

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL
2011- 2014**

**CLAUDIA ESTELLA ARTURO HERNANDEZ
ANA CRISTINA CAIZA CABRERA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2012**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL
2011- 2014**

**CLAUDIA ESTELLA ARTURO HERNANDEZ
ANA CRISTINA CAIZA CABRERA**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de
Especialistas en Alta Gerencia.**

**Asesor:
Esp. CARLOS OMAR OJEDA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
SAN JUAN DE PASTO
2012**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y las conclusiones aportadas en este trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva del autor”

Artículo 1° del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Firma del Asesor

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Febrero de 2012

AGRADECIMIENTOS

...A Dios por ser estar presente en mi vida.

...A Hernán Pantoja por asesorarnos incondicionalmente en nuestro trabajo de grado.

... A mi compañera de tesis por su comprensión, tiempo y dedicación para el desarrollo de nuestro trabajo.

DEDICATORIA

...A Dios, por estar siempre a mi lado.

...A mis padres por confiar y apoyarme en mis proyectos de vida.

...A mi hermana por apoyarme siempre en mis decisiones.

CLAUDIA

...A Camilo que es la luz y el motor de mi vida.

...A Mis papás por su apoyo y compañía.

...A mi Abuela Conchis y la tía Rocio por su generosidad.

...A Diego por su amor, incondicionalidad y paciencia en todo momento.

ANITA

RESUMEN

Todos nos preguntamos en algún momento de nuestra vida productiva sobre temas de empresa y con mucho más interés, sobre la empresa donde trabajamos; los comentarios pueden responder a necesidades insatisfechas de comunicación, curiosidades, deseos, pero también a consideraciones de fondo que nos preocupan o nos inquietan de nuestra empresa.

Este proyecto nos permite responder a un compromiso estratégico de mejoramiento organizacional.

Esta motivación nace del deseo de ser una organización más competitiva, poder superar las dificultades internas de desarrollo y capacitar al equipo responsable de esa tarea, todo lo anterior pensando en el compromiso de irradiar esta organización a todas las oficinas Mc en el país.

Mediante este proyecto denominado PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO 2011-2014 se implementarán herramientas de evaluación y control que deben garantizar mejores resultados para la toma de decisiones, mediante indicadores operativos en áreas más funcionales , el propósito es conocer las necesidades internas para enfocarnos en el desarrollo empresarial de la empresa.

El mercadeo y ventas se debe impulsar y fortalecer la comercialización de otros productos así como masificar el montaje de los puntos de venta, estas líneas deben garantizar crecimiento a la empresa, tanto comercial como operativo permitirá el posicionamiento de la empresa en otro mercado del sector postal colombiano con el objetivo de prestar a la comunidad nariñense un servicio de alta calidad y una excelente atención al cliente.

ABSTRACT

We all wonder at some point in our productive life business issues and with much more interest, the company where we work and the comments can respond to unmet needs for communication, curiosities, desires, but also substantive considerations that concern us or disturb us in our company. This project allows us to respond to a strategic commitment to organizational improvement.

This motivation comes from a desire to be a more competitive organization, to overcome internal difficulties and train development team responsible for this task, all this thinking about the commitment this organization radiate to all offices in the country Mc.

Through this project called STRATEGIC PLAN FOR THE COURIER COMPANY CONFIDENTIAL MC Nariño Department 2011-2014 will be implemented and control assessment tools that should ensure better results for decision-making, through operational indicators in most functional areas, the purpose is to know internal needs to focus on business development company.

Marketing and sales is to promote and strengthen the marketing of other products as well as massively mounting points of sale, these lines should ensure the company's growth, both commercially and operationally allow positioning of the company in another market in the postal sector Colombia with the aim of providing a community Nariño high quality service and excellent customer service.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	18
1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN	20
1.2 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.3 AREA Y LINEA DE LA INVESTIGACIÓN	20
1.4 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.....	20
1.4.1 Descripción del problema.....	20
1.4.2 Formulación del Problema	21
1.4.3 Sistematización del problema:	21
2. OBJETIVOS	22
2.1 OBJETIVO GENERAL	22
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
3. JUSTIFICACIÓN	23
4. MARCO REFERENCIAL.....	24
4.1 MARCO TEÓRICO	24
4.1.1 Historia de la planeación estratégica	24
4.1.2 Concepto de planeación estratégica:	27
4.1.3 Proceso estratégico.	29
4.1.4 Historia y caracterización de la empresa:	30
4.1.5 Diagnóstico estratégico	31
4.1.5.1 Análisis del entorno externo	33
4.1.6 Direccionamiento estratégico.	40
4.1.6.1 Los principios corporativos.....	41
4.1.6.2 La cultura corporativa.....	41
4.1.6.3 Misión.....	42
4.1.6.4 Visión.	43

4.1.6.5	Objetivos corporativos.....	43
4.1.7	Formulación de estrategias.....	44
4.1.7.1	Etapa de insumos.	45
4.1.7.2	Etapa de adecuación o ajustes	54
4.1.8	Plan de acción.....	68
4.2	MARCO CONCEPTUAL	70
4.3	MARCO SITUACIONAL.....	75
4.4	MARCO TEMPORAL	77
4.5	MARCO CONTEXTUAL.....	77
4.5.1	Departamento de Nariño	78
4.6	MARCO LEGAL	87
5.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	101
5.1	TIPO DE ESTUDIO.....	101
5.2	METODO DE INVESTIGACIÓN	101
5.3	FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	101
5.3.1	Fuentes Primarias.	101
5.3.2	Fuentes Secundarias	101
6.	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	103
6.1	RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERIZACIÓN	103
6.2	PRODUCTOS Y SERVICIOS	103
6.3	MERCADOS	105
7.	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	108
7.1	DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA	108
7.1.1	Análisis del macroentorno:.....	108
7.1.1.1	Entorno económico.	108
7.1.1.2	Entorno Político – Jurídico:	111
7.1.1.3	Entorno social:	112
7.1.1.4	Entorno geográfico:.....	113
7.1.1.5	Entorno tecnológico.	114
7.1.2	Análisis del microentorno:	115

7.1.3	Perfil de oportunidades y amenazas en el medio [POAM]	121
7.1.4	Matriz de evaluación de factores externos [MEFE].	124
7.2	DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA	126
7.2.1	Capacidad Directiva.	126
7.2.2	Capacidad Financiera.	126
7.2.3	Capacidad Competitiva	127
7.2.4	Capacidad Tecnológica.....	127
7.2.5	Capacidad Talento Humano.....	127
7.2.6	Perfil de capacidad interna [PCI].	127
7.2.7	Matriz de evaluación de factores internos [MEFI].	130
7.2.8	Matriz del perfil competitivo [MPC].	132
7.3	MATRIZ DOFA.....	135
7.4	MATRIZ AXIOLÓGICA.....	138
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	139
8.1	MISIÓN	139
8.2	VISIÓN.....	139
8.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	139
8.4	VALORES CORPORATIVOS	139
8.5	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:	140
9.	REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	141
9.1	HORIZONTE DE TIEMPO	141
9.2	MISIÓN	141
9.3	VISIÓN.....	141
9.4	PRINCIPIOS CORPORATIVOS.....	142
9.5	VALORES CORPORATIVOS	142
9.6	OBJETIVOS ESTRAÉGICOS:	143
10.	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	144
10.1	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATÉGIA	144
10.2	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	147

10.3	MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. [PEYEA]	148
10.4	MATRIZ INTERNA – EXTERNA [I/E].....	150
10.5	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [MCPE].....	152
11.	PLAN DE ACCIÓN.....	158
	CONCLUSIONES.....	162
	RECOMENDACIONES	163
	BIBLIOGRAFÍA	164
	NETGRAFIA.....	165

LISTAS DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso de la administración estratégica.....	25
Figura 2. Proceso estratégico	30
Figura 3. Factores de influencia estratégicos.....	32
Figura 4. Análisis del entorno.....	33
Figura 5. Las capas del entorno	34
Figura 6. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.....	38
Figura 7. Formulación de estrategias.....	45
Figura 8. Organigrama MC Mensajería Confidencial.....	107
Figura 9. Modelo de las cinco fuerzas MC Mensajería Confidencial	121

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz perfil de capacidades internas	46
Tabla 2. Matriz perfil de oportunidades y amenazas	48
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos	50
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos.	51
Tabla 5. Matriz de perfil competitivo.....	52
Tabla 6. Matriz axiológica.....	54
Tabla 7. Matriz DOFA.....	56
Tabla 8. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.....	67
Tabla 9. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM	122
Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos	125
Tabla 11. Perfil de capacidad interna (PCI).....	128
Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos	131
Tabla 13. Matriz del perfil competitivo [MPC]	133
Tabla 14. Matriz de análisis DOFA.....	137
Tabla 15. Matriz axiológica identificación de valores.....	138
Tabla 16. Posición competitiva de la empresa MC Mensajería Confidencial.	144
Tabla 17. Matriz cuantitativa de la Planeación Estratégica	154

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Grafico 1. Matriz Boston Consulting Group	58
Grafico 2. Matriz Interna – Externa I/E	63
Grafico 3. Matriz de la gran estrategia	64
Grafico 4. Matriz Peyea	66
Gráfico 5. Radar de valor	134
Grafico 6. Matriz de la gran estrategia MC Mensajería confidencial.....	146

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Pobreza y condiciones de vida nacional y departamental	109
Cuadro 2. Matriz del Grupo Consultor de Boston.....	148
Cuadro 3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA)	150
Cuadro 4. Matriz interna - externa.....	152
Cuadro 5. Plan de acción objetivo 1.....	158
Cuadro 6. Plan de acción objetivo 2.....	159
Cuadro 7. Plan de acción objetivo 3.....	160
Cuadro 8. Plan de acción objetivo 4.....	160
Cuadro 9. Plan de acción objetivo 5.....	161

LISTA DE IMÁGENES

	Pág.
Imagen 1. Mapa situacional de MC Mensajería Confidencial.....	76
Imagen 2. Mapa de cobertura de servicio MC Mensajería Confidencial.....	77
Imagen 3. Mapa del Departamento de Nariño	79

INTRODUCCIÓN

El avance de las tecnologías, los cambios en las modalidades de trabajo y en los estilos de vida hacen que muchas estructuras deban adaptarse para poder subsistir, en muchos casos esto presenta una enorme oportunidad para lograr liderazgo en áreas que ni siquiera se tenían en cuenta; dentro de este escenario Mc como empresa de servicios postales pretende ofrecer otros productos aprovechando los años de experiencia y el reconocimiento logrado a través de una continua operación, esto nos brindara una enorme oportunidad para comercializar productos complementarios a los ya ofrecidos

Se hace necesario determinar la importancia de crear un Plan Estratégico para la empresa Mc Mensajería Confidencial.

Este proyecto pretende analizar los diferentes factores empresariales que influyen en el entorno de la mensajería postal y de esta manera seleccionar las alternativas que puedan posesionar a la empresa como una de las líderes en el mercado, además presenta información clave de la empresa, capacidades internas, el análisis del entorno externo que la rodea, como el análisis de sus competitividad, su historia.

Con el diseño de este plan Estratégico, en la empresa Mc Mensajería Confidencial se pretende contribuir al proceso eficiente y eficaz en la toma de decisiones estratégicas que permitan un mejoramiento de la productividad y la calidad en la prestación del servicio, logrando cumplir con las necesidades del cliente.

La metodología que se implantará para el diseño del Plan Estratégico se enfocara en un análisis crítico desde el punto de vista competitivo y la situación actual de la empresa Mc Mensajería Confidencial a través de un estudio de las diferentes Matrices que permitirán la formulación de estrategias para lograr que la empresa

realice una gestión de sus negocios de manera más competitiva. Desarrollaremos la aplicación de las estrategias de insumo, de ajustes y de toma de decisiones y se formulara un plan de acción.

Pretendemos analizar los diferentes factores empresariales que influyen en el entorno de la mensajería y de esta manera seleccionar las alternativas que puedan posicionar la empresa como una de las líderes en el mercado.

1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

“Plan Estratégico de la empresa Mc Mensajería Confidencial”

1.2 TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

“Plan Estratégico de la empresa Mc Mensajería Confidencial en el Departamento de Nariño periodo 2011- 2014.”

1.3 AREA Y LINEA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se encuentra contenida en la línea de desarrollo y gestión empresarial de las ciencias administrativas, económicas y financieras como también en el área de planeación estratégica.

1.4 PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Descripción del problema. La empresa Mc Mensajería Confidencial, cuenta un plan estratégico a nivel nacional y no se ha analizado el departamento de Nariño por ser tan generalizado ha traído consecuencia ocasionando problemáticas, por no contar con un trabajo comercial que posea a la empresa en el departamento de Nariño como una empresa Líder en el mercado postal, no se ha caracterizado por su rentabilidad, la eficiencia y el buen servicio que podría prestar a sus clientes en toda la región de Nariño porque no cuenta con puntos de servicio en el departamento.

La empresa Mc Mensajería Confidencial desde su creación contaba con un plan estratégico, en el que se detallan sus objetivos, políticas, procedimientos, estructura organizacional, misión y visión los cuales no fueron aprovechados o puestos en práctica en el tiempo de ejecución del plan, lo cual conlleva a dejarlo solo en el papel, situación que pone en riesgo a las demás sucursales en su productividad, competitividad y por consecuencia generar mayor rentabilidad al negocio.

1.4.2 Formulación del Problema. ¿El desarrollo de un plan Estratégico periodo 2011-2014 le permitirá a la empresa Mc Mensajería Confidencial definir el direccionamiento estratégico y algunas estrategias adecuadas para el mejoramiento de la gestión comercial?

1.4.3 Sistematización del problema:

- ✓ ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas que afectan a Mc Mensajería Confidencial?
- ✓ ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que inciden en el desarrollo competitivo de la empresa Mc Mensajería Confidencial?
- ✓ ¿Actualmente la empresa Mc Mensajería Confidencial cuenta con un direccionamiento estratégico para el departamento de Nariño?
- ✓ ¿Qué estrategias se deben implementar para alcanzar los objetivos corporativos?
- ✓ ¿Cómo se ejecutarán los objetivos y estrategias de la empresa Mc Mensajería Confidencial?

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico para la empresa Mc Mensajería Confidencial en el departamento de Nariño para el periodo 2011-2014.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un análisis externo que identifique las oportunidades y amenazas para la empresa Mc Mensajería Confidencial.
- ✓ Identificar un análisis interno que identifique las fortalezas y debilidades de la empresa Mc Mensajería Confidencial.
- ✓ Proponer un re-direccionamiento estratégico en la empresa Mc Mensajería Confidencial para el departamento de Nariño.
- ✓ Proponer la implementación de estrategias que le permitan alcanzar los objetivos.
- ✓ Elaborar un plan de acción que facilite la ejecución de los objetivos y estrategias de la empresa Mc Mensajería Confidencial.

3. JUSTIFICACIÓN

En el departamento de Nariño existen pequeñas y medianas empresas que no cuentan con un plan estratégico, por lo tanto estas no permanecen mucho tiempo en el mercado.

Han crecido sin una visión clara del negocio que oriente sus esfuerzos de manera más competitiva, además tienen una percepción errónea, de que los planes estratégicos son para las grandes empresas.

La empresa Mc Mensajería Confidencial, cuenta un plan estratégico a nivel nacional y no se ha analizado el departamento de Nariño por ser tan generalizado ha traído consecuencia ocasionando problemáticas, por no contar con un trabajo comercial que posea a la empresa en el departamento de Nariño como una empresa Líder en el mercado postal, no se ha caracterizado por su rentabilidad, la eficiencia y el buen servicio que podría prestar a sus clientes en toda la región de Nariño porque no cuenta con puntos de servicio en el departamento.

Por lo tanto se considera necesario el diseño y la ejecución de un buen plan estratégico que permita esclarecer los rumbos de la empresa, las herramientas a utilizar, los indicadores a medir, la consecución de los objetivos propuestos y orientar sus esfuerzos a la ampliación de los mercados y la superación de la competencia, incrementar su productividad y competitividad generando una mayor rentabilidad y la satisfacción del cliente.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Historia de la planeación estratégica. La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos, un ejemplo de esto es el libro el arte de la guerra de Sun Tzu.

En 1962, Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la segunda guerra mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil, (hoy Chevron Co.) y Du Pont, definió la estrategia de una empresa como:

- ✓ La determinación de metas y objetivos a largo plazo
- ✓ La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos
- ✓ La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde en 1978. Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro Strategy Formulation: Analytical concepts, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica, describiéndolo como dos compuestos de dos etapas claramente diferenciadas: la del análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

Figura 1. Proceso de la administración estratégica



Fuente: Strategy Formulation: Analytical concepts, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, 1978.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Kenneth Andrews, ofreció una definición similar a la de Chandler, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es ó será”

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

- ✓ El alcance del producto/mercado
- ✓ El vector de crecimiento
- ✓ La ventaja competitiva
- ✓ La sinergia

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la *empresa proyecta como aplicar sus recursos*, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier

acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posibles.

4.1.2 Concepto de planeación estratégica:

ESTRATEGIA, viene de las raíces etimológicas griego *strategos* = “un general”, verbo griego *strategos* = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos”.

Sócrates en la Grecia antigua compara las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes la ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos.”

Peter Drucker, la estrategia requiere que los Gerentes analicen su situación presente, saber que recursos tiene la empresa y cuales debería tener para que la cambien si es necesario.

Alfred Chandler, la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas.

PLANEACION, es una de las principales funciones de la administración, que busca lograr el alcance de los objetivos y el correcto funcionamiento de las empresas, se anticipa a la toma de decisiones.

Idalberto Chiavenato, la planeación es la función administrativa que anticipadamente determina cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlo.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define estrategia de la siguiente manera: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Peter Drucker, expone que pocas Empresas tienen idea de su misión, de su razón de ser, lo que ocasiona tomar un camino equivocado que las conduce a cometer errores, de ahí la falta de planeación de muchas empresas.

Benjamín Betancourt, estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros.

“LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así, como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa hacia el futuro.”¹

La planeación estratégica no es solo una herramienta clave para el Directivo, sino que también lo es para la empresa, hacer un buen uso de esta herramienta, permite tomar decisiones acertadas, prepararse para enfrentar situaciones que se

¹ AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda, 2010. P 14.

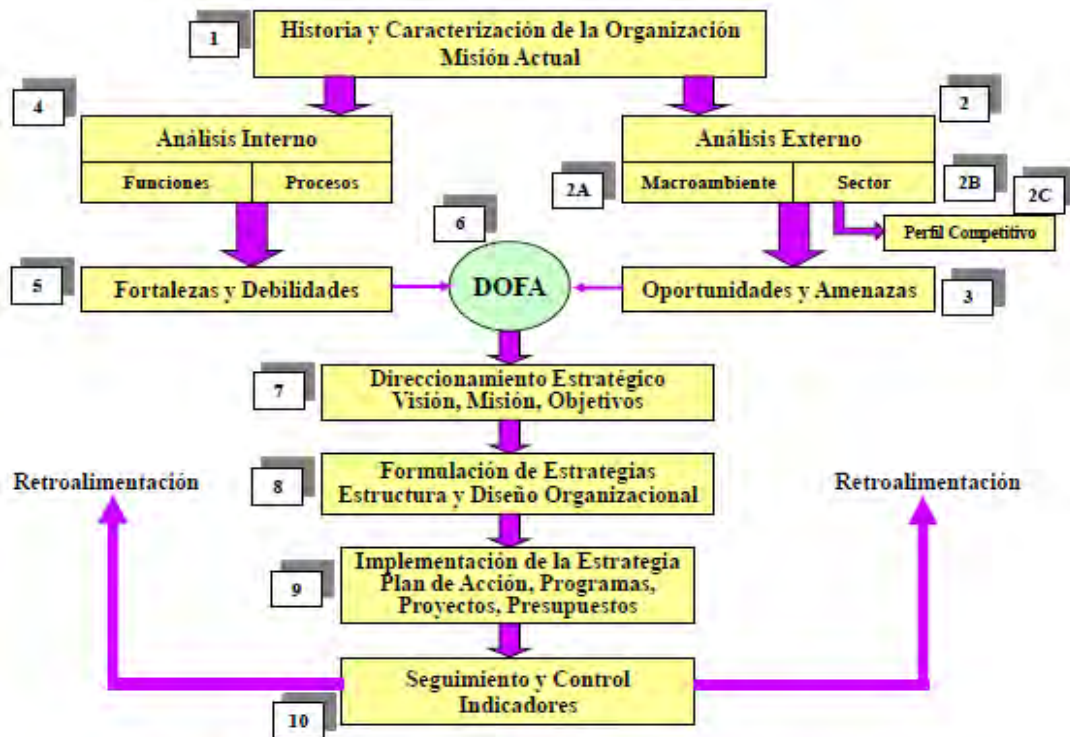
presenten en el futuro, ayudándole a orientar sus esfuerzos hacia metas corporativas.

Muchas empresas no responden al criterio de excelencia y calidad, esto se debe a que son organizaciones conservadoras, con sistemas cerrados que durante mucho tiempo se han mantenido al margen de la sociedad y han prestado poca atención a los cambios que se dan en el entorno.

En la elaboración del plan estratégico, debemos tener en claro el compromiso de los empleados, porque se trata de una visión compartida por los miembros de la empresa y no una visión personal del Gerente o Junta Directiva, además debe tener acción y control para evitar que se convierta en un simple documento.

4.1.3 Proceso estratégico. Es importante mencionar que existen diferentes enfoques y modelos para elaborar un Plan Estratégico de una empresa, difieren en aspectos de forma y de procedimientos, pero no en los componentes básicos que soportan el proceso de planeación estratégica, para el desarrollo del plan estratégico de la Empresa Mc Mensajería Confidencial, utilizaremos el Modelo de Proceso Estratégico del profesor Benjamín Betancourt, que se puede observar en la figura 2.

Figura 2. Proceso estratégico



FUENTE: asignatura gerencia estratégica docente: Benjamín Betancourt

4.1.4 Historia y caracterización de la empresa:

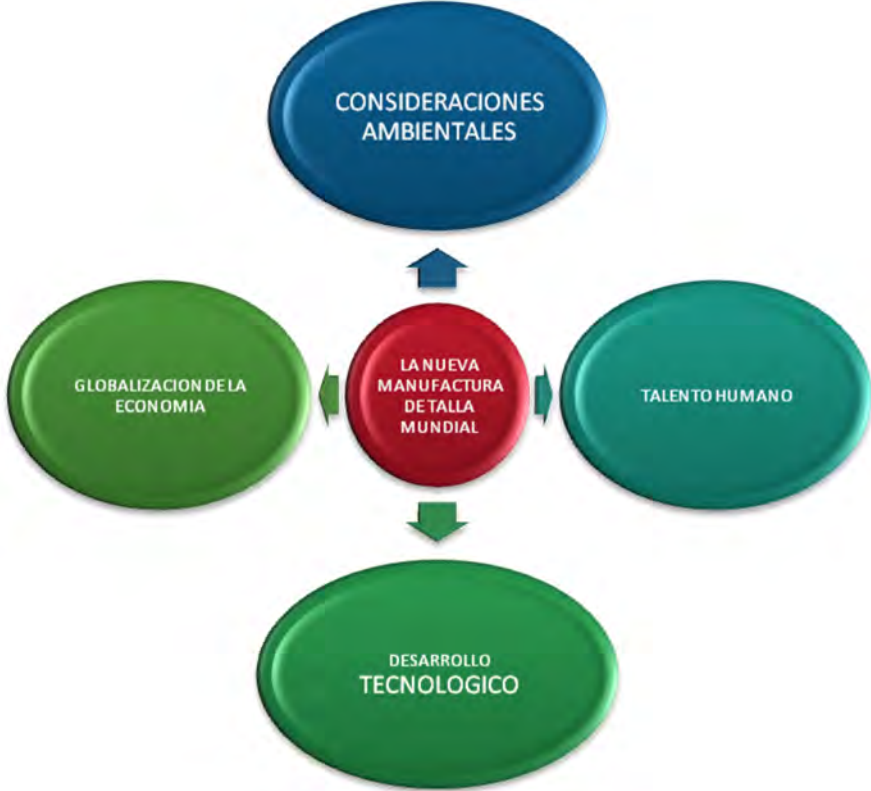
- ✓ Identificar la empresa y caracterizar su trayectoria, desde su fundación hasta la actualidad, tener en cuenta las circunstancias históricas como los factores que motivaron la creación, los principales cambios ocurridos durante su trayectoria en el ámbito tecnológico, marketing, social, económico.
- ✓ Influencia de las actividades de la empresa hacia la sociedad.
- ✓ Identificar la misión, objetivos, estrategias actuales, estructura orgánica.
- ✓ Describir los cambios internos que han ocurrido desde su fundación.
- ✓ Caracterizar la empresa identificando su constitución jurídica, composición de capital, ubicación, productos o servicios que ofrece, volumen de ventas, comportamiento de las utilidades, entre otros.

4.1.5 Diagnóstico estratégico. El Análisis o estudio del entorno se tiene que realizar de manera analítica desde una perspectiva global o macroambiente, hasta llegar a un análisis específico microambiente o análisis sectorial, en la Figura 3, se observa el modelo a seguir para estudiar el entorno de la empresa.

El entorno externo está formado por un conjunto de elementos que pueden ejercer influencia sobre una determinada empresa, donde el entorno se caracteriza por ser turbulento, complejo, dinámico, lo que provoca un grado alto de incertidumbre. El análisis de este entorno, me permite definir las oportunidades y amenazas que beneficiarán o afectaran a la empresa.

El entorno interno, es el contexto en que se da el trabajo, caracterizado por el conjunto de recursos y capacidades internas que determinan las fortalezas y debilidades que tiene la empresa para afrontar estratégicamente el medio ambiente.

Figura 3. Factores de influencia estratégicos



Fuente: Benjamín Betancourt asignatura gerencia de la planeación estratégica.

Figura 4. Análisis del entorno



FUENTE: ASIGNATURA GERENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DOCENTE: BENJAMIN BETANCOURT

4.1.5.1 Análisis del entorno externo. El Diagnostico Estratégico consiste en realizar dos análisis en paralelo, un análisis del entorno interno y otro análisis del entorno externo de la empresa, que van a permitir una evaluación de la situación actual y potencial de la empresa en relación con su entorno. Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, y que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y eludir las amenazas o reducir su consecuencia.

En la Figura 4, se puede observar la estructura del entorno externo, conformado por tres capas o sub-entornos, a nivel global o macroambiente tenemos el entorno General y el entorno Medio, a continuación el entorno Próximo llamado también microambiente o sectorial

Figura 5. Las capas del entorno



FUENTE: ASIGNATURA GERENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DOCENTE: BENJAMIN BETANCOURT

ENTORNO GENERAL: Este contiene las variables y agentes que poseen un carácter agregado, tales como PIB, la inflación, las políticas de gobierno, las tendencias demográficas y similares. Estas variables inciden fuertemente en la empresa y, a través de los entornos medio y próximo, se pueden debilitar o reforzar su impacto sobre los resultados. Si la empresa no tiene en cuenta el entorno general puede errar en la selección de sus estrategias.

ENTORNO MEDIO: Está constituido por las empresas o industrias en las que opera la empresa. Cubre la porción más reducida que el entorno general debido a

que se circunscribe a un conjunto de empresas correlacionadas por sustitución o complementariedad tales como la industria textil y metalmeccánica. Claros ejemplos de los problemas que se pueden presentar aquí son los suministros de insumos, la política sectorial del gobierno, las amenazas de la industria, etc.

ENTORNO PROXIMO: Es una porción del entorno medio constituido por todas las variables y agentes que poseen un vinculo estrecho con la empresa. A él pertenecen los competidores, consumidores y proveedores, entidades financieras, organismos estatales y similares con los que la compañía guarda una relación permanente, generalmente a esta capa la caracteriza en términos de competencia

Las capas del entorno no están aisladas entre si bien tienen una estrecha relación, un ejemplo claro de esto es la industria metalmeccánica, donde la demanda del sector esta correlacionada positivamente con el PIB, una variable del entorno general; la demanda sectorial, a su vez determinan la demanda del mercado para la empresa

a. Análisis del macroambiente. Se considera como macroambiente al conjunto de factores o fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico, ecológico, y tecnológico, que pueden afectar a la empresa en su desarrollo y su funcionamiento hasta un punto muy complejo.

La empresa debe identificar cuáles son los factores del macroambiente que influyen o afectan el comportamiento de la empresa e incluso en el sector.

Analizar con profundidad y precisión el grado y la naturaleza de la influencia de las variables sobre la empresa, es decir, medición cualitativa y cuantitativa de sus efectos, de tal forma que sea factible aprovecharlas, si son oportunidades que ofrece el entorno o contrarrestarlas, si son amenazas.

Hacer pronósticos sobre las implicaciones posibles en el desarrollo de la empresa, para orientar el plan de acción que intensifique o elimine sus efectos según sea el caso.

La profundidad en el análisis de cada variable depende del alcance que tiene la empresa en su operación, mercadeo de bienes o servicios, obtención de la materia prima, entre otros, lo cual determinará si el medio ambiente debe ser analizado a nivel local, regional, nacional o internacional.

- **Entorno Demográfico**, el estudio de estas variables permite caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos o servicios de la empresa y la determinación de las tasas de crecimiento de ellos. También establece la disponibilidad de personal en el medio ambiente con las características requeridas por la empresa.
- **Entorno Económico**, los distintos acontecimientos que ocurren en la economía pueden afectar significativamente a la empresa, el crecimiento de la economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios, la evolución de las tasas de interés, la tasa de cambio, las distintas políticas fiscales y monetarias, entre otras, son variables que repercuten sobre la actividad empresarial.
- **Entorno Socio culturales**, los distintos valores de la sociedad, la idiosincrasia nacional y en términos generales las costumbres y hábitos de una cierta comunidad determinan, en buena medida, de qué modo debe operar una empresa, ya que tienen una fuerte influencia sobre las relaciones personales, la actitud ante el trabajo, entre otros.
- **Entorno político jurídico**, los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, influyendo directa o indirectamente, con el fin de dar protección o imponer restricciones, además la empresa necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas. Las normas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias de la misma

constitución política y otras especiales de acuerdo a la actividad que se dedica la empresa.

- **Entorno Tecnológico**, la tecnología juega un papel importante en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos, qué herramienta y equipo se utilizará y cómo se administraran las operaciones, la comparación entre la tecnología utilizada por la empresa, la disponible a nivel nacional e internacional y la tecnología utilizada por otras empresas del sector.
- **Entorno Ecológico**, le permite a la empresa describir las características geográficas y topográficas de la región que atiende la empresa, le permite identificar los recursos naturales, infraestructura y el impacto ambiental que genera las labores que realiza la organización, entre otros.

b. Análisis del Microambiente. Las empresas son un sistema abierto que se encuentran en constante interacción con el medio ambiente, El sector está conformado por un conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios, el análisis del sector contempla el ambiente más cercano a la empresa y su caracterización aportan importantes criterios para la formulación de estrategias con miras a un mejor posicionamiento de la empresa.

El sector, es semi controlable caracterizado por un grupo de fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector, para el análisis del microambiente se contempla el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter.

El poder de cada una de estas cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, que ayudan a determinar qué elementos impactan en la rentabilidad en cada industria, cuales son las tendencias, las reglas de juego y las restricciones de acceso.

Figura 6. Las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter



FUENTE: <http://sinergiacreativa.wordpress.com/2008/05/10/las-5-fuerzas-de-porter/>

En la figura 6, Podemos observar las cinco fuerzas competitivas del sector, y estratégicamente son las que conducen a detectar las oportunidades y amenazas que emergen en los sectores.

- **Competidores Potenciales**, Amenaza de nuevos competidores en el sector, el ingreso de nuevos competidores al mercado depende del tipo y nivel de barreras para la entrada como: las condiciones del mercado, la forma de producción de los productos o servicios, comportamiento de las empresas en el mercado, economía de escala, diferenciación del producto, acceso a canales de Distribución, necesidades de capital, acceso a tecnologías de punta, acceso a materias primas, y el propio gobierno establecen débiles o fuertes barreras a la entrada.
- **Competidores Existentes**, Rivalidad existente entre competidores, Una mayor rivalidad confiere una menor estabilidad y un menor nivel de servicios. El

número de competidores, la diversidad de competidores, el crecimiento del sector, el costo de almacenaje, el incremento de capacidad, la capacidad de diferenciación del producto, la importancia para la empresa y la rentabilidad del sector, son elementos que definen el grado de rivalidad.

- Las Barreras de salida, inducen a las empresas a competir en un sector de actividad en descenso, por lo tanto, el sector será menos atractivo a medida que las barreras de salida sean más elevadas. La especialización de los activos, los costos de salida, la interrelación estratégica, las barreras emocionales y las restricciones sociales y de gobierno, son elementos que derivan la barrera de salida.
- **Productos Sustitutivos**, los productos o servicios sustitutos cumplen la misma función del producto en estudio, limitando el desarrollo de la demanda y del precio, estos sustitutivos se convierten en una amenaza cuando están mejorando su relación precio-función y con altos beneficios respecto a los productos actuales del sector.
- **Compradores**, Poder de Negociación de los Compradores, que exigen mayores prestaciones en calidad, servicio y precio. Son parte fundamental del eslabón competitivo de un sector, los compradores tienen poder cuando: el volumen de sus compras es alto, los productos del sector son poco diferenciados, bajo costo de cambio de proveedor, beneficios bajos del comprador, rentabilidad de los compradores, entre otros.
- **Proveedores**, Poder de Negociación de los Proveedores, que compiten en precios y costos, sin disminuir la calidad de sus productos o servicios, son pieza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector e influyen en el posicionamiento de una empresa en un mercado o ser una amenaza para su desarrollo. El número de proveedores importantes, la importancia del sector para los proveedores, costo de cambio de los productos del proveedor, posibilidad de integración hacia delante del proveedor, importancia en el volumen de compra, disponibilidad de insumos sustitutos, son variables que influyen en el poder de negociación de los proveedores.

c. Análisis del entorno interno. El ámbito interno de la empresa es el contexto donde gira el trabajo, y su análisis requiere de una investigación de las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades que dispone la empresa para hacer frente al entorno externo. El análisis interno contempla el estudio de variables que son controladas por la empresa, es decir su comportamiento puede ser predecible, permitiendo la toma de decisiones e implementación de acciones correctivas para orientar o encaminar el adecuado funcionamiento de una empresa y así conseguir los objetivos que se han planteado. Para este análisis se tiene presente las siguientes capacidades internas:

- **Capacidad Directiva**, son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.
- **Capacidad Competitiva**, todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.
- **Capacidad Financiera**, tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, entre otros.
- **Capacidad Tecnológica**, se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, entre otros.
- **Capacidad Talento Humano**, analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros.

4.1.6 Direccionamiento estratégico. La Filosofía Institucional, describe la postura y el compromiso que tiene la empresa con la sociedad, incluye la declaración de los principios, de la misión, los valores, objetivos y la visión corporativa.

El Direccionamiento Estratégico pretende responder a la pregunta ¿En dónde queremos estar?, las Empresas para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener en claro hacia dónde van, es decir haber definido bien su direccionamiento estratégico.

4.1.6.1 Los principios corporativos. “Son el marco de referencia sobre el cual debe definirse el direccionamiento de la empresa y Son el soporte de la misión y de la visión.”²

“los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional”³

Los principios y valores son la ruta de navegación ética por la cual se regirá la ejecución de sus actividades

4.1.6.2 La cultura corporativa. La cultura de una organización es un Factor Clave de Éxito, donde cada empresa tiene su propia cultura, su propia identidad, y un conjunto de valores, creencias, costumbres y hábitos, que le dan los alineamientos en cuanto al comportamiento y actitudes que deben tener los empleados y también con la estrategia que la empresa utilizara para interactuar con el mercado y con los clientes.

Los principios corporativos son el soporte de la cultura corporativa, y debe ser formulada de arriba hacia abajo, es decir desde la alta gerencia tienen que surgir las buenas costumbres los buenos hábitos de excelencia, calidad, entre otros.

² AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda, 2010. P 15

³ Ibíd.

4.1.6.3 Misión. “Drucker afirma que plantear la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, es sinónimo de ¿Cuál es nuestra misión?, la declaración de la misión debe ser duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la declaración de la “razón de ser” de una empresa y que es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia”⁴

“Las declaraciones de la misión varían en extensión, contenido, formato y especificidad. La mayoría de estrategias consideran que una declaración eficaz presenta las siguientes características o componentes:

- **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos o Servicios:** ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- **Mercados:** Geográficamente ¿Dónde compite la empresa?
- **Tecnología:** ¿Está la empresa actualizada en el aspecto tecnológico?
- **Interés en la Supervivencia, el Crecimiento y la Rentabilidad:** ¿Está la empresa comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía:** ¿Cuáles son las creencias, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- **Concepto Propio:** ¿Cuál es la capacidad distintiva o la mayor ventaja competitiva de la empresa?
- **Preocupación por la Imagen Pública:** ¿Es la empresa sensible a las inquietudes sociales, comunitarias y ambientales?
- **Interés en los Empleados:** ¿Son los empleados un activo valioso para la empresa?”⁵

Las declaraciones de la misión siempre deben someterse a revisión pero, si se elaboran con esmero, requerirán menos cambios importantes.

⁴ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. P 59

⁵ Ibíd.

4.1.6.4 Visión. Desde el punto de vista del autor, Jhonnathan Swift, “la visión es el arte de ver las cosas invisibles.” La declaración de la visión debe responder a la siguiente pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, que se desea para la empresa en el futuro, cuáles son sus aspiraciones.

La declaración de la visión debe ser clara, corta, creíble, consistente, fácil de recordar, y capaz de captar la atención y motivación de todos los integrantes de una empresa

Los líderes de la empresa son los encargados de crear y de poner en práctica la visión de la empresa e involucrar a los empleados emocionalmente, saber comunicar la visión, será fundamental para tener un equipo laboral inspirado y comprometido con los objetivos de la empresa.

4.1.6.5 Objetivos corporativos. “permiten establecer los planes de acción en que incurrirá la empresa, a corto, mediano y largo plazo. Los objetivos deben ser medibles, claros, alcanzables y realizables, en el tiempo estipulado. Deben traducirse en objetivos específicos, los cuales registran la cantidad de recursos asignados para cada actividad, además, son los responsables de la ejecución de las tareas programadas y del tiempo empleado en cada una de ellas.”⁶

Los objetivos estratégicos permiten llevar a la misión y visión al terreno operativo, y les da la dirección, para hacerlas realidad.

Los objetivos deben tener las siguientes características: verbo en infinitivo, a largo plazo, cualitativo, medible, alcanzable, real, específico y acotado al tiempo.

⁶ GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. P 26

4.1.7 Formulación de estrategias. La formulación de la estrategia empresarial se apoya siempre en la necesidad de responder eficientemente y de actuar con eficacia en un entorno complejo, la naturaleza del análisis y elección de una estrategia implica, tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. De la variedad de estrategias que pueden beneficiar a una empresa, se seleccionará la estrategia adecuada teniendo en cuenta las ventajas, desventajas, los intercambios, los costos y los beneficios que se obtendría, para la consecución de los objetivos.

Una buena formulación depende de realizar un análisis minucioso de los factores externos, internos y las características del sector, para luego ponderar las variables y valorar cada estrategia propuesta.

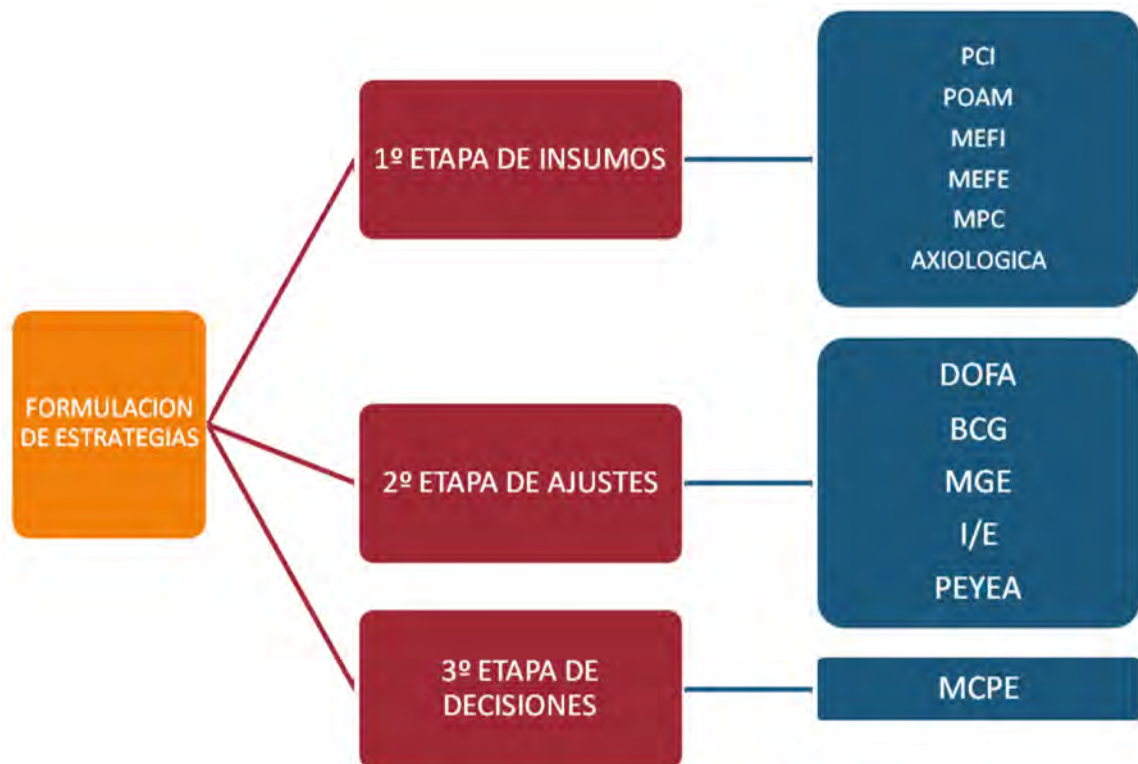
Las estrategias son las acciones que se emprenderán para alcanzar los objetivos a largo plazo, el tiempo de horizonte para alcanzar los objetivos debe ser congruente, normalmente entre 2 y 5 años.

Una empresa necesita tener objetivos a largo plazo a nivel corporativo, funcional y operacional, generando sinergias que permitan generar ventajas competitivas, y un buen desempeño de la productividad y competitividad.

En la figura 6. Se puede observar que Para formular las estrategias se utiliza un marco de tres etapas, donde se analizarán y evaluarán los factores internos y externos de la empresa y finalmente determinar los valores reales para la toma de decisiones.

- Etapa de Insumos.
- Etapa de adecuación o Ajustes.
- Etapa de decisiones.

Figura 7. Formulación de estrategias



FUENTE: ASIGNATURA GERENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DOCENTE: BENJAMIN BETANCOURT

4.1.7.1 Etapa de insumos. Resume la información básica que se debe tener para formular estrategias, compuesta por las matrices, Perfil de capacidades internas, Perfil de Oportunidades y Amenazas, Perfil Competitivo, Matriz de Evaluación de Factores Internos, Matriz de Evaluación de Factores Externos y Matriz Axiológica, que son los instrumentos para obtener información que luego será utilizada en la siguiente etapa.

a. Matriz perfil de capacidades internas. [PCI]. Es una herramienta que se utiliza para definir las debilidades y fortalezas y el impacto que generan en la empresa.

- Determinar la información que vamos a reunir en cada área funcional de la empresa.
- **Capacidad Directiva**, son todas aquellas fortalezas o debilidades que tiene que ver con planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, control, comunicación, entre otros.
- **Capacidad Competitiva**, todas las variables relacionadas con el área de marketing como la participación en el mercado, calidad del producto, entre otros.
- **Capacidad Financiera**, tener en cuenta variables económicas como deudas, capital, rotación de cartera, entre otros.
- **Capacidad Tecnológica**, se incluyen todas las variables relacionadas con la producción, infraestructura, servicio, entre otros.
- **Capacidad Talento Humano**, analizar las variables relacionadas con el recurso humano como capacitaciones, competencias laborales, estabilidad, rotación, ausentismo, motivación, sentido de pertenencia, entre otros. En la tabla 1. Se puede observar un ejemplo de la Matriz [PCI].

Tabla 1. MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS

MATRIZ PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Imagen Corporativa				X			X		
2 Capacidad de Liderazgo					X			X	
3 Uso de Planes Estratégicos				X			X		
4 Conocimiento de la Competencia				X			X		
5 Comunicación y Control Gerencial			X					X	
6 Poder de Negociación con Proveedores		X		X			X		

FUENTE: PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CENTRO DE ESTÉTICA AUTOMOTRIZ “CEA AUTOMOTRIZ” 2011- 2015

- Determinamos cuáles serán las fuentes a través de las cuáles vamos a obtener la información que requerimos, las cuales pueden ser, por ejemplo, estados

financieros, resultados de auditorías, publicaciones internas, informes, reportes, encuestas o entrevistas a los trabajadores, reuniones, entre otros.

- Una vez determinada las fuentes de información a utilizar, pasamos a realizar la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

- Luego de recolectada la información, pasamos a evaluarla o analizarla, con el fin de conocer el real estado o capacidad de la empresa, y con el fin de detectar las fortalezas y las debilidades.

- Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, mientras que las debilidades perjudican el logro de los objetivos.

- Finalmente, luego de analizar la información, y de establecer el impacto de las potencialidades internas de la empresa, se extraen todas las fortalezas y debilidades que tienen, alto grado de impacto, para ser utilizadas en la matriz [MEFI].

b. Matriz perfil de oportunidades y amenazas. [POAM]. Para realizar este análisis se deben enumerar todos los Factores del entorno que influyen sobre la Empresa y agruparlos en cada uno de los Grupos de Factores y finalmente definir el Impacto que Genera en la Empresa.

Las empresas no son entes aislados, tienen relaciones reciprocas con su entorno. En la Tabla 2. Se puede ver un ejemplo del análisis de la matriz [POAM], que determina las amenazas, oportunidades y el impacto que le generan a la empresa.

Tabla 2. Matriz perfil de oportunidades y amenazas

MATRIZ PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS [POAM]										
FACTORES ECONÓMICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Ley de Entidades Financieras		X						X	
2	Disponibilidad de Crédito		X					X		
3	Estabilidad de Política Monetaria	X							X	
4	Tendencia de la Reducción de la Infracción		X						X	
5	PIB de Servicio.			X					X	

FUENTE: PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA CENTRO DE ESTÉTICA AUTOMOTRIZ “CEA AUTOMOTRIZ” 2011- 2015

- **Factores Económicos**, Relacionados con el comportamiento de la economía nacional e internacional.
- **Factores Políticos**, Se refiere al uso de poder de los órganos de representación como el concejo, congreso y de otros agentes del gobierno que pueden afectar a la empresa.
- **Factores Sociales**, Son los que afectan el modo de vivir de la gente, como los valores, justicia, paz social y discriminación.
- **Factores Tecnológicos**, Relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas y nuevas tecnologías.
- **Factores Competitivos**, Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad, el servicio, comparados siempre con la competencia.
- **Factores Geográficos**, Son los que afectan físicamente a la empresa, como la localización, el clima, la infraestructura y las vías de acceso.

Para realizar el análisis de impacto ha de tomarse en consideración las consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, la capacidad de reacción, el grado de vulnerabilidad de la organización.

c. Matriz de evaluación de factores internos. [MEFI]. Esta Matriz es una herramienta para formular estrategias que resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una Empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. En la Tabla 3. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz MEFI.

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

- ✓ Asignar a cada uno de los factores o variables un **Peso** entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].
- ✓ El **Peso** adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa.
- ✓ Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los **Pesos** más altos. El total de todos los **Pesos** debe de sumar 100%.
- ✓ Multiplique el **Peso** de cada factor por su **Calificación** correspondiente para determinar un **Peso Ponderado** para cada variable.
- ✓ Sume los **Peso Ponderados** de cada variable para determinar el **Total Ponderado** de la Empresa entera.
- ✓ El Total **Peso Ponderado** puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el **Peso Ponderado Promedio** de 2.5
- ✓ Los **Pesos Ponderados** que estén muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte, y los pesos ponderados que estén por debajo de 2.5 indican una posición interna débil.

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores internos

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFI].			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS:			
DEBILIDADES:			
TOTAL	100		0

FUENTE: ASIGNATURA GERENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DOCENTE: BENJAMIN BETANCOURT

d. Matriz de evaluación de factores externos. [MEFE]. La Matriz MEFE, facilita el resumen evaluativo de la información Económica, Social, Política, Tecnológica, Competitiva, Geográficos. El procedimiento para la elaboración de esta matriz es similar al procedimiento de la matriz MEFI. En la Tabla 4. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz MEFE.

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

- ✓ Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados en la matriz POAM, donde abarquen las oportunidades y amenazas que generan el mayor impacto a la empresa.
- ✓ Asignar a cada uno de los factores o variables externas un **Peso** entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].
- ✓ El **Peso** adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en el sector.

- ✓ Independientemente de que el factor clave represente una Oportunidad o una Amenaza externa, los factores que se consideren que repercutirán más en el desempeño de la organización deben llevar los **Pesos** más altos. El total de todos los **Pesos** debe de sumar 100%.
- ✓ Multiplique el **Peso** de cada factor por su **Calificación** correspondiente para determinar un **Peso Ponderado** para cada variable.
- ✓ Sume los **Peso Ponderados** de cada variable para determinar el **Total Ponderado** de la Empresa entera.
- ✓ El Total **Peso Ponderado** puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo el **Peso Ponderado Promedio** de 2.5
- ✓ Los **Pesos Ponderados** que estén muy por arriba de 2.5 indican que la empresa responde bien a las oportunidades y amenazas, y los pesos ponderados que estén por debajo de 2.5 indican que no se están aprovechando las oportunidades y que las amenazas pueden hacer mucho daño.

Tabla 4. Matriz de evaluación de factores externos.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFE]			
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:			
AMENAZAS:			
TOTAL		100	0

FUENTE: ASIGNATURA GERENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DOCENTE: BENJAMIN BETANCOURT

e. Matriz de perfil competitivo. [MPC]. “El objetivo de esta matriz es identificar los principales competidores de la empresa así como sus factores clave particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa. En la Matriz de Perfil Competitivo, los factores críticos o determinantes para el éxito son más amplios, incluye cuestiones internas o externas e inclusive puede concentrarse solo en factores internos.”⁷

Se pretende realizar una inteligencia competitiva a través de un proceso sistemático para recabar y reunir información sobre las actividades y tendencias generales de la competencia con el propósito de lograr formular e implantar estrategias. Las debilidades de los competidores representan oportunidades externas y las fortalezas de los competidores representan amenazas para nuestra empresa. En la Tabla 5. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz MPC.

Tabla 5. Matriz de perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		COMPAÑÍA 1		COMPAÑÍA 2		COMPAÑÍA 3		COMPAÑÍA 4	
	%	VALOR	VALOR	VALOR SOPE SADO	VALOR	VALOR SOPE SADO	VALOR	VALOR SOPE SADO	VALOR	VALOR SOPE SADO
TOTAL	100%	1		0		0		0		0

FUENTE: ASIGNATURA GERENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DOCENTE: BENJAMIN BETANCOURT

La Matriz de Perfil Competitivo es una herramienta que resume la información de los factores clave de éxito de la empresa y de la competencia, con frecuencia la identificación y la evaluación de los objetivos, estrategias, debilidades y fortalezas de los competidores, es considerada la parte más importante del proceso de la

⁷ VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. P 97

formulación de las estrategias, para su buen desarrollo es muy importante responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito de la industria?
- ¿Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Pasos para desarrollar la Matriz de Perfil Competitivo:

- Identificar a los competidores, y los factores decisivos de éxito.
- Asignar Ponderación a cada factor indicando su importancia, que puede variar entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante]. La suma total de dicha ponderación debe sumar 100%
- Asignar una calificación de 1 a 4 a cada factor, de acuerdo a la siguiente condición:
- Un valor de, 4= muy fuertes, 3= fuertes, 2= débiles, 1= muy débiles. En lo posible las calificaciones deben basarse en información objetiva.
- Multiplicar la ponderación por la calificación de cada factor de éxito para establecer un resultado ponderado.
- Sumar los resultados ponderados para cada empresa, con el objetivo de establecer el resultado total ponderado para cada competidor.
- El resultado total ponderado, revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, el total ponderado más alto indicará el competidor más amenazante, mientras el menor revela el más débil. Los totales ponderados varían de 1.0 [bajo] a 4.0 [alto]

f. Matriz axiológica. “La Matriz Axiológica es un ejercicio de la Alta Gerencia, representada a través de la ordenación rectangular de un conjunto de variables del mismo tipo [Valores y Principios vs Grupos de referencia], que tiene como fin servir de guía para formular la escala de Valores de una Organización, y constituirse en un apoyo para diagnosticar a futuro. Es de gran importancia para las organizaciones por que permite evidenciar el significado de los Valores y Principios Corporativos para los diferentes grupos de referencia.”⁸ En la Tabla 6. Se puede ver el diseño de la tabla de la Matriz Axiología, que verifica la aplicación por parte de la empresa a los grupos de referencia, empleados, proveedores, clientes, entre otros.

Tabla 6. Matriz axiológica

MATRIZ AXIOLÓGICA							
GRUPO REFERENCIA PRINCIPIOS	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	ACCIONISTAS
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
INTEGRIDAD				X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
RENTABILIDAD				X	X	X	X
PRODUCTIVIDAD				X	X	X	X
COMPETITIVIDAD				X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X		X	X
CALIDAD INTEGRAL					X	X	
TRABAJO EN EQUIPO				X	X	X	
EXCELENCIA EN EL SERVICIO				X	X	X	

FUENTE: ASIGNATURA GERENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DOCENTE: BENJAMIN BETANCOURT

4.1.7.2 Etapa de adecuación o ajustes. Se generan estrategias alternativas y viables utilizando la información obtenida en la etapa de insumos, es decir, alineando factores internos y externos clave. Las matrices que se utilizan en esta etapa son: Matriz DOFA, Matriz de la Gran Estrategia, Matriz PEYEA, Matriz I/E, y Matriz BCG.

⁸ Extraído de <http://es.scribd.com/doc/22070319/MATRIZ-AXIOLOGICA>

a. Matriz DOFA. El método DOFA, es una herramienta utilizada como método de diagnóstico empresarial en el proceso de planeación estratégica, se caracteriza por ser una herramienta muy conocida, pero realmente son pocas las empresas que conocen a cabalidad su aplicación en la administración moderna, como también en el área técnica y operativa de las industrias.

Realizar una lluvia de ideas, donde se absorba toda la información posible para identificar los factores que favorecen y afectan la empresa, como también sus causas y consecuencias, a través de un correcto análisis del entorno externo e interno.

“La matriz DOFA trabaja en conjunto con otras herramientas como la Matriz Perfil de Capacidades Internas, Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas y la Matriz Perfil Competitivo, para dar un diagnóstico estratégico que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades. El resultado debe ser integrado a todos los niveles de la empresa, de tal manera que todas las actividades y compromisos se complementen para que todos los esfuerzos de la empresa vayan en un solo sentido.

Es muy importante hacer un cruce de información en esta matriz con el fin de determinar las estrategias conducentes a potencializar las fortalezas y las oportunidades, a neutralizar, evitar o minimizar las debilidades y planear detalladamente las contingencias necesarias para enfrentar la materialización de las amenazas. Las estrategias deben ser acciones lo suficientemente preparadas para que sean objetivas, controlables, cuantificables o susceptibles de hacerle seguimiento con base indicadores de gestión.”⁹

⁹ Extraído de http://www.cabinas.net/monografias/administracion_empresas/el_metodo_dofa.asp

- **Estrategias y Acciones FO**, usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades
- **Estrategias y Acciones FA**, usar las Fortalezas para evitar las Amenazas
- **Estrategias y Acciones DA**, reducir las Debilidades y evitar las Amenazas
- **Estrategias y Acciones DO**, superar las Debilidades aprovechando las Oportunidades.

En la Tabla 7. Se puede ver el diseño de la Matriz DOFA.

“Muchos autores tratan el modelo DOFA como herramienta de Planeación Estratégica, o como un modelo de análisis de vulnerabilidad, otros autores tratan este modelo como un método de estructuración y evaluación de proyectos de inversión.”¹⁰

Tabla 7. Matriz DOFA.

MATRIZ DE ANÁLISIS [D.O.F.A]			
ANÁLISIS EXTERNO → MATRIZ D.O.F.A ANÁLISIS INTERNO ↓	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	
	1. _____	1. _____	1. _____
	2. _____	2. _____	2. _____
	3. _____	3. _____	3. _____
	4. _____	4. _____	4. _____
	5. _____	5. _____	5. _____
	6. _____	6. _____	6. _____
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A	
1. _____	1. _____	1. _____	
2. _____	2. _____	2. _____	
3. _____	3. _____	3. _____	
4. _____	4. _____	4. _____	
5. _____	5. _____	5. _____	
6. _____	6. _____	6. _____	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A	
1. _____	1. _____	1. _____	
2. _____	2. _____	2. _____	
3. _____	3. _____	3. _____	
4. _____	4. _____	4. _____	
5. _____	5. _____	5. _____	
6. _____	6. _____	6. _____	

FUENTE: ASIGNATURA GERENCIA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA DOCENTE: BENJAMIN BETANCOURT

¹⁰ Ibid.

Los pasos para construir una Matriz DOFA son los siguientes:

1. Hacer una lista de las Fortalezas internas clave.
2. Hacer una lista de las Debilidades internas decisivas.
3. Hacer una lista de las Oportunidades externas importantes.
4. Hacer una lista de las Amenazas externas clave
5. Comparar las Fortalezas internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias FO resultantes.
6. Comparar las Fortalezas internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias FA resultantes.
7. Comparar las Debilidades internas con las Oportunidades Externas y registrar las Estrategias DO resultantes.
8. Comparar las Debilidades internas con las Amenazas Externas y registrar las Estrategias DA resultantes.

b. Matriz Boston Consulting Group [BCG]. “La Matriz BCG, también conocida como la Matriz de crecimiento o participación, es una herramienta de la Planeación Estratégica, que utiliza un método grafico para llevar a cabo un análisis de la cartera de negocios, así como la posición de un negocio o un producto dentro del mercado. Se basa en la teoría del ciclo de vida del producto, su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o unidades estratégicas de negocio es decir, entre áreas o empresas, especialmente en aquellas donde debemos invertir, retirar la inversión o incluso abandonar.”¹¹

Es una matriz con cuatro cuadrantes, donde se clasifican los productos o unidades estratégicas de negocio según la tasa de crecimiento del mercado, es decir se utiliza para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocios, para asegurar la creación de valor a largo plazo.

¹¹ Extraído de <http://www.herramientasparapymes.com/que-es-la-matriz-bcg-boston-consulting-group>

“Una empresa debe tener una cartera de productos que contenga dos tipos de productos; unos productos de Alto-Crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos que de Bajo-Crecimiento pero que generen mucho efectivo”¹²

En la Tabla 8. Se puede ver el modelo Matriz BCG, que contiene dos dimensiones: Participación de Mercado y crecimiento del Mercado, y cuatro segmentos o categorías designadas con los siguientes nombres característico de esta Matriz: Estrella, Vaca Lechera, Perro o Hueso, Interrogante.

Grafico 1. Matriz Boston Consulting Group



Fuente: Image27851.gif.

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Estrella**, muestran un rápido crecimiento y una alta participación de mercado, son líderes en el negocio por consiguiente deben generar también grandes cantidades de efectivo, pero como utilizan grandes cantidades de efectivo prácticamente todo el efectivo que generan [publicidad, promoción de ventas, entre otros], tienen que balancear su flujo de efectivo neto por lo tanto no son generadores netos de efectivo, sin embargo debe

¹² Extraído de http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html

hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener su participación de mercado porque la recompensa serán Vacas lecheras.

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Vaca Lechera**, muestran un crecimiento bajo pero una alta participación en el mercado, generan una gran cantidad de efectivo neto para la empresa debido al crecimiento lento y las bajas inversiones de efectivo.

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Perro o Hueso**, muestran un crecimiento lento y una baja participación de mercado, no generan efectivo [ventas muy bajas con márgenes muy bajos], la empresa debe evitar y disminuir el número de perros, tener cuidado en emprender costosos planes de rescate, si los perros no generan dinero deben ser liquidados.

Los productos que se encuentran en el cuadrante **Signo de Interrogación**, muestran un alto crecimiento y una baja participación de mercado, son generadores negativos de efectivo, ya que requieren altas inversiones de efectivo para llegar a generar ventas importantes, si la participación de mercado se mantiene invariable los Signos de Interrogación solo absorberán grandes cantidades de efectivo.

	Rentabilidad	Inversión
	Alta	Alta
	Alta	Baja
	Nula Negativa	Muy Alta
	Baja Negativa	Desinvertir

“Lo anterior quiere decir que, la empresa debe, mantener una o varias **Vacas Lecheras** que le generen suficiente efectivo para financiar todas las operaciones de la empresa; tener una o más **Estrellas** que son productos que a futuro se convertirán en vacas lecheras; tener cero **Perros**, o tener pocos solo para mantener un cierto nivel de operaciones que facilite la distribución de los gastos generales, o porque son solicitados por algunos clientes importantes; tratar de convertir a los **Signos de Interrogación** en estrellas o salir de ellos.”

“La matriz BSG tiene como Beneficios, fabricar y vender productos nuevos en un precio bajo como para conseguir liderazgo temprano en la participación de mercado, una vez que se convierta en producto estrella, estará destinado a ser rentable; es beneficioso para los Gerentes evaluar la situación actual de su cartera de productos y poderlos distinguir entre Estrellas, Vacas Lecheras, Perros y Signos de Interrogación , con el fin de poder tomar decisiones; esta Matriz es muy

aplicable en empresas grandes que manejan volumen y experiencia; el modelo es simple y fácil de entender y proporciona una base para tomar decisiones y prepararse para las acciones futuras.

Rentabilidad vs Inversión

		Participación Relativa en el Mercado				
		Alta	Baja	Rentabilidad	Inversión	
Crecimiento de la Demanda	Alto				Alta	Alta
	Bajo				Alta	Baja
					Nula Negativa	Muy Alta
					Baja Negativa	Desinvertir

La Matriz BCG tiene como Limitaciones, que descuida los efectos de la sinergia entre las unidades de negocios; la alta participación de mercado no es el único factor de éxito; el crecimiento del mercado no es el único indicador atractivo de un mercado; problemas al conseguir los datos sobre participación de mercado y crecimiento del mercado; no hay una clara definición de qué es lo que constituye un mercado; una alta participación del mercado no conduce siempre a la rentabilidad permanente; el modelo utiliza solamente dos dimensiones: participación del mercado y tasa de crecimiento, esto obliga a la gestión a acentuar un producto o liquidarlo permanentemente; el modelo descuida a los competidores pequeños que tienen participaciones de mercado de crecimiento rápido.”¹³

¹³ Extraído de http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html

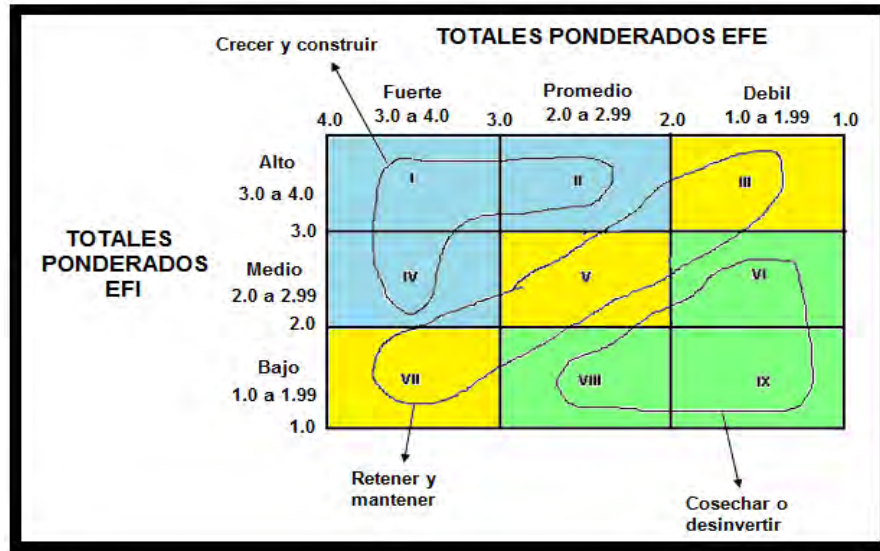
Para realizar la Matriz BCG, se debe tener en cuenta el cálculo de la tasa de crecimiento de la industria o del mercado y el cálculo de la participación relativa de mercado

c. Matriz interna – externa. [I/E]. “La Matriz I/E se basa en dos dimensiones clave que son: sobre el eje X los puntajes de valor totales de la Matriz EFI y sobre el eje Y los puntajes totales de la Matriz EFE. Cada unidad estratégica de negocio de la empresa debe construir una Matriz EFI y una Matriz EFE. Los puntajes de valor totales correspondientes a cada unidad estratégica de negocio permiten la elaboración de la Matriz I/E.

Un puntaje de valor total de la Matriz EFI de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje X de la Matriz I/E, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor promedio y un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna sólida. De modo similar, un puntaje de valor total de la Matriz EFE de 1.0 a 1.99, registrado sobre el eje y, se considera bajo; un puntaje de 2.0 a 2.99 representa un valor medio y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.”¹⁴ En la Tabla 9. Se puede ver el modelo Matriz I/E.

¹⁴ FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. P 212

Grafico 2. Matriz Interna – Externa I/E



FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

“La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas como: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto o las integrativas, como: Integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal, tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE.”¹⁵

¹⁵ Extraído de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap83d.htm>

d. **Matriz de la gran estrategia. [MGE].** Es un instrumento de gran popularidad para formular estrategias de carácter alternativo, se compone solamente por un plano cartesiano, tal como se ilustra en la figura, esta Matriz se basa en dos Dimensiones evaluativas: Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado, las estrategias adecuadas para una organización aparecen en cada uno de los cuadrantes.

Grafico 3. Matriz de la gran estrategia



GRAFICO 3. FUENTE: esta investigación

Las empresas situadas en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategia se encuentran en magnífica posición, las empresas que están situadas en el cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado, las empresas que están situadas en el cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, las empresas que están situadas en el cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

los resultados obtenidos en esta Matriz deben guardar coherencia con los resultados obtenidos en las matrices de comprobación, la Matriz I/E y la Matriz PEYEA, porque ellas nos indican qué deberíamos realizar, de no ser así hay un error en alguna de las matrices. Luego estos resultados se deben cotejar con las estrategias del FODA y se deben desechar aquellas estrategias que no vayan de acuerdo a lo señalado por la teoría.

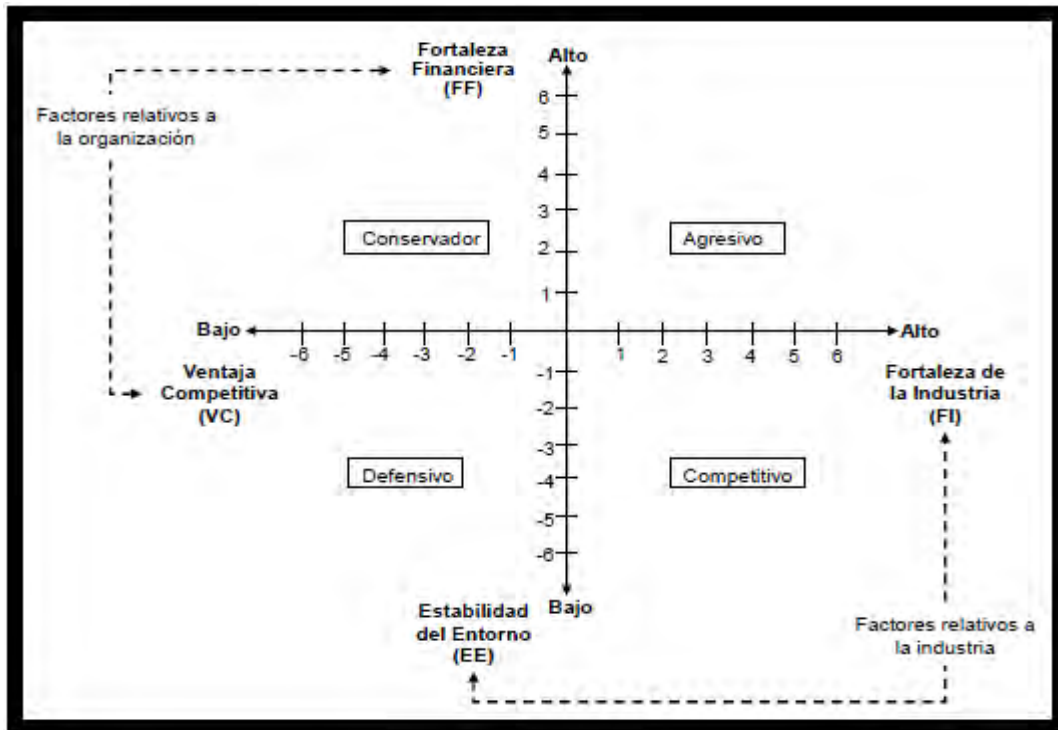
e. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción [PEYEA]. La Matriz PEYEA cuenta con cuatro cuadrantes que indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva, los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas [Fuerza Financiera, Ventaja Competitiva] y dos dimensiones externas [Estabilidad del Ambiente, Fuerza de la Industria].

Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones de los ejes representadas en la Matriz. En la figura, se observan los cuadrantes que la conforman.

- ✓ “Seleccione una serie de variables que incluyan la Fuerza Financiera FF, la Ventaja Competitiva VC, la Estabilidad del Ambiente EA, y la Fuerza de la Industria FI.
- ✓ Adjudicar un valor numérico de +1[Peor] a +6[Mejor] a cada una de las Variables que constituyen las dimensiones FF y FI.
- ✓ Asignar un valor numérico de -1[Mejor] a -6[Peor] a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC y EA.
- ✓ Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA y FI en el eje correspondiente de la Matriz PEYEA.
- ✓ Sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto resultante en X, sumar las dos calificaciones del eje Y, y anotar el punto resultante en Y, anotar el punto resultante de la intersección del nuevo punto XY.

- ✓ Trazar un vector direccional del origen de la Matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección, este vector revelará el tipo de estrategia recomendable para la organización: Agresiva, Competitiva, Defensiva o conservadora.”¹⁶

Grafico 4. Matriz Peyea



FUENTE: esta Investigación

4.1.7.3 Etapa de decisiones. El análisis y la intuición proporcionan una base para tomar decisiones respecto a la formulación de la estrategia. Las Matrices de ajuste nos presentan alternativas posibles de estrategias, que serán calificadas en la etapa de decisiones a través de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica [MCPE].

¹⁶ VIDAL, Elizabeth. Diagnostico Organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2004. P 142

- ✓ “Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la Matriz MCPE.
- ✓ Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
- ✓ Analizar las Matrices de la etapa de ajustes e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- ✓ Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.
- ✓ Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones, por los puntos de atracción en cada fila.
- ✓ Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.”¹⁷

4.1.8 Plan de acción. La fase de mayor dinamismo dentro del Plan Estratégico es el Plan de Acción, es como si le dotáramos a todo el estudio teórico que hemos desarrollado, un par de extremidades para que pueda tener acción, es decir es hacer que una Estrategia se traduzca en Acciones Concretas para que sea una Estrategia Efectiva.

- **Objetivo Corporativo**, un Plan de Acción debe tener un objetivo, no podemos iniciar un plan de acción si no sabemos lo que queremos lograr, un objetivo debe tener las siguientes características: Verbo en infinitivo, a largo plazo, cualitativo, medible, alcanzable, real, específico y acotado al tiempo. Los Objetivos Corporativos tienen su inicio del cruce de las estrategias generadas en la DOFA.

¹⁷ Extraído de <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/>

- **Estrategias**, de un objetivo Corporativo se pueden generar muchas Estrategias, con el fin de lograr que se cumpla ese objetivo, las Estrategias muestran en forma general lo que se está planeando hacer, sin que se especifique exactamente lo que se va a realizar. Estas Estrategias deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del Plan de Acción.
- **Metas**, cada Estrategia puede generar varias metas con el fin de que se cumpla esa Estrategia, trazar metas da una visión a largo plazo y una motivación a corto plazo, las metas son la expresión cuantificable de los objetivos y deben ser: razonables, motivadoras, claras, controlables,
- **Actividades o Tareas**, para el cumplimiento de cada meta es necesario realizar una o varias actividades, las tareas deben lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso que sea necesario. Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del Plan de Acción una gráfica de Gantt para tal propósito.
- **Responsables**, en todo plan de acción se deben asignar los responsables de cada tarea, y deben ser involucrados en la elaboración del plan de acción.
- **Presupuesto**, constituye la valorización en unidades monetarias de los recursos requeridos para realizar las actividades o tareas programadas, establecidas en el Plan de Acción.
- **Tiempo de horizonte**, es el periodo de tiempo para el cual se elabora el Plan Estratégico. El tiempo de horizonte a largo plazo, incluye metas y planes estratégicos y se extienden hasta los cinco años; tiempo a mediano plazo incluye objetivos tácticos y tienen un horizonte hasta de dos años; Tiempo a corto plazo incluye los objetivos operacionales para cada área de trabajo y los individuos, tiene un horizonte de un año o menos.
- **Indicadores de Gestión**, permiten tener el control adecuado del plan de acción y resultan ser una manifestación de los objetivos estratégicos de la

empresa a partir de su misión, son el resultado de la necesidad de asegurar la integración entre los resultados operacionales y estratégicos de la empresa.

- **Indicadores de Desempeño**, revelan el cumplimiento de las metas del plan estratégico, es decir se mide la efectividad y la eficiencia de las actividades del plan de acción.

Un plan de acción nos permite organizarnos, planear, ejecutar, evaluar y corregir situaciones prioritarias que repercuten en nuestra eficiencia y competitividad.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

AMENAZAS: todos aquellos elementos del medio ambiente externo que de presentarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos.

ANÁLISIS FODA: es una herramienta que facilita el análisis del entorno externo e interno de la empresa, definiendo los objetivos corporativos a través del cruce de las estrategias: FO, FA, DO, DA.

ATRACTIVIDAD: Capacidad de un territorio determinado (una región, una comarca, una ciudad), para atraer inversiones y crear puestos de trabajo.

COBERTURA: Extensión del servicio a diferentes poblaciones del Departamento para la satisfacción del cliente.

COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL: La competitividad se refiere a que una organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo, para esto, es necesario trabajar siempre con innovación de manera que se fomente la apertura de mercados y generar credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía.

La capacidad competitiva de una organización se evalúa mediante la calidad en sus productos, la rapidez de reacción ante los eventuales problemas, la capacidad de innovación y la capacidad de evolución.

CULTURA ORGANIZACIONAL: se relaciona al comportamiento del personal, valores, principios y la forma como se siente el personal ante el trato.

DEBILIDADES: Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia en las áreas funcionales de la empresa.

DETRIMENTO: Daño moral o material en contra de los intereses de alguien.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la empresa, así como amenazas y oportunidades que enfrenta del medio externo.

DISTRIBUCIÓN: Distribución es la acción y efecto de distribuir (dividir algo entre varias personas, dar a algo el destino conveniente, entregar una mercancía.

ENTORNO EMPRESARIAL: El entorno empresarial o marco externo es el área que rodea a la empresa en el que desarrolla su actividad. De este modo, la empresa puede considerarse como un sistema abierto al medio en el que se desenvuelve, en el que influye y recibe influencias

ESTANDARIZACION DE PROCESOS: Los procesos o funciones describen las tareas y la manera como se emplean la tecnología y la información para cumplir las metas de una organización.

ESTRATÉGIA: es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el

posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y al mismo tiempo satisfacer objetivos financieros y no financieros.¹⁸

FORTALEZAS: Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa, son todas aquellas actividades que se realizan con un alto grado de eficiencia en las áreas funcionales de la empresa.

GERENCIA ESTRATÉGICA: es el intento por organizar la información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que facilite tomar decisiones eficaces en situaciones de incertidumbre.

GLOBALIZACIÓN: Sin lugar a dudas, uno de los procesos sociales, más intrigante y poderoso, que estamos viviendo hoy en día, es la globalización. La cual es definida, por medio de la Real Academia de la Lengua, como la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales.

INFRAESTRUCTURA: Infraestructura es el término que se utiliza para describir las instalaciones necesarias para el desarrollo de la vida cotidiana y las actividades económicas de una comunidad.

LIDERAZGO: Es la capacidad y la energía necesaria para empujar y atraer a la gente hacia la consecución de objetivos comunes.

LOGÍSTICA: la logística es el conjunto de los medios y métodos que permiten llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio. La logística empresarial implica un cierto orden en los procesos que involucran a la producción y la comercialización de mercancías.

¹⁸ BETANCOURT, Benjamín, Gerencia Estratégica, Apuntes 2011

MACROAMBIENTE: Ambiente externo o general en el que se desarrolla la empresa cuyas variables o factores inciden en su modo de actuar.

MATRIZ ESTRATÉGICA: proporcionan una estructura grafica y metodológica que permitan identificar los aspectos relevantes, tanto internos como externos, y un lenguaje común que facilita la comunicación de las asunciones estratégicas al resto de los miembros de la empresa. En definitiva, ofrece la información necesaria que ayuda a los empresarios/directivos en la toma de decisiones estratégicas.

MERCADO: es un conjunto de acuerdos por medio de los cuales los compradores y los vendedores entran en contacto para intercambiar bienes y servicios. Algunos mercados (tiendas y puestos de frutas) requieren la coincidencia física del vendedor y el comprador. Otros mercados (la Bolsa de valores) operan a través de intermedios (los *brokers*) que realizan transacciones en nombre de sus clientes.

MICROAMBIENTE: Ambiente externo a la empresa en el cual se desarrollan agentes similares a ésta y agentes con los cuales mantiene una relación directa como clientes, proveedores, entre otros.

MISIÓN: Es la razón de ser de la empresa. Responde a preguntas: ¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y por qué existimos como organización?

OPORTUNIDADES: elementos externos a la organización, que sirven para satisfacer mejor al cliente, para aumentar los beneficios, disminuir el riesgo. Todo elemento del entorno que posibilite la disminución del riesgo es una oportunidad.

OUTSOURCING: El Outsourcing es un tema de actualidad en el que el objetivo principal de la empresa es la reducción de gastos directos, basados en la

subcontratación de servicios externos que no afectan la actividad principal de la empresa.

PLAN ESTRATEGICO: El Plan estratégico es un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos clave que, ejecutados en los plazos previstos, consigan alcanzar esos objetivos deseados por toda la organización.

POSICIONAMIENTO COMERCIAL: Posicionamiento de Mercado consiste en la decisión, por parte de la empresa, acerca de los atributos que se pretende le sean conferidos a su producto por el público objetivo.

PRINCIPIOS CORPORATIVOS: Son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una empresa, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL: La productividad empresarial es un método evaluativo que se refiere a que una empresa logra resultados más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. Cuán mayor sea la productividad de una empresa, más útil será para la comunidad gracias a que ésta se expande y genera empleo e impuestos.

PROPÓSITO: Es el papel general y primario de toda organización y es lo que la gente conoce de ella con solo mencionar su nombre.

REDIRECCIONAMIENTO: Tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad en toda la organización.

RENTABILIDAD: Es el retorno que recibe un accionista en una empresa por participar económicamente de la misma.

TERCERIZACIÓN: La tercerización, es cuando uno encarga a un tercero la realización de un servicio o la fabricación de un producto para luego, con o sin agregados, venderlo. En este caso casi siempre se trata de algo complementario a lo que uno produce.

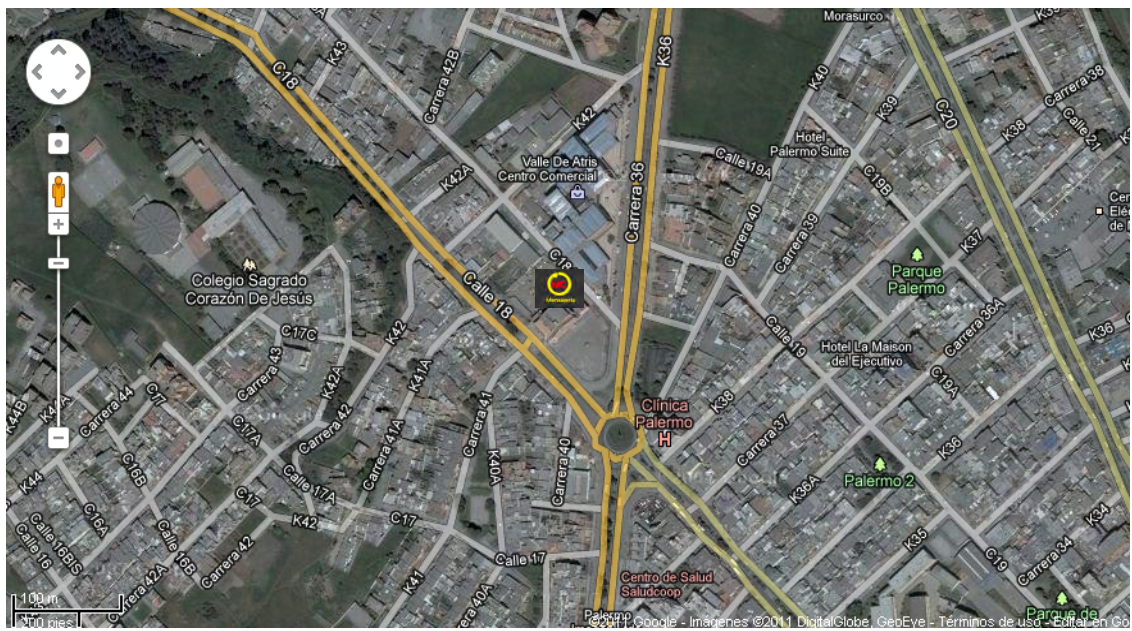
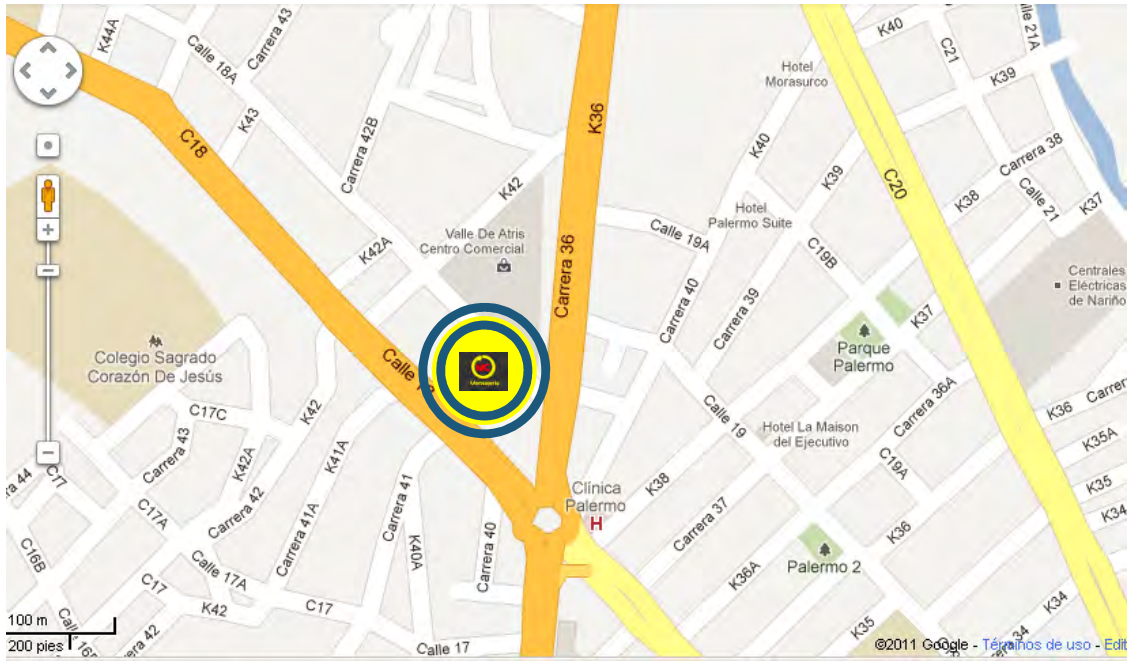
VALORES: Descriptores morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio.

VISIÓN: Es una formulación de la situación futura deseable para la empresa. La visión puede ser expresada en una o varias frases redactadas de manera atractiva y motivadora. ¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, entrelaza el presente y el futuro de la organización.

4.3 MARCO SITUACIONAL

El presente proyecto iniciara sus operaciones en el año 2011 en la ciudad de San Juan de Pasto en la dirección ubicada Calle 20 No. 23-60 centro, donde funciona la empresa.

Imagen 1. Mapa situacional de MC Mensajería Confidencial



FUENTE: <http://maps.google.com/maps>

4.4 MARCO TEMPORAL

El plan estratégico de Mc Mensajería Confidencial está proyectado a desarrollarse para el periodo comprendido entre los años 2011- 2014.

4.5 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Mc Mensajería confidencial le ofrece al mercado de los objetos postales en Colombia, una red de oficinas propias ubicadas en las principales ciudades del país, operamos en todos los departamentos que conforman las siguientes regiones geográficas: región de los Santanderes, región Suroccidente, región eje cafetero, región viejo Tolima y Bogotá D.C.

Localizados por el color amarillo en la siguiente imagen.

Imagen 2. Mapa de cobertura de servicio MC Mensajería Confidencial



FUENTE: www.mcsa.com.co

4.5.1 Departamento de Nariño. El Departamento de Nariño fue creado por ministerio de la Ley Primera el 6 de agosto de 1904, con las regiones segregadas del antiguo Departamento del Cauca, con Pasto como su capital. Dicha Ley fue sancionada por el Presidente José Manuel Marroquín en el último día de su gobierno. Siendo presidente de la República el General Rafael Reyes, nombró su primer gobernador a Don Julián Bucheli Ayerbe, quien tomó posesión del cargo el 18 de octubre de 1904 ante el Doctor José María Navarrete, Presidente del Tribunal del Sur. Una de sus principales realizaciones fue la creación de la Universidad de Nariño.

La creación del Departamento de Nariño, no fue una concesión gratuita. Fue el resultado de una gestión colectiva, tesonera e histórica de los habitantes de Nariño y su nombre es un homenaje al Precursor de la independencia, Don Antonio Nariño.

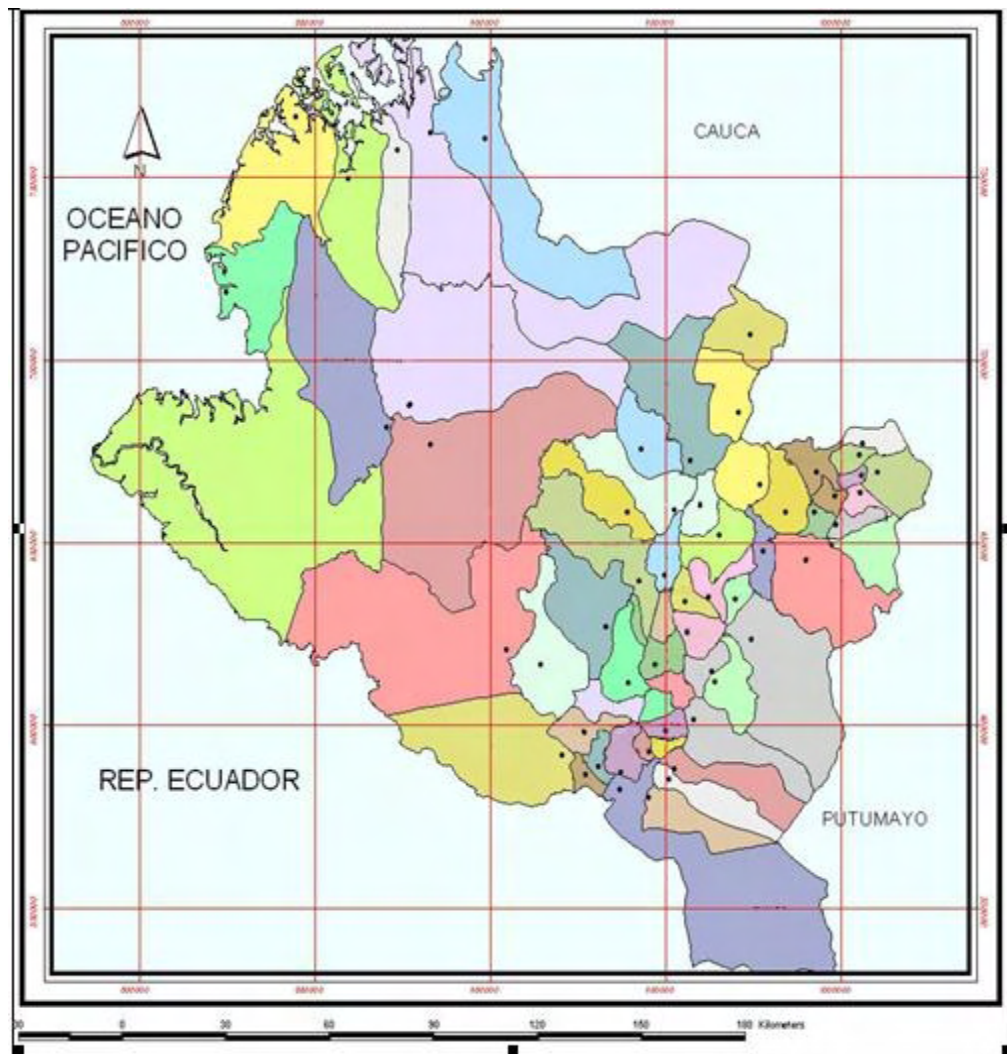
Una de las principales vías del departamento de Nariño, es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera del mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto - La Unión y Pasto - Consacá, Sandoná, Yacuanquer. Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 km de Pasto, y otro nacional, San Luis, en el municipio de Ipiales. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.”¹⁹

¹⁹ Extraído de <http://www.todacolombia.com/departamentos/narino.html>

Ubicación y Localización Geográfica

Departamento situado en el extremo suroeste del país, en la frontera con la República del Ecuador.

Imagen 3. Mapa del Departamento de Nariño



FUENTE: www.gobernaciondeNariño.gov.co

Extensión y Límites

La superficie es de 33.268 kilómetros cuadrados y limita por el norte con el Departamento del Cauca (franja de territorio en litigio), por el este con el Departamento de Putumayo (franja de territorio en litigio), por el sur con la República del Ecuador y por el Oeste con el Océano Pacífico.

División Administrativa

El Departamento está dividido en 62 municipios: Pasto, ciudad capital, Albán, Aldana, Ancuya, Arboleda, Barbacoas, Belén, Buesaco, Colón, Consacá, Contadero, Córdoba, Cuaspud, Cumbal, Cumbitara, Chachagüí, El Charco, El Rosario, El Tablón, El Tambo, Francisco Pizarro, Fúnes, Guachucal, Guaitarilla, Gualmatán, Iles, Imués, Ipiales, La Cruz, La Florida, La Llanada, La Tola, La Unión, Leiva, Linares, Los Andes, Magüí, Mallama, Mosquera, Olaya Herrera, Ospina, Policarpa, Potosí, Providencia, Puerres, Pupiales, Ricaurte, Roberto Payán, Samaniego, San Bernardo, San Lorenzo, San Pablo, San Pedro de Cartago, Sandoná, Santa Bárbara, Santacruz, Sapuyes, Taminango, Tangua, Tumaco, Túquerres y Yacuanquer; 230 corregimientos, 416 inspecciones de policía, numerosos caseríos y sitio~ poblados. Los municipios están agrupados en 20 círculos notariales, con un total de 25 notarías, un círculo principal de registro con sede en Pasto y 7 oficinas seccionales de registro con sede en los municipios de Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Tumaco y Túquerres; un distrito judicial, con 11 cabeceras: Barbacoas, Ipiales, La Cruz, La Unión, Samaniego, Túquerres y Tumaco en el Departamento de Nariño y Mocoa, Sibundoy y Puerto Asís en el Departamento de Putumayo. El Departamento conforma la circunscripción electoral de Nariño. El 10 de enero de 1995 tenía registrados 118.104 predios urbanos y 242.254 rurales.

Medio Natural. Fisiografía

Se distingue tres unidades fisiográficas: la llanura del Pacífico, la región andina y la vertiente amazónica. La llanura del Pacífico se caracteriza por altas temperaturas, abundantes lluvias y exuberante vegetación; se subdivide en el andén aluvial o zona de mangle y la llanura del bosque húmedo, que se extiende hasta las estribaciones de la cordillera Occidental. La región andina, es el rasgo más sobresaliente del Departamento, al penetrar la cordillera de los Andes forma el nudo de los Pastos, de donde se “desprenden dos ramales: la cordillera Occidental, la cual presenta los volcanes Chiles (4.718 m), Cumbal (4.764 m), Azufral (4.070 m), y una profunda depresión denominada Hoz de Minamá; y la cordillera Centro-Oriental que presenta el altiplano de Túquerres-Ipiales, el Valle de Atriz y los volcanes Galeras (4.276 m) y Doña Juana (4.250 m). La vertiente amazónica al oriente presenta terrenos abruptos poco aprovechables y está cubierta por bosques húmedos, en ella se encuentra la laguna de La Cocha.

Hidrografía

La hidrografía del Departamento está constituida por dos vertientes: la vertiente del Pacífico, que comprende los ríos Patía, Guátara, Mayo, Juanambú, Pasto, Iscuandé, Mira y Mataje, y la vertiente Amazónica formada por los ríos Guamuez, Churuyaco, San Miguel, Patascoy, Afiladores y Lora.

Clima

El relieve permite disfrutar de temperaturas cálidas, templadas, frías y de páramo. Las lluvias en el área interandina son superiores a los 3.000 mm, disminuyendo en el altiplano nariñense donde son inferiores a los 1.000 mm; en el piedemonte amazónico las lluvias son superiores a los 4.000 mm. En el Departamento se encuentra el parque nacional natural de Sanquianga, los santuarios de flora y

fauna Galeras e Isla de La Corota, y 47 áreas de reserva natural, en los municipios de Barbacoas, Chachagüí, Ricaurte, Pasto y Yacuanquer.

Demografía

Según datos de proyección de población del DANE para el año 1997, es de 1'558.045 habitantes, de los cuales 682.463 corresponden a las cabeceras municipales y 875.582 al sector rural, agrupados en 238.735 hogares y 224.450 viviendas. La población de 10 años y más, según condición de actividad, está distribuida en 51 % económicamente activa, 20% estudiantes, 24% oficios del hogar, 1% jubilados y pensionados y e14% en otra situación. La población actual se ha originado de la mezcla de españoles e indígenas, entre estos últimos los Quillacingas y los Pastos; posteriormente los españoles trajeron negros africanos como esclavos, muchos de los cuales se convirtieron en cimarrones y se ubicaron en la cuenca del Patía y en el sector costero. En el Departamento se encuentran 38 resguardos; predominan las familias Quillacinga y Awa, con 76.828 indígenas, correspondientes al 6,36% de la población y que ocupan 258.637 hectáreas del territorio departamental. La Constitución Política de Colombia de 1991 y mediante la Ley 70 de 1993, han otorgado reconocimiento a las negritudes y sus derechos; éstas se encuentran concentradas principalmente en la faja del litoral Pacífico, donde se encuentra el mayor número de comunidades y pobladores.

Actividades Económicas

Presenta una economía tradicional, basada en el sector primario. Los cultivos de mayor importancia son la papa (45.769 Ha), maíz tradicional (32.768 Ha), trigo (30.015 Ha), café (27.607 Ha), fríjol (21.567 Ha), cacao (15.164 Ha), plátano (21.362 Ha), caña panelera (18.011 Ha), palma africana (14.800 Ha); en menor proporción se cultiva zanahoria, arveja y haba.

La población ganadera se estima en 338.486 cabezas de vacunos, 160.885 porcinos, 99.285 equinos, 5.334 mulares, 663 asnales, 18.798 caprinos y 29.132 ovinos. La pesca marítima y continental es igualmente importante; en los sectores altos de los ríos y lagunas se pesca principalmente la trucha, y en el área costera se encuentran criaderos de camarón blanco; las principales especies marítimas son: barrilete, cherna, pargo rojo, camarón blanco y camarón tití.

El sector industrial en el Departamento tiene registradas 599 industrias y el comercial 6.639 establecimientos; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera. La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión, Tumaco, Túquerres e Ipiales.

La actividad minera presentó en el año de 1995 una producción de 931.405,49 gramos de oro y 8.805,2 gramos de platino. Son un potencial en el área, los recursos de petróleo, gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravilla.

En la actividad económica es importante tener en cuenta el sector de la construcción que ha cobrado fuerza en los últimos años. Existe una actividad comercial importante en el Departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador.

El sistema financiero presentó (1.996) en el Departamento, 251.199 millones de pesos en captaciones y 293.009 millones de pesos en colocaciones. La participación departamental en el producto interno bruto (PIB) es de 1,72% del total nacional.

Vías de Comunicación

Una de las principales vías es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera al mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del Departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto- La Unión y Pasto-Consacá, Sandoná, Yacuanquer.

Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 Km de Pasto, y otro nacional, San Luis, en el municipio de Ipiales. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

Bienestar Social

El Departamento dispone de 16 hospitales, 1 clínica del Instituto de los Seguros Sociales, 5 clínicas particulares, 24 centros de salud, con un total de 2.138 camas, 129 puestos de salud, 350 médicos vinculados con el sector oficial y 5.149 centros de atención de diferentes modalidades del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar.

Las cabeceras municipales cuentan con 183 establecimientos de preescolar, 9.103 alumnos y 461 profesores; 228 establecimientos de primaria, 73.507 alumnos y 2.896 profesores; 133 establecimientos de educación media, 59.246 alumnos y 3.689 profesores; el sector rural cuenta con 72 establecimientos de preescolar, 1.611 alumnos y 78 profesores; 1.933 establecimientos de primaria, 93.700 alumnos y 4.195 profesores; 63 establecimientos de educación media, 7.069 alumnos y 721 profesores; tiene 5 centros que ofrecen formación universitaria profesional, técnica profesional y tecnológica profesional; en tres de ellos ofrecen estudios de especialización, y en dos de maestría; el SENA (1994) dictó 663 cursos en diferentes áreas técnicas a 13.273 alumnos. La tasa de analfabetismo de la población de 15 y más años es de 15,28%.

La proporción de hogares que dispone de acueducto es de 73,6%, alcantarillado 48,9% y energía eléctrica 78,7%. La población con necesidades básicas insatisfechas es del 45,6%. La mayoría de las cabeceras municipales cuenta con servicios de telefonía, telegrafía, correo nacional y una sucursal de la Caja Agraria.

Cultura y Turismo

La mayoría de los municipios cuenta con una biblioteca y diferentes escenarios deportivos. Desarrolla gran variedad de actividades artesanales; entre las que se destacan la cerámica en barniz, obtenido de la resina llamada «De Cera», los tejidos en paja toquilla y la marroquinería.

Ofrece numerosos sitios de interés cultural y turístico, entre los que se encuentran el Santuario de «Las Lajas», el Volcán Galeras, la Laguna de La Cocha, la Isla La Corota, el nevado y la laguna de Cumbal, el nudo de Los Pastos, termales de Ipiales y La Cruz; la Isla de Tumaco, la playa Bocagrande, museos y sitios turísticos en diferentes municipios.

Impacto Ambiental

La extracción de oro en forma artesanal causa contaminación especialmente en los ríos Mira, Patía y Telembí; en el nevado del Cumbal avanza la pérdida de la capa de hielo, causada por los campesinos de la región que lo extraen en bloques para venderlo en la cabecera municipal; la región del Pacífico viene siendo afectada por la irracional deforestación causada por los colonos, principalmente en las áreas aledañas a los ríos Mataje, Mira, Patía, Sanquianga, Satinga y Tapaje; en las partes altas de la laguna de La Cocha y en el Volcán Galeras; finalmente la reactividad del Galeras ha significado una amenaza constante por la posibilidad de una erupción. Para atender el desarrollo de planes ambientales departamentales y

regionales, se creó la Corporación Autónoma Regional de Nariño (CORPONARIÑO), por medio de la Ley 99 de 1993.

Situación de la Red Postal en Nariño

En el departamento de Nariño, existen empresas líderes en el servicio de mensajería entre las cuales se destacan Servientrega, Servitem y 472 la red postal de Colombia.

Servientrega: Es una compañía orientada a ofrecer Soluciones de logística en recolección, transporte, almacenamiento, empaque y distribución de documentos y mercancías. Que busca satisfacer totalmente las necesidades de logística y comunicación integral de los Clientes, a través de la excelencia en el servicio, el desarrollo integral de nuestros Líderes de Acción y el sentido de compromiso con nuestra familia y nuestro País. Servientrega busca ser un modelo de empresa líder en servicios de logística y comunicación, por seguridad, oportunidad y cubrimiento en América, con presencia competitiva a nivel mundial.

Servitem: Empresa de Mensajería Certificada a Nivel Nacional y Transporte de Mercancías creada para poder ofrecer un óptimo soporte en la prestación del servicio de entrega de correspondencia que se ajuste a sus verdaderas necesidades, ofrecemos una amplia gama de servicios, todos ellos respaldados por una experiencia de 17 años, así como de los adelantos tecnológicos, de esta manera afianzar el más alto compromiso, lealtad y permanencia de nuestros clientes, generando una adecuada productividad, rentabilidad y contribución del progreso industrial y económico de nuestro país.

4-72 La Red Postal de Colombia es la marca bajo la cual opera Servicios Postales Nacionales S.A., empresa a la cual le ha sido asignada la

responsabilidad de garantizar y permitir a todos los ciudadanos un servicio postal de calidad, competitivo y de alcance universal. **4-72** ofrece un amplio portafolio de servicios de correo, especiales de correo y mensajería especializada, mediante la red de mayor cobertura nacional. Colombia tiene presencia activa en la Unión Postal Universal - UPU, organismo especializado del cual hacen parte 191 países que conforman la red postal más amplia y extensa del mundo.

Una vez analizado el sector postal en el departamento se determinan diez factores claves de éxito:

TARIFAS

COBERTURA

GARANTIA DE ENTREGA

TIC'S

CAPACIDAD DE TRANSPORTE

TIEMPO DE ENTREGA

LA ALTA GERENCIA

NO UTILIZAR OUTSOURCING PARA TRANSPORTES

DIVERSIFICACIÓN DEL MERCADO

PUBLICIDAD

4.6 MARCO LEGAL

RESOLUCIÓN 2567 DE 2010 (junio 29)

Diario Oficial No. 47.756 de 30 de junio de 2010

Comisión de Regulación de Comunicaciones

Por la cual se determina la tarifa mínima de los servicios de mensajería expresa que tengan como fin la distribución de objetos postales masivos y su interconexión entre operadores, y se dictan otras disposiciones.

La Comisión de Regulación de Comunicaciones,

En ejercicio de las facultades conferidas por la Ley 1369 de 2009, y

CONSIDERANDO:

Que la Ley 1369 de 2009 establece el régimen general de prestación de los servicios postales y determina las competencias de las Entidades encargadas de la regulación, el control y la vigilancia de dichos servicios, incluidas las de la Comisión de Regulación de Comunicaciones, CRC.

Que el artículo 1° de la Ley 1369 de 2009 señala que los servicios postales son considerados un servicio público en los términos del artículo 365 de la Constitución Política y prevé que la prestación de los servicios postales estará sometida a la regulación, vigilancia y control del Estado, con sujeción a los principios de calidad, eficiencia y universalidad.

Que la citada Ley 1369 de 2009 busca establecer, entre otras responsabilidades, el régimen de competencia, calidad del servicio así como el uso eficiente de las redes. En ese contexto la intervención del Estado en los servicios postales responde, entre otros, a los siguientes objetivos:

- i) Asegurar la prestación eficiente, óptima y oportuna de los servicios postales;
- ii) Asegurar que las tarifas permitan recuperar los costos eficientes de prestación del servicio y que reflejen los distintos niveles de calidad ofrecidos por los operadores postales;

iii) Promover la libre competencia y evitar los abusos de posición dominante y las prácticas restrictivas de la competencia, y iv) Estimular a los operadores a incorporar los avances tecnológicos en la prestación de los servicios postales.

Que el artículo 20 de la ley en mención establece dentro de las funciones regulatorias en asuntos postales otorgadas a la CRC, la de promover y regular^[1] la libre y leal competencia para la prestación de los servicios postales, así como expedir toda la regulación de carácter general^[2] y particular en las materias relacionadas con el régimen de tarifas, los parámetros de calidad de los servicios y los criterios de eficiencia, y regular los aspectos técnicos y económicos^[3] relacionados con las diferentes clases de servicios postales, diferentes a los comprendidos en el Servicio Postal Universal.

Que el artículo 12 de la Ley 1369 de 2009 establece el Régimen Tarifario de los Servicios Postales previendo que *“[l]os operadores de servicios postales que presten servicios distintos a aquellos pertenecientes al Servicio Postal Universal, podrán fijar libremente las tarifas que cobran a sus usuarios por la prestación de sus servicios”*. En el marco de esta libertad, el régimen postal prevé las condiciones para la intervención del Estado en esta materia a través de la CRC, señalando que esta Entidad *“(…) sólo podrá regular estas tarifas cuando no haya suficiente competencia, se presente una falla de mercado o cuando la calidad de los servicios ofrecidos no se ajuste a los niveles exigidos”*.

Que no obstante el régimen de libertad establecido para los servicios postales, y la intervención del Estado dadas las condiciones antes señaladas, la Ley 1369 de 2009 exceptúa de manera expresa de dicho régimen de libertad a los servicios de mensajería expresa que tengan como fin la distribución de objetos postales masivos y su interconexión entre operadores, para los cuales establece que la

CRC deberá fijar una tarifa mínima dentro del plazo de seis meses a partir de la entrada en vigencia de dicha ley.

Que el servicio de mensajería expresa referido a la distribución de objetos postales masivos, involucra los conceptos de servicio de mensajería expresa y de objeto postal masivo previstos en la Ley 1369 de 2009. En efecto, el numeral 2.3 del artículo 3° de la Ley define los Servicios de Mensajería Expresa como el “[s]servicio postal urgente que exige la aplicación y adopción de características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de objetos postales hasta de 5 kilogramos. Este peso será reglamentado por la Comisión de Regulación de Comunicaciones. (...)”. Por su parte, el numeral 3.6 del artículo 3° de la Ley citada define objetos postales masivos como el “[n]humero plural de objetos postales que se entregan a un operador postal para ser repartido entre un plural de destinatarios”.

Que en la prestación del servicio postal se identifican un prestador y un usuario, que en este caso corresponde a la relación operador–remitente. La Ley 1369 de 2009 define remitente como la “[p]persona natural o jurídica que utiliza los servicios postales, con el fin de enviar objetos postales, a un destinatario local, nacional o internacional”.

Que de acuerdo con lo anterior se debe entender por servicio de mensajería expresa para la distribución de objetos postales masivos como aquel servicio postal urgente que exige la aplicación y adopción de características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de un número plural de objetos postales, que se entregan a un operador postal para ser repartido entre un plural de destinatarios, sujetos a que sea un envío en gran cantidad[4], y siempre que se refiera a un número plural de objetos provenientes de un mismo remitente.

Que por lo tanto, de conformidad con el segundo inciso del párrafo del artículo 12 de la Ley 1369 de 2009, para el cálculo de la tarifa mínima se tendrán en cuenta únicamente las actividades que efectúen los operadores de mensajería expresa referentes a la recepción, clasificación, transporte y entrega de los objetos postales.

Que respecto a la interconexión de operadores postales, el artículo 7° de la Ley 1369 de 2009 establece el libre acceso a las Redes Postales en el sentido que todo Operador Postal podrá utilizar la totalidad o parte de las Redes Postales de cualquier otro Operador, siempre que pague las tarifas correspondientes, salvo que el Operador de la red que se pretende utilizar demuestre que técnicamente no puede ofrecer dicho acceso.

Que la CRC desarrolló los estudios jurídicos, técnicos y económicos para efectos de determinar la tarifa mínima de los servicios de mensajería expresa masiva, dentro de los cuales se elaboró de manera particular un modelo de costos eficientes de operadores postales, enfocado a obtener, entre otros, recomendaciones sobre el escenario que calcule los valores asociados a la tarifa mínima aplicable al servicio de mensajería expresa masiva y su interconexión entre operadores.

Que el modelo de costos referido permite la definición de la tarifa antes mencionada a partir de un modelamiento de costos en el corto, mediano y largo plazo para un operador promedio eficiente de servicios postales en Colombia.

Que de acuerdo con el análisis de la estructura del mercado postal colombiano y de sus condiciones de competencia en cuanto al reducido tamaño del mercado que se refleja en un bajo consumo de piezas postales per cápita y a una alta atomización de la oferta existente, justifican la aplicación de una estructura de

costos de corto plazo dentro del modelo para la determinación de la tarifa mínima del servicio de mensajería expresa masiva y su interconexión entre operadores.

Que el citado modelo de costos eficientes permite determinar los costos medios totales, los costos medios variables y los costos directos del servicio de mensajería expresa masiva tanto a nivel minorista (usuarios) como a nivel mayorista (interconexión).

Que es necesario que el mercado funcione en coherencia con un piso tarifario que refleje que la estructura tarifaria de los operadores permite asegurar un nivel adecuado de calidad del servicio, todo ello en aras de maximizar el bienestar de los usuarios.

Que en consecuencia, la CRC considera conveniente que el piso tarifario para el servicio de mensajería expresa masiva tanto a nivel minorista como a nivel mayorista, se fije de acuerdo con los costos medios totales del servicio, valor que cubre en el largo plazo todos los costos en los que debe incurrir un operador de mensajería expresa que tramita objetos postales masivos.

Que en virtud de la solicitud de información efectuada por la CRC en el mes de Febrero de 2010, se identificaron tres tipos de operadores que prestan el servicio de mensajería expresa masiva en Colombia. En virtud de ello, el modelo de costos desarrollado considera tres escenarios relativos a cada uno de tipos de operadores identificados.

Que estos los tres tipos de operadores identificados son:

Operadores masivos puros, grupo que recoge a operadores que sólo prestan mensajería expresa masiva; Operadores de mensajería expresa de alcance nacional que prestan servicios masivos de menor importancia en su estructura de

ingresos, y Operadores integrados de mensajería expresa con cubrimiento nacional y con servicios masivos de grandes niveles.

Que la CRC, en aras de propender por la eficiencia en el sector, considera que el escenario adecuado para fijar la tarifa mínima tanto minorista como de interconexión, es aquél que presenta los menores costos totales por unidad de envío, por cuanto este exhibe los costos más eficientes de prestación del servicio de mensajería expresa masiva, situación que se observa en el escenario denominado “masivo puro”.

Que el escenario “masivo puro” recoge la operación del servicio de mensajería expresa masiva que responde a la aplicación de las características especiales contempladas en el numeral 2.3 del artículo 3º de la Ley 1369 de 2009.

Que los resultados del modelo de costos mencionado arrojaron un valor mínimo correspondiente a costos medios totales para el servicio de mensajería expresa masiva a nivel minorista de \$394 pesos constantes de enero de 2010 por cada envío para el escenario seleccionado, correspondiente a operadores masivos puros.

Que el mismo modelo arroja un valor mínimo correspondiente a costos medios totales para el servicio de interconexión entre operadores para la prestación del servicio de mensajería expresa masiva de \$342 pesos constantes de enero de 2010 por cada envío para el escenario seleccionado, correspondiente a operadores masivos puros.

Que la Comisión publicó el 12 de mayo de 2010 la propuesta regulatoria para la determinación de la tarifa mínima de los servicios de mensajería expresa masiva, sobre la cual se recibieron comentarios por parte de diferentes agentes hasta el 31 de mayo de 2010.

Que en cumplimiento del artículo 7° de la Ley 1340 de 2009 la Comisión informó respecto del presente acto administrativo a la Superintendencia de Industria y Comercio, SIC, Entidad que presentó sus observaciones al proyecto, indicando que en su concepto, la estructura tarifaria establecida se ajusta a las condiciones actuales del mercado colombiano, y se ciñe a lo establecido en la Ley 1369 de 2009, toda vez que cumple con el mandato de excluir de este cálculo todas las actividades que efectúen los operadores de mensajería expresa diferentes a la recepción, clasificación, transporte y entrega de los objetos postales. No obstante lo anterior, la SIC indica que la asignación de un precio piso puede llevar a que empresas no eficientes se mantengan en el mercado. Es por esto que sugiere que se realice un seguimiento continuo por parte de la CRC, con el fin de mantener estándares de calidad en el servicio postal, lo anterior de acuerdo con las facultades establecidas en el numeral 4° del artículo 20 de la Ley 1369 de 2009, según el cual la CRC debe *“fijar indicadores y metas de calidad y eficiencia de los servicios postales diferentes a los comprendidos dentro del Servicio Postal Universal e imponer índices de calidad, cobertura y eficiencia a uno o varios operadores para determinados servicios”*.

Que frente a las observaciones presentadas por la SIC al proyecto regulatorio en mención, la CRC considera que la fijación de la tarifa mínima del servicio de mensajería expresa de objetos postales masivos es una medida regulatoria que propende por la prestación eficiente del servicio en la medida que refleja los costos mínimos de operación de un operador formal y envía una señal al mercado sobre qué oferentes prestan servicios de acuerdo con las obligaciones legales. Adicionalmente y frente al comentario remitido relativo al seguimiento por parte del regulador a efectos de mantener los estándares de calidad del servicio, la CRC estima pertinente dicha solicitud y en desarrollo de sus competencias legales, realizará un monitoreo sobre las condiciones de competencia del sector postal colombiano y su incidencia en la calidad de la prestación de los servicios postales,

con especial atención en el segmento de mensajería expresa de objetos postales masivos.

Que en complemento a lo anterior, resulta importante mencionar que la CRC dentro de la Agenda Regulatoria planeada para la vigencia 2010 ha programado el desarrollo de un proyecto regulatorio para la definición de los parámetros de calidad y criterios de eficiencia de los servicios postales distintos al Servicio Postal Universal (SPU), cuya finalización se tiene planeada para el segundo semestre del año en curso.

Que en virtud del desarrollo del proyecto en mención, la CRC estima pertinente precisar que la tarifa mínima para el servicio de mensajería expresa de objetos postales masivos definida en el presente acto podrá ser revisada de acuerdo con los resultados que sobre los asuntos de calidad que surjan en desarrollo del proyecto regulatorio mencionado anteriormente.

Que de acuerdo con lo previsto en el artículo 9° del Decreto 2696 de 2004 el proyecto regulatorio para la definición de la tarifa mínima de los servicios de mensajería expresa que tengan como fin la distribución de objetos postales masivos y su interconexión entre operadores ha surtido el proceso de publicidad respectivo, garantizando así la participación de todos los agentes interesados en este proceso.

Que una vez finalizado el plazo definido por la CRC para recibir comentarios de los diferentes agentes del sector, se elaboró el documento que contiene las razones por las cuales se aceptan o rechazan los planteamientos expuestos, el cual fue puesto a consideración del Comité de Comisionados de la Entidad y, posteriormente, presentado a los miembros de la Sesión de Comisión el 29 de junio de 2010.

En virtud de lo expuesto,

RESUELVE:

Artículo 1°. Ámbito y objeto de aplicación. La presente resolución tiene por objeto establecer la tarifa mínima del servicio de Mensajería Expresa Masiva y su interconexión entre operadores, de que trata el parágrafo del artículo 12 de la Ley 1369 de 2009, así como fijar los criterios aplicables al acceso y uso de las redes postales en Colombia.

Artículo 2°. Definiciones. Para los efectos de la presente resolución, se adoptan las siguientes definiciones:

Interconexión postal: Es el acceso y uso que un operador de servicios postales hace de la red postal de otro operador postal.

Servicio de mensajería expresa masiva: Es aquel servicio de mensajería expresa que implica la entrega de objetos postales masivos por un mismo remitente a un operador postal para ser distribuidos entre un número plural de destinatarios, no sujeto a un contrato de adhesión, y que exige la aplicación y adopción de características especiales para la recepción, recolección, clasificación, transporte y entrega de los mismos en cuanto a registro individual, recolección a domicilio, curso del envío, rapidez en la entrega, prueba de entrega y rastreo, de conformidad con lo previsto el numeral 2.3 del artículo 3° de la Ley 1369 de 2009.

Objetos postales masivos de mensajería expresa: Número plural significativo de objetos postales entregados por un mismo remitente a un operador postal con el fin de que sean distribuidos a un número plural de destinatarios.

Operador interconectado: Es el operador de servicios postales que recibe objetos postales del remitente y que a través de la interconexión postal, hace uso total o parcial de la red postal de otro operador.

Operador interconectante: Es el operador de servicios postales que, a través de la interconexión postal, recibe del operador interconectado objetos postales para ser entregados al destinatario.

Artículo 3°. *Tarifa mínima para los servicios de mensajería expresa masiva.* Los operadores del servicio de Mensajería Expresa que tenga como fin la distribución de objetos postales masivos podrán acordar libremente con sus usuarios las tarifas por la prestación de dicho servicio. No obstante, la tarifa mínima aplicable a los usuarios de dicho servicio, a que se refiere el párrafo del artículo 12 de la Ley 1369 de 2009, es de \$394 pesos constantes de enero de 2010 por envío.

Artículo 4°. *Criterios generales para interconexión postal.* En la interconexión entre operadores para la prestación de servicios postales se deberán observar los siguientes criterios:

Orientación a costos. Las tarifas de interconexión deberán estar orientadas a costos eficientes más utilidad razonable.

Trato no discriminatorio. Los operadores de servicios postales deberán ofrecer a otro operador de servicios postales condiciones legales, técnicas, operativas y económicas no menos favorables a las ofrecidas a sus matrices, filiales, subsidiarias o a sí mismo, o a cualquier otro operador de servicios postales en condiciones no discriminatorias.

Publicidad. La totalidad de las condiciones legales, técnicas, operativas y económicas bajo las cuales los operadores postales prestarán la interconexión postal serán públicas.

Artículo 5°. Tarifa mínima para la interconexión entre operadores de mensajería expresa masiva. La tarifa de interconexión para la prestación del servicio de Mensajería Expresa que tenga como fin la distribución de objetos postales masivos podrá ser acordada libremente por los operadores. No obstante, aplicará una tarifa mínima de interconexión para la prestación del servicio de Mensajería Expresa que tenga como fin la distribución de objetos postales masivos conforme al párrafo del artículo 12 de la Ley 1369 de 2009 de \$342 pesos constantes de enero de 2010 por envío. Esta tarifa mínima será reconocida por el Operador Interconectado al Operador Interconectante.

Parágrafo. Para efectos de la aplicación de la tarifa mínima de interconexión establecida en la presente resolución, el Operador Interconectado deberá entregar los Objetos Postales Masivos al Operador Interconectante en el centro principal de clasificación en la zona geográfica dentro de la cual se encuentre el destinatario, o en el punto que los Operadores acuerden.

Artículo 6°. Actualización tarifaria. La actualización de las tarifas a las que se refiere la presente resolución de pesos constantes, a pesos corrientes, se realizará anualmente cada primero de enero y a partir del primero de enero de 2011 de acuerdo con la variación anual del salario mínimo mensual legal vigente (smmlv).

Parágrafo. A partir de la entrada en vigencia de la presente resolución, las tarifas del servicio de mensajería expresa que tengan como fin el envío de objetos postales masivos y su interconexión entre operadores deberán ajustarse a lo previsto en esta resolución.

Artículo 7°. *Revisión de las tarifas mínimas.* La CRC, en ejercicio de sus funciones, podrá revisar las tarifas mínimas contenidas en la presente resolución teniendo en cuenta entre otros aspectos, los resultados de los estudios que adelante en materia de calidad de servicios postales adelante.

Artículo 8°. *Reporte de información.* Los operadores del servicio de Mensajería Expresa Masiva deberán reportar a la CRC con periodicidad trimestral, la información sobre las tarifas pactadas con sus usuarios y con otros operadores postales de mensajería expresa masiva por concepto de interconexión, de acuerdo con el formato de anexo de la presente resolución, en las siguientes fechas:

15 de abril de cada año: Tarifas pactadas durante el 1er trimestre del año en curso.

15 de julio de cada año: Tarifas pactadas durante el 2do trimestre del año en curso.

15 de octubre de cada año: Tarifas pactadas durante el 3er trimestre del año en curso.

15 de enero de cada año: Tarifas pactadas durante el 4to trimestre del año anterior.

Parágrafo 1°. Los operadores deberán remitir a la CRC copia de los acuerdos celebrados con usuarios del servicio de Mensajería Expresa Masiva así como aquéllos que tengan por objeto la interconexión con otros operadores, donde se señalen las condiciones legales, técnicas, operativas y económicas pactadas, para aquellos casos en que se negocien volúmenes anuales iguales o superiores a cien mil (100.000) envíos, en un plazo no mayor a diez (10) días hábiles siguientes a la fecha en que dichos acuerdos fueron pactados. En el caso de acuerdos existentes a la fecha de entrada en vigencia de la presente resolución, los operadores deberán remitir dichos acuerdos a más tardar el 30 de septiembre de 2010. En

caso de presentarse modificaciones a los acuerdos a los que se refiere el presente párrafo, los operadores deberán enviar a la CRC la información pertinente dentro de los diez (10) días hábiles siguientes a dicha modificación. Para el caso de acuerdos que tengan por objeto la interconexión entre operadores, será el Operador Interconectado el responsable de remitir a la CRC la copia de los acuerdos suscritos.

Parágrafo 2°. En caso que en los acuerdos, se incluya información a la cual la ley le haya conferido el carácter de confidencial, esta debe ser reportada en documento separado, y quedará sujeta a tratamiento reservado. En todo caso, la información sobre precios no puede ser considerada como confidencial por los operadores.

5. DISEÑO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Una vez establecidos el marco teórico, el problema, la relevancia del problema, los objetivos, iniciaremos a describir el método de estudio a utilizar. Por su nivel de profundidad, nos enfocaremos en un estudio descriptivo.

Estudio Descriptivo Como conocemos el tema a investigar en cuanto a objetivos y diseños, pretendemos describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, tal como se presentan en la realidad, utilizando criterios sistemáticos que nos permitan poner de manifiesto su estructura y comportamiento, sin llegar a explicar la naturaleza de las variables en cuestión o de la interacción existente entre estas.

5.2 METODO DE INVESTIGACIÓN

El método a utilizar para el desarrollo del proyecto es analítico ya que este método consiste en la descomposición de sus partes para observar sus causas, su naturaleza y sus efectos. Por medio de la recolección de información que será plasmada y analizada mediante las diferentes matrices.

5.3 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

5.3.1 Fuentes Primarias. La información es recolectada de todos los documentos relacionados con la conformación de la empresa, en la parte directiva, operativa y de apoyo.

5.3.2 Fuentes Secundarias Esta información sirve como apoyo y referenciación al desarrollo de la empresa, en el entorno externo en que se desenvuelve y maneja,

estas fuentes están conformadas por libros, internet, diarios, comportamientos económicos, sociales y políticos.

Tratamiento de la información

Analizaremos la información mediante la aplicación de matrices de análisis y cuadros descriptivos que nos permitan dar claros acercamientos al desarrollo de los objetivos.

Presentación De La Información La información será presentada a través de cuadros, gráficos y matrices.

6. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

6.1 RESEÑA HISTÓRICA Y CARACTERIZACIÓN

Caracterización de la Empresa

En abril 23 del año 2004 producto de los cambios en la economía colombiana y de la necesidad de evaluar el presente y futuro de la empresa, se desarrolló un profundo ejercicio de planeación estratégica para el periodo en años 2004 – 2009 que nos afianzo en la actualidad de negocios de ser especialistas en la distribución de correos masivos y carga liviana a nivel nacional utilizando el mejor recurso tecnológico, apuntándole a ser el mejor operador logístico en las ciudades donde atendemos directamente, convirtiéndonos en la más seria alternativa de servicio en Colombia para compañías nacionales y multinacionales.

Mc Mensajería Confidencial Pasto esta en el negocio de distribución especializada de objetos postales a nivel urbano, regional y nacional destinada al cobro de servicios prestados de las diferentes instituciones.

6.2 PRODUCTOS Y SERVICIOS

La sociedad tiene por objeto social la realización de todas las siguientes actividades o de alguna o algunas de ellas:

- A) la presentación de los servicios postales o de correos nacionales e internacionales
- B) El servicio de Mensajería especializada urbana, nacional e internacional
- C) La prestación de servicio de giros postales, traslados o transferencias de fondos, títulos valores, tarjetas de crédito, títulos representativos de crédito o

mercancías, libranzas o cualquier otro documento, a través del sistema telefónico, telegráfico, electrónico o cualquier otro medio de comunicación o transporte de uso legal en el país.

- D) La prestación de servicios especiales y financieros de correo, tales como correo certificado, asegurado, de entrega inmediata, correo expreso, apartados postales, respuesta comercial, cupón de respuesta internacional, solicitud de devolución o modificación de dirección, encomiendas, almacenaje
- E) Servicio de correo electrónico tales como el casillero o dirección postal virtual y todos los que esta modalidad, y de conformidad con las normas nacionales se vayan implementando
- F) Servicios de transporte, embalaje y almacenaje de mercancías
- G) Servicios de publicidad por cualquiera de los medios que ofrezcan los productos de servicio de correo que la empresa tenga implementados o implemente en el desarrollo de su objeto social
- H) Servicios de gestión de negocios, administración comercial, celebración de contratos de participación, consignación, agencia comercial, operaciones de representación o mandato comercial y en general todo tipo de contrato comercial, servicios para los negocios inmobiliarios y en general cualquier actividad de servicio de correo, Mensajería, comunicaciones o transporte, que el desarrollo de la actividad de los agentes socio-económicos del país requiera
- I) La realización del comercio electrónico en cualquier actividad de índole comercial
- J) La actividad turística y hotelera o servicios de hospedaje
- K) La sociedad podrá hacer parte de sociedades comerciales o civiles e cualquier tipo, con objeto social igual, similar o diferente. En desarrollo de su objeto social, la empresa podrá celebrar todo acto, operación o contrato tendiente a su cumplimiento.

Los clientes potenciales que están en el mercado son las empresas estatales o públicas, las entidades bancarias que por ahora han sido difícil de llegar a

prestarles el servicio porque los impresores han diseñado una estrategia comercial de cubrir toda la cadena de valor del negocio postal , la disminución sistemática de la distribución física de los grandes volúmenes de correo, en razón al envío de la información por los medios electrónicos que ponen en riesgo la solidez financiera de las empresas de mensajería.

los clientes actuales como son las cooperativas e instituciones que poseen una distribución mensual de correo nos prefieren por tener capacidad de servicio en los tiempos de distribución pactado, tarifas asequibles y les ofrecemos adicionalmente la ventaja de tener la prueba de entrega e informes de sus correos vía mail, entre los clientes actuales tenemos: Cooperativa de militares retirados, Caja petrolera, Hospital Infantil, Universidad San Martín, Computronix, Coomeva, Enertotal, BBVA, Juriscoop.

6.3 MERCADOS

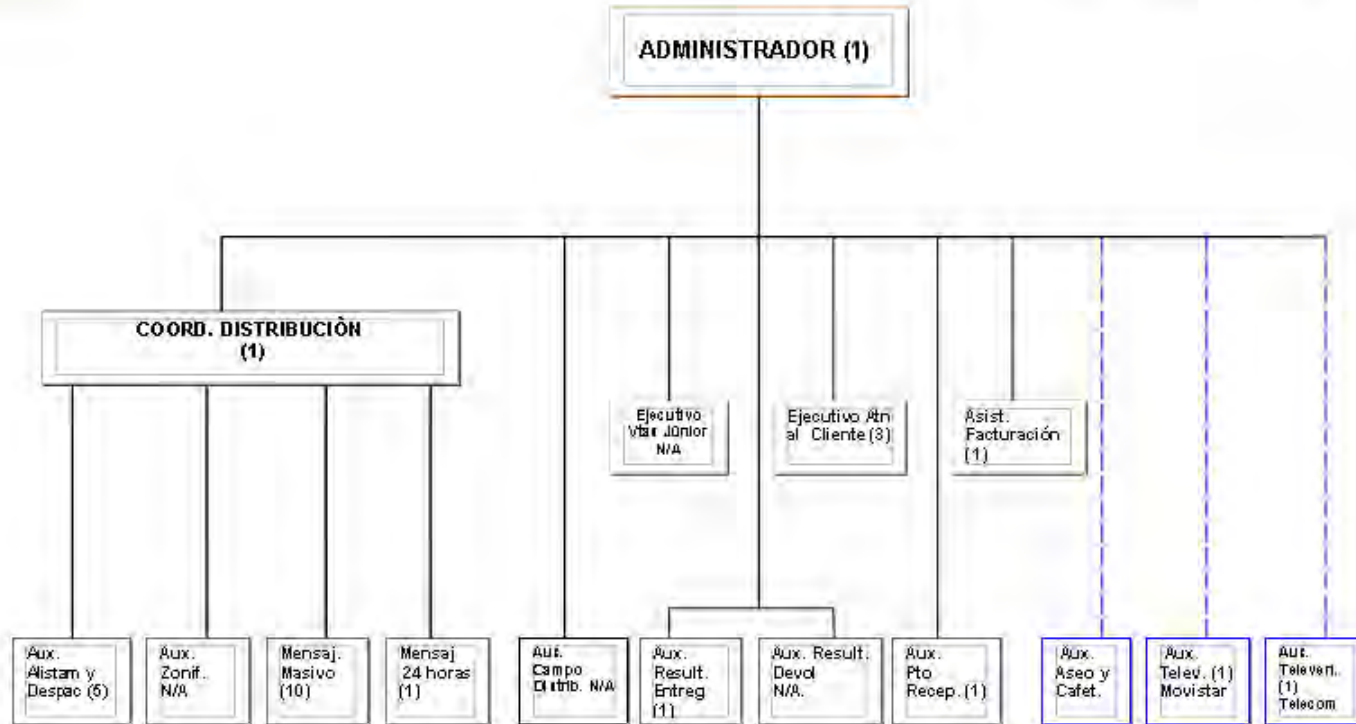
Para el envío de los correos de instituciones o cooperativas de facturación mensual a nivel urbano, regional, nacional, contamos con la cobertura e infraestructura necesaria para atender las necesidades de los clientes que necesitan los servicios de mensajería especializada.

Mc Mensajería Confidencial S.A., es una organización privada enmarcada dentro del sector postal colombiano, especializada y líder en el manejo de altos volúmenes de correo y carga liviana a nivel nacional y en conexión con el exterior. Le ofrece al mercado de los correos en Colombia, una red de oficinas propias ubicadas en las principales ciudades del país operamos en los siguientes departamentos: Norte de Santander, Nariño, Tolima, Cauca, Huila, Caldas, Valle, Cundinamarca, Santander, Risaralda.

El mercadeo y ventas se lo realiza por medio de un departamento comercial que se encuentra en la ciudad de Cali oficina principal con alcance nacional y con 16 vendedores distribuidos en todas las oficinas, como estrategia competitiva; concentrarse en captar clientes pequeños y medianos con los que se lograra el cumplimiento de las metas y el mejoramiento de la rentabilidad, complemento a estos esfuerzos estarán apoyados inicialmente con campañas publicitarias a nivel de radio, para ello se utilizara la estrategia del canje con emisoras locales de música moderna pues les interesa la gente joven y los ejecutivos, y el siguiente paso será la televisión regional, nacional y los medios escritos.

Figura 8. Organigrama MC Mensajería Confidencial

ORGANIGRAMA OFICINA TIPO C2:
PASTO (120.195 SOBRES)



7. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

7.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA

Las empresas presentan escenarios impredecibles en su entorno, el cual las puede alterar y crear situaciones complejas en cualquier región y contexto, por esto se hace necesario analizar lo que acontece en el entorno con el objetivo de identificar las oportunidades que pueden aprovecharse para favorecer el crecimiento y desarrollo de las amenazas que pueden afectar de forma directa o indirecta a las empresas mediante cambios constantes.

7.1.1 Análisis del macroentorno:

7.1.1.1 Entorno económico. El alto nivel de desempleo y subempleo, el nivel de desempleo es un factor que ejerce mucha influencia en el desarrollo de la economía, al disminuir las ofertas de empleo disminuye el poder adquisitivo de las personas y de las familias, quebrantando su calidad de vida y afectando directamente el consumo al generar inestabilidad en los diferentes sectores económicos; en la región nariñense, uno de los factores que más influye en este aspecto es el alto índice de desplazamiento a causa de diferentes factores de tipo social y político, acentuando aun más la problemática mencionada.

Cuadro 1. Pobreza y condiciones de vida nacional y departamental

Pobreza (NBI y LP) y condiciones de vida (CV) nacional y departamental 1999

Departamentos	% Pobreza NBI		% Pobreza por Ingresos LP		I. Condiciones de Vida
	Pobreza	Miseria	Pobreza	Indigencia	
Antioquia	23.8	7.3	54.9	17.5	75.7
Atlántico	19.5	5.2	55.1	16.3	80.4
Bogotá	12.5	2.1	43.5	11.3	87.7
Bolívar	36.7	15.5	57.9	20.2	63.3
Boyacá	34.4	10.3	63.7	25.4	58.8
Caldas	19.8	2.7	51.1	13.6	72.2
Caquetá	24.0	6.3	54.8	14.1	69.2
Cauca	37.8	14.4	67.7	36.8	61.5
Cesar	33.8	11.2	54.6	15.9	69.1
Córdoba	49.4	23.5	68.9	32.5	58.3
Cundinamarca	22.7	3.3	48.5	14.3	69.7
Chocó	62.2	23.5	75.3	47.4	55.3
Huila	24.1	7.5	57.4	26.4	68.7
La Guajira	37.6	16.1	50.9	19.9	70.1
Magdalena	40.3	15.8	60.6	18.3	64.9
Meta	27.3	6.7	43.8	12.2	72.1
Nariño	35.4	11.2	70.6	36.8	60.6
N. Santander	24.1	6.6	58.8	21.6	74.2
Quindío	21.8	5.3	49.6	12.4	76.0
Risaralda	16.4	3.7	52.3	18.2	77.1
Santander	20.3	4.4	49.6	18.5	73.1
Sucre	44.6	19.8	61.1	19.3	62.7
Tolima	28.6	8.8	56.0	22.1	68.6
Valle	18.8	4.1	46.4	12.8	79.5
Total	25.4	7.7	53.8	18.7	73.3

Fuente: Cálculos DNP-UDS-DIOGS, con base en DANE, Boletín N° 26.

De acuerdo con la grafica anterior podemos visualizar que el departamento de Nariño se encuentra como el segundo departamento de que mayor índice de pobreza después de Chocó; La fragmentación no solo es económica y social, igualmente es ideológica y política, a pesar de que una quinta parte de la población expresa un alto analfabetismo o desinterés político. En Colombia la población mayor de 18 años suma 26 millones (61,4% del total), de este total 57% se considera de centro o no sabe de qué lado del espectro político está; un 31% de derecha y un 12% se considera de izquierda. Por la opción de la guerra, el 12,1 % de la población apoya al paramilitarismo y el 3 % favorece a la insurgencia (cuadro 4).

La informalidad es muy compleja, hay varios comercios 'invisibles' que no pagan impuesto al Gobierno y los subempleos son las personas que trabajen medio tiempo y no cuentan con prestaciones sociales.

El departamento de Nariño le aporta el 1.78% del PIB en el ámbito nacional, esta es una participación pequeña en la economía, por ello el Estado invierte tan poco en la región. Por ser zona de frontera Nariño le aporta el 0.23% de las exportaciones generales del país. De las exportaciones generales con respecto al Ecuador este territorio le aporta el 4%, esto se presenta porque el departamento registra una economía pequeña. El centralismo económico, político, administrativo por el 70% de la producción industrial está centrado en las regiones como Medellín, Bogotá, Cali y Barranquilla. Esa es una concentración económica y geográfica donde los inversores y capitalistas están en el centro de Colombia.

Ese centralismo marca una dependencia con el Ecuador. La economía informal es un indicio de la estructura económica de los nariñenses, como el contrabando. En el Ecuador hay 23 pasos ilegales, esto hace que varias personas se abastezcan de productos que no producen un impuesto para la región. El narcotráfico también se introdujo al tejido de la sociedad nariñense.

Otro problema es los riesgos naturales que puede afrontar el Departamento. Como en la región de la costa nariñense, el volcán Galeras también genera que los inversionistas no apoyen económicamente en esta región. En Nariño no hay una infraestructura vial adecuada, el aeropuerto tiene muchas falencias y las vías están completamente deterioradas. Otro punto es que en la región no hay espíritu asociativo de la comunidad nariñense. La gente no quiere invertir porque los negocios fracasan y nadie quiere comprar. La inseguridad es un factor influyente por su ubicación geográfica que la aprovechan los grupos alzados en armas, la clase dirigente donde están políticos, pequeños productores entre otros, además no se hace regionalismo positivo como los paisas, costeños entre otras regiones. Esto significa que no hay un verdadero liderazgo regional.

La globalización para el departamento de Nariño es crítica, porque para la región tiene bajos niveles de competitividad. De 23 departamentos estudiados por Confecámaras, Nariño se ubica en los dos últimos lugares disputándose los últimos lugares con el Cauca y Chocó. La economía de esta región es solo de autoconsumo, por eso no crecen los hogares y los ingresos de las familias.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, DANE, reveló que en abril de 2011 el Índice de Precios al Consumidor, IPC, se ubicó en 0.12% con un descenso de 0,34% frente al mismo mes del año pasado. Entre tanto, en lo corrido de 2011 se registró una variación de 1.91%, lo que equivale a 0.33 puntos porcentuales por debajo a la registrada en 2010. Así mismo, en los últimos doce meses la variación fue de 2.84%.

7.1.1.2 Entorno Político – Jurídico:

La Seguridad Nacional, es uno de los planes bandera del gobierno, desde que nace el plan Colombia, se inicia la persecución a las bandas armadas criminales y una agudización del conflicto armado tendiente por parte del gobierno a eliminar el

narcotráfico, que es el camino de financiación de estos grupos armados. El conflicto armado es una amenaza que afecta la economía de los sectores, porque la población no puede actuar libremente para realizar sus transacciones comerciales debido a la inseguridad existente.

Legislación comercial, regirse por ella es una oportunidad que se brinda para desarrollar las diferentes actividades comerciales, al servir como soporte de comportamiento y reglamentación, al cual se deben regir todas las empresas.

Legislación laboral, contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre empleador y colaboradores, actuando bajo parámetros establecidos y reglamentados.

Legislación Medio Ambiente, contribuye para actuar bajo parámetros establecidos y buscar la armonía entre la empresa y el medio ambiente, actuando con compromiso y responsabilidad ambiental.

7.1.1.3 Entorno social:

Hábitos de consumo. Teniendo en cuenta que Nariño es un Departamento en vía de desarrollo hace que la capacidad de decisión de sus ingresos sea cambiante donde esta variable puede generar beneficios para la empresa. Cuando funcionaban las pirámides se observó, como la gran mayoría de habitantes que recibían buenas ganancias, cambiaron sus hábitos de consumo por artículos de mayor valor económico.

En la ciudad de San Juan de Pasto, las preferencias y gustos que tienen los individuos frente a la utilización del servicio de lavado del vehículo es medio alto, ya que existe el hábito por el embellecimiento de su vehículo. La ciudad no cuenta con establecimientos que ofrezcan una variedad de servicios con alta calidad,

comodidad y status a los clientes, permitiéndoles una mayor diferenciación frente a la cotidianidad de los establecimientos existentes en el mercado.

Crecimiento de la población, según el DANE la tasa de crecimiento poblacional estimada para la ciudad de San Juan de Pasto es del 2,35 % Anual, proyección hasta el año 2010, con una población de 416.842 Habitantes, esto nos indica que la población en la ciudad tiende al crecimiento.

Población ocupada por rama de actividad económica, en la ciudad de San Juan de Pasto año 2010, está determinada, por el mayor porcentaje de personas ubicadas en el sector de comercio, hoteles con el 34,8 %, seguido por el sector de servicios a empresas y personas, al que pertenece la empresa en estudio CEA Automotriz con el 27,2 %, luego está el sector industrial con 11,9 %, seguido del sector de transporte, almacenamiento y comunicación con 11,3 %. Para el presente año hay una pequeña variación en los porcentajes por rama de actividad económica.

7.1.1.4 Entorno geográfico:

La ubicación geográfica del departamento de Nariño es favorecida, dada las condiciones de la frontera con el vecino país del Ecuador, llevando a cabo relaciones bilaterales que benefician la economía, por ende muchos habitantes del departamento son comerciantes. Desde otro punto de vista la posición de frontera se convierte en una amenaza, debido al contrabando de productos, perjudicando a los productores locales, regionales y nacionales.

Ubicación Geográfica Zona alto Riesgo Sísmico y Vulcanológico, en el departamento existen una gran presencia de volcanes, está el Volcán Galeras ubicado a 9 Km al occidente de la ciudad de San Juan de Pasto, es considerado como el más activo de Colombia. En los últimos 17 años de vigilancia permanente,

las erupciones presentadas por el volcán han generado zozobra en inversionistas y productores nacionales y extranjeros, evitando el desarrollo de la ciudad, la generación de nuevos empleos, afectando el turismo y la economía, está también el Volcán Chiles, el Azufral y el Cumbal que aunque no hagan mucha presencia de actividad sísmica también son monitoreados constantemente.

La Infraestructura del Departamento de Nariño, es una de las limitaciones para el desarrollo del departamento, la comunicación y conectividad no es buena en vías y El aeropuerto de Pasto, por su ubicación geográfica y condiciones climáticas, opera de manera muy irregular. Los de Ipiales y Tumaco requieren la ampliación de las pistas para mejorar su capacidad operativa que les permita movilizar mayor flujo de pasajeros y de carga, así como también se hace fehaciente la ampliación de los puertos marítimos y terrestres en Tumaco y Rumichaca respectivamente.

7.1.1.5 Entorno tecnológico. El desarrollo de las comunicaciones digitales y las nuevas tecnologías es cada vez más dinámico y variado, dentro de este campo encontramos el caso de los celulares, que son dispositivos electrónicos que facilitan la comunicación.

El entorno es cada vez más dispuesto y cambia a un ritmo vertiginoso, las innovaciones tecnológicas pueden ser una oportunidad o una amenaza para las empresas.

Los cambios tecnológicos no tienen fin y La tecnología referida al sector de las comunicaciones, como lo es la mensajería, no tiene ninguna excepción, con software y sistemas muy sofisticados y novedosos a tal punto que pueden comunicar en tiempo real a través del internet, los pagos de facturas en línea o las comunicaciones directas por medio de los chats.

En estos momentos las empresas de mensajería están en un proceso de redimensionamiento y acondicionamiento de los procesos tecnológicos ya que si bien estamos en la era del reciclaje y la cibernética aun imprimimos nuestras facturas y nuestras notificaciones judiciales llegan a nuestro correo y no a nuestro mail, así mismo en estos momentos las empresas de mensajería se unen a los impresores para brindar un servicio completo y satisfactorio al cliente.

La Tecnología también es aplicada a la Administración y Dirección de las organizaciones a través de herramientas como el Balanced Scorecard y Business Intelligence, que le brindan apoyo a los Gerentes para poder monitorear y hacer realidad la visión corporativa, poner en acción el plan estratégico y realizar la inteligencia de negocios respectivamente.

7.1.2 Análisis del microentorno:

Producto: Para el envío de los objetos postales a nivel urbano, regional y nacional y en conexión con el exterior se cuenta con la cobertura e infraestructura necesaria para atender sus necesidades. Los canales de distribución constituye un grupo de intermediarios que hacen llegar los productos y servicios de los fabricantes a los consumidores y usuarios finales.

- 1) Selección del Canal de Distribución: Las decisiones sobre distribución deben ser tomadas con base en los objetivos y estrategias de mercadotecnia general de la empresa. La mayoría de estas decisiones las toman los impresores, quienes se guían por La cobertura del mercado, donde Los intermediarios reducen la cantidad de utilización más de un centro de acopio que se necesita hacer para entrar en contacto con un mercado de determinado.
- 2) Control. Se utiliza para seleccionar el canal de distribución adecuado, es decir, es el control del correo. Cuando el correo sale de las manos del cliente, se pierde en muchas ocasiones el control debido a que pasa a ser propiedad del distribuidor y este puede hacer lo que quiere con el correo. Ello implica que se

pueda dejar el correo sin distribución por consiguiente es más conveniente usar un canal corto de distribución ya que proporciona un mayor control.

- 3) Costos. La mayoría de los clientes piensa. Que cuando más corto sea al canal, menor será el costo de distribución y, por lo tanto menor el precio que se deban pagar. Sin embargo, ha quedado demostrado que los intermediarios son especialistas y que realizan esta función de un modo más eficaz de lo que haría un productor; por tanto, los costos de distribución son generalmente más bajos cuando se utilizan intermediarios en el canal de distribución.
- 4) Tipos de Distribución - Muchas compañías expresan su objetivo sobre los lugares adecuados y al menor costo. Por desgracia, ningún sistema de distribución física puede a la vez maximizar los servicios al cliente y minimizar los costos de distribución. Un nivel máximo de servicios al cliente implica grandes inventarios, el mejor medio de transporte y muchas bodegas, todo lo cual eleva los costos de distribución. Un mínimo de costos de distribución implica un medio de transporte barato, inventarios reducidos y pocas bodegas.
- 5) Servicio: Los servicios de Mc Mensajería Confidencial son: mensajeros motorizados, empaque de correspondencia, impresión de documentos y actualización de base de datos.
- 6) Mensajeros motorizados: satisfacer la necesidad de mensajero interno en procesos temporales, con personal especializado, eficaz en la distribución de su correspondencia con previa solicitud.
- 7) Empaque de correspondencia: se brinda servicio de: embalaje, plegado, empaque, grapado, ensobrado, rotulado con el personal calificado en procesos de alistamiento de correspondencia masiva e individual.
- 8) Impresión de documentos: se cubre la necesidad de impresión masiva empresarial con la más alta tecnología y calidad de imagen.
- 9) Actualización base de datos: pensando en usted, se crea y actualiza su base de datos para sus registros sean de fácil acceso para la distribución de la correspondencia.

- 10)Calidad: Lograr la satisfacción de los clientes por medio de servicios de alta calidad, apoyados en tecnología, personal comprometido, mejoramiento continuo de los procesos y una cultura de trabajo basada en valores.
- 11)Precios: Mc tiene los mejores precios para poder competir ya que está protegido por la ley postal 1369 de 2009 la cual hace respetar entre las diferentes empresas su valor en distribución urbana.
- 12)Lealtad: Los clientes de Mc son muy leales a los envíos que siguen realizando durante muchos años en las diferentes sucursales del país.
- 13)Satisfacción del cliente: Mc está en capacidad de lograr la satisfacción del cliente mediante una total cobertura a nivel urbano, regional y nacional con todo el equipo tecnológico y sus competencias laborales.
- 14)Participación del mercado: la participación en el mercado de Mc Mensajería Confidencial es del 3% a nivel nacional logrando tener una buena posición en el mercado generando fuentes de trabajo y utilizando agentes comerciales para obtener una rentabilidad mejor a la actual.
- 15)Diversidad en líneas de servicio: Mc cuenta para sus clientes con las siguientes líneas de servicio como son: mensajeros motorizados, empaque de correspondencia, impresión de documentos y actualización de base de datos.
- 16)Cobertura: Mc le ofrece al mercado de los objetos postales masivos e individuales en Colombia, una red de oficinas propias ubicadas en las principales ciudades del país, operamos en todos los departamentos que conforman las siguientes regiones geográficas: Región de los Santanderes, región Sur Occidente, región Eje Cafetero, región Viejo Tolima y Bogotá D.C.
- 17)Estrategias de ventas: los costos en distribución de correo regional, nacional y notificaciones judiciales en 24 horas serán entregados en su destino.
- 18)Nivel de tecnología: Fieles a la misión propuesta, Mc ha desarrollado un sistema de información corporativa SICMC; que permite el control centralizado de la operación nacional, facilitando el manejo integral de los resultados de gestión en tiempo real.

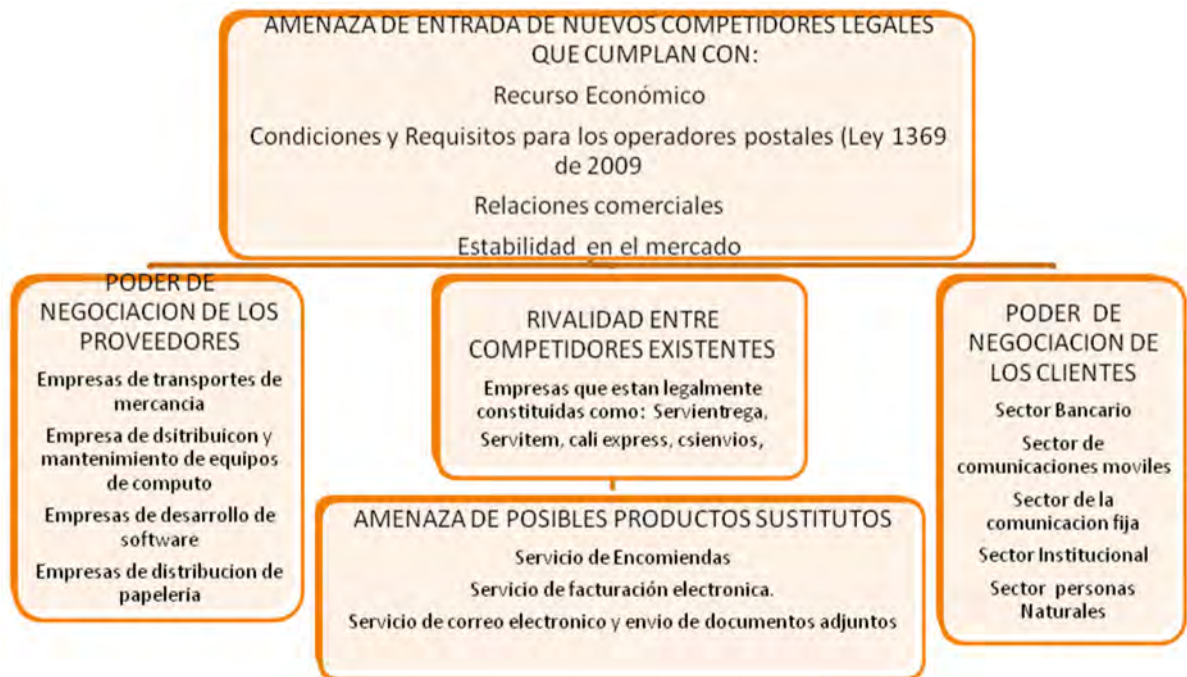
- 19) Aplicación del software en el servicio: el software estará en servicio a partir del año 2012 en el mes de abril.
- 20) Flexibilidad del servicio: Mc es flexible de acuerdo a las necesidades de los clientes y como vaya avanzando el mundo.
- 21) Valor agregado: Pero aún en esta oferta de valor agregado hay que poner el máximo empeño para sostener clientes cautivos. A veces con la mejor de las intenciones, se cometen serias equivocaciones.
- 22) El primer error es querer ofrecer a los clientes un valor agregado, pero sin cumplir con el servicio básico. Ello provoca molestia en los clientes y el impacto positivo del plus o extra se pierde, porque el comprador considera que lo ofrece la empresa no para superar sus expectativas, sino para compensar los daños y costos que le ocasiona no recibir el servicio prometido. Es por eso que Mc ofrece el servicio básico como la llegada del correo a su destino en los tiempos establecido y conocidos por el cliente.
- 23) Nivel académico el talento humano: el personal en sus diferentes áreas de trabajo está capacitada para desempeñar su labor ya que poseen estudios o están desarrollándolos actualmente, además de ser una exigencia por la ISO 9001 de 2008 de Calidad en los procesos.
- 24) Competencias laborales: Mc lleva control a la hora de contratar a personal para cualquier área de trabajo ya que existen una metodología para hacerlo y se debe cumplir por el Sistema de Gestión de Calidad.
- 25) Estabilidad: En su gran mayoría el personal de Mc lleva mucho tiempo sobre todo en las áreas como: gerencia de talento humano, tecnología, financiera.
- 26) Rotación: Existe rotación de personal con mucha frecuencia en el área de operaciones y sobre todo con los operadores de ruta.
- 27) Motivación: Para lograr un excelente desempeño en todas las áreas, se requiere de motivación continua no solo monetaria sino a nivel humana. Se pongan en práctica o se aprovechen lo que nos ofrece las ARP.
- 28) Nivel de remuneración: Para conseguir el logro de los objetivos propuestos es necesario tener en cuenta como se está remunerando de acuerdo a las

actividades desarrolladas sobre todo en el área de operaciones que es el 90% de la actividad que realiza la empresa.

- 29)Accidentalidad: el riesgo que corren los operadores de ruta es bastante alto por tratarse de un servicio puerta a puerta con personal motorizado.
- 30)Clima laboral: Mc se encuentra en el 87% de actividad del clima laboral que se vive en la empresa.
- 31)Imagen corporativa: a pesar de que existe una imagen corporativa de la empresa, esta no es aprovechada por todas las sedes, donde no existe como mínimo un letrero que cualquier empresa lo tiene.
- 32)Capacidad de liderazgo: en la sede Mc Pasto hace falta capacidad para liderar negocios donde se requiere de conocimiento del sector y la experiencia que se tenga de él.
- 33)Uso de planes estratégicos: El plan estratégico como forma parte de su flexibilidad este no se cumple a cabalidad en ninguna de las sedes. De igual manera existe y se toma de referencia para evaluarnos en nuestra operación mensualmente.
- 34)Conocimiento de la competencia: nuestra falencia es grande en esta área por no poseer un estudio previo de la competencia y es difícil enfrentarnos e improvisar en ciertas ocasiones en el desarrollo del servicio. Es mucho más seguro saber con quién nos enfrentamos para estar preparados.
- 35)Comunicación y control gerencial: de parte del gerente general existe una comunicación respetuosa y amable en búsqueda de los objetivos y planes propuestos.
- 36)Poder de negociación con los proveedores: existe muy buen desarrollo del gerente en la negociación con los proveedores por su gran experiencia del negocio, aunque con falencias en ciertas sedes.
- 37)Agresividad para enfrentar la competencia: Por no tener un estudio o conocimiento previo de la competencia hay veces en que se torna difícil el desarrollo o el saber cómo enfrentarlo para salir adelante.

- 38) Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes: a pesar de la tecnología con que contamos, se presentan inconvenientes para dar respuesta a tiempo a los clientes.
- 39) Acceso a capital cuando lo requiere: La empresa cuenta con respaldo de entidades financieras cuando lo requiera.
- 40) Rentabilidad, retorno de la inversión: Mc tiene muy buena rentabilidad donde es demostrado finalizando el año.
- 41) Liquidez, disponibilidad de fondos: ha sido difícil porque depende de la cartera para ser líquidos pero igual tiene respaldo financiero para eventualidades.
- 42) Inversión de capital para satisfacer la demanda: Mc ha invertido mucho capital para adquirir tecnología que soporte el servicio en línea y de esta forma prestar un excelente servicio a los clientes.
- 43) Estabilidad de costos: Afortunadamente Mc está respaldada por la ley postal 1369 de 2009 donde regula las tarifas, vigila y controla a las empresas de distribución de objetos postales.
- 44) Capacidad de endeudamiento: Mc es muy cuidadoso con endeudarse y no tener de donde pagar después, la gerencia sabe hasta dónde llegar.

Figura 9. Modelo de las cinco fuerzas MC Mensajería Confidencial



FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

7.1.3 Perfil de oportunidades y amenazas en el medio [POAM]. Para realizar el análisis externo se utilizará la Matriz POAM, en su aplicación se tendrá en cuenta seis factores, Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos, Competitivos y Geográficos, cada uno de estos factores incluye las variables externas que serán clasificadas como oportunidades o amenazas y calificadas por el impacto que le generan a la empresa.

Tabla 9. Perfil de oportunidades y amenazas en el medio POAM

 MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL										
DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]										
FACTORES ECONÓMICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Ley Postal		X					X		
2	Ley de Entidades Financieras		X					X		
3	Disponibilidad de Crédito	X						X		
4	Estabilidad de Política Monetaria		X					X		
5	Tendencia de la Reducción de la Infracción			X					X	
6	PIB de Servicio.			X					X	

 MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL										
DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]										
FACTORES POLÍTICOS		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Política del País			X						X
2	Inestabilidad del Gobierno					X			X	
3	Leyes de Protección Ambiental						X		X	
4	Algunos Impuestos				X			X		
5	Falta de Credibilidad en Algunas Instituciones del Gobierno					X			X	
6	Políticas Institucionales TIC	X						X		



MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL

DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]

FACTORES COMPETITIVOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Alianzas Estratégicas	X						X		
2 Mercados Potenciales con Gran Demanda	X						X		
3 Desarrollo de la banca de Inversiones		X						X	
4 Inversión Extranjera en el Sector Financiero		X						X	
5 Posicionamiento en el Mercado		X					X		
6 Nuevos Competidores de Otros Países				X			X		



MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL

DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]

FACTORES TECNÓLOGICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Telecomunicaciones		X					X		
2 Facilidad de acceso a la Tecnología	X						X		
3 Globalización de la Información		X					X		
4 Resistencia a Cambios Tecnológicos			X					X	
5 Automatización de Procesos como Medio para Optimizar el Tiempo		X						X	
6 Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia				X			X		



MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL

DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]

FACTORES GEOGRÁFICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Dificultad de Transporte Aéreo-Terrestre				X			X		



MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL

DIAGNÓSTICO EXTERNO [POAM]

FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Presencia de Grupos Subversivos					X			X	
2 Incremento del índice de Desempleo				X				X	
3 Competencia Desleal				X			X		
4 Exigencias del Mercado					X		X		
5 Incremento del índice Delincuencial				X			X		

7.1.4 Matriz de evaluación de factores externos [MEFE]. Esta Matriz permite identificar y evaluar los diferentes Factores que constituyen las Oportunidades y Amenazas que enfrenta la empresa MC Mensajería Confidencial en su entorno Económico, Político, Social, Tecnológico, Competitivo, Geográfico.

Se asigno a cada uno de los factores un **Peso** entre 1% [no importante] a 100% [absolutamente importante].

El **Peso** adjudicado a cada factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa en la industria. El total de todos los pesos debe de sumar 100%.

Se asigno una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores. Si el factor representa: Una Amenaza Mayor [calificación = 1], Una Amenaza menor [calificación = 2], Una Oportunidad menor [calificación = 3], Una Oportunidad mayor [calificación = 4].

Se multiplico el Peso de cada factor por su Calificación correspondiente para determinar un Peso Ponderado para cada variable, luego se sumo los Peso Ponderados de cada variable para determinar el Total Ponderado de la Empresa entera.

El Total ponderado de de la Matriz MEFE de la empresa MC Mensajería Confidencial es de **2,57** indica que la posición estratégica Externa general de la empresa está por arriba del Valor Promedio.

Los Pesos Ponderados que estén muy por arriba de 2.5 indican una posición externa fuerte, con un perfil del entorno con condiciones externas favorables para la empresa MC Mensajería Confidencial, con un mercado por explorar y lleno de oportunidades de expansión, por lo tanto se puede decir que la estrategia a seguir

es mantener el posicionamiento de la empresa en el mercado para posicionarla cada vez más pero también incursionar en nuevos mercados por medio de estrategias de penetración.

Tabla 10. Matriz de evaluación de factores externos

 MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFE].				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES:				
1	Ley Postal	0,09	3	0,27
2	Ley de Entidades Financieras	0,06	3	0,18
3	Disponibilidad de Crédito	0,06	4	0,24
4	Estabilidad de Política Monetaria	0,06	3	0,18
5	Políticas Institucionales TIC	0,07	4	0,28
6	Telecomunicaciones	0,06	3	0,18
7	Facilidad de acceso a la Tecnología	0,04	4	0,16
8	Globalización de la Información	0,04	3	0,12
9	Alianzas Estratégicas	0,05	4	0,2
10	Mercados Potenciales con Gran Demanda	0,04	4	0,16
11	Posicionamiento en el Mercado	0,06	3	0,18
AMENAZAS:				
1	Algunos Impuestos	0,06	1	0,06
2	Competencia Desleal	0,06	1	0,06
3	Exigencias del Mercado	0,05	2	0,1
4	Incremento del índice Delincuencial	0,05	1	0,05
5	Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia	0,06	1	0,06
6	Nuevos Competidores de Otros Países	0,04	1	0,04
7	Dificultad de Transporte Aéreo-Terrestre	0,05	1	0,05
TOTAL		1		2,57

7.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar la Matriz del Perfil de Capacidades Internas PCI, se realizó un análisis de la empresa a través de las diferentes oficinas que existen a nivel nacional pero sobre todo enfocándonos en la sucursal del departamento de Nariño.

Las herramientas que usamos fue toda la información que nos facilita la empresa desde la parte interna como lo son sus estatutos, la historia, los indicadores de gestión, y toda la información consolidada en la página Web de la empresa.

7.2.1 Capacidad Directiva. La empresa MC Mensajería Confidencial, tiene como fortaleza la comunicación y el control gerencial y el poder de negociación con los proveedores en un alto grado, de igual forma encontramos como debilidades menores, la capacidad de liderazgo, agresividad para enfrentar la competencia. De igual forma encontramos como debilidades en un alto grado la imagen corporativa, uso de planes estratégicos, comunicación y control gerencial y velocidad de respuesta en condiciones cambiantes.

7.2.2 Capacidad Financiera. La empresa en el Área Financiera, tiene fortalezas en un grado alto, el acceso a capital cuando lo requiere, la rentabilidad retorno de la inversión, inversión de capital para satisfacer la demanda, estabilidad de costos y capacidad de endeudamiento y en un grado medio encontramos, la liquidez y la disponibilidad de fondos.

7.2.3 Capacidad Competitiva. La empresa MC Mensajería Confidencial, tiene como fortalezas en el Área Competitiva en un grado alto, el servicio, calidad y precio, la lealtad y satisfacción del cliente, y cobertura; en un grado medio, participación del mercado, y diversidad en líneas de servicio; y en un grado alto, las estrategias de ventas.


7.2.4 Capacidad Tecnológica. La empresa en el área tecnológica, tiene fortalezas en un grado alto, la habilidad técnica y un valor agregado al servicio y en un grado medio, tiene un nivel de tecnología utilizado en los servicios, aplicación de software en los servicios, flexibilidad en los servicios; Se encontraron como debilidad en alto grado la capacidad de innovación.


7.2.5 Capacidad Talento Humano. La empresa en el Área de Talento Humano, tiene fortalezas en un grado alto, el nivel académico del talento humano, competencias laborales y estabilidad; en un grado medio encontramos, el grado de accidentalidad y clima laboral; en un grado bajo, tenemos rotación, motivación, y nivel de remuneración.


7.2.6 Perfil de capacidad interna [PCI]. Para realizar el análisis interno se utilizará la Matriz PCI, en su aplicación se tendrá en cuenta cinco capacidades: Directiva, Financiera, Competitiva, Tecnológica, y de Talento Humano. Que incluyen las variables internas que serán.

Clasificadas como Fortalezas o debilidades de la empresa.

Tabla 11. Perfil de capacidad interna (PCI)

 MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL									
DIAGNÓSTICO INTERNO [PCI]									
CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Imagen Corporativa			X			X		
2	Capacidad de Liderazgo				X			X	
3	Uso de Planes Estratégicos			X			X		
4	Conocimiento de la Competencia			X			X		
5	Comunicación y Control Gerencial		X					X	
6	Poder de Negociación con Proveedores	X		X			X		
7	Agresividad para Enfrentar la Competencia				X			X	
8	Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes			X			X		

 MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL									
DIAGNÓSTICO INTERNO [PCI]									
CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Servicio, Calidad y Precio	X					X		
2	Lealtad y Satisfacción del Cliente	X					X		
3	Participación del Mercado		X					X	
6	Diversidad en Líneas de Servicio		X					X	
7	Cobertura	X					X		
8	Estrategias de Ventas				X		X		

 MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL									
DIAGNÓSTICO INTERNO [PCI]									
CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Acceso a Capital Cuando lo Requiere		X				X		
2	Rentabilidad, Retorno de la Inversión		X				X		
3	Liquidez, Disponibilidad de Fondos		X					X	
4	Inversión de Capital, Para Satisfacer la Demanda		X				X		
5	Estabilidad de Costos			X			X		
6	Capacidad de Endeudamiento		X				X		

**MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL****DIAGNÓSTICO INTERNO [PCI]**

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1 Habilidad Técnica	X						X		
2 Capacidad de Innovación				X			X		
3 Nivel de Tecnología Utilizada en los Servicios			X					X	
4 Aplicación Software en el Servicio			X					X	
5 Flexibilidad en el Servicio		X						X	
6 Valor Agregado al Servicio		X					X		

 MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL										
DIAGNÓSTICO INTERNO [PCI]										
CAPACIDAD TALENTO HUMANO		FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
1	Nivel Académico del Talento Humano		X					X		
2	Competencias Laborales	X						X		
3	Estabilidad		X					X		
4	Rotación					X		X		
5	Motivación					X		X		
6	Nivel de Remuneración				X			X		
7	Accidentalidad		X						X	
8	Clima Laboral		X						X	


FUENTE ESTA INVESTIGACIÓN.

7.2.7 Matriz de evaluación de factores internos [MEFI]. Esta Matriz resume y evalúa las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una Empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para desarrollar la Matriz MEFI, se deben desarrollar los mismos pasos de la Matriz MEFE, con la única diferencia que en esta matriz se evaluarán, Fortalezas y Debilidades.

La Matriz MEFI, indica el estado actual de la Empresa MC Mensajería Confidencial con respecto a su manejo interno y como las variables internas influyen en su actividad productiva, teniendo en cuenta que la empresa, tiene una ponderación de los factores internos de **2,6**, lo que quiere decir que el valor ponderado se encuentra por encima del valor promedio, se puede decir que la Empresa se encuentra consolidando en el mercado y tiene un perfil interno fuerte, con una cantidad de Fortalezas, que le permiten afrontar estratégicamente el entorno externo

Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos

 MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL				
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS [MEFI].				
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
FORTALEZAS:				
1	Poder de Negociación con Proveedores	0,05	3	0,15
2	Servicio, Calidad y Precio	0,05	4	0,2
3	Lealtad y Satisfacción del Cliente	0,07	4	0,28
4	Cobertura	0,06	4	0,24
5	Acceso a Capital Cuando lo Requiere	0,03	3	0,09
6	Rentabilidad, Retorno de la Inversión	0,03	3	0,09
7	Inversión de Capital, Para Satisfacer la Demanda	0,03	3	0,09
8	Estabilidad de Costos	0,03	3	0,09
9	Capacidad de Endeudamiento	0,03	3	0,09
10	Habilidad Técnica	0,04	4	0,16
11	Valor Agregado al Servicio	0,06	4	0,24
12	Nivel Académico del Talento Humano	0,04	3	0,12
13	Competencias Laborales	0,05	4	0,2
14	Estabilidad	0,03	3	0,09
DEBILIDADES:				
1	Imagen Corporativa	0,06	1	0,06
2	Uso de Planes Estratégicos	0,06	1	0,06
3	Conocimiento de la Competencia	0,05	1	0,05
4	Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes	0,05	1	0,05
5	Estrategias de Ventas	0,04	1	0,04
6	Capacidad de Innovación	0,04	1	0,04
7	Rotación	0,03	2	0,06
8	Motivación	0,04	2	0,08
9	Nivel de Remuneración	0,03	1	0,03
TOTAL		1		2,6

FUENTE ESTA INVESTIGACIÓN

7.2.8 Matriz del perfil competitivo [MPC]. Esta matriz nos permite analizar y evaluar los factores claves de éxito de la competencia directa, es decir del sector económico específico en el cual se desarrollan las actividades comerciales. Nos permite analizar de manera subjetiva las fortalezas y debilidades de los principales competidores del sector.


Para realizar esta matriz, se deben identificar los factores clave de éxito del sector económico, teniendo en cuenta los principales competidores de la empresa MC Mensajería Confidencial, e identificar que tan fuerte son frente a la empresa, para ello debemos calificar el **peso ponderado** para cada factor identificado mediante la importancia relativa que se le asigne, valor que puede variar desde cero por ciento hasta el cien por ciento máximo, y luego clasificar gradualmente los **valores ponderados** de las Debilidades y Fortalezas de cada factor clave, con valores de uno para las Debilidades importantes, dos para las Debilidades menores, tres para las Fortalezas menores y cuatro para las Fortalezas importantes.

Para ponderar cada factor, se multiplica la calificación del peso ponderado de cada factor por el grado de clasificación de cada uno de ellos, luego se suman los valores ponderados de cada competidor, el valor más alto será el del competidor más fuerte y el más bajo será del competidor más débil.

Para llevar a cabo el análisis de la Matriz del Perfil Competitivo MPC, se tuvo en cuenta la empresa MC Mensajería Confidencial, y tres empresas de la competencia con características semejantes para su comparación.

Los factores más importantes con el peso de ponderación más alto son: las tarifas, cobertura y la garantía de entrega en la prestación del servicio, y el servicio al cliente con un peso ponderado del 15%. Factores que influyen en el cliente a la hora de decidir a quién y donde obtener su servicio.

Tabla 13. Matriz del perfil competitivo [MPC]

 MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL Mensajería										
MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		M.C		RED POSTAL 4-72		SERVIENTREGA		SERVITEM	
	%	VALOR	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
TIC'S	6%	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	1,5	0,12
TARIFAS	15%	0,15	4	0,6	2,5	0,375	1,5	0,225	3,5	0,525
COBERTURA	15%	0,15	2,5	0,375	4	0,6	3,5	0,525	1,5	0,225
PUBLICIDAD	13%	0,12	2,5	0,3	3,5	0,42	4	0,48	1,5	0,18
TIEMPO DE ENTREGA	10%	0,06	4	0,24	2,5	0,15	3,5	0,21	1,5	0,09
GARANTIA DE ENTREGA	15%	0,15	3,5	0,525	4	0,6	2,5	0,375	1,5	0,225
PERFIL DE ALTA GERENCIA	10%	0,13	2,5	0,325	3,5	0,455	4	0,52	1,5	0,195
CAPACIDAD DE TRANSPORTE	6%	0,06	2,5	0,15	4	0,24	4	0,24	3,5	0,21
DIVERSIFICACION DEL MERCADO	7%	0,07	2,5	0,175	3,5	0,245	4	0,28	1,5	0,105
OUTSOURCING Y TERCERIZACION	3%	0,03	2,5	0,075	4	0,12	4	0,12	3,5	0,105
TOTAL	100%	1		3,005		3,525		3,295		1,98

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

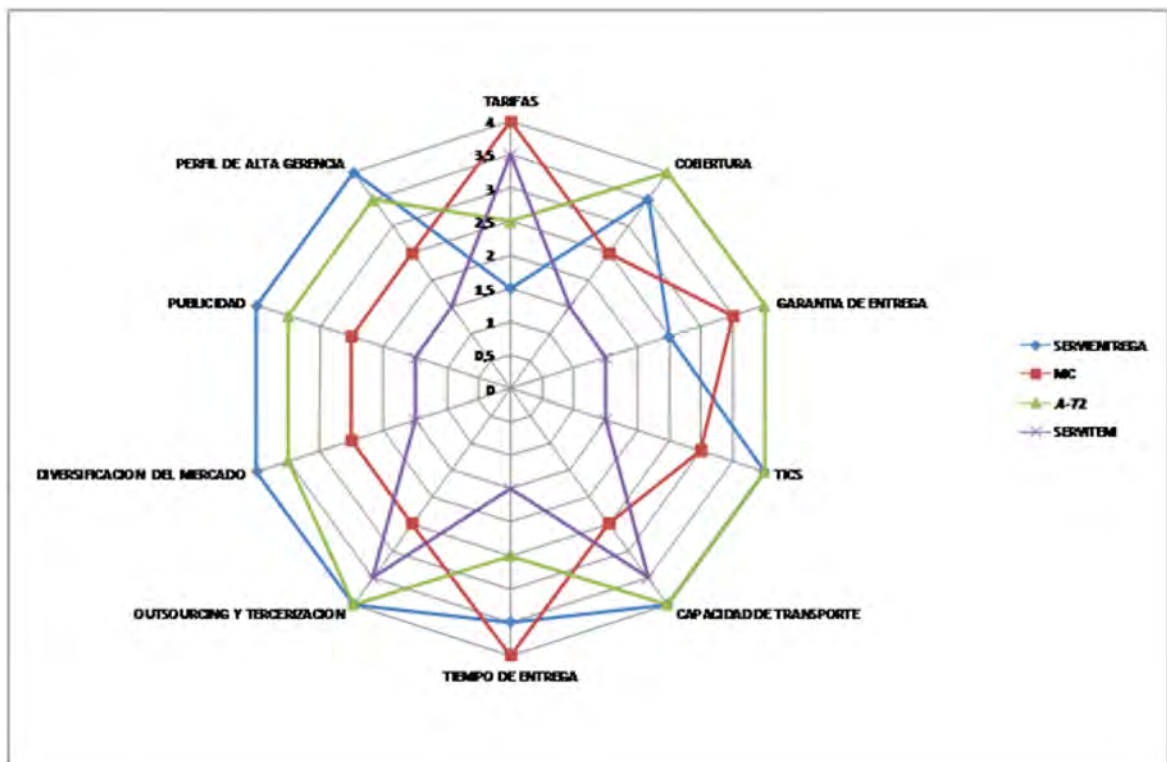
La Matriz de Perfil Competitivo MPC, indica el estado actual de la empresa con respecto a la competencia directa, los resultados de esta Matriz, indican que la empresa MC Mensajería Confidencial, tiene un Perfil Competitivo fuerte con un valor ponderado de 3.005, siendo la tercera del sector de la distribución de correo postal. En primer lugar encontramos la empresa red postal 4-92, con un valor ponderado de 3.295, en segundo lugar tenemos la empresa SERVIENTREGA, con un valor ponderado de 3.525, y en cuarto lugar la empresa SERVITEM, con un valor ponderado de 1.98.

La empresa MC Mensajería Confidencial, presta un servicio de mensajería económico y eficiente sin embargo no se ubica en el primer lugar, porque debe mejorar en factores claves de éxito como:

- Cobertura, expandir su mercado a otras zonas de la región para poder igualar y sobrepasar a la empresa líder del sector La red postal de Colombia 4-72
- Publicidad, la empresa solo cuenta con publicidad en internet, y se están gestionando los recursos para hacerlo en medios como la radio y prensa de la región, Servientrega es la líder del sector en este factor.

- Perfil de Alta Gerencia, es otro factor muy importante que tiene que mejorar la empresa MC Mensajería Confidencial, empezando por mejorar la comunicación interna con sus colaboradores y mejorando las relaciones con sus proveedores y así trabajando en equipo, lograr la mejor satisfacción para el cliente.
- La capacidad de transporte, es otro factor clave de la empresa MC Mensajería Confidencial, para mejorar su competitividad en la región, la empresa no cuenta con vehículos de carga o transporte propios para prestar su servicio, y se están gestionando los recursos financieros para comenzar a tener su propia flota de transporte.
- La empresa trabaja en Outsourcing con otras empresas para lograr prestar su servicio y la buena relación con ellos hace que se preste o no un excelente servicio a nuestros clientes.

Gráfico 5. Radar de valor



FUENTE ESTA INVESTIGACIÓN.

De acuerdo a esta grafica de red de valor sopesado podemos visualizar las diferentes participaciones de Mc Mensajería Confidencial y los principales competidores que tiene el mercado actualmente, en donde el posicionamiento del sector postal está beneficiando vertiginosamente a la empresa 4-72, que tiene una mayor cobertura en el mercado y una amplia trayectoria en experiencia además de su tecnología de punta, pero seguida muy de cerca de Servientrega la cual tiene una cobertura bastante representativa en el mercado nacional mas sin embargo contrata outsourcing para ampliar su cobertura en el departamento de Nariño, Mc Mensajería Confidencial es líder en las tarifas, la garantía de entrega en tiempo real y los tiempos de entrega, estos aspectos van a apoyar nuestros lineamientos estratégicos en el momento de determinar nuestro plan de acción ya que se debe fortalecer los factores claves del éxito pero también incrementar los otros que son de igual importancia.

Mejorando estos factores claves de éxito de la empresa y del sector, se mejoraría la competitividad por parte de la empresa MC Mensajería Confidencial, el objetivo es alcanzar a las empresas líderes y en un futuro llegar a ser la empresa líder del sector en el Departamento de Nariño.

7.3 MATRIZ DOFA

La Matriz DOFA está diseñada para analizar de manera más ágil, rápida y sencilla las respectivas Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades más significativas, para la formulación de Estrategias conocidas como Estrategias FO, Estrategias FA, Estrategias DO, y Estrategias DA.

Para hacer un mejor aprovechamiento de esta herramienta es necesario analizar toda la información contenida dentro del sector interno, externo y perfil competitivo, para realizar.

una comparación y un cruce de variables con el fin de identificar las posibles estrategias que contribuyan a neutralizar las amenazas, aprovechar las oportunidades, mantener las fortalezas y superar las debilidades, logrando crear para la empresa ventajas competitivas, crecimiento y mejoramiento continuo del desempeño de la empresa y la fidelización de sus clientes.

Tabla 14. Matriz de análisis DOFA.



MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL

MATRIZ DE ANÁLISIS [D.O.F.A]

<p>ANÁLISIS EXTERNO →</p> <p>MATRIZ D.O.F.A</p> <p>↓</p> <p>ANÁLISIS INTERNO</p>	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley Postal 2. Ley de Entidades Financieras 3. Disponibilidad de Crédito 4. Estabilidad de Política Monetaria. 5. Políticas Institucionales TIC 6. Telecomunicaciones 7. Facilidad de acceso a la Tecnología 8. Globalización de la Información 9. Alianzas Estratégicas 10. Mercados Potenciales con Gran Demanda 11. Posicionamiento en el Mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Algunos Impuestos 2. Competencia Desleal 3. Exigencias del Mercado 4. Incremento del índice Delincuencial 5. Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia 6. Nuevos Competidores de Otros Países 7. Dificultad de Transporte Aéreo-Terrestre
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS F.O	ESTRATEGIAS F.A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poder de Negociación con Proveedores 2. Servicio, Calidad y Precio 3. Lealtad y Satisfacción del Cliente 4. Cobertura 5. Acceso a Capital Cuando lo Requiere 6. Rentabilidad, Retorno de la Inversión 7. Inversión de Capital, Para Satisfacer la Demanda 8. Estabilidad de Costos 9. Capacidad de Endeudamiento 10. Habilidad Técnica 11. Valor Agregado al Servicio 12. Nivel Académico del Talento Humano 13. Competencias Laborales 14. Estabilidad 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprovechar el poder de negociación con proveedores para realizar alianzas estratégicas. 2. Hacer uso del excelente servicio, calidad y precio para aprovechar los mercados potenciales con gran demanda. 3. Gestionar crédito financiero para realizar inversiones en tecnología con el fin de ser más competitivos 4. Aprovechar la cobertura a nivel regional para obtener un excelente posicionamiento en el mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar un programa de servicio al cliente para aprovechar la lealtad y satisfacción del cliente y contrarrestar la amenaza de la competencia desleal. 2. Gestionar crédito financiero para invertir en tecnología y lograr contrarrestar la amenaza de empresas con mejor tecnología. 3. Hacer uso del valor agregado al servicio para contrarrestar las exigencias del mercado. 4. Elaborar estrategia con proveedores para minimizar la dificultad de transporte aéreo y terrestre.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS D.O	ESTRATEGIAS D.A
<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen Corporativa 2. Uso de Planes Estratégicos 3. Conocimiento de la Competencia 4. Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes 5. Estrategias de Ventas 6. Capacidad de Innovación 7. Rotación 8. Motivación 9. Nivel de Remuneración 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Hacer uso de la tecnología y telecomunicaciones para lograr un mejor conocimiento de la competencia. 2. Hacer uso de alianzas estratégicas para minimizar la debilidad de velocidad de respuesta a condiciones cambiantes. 3. Mejorar la tecnología de la empresa para ser más competitivos y lograr cambiar la imagen corporativa de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitar al personal en el desarrollo de estrategias de ventas para contrarrestar la competencia desleal. 2. Gestionar el mejoramiento de la imagen corporativa para tener una buena presencia en el mercado y contrarrestar la competencia de nuevas empresas. 3. Desarrollar un plan estratégico para lograr con esta herramienta, diagnosticar y diseñar estrategias que permitan contrarrestar las exigencias del mercado.

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

7.4 MATRIZ AXIOLÓGICA

Con la ayuda de la **MATRIZ AXIOLÓGICA** se identificó los valores y principios que guiarán la empresa MC Mensajería Confidencial, es importante que la empresa canalice esfuerzos, recursos y acciones para que sean conocidos en el entorno interno y externo.

El sistema de valores y principios, generan comportamientos típicos en la empresa, en su cultura y en el cambio organizacional, lo cual abarca desde las formas de hablar, de narrar relatos, anécdotas y rumores del Talento Humano.

La Alta Gerencia de la empresa MC Mensajería Confidencial, está totalmente de acuerdo y ofrece todo el apoyo para consolidar una cultura corporativa que incida en la manera de actuar de su talento humano y le permita afrontar con éxito los retos del futuro.

Tabla 15. Matriz axiológica identificación de valores



MC MENSAJERIA CONFIDENCIAL

MATRIZ AXIOLÓGICA							
GRUPO REFERENCIA	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	ACCIONISTAS
PRINCIPIOS							
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
INTEGRIDAD				X	X	X	X
HONESTIDAD	X	X	X	X	X	X	X
RENTABILIDAD				X	X	X	X
PRODUCTIVIDAD				X	X	X	X
COMPETITIVIDAD				X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X		X	X
CALIDAD INTEGRAL					X	X	
TRABAJO EN EQUIPO				X	X	X	
EXCELENCIA EN EL SERVICIO				X	X	X	

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

8.1 MISIÓN

Ser una empresa que ofrece servicios de alta calidad en la distribución especializada de objetos postales y de carga liviana a nivel urbano, regional, nacional y en conexión con el exterior.

8.2 VISIÓN

En el año 2015 seremos la empresa de mensajería con el mejor servicio especializado de distribución de objetos postales livianos en las ciudades donde operamos, convirtiéndonos en alternativa real de alianza para compañías nacionales e internacionales; lograremos que nuestros colaboradores nos consideren como un muy buen lugar para trabajar y obtendremos una rentabilidad que nos permita seguir creciendo en los mercados que atendemos

8.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Accionistas, Gerencia, Directores y administradores involucrados con los empleados apoyando el desarrollo de un buen clima organizacional.
- Emplear y conservar las personas mejor calificadas
- Buenas relaciones humanas

8.4 VALORES CORPORATIVOS

Honestidad: procuramos satisfacer los intereses y necesidades de nuestros clientes, accionistas y compañeros de trabajo, anteponiéndolos a nuestros intereses y necesidades particulares

Integridad: Nos mantenemos apegados a nuestros valores, que adherimos sin excepciones y sin apartarnos de la honestidad y la equidad de “Hacer las cosas correctamente”, aún cuando las circunstancias sean adversas y difíciles.

Respeto constante por la gente: Tratamos a los demás con integridad, como queremos ser tratados nosotros mismos. El constante respeto por la gente aplica a todos los individuos con los que interactuamos, sean clientes o proveedores y compañeros de trabajo.

8.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Lograr utilidades presupuestadas
- Lograr un alto grado de desempeño individual y colectivo
- Obtener la satisfacción de los clientes
- Tener procesos ágiles y flexibles al menor costo posible
- Posicionar a MC en nichos de alta competitividad

9. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 HORIZONTE DE TIEMPO

El plan estratégico se ha desarrollado para un horizonte de tiempo de cuatro años, periodo dentro del cual se pretende el cumplimiento de las estrategias planteadas para el crecimiento y desarrollo de la empresa. Año 2011 – 2014.

9.2 MISIÓN

Ser líderes en el servicio de distribución especializada de objetos postales y de carga liviana a nivel urbano, regional, nacional y en conexión con el exterior, buscando la satisfacción y necesidades de los clientes apoyados en las nuevas tecnologías y prestando un servicio de alta calidad.

9.3 VISIÓN

Para el año 2015 posicionarnos como la empresa de mejor servicio en el sector de distribución de objetos postales y de carga liviana, comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes y el medio ambiente, regidos por los principios de trabajo en equipo, buen clima organizacional, capacitación del talento humano y respaldados por la calidad de nuestros servicios, la ampliación de nuestra cobertura e infraestructura acompañados de la innovación de tecnológica adecuada.

9.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Accionistas, Gerencia, Directores y administradores involucrados con los empleados apoyando el desarrollo de un buen clima organizacional.
- Emplear y conservar las personas mejor calificadas
- Buenas relaciones humanas Enfocarnos en satisfacer las necesidades de nuestros clientes
- Trabajo en equipo
- Capacitación a todos nuestros empleados

9.5 VALORES CORPORATIVOS

Honestidad: procuramos satisfacer los intereses y necesidades de nuestros clientes, accionistas y compañeros de trabajo, anteponiéndolos a nuestros intereses y necesidades particulares

Integridad: Nos mantenemos apegados a nuestros valores, que adherimos sin excepciones y sin apartarnos de la honestidad y la equidad de “Hacer las cosas correctamente”, aún cuando las circunstancias sean adversas y difíciles.

Respeto constante por la gente: Tratamos a los demás con integridad, como queremos ser tratados nosotros mismos. El constante respeto por la gente aplica a todos los individuos con los que interactuamos, sean clientes o proveedores y compañeros de trabajo.

Responsabilidad: cumplimiento de las labores acorde a lo establecido en los manuales o lo establecido por su superior inmediato.

Lealtad: El talento humano será incapaz de cometer falsedad, engañar, traicionar, y actuara de manera legal y fiel en el desempeño de sus funciones.

9.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

- Reubicación de las instalaciones de MC en un punto estratégico
- Implementar el servicio de giros postales con cobertura regional
- Implementar nuevos puntos de servicio a nivel regional
- Fortalecer y consolidar la imagen de la empresa Mc Mensajería Confidencial como líder del mercado
- Incrementar la participación de la empresa Mc Mensajería Confidencial en el mercado
- Mantener la fidelidad y satisfacción del cliente actual

10. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

10.1 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATÉGIA

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento para formular estrategias alternativas. Toda organización se puede colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la presente matriz.

Tabla 16. Posición competitiva de la empresa MC Mensajería Confidencial.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Nivel de ahorro de inversión	3%	4	0.12
2. Población atendida	7%	4	0.28
3. Políticas institucionales	7%	4	0.28
4. Ley postal	8%	4	0.32
5. Ampliación de operaciones	6%	4	0.24
6. Exploración de negocios	4%	4	0.16
7. Alianzas estratégicas	5%	4	0.2
8. Más de 50% de mensajerías Pequeñas	2%	4	0.08
9. Alto volumen de correo	7%	4	0.28
10. Línea de frontera	6%	4	0.24
AMENAZAS			
1. Índice de inflación	3%	1	0.03
2. Grupos sociales – movilización	3%	1	0.03
3. Infraestructura vial	7%	1	0.07
4. Competencia	7%	1	0.07
5. Cultura y referencias de	5%	1	0.05

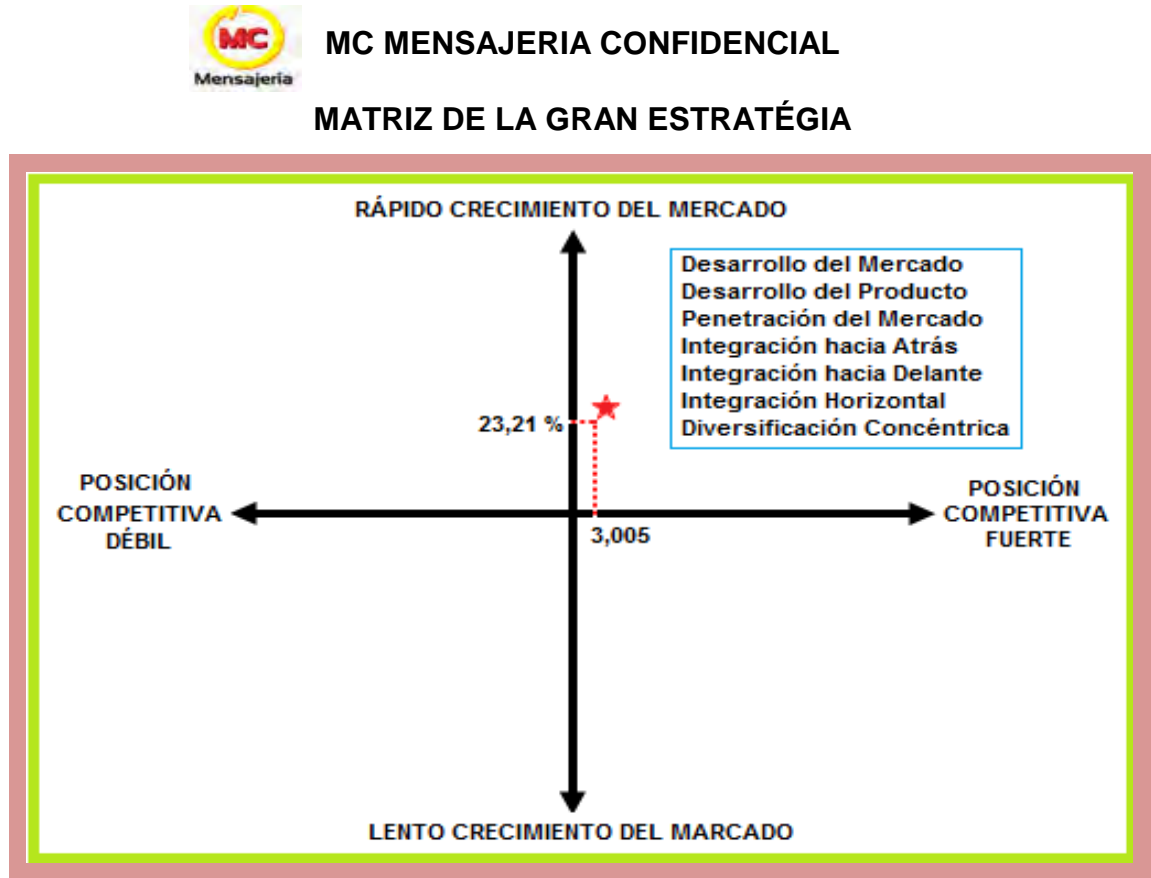
<i>clientes</i>			
6. <i>Comportamiento del gremio mensajerías</i>	5%	1	0.05
7. <i>Relieve clima</i>	3%	1	0.03
8. <i>Centralización de la información</i>	3%	1	0.03
9. <i>competencia con Tecnología más avanzada</i>	5%	1	0.05
10. <i>Resistencia a cambios tecnológicos</i>	4%	1	0.04
TOTAL	1		2.65

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

El producto de documentos individuales se encuentra en una posición conservadora, ya que tiene una fortaleza competitiva débil aunque el mercado crece rápidamente, por lo tanto se deben asumir estrategias que le permitan mantener el mercado real.

El producto de documentos masivos se encuentra en una posición defensiva ya que tiene una fortaleza competitiva débil y un crecimiento de mercado lento por lo tanto se requieran estrategias que le permita aumentar su mercado actual.

Grafico 6. Matriz de la gran estrategia MC Mensajería confidencial



Fuente: Esta Investigación

La empresa MC Mensajería Confidencial se ubica en el cuadrante I de la Matriz de la Gran Estrategía, siendo favorable para ella, las estrategias convenientes serian, **la Penetración en el Mercado**, enfocada en una mercadotecnia más agresiva del portafolio de servicios que ofrece la empresa MC Mensajería Confidencial, a través de canales de publicidad, promoción, con el fin de atraer a los consumidores de los mercados ya existentes, con el desarrollo de un excelente servicio y de alta calidad; la otra estrategia que se utilizara es, **la Estrategia de diversificación concéntrica**, enfocada en introducir nuevos servicios al mercado ya existente, con el fin de atraer nuevos segmentos de mercado.

10.2 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON

Esta matriz es una herramienta muy importante para la formulación de estrategias, tiene como objetivo analizar la posición estratégica de un producto o una unidad estratégica de negocios.

La matriz BCG está compuesta por dos ejes: un eje vertical que define el crecimiento del mercado o de la industria; y un eje Horizontal que define la participación o la posición del producto o unidad de negocio en el mercado. De la interacción de los dos ejes, surgen cuatro cuadrantes que indican el estado en que se encuentra cada producto o unidad de negocios.

El producto de los documentos individuales es un mercado que en la actualidad adquiere una mayor relevancia, sin embargo, la empresa Mc Mensajería Confidencial, no lo tiene como un producto pionero ni en desarrollo, de eso depende su baja participación en el mercado.

El producto de los documentos masivos es un producto que en el momento no tiene favorabilidad para el desarrollo dentro del mercado, puesto que el crecimiento del mismo es bajo y la empresa no tiene una participación preponderante en el mismo.

Cuadro 2. Matriz del Grupo Consultor de Boston



FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

10.3 MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y LA EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN. [PEYEA]

Es una herramienta primordial para estudiar la adecuación de una estrategia a una empresa, esta Matriz es un marco de cuatro cuadrantes que determina si en una empresa se necesitan Estrategias Agresivas, Conservadoras, defensivas, o competitivas.

Los resultados de los ejes de la Matriz PEYEA de la empresa Mc Mensajería Confidencial son: Fortaleza Financiera [FF] = 3.2, Ventaja Competitiva [VC] = -2.5, Estabilidad del Entorno [EE] = -2.8, y Fortaleza de la Industria [FI] = 3.75

Para realizar la ubicación de los valores en el marco de los cuatro cuadrantes de esta Matriz, se debe sumar de la siguiente manera:

$$\text{Eje X} = \text{VC} + \text{FI} = -2.5 + 3.75 = 1.25$$

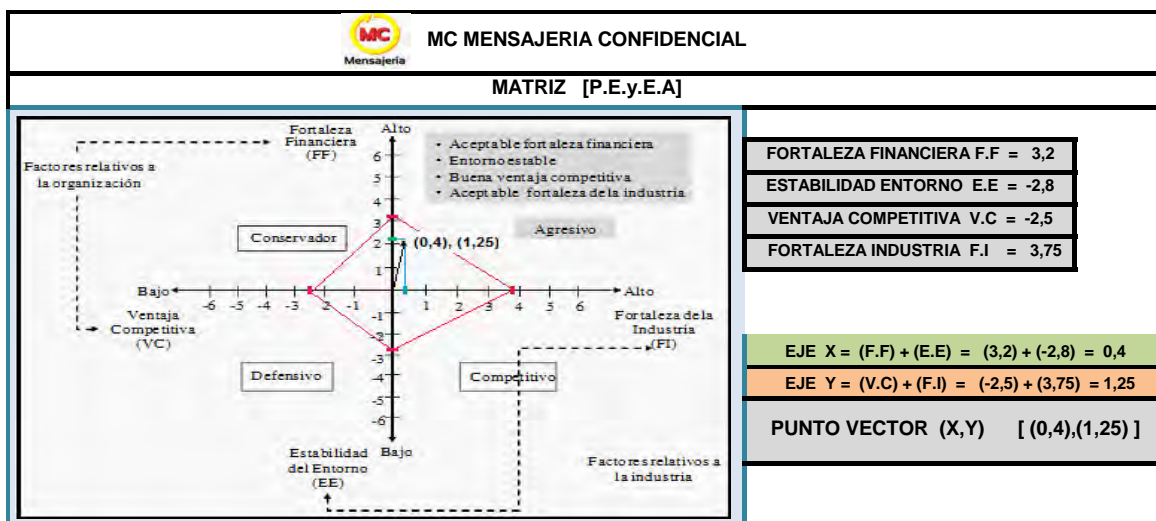
$$\text{Eje Y} = \text{EE} + \text{FF} = -2.8 + 3.2 = 0.4$$

La Empresa MC Mensajería Confidencial se ubica dentro del perfil o cuadrante Agresivo, lo que significa que la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de: Aprovechar las Oportunidades Externas, Superar las Debilidades Internas y Evitar las Amenazas Externas.

Por lo tanto sus Estrategias pueden ser de gran diversidad: Penetración en el mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, diversificación de conglomerado, diversificación concéntrica, diversificación horizontal.

En la empresa Mc Mensajería Confidencial es recomendable hacer uso de las Estrategias: Penetración en el Mercado, Desarrollo de Servicios, y Diversificación Concéntrica. O una combinación de ellas puede ser factible, Porque se trata de una empresa fuerte y el ambiente la favorece.

Cuadro 3. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la acción (PEYEA)



POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA [F.F]	VALOR	ESTABILIDAD DEL ENTORNO [E.E]	VALOR
Liquidez	4	Tasa de Inflación	-4
Flujo de Caja	2	Cambios Tecnológicos	-2
Capital de Trabajo	4	Variabilidad de la Demanda	-2
Retorno de la Inversión	3	Barrera de Entrada al Mercado	-3
Facilidad de Salida del Mercado	3	Presión de Productos Sustitutos	-3
PROMEDIO	3,2	PROMEDIO	-2,8
VENTAJA COMPETITIVA [V.C]	VALOR	FORTALEZA DE LA INDUSTRIA [F.I]	VALOR
Calidad del Servicio	-2	Estabilidad Financiera	4
Lealtad de los Clientes	-2	Potencial de Utilidades	4
Conocimiento Tecnológico	-3	Conocimiento Tecnológico	5
Participación en el Mercado	-3	Facilidad para Entrar en el Mercado	2
PROMEDIO	-2,5	PROMEDIO	3,75

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN.

10.4 MATRIZ INTERNA – EXTERNA [I/E]

Esta Matriz se realiza con base a dos dimensiones clave: Los Totales Ponderados de la Matriz MEFI en el eje de las X, y los Totales Ponderados de la Matriz MEFE en el eje de las Y.

En el eje X de la Matriz IE, un Total Ponderado entre 1.0 y 1.99 de MEFI, representa una posición débil; un Total Ponderado entre 2.0 y 2.99 se considera promedio; y un Total Ponderado entre 3.0 y 4.0 se considera una posición Fuerte. De igual manera ocurre en el eje Y de la Matriz IE, un Total Ponderado entre 1.0 y 1.99 de MEFÉ, representa una posición baja; un Total Ponderado entre 2.0 y 2.99 se considera intermedio; y un Total Ponderado entre 3.0 y 4.0 se considera una posición alta

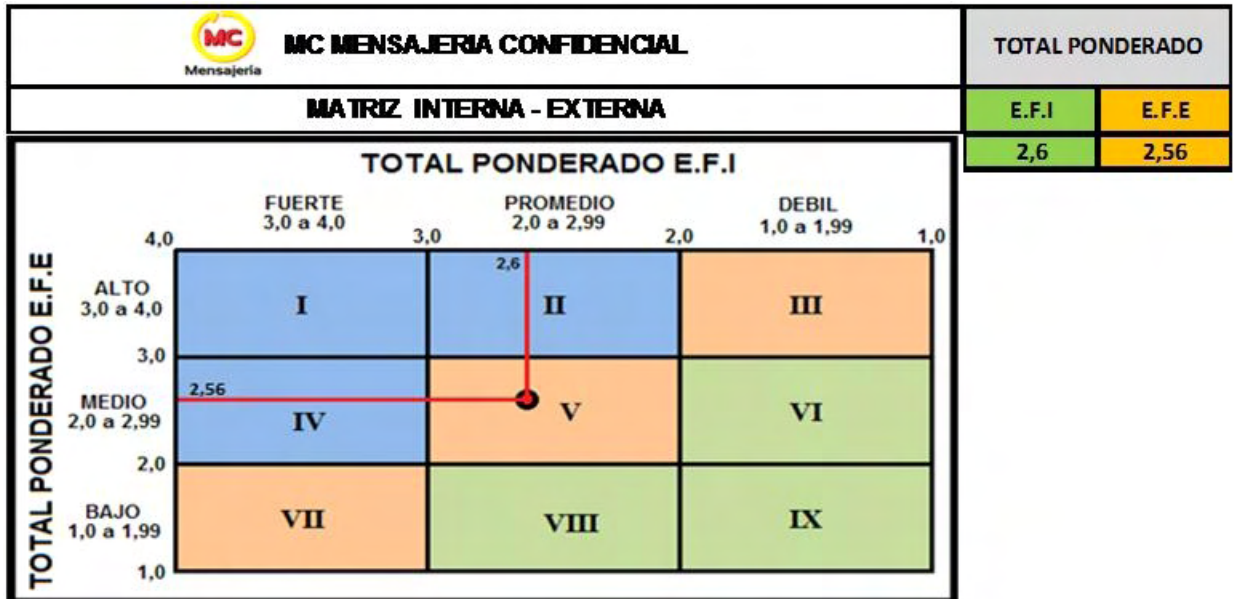
Los resultados obtenidos en el diseño de la Matriz MEFÉ para la empresa Mc Mensajería Confidencial es de 2.57 y el resultado obtenido de la Matriz MEFI es de 2.6

Si la empresa está en los cuadrantes I, II, IV, necesita Estrategias para Crecer y desarrollarse; en los cuadrantes VI, VIII, IX, se necesita Estrategias para Eliminarse; y si esta en los cuadrantes III, V, VII, se necesita Estrategias para Resistir.

La matriz interna – externa [I/E] para el sector postal del Departamento de Nariño muestra que el modelo de estrategia a seguir es retener y mantener, teniendo en cuenta como principales estrategias la penetración en el mercado y el desarrollo de nuevos productos.

El cruce entre el Valor Ponderado Total de la MATRIZ MEFÉ y el Valor Ponderado Total de la MATRIZ MEFI, situándose su punto de cruce en la región dos y cuadrante V, determina una estrategia de retener y mantener, donde se desarrollara un aumento de la cobertura a otros municipios donde el crecimiento del mercado sea alto y se logre posicionar la empresa MC Mensajería Confidencial como la líder del sector postal del Departamento de Nariño.

Cuadro 4. Matriz interna - externa



FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

10.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA [MCPE]

Base en Factores Críticos para el Éxito. Factores externos extraídos de la MEFE y factores internos extraídos de la MEFI.

Esta Matriz pertenece a la etapa de decisión estratégica, es significativa puesto que permite decidir las Estrategias a formular para la Empresa Mc Mensajería Confidencial, en el departamento de Nariño, para desarrollar esta matriz se hace uso de la información de las matrices como: La MEFE, MEFI, MPC, DOFA, PEYEA, BCG, IE, y MGE. Las dos primeras ofrecen información de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, respectivamente y las otras matrices ofrecen información de las Estrategias alternativas, que se implementaran en la empresa.

La relación de los factores internos y externos con la estrategia a calificar, indica el valor ponderado de esa relación, y que puede variar bajo los siguientes criterios: valor ponderado = 1, para una relación no atractiva; valor ponderado = 2, para una relación un poco atractiva; valor ponderado = 3, para una relación atractiva; valor ponderado = 4, para una relación muy atractiva.

En la tabla 28. Se observan los factores internos y externos y las tres matrices que se van a evaluar en la Matriz MCPE. Para la empresa Mc Mensajería Confidencial se planteo, las Estrategias: Penetración en el Mercado, que busca mayor participación del portafolio de servicios en el mercado existente mediante la aplicación de las técnicas de Marketing; Desarrollo de Servicios, buscar mayores ventas modificando los servicios actuales; Diversificación Concéntrica, añadir nuevos servicios relacionados con los actuales.

La Estrategia más favorable para la empresa Mc Mensajería Confidencial es la Penetración en el Mercado con un puntaje de 2.02, la cual se implementara para el desarrollo del Plan de Acción.

Es importante que la empresa Mc Mensajería Confidencial sea reconocida como una empresa que cuenta con las características y fortalezas para brindar un excelente servicio de alta calidad y eficiente, para ello debe implementar la estrategia de Penetración en el mercado, que consiste en incrementar la participación de la empresa en el Mercado.

Estimular a los clientes para que hagan uso de sus servicios y motivar a los clientes a encontrar razones para que compren sus servicios, para ello la empresa tiene que realizar campañas publicitarias en diferentes medios de comunicación: radio, prensa, internet, televisión, con el fin de promocionar su excelente portafolio de servicios, quedar en la mente del cliente.

Realizar alianzas estratégicas con diferentes empresas del sector con la distribución de objetos postales con una cobertura regional.

Realizar campañas publicitarias a nivel de radio, para ello utilizaremos la estrategia del canje con emisoras locales de música moderna y el siguiente paso será la televisión regional, nacional y los medios escritos.

Se busca incrementar la percepción de imagen, que los clientes identifiquen y recuerden la imagen de la empresa con concepto de buena calidad, para ello la empresa cuenta con un excelente portafolio de servicios de alta calidad y precios adecuados.

Tabla 17. Matriz cuantitativa de la plantación estratégica

FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS						
		PESO	ESTRATEGIA I		ESTRATEGIA II		ESTRATEGIA III	
OPORTUNIDADES			PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Ley Postal		2,00						
Ley de Entidades Financieras		2,50	1	2,5	3	7,5	4	10
Disponibilidad de Crédito		2,80	3	8,4	3	8,4	4	11,2
Estabilidad de Política Monetaria		1,50	1	1,5	1	1,5	1	1,5
Políticas Institucionales TIC		2,00						
Telecomunicaciones		1,50	1	1,5	3	4,5	4	6
Facilidad de acceso a la Tecnología		1,50	3	4,5	3	4,5	4	6
Globalización de la Información		1,80	2	3,6	2	3,6	3	5,4
Alianzas Estratégicas		2,80	3	8,4	3	8,4	3	8,4
Mercados Potenciales con Gran _Demanda		2,70	4	10,8	4	10,8	3	8,1
Posicionamiento en el Mercado		2,90	4	11,6	4	11,6	4	11,6
AMENAZAS								
Algunos Impuestos		2,00	1	2	1	2	2	4
Competencia Desleal		3,00	3	9	4	12	3	9
Exigencias del Mercado		2,50	3	7,5	4	10	3	7,5
Incremento del índice Delincuencial		1,60	2	3,2	2	3,2	4	6,4

Tecnología más Avanzada Utilizada por la Competencia	2,80	3	8,4	3	8,4	3	8,4
Nuevos Competidores de Otros Países	2,50	1	2,5	1	2,5	2	5
Dificultad de Transporte Aéreo-Terrestre	3,50	3	10,5	4	14	1	3,5
FORTALEZAS							
Poder de Negociación con Proveedores	2,00	3	6	3	6	3	6
Servicio, Calidad y Precio	2,80	4	11,2	4	11,2	3	8,4
Lealtad y Satisfacción del Cliente	3,00	4	12	4	12	4	12
Cobertura	2,80	4	11,2	4	11,2	4	11,2
Acceso a Capital Cuando lo Requiere	3,00	4	12	4	12	4	12
Rentabilidad, Retorno de la Inversión	2,50	3	7,5	4	10	4	10
Inversión de Capital, Para Satisfacer la Demanda	2,80	3	8,4	4	11,2	4	11,2
Estabilidad de Costos	2,30	3	6,9	3	6,9	3	6,9
Capacidad de Endeudamiento	3,40	3	10,2	4	13,6	4	13,6
Habilidad Técnica	2,30	3	6,9	3	6,9	3	6,9
Valor Agregado al Servicio	2,30	3	6,9	3	6,9	3	6,9
Nivel Académico del Talento Humano	2,30	2	4,6	2	4,6	2	4,6
Competencias Laborales	2,30	3	6,9	3	6,9	3	6,9
Estabilidad	2,00	2	4	2	4	2	4
DEBILIDADES							
Imagen Corporativa	3,50	4	14	4	14	4	14
Uso de Planes Estratégicos	3,50	4	14	4	14	4	14
Conocimiento de la Competencia	2,50	4	10	4	10	4	10
Velocidad de Respuesta a Condiciones Cambiantes	2,00	3	6	3	6	3	6

Estrategias de Ventas	2,50	4	10	4	10	4	10
Capacidad de Innovación	2,30	4	9,2	4	9,2	4	9,2
Rotación	2,00	2	4	2	4	2	4
Motivación	2,00	2	4	2	4	2	4
Nivel de Remuneración	2,00	2	4	3	6	2	4
SUMA PUNTAJE TOTAL DEL GRADO DE ATRACCIÓN [S.P.T.A].	100,00		285,80		313,50		307,80
ESTRATEGIA 1: Penetración de Mercado							
ESTRATEGIA 2: Desarrollo del Mercado							
ESTRATEGIA 3: Diversificación en Conglomerado							

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

11. PLAN DE ACCIÓN

La empresa Mc Mensajería Confidencial, para el desarrollo de sus objetivos estratégicos debe tener como herramienta un plan de acción que haga una realidad el desarrollo de estos objetivos.

Cuadro 5. Plan de acción objetivo 1.

OBJETIVO: Reubicación de las instalaciones de Mc Mensajería Confidencial en un punto estratégico						
OBJETIVO:	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Realizar el presupuesto y el proyecto de la reubicación	A finales del año 2011 tener aprobado el presupuesto para la reubicación	Realizar el presupuesto y el proyecto	Gerente y Area Contable	0.00	1 mes	Proyecto y Presupuesto, APROBADO
		Analizar si se cuenta con el presupuesto				
		Aprobación del proyecto y el presupuesto				
Realizar la gestión de ubicación e instalación en las nuevas instalaciones de Mc Mensajería Confidencial	A comienzos del año 2012 estar funcionando en las nuevas instalaciones	Aprobación del plano y diseño de las nuevas instalaciones de la empresa	Gerente y Area Administrativa	\$ 50.000,00	2 meses	Construcción modular de las nuevas oficinas, TERMINADO
		Arrendamiento del local		\$ 3.000.000,00		
		Construcción modular de las nuevas oficinas		\$ 6.000.000,00		
		TOTAL		\$ 9.050.000,00		

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

Cuadro 6. Plan de acción objetivo 2.

OBJETIVO: Implementar el servicio de Servicios portales con cobertura regional								
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES		
Realizar un estudio de Factibilidad	A finales del año 2013 contar con la implementacion del servicio de giros a nivel regional	Realizar el proyecto de factibilidad	Gerente y Junta Directiva	\$ 10.000.000,00	1 año	Aprobacion e implementacion del servicio de giros FUNCIONANDO		
		Aprobación del Proyecto		0.00				
Realizar el presupuesto del proyecto de acuerdo con el estudio de factibilidad	Realizar el presupuesto							
Analizar el presupuesto								
		Aprobar el presupuesto						
Realizar la gestión financiera de un credito	A comienzos del año 2013 contar con la aprobacion del credito	Contactar el banco y solicitar el credito		\$ 2.000.000,00		-	-	Credito bancario solicitado por la empresa, APROBADO
		Revisar las condiciones del credito		\$ -				
		Aceptacion de las condiciones del credito		\$ -				
		Credito aprobado por el banco		\$ -				
Implementar el proyecto		Aprobación del proyecto						Aprobacion e implementacion del servicio de giros FUNCIONANDO
		Aprobación del credito						
		Gestión de ubicación de oficinas						
		Implementacion de equipos y software						
TOTAL				\$ 12.000.000,00				

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

Cuadro 7. Plan de acción objetivo 3.

OBJETIVO: Implementar nuevos puntos						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Presupuesto de la implementacion del punto de servicio	A mediados del año 2012 contar con la aprobacion del presupuesto	Realizar el presupuesto y el proyecto	Gerente y Area Contable	0.00	12 meses	Presupuesto, APROBADO
		Analizar el presupuesto				
		Aprobar el presupuesto				
Instalacion y funcionamiento de las nuevas oficinas	A finales del año 2012, contar con las instalaciones en Túquerres	Localizacion del punto de servicio	Gerente, Recursos Humanos y Area contable	\$ 100.000,00	12 meses	Implementación del nuevo servicio de giros, FUNCIONANDO
		Contrato de arrendamiento		\$ 300.000,00		
		Construccion e impementacion de las nuevas oficinas		\$ 2.000.000,00		
		Contratacion de Personal		\$ 600.000,00		
TOTAL				\$ 3.000.000,00		

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

Cuadro 8. Plan de acción objetivo 4.

OBJETIVO: fortalecer y consolidar la imagen de la empresa MC como lider del mercado Regional						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Diseñar y ejecutar un plan de Mercadeo para la promocion del portafolio de Servicios que ofrece la empresa Mc Mensajería Confidencial	En el año 2012 contar con un plan de mercadeo para la promoción del portafolio de servicios que ofrece la Empresa Mc Mensajería Confidencial	Analisis de la situacion actual de la empresa MC	Gerente	\$ 5.000.000,00	12 meses	Plan de mercadeo para la promocion del portafolio de Servicios que ofrece la empresa. APROBADO
		Determinacion de objetivos		\$ 2.000.000,00		
		Elaborar un plan de Acción		\$ 2.000.000,00		
		Implementacion del plan de mercadeo		\$ 5.000.000,00		
		Evaluacion y control del plan de mercadeo para la promocion del portafolio de servicios que ofrece la empresa MC Mensajería Confidencial		\$ 11.000.000,00		
TOTAL				\$ 25.000.000,00		

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

Cuadro 9. Plan de acción objetivo 5.

OBJETIVO: Incrementar la participación de la empresa Mc Mensajería Confidencial en el mercado						
ESTRATEGIA	METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	PRESUPUESTO	TIEMPO	INDICADORES
Mantener la calidad del portafolio de servicios para	Alcanzar el mayor grado y reconocimiento de la calidad del	Consolidar políticas y la estandarización	Gerente, Coordinador y técnicos	\$ 2.000.000,00	4 años	Número de clientes satisfechos en el mes/Número de
		Motivar y capacitar a todo el personal,		\$ 2.000.000,00		
Desarrollar programas publicitarios y campañas que permitan conocer el portafolio de servicios, que presta la empresa Mc Mensajería Confidencial	Aumentar en un 30 % el número de clientes	Realizar campañas publicitarias en radio, prensa, televisión, volantes, recordatorios		\$ 2.000.000,00		
	Lograr un incremento del 20 % de clientes	Realizar convenios, alianzas con empresas como aseguradoras de vehículos		\$ 1.000.000,00		
	Lograr un incremento del 10% de clientes	Participación en ferias y eventos para realizar demostraciones de calidad de nuestros servicios	\$ 2.000.000,00			
TOTAL				\$ 9.000.000,00		

FUENTE: ESTA INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES

La realización de un Plan Estratégico en la empresa Mc Mensajería Confidencial, le permitirá tener un Direccionamiento a corto, mediano y largo plazo, obtener y analizar la información necesaria para poder tomar decisiones acertadas, incorporar una filosofía corporativa que le permita un mejoramiento continuo e innovación constante para mantenerse competitiva en el mercado.

Dentro del Diagnostico que se le realizo a la empresa Mc Mensajería Confidencial, se encontraron diversas fortalezas, como la calidad en su portafolio de servicios, el valor agregado que ofrece a sus clientes y las ventajas competitivas que la diferencian de sus competidores.

Para el logro de una buena competitividad, la directiva de la empresa Mc Mensajería Confidencial, debe tomar decisiones acertadas y elegir la mejor estrategia, para ello deben hacer uso del Plan Estratégico, además deben crear una cultura de calidad y excelencia en el servicio al cliente, esto le permite a la empresa tomar un enfoque activo, en lugar de reactivo, y finalmente lograr controlar su destino.

Con la ejecución de este Plan estratégico se contribuye al crecimiento y fortalecimiento de la empresa, convirtiéndola en una organización cada vez más competitiva y con un direccionamiento encaminado al mejoramiento continuo.

RECOMENDACIONES

El desarrollo de un Plan Estratégico es una herramienta poderosa y útil para la toma de decisiones y el direccionamiento de la Empresa Mc Mensajería Confidencial.

Es necesario que la empresa Mc Mensajería Confidencial, tenga puntos de venta en la región, para incrementar el ingreso de más clientes que requieren el servicio, generando una mayor competitividad en el mercado local e incrementando el nivel de satisfacción del cliente actual, la atracción del cliente potencial, el incremento de la participación en el mercado y el incremento de los índices de rentabilidad para la empresa.

Es importante la creación de un Plan de Mercadeo enfocado hacia la utilización de herramientas publicitarias con el fin de llegar al cliente actual y potencial, a través de canales de comunicación local, como emisoras de alta audiencia, periódico y televisión local, internet y actividades complementarias que realice la empresa.

Los líderes de cada una de la áreas y sucursales son los responsables de comunicar de manera oportuna a todo el personal de la empresa Mc Mensajería Confidencial, la filosofía corporativa, para lograr que todo el talento humano tenga una correcta alineación hacia la consecución de los objetivos organizacionales, a través de una buena comunicación entre todas las áreas de la empresa, con el fin de conocer sus opiniones y mejorar el ambiente laboral de la organización.

La empresa Mc Mensajería Confidencial cuenta con un equipo de colaboradores con las competencias laborales adecuadas para prestar un buen servicio, se recomienda seguir con las capacitaciones pertinentes con el fin de crear la cultura de un excelente servicio al cliente, eficaz, eficiente, de alta calidad.

BIBLIOGRAFÍA

AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación & Estrategia. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda, 2010. 318 p.

BETANCOURT, Benjamín. Apuntes asignatura Gerencia de Planeación estratégica.


D. E. SCHANDEL y C. W. HOFER, Strategy Formulation: Analytical concepts, 1978. 234 p.


FRED, David. Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson Prentice Hall, 2003. 340 p.

GALINDO, Carlos Julio. Manual para la Creación de Empresas. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2006. 197 p.

ROUZI y ANDERLONI. Modernización y privatización de los sistemas postales en Europa. 2002.

NETGRAFIA

 http://maps.google.com/maps?hl=es&rlz=1R2WZPG_esCO457&gs_upl=2059I10545I3I11341I39I24I4I2I2I0I3I2I5052I0.11.12.1I30I0&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.,cf.osb&biw=1280&bih=812&wrapid=tlif132173522365710&um=1&ie=UTF-8&q=valle+de+atriz+en+san+juan+de+pasto&fb=1&gl=co&hq=valle+de+atriz&hnear=0x8e2ed485722503fd:0x298f1ef26abc8a75,San+Juan+de+Pasto,+Nari%C3%B1o&ei=XhTITsXxGYqIgwEZm4k6&sa=X&oi=local_group&ct=image&ved=0CAUQtgM

 <http://sercompetitivos.com/porcentajeC2%BFes-logica-la-planificacion-estrategica-en-la-empresa-en-tiempos-de-crisis/>

 <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/1094/1/9.php>

 <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>