que INMOVIMIENTO vaya a estar presente.
- **Banners** verticales ocupando los laterales de la sección de economía de las versiones online del Economista y EL PAIS así como en la home de las versiones online de Transporte XXI y Diario del Puerto.



EJEMPLOS DE BANNERS Y MEDIA PÁGINA EN PRENSA

PRENSA



BANNER



## FERIAS

Las ferias comerciales son uno de los pilares por los que INMOVIMINETO tiene un mayor poder de repercusión hacia su target ya que permite relacionarse con varios clientes a la vez en un mismo espacio así como la hacer crecer su cartera de clientes.

Además este tipo de eventos son una exposición de los servicios de la compañía en un entorno en el que el propio cliente va con la intención de informarse sobre las empresas que dan servicios logísticos y donde se puede marcar una clara diferenciación en la imagen que comunica INMOVIMENTO con respecto a las demás.

La presencia con un espacio propio en ferias deberá proporcionar publicidad en base a los siguientes aspectos:

1. Construcción de la imagen de la empresa bajo el eje estratégico de comunicación y los valores de IMNOVIMENTO.
2. Aumentar la demanda de los clientes que ya forman parte de su cartera, fidelizarlos y persuadirles de aumentar la contratación de nuevos servicios.
3. Lograr una primera aproximación con los clientes potenciales y obtener solicitudes de más información y datos de contacto.
4. Analizar y obtener datos de la competencia para valorar posibles cambios en la gama de servicios.

Los participantes en las ferias pueden a su vez no ser de un sector en el que en un inicio se haya estudiado, por lo que a su vez puede aportar al equipo comercial la posibilidad de valorar nuevos nichos de mercado.

En España el sector de transporte y logística cuenta con 14 ferias de las cuales se mantendrán aquellas en las que la compañía ya estaba presente en el sector logístico:

- **Expo sólidos (Febrero)**
- **Logitrans (Abril)**
- **Salón internacional de la logística de Barcelona –SIL (Junio)**

Asimismo se ampliará la participación de INMOVIMIENTO en las siguientes ferias de comercio:

- **eLogistic Forum (Junio)**
- **Expopyme (Noviembre)**

Ambas se ha escogido por el público objetivo al que se presentan estas ferias ya que concuerdan con el público objetivo al que INMOVIMIENTO quiere dirigirse.

- **PYMES** españolas que comercien con productos de carga en contenedor con Asia Occidental y Oriente Medio.
- **START UPS** nacionales que comercialicen productos físicos

**EJEMPLO DEL STAND DE FERIA.**



### 6.3.3 FASE 3 – SORTEO DE NAVIDAD

Con el objetivo de premiar la fidelidad de todos aquellos clientes que hayan realizado una operación comercial a lo largo del año. INMOVIMENTO se realizará en el mes de diciembre el sorteo de un servicio de importación o exportación a cualquier parte del mundo.

La comunicación del sorteo se realizará un mes antes a través de la página web y las redes sociales de la compañía.

El nombre de la empresa ganadora se desvelará el día 23 de Diciembre y posteriormente se realizará un video promocional reflejando la experiencia de la compañía al haber logrado el premio.

#### EJEMPLO DE LA COMUNICACIÓN DEL SORTEO



## 6.4. PLAN DE MEDIOS

### 6.4.1 OBJETIVOS DE MEDIOS:

- Conseguir **notoriedad de marca** e informar sobre las nuevas posibilidades para la cartera de clientes que ya forma parte de INMOVIMIENTO.
- Aumentar las visitas en ferias en un **50% del público objetivo** tras la comunicación de su participación a lo largo de la Fase 1 y 2 del plan.
- Lograr que la **frecuencia media** de alcance al target sea un impacto en al menos dos ocasiones en cualquiera de las fases planteadas, y haciendo que éste contacte con los canales de contacto de la compañía (web, teléfono e email) por lo menos una vez en un periodo de 6 meses.

### 6.4.2 OPTICO DE LA CAMPAÑA

El periodo de la campaña acotará al periodo de un año desglosando las tácticas a lo largo de los doce meses del año como se observa en el calendario.

Calendario 2019 - España

Calendario anual diseñado para imprimir en 1 página.

Enero 2019							Febrero 2019							Marzo 2019							Fase 1
Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	
	1	2	3	4	5	6	4	5	6	7	8	9	10	4	5	6	7	8	9	10	Lanzamiento de la página web
7	8	9	10	11	12	13	11	12	13	14	15	16	17	11	12	13	14	15	16	17	Lanzamiento de las redes sociales
14	15	16	17	18	19	20	18	19	20	21	22	23	24	18	19	20	21	22	23	24	contenido en redes sociales sobre la empresa
21	22	23	24	25	26	27	25	26	27	28	25	26	27	28	29	30	31	Caso de éxito			
28	29	30	31																	Contenido en redes sociales de los servicios de INMOVIMIENTO	
																				video en youtube sobre los empleados y las instalaciones	
Abril 2019							Mayo 2019							Junio 2019							Fase 2
Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	
1	2	3	4	5	6	7	6	7	8	9	10	11	12	3	4	5	6	7	8	9	Exposilidos
8	9	10	11	12	13	14	13	14	15	16	17	18	19	10	11	12	13	14	15	16	Logtrans
15	16	17	18	19	20	21	20	21	22	23	24	25	26	17	18	19	20	21	22	23	SIL Barcelona
22	23	24	25	26	27	28	27	28	29	30	31	24	25	26	27	28	29	30	eLogistics		
29	30																		Expopyme España		
																				Publireportaje en el País	
Julio 2019							Agosto 2019							Septiembre 2019							Fase 3
Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	
1	2	3	4	5	6	7	5	6	7	8	9	10	11	2	3	4	5	6	7	8	comunicado del sorteo en el blog
8	9	10	11	12	13	14	12	13	14	15	16	17	18	9	10	11	12	13	14	15	comunicado del sorteo en redes sociales
15	16	17	18	19	20	21	19	20	21	22	23	24	25	16	17	18	19	20	21	22	Presencia del sorteo en la web (25N-23O)
22	23	24	25	26	27	28	26	27	28	29	30	31	23	24	25	26	27	28	29	Ganador del sorteo	
29	30	31										30									
Octubre 2019							Noviembre 2019							Diciembre 2019							
Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.	Do.	
	1	2	3	4	5	6	4	5	6	7	8	9	10	2	3	4	5	6	7	8	
7	8	9	10	11	12	13	11	12	13	14	15	16	17	9	10	11	12	13	14	15	
14	15	16	17	18	19	20	18	19	20	21	22	23	24	16	17	18	19	20	21	22	
21	22	23	24	25	26	27	25	26	27	28	29	30	23	24	25	26	27	28	29		
28	29	30	31									30	31								

Calendario de elaboración propia

## 6.4.3 PRESUPUESTO:

El coste de las acciones de la campaña de marketing del año indicado tiene un coste total de 130.00 euros + IVA. Dicho precio se desglosa a continuación en las siguientes acciones.

ACCIÓN	SUBACCIONES	DURACIÓN	COSTE	TOTAL
<b>FERIAS</b>	- Alquiler de espacio en la feria	-5 ferias en 4 meses	52.000	
	- Expositores			
	- <i>Merchandising</i> en ferias	- Planificación y montaje y transporte del stand: 12 meses	10.00	
	- Equipo comercial en el evento (transportes y dietas)			
<b>REDES SOCIALES</b>	- Linked IN	1 año (duración completa de la campaña)	20.000	
	- Twitter			
	- Youtube			
<b>PUBLICIDAD EN MEDIOS DE PRENSA</b>	- Banners		10.000	
	- Medias páginas en El país y El economista	38 inserciones en 2 medios generalistas	12.000	
	- Medias páginas en prensa especializada	38 inserciones en 2 medios especializados	6.000	
<b>WEB</b>	- creación de la página web	12 meses de	15.000	



-Mantenimiento y actualización de ofertas y precios	duración
-Contenidos en el blog	
-Casos de éxito	
	130.000 Euros
<b>El presupuesto son 130 000 Euros con IVA incluido. A pagar un 30% 6 meses antes de comenzar la campaña y el resto dividido en trimestres hasta la finalización de la campaña.</b>	

*Tabla de elaboración propia*

## 7. CONCLUSIONES

Los distintos análisis que se han realizado a lo largo de todo el proyecto para valorar, tanto la situación del mercado como de situación interna de la empresa, han permitido detectar las cuestiones esenciales en las que había que actuar y desarrollar tácticas diferenciales para posicionar a la compañía en un puesto diferencial dentro del mercado.

Asimismo estos análisis han permitido marcar una guía de actuación que permita comunicar y demostrar al público objetivo, que la compañía cuenta con un servicio de atención al cliente transparente y eficiente. Todo ello para lograr y establecer relaciones comerciales a largo plazo y la prescripción de INMOVIEMTO por parte de sus clientes.

También es de destacar la gran saturación del sector, en cuanto a estilo de comunicación, valores y objetivos que se comunican al cliente. Lo que ha llevado a ir hacia una vía ligeramente distinta en el que se ha priorizado la experiencia del servicio a lo largo del proceso de importación y exportación, en vez de comunicar una gama de servicios especializada.

Es destacable la dependencia de las nuevas tecnologías que se ha propuesto, tanto en el plan de comunicación interna de la compañía como en la campaña de marketing. Así como la creación de ellos desde cero en muchos casos (intranet, redes sociales etc.) y la mejora de la interacción con dichas herramientas (web)

Por otro lado, el iniciar el proyecto por la comunicación de la propia empresa, atiene al hecho de que no es viable comunicar a los clientes los beneficios o el buen servicio de una compañía si los propios trabajadores no están concienciados y tienen interiorizados los valores de la compañía y sobre todo saben, cuál es la visión y el objetivo que den de marcarse en su puesto de trabajo.

El presupuesto marcado para ambas fases ha sido suficiente para realizar todas las tácticas que se han considerado adecuadas para lograr los objetivos,



en el plazo de un año tanto en el plan de comunicación interna de la empresa como en el plan de marketing.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

1. Barrachina, M. D. M. B., Rodríguez, M. G., & Amores, M. C. F. (2002). Modelos de implantación de los sistemas integrados de gestión de la calidad, el medio ambiente y la seguridad. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 8(1), 97-118.
2. Ávila-Gutiérrez, María; Jesús Córdoba Roldán, Antonio “Dirección de Proyectos LEAN” (2012) Universidad de Sevilla. Departamento de Ingeniería del Diseño
3. Keegan, W. J. (1997). *Marketing global*. Prentice Hall
4. José María Torrego ; El referente “España sobrepasa los 845M€ invertidos en startups a un mes de terminar 2017” -23/11/2017  
<http://www.elreferente.es/innovadores/inversiones-845m%E2%82%AC-espana-javier-megias-31929>
5. OK Diario, “Características que definen a una empresa como ‘startup’”; - 12/08/2017 <https://okdiario.com/economia/2017/08/12/caracteristicas-definen-empresa-startup-1234681>
6. Baca Urbina, G. (2006). Evaluación de proyectos. G. Baca Urbina, Evaluación de proyectos, 4.
7. Martínez, M. M. (2015). SITUACION DEL SECTOR TRANSPORTE EN ESPAÑA. ANALISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DE LA EMPRESA TRANSPORTES WIFREDO MARTIN (Doctoral dissertation).
8. Bigné, J. E., Alcañiz, J. E. B., Font, X., & Andreu, L. (2000). *Marketing de destinos turísticos: análisis y estrategias de desarrollo*. Esic editorial.

9. WEB TIBA SPAIN; <https://www.tibagroup.com/es/>
10. DAMCO WEB: <http://www.damco.com/>
11. DACHSER WEB, <https://www.dachser.com/es/es/>
12. GRUPO RAMINATRANS WEB. <http://www.raminatrans.com/>
13. KUHENE+NAGEL WEB, <https://home.kuehne-nagel.com/>
14. Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V., Miquel, S., Bigné, J. E., & Cámara, D. (2000). Introducción al marketing. Segunda edición europea. Precinte Hall.
15. Capriotti, P. (1999). Comunicación corporativa: una estrategia de éxito a corto plazo. Reporte C&D—Capacitación y desarrollo, 13, 30-33.
16. Castro, B. (2007). El auge de la comunicación corporativa.
17. Álvarez, J. (2007). Comunicación interna, la estrategia del éxito. Razón y palabra, 12(56).
18. Marín, A. L. (1997). La comunicación en la empresa y en las organizaciones (Vol. 21). Antonio Lucas Marín.
19. Calero, M. L. (2005). Desarrollo de la comunicación externa en la empresa. Boletín electrónico AEG.
20. Cortina, A., & Conill, J. (1996). *Ética de la empresa* (No. 174/C82e). Madrid: Trotta.

21. Cristina Quiñones “Desnudando la mente del consumidor, consumer insights en el marketing”

22. Marín, A. L. (1997). *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (Vol. 21). Antonio Lucas Marín.

23. Real academia Española; “Confianza”; <http://dle.rae.es/?id=AF8rq9a>

## 9. ANEXOS

### 1- TIPOLOGÍA DE CLIENTES Y EXPERIENCIA DE COMPRA

En Valencia podemos apoyarnos en la herramienta que facilita la Cámara de Comercio de Valencia que en colaboración con la Agencia Estatal de Administración Tributaria (AEAT), pues podemos obtener un directorio de las empresas exportadoras e importadoras. Con esta herramienta, a la que cualquier empresa puede acceder, podemos conocer las operaciones de comercio exterior de empresas españolas y el producto que han exportado o importado en un determinado año; aquellas que han mantenido una determinada relación comercial con algún país y conocer su origen. Estos datos son oficiales y emanan de la Dirección general de Aduanas.

Una vez se hayan analizado las empresas mediante la herramienta del directorio podemos realizar la segmentación adecuada.

Para poder definir cuál es nuestro público objetivo deberíamos centrarnos en contestar las siguientes preguntas.

¿Quién paga por nuestro servicio?
¿Dónde se localiza nuestro público objetivo?
¿Qué valor le puedo ofrecer a nuestro público objetivo?
¿Cómo me comunico con ellos?
¿Qué piensan sobre la empresa?

En este punto, y dada la larga experiencia de la empresa, estudiaremos los datos que se han recopilado al cabo de los años de la cartera de clientes.

Estos datos nos ayudarán a:

- Criterios de segmentación: volumen de ingresos y de compra, frecuencia de compra, beneficios...etc.

- Tipo cliente: socio-demográfico, nivel de satisfacción/quejas, hábitos de consumo... etc.
- Tipología

### 1.1 Tipología Clientes<sup>29</sup>

Una de las principales tareas a tener en cuenta en nuestra estrategia de marketing es poder definir a las personas que nos dirigimos de la mejor manera posible, así acotaremos los mercados y obtendremos de primera mano las necesidades de nuestros clientes. Independientemente del trabajo realizado finalmente descubrimos que nuestros clientes son de diversas personalidades, muy diferentes entre sí.

Los clientes van a reaccionar de maneras muy diversas por el mismo producto o servicio, algunos serán recelosos, otros lo tomarán con alegría, algunos con desconfianza, etc. y es imposible pretender que todos reaccionen igual y aunque podamos hablar de tendencias, la homogenización plena es imposible.

El único recurso que debemos hacer aquí es fortalecer el departamento de atención al cliente para poder resolver sus dudas y que queden lo más satisfechos con la empresa posible.

Dentro de la empresa debemos tener clara la diferenciación de clientes<sup>30</sup> para lo que contamos con un programa interno donde se puede observar con facilidad todos los clientes que se posee.

La principal diferenciación<sup>31</sup> es, de manera general:

- Clientes Actuales.
  - o Son aquellos que contratan los servicios de la empresa de manera periódica o que ya han realizado alguna compra del mis-

<sup>29</sup> García, M. L., & Picos, A. P. (2009). La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: Aplicación a los servicios hoteleros. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 18(3), 189-210.

<sup>30</sup> Thompson, I. (2006). Tipos de clientes. *PronegocioS. net*.

<sup>31</sup> Porter, M. E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.

mo. Estos clientes son lo que le aporta la facturación a la empresa, la fuente de ingresos.

- Clientes Potenciales.
  - o Son aquellos que aún no han realizado ningún tipo de consumo e nuestra empresa pero se catalogan como potenciales ya que tienen el poder y autoridad para comprar y tienen la disposición necesaria

Esta clasificación es la más básica que se realiza para la clasificación de los clientes pero que nos son fundamentales para poder realizar más tarde un seguimiento de objetivos como:

- Mantener la cartera de clientes
- Identificar a los clientes potenciales y convertirlos en actuales

Además, es muy útil al estar en un mercado de alta competencia para poder mantener/aumentar una cuota de mercado.

Después de la clasificación básica realizada pasamos a la específica de clientes para tener una mayor personalización, dentro de los cuales tendremos:

- Clientes Actuales:
  - o Activos e Inactivos: Los activos son aquellos clientes que mantienen una constante relación de compra con la empresa o que al menos han hecho su última compra en un periodo cercano a la clasificación. Por otro lado, los Inactivos son aquellos que mantuvieron una relación de compra con la empresa pero que desde hace tiempo no requieren nuestros servicios; en este aspecto se podría entender que han pasado a ser clientes de la competencia (puede que no estén satisfechos con el trato o producto recibido). Esta clasificación es importante ya que nos permite conocer los clientes que realizan sus compras y debemos mantener pues son fuente de ingresos y observamos a los clientes que, por alguna

razón, que deberíamos identificar, ya no necesitan nuestros servicios.

○ Clientes por frecuencia de compra.

- Ocasional
- Frecuente
- Habitual

En este sentido debemos tratar a los clientes con esmero para proporcionales la atención adecuada. Como norma general los clientes de compra frecuente y ocasional están satisfechos con la empresa tanto con sus servicios como con sus productos y el ocasional haría referencia a aquel cliente que requiere nuestros servicios muy de vez en cuando o es su primera compra, por ello es aconsejable que cuando realicen la primera compra nos den algo de información básica para que, en el caso de que no realicen ninguna otra compra, poder seguir manteniendo el contacto con ellos (por ejemplo mediante el correo electrónico donde se le pueden mandar encuestas, promociones, etc.) pudiendo investigar por qué no solicita nuestros servicios y si se puede hacer algo para remediar esta situación. Por otro lado, no deberíamos descuidar a los clientes de compra frecuente y habitual ya que debemos seguir manteniendo su nivel de satisfacción para que sigan trabajando con nosotros.

○ Clientes por volumen de compras.

- Altos
- Medio
- Bajo

Normalmente los clientes con un volumen alto de compras son los que más escatiman, representando a un pequeño grupo de clientes dentro de la empresa pero que su cooperación en las ventas puede alcanzar más del 50% del total. Estos clientes



están muy contentos con la forma en la que trabajamos y lo que ofrecemos; es importante mantenerlos contentos y hacerles sentir que son (cada uno por separado) muy importantes dentro de la empresa. Los clientes de volumen medio son los más corrientes y si queremos que pasen a ser clientes con alto volumen de compras será conveniente estudiar cada caso y ver si su capacidad de compra, y de pago, se lo permiten. Aquellos clientes con bajo volumen de compra suelen representar al cliente de compra ocasional.

- Nivel de satisfacción<sup>32</sup>
  - Complacido
    - Estos clientes piensan que hemos superado con creces sus expectativas. Según Philip Kotler en su libro Dirección de Mercadotecnia<sup>33</sup> dice, *“el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no solo una preferencia racional, y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores”* Para seguir manteniendo a estos clientes en ese nivel se debe realizar un servicio personalizado que siga sorprendiéndolos cada vez que adquieren nuestros servicios.
  - Satisfechos
    - Este tipo de cliente a pagado por nuestro servicio y hemos cumplidos sus objetivos, pero si se le oferta algo mejor cambiaran nuestra marca sin dudar ya que no le estamos ofreciendo nada que ellos consideren como un “plus”. Para este tipo de clientes debemos implementar servicios especiales.
  - Insatisfechos

<sup>32</sup> Thompson, I. (2005). La satisfacción del cliente. *Rev Med (Bolivia)*.

<sup>33</sup> Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. Magister en Administración-Tiempo Parcial 29, ESAN.

- Estos clientes suelen optar por otros proveedores ya que no hemos cumplido sus expectativas más básicas por algún motivo. Para que vuelvan a confiar en nosotros es imprescindible averiguar cuál ha sido el problema y realizar las acciones necesarias para cambiarlo. Esto suele ser muy costoso y los clientes de este tipo no suelen cambiar fácilmente de opinión.

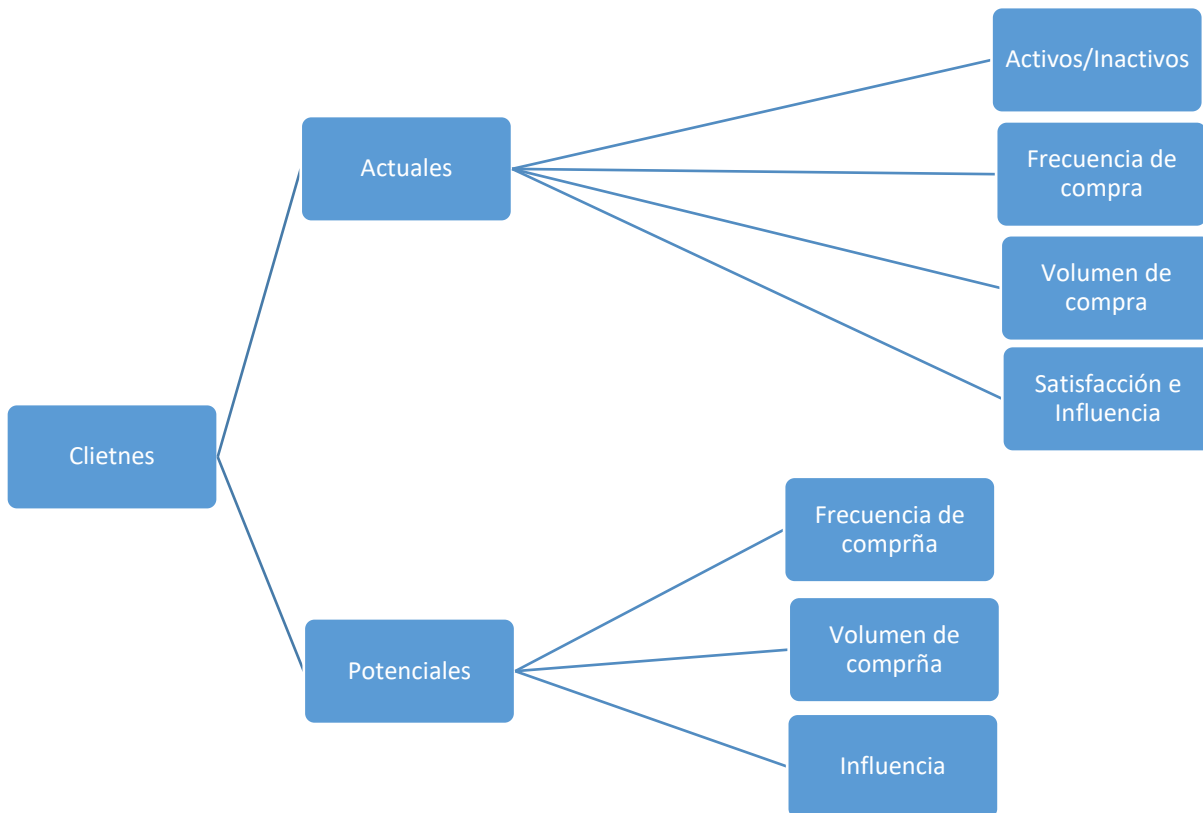
- Nivel de influencia

- Alto
- Regular
- Bajo o familiar

A mayor nivel de influencia más nos va a costar llegar a las expectativas esperadas, pero nos aportará mucho más beneficio; si un deportista famoso requiere nuestros servicios y queda complacido, pues tiene un gran nivel de influencia y puede derivarse en que nuestra empresa tenga mayor afluencia de clientes. Determinamos un nivel de influencia regular aquel que influye dentro de un grupo social o comunidad como por ejemplo un médico.

- Clientes potenciales

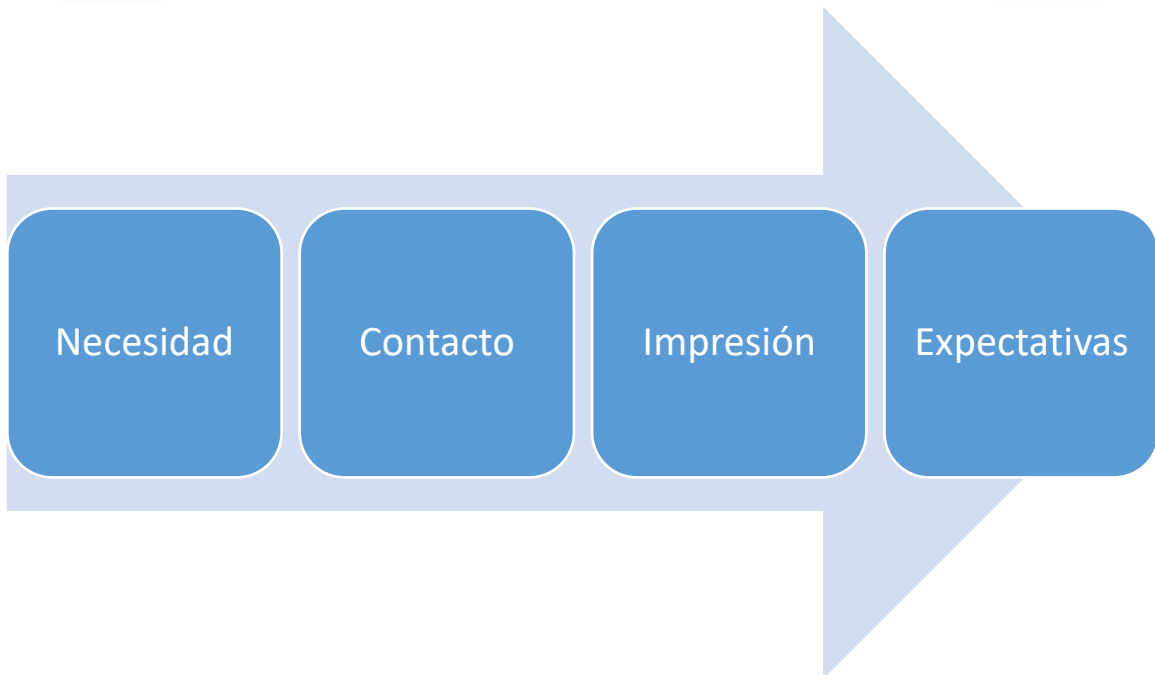
- En este apartado pondremos los mismos que en el anterior punto sacando los datos de una investigación de mercado



### 1.2 Motivos que le llevan a una primera experiencia con la empresa.

Para que una persona esté dispuesta a realizar algún tipo de adquisición de nuestro servicio debe estar motivada a ello ya que esto les ayuda a conseguir sus objetivos peor, la motivación no surge de la nada, surge de una necesidad. Esta necesidad se transforma como deseo y nace la motivación de compra.

Las personas (clientes) crean su propia realidad basándose en sus propias experiencias, valores, personalidad, etc. y por norma general en los primeros 30 segundos el cliente se hace una estructura mental de nosotros por esta razón es importante que los trabajadores de INMOVIMIENTO tengan una clara formación en cuanto al trato con el cliente pues la primera impresión se le va a quedar marcada en su mapa mental y será a lo primero que recurra cuando oiga nuestro nombre.



Esta necesidad la podemos crear nosotros mediante un buen plan de márketing que nos ayude a posicionarnos y diferenciarnos de la competencia. Con nuestra larga trayectoria en este sector y los puertos o puntos de referencia que abarcamos, puesto que seguimos en una etapa de crecimiento de la que no pensamos estancarnos todavía, podemos establecernos en diferentes lugares para ofrecer más servicios a nuestros clientes y atraer nuevos.

Después de tantos años observamos cómo la empresa ha ido creciendo paulatinamente y somos muy competitivos y con una buena estructuración de los clientes como hemos indicado nuestro crecimiento a medio y largo plazo puede ser constante.

Los clientes pueden sentirse atraídos por la página web, nuestros camiones o publicaciones, pero antes de que requieran ningún servicio con nosotros suelen pedir información acerca de las ofertas o directamente, de la empresa.

Con estos datos, es importante disponer de un departamento de atención al cliente altamente cualificado que pueda resolver cualquier duda que les presente el cliente, tanto actual como potencial, ya que, si no re-

solvemos sus dudas de manera eficiente o no le agrada el trato, perderemos no solo la venta si no al cliente y pase a ser parte de la competencia. Un cliente insatisfecho nos proporciona mala propaganda y puede que posibles clientes potenciales ya no estén interesados en nuestros servicios, depende de la influencia del cliente.

Después de crear una necesidad, los clientes nos valorarán por cómo les hemos tratado y cómo hemos podido solucionar sus problemas relacionados a nuestros servicios. Una alta capacitación de nuestros trabajadores nos proporcionará clientes nuevos satisfechos y clientes actuales con unas expectativas cumplidas y mejoradas.

El primer contacto con la empresa suele realizarse a causa de una necesidad, pero para crear esa necesidad influyen factores como:

- La publicidad: sea en nuestros camiones, buques, anuncios o merchandising.
- Precio: Nuestras tarifas se ajustan a nuestros clientes proporcionándoles una atención personalizada.
- Descontento con anteriores empresas
- Influencia de otros clientes que han hablado bien de INMOVIMIENTO.

Todo ello se da gracias a la presencia que tengamos en el mercado, cuanto mayor presencia más conocimiento tienen de nosotros los clientes y es más fácil retener en su memoria nuestra marca de empresa.

### 1.3 Motivos que le llevan repetir experiencia

Los motivos para que el cliente quiera volver a contratar nuestros servicios trata, básicamente de si hemos cumplido o no sus expectativas, para ello deberíamos hacernos (y hacerle un seguimiento al cliente) una serie de preguntas:

¿Ha llegado le producto en la fecha indicada?

¿Ha llegado en buen estado?
¿Se ha informado del estado del mismo?
¿Cómo ha sido el trato con el transportista?
¿La relación calidad-precio percibida?

Este estilo de preguntas son las que nos ayudarán a identificar problemas y mejorar la calidad del servicio.

Las preguntas son valoradas individualmente por nuestros clientes, se las hagamos nosotros o no, ellos valorarán el servicio que le hemos prestado y si las respuestas son positivas (o mejores) volverán a repetir la experiencia. Si quedan contentos o complacidos con el servicio recurrirán a nosotros cada vez que nos necesiten.

#### 1.4 Motivos que le llevan a cambiar de empresa

Los clientes son exigentes y cuando están acostumbrados a unas expectativas no puedes bajarlas por nada. Cuando cometes algún fallo sea en el envío, en el trato, etc. puede que pierdas al cliente o que necesite muchos incentivos para quedarse.

Como norma general un cliente cambia de empresa por:

- Precio
  - o El cliente puede buscar un precio más bajo que se ajuste más a sus necesidades actuales. (recortes en el presupuesto, reducción de costes, etc)
  
- Problemas
  - o Los problemas pueden ser por el transporte, el envío, el trato, cualquier cosa que no le haya agradado al cliente puede enfocarlo para buscar otra empresa que se adecue más a su forma de ser o las características que busque.

- Cambios

- Si se realiza por ejemplo un cambio de comercial, repartidor o el propio cliente tiene alguna nueva circunstancia puede empezar a buscar una nueva empresa.

Los clientes no nos van a advertir del cambio, no nos dirán las intenciones que tienen puesto que puede que ni siquiera lo hayan buscado (se ha dado un problema en ese momento y busca otras opciones, en ese momento) es trabajo de la empresa, de los comerciales de INMOVIMIENTO averiguar e intentar remediar en lo posible esa intención.

También hay que tener en cuenta que no todo lo que dice el cliente es porque se quiera ir, algunas veces solo quiere saber hasta dónde puede apretar en sus negociaciones con nosotros. Es importante saber diferenciar entre estos conceptos.

Que los clientes estén satisfechos con la empresa no significa que los tengamos asegurados su permanencia en la empresa ya que pueden cambiar esperando obtener mejores resultados de los que le está aportando ahora mismo la que tiene.



Con esto podemos observar en qué manera nos influye que un cliente esté satisfecho o no. Cuanto mejor perciba su relación con nosotros más fácil será mantenerlo en nuestro equipo y que su evaluación hacia otras personas de la empresa sea positiva.

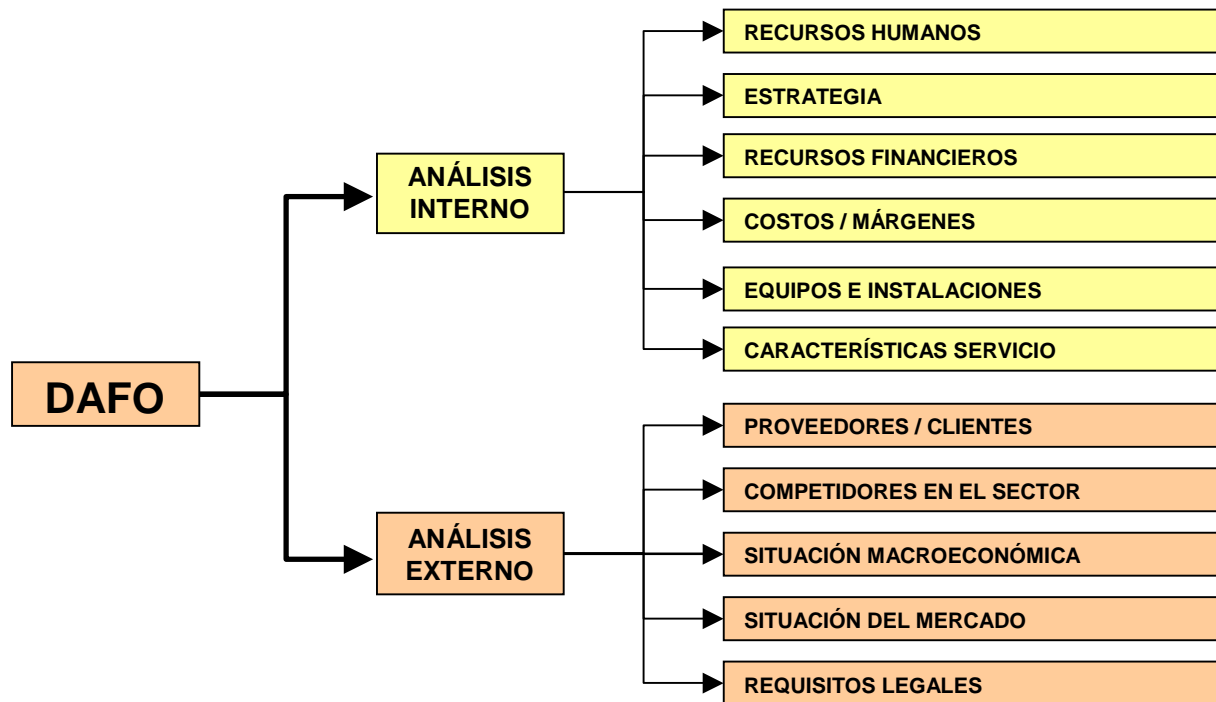
## 2-Hinterlan del Puerto de Valencia



*Fuente Valenciaport*

ANEXO 3





#### Anexo 4

#### CAME son:

1. Se propone una estrategia para que sepamos con claridad qué es lo que necesitamos alcanzar en la organización, los objetivos generales de la empresa. Esto nos ayudará a establecer prioridades y se abordarán los principales cursos de acción por orden establecido.
2. Se analizará la matriz DAFO en la que obtendremos una evaluación de la situación con aquellos puntos a considerar.
3. Establecidas las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la matriz, destacaremos aquellas que nos son más relevan-

tes para nuestros objetivos. Se podrían establecer, por ejemplo, según la importancia de su impacto y probabilidad.

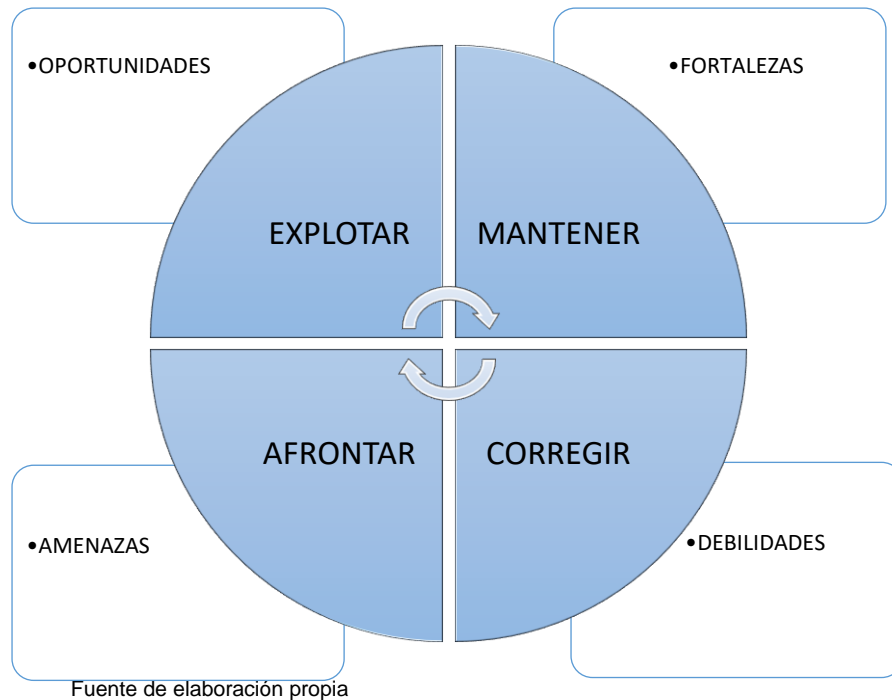
4. Después de decidir sobre los aspectos prioritarios en los cuales tenemos previstos actuar, realizaremos el análisis CAME. En este sentido, cogeremos cada uno de los puntos que hemos destacado en cada apartado de la matriz DAFO y se le asociará un plan de acción para Corregirlas, Afrontarlas, Mantenerlas o Explotarlas según nos convenga.
5. El último paso sería poner en práctica las acciones y llevar a cabo el seguimiento de las mismas para verificar que se alcanzan los objetivos establecidos inicialmente.

#### **Tipos de acciones: Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar**

Como norma general el análisis DAFO es utilizado para plasmar una situación concreta dentro de la empresa, persona, organización, etc. este análisis puede establecerse casi en cualquier situación y nos otorga una visión general de lo que sucede para que podamos tomar las medidas necesarias

Una vez obtenidos los resultados de cada parámetro (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) será el momento de realizar el análisis CAME en las que Corregiremos, Afrontaremos, mantendremos y Explotaremos los resultados descifrados por el análisis anterior.

De forma detallada, realizaremos lo siguiente:



**Corregir las debilidades:** Debemos reducir nuestras debilidades a cero. En este apartado se tomarán medidas para que desaparezcan por completo nuestras debilidades o simplemente, se tomarán medidas para que no nos afecten de manera negativa.

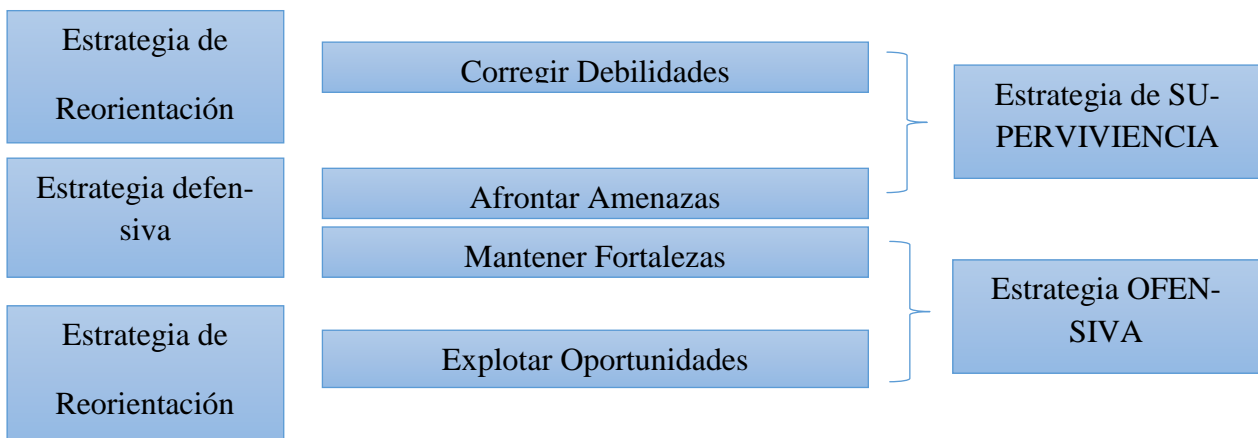
**Afrontar las amenazas:** No podemos evitar las amenazas (por ejemplo, la entrada de nuevos competidores a nuestro sector) pero no podemos dejar que esto se convierta en un punto débil para nuestra empresa. En este sentido debemos estar preparados para poder responder a cada nuevo inconveniente reduciendo su impacto o eliminándolo (nuevas promociones)

**Mantener las fortalezas:** Sabemos aquello que nos diferencia de nuestros competidores y debemos tomar las medidas necesarias para que esto siga siendo así. Nuestro objetivo principal es que sigan siendo una ventaja competitiva en la que nos puedan hacer sombra.

**Explorar/Explotar las oportunidades:** Con los resultados obtenidos se deben plantear las estrategias adecuadas y planificar el curso de acción conveniente para convertirlas en futuras fortalezas de nuestra compañía.

En resumen, **debemos elegir el plan de acciones que se ciña más positivamente a nuestra estrategia.**

El plan de acción definido anteriormente, debe ser coherentes con la estrategia de la organización



Fuente de elaboración propia

Básicamente podemos enmarcar las estrategias en los siguientes grupos:

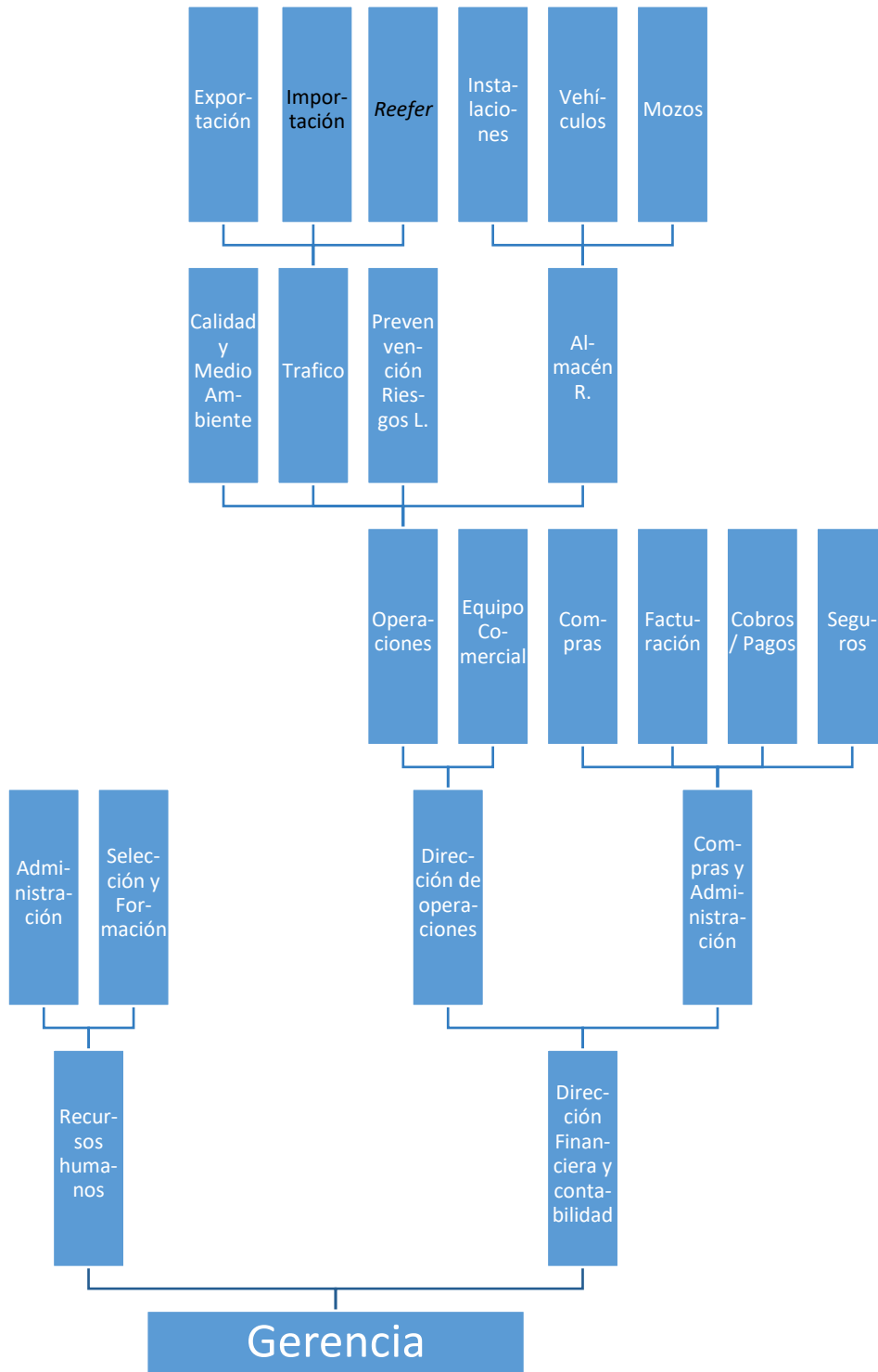
**Estrategias defensivas (A y F):** En este modelo predominarán estrategias cuyo plan de acción esté enfocado a afrontar las amenazas mientras mantenemos las fortalezas. Se pretende evitar que nuestra situación actual empeore (por ejemplo, no debemos perder cuota de mercado)

**Estrategias ofensivas (F y O):** En este modelo obtendremos una mejora de la situación actual de la empresa ya que predominan los planes de acción orientados a explotar las oportunidades y mantener las fortalezas.

**Estrategias de reorientación (D y O):** Estas estrategias están basadas en reformar la situación actual para que las posibles debilidades detectadas creen nuevas fortalezas. Serán acciones basadas en corregir las debilidades y explotar las oportunidades.

**Estrategia de supervivencia (D y A):** Se pretende eliminar todo aquello que perjudica a la empresa. En este aspecto se valorarán las estrategias enfocadas en corregir las debilidades y afrontar las amenazas.

ANEXO 5- ORGANIGRAMA EMPRESARIAL



## DESARROLLO Y APLICACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING EN UN OPERADOR LOGÍSTICO

