

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES SAFERBO S.A.
DE LA CIUDAD DE PASTO PERIODO 2010 - 2012

EDWIN JOSE GOMEZ CHAUZA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES SAFERBO S.A.
DE LA CIUDAD DE PASTO PERIODO 2010 - 2012

EDWIN JOSE GOMEZ CHAUZA

Trabajo de grado presentado como requisito para optar el titulo de Administrador
de Empresas

Asesor
WILSON REVELO
Docente Universidad de Nariño

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2012

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación

Wilson Revelo

Jurado:

Jurado:

San Juan de Pasto, Octubre de 2012

AGRADECIMIENTOS

- A Dios por la oportunidad de vivir cada día
- A mis abuelitos paternos Cornelio y Rosa por su ejemplo de vida y
perseverancia
- A mi familia por su incondicional apoyo y comprensión
- A mi novia Flor Hernández, por su decidida ayuda para sacar adelante
este trabajo
- Al docente Wilson Revelo, por su asesoría
- Al profesor Omar Ojeda por su orientación
- A los jurados Julio G. y Rosa P., por su ayuda y solidaridad en los
momentos difíciles
- A los maestros y profesores, por sus valiosas enseñanzas
- A todos gracias.....

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. ELEMENTOS DE INVESTIGACION.....	18
1.1 TEMA.....	18
1.2 TITULO.....	18
1.3 LINEA DE INVESTIGACION.....	18
1.3.1 Sublinea de investigacion.....	18
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	19
2.1 ANALISIS DE LA SITUACION ACTUAL.....	19
2.2 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	20
2.3 SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA.....	20
2.4 DELIMITACION.....	20
3. OBJETIVOS.....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	22
4. JUSTIFICACION.....	23
5. PROCESO METODOLOGICO.....	24
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	24

5.1.1	Enfoque del estudio.....	24
5.1.2	Metodo de investigacion	24
5.2	FUENTES DE INFORMACION	24
5.2.1	Primarias.....	24
5.2.2	Secundarias.....	24
5.2.3	Poblacion y muestra.....	25
5.2.4	Tratamiento de la informacion	26
6.	MARCOS DE REFERENCIA.....	27
6.1	MARCO CONTEXTUAL.....	27
6.1.1	Reseña hisorica.....	27
6.1.2	Entornos de la investigacion	28
6.2	MARCO TEORICO.....	42
6.2.1	Antecedentes.....	42
6.2.2	Fundamentacion teorica.....	48
6.3	MARCO LEGAL.....	60
6.4	MARCO CONCEPTUAL	67
7.	PRESENTACION DE LA EMPRESA	69
7.1	PROCESOS DE PRODUCCION DE LA EMPRESA	69
7.1.1	Descripcion del proceso de operaci3n de la empresa	69
7.1.2	Direccionamiento actual de la empresa	72
7.2	CARACTERISTICAS DEL MERCADO	75
7.3	ANALISIS DEL CLIENTE.....	76

8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA.....	77
8.1 DIAGNOSTICO INTERNO.....	77
8.1.1 Analisis de la encuesta aplicada a clientes internos	77
8.1.2 Capacidades internas de la empresa.....	90
8.1.3 Perfil de categorizacion iterna (PCI).....	94
8.1.4 Matriz de evaluacion de factores internos (EFI)	96
8.2 DIAGNOSTICO EXTERNO	97
8.2.1 Analisis de la encuesta aplicada a clientes externos	97
8.2.2 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)	109
8.2.3 Matriz de evaluacion de factores externos (EFE).....	111
8.2.4 Matriz de perfil competitivo (MPC).	112
9. FORMULACION ESTRATEGICA.....	117
9.1 MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENZAS (DOFA).	117
9.2 MATRIZ INTERNA-EXTERNA (I-E).	120
9.3 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEYEA).	121
9.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.	123
9.5 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG).	124
9.6 ANALISIS DE VULNERABILIDAD.	125
9.7 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR - PORTER.	127
9.8 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA.	128
9.9 DECISION ESTRATEGICA DE NEGOCIOS	130

10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO EMPRESARIAL	132
10.1 HORIZONTE DE TIEMPO.....	132
10.2 VALORES CORPORATIVOS EMPRESARIALES	132
10.3 MISION CORPORATIVA	133
10.4 VISION CORPORATIVA.....	133
10.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS EMPRESARIALES.....	133
10.5.1 Estrategias competitivas	135
10.6 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	137
10.6.1 Manual de funciones.....	137
10.6.2 Reglas y normas	142
11. PLAN OPERATIVO.....	147
12. INDICADORES DE GESTION.....	152
..... RECOMENDACIONES.....	153
CONCLUSIONES.....	155
BIBLIOGRAFIA	157
NETGRAFIA.....	158
ANEXOS.....	160

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Nivel y distribución de ingresos por hogares mensual.....	33
Cuadro 2. Índice de precios al consumidor, variación y contribución año corrido, según grupos de gasto - 2010-2011, Junio.....	34
Cuadro 3. Exportaciones e importaciones 2010 2011.....	36
Cuadro 4. Principales productos de exportación (2010 – 2011).....	36
Cuadro 5. Población distribuida por edades y género.....	38
Cuadro 6. Cargos de la empresa Saferbo S.A.	77
Cuadro 7. Perfil de categorización interna P.C.I.....	94
Cuadro 8. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)	96
Cuadro 9. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM).....	109
Cuadro 10. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE).....	111
Cuadro 11. Matriz de perfil competitivo (MPC)	114
Cuadro 12. Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) ..	119
Cuadro 13. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)	121
Cuadro 14. Ventas totales año 2009	124
Cuadro 15. Calificación de puntales Saferbo S.A.....	126
Cuadro 16. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)	129
Cuadro 17. Indicadores de gestión.....	152

LISTA DE FIGURAS

	Pag.
Figura 1. Proceso de operación de la empresa.	72
Figura 2. Organigrama Saferbo S.A.	73
Figura 3. Análisis del conocimiento de la Misión de la empresa SAFERBO por parte de los trabajadores.....	78
Figura 4. Análisis del conocimiento de la Misión de la empresa SAFERBO por parte de los trabajadores.....	¡Error! Marcador no definido.
Figura 5. Análisis con relación al conocimiento del organigrama de la empresa Saferbo	80
Figura 6. Análisis con relación a la percepción de los objetivos estratégicos de la empresa SAFERBO SA.....	81
Figura 7. Análisis de la capacitación y/o inducción recibida para desempeñar el cargo.....	82
Figura 8. ¿Cree usted que los procedimientos, y manuales de funciones de la empresa, facilitan la realización un trabajo de alta calidad?.....	83
Figura 9. ¿Usted ha participado en programas de capacitación, desarrollo del personal o motivación dentro de la empresa Saferbo ?	84
Figura 10. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación se usan para dar a conocer los resultados o políticas de la empresa?	85
Figura 11. Modelo de motivación que se emplea en Saferbo SA.....	85
Figura 12. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera usted que se ejerce en la empresa Saferbo S.A.....?	86
Figura 13. Los planes de mercadeo en la empresa Saferbo son:(marque con una X de acuerdo a su opinión).....	87
Figura 14. ¿En la empresa Saferbo se valora la calidad de los servicios y/o productos que suministran los proveedores?	88

Figura 15. La empresa Saferbo cuenta con maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada que le permita desarrollar sus actividades con eficiencia y comodidad	90
Figura 16. Frecuencia de demanda de los servicios de la empresa Saferbo	97
Figura 17. Grado de satisfacción por los servicios prestados por Saferbo	98
Figura 18. Disposición a seguir usando los servicios de envío de la empresa Saferbo.....	99
Figura 19. Aspectos que más influye en la demanda de servicios postales de envíos	100
Figura 20. ¿Conoce las oficinas de Saferbo en Pasto?	101
Figura 21. Percepciones respecto de los servicios postales de la empresa Saferbo	102
Figura 22. Percepción acerca de la competitividad de la empresa SAFERBO SA	103
Figura 23. ¿Cree que los trabajadores de Saferbo tienen conocimiento amplio sobre servicio al cliente?	105
Figura 24. ¿Los servicios postales ofrecidos satisfacen las expectativas del cliente?	106
Figura 25. Análisis de la percepción de la distribución de espacios y tiempos de atención en la respuesta de la empresa Saferbo	107
Figura 26. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?..	108
Figura 27. Intención de seguir usando los servicios de Saferbo	109
Figura 28. Matriz interna- externa.....	120
Figura 29. Cuadrante competitivo.....	122
Figura 30. Crecimiento del mercado.....	123
Figura 31. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)	125
Figura 32. Matriz de vulnerabilidad Saferbo S.A.	127
Figura 33. Mapa del proceso de Tesorería	140
Figura 34. Mapa del proceso de Mercadeo.....	141
Figura 35. Organigrama propuesto empresa Saferbo.....	142

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Modelo de encuesta aplicada a clientes internos	161
ANEXO B. Modelo de encuesta aplicada a clientes externos	164
ANEXO C. Entrevista tipo check list	167
ANEXO D. Factura cambiaria de transporte	170

RESUMEN

Con la realización de esta investigación para la empresa Transportes Saferbo S.A., se pudo identificar que su principal deficiencia es no contar con un plan de direccionamiento estratégico que pueda orientar las labores empresariales y a su equipo de trabajo a la consecución de resultados comunes.

Con esta investigación se pretende que la empresa Transportes Saferbo pueda tener como base un plan estratégico propio para los requerimientos particulares de la empresa y que pueda mediar en la materialización sus aspiraciones organizativas

Los datos obtenidos en esta investigación permitieron realizar un diagnóstico interno mediante la exposición de las debilidades y fortalezas de la empresa así mismo identificar oportunidades y amenazas del medio externo, que permitieron la elaboración de matrices y posteriormente la generación de las estrategias.

Las estrategias permitieron generar una propuesta de re direccionamiento estratégico empresarial, expresado a través de la visión y misión de la empresa Transportes Saferbo S.A.

El plan de acción como eje integral del plan estratégico a la par de la elaboración de indicadores de gestión para el seguimiento y control de los objetivos y actividades programadas que puedan sustentar los esfuerzos de la empresa hacia un porvenir exitoso para toda la organización.

ABSTRACT

With the completion of this research for Transportes Saferbo S.A., could identify their main deficiency is not having a strategic management plan that can guide business tasks and your team to achieve common outcomes.

This research is intended that the company Transportes Saferbo S.A., can be based on a strategic plan to own the particular requirements of the company and to mediate in realizing their aspirations organizational

The data obtained in this study allowed for an internal diagnosis by exposing the weaknesses and strengths of the company likewise identify opportunities and threats in the external environment, which allowed the development of matrices and subsequently generating strategies.

The strategies allow re generate a proposal addressing strategic business, expressed through the vision and mission of the company Transportes Saferbo S.A.

INTRODUCCIÓN

Muy pocas, o ninguna de las empresas están libres de los efectos causados por los cambios de la economía en general. Por esta razón es importante que los empresarios estén atentos a los cambios en el escenario económico a escala nacional; que evalúen el comportamiento de su propia empresa en relación con un conjunto de factores interno y que planifiquen las estrategias de su empresa con el propósito de beneficiarse lo más posible con los ciclos económicos a escala regional y nacional.

De esta manera toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y cumplimiento de sus metas según la amplitud y complejidad operacional de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa de la empresa; ha de destacarse que el presupuesto destinado para esta labor refleja el resultado esperado de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder alcanzar las metas trazadas por las empresas.

Es importante señalar que el plan estrategico como resultado de un proceso sistemático de reflexión para la empresa Saferbo S.A., contribuirá a reforzar una visión estratégica e integral de los objetivos, aprovechar las oportunidades al máximo, minimizar los riesgos y aprovechar los recursos propios para superar las debilidades. De esta manera para la elaboración de la presente investigación de planeación estratégica se plantean una serie de etapas así.

En primer lugar se realizara un diagnostico interno de la empresa en lo relacionado con los elementos básicos de la planeación estratégica como portafolio de servicios, estructura administrativa, misión, visión y valores.

En segundo lugar se realizara un diagnóstico estratégico de la situación actual de la empresa tanto en el ámbito interno como externo donde se pueda analizar y estudiar las debilidades, las oportunidades, las fortalezas las amenazas y el impacto que representa para la empresa Saferbo SA de lo cual finalmente se pretende desprender la matriz DOFA.

En tercer lugar se pretende formular estrategias basadas en las diferentes matrices que permiten escoger la mejor alternativa estratégica, de acuerdo a sus capacidades y establecer indicadores de gestión que permitan medir la evolución del proceso.

En cuarto lugar se pretende realizar un plan de acción que comprenda las estrategias funcionales y de negocios, el tiempo requerido para llevarlas a cabo,

las metas, los recursos y de igual manera el responsable de su ejecución y cumplimiento.

1. ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA

Planeación Estratégica

1.2 TITULO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TRANSPORTES SAFERBO S.A DE LA CIUDAD DE PASTO AÑO 2010 - 2012

1.3 LINEA DE INVESTIGACION

Dinámica Empresarial

1.3.1 Sublínea de Investigación

Gestión gerencial regional

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

TRANSPORTES SAFERBO S.A. Es una empresa legalmente constituida en Pasto según Matricula Mercantil No. 59644-4 localizada en la carrera 21 No. 12 – 07 Av. Boyacá, su actividad comercial está dirigida a prestar servicios de soluciones integrales de transporte de paquetes, mercancías, y mensajería con 10 años de servicio y experiencia en la región.

Actualmente la organización no cuenta con un plan estratégico, Las decisiones y acciones se realizan siguiendo un estilo reactivo con el fin de solucionar los problemas recurrentes del día a día, así mismo los empleados realiza sus actividades por separado y no con el fin de conseguir un objetivo común.

Tal situación ocasiona que la empresa no pueda establecer sus estrategias y por lo tanto no pueda lograr su misión y objetivos organizacionales, definir y priorizar sus problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

La empresa ha logrado mantenerse en el mercado regional gracias al esfuerzo diario de todo el personal, sin embargo el alto crecimiento de empresas de competidoras, y las mismas condiciones de alta exigencia entorno demandan cada vez mayor agilidad en responder a los desafíos del entorno para lo cual resulta necesario identificar los factores que impiden a la empresa Saferbo S.A. Lograr una mejor posición competitiva.

Las condiciones mencionadas, sumadas a la falta de concientización de la dirección acerca de la importancia de la función organizativa y planificadora, y su aporte a las demás funciones operativas, pueden llevar a la empresa a perder competitividad en el mercado y desaprovechar las oportunidades. En pocas palabras en la empresa Saferbo S.A. se encuentra un panorama bastante aceptable en ambiente interno y atractivo en el entorno externo.

Por esta razón es importante elaborar un plan estratégico para la empresa Saferbo S.A., que permita la ejecución y evaluación de sus estrategias, facilitar la toma de decisiones, establecer las tareas a cumplir desde los diferentes cargos, y encaminar a todos sus empleados al logro de objetivos, todo enfocado al crecimiento, desarrollo y sostenibilidad dentro de su sector.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué elementos administrativos debe contener la formulación de un plan estratégico para la empresa TRANSPORTES SAFERBO S.A. localizada en la ciudad de Pasto (Nariño)?

2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la situación actual empresarial interna y externa de la empresa Transportes Saferbo S.A. en la ciudad de Pasto que permita conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para obtener un análisis de la situación competitiva actual de la organización?
- ¿Cuáles son las herramientas administrativas de planeación estratégica que permiten determinar los factores que inciden en desarrollo de la empresa Transportes Saferbo S.A., para diseñar estrategias competitivas?
- ¿Cuáles es el re direccionamiento estratégico empresarial que permita el cumplimiento de las metas y estrategias de la empresa Transportes Saferbo S.A. en la ciudad de Pasto?
- ¿Cuáles son las variables que se deben operacionalizar y que permitan el desarrollo de las estrategias corporativas con el fin de orientar el accionar de la empresa Transportes Saferbo S.A., hacia el mejoramiento competitivo?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión para la administración de la empresa Transportes Saferbo SA que permitan hacer un seguimiento al desempeño de la empresa?

2.4 DELIMITACION

Nariño. El departamento de Nariño se encuentra localizado al sur-occidente Colombiano su posición astronómica es Latitud Norte de 00(grados) 31`08`` y 02 (grados) 41`08`` y longitud Oeste de 76(grados) 51`19`` y 79(grados) 01`34``

- Superficie: 33.265 kilómetros cuadrados, correspondiente al 2,9% de la extensión territorial del país

- Limites: al norte con el departamento del Cauca, hacia el sur con la república del Ecuador, al oriente con el departamento del Putumayo ya la occidente con el océano pacifico

Pasto. La ciudad de Pasto está Ubicada a 2.490 SNM. Limita al norte con el Municipio de Chachagui; al sur con las poblaciones Córdoba, Puerres y Funes; al Oriente con la población de Buesaco y el Departamento del Putumayo y al Occidente el Municipio de Tangua; con una superficie de 1.194 Km. Que corresponde al 3,58% del total del departamento. “¹

Transportes Saferbo S.A. El estudio se desarrollara en la empresa Saferbo S.A. que se encuentra ubicada en la ciudad de Pasto capital de Nariño con domicilio en la carrera 21 No. 12- 07 Av. Boyacá

¹ Geografía de Nariño. Citado el 13 de enero de 2011

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan de desarrollo estratégico para la empresa TRANSPORTES SAFERBO S.A. ubicada en la ciudad de Pasto durante el periodo 2012 - 2017

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa Transportes Saferbo S.A., en la ciudad de Pasto, para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permita obtener un análisis de la situación competitiva actual de la organización.
- Estructurar herramientas administrativas de planeación estratégica con el fin de determinar los factores que inciden en el desarrollo de la empresa Transportes Saferbo S.A., con el propósito de diseñar estrategias competitivas
- Realizar un re direccionamiento estratégico empresarial que permita el cumplimiento de las metas y estrategias de la empresa Transportes Saferbo S.A., en la ciudad de Pasto
- Operacionalizar las variables mediante un plan operativo que permita el cumplimiento de las estrategias corporativas con el fin de orientar el accionar de la empresa Transportes Saferbo S.A. hacia el mejoramiento competitivo
- Formular indicadores de gestión para la administración de la empresa Transportes Saferbo SA que permitan hacer un seguimiento al desempeño de la empresa.

4. JUSTIFICACIÓN

Teniendo en cuenta el continuo cambio al que se enfrentan las empresas en la actualidad, es importante utilizar metodologías que proporcionen técnicas o herramientas que apoyen la labor empresarial según el medio en el cual se desempeñan.

Así la planeación estratégica se constituye en una de las tareas fundamentales de la gerencia, en la medida en que a través de ella se traza el camino por donde marchará los destinos de la organización, el proceso de planeación estratégica, permite involucrar en un sólo ejercicio la multiplicidad de aspectos que hacen parte integral de la formación gerencial.

En esta investigación en la empresa Transportes Saferbo SA se abordan los conceptos teóricos que permiten evaluar de manera detallada las variables identificadas como claves tanto a nivel interno como externo y a través de su ponderación poder establecer cómo ellas impactan positiva o negativamente a la organización, determinar cómo se encuentra ubicada la empresa en el mercado y definir las estrategias convenientes para mejorar su posicionamiento.

Para ello la aplicación de la planeación estratégica en Transportes Saferbo SA, permitirá apalancar las fortalezas y detectar las debilidades, que puedan tener gran repercusión en la organización y contribuir a implantar un control de la gestión con el propósito de aprovechar las oportunidades y enfrentar eficientemente las amenazas del medio.

En resumen las metodologías y técnicas de la planeación estratégica tiende a favorecer la implantación de decisiones acertadas para anticiparse al futuro, creando alternativas de crecimiento para la empresa que redunden en beneficios reales para sus clientes internos y externos en un entorno cambiante y cada vez más complejo.

Además de lo anterior también existe una justificación de interés ya que la planeación estratégica permite integrar todos los conocimientos adquiridos en administración, mercadeo, finanzas y gestión del talento humano dentro de un marco empresarial natural, ya que existe una diferencia importante entre planear e improvisar.

5. PROCESO METODOLOGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio a realizar es de tipo descriptivo porque busca identificar características particulares de la organización y de los grupos de personas que interactúan en ella. Permite de esta manera realizar una descripción de la situación actual que permita acercarse al problema. También se anota que el estudio es propositivo ya que proporcionara resultados que permite proponer alternativas de desarrollo empresarial.

5.1.1 Enfoque del estudio. El enfoque o tipo de investigación que se va a utilizar para diseñar el plan de desarrollo estratégico es cuantitativo a nivel descriptivo-analítico. Por las características que implican el paradigma cuantitativo, requiere de la interpretación de hechos humanos, como componente de un paradigma cuantitativo, porque se utilizan técnicas como las entrevistas y encuestas a personal directivo, clientes y funcionarios.

5.1.2 Método de investigación. El método científico recurre a dos alternativas para elaborar los conceptos que permiten acercarnos al entendimiento de la realidad: El método inductivo y el método deductivo. Para el desarrollo del presente estudio el método de investigación es el deductivo porque parte de lo general para llegar a conclusiones específicas. Permite identificar el orden en la obtención de la información, las fuentes y la calidad de la misma.

5.2 FUENTES DE INFORMACION

5.2.1 Primarias. Para el desarrollo de la siguiente investigación, se tendrá como fuente primaria la aplicación de encuestas a la totalidad de trabajadores de la empresa SAFERBO SA y la observación directa. Y para el estudio de clientes externos se aplicara encuestas.

5.2.2 Secundarias. Las fuentes de información secundarias serán las diferentes teorías abordadas por los diferentes autores de planeación estratégica. También se hace necesario la revisión de documentos propios de la empresa, además de artículos académicos y revistas especializadas y el uso de la Internet.

Procedimiento de muestreo. El procedimiento a aplicar es el muestreo aleatorio simple que consiste en elegir un individuo al azar hasta completar el tamaño de la muestra requerido.

Tamaño de la muestra. La determinación del tamaño de la muestra depende de la población, si esta es infinita o finita, en este caso es una población finita.

Formula:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N-1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Donde:

n = muestra

Z = Nivel de confianza de 95%

p = Probabilidad de éxitos 50%

q = Probabilidad de fracasos 50%

e² = Margen de error 5%

Método de recolección de información. Teniendo en cuenta las características de la investigación tanto a nivel interno como externo se hace necesario la recolección de información a través de aplicación de encuestas. (Ver Anexo A, Anexo B y Anexo C)

5.2.3 Población y muestra. Para realizar el estudio a nivel interno se tomara la totalidad de trabajadores que conforman la población de la empresa Saferbo, en total son 24 colaboradores de los cuales 5 se encuentran en el nivel administrativo y 19 en el nivel operativo; a nivel externo la población la conforman los clientes de la empresa.

Para determinar el tamaño de la población a nivel externo se tuvo en cuenta el número de clientes promedio que hicieron uso de los servicios de la empresa Saferbo mensualmente durante el año 2009 de acuerdo con los registros 20 clientes atendidos en promedio diario por 30 días igual a 600 usuarios por mes. Se determina el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%.

$$n = \frac{600 * 0,5 * 0,5 * 1,96^2}{1,96^2 * 0,5 * 0,5 + 0,05^2 * (600 - 1)} = 238$$

n = 238 encuestas

5.2.4 Tratamiento de la información. La información obtenida será manejada por medio de técnicas de estadística descriptiva, lo que permitirá la ordenar y tabular los datos, los cuales se presentarán en el desarrollo de la investigación mediante cuadros y tablas y/o figuras, lo que proporcionará una visión más clara de la información recaudada.

6. MARCOS DE REFERENCIA

6.1 MARCO CONTEXTUAL

6.1.1 Reseña histórica. Transportes Saferbo S.A. inicio sus actividades hace 30 años como un negocio familiar fundado por el señor Said Fernando Botero dedicada al transporte de ganado entre los municipios de Medellín y su área metropolitana, con el paso del tiempo y a la par de crecimiento de la empresa, incursionó en el transporte de carga masiva con la Cervecería Unión S.A. Como su principal cliente, con el propósito de ofrecer un mejor servicio a sus clientes abrió sucursales en Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Santafé de Bogotá, Cali y Buenaventura.

Entre 1978 y finales de la década de 1980, Saferbo S.A ocupaba un lugar muy importante en el transporte de carga masiva, actividad que abandona en 1989 para dedicarse exclusivamente al servicio de paquetero, en el cual se consolida y profesionaliza, adquiere parque automotor, define su estructura organizacional y abre regionales con el propósito de cubrir todo el territorio nacional en Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Bucaramanga, Cúcuta, Barranquilla e Ibagué.

Entre 1996 y 1998 transportes Saferbo S.A. y Transempaques Ltda., dos empresas de gran trayectoria en el medio del transporte terrestre automotor, se unen en la primera gran alianza estratégica del sector transportador en Colombia. Con este proyecto se busco garantizar un excelente servicio y convertirse así en la mejor opción del transporte de paquetero en el país.

Desde su fundación, Transporte Saferbo S.A. adopto una clara política que aún conserva: atención personalizada, ofrecer servicios de excelente calidad a precios competitivos, con servicio a 24 y 36 horas y cumplir rigurosa y oportunamente los compromisos adquiridos, de acuerdo a la gran flexibilidad en la atención de los requerimientos del cliente.

gracias a la visión emprendedora de su fundador, el señor Ferrer Botero que identificó la oportunidad de crear un centro de recepción de mercancías al sur de Colombia en el año 1999 se instalo una centro logístico de Saferbo en la ciudad de Pasto inicialmente bajo condiciones de mucha presión a nivel competitivo, lo cual generó un gran reto para los inicios de la empresa; sin embargo con 34 años de experiencia en Transportes a nivel nacional y 10 años de funcionamiento a nivel regional la firma privada Saferbo S.A. ha logrado mantenerse en el mercado de Pasto desarrollando soluciones integrales de transporte para satisfacer las necesidades de todos sus clientes

6.1.2 Entornos de Investigación. Mediante el diagnóstico externo se estudian diferentes variables externas y su interrelación con la empresa SAFERBO.

Entorno político-administrativo

Legislación comercial. Se entiende por legislación comercial como el conjunto de normas que regula las relaciones comerciales individuales y de la empresa. Las empresas son constituidas generalmente para producir capital y sus operaciones se denominan mercantiles de tal manera que es importante conocer las leyes que conciernen a esta actividad como: La contabilidad que se debe llevar en cada empresa, conformación de la empresa según su número de personas, actividad económica de la empresa, sector al que pertenece la empresa y obligaciones, prohibiciones y sanciones que pueda tener la empresa

SAFERBO SA con más de 33 años de experiencia en Transporte ha desarrollado soluciones integrales de transporte para satisfacer las necesidades de sus clientes: paquetes, mercancías, mensajería nacional e internacional, masivos y casillero internacional. Gracias a nuestro talento humano e infraestructura; nuestro servicio de mensajería especializada está catalogado de los mejores a nivel nacional; están dispuestos a convertir el servicio Saferbo en la mejor experiencia para sus clientes. Gracias a estas operaciones mercantiles la empresa obtiene recursos para beneficio propio que, por eso se ve en la necesidad de conocer las leyes promulgadas en el código de comercio el cual no da las pautas a seguir para Llevar un orden adecuado, y un manejo correcto de la organización, se considera esta legislación como una oportunidad ya que gracias a esta conocemos los derechos como empresa, los deberes que se adquiere ante el estado y los requerimientos que se necesita para ser una unidad transportadora en la región. (La legislación comercial se considera una oportunidad menor ya que brinda soluciones en caso de problemas de tipo legal con proveedores y clientes de Saferbo). (OPORTUNIDAD MENOR)

Legislación laboral. El salario mínimo es la mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas tanto suyas como de su familia, el cual ha sido fijado en \$535.600 para el 2011. La ley busca garantizar que el trabajador reciba como contraprestación por su trabajo, lo mínimo necesario que le permite subsistir con su familia en condiciones dignas. La ley [Art. 146, Código sustantivo del trabajo] establece que para la fijación del salario mínimo incluye también la fijación del auxilio de transporte, el cual es pagado a quienes devengan hasta dos salarios mínimos. El valor del auxilio de transporte para el 2008 se fijó en \$55.000. Para el 2011 su valor es de \$50.800.

La legislación laboral afecta en gran medida a la empresa SAFERBO ya que la determinación del salario mínimo y la reglamentación del pago de seguridad social y parafiscal tienen incidencia en las erogaciones que la empresa realiza a sus trabajadores.

Igualmente la reglamentación en Colombia en cuanto al tipo de contratación incide directamente en la empresa y debe tenerse en cuenta para evitar inconvenientes

El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea. (ARTICULO 46 CST)

El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido. 2o) El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo.

Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el patrono lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o., numeral 7o., para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir. (ARTICULO 47 CST)

La legislación laboral representa una oportunidad en el manejo de la empresa ya que estipula los derechos de los trabajadores y permite a las empresas conocer los parámetros para contratar personal dentro de un marco legal, respetando y cumpliendo con las garantías individuales y colectivas de los empleados, de tal manera que por aplicación de la ley la empresa tiene riesgo mínimo de verse envuelta en procesos judiciales.

Para SAFERBO es importante conocer estas normas impuestas por el estado ya que gracias a ellas se puede realizar contratos y tomar decisiones con los estatutos y normas correspondientes, se lo considera como una oportunidad porque todo lo que se efectuó bajo estas leyes será bien visto por los trabajadores, lo que conlleva a formar un aire de confianza dentro del trabajo. (Se constituye como oportunidad mayor debido a que si Saferbo mantiene un estricto cumplimiento de la normatividad no tendrá problemas de tipo laboral con sus empleados). (OPORTUNIDAD MAYOR)

Legislación tributaria. El servicio de mensajería tiene gravado el IVA. Determinamos que existe una amenaza, debido a que el IVA sube periódicamente sobre su precio en los productos que hacen parte de este impuesto. Lo que hace que su precio llegue a ser en muchos casos muy alto y los consumidores compren menos o sustituyan algunos productos por otros más baratos o que estén exentos del IVA.

Las reformas tributarias afectan la operación de la empresa y se constituyen como amenaza menor ya que existe mayor carga tributaria. (AMENAZA MENOR)

Situación actual del país.

“Colombia durante el periodo que lleva de gobierno, Juan Manuel Santos atraviesa por un periodo de inestabilidad económica lo cual se ha dado por la caída de bolsas a nivel mundial, el interés de este por cerrar pactos y caída de negociaciones económicas con países como estados unidos, países de la unión europea y de la comunidad andina, esto se ve reflejado en el alza de las exportaciones con un crecimiento de 14.4% con referencia al año anterior (2010).

Colombia pasa por un estado de transición el cual se proyecta a la solución de problemas como el empleo, que ha disminuido en tres puntos con referencia al año anterior, y el crecimiento económico nacional visto en el PIB (81283) millones de dólares, mayor en un 13% que el año anterior, hacen pensar que Colombia va por buen camino hacia la solución de sus conflictos”.²

La política de seguridad social en Colombia se ha vuelto más rígida, siendo apoyada por países como los estados unidos y la unión europea, declarando a los grupos alzados en armas en el país como terroristas, y prestando servicios a Colombia como el espionaje y dinero para combatir el terrorismo y el narcotráfico.

En Pasto los ingresos que el gobierno aporta a cada ciudad han tenido un alza en el 2011, partiendo de la necesidad de la ciudad de recuperar espacios sociales y de combatir el terrorismo en áreas aledañas a esta. Además la ciudad ha tenido una mayor participación en el PIB, que ha sido generado por los diferentes sectores económicos de la sociedad pastusa. Esto nos demuestra que es una oportunidad porque la forma de gobierno que se está implantando actualmente es basada en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas por lo tanto el gobierno es proteccionista con las leyes y normas que regulan el desarrollo del sector empresarial.

La inestabilidad genera problemas de orden público que afecta la operación de SAFERBO, ocasionando falencias en el desarrollo normal de la organización. (OPORTUNIDAD MENOR)

² BRACKER, Op Cit., p. 46

Factores políticos

Forma del Gobierno: La democracia colombiana se ha caracterizado por ser representativa y contar con tres ramas del poder: legislativa, ejecutiva y judicial.

La política como un elemento estructurador de todas las actividades de la sociedad influye sobre los comportamientos de los hombres, aquella está determinada por las estructuras de poder definida a nivel Nacional, regional, por la configuración de elites de poder que se ubican en la cúspide de las decisiones de la vida socioeconómica de los pueblos, para proteger sus privilegios particulares. Con este fin entran en alianza y conflictos de intereses con unos y otros agentes del desarrollo regional o nacional, aun que por lo general la clase política servil de los grupos económicos. (AMENAZA MENOR)

Normatividad: A nivel del Departamento de Nariño, el poder político regional carece de unidad y continuidad, por eso es fácilmente el gobierno central impone su voluntad con mucha facilidad. Más aún si los intereses de quienes han dirigido el Departamento siempre coinciden con los de quienes dirigen el país, que son los mismos testaferros de las oligarquías, por lo tanto, los dirigentes regionales no son más que instrumentos de los nacionales. Así entonces, se perpetúa una relación de dominación casi colonial, de desintegración regional, de desarrollo desigual y de pobreza y miseria más acentuada en unas zonas que en otras, porque el centro tiene intereses diferentes a los de las periferias.

Las fuerzas de poder existentes generan una amenaza para la empresa SAFERBO que estamos analizando ya que partido o movimiento político busca sus intereses particulares y no prevalecen los de una colectividad generando una desconfianza a la hora de elegir ya que mucho de la leyes solo beneficia a unos pocos y no tienen en cuenta a los demás. Esto genera un atraso económico ya que nunca hay unas políticas dirigidas a fortalecer las empresas del Departamento esta falta de unidad política hace de que el gobierno central introduzca leyes con facilidad y no se tenga en cuenta en políticas económicas que muchas veces nos perjudican y no exista crecimiento industrial .(AMENAZA MENOR)

Actitud del gobierno. La actitud del señor presidente en su gobierno, es positiva. Uno de su principal objetivo es la reactivación económica, en donde su prioridad es darle visiones de superación y desarrollo a los aspectos empresariales, generando confianza y actitudes positivas hacia la producción, la comercialización y exportación de productos colombianos.

Existen diversos programas para la creación de grande, mediana, y pequeña empresa y que ha sido tomado por el pueblo colombiano como alternativas de superación y de reactivación económica, con buenos resultados, atrayendo la inversión nacional extranjera. También por los resultados que está dejando el

programa de seguridad democrática, en donde la inversión ha crecido por sentir la seguridad que este gobierno está ejerciendo.

Es una oportunidad para la organización, debido a que este gobierno apoya desinteresadamente todo tipo de industria, empresa, organización, con actitudes de desarrollo empresarial. (OPORTUNIDAD MENOR)

Entorno económico

Crecimiento y perspectivas del desarrollo de la economía. El comportamiento de la economía Colombiana, se considera en términos generales, como favorable, estable y sostenible para SAFERBO, debido a que la implementación que se ha venido dando de medidas tanto de corto como de largo plazo, los cuales han ayudado a generar las condiciones necesarias para el crecimiento. Al largo plazo, las reformas estructurales son las encargadas de garantizar condiciones macroeconómicas estables, favoreciendo la inserción de la economía en un mundo globalizado y reduciendo la incertidumbre tanto económica como política, a través de la disminución del conflicto armado interno y de la corrupción. En el corto plazo, las políticas han buscado el ajuste de las finanzas públicas y la reactivación económica inmediata a través del impulso a sectores que pueden generar una respuesta significativa al crecimiento de la economía.

De otro lado los logros iniciales de la estrategia de seguridad, y el avance de las políticas macroeconómicas dirigidas a corregir los grandes desequilibrios que se han registrado en la economía Colombiana, generando confianza y compromiso del gobierno en tema del ajuste fiscal. Es una oportunidad para la organización porque con desarrollo de la economía se puede también incrementar el crecimiento de la sociedad. (OPORTUNIDAD MENOR)

Niveles y distribución de ingresos. En la región según porcentajes de nivel y distribución de ingresos se ha demostrado que de 264.207 personas el 82.7% de esas personas reciben ingresos (trabajadores o pensionados) el 17.3% se encuentran en condición de pobreza y el 5.0% en estado de miseria.

El nivel y distribución de ingresos por hogares mensual disponible está dividido en la siguiente forma.

Cuadro 1. Nivel y distribución de ingresos por hogares mensual

Nivel de Ingreso			Número de Familias
1	\$98.700	A	3800
		\$197.399	
2	\$197.400	A	1077
		\$296.099	
3	\$296.100	A	7902
		\$394.179	
4	\$394.800	A	3068
		\$493.499	
5	\$493.500	A	3935
		\$592.199	
6	\$592.200	A	2790
		\$690.899	
7	\$690.900	A	2392
		\$789.599	
8	\$789.600	A	1740
		\$888.299	
9	\$888.300	A	1656
		\$986.999	
10	\$978.000	A	4280
		\$1480.499	
11	\$1480.500	A	3840
		MAS	

Fuente (DANE)

Por consiguiente se ha analizado que los hogares a partir de la fila del 2 al 6 por su nivel de ingreso son consumidores de los servicios de SAFERBO.

Tomando la fila del 7 en adelante se puede afirmar que estos hogares ya podrán adquirir en proporciones mayores el producto ya que abra más dinero no solo para prioridades sino también para satisfacer sus gustos. Por lo tanto se define que esto es una oportunidad para la industria de servicios de mensajería. (OPORTUNIDAD MAYOR)

Nivel de inversión. En el departamento se acostumbra a un tipo de economía que es minifundio, los empresarios se preocupan por el beneficio de cada uno, mas no por la comunidad. No hay inversión en el sector económico, el sector más fuerte es el financiero por que los Nariñenses se dedican al ahorro y no invierten, este es un problema cultural que no genera empleo ni desarrollo.

En Nariño existe una inversión del 24.5% según datos proporcionados en la Gobernación de Nariño. Para SAFERBO representa una amenaza porque no hay

muchos empresarios que inviertan en la producción y distribución. (AMENAZA MAYOR)

Tasas de inflación. La inflación en Colombia durante el primer semestre de 2011 continuó su tendencia a la baja con un registro de 3.9%, el cual la acerca a la meta de largo plazo cuyo rango se sitúa entre el 2% y el 4%. El comportamiento más volátil de la tasa de cambio durante el periodo no fue significativo para presionar los precios, cuyo descenso se explica por factores de oferta (alimentos primarios), los precios regulados y las expectativas de los agentes que son coherentes con el Banco de la República. No obstante lo anterior, la evolución del gasto interno, la reversión de la apreciación del peso y el nuevo escenario internacional con tasas de interés al alza han llevado a la autoridad monetaria, con el fin de no comprometer la estabilidad de largo plazo, ha modificar la postura de la política monetaria, subiendo dos veces las tasa de intervención en el segundo trimestre.

Al término del primer semestre de 2011 la variación del Índice de Precios al Consumidor para la ciudad de San Juan de Pasto fue de 2,58% lo que significó una reducción de 2.05 puntos porcentuales, buena parte de este comportamiento lo explica el grupo de alimentos que registró una disminución de 2.01 puntos porcentuales y en menor medida el grupo de cultura, diversión y esparcimiento con 0.21 puntos porcentuales

Cuadro 2. Índice de precios al consumidor, variación y contribución año corrido, según grupos de gasto - 2010-2011, Junio

GRUPOS	2010		2011	
	VARIACIÓN N PORCENT	CONTRIBUCI ÓN (puntos)	VARIACIÓN PORCENTU AL	CONTRIBUCIÓ N (puntos)
total	4.63	4.63	2.58	2.58
alimentos	8.15	2.29	0.98	0.28
vivienda	1.89	0.36	2.17	0.41
vestuario	0.77	0.07	0.17	0.01
salud	3.52	0.14	2.88	0.11
educación	0.31	0.01	0.95	0.05
cultura	11.82	0.79	8.57	0.28
transporte	3.72	0.70	4.27	0.81
gts varios	2.78	0.37	3.32	0.32

Fuente (DANE)

En el transcurso del primer semestre del año 2011, las compras realizadas por Nariño ascendieron a US\$130 millones con un crecimiento de 35,06% con relación

al mismo periodo de 2005. Por subsectores de actividad económica, los de mayor participación fueron productos alimenticios y bebidas 48,85%, fabricación de productos textiles 9,44% y curtido y preparado de cueros 8,36%. (AMENAZA MAYOR)

Tasas de empleo. Las cifras proporcionadas por el DANE pone en conocimiento que en el año 2011, la tasa global de ocupación subió en 1.7 puntos porcentuales (paso de 62.4% a 64.1%).

Las ramas de la actividad que en mayor porcentaje demandan mano de obra de los 151.324 mil ocupados son: comercio (51 mil), servicios comunales y personales (45 mil), industria (21 mil), transporte (16 mil) y los 4 mil restantes en otras ramas de actividad económica. Según la posición ocupacional, la mayor parte de la población ocupada son trabajadores por cuenta propia con 57 mil personas indicando un incremento de 6 mil personas con relación al año anterior que fue de 50 mil personas. (Producto del creciente número de negocios informales).

Es decir, en Nariño la tasa de ocupación se encuentra en un promedio de 53.4% lo cual indica que el 50% de la población tiene una situación económica estable, que representa una oportunidad porque significaría un ingreso constante de los consumidores asalariados para obtener el producto. (OPORTUNIDAD MAYOR)

Tasas de subempleo. La tasa de subempleo en el periodo comprendido entre el año 2010 y el año 2011 presentó un aumento del (26.8%), pasando de 33.8% cifra que presento el año 2011.

Datos proporcionados por el DANE indican que la tercera parte de la población se encuentra condicionada a trabajos de subsistencia porque no reciben un salario fijo sino que su presupuesto está dado por una comisión que se gana a diario, esto sería una oportunidad para la organización porque la población tiene una entrada que aunque es un poco reducida, permite algo de estabilidad para poder darse ciertos gustos e invertir en el servicio, población que comprende a clientes fieles del producto generando una oportunidad.(OPORTUNIDAD MAYOR)

Tasas de desempleo. La tasa de desempleo nacional a junio de 2011 se situó en 14.9%. El menor desempleo se asocia al buen desempeño económico, destacándose lo efectos multiplicativos en el mercado laboral de la dinámica del sector de la construcción y especialmente por el aumento en el valor agregado de obras civiles.

Datos que demuestran que el mayor número de personas se encuentran trabajando, esto genera una oportunidad para la organización ya que un mayor

número de personas tendrán dinero y podrán adquirir el servicio. (AMENAZA MAYOR)

Cuadro 3. Exportaciones e importaciones 2010 2011

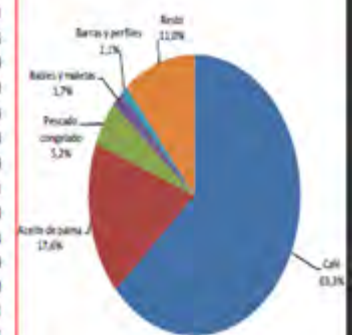


Fuente DANE

Cuadro 4. Principales productos de exportación (2010 – 2011)

Partida	Descripción *	Enero-diciembre		Enero-junio	
		2010	2011	2011	2012
0901	Café, incluso tostado o descafeinado; cáscara y cascavilla de café; suced	45.875,6	62.710,2	30.002,8	8.468,7
1511	Aceite de palma y sus fracciones, incluso refinado, pero sin modificar quí	2.511,6	3.966,3	3.056,5	2.358,1
0303	Pescado congelado, excepto los filetes y demás carne de pescado de la	419,0	2.475,6	-	685,6
4202	Bañeros, maletas (valijas), maletines, incluidos los de asno y los portadoc	625,4	754,1	333,8	221,9
7228	Barra y perfiles, de los demás aceros aleados; barras huecas para perfor	71,7	85,3	56,1	147,8
2907	Fenoles; fenoles-alcoholes.	4,2	23,6	8,9	112,9
3808	Insecticidas, raticidas y demás antiparasitarios, fungicidas, herbicidas, inhib	51,9	375,9	107,0	112,6
5515	Los demás tejidos de fibras sintéticas discontinuas.	195,3	84,1	37,3	99,9
5407	Tejidos de hilados de filamentos sintéticos, incluidos los tejidos fabricados	69,2	75,4	29,7	82,1
8103	Tanlalo y sus manufacturas, incluidos los desperdicios y desechos.	-	38,6	-	61,0
7214	Barra de hierro o acero sin alea, simplemente forjadas, laminadas o extr	19,1	-	-	59,4
7208	Productos laminados planos de hierro o acero sin alea, de anchura super	55,1	9,8	9,8	50,9
7411	Tubos de cobre.	-	-	-	48,3
3402	Agentes de superficie orgánicos (excepto el jabón); preparaciones tenso-	85,9	433,9	262,1	48,1
9603	Escobas y escobillas, cepillos, brochas y pinceltes (incluso si son partes	49,6	105,1	45,3	45,1
Principales productos		50.033,6	71.164,9	33.948,1	12.612,7
Participación %		94,4	96,6	94,2	94,3
Total general		53.023,0	74.408,2	36.042,7	13.368,2

* descripción modificada por OEE, Mincomercio



Fuente DIAN- DANE

Exportaciones e importaciones. Se constituyen en una oportunidad mayor para SAFERBO por cuanto permiten dinamizar el sector de transporte de carta, paquetes, documentos, entre otros. Como se observa en la gráfica de balanza comercial las exportaciones han disminuido y las importaciones han aumentado. (OPORTUNIDAD MAYOR)

Distribución del (PIB). Durante el primer semestre de 2011 la economía colombiana creció a un ritmo superior a lo previsto. Según el DANE, el crecimiento interanual del PIB en el periodo enero - junio fue del 5,74% y de 5,96% en el comprendido entre marzo - junio. Este crecimiento supera los niveles observados en las mayores economías de la región (Brasil, México, Chile) que, no obstante continuaron exhibiendo un buen desempeño, moderaron su dinámica en el segundo trimestre de 2011. El elevado crecimiento observado en el primer semestre obligó a varias entidades a redefinir la cifra para el 2011. El FMI subió la proyección de 4,5% al 4,8% y el Departamento Nacional de Planeación la ajustó al 5,2%.

Los sectores que lideraron el crecimiento fueron en su orden, construcción; transporte almacenamiento y comunicaciones; comercio y hostelería, e industria manufacturera. El sector agropecuario y el de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas exhibieron un pobre desempeño.

Es una oportunidad que representa la posibilidad de crear valor agregado para sus productos y de esta manera contribuir más a incrementar el consumo nacional. (OPORTUNIDAD MAYOR)

Entorno socio-cultural

Tasa de crecimiento de la población. La tasa de crecimiento de la población Nariñense es de 18.41% por cada mil personas, es decir 184 personas por cada mil. Es decir existe una población aproximada de 1.332.515 Habitantes con una variación en que la tasa de crecimiento es de 245.316. Fuente (DANE)

Variable que para la organización representa una oportunidad ya que esta tasa es muy representativa para posibles consumidores del servicio que ofrece SAFERBO. (OPORTUNIDAD MENOR)

Tasa de natalidad, mortalidad y morbilidad, longevidad: Con la realización del censo de población de 2005 se calculó una tasa de natalidad de 21,66% (OPORTUNIDAD MAYOR) y una tasa de mortalidad 5,95% dejando una tasa de crecimiento natural de 15,71% (1,571%) (AMENAZA MENOR). Sin embargo el país solo crecía 1,253% anual puesto que la tasa de migración era -3,18%. Para

2005 la tasa de fecundidad fue de 2,60 hijos por mujer y la esperanza de vida de 72,56 años.

El DANE proyecta que para 2010 la tasa de natalidad sería de 19,86% y la tasa de mortalidad sería de 5,82% dejando una tasa de crecimiento natural 14,04% (1,404%) aunque el país crecería 1,178% anual porque la tasa de migración sería de -2,26%. En 2010 se calcula una tasa de fecundidad de 2,44 hijos por mujer y una esperanza de vida 74 años.

Cuadro 5. Población distribuida por edades y género

ÁREA # 52001		Nariño - Pasto		
Edad en quinquenales	en grupos	Sexo		
		Hombre	Mujer	Total
0 a 4 años		16449	15833	32282
5 a 9 años		18661	18180	36841
10 a 14 años		19115	18664	37779
15 a 19 años		18325	19268	37593
20 a 24 años		18133	19623	37756
25 a 29 años		15663	17538	33201
30 a 34 años		12961	15679	28640
35 a 39 años		13107	16138	29245
40 a 44 años		11403	13867	25270
45 a 49 años		9125	11301	20426
50 a 54 años		7414	9151	16565
55 a 59 años		6016	7375	13391
60 a 64 años		4746	5990	10736
65 a 69 años		3725	4714	8439
70 a 74 años		2872	3853	6725
75 a 79 años		1864	2635	4499
80 años o más		1855	2603	4458
Total		181434	202412	383846

Fuente (DANE)

Género: la organización no distingue el género de los clientes porque a donde le interesa llegar es al consumidor como tal ya que este va a hacer el comprador del producto final de la empresa.

Edad: comprendería edades desde los 15 años hasta los 75 años de edad porque es la población económicamente activa que tiene la capacidad económica para adquirir el producto.

Según el anterior Cuadro representaría una oportunidad especialmente con la población de Nariño comprendida entre los 15 y 70 años, debido a que existe un gran número de personas (jóvenes y adultos), los cuales son usuarios del servicio. (OPORTUNIDAD MAYOR)

Necesidades población: las NBI en Nariño ascienden a 43.8% lo que se constituye en un problema al disminuir el número de probables usuarios del servicio. (AMENAZA MAYOR)

Programa de seguridad social: La seguridad social, a veces también llamado seguro social o previsión social, se refiere principalmente a un campo de bienestar social relacionado con la protección social o cobertura de las necesidades socialmente reconocidas, como salud, pobreza, vejez, discapacidades, vivienda, desempleo, familias con niños, familias numerosas, familias en situación de riesgo, y otras. (OPORTUNIDAD MENOR)

Nivel educativo: Para examinar la situación educativa del departamento de Nariño se analizan tres indicadores: el porcentaje de jóvenes con primaria completa, la tasa de analfabetismo de los jóvenes y el porcentaje de asistencia de niños y jóvenes a un establecimiento educacional. El examen de estos datos se realiza considerando las dimensiones territorial, étnica y de género, y comparando los datos departamentales con los nacionales.

Mediante la observación del porcentaje de jóvenes con primaria completa se busca verificar el logro del segundo ODM: que los niños y las niñas terminen el ciclo de enseñanza primaria. Para esto se examina la situación de una cohorte cercana a la edad oficial de finalización del nivel educativo primario (15 a 19 años).

Los datos muestran que en Nariño los porcentajes de jóvenes con primaria completa son mayores en el sector urbano. Las brechas étnicas del departamento son altas, y los afro descendientes se encuentran en muy peor situación que los indígenas y el resto de la población (63,2% frente a 78,1% y 87%, respectivamente). Las diferencias urbano-rurales son muy significativas, principalmente entre los afro descendientes, entre los que superan los 30 puntos. La comparación con los indicadores nacionales muestra que los afro descendientes están en mejor situación a ese nivel, lo contrario que sucede con los indígenas. Por lo tanto, las políticas deberían focalizarse con urgencia en las poblaciones afro descendientes rurales, cuya tasa de conclusión de la escuela primaria entre los jóvenes de 15 a 19 años no llega al 50%. Con relación al tema

de género, es importante notar que las mujeres presentan mayores porcentajes de finalización de la educación primaria o bien registran diferencias insignificantes en el sentido contrario. (OPORTUNIDAD MENOR).

Actitud hacia el trabajo: El nariñense se caracteriza por ser trabajador y emprendedor lo que favorece la operación de la empresa. (OPORTUNIDAD MENOR).

Calidad de los servicios: el usuario cada vez es más exigente y el nivel de competencia es alto y exige mayor calidad por parte de las empresas, esta situación genera mayor compromiso empresarial para la búsqueda de la calidad y la satisfacción total del cliente (OPORTUNIDAD MAYOR).

Respeto al cliente: el cliente exige respeto en relación al servicio. El respeto al cliente deberá ser la primicia fundamental para el personal que conforma las empresas, la interacción con el cliente es esencial para fomentar relaciones a largo plazo, el cual está sustentado en relaciones de confianza y respeto, pero sobre todo garantizar que el personal que proporciona el servicio cuente con altos estándares de ética. Es esencial poder proporcionar al cliente mecanismos para una comunicación clara, donde pueda encontrar espacios de retroalimentación para las inquietudes que pudiera tener acerca del servicio que se le proporciona. (OPORTUNIDAD MENOR).

Entorno tecnológico

Desarrollo tecnológico. En Colombia existe tecnología avanzada en lo que respecta a las empresas de servicio de correo o entregas .Ya que en el país se cuenta con una gran infraestructura logística y de transporte con la cual se generan entregas prácticamente las 24 horas del día los 8 días de la semana, lo que a la postre representa la gran ventaja de contar con empresas especializadas en este tema

Paquetero: Envíos de distribución Nacional y Metropolitana. Recogemos, transportamos y distribuimos sus paquetes a nivel urbano, regional nacional e internacional y con entregas certificadas puerta a puerta. Saferbo cuenta con 11 Centros de Distribución en las principales ciudades de Colombia, 75 Centros de Recepción de Mercancías distribuidos en diferentes zonas estratégicas del país, con 480 vehículos propios y 1950 empleados directos (OPORTUNIDAD MAYOR)
Carga masiva, Mensajería

Entorno ecológico: Entorno ecológico facilita a las empresas y organismos públicos los trámites y gestiones a la hora de deshacerse de sus productos de

desecho, tal y como obliga la actual normativa de medioambiente. (OPORTUNIDAD MAYOR).

Topografía: La topografía de Nariño hizo posible que esta región se convirtiera en la frontera norte del imperio, ya que sus altas montañas y cañones permitían defenderse de los pueblos del norte más fácilmente. Desde esa época los nariñenses tienen fama de independientes y cultos. Se trata de gente que sigue siendo orgullosa de su pasado y de su cultura. (OPORTUNIDAD MENOR).

Programa para salvaguardar el medio ambiente: El medio ambiente es el conjunto de todas las cosas vivas que nos rodean. De éste obtenemos agua, comida, combustibles y materias primas que sirven para fabricar las cosas que utilizamos diariamente.

Al abusar o hacer mal uso de los recursos naturales que se obtienen del medio ambiente, lo ponemos en peligro y lo agotamos. El aire y el agua están contaminándose, los bosques están desapareciendo, debido a los incendios y a la explotación excesiva y los animales se van extinguiendo por el exceso de la caza y de la pesca.

Debido a esto, la ONU busca lograr el "desarrollo sostenible". Este concepto quiere decir el hecho de lograr el mayor desarrollo de los pueblos sin poner en peligro el medio ambiente. Para ello se creó, en 1972, el Programa de las Naciones Unidas sobre el Medio ambiente (PNUMA), que se encarga de promover actividades medioambientales y crear conciencia entre la población sobre la importancia de cuidar el medio ambiente. (OPORTUNIDAD MENOR)

Entorno competitivo: La competencia cada día es más agresiva y por tanto la empresa debe estar en un proceso continuo de mejoramiento.

Competidores directos: Existe una alta competencia lo que se convierte en una amenaza mayor para Saferbo (AMENAZA MAYOR)

Fortalezas de los competidores: Los puntos fuertes de la competencia en los servicios ofrecidos, la capacidad tecnológica, estrategia de mercado, entre otros se convierten en grandes amenazas para la empresa. (AMENAZA MAYOR).

Entrada de nuevas firmas: la posibilidad de ingresos de nuevas empresas es alto ya que no existen muchas barreras legales para atender este servicio. Sin embargo la inversión es alta por la compra de vehículos destinados a ofrecer el servicio de calidad. (AMENAZA MENOR)

Entorno del consumidor: El consumir es cada vez más exigente en cuanto a calidad y atención por tanto es una oportunidad para la empresa.

Motivación de consumo: los motivos para utilizar el servicio son oportunidad, precio competitivo, buen servicio y justo a tiempo. (OPORTUNIDAD MENOR)

Precio dispuesto a pagar: El usuario siempre elige la empresa de acuerdo al precio. EN relación a la competencia se observa una desventaja que algunas ofrecen precios menores (AMENAZA MAYOR).

Medio de comunicación: la publicidad es una herramienta de competitividad para las empresas y en tal sentido los medios de comunicación se convierten en un aliado para la empresa para la oferta de los servicios. (OPORTUNIDAD MENOR)

6.2 MARCO TEORICO

6.2.1 Antecedentes. Como un aporte teórico al presente tema de estudio denominado: “plan estratégico para la empresa Transportes Saferbo S.A. de la ciudad de Pasto periodo 2010 - 2012” fue necesario tener en cuenta los siguientes trabajos de grado.

Titulo. Plan de desarrollo organizacional transporte pesado internacional Ltda.

Autora. María Fernanda Miranda Hoyos, universidad de Nariño facultad de ciencias económicas y administrativas programa administración de empresas San Juan de Pasto 2005

Objetivo General. Elaborar un plan de desarrollo organizacional adecuado para TRANSPORTE PESADO INTERNACIONAL LTDA con que permita optimizar su funcionamiento y desarrollar una administración mucho más ágil y funcional.

Objetivos Específicos

- Definir la misión, visión, valores corporativos, políticas y estrategias para optimizar los recursos con los que cuenta la empresa.
- Determinar la estructura organizacional de la empresa y determinar los cargos que requiere la organización para su normal funcionamiento y realizar los manuales: De funciones y de procedimientos; Reglamentos: Interno de trabajo, reglamento de higiene y seguridad, como herramientas administrativas que optimizan el rendimiento de sus funcionarios y la eficiencia en la calidad del servicio.

- Identificar las ventajas competitivas de la empresa para utilizarlas en la formulación de políticas y estrategias empresariales que permitan brindar un crecimiento para la misma.
- Definir el estilo de Dirección más conveniente para la empresa, para garantizar un mejor manejo de los recursos y orientar sus actividades

Conclusiones.

- Con el presente estudio se pretende implementar, mejorar, innovar y cambiar una estructura y tipo de organización “Empresa” que si bien es cierto funcionaba, no le aseguraba su pleno desarrollo, ni mucho menos le permitía técnicamente efectuar sus múltiples actividades.
- La empresa se encuentra mucho más preparada para enfrentar el mercado gracias a una profundización del conocimiento por parte de las directivas gracias al plan desarrollado, ya que este dio mayor organización a la empresa y a sus trabajadores.
- Se estableció una estructura organizacional, como base que permita a la administración delegar y controlar las responsabilidades de personas y niveles administrativos. Una vez establecida la estructura organizacional se diseñó el manual de funciones definiendo claramente las actividades los niveles de autoridad y las responsabilidades.
- Se suministraron técnicas administrativas obtenidas en los manuales de funciones y procedimientos, de tal manera que puestas en práctica se logró que el personal se comprometiera a realizar el trabajo. La relación confianza respeto se consigue mediante los intereses comunes en los fines de la empresa.

Título: Plan estratégico de mejoramiento administrativo para la empresa de transportes Rutas del Sur S.A.

Autores: Diana Paola Benavides y Emilsen Susana Ortiz Cultid, Universidad de Nariño, programa: Administración de empresas. 2011

Objetivo general Diseñar un plan estratégico que genere un mejor manejo administrativo para la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., en la ciudad de San Juan de Pasto, (Nariño) que permita alcanzar mediante la gestión gerencial un mayor posicionamiento a partir del desarrollo de sus procesos empresariales

Objetivos específicos

Realizar un análisis interno a partir del área administrativa que genere información sobre la situación actual de la empresa mediante los indicadores de gestión

Analizar los factores externos que influyen en el crecimiento de la empresa y las herramientas que la administración usa para ello.

Definir una planeación que generen el adecuado re direccionamiento a través de la gestión administrativa

Diseñar estrategias orientadas hacia el mejoramiento en la empresa de transportes Rutas del Sur S.A., desde el área administrativa, mediante un plan de acción, logrando así un mayor posicionamiento.

Conclusiones

- Que la empresa de transporte público presentaba dificultades a nivel administración lo cual incidía en el posicionamiento y liderazgo de la misma en el sector del transporte de pasajero
- Mediante la investigación se pudo constatar que al interior de la empresa existían falencias en la parte de talento humano toda vez que no se tenía un manual de funciones y contratación pues se desconocía los procesos por la parte gerencial.
- Se estableció que Rutas del Sur S. A. carecía de un plan estratégico que le permitiera un mayor empoderamiento empresarial, y por ende superar carencias en la parte administrativa, de mercadeo y financiera, por lo cual se precisaba estrategias para lograr un mayor rendimiento en todos los procesos internos de la Organización
- Desde la parte motivacional, comunicación y así mismo el trabajo en equipo no era el adecuado a causa de un sistema administrativo que orientara la empresa para mejorar en los aspectos en mencionados de ahí algunas falencias.
- Es necesario realizar revaluación cada dos años del parque automotor, con el ánimo de lograra mayor posicionamiento en el sector toda vez que vehículos nuevos y bien conservados atraen al usuario por seguridad y comodidad.

Titulo. Plan estrategico para la cooperativa de transportes urbanos: Cootranur Ltda. de Pasto

Autor. Doris Liliana Bernal Ahumada Universidad de Nariño Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Programa: Administración de Empresas San Juan de Pasto 2005

Objetivo general. Elaborar un plan estratégico para la Cooperativa de Transportadores Urbanos Ciudad de Pasto “Cootranur Ltda.” para el período 2005 a 2008.

Objetivos específicos

- Determinar el entorno para conocer el Perfil de oportunidades y amenazas del medio.
- Establecer el análisis interno de la Cooperativa evaluando fortalezas y debilidades.
- Determinar el entorno competitivo al cual pertenece la Empresa.
- Plantear el direccionamiento estratégico para Cootranur Ltda.
- Analizar, evaluar y seleccionar las estrategias a través de las diferentes matrices: Matriz de Evaluación del Factor Externo, Matriz de Evaluación del Factor Interno, Matriz DOFA, Matriz del Perfil Competitivo, la Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica, Matriz de la Gran Estrategia y Matriz PEEA, entre otras.
- Proponer la implementación de las estrategias que le permitan alcanzar el logro de los objetivos corporativos y opciones estratégicas. Elaborar el plan operativo para la Empresa Cootranur Ltda.

Conclusiones

- Con base en el análisis externo, Cootranur Ltda. tiene más oportunidades que amenazas lo que le permite lograr una mayor ventaja competitiva en el mercado.
- Cootranur Ltda. con base en el análisis interno posee más fortalezas que debilidades, asociadas con atención al usuario y a los empleados.
- Las empresas de Transporte Urbano de la ciudad de Pasto manejan esquemas administrativos hacia adentro y no se enfocan en las necesidades de los usuarios.

- Las empresas de taxis de la ciudad de Pasto frente al crecimiento desmedido de su parque automotor han optado por prestar el servicio de colectivo a los usuarios insatisfechos del servicio de bus urbano.
- Los usuarios son personas que buscan un servicio que preste un buen cubrimiento, un horario adecuado y les disgusta los conductores no capacitados.

Titulo: Diseño de un plan estratégico para el mejoramiento empresarial de creaciones Lotto de la ciudad de San Juan de Pasto.

Autores: Manuel Alexander Cerón, Universidad Mariana, Facultad de ciencias contables, económicas y Administrativas. Programa Administración financiera. 2005.

Objetivo general: Realizar un plan estratégico para el mejoramiento empresarial de Creaciones Lotto en la ciudad de Pasto.

Objetivos:

- Determinar la situación actual en el área administrativa de creaciones Lotto
- Elaborar las matrices de planeación estratégica con el fin de analizar el entorno tanto interno como externo.
- Plantear el modelo de diagnóstico y planeación estratégica que se adapte a las necesidades de creaciones Lotto.
- Elaborar y proponer a los directivos de la empresa un plan de acción para el mejoramiento administrativo

Conclusiones.

- Con la viabilidad de este proyecto se estaría aportando al sostenimiento y crecimiento empresarial de la empresa en estudio y a la sociedad en general.
- La falta de organización y conocimiento empresarial a tiempo, hace que una microempresa culmine, aun sabiendo que puede tener una buena cobertura a nivel regional y nacional.
- El propietario, empleados, proveedores y clientes tienen las ganas y el empuje suficiente para sacar adelante a creaciones Lotto.

Título: Plan estratégico de desarrollo para la empresa CAMBIAUTOS de la ciudad de Pasto.

Autores: Franz Miguel Bolaños Ruales, Jesús Afranio Bravo Rodríguez
Universidad de Nariño, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Año:
2000

Objetivo general. Formular un plan estratégico de desarrollo que permita mejorar la participación y posicionamiento de mercado para la empresa.

Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico del ambiente interno y externo (fortalezas y debilidades, amenazas y oportunidades) de la empresa.
- Determinar la capacidad competitiva de la empresa en la zona Pasto.
- Proponer estrategias de posicionamiento y de fidelización de clientes.
- Definir el plan de actividades que contribuyen a la implementación del plan estratégico de mercadeo de la empresa

Conclusiones.

- La empresa tiene habilidades competitivas que le permitirán resistir e implementar las estrategias propuestas; no obstante, deberá empeñarse en desarrollar ventajas competitivas que le permitirán enfrentar a la competencia.
- La consistencia demostrada en los resultados obtenidos, en las opciones estratégicas, indican lo acertado de las estrategias seleccionadas, puesto que representan la diversidad de enfoques estratégicos con distintas fuentes de información, lo cual aumenta las probabilidades de éxito de las estrategias.
- Ante las características competitivas de la empresa y las exigencias del entorno, así como de las estrategias seleccionadas, se impone la necesidad de establecer una relación personalizada con el cliente, para buscar su fidelización, como una alternativa táctica de mercadeo.
- La calidad total como filosofía y práctica gerencial se presenta como una vía para dinamizar y potenciar la capacidad creativa de los trabajadores, de tal manera que la innovación no sea responsabilidad única de la gerencia; además, porque el equipo humano es una fortaleza de la empresa.

6.2.2 Fundamentación teórica. La planeación estratégica es el nombre que se ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a establecer y puntualizar medios por los cuales se pretende alcanzar el posicionamiento y liderazgo de la empresa. El propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja sostenible en el largo plazo, la técnica por excelencia de la planeación estratégica es la de aplicación de matrices de evaluación y planeación de los productos y mercados de la empresa.³

Para Armando Posadas “la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomara el director. La planeación estratégica también observa las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, y al escoger unas alternativas, estas se convierten en la base para tomar decisiones presentes⁴.”

Según Fred David la planeación estratégica es “el arte y la ciencia de formular implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”⁵ para ello integrar las funciones gerenciales como la administración, el mercadeo, las finanzas, la producción para obtener éxito en la organización.

Humberto Serna define la Planeación Estratégica “como 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 institución hacia el futuro.”⁶

Diagnóstico estratégico. “Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativo”⁷

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas; así como las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y

³ OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Santafé de Bogotá. Ediciones Unidas 1992. p. 30

⁴ POSADAS Amador. Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. Ediciones Unidas 2004. p.13.

⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición. México. Prentice Hall, 2003, p. 45.

⁶ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Santafé de Bogotá. Tercer Mundo Editores 2003, p. 19

⁷ STEINER, George A. Planificación Estratégica. Edición CECSA. 1998, Pág. 152

amenazas a de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

El Diagnóstico Estratégico es el análisis de las fortalezas y debilidades internas de La organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

Diagnóstico interno. Es el proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnostico interno lo integran el análisis de las cinco capacidades de la empresa.

- **Capacidad directiva:** todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo en: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.
 - **Capacidad competitiva:** todos los aspectos relacionados con el área comercial, como calidad de producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución, cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad del servicio al cliente, etc.
 - **Capacidad financiera:** este incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, liquidez, etc.
 - **Capacidad técnica o tecnológica:** aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto involucra, entre otras: infraestructura tecnológica (hardware), exclusividad de los procesos de producción, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.
 - **Capacidad de talento humano:** se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, motivación etc.⁸
- ❖ **Perfil de Capacidad Interna (PCI).** Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.

⁸ SERNA GOMEZ, Op.cit., p. 36-37.

El PCI examina cinco categorías, que afectan su operación corporativa a saber:

- a) la capacidad directiva.
- b) la capacidad competitiva (o de mercadeo).
- c) la capacidad financiera.
- d) la capacidad tecnológica (producción)
- e) la capacidad del talento humano⁹.

❖ **Matriz de evaluación del factor interno (MEFI).** Es una herramienta que permite resumir y evaluar los factores internos de éxito y los clasifica como las fortalezas y las debilidades de la organización, además permite medir el impacto positivo o negativo que pueda tener. El procedimiento que se sigue para la elaboración de esta matriz consta de cinco pasos así:

- Elaborar una lista con factores internos claves que permita identificar las fortalezas y debilidades de la organización; puede incluir entre 5 y 20 factores, pero el número de factores no tiene efectos sobre el rango de los resultados totales ponderados
- Asignar una ponderación para cada factor con un valor numérico desde 0.0 (sin importancia), hasta 1.0 (de gran importancia). La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.0
- Para cada factor se asigna una clasificación de 1 a 4, para establecer si esa variable es una debilidad importante (clasificación 1), una debilidad menor (clasificación 2), una fortaleza menor (clasificación 3), una fortaleza importante (clasificación 4).
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados con el propósito de establecer un resultado ponderado. El resultado puede fluctuar desde 1 (resultado bajo) hasta 4 (resultado alto), promedio 2.5.

Los resultados mayores de 2.5 indican que tienen una fuerte posición interna, mientras que los resultados menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

Diagnóstico externo. El diagnóstico estratégico es el proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

❖ **Perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM).** es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un

⁹ SERNA GOMEZ, Op.cit., p.37

grupo estratégico puede determinar si un facto dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

- ❖ **DOFA.** es una sigla de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. Como método complementario del perfil de capacidad (PCI), del perfil de amenazas y oportunidades en el medio (POAM) y del análisis de competitividad (perfil competitivo PC), el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio.

El diagnóstico estratégico externo lo integra el análisis de los siguientes aspectos:

- **Factores económicos:** aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, PIB, comportamiento de la economía internacional.
 - **Factores políticos:** aquellos que se refieren al uso o migración del poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); otros agentes de gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
 - **Factores Sociales:** los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
 - **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de maquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).
 - **Factores geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
 - **Factores competitivos.** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.¹⁰
-
- ❖ **Matriz del perfil competitivo (MPC).** Definidas las amenazas y oportunidades en cada uno de los entornos, es posible aplicar la matriz del perfil competitivo, permitiendo identificar los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Con el desarrollo de los pasos que siguen a continuación.

- Identificar de 5 a 10 factores de éxito más importantes para la empresa.
- Asignar ponderación a cada factor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de cada factor. La ponderación asignada a cada factor

¹⁰ SERNA GOMEZ, Op.cit., p. 38.

debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). La columna de ponderaciones debe sumar 1.0.

- Asignar la debilidad o fortaleza de la empresa en cada factor clave de éxito, donde: 1= Debilidad Grave; 2= Debilidad Menor; 3= Fortaleza Menor 4= Fortaleza Importante
- Finalmente se suma la columna del resultado ponderado, los totales pueden variar desde 1,0(el más bajo) hasta 4,0 (el más alto)

Análisis de la competencia. Michael Porter, en el ámbito de la Planificación Estratégica afirma que cada empresa tiene una cadena de actividades (diseño, creación, marketing, planificación, mantenimiento, etc.) que aportan valor a sus clientes, es diferenciarnos por nuestra calidad, por nuestras habilidades, por nuestras cualidades, por la capacidad que tengamos de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a nuestros clientes, sean internos o externos, con nuestros bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas. A la hora de definir estrategias de mejora habrá que analizar en profundidad estos elementos para averiguar el origen de las ventajas competitivas¹¹.

Fred David define cada una de estas cinco fuerzas básicas:¹²

- **Rivalidad entre empresas competidoras.** La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias que sigue una empresa tienen éxito sólo en la medida en que proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias que aplican las empresas rivales.
- **Entrada potencial de nuevos competidores.** Siempre que las empresa nuevas ingresan con facilidad a una industria en particular, la intensidad de la competencia entre las empresas aumenta; sin embargo, entre las barreras de ingreso están la necesidad de lograr economías de escala con rapidez, la necesidad de obtener conocimiento especializado y tecnología, el requerimiento de capital, la falta de canales de distribución adecuados, las políticas gubernamentales, los aranceles.
- **Desarrollo potencial de productos sustitutos.** Las presiones competitivas que surgen de los productos sustitutos aumentan conforme el precio relativo de estos productos declina y conforme el costo por el cambio de clientes se reduce. La fortaleza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por los avances que éstos obtienen en la participación en el mercado, así como por

¹¹ PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 5 Edición Cecs Editorial México, 2000, p. 78

¹² DAVID, Fred R. Op.cit., p. 85.

los planes que tienen las empresas para aumentar su capital y penetración en el mercado.

- **Poder de negociación de los proveedores.** El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando existen muchos proveedores. Tanto los proveedores como los productores deben ayudarse mutuamente con precios razonables, mejor calidad, desarrollo de nuevos servicios, entregas a tiempo y costos de inventario reducidos para mejorar la rentabilidad a largo plazo en beneficios de todos. Las empresas deben seguir una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o la propiedad de los proveedores.
- **Poder de negociación de los consumidores.** El poder de negociación de los consumidores es también mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados. Cuando esto ocurre, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado
- ❖ **Matriz de evaluación de factor externo (MEFE).** Es una herramienta que permite resumir y evaluar los factores externos de éxito los cuales los clasifica como oportunidades o amenazas, independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz MEFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4,0 y el más bajo posible es 1,0 El valor del promedio ponderado es 2,5

Para la elaboración de la matriz MEFE se contemplan cinco pasos:

- Elaborar una lista con los factores externos considerados como críticos o determinantes para el éxito, incluye un total de 10 a 20 factores.
- Asignar a cada factor una calificación desde 0,0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) la calificación indica la importancia relativa de dicho factor. La suma total de todas las calificaciones asignadas a los factores de ser igual a 1.0.
- Asignar una clasificación desde 1 hasta 4 para cada uno de los factores externo clave, donde (calificación =4) oportunidad mayor (calificación =3) oportunidad menor, (calificación =2) amenaza menor, (calificación =1) amenaza mayor.
- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación, para obtener un valor ponderado.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

- ❖ **Matriz DOFA.** Consiste en es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, determinados en las matrices MEFI y MEFE. el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio

La elaboración de la DOFA hace necesario seguir los siguientes pasos.

- Elaborar una lista de las fortalezas internas claves.
- Elaborar una lista de las debilidades internas decisivas.
- Elaborar una lista de oportunidades externas importantes.
- Elaborar una lista de amenazas externas claves.
- Confrontar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Comparar las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Confrontar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Comparar de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

Esta importante herramienta conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias FO:** Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa, con el objeto de aprovechar las oportunidades externas.
 - **Estrategias DO:** Tienen como objetivo identificar de las debilidades internas, con el propósito de beneficiarse de las oportunidades externas.
 - **Estrategias FA:** Se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas.
 - **Estrategias DA:** Tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo.
- ❖ **Análisis de vulnerabilidad.** Busca identificar todas las amenazas desde el punto de vista de la severidad de su impacto y medir la habilidad de las organizaciones para reaccionar ante esas amenazas, ubicando la probabilidad de que ocurra eso con en un análisis de vulnerabilidad.

Para realizar un análisis de vulnerabilidad:

- **Identificación de puntales.** Entiéndase por puntal un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Ej. . recursos humanos, la situación en el mercado, a la relación con la competencia, etc.
- **Traducir los puntales en amenazas para el negocio.** Imaginar lo peor les permite a los ejecutivos superar el impacto potencial de una amenaza.
- **Evaluación de las consecuencias.** Se analiza cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- **Valorizar el impacto.** Evaluadas las consecuencias de cada puntal, se debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Esto puede hacerlo en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas.
- **Probabilidades de ocurrencia de la amenaza.** Consiste en estimar la probabilidad. Utilizando un puntaje entre 0 y 1, esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse.
- **Capacidad de reacción.** Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se calificara entre 0 y 10. La calificación indicará, igualmente, el tipo de acciones que debe tomar la compañía, el tiempo en que éstas deben ocurrir y su magnitud

Direccionamiento estratégico. Serna, afirma que el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Principios corporativos. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos 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.¹³

Misión. Para Serna la misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

En este sentido la misión de la empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo para el diseño de estructuras de dirección.

“Nada podría parecer más sencillo o evidente que saber cuál es el negocio de la empresa, pero la respuesta a esta pregunta es la principal responsabilidad de los estrategas, para que la respuesta tenga sentido y permita a la empresa determinar el rumbo y establecer los objetivos”¹⁴

¹³ ROWE, Allan. Strategic Management & Business Policy, citado por SERNA, Op. cit., p. 150-151.

¹⁴ DRUCKER, Peter. Management: Tasks, responsibilities and practices. Nueva York, Harper and Row, 1974, p. 61.

Visión. “La visión corporativa son el conjunto de ideas generales, alguna de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor”.¹⁵

“Una declaración de la visión debe responder a la pregunta básica ¿Qué queremos llegar a ser?, una visión definida proporciona el fundamento para crear una declaración de la misión integral”.¹⁶

La visión permite a la empresa proyectarse hacia el futuro a partir de unas condiciones dadas, es la proyección de la empresa en un periodo de tiempo prudente en el cual se pretende llegar a una situación deseada.

Objetivos corporativos. Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización. Por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.¹⁷

Formulación de la estrategia. La formulación de las estrategias será el resultado de la aplicación y análisis de las matrices de evaluación tanto a nivel interno como externo.

❖ **Matriz interna – externa (IE).** Es una matriz que muestra las distintas divisiones que compone una organización por medio de una figura de nueve casillas, que representa el aporte de cada división en cuanto a porcentaje de ventas y por último el área muestra la contribución en cuanto a porcentaje de utilidades de cada división.

Tiene dos dimensiones claves: Los resultados totales ponderados MEFI en el eje x. y los resultados totales ponderados MEFE en el eje y. Los resultados totales ponderados que surgen de las divisiones permiten la construcción de una matriz interna-externa a nivel empresarial. Sobre el eje x de la matriz IE, un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se lo considera fuerte.

¹⁵ SERNA, Op. cit., p. 23.

¹⁶ DAVID, Fred R. Op.cit., p. 60.

¹⁷ SERNA, Op. cit., p. 130.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos.

- Las prescripciones para las divisiones que caen en las casillas I, II y IV, pueden ser “crezca y desarróllese” y las estrategias intensivas o integrativas pueden ser adecuadas.
 - Las divisiones que se pueden ubicar en las casillas III, V o VII, se pueden administrar mejor con estrategias “resista”. Pueden usarse la penetración de mercado y el desarrollo de productos.
 - Para las divisiones ubicadas en las casillas VI, VIII o IX, se recomienda “coseche o elimine”.
- ❖ **Matriz de la gran estrategia.** Esta matriz se fundamenta en dos aspectos evaluables posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias a utilizar de acuerdo a la ubicación de la organización, en un determinado cuadrante de la matriz.

Para el desarrollo de la matriz de la Gran Estrategia se requiere:

- En el eje x: De posición competitiva la escala oscila de 0 (posición competitiva fuerte) a -6 (posición competitiva débil); un valor numérico de -3 podría representar una posición competitiva promedio. El punto de intersección sobre el eje x podría ser -3 (posición competitiva promedio)
- Eje y: De crecimiento de mercado tiene una escala porcentual comprendida entre -20 y +20, asignando a +20% un rápido crecimiento de mercado, -20% disminución rápida del mercado, teniendo a 0% como punto de intersección, de esta manera un valor numérico de cero podría representar el punto de intersección del eje.

- ❖ **Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).** Esta matriz presenta cuatro cuadrantes, permite establecer que estrategias adecuadas para la organización, estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. En los ejes de la matriz PEEA, se tiene en el ambiente interno, fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC) y el ambiente externo, estabilidad ambiental (EA) y fortalezas de la Industria (FI). Lo cuales establecen la posición estratégica de una empresa.

Hay numerosas variables que podrían abarcar cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEEA, según a la organización a la cual se aplique. A continuación los pasos necesarios para el desarrollo de una matriz PEEA:

- En la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un número con rango de +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada variable, en la

estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), asignar un número comprendido entre -1 (el mejor) a -6 (el peor), a cada una de estas variables.

- Efectuar el cálculo promedio para la fortaleza financiera, ventaja competitiva, fortaleza de la industria y estabilidad ambiental adicionando las clasificaciones de factor de cada ambiente y dividiendo el número de variables de cada ambiente.
- Anotar los resultados promedio de la fortaleza financiera, fortaleza industrial, estabilidad ambiental y ventaja competitiva en el eje correspondiente de la matriz PEEA.
- Sumar los resultados el eje X (horizontal) y anotar el punto resultante sobre X. Sumar los dos resultados en el eje Y (vertical) y anotar el punto obtenido sobre Y. Marcando la intersección del nuevo punto XY.

Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección. Este vector muestra el tipo de estrategias (agresivas, competitivas, defensivas o conservadoras) más adecuadas para la organización.

❖ **Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (CPE).** Es una matriz que recopila las estrategias más apropiadas y la información proporcionada por las anteriores matrices (MEFI, MPC, MEFE, DOFA, Matriz I-E, Matriz de la Gran Estrategia). Esta matriz CPE establece la atracción relativa de las estrategias de acuerdo a factores importantes tanto internos, como externos. El proceso para desarrollar la matriz CPE es el siguiente:

- Realizar una lista de las debilidades y fortalezas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna de la izquierda de la matriz CPE. La información debe tomarse directamente de las matrices (MEFI y MEFE) e incluirse como mínimo 5 factores internos y externos.
- A cada factor interno y externo clave se debe asignar una clasificación. Estas clasificaciones son las mismas de las matrices (MEFI y MEFE).
- Identificar estrategias alternativas de las anteriores matrices y ubicarlas en la fila superior de la matriz.
- Determinar los puntajes de atracción, de acuerdo a números que indican la atracción relativa de cada estrategia de un conjunto de alternativas. Los puntajes se asignan de acuerdo al análisis de cada factor interno o externo. Los puntajes de atracción deberían asignarse así: 1= la estrategia no es aceptable, 2= la estrategia es posiblemente aceptable, 3= la estrategia es probablemente aceptable y 4= la estrategia es muy aceptable.
- Efectuar los cálculos de los puntajes totales de atracción, estos se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila. Los puntajes indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa.

- Realizar la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes de atracción en una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre más alto sea el puntaje más atractivas serán las estrategias.

❖ **Implementación de la estrategia.** La empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas.

La implementación de una estrategia implica desarrollar una cultura que la sostenga, crear una cultura organizacional eficaz, modificar las actividades de la comercialización, preparar presupuestos, elaborar sistemas de información y usarlos, así como vincular la remuneración de los empleados con los resultados de la organización.

La implementación de estrategias es considerada como la etapa activa de la planeación estratégica; implementar significa hacer que los empleados y los gerentes pongan en práctica las estrategias formuladas; la etapa de implementación se suele considerar la más difícil de la planeación estratégica y requiere disciplina, dedicación y sacrificio personal. El éxito de la aplicación de la estrategia radica en la capacidad de los gerentes para motivar a los empleados¹⁸.

Plan de acción. Serna dice que los planes de acción son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias de un plan operativo que permita su monitoria, seguimiento y evaluación.¹⁹

Después de haber elegido una alternativa, llega el momento de desarrollarla, de desplegarla y por tanto de materializar la opción estratégica elegida, para ello es aconsejable incluir elementos como el tiempo y los recursos financieros a emplear.

Al respecto Sallenave anota “es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada”²⁰

Indicadores de gestión. Los indicadores de gestión son puntos de referencia expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los

¹⁸ DAVID, Fred R. Op.cit., p. 4 y 5.

¹⁹ SERNA, Op. cit., p. 35.

²⁰ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Barcelona Editorial Norma.2000 p. 41

atributos de los resultados del mismo, que permiten monitorear de forma continúa el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado en la organización.

6.3 MARCO LEGAL

Para las empresas de transporte de carga y mensajería son aplicables los principios de la Constitución Política Colombiana, así mismo las normas civiles y comerciales vigentes así mismo el Código de Comercio. Particularmente en materia de movilización las empresas de transporte deben ajustarse a las siguientes normas para la prestación de sus servicios en el territorio nacional.

El Estado ha implementado diferentes conceptos sobre la estructura empresarial del transporte a través de las diferentes leyes y reglamentaciones que ha expedido a continuación las leyes marco que regulan el transporte en Colombia²¹:

LEY 105 de 1993²² Por la cual se dicta el estatuto básico del transporte, se distribuyen competencias y recursos entre la nación y las entidades territoriales, además se reglamenta el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

Artículo 3: Principios del transporte público

De la participación ciudadana: Todas las personas en forma directa, o a través de las organizaciones sociales, podrán colaborar con las autoridades en el control y vigilancia de los servicios de transporte. Las autoridades prestarán especial atención a las quejas y sugerencias que se formulen y deberán darles el trámite debido.

El presente artículo compromete de cierta forma a la comunidad en general para vigilar las actividades que se relacionan con el transporte de mercancías en general, para tales sugerencias o reclamos que se hagan con respecto a esto, las autoridades atenderán oportunamente los casos.

De la libertad de empresas: Para la constitución de empresas o de formas asociativas de transporte no se podrán exigir otros requisitos que los establecidos en las normas legales; además de lo anterior, acreditarán condiciones que

²¹ Jueves, 24 de septiembre de 2009. Disponible en internet
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346> ; Citado él: 17 de febrero de 2011

²² Martes 13 de marzo de 2010; Disponible en internet:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0036_1993.html; Citado el 11 de julio de 2011

demuestren capacidad técnica, operativa, financiera, de seguridad y procedencia del capital aportado.

El transporte de carga será prestado por personas naturales o jurídicas debidamente autorizadas por las autoridades y el Gobierno Nacional regulará su funcionamiento. El Gobierno establecerá los lineamientos para que el transporte de carga se lleve a cabo bajo condiciones de seguridad y eficiencia. Igualmente no existirán restricciones para rutas y frecuencias, estas serán determinadas por el mercado. El Gobierno Nacional podrá establecer condiciones técnicas y de seguridad para la prestación del servicio y su control será responsabilidad de las autoridades de tránsito.

Con respecto a la libertad de empresas el gobierno define claramente en este ítem las políticas dentro de las cuales una entidad se debe reglamentar con respecto a la movilidad de mercancías de acuerdo a los principios que rige la norma.

Artículo 9: Sujetos de las sanciones; las autoridades que determinen las disposiciones legales impondrán sanciones por violación a las normas reguladoras del transporte, según las disposiciones especiales que rijan cada modo de transporte.

Podrán ser sujetos de sanción:

- Los operadores del servicio público de transporte y los de los servicios especiales
- Las personas que conduzcan vehículos
- Las personas que utilicen la infraestructura de transporte
- Las personas que violen o faciliten la violación de las normas
- Las personas propietarias de vehículos o equipos de transporte
- Las empresas de servicio público

Las sanciones de que trata el presente artículo consistirán en:

- Amonestación.
- Multas.
- Suspensión de matrículas, licencias, registros o permisos de operación.
- Cancelación de matrículas, licencias, registros o permisos de operación.
- Suspensión o cancelación de la licencia de funcionamiento de la empresa transportadora
- Inmovilización o retención de vehículos.

Mediante el presente artículo se define a quien se aplica la sanción dentro del sector transporte y la respectiva sanción que aplica al no cumplir con la debida

normatividad; por lo tanto el artículo es de suma importancia para Saferbo ya que debe conocer ampliamente el marco jurídico en el que se mueve su organización.

LEY 336 de 1996²³ Mediante la cual se expidió el estatuto nacional del transporte, junto con el reglamento del transporte terrestre automotor de carga, contenido en el decreto 173 de 2001.

Artículo 61: Sin perjuicio de las garantías establecidas por las normas pertinentes, las empresas de transporte terrestre automotor podrán constituir fondos de responsabilidad como mecanismo complementario para cubrir los riesgos derivados de la prestación del servicio.

El mencionado artículo hace referencia a la responsabilidad empresarial que Saferbo deben ofrecer a los usuarios, para garantizar el cubrimiento de riesgos derivados de la prestación de estos servicios.

Artículo 67: Créase el Sistema Único de Identificación Vehicular SUIV como mecanismo de registro para garantizar la exactitud de la identificación de los vehículos automotores terrestres y dar seguridad a las negociaciones que se realicen sobre ellas. La administración de este servicio se realizará en la forma que determine el gobierno nacional.

Bajo la creación del SUIV las empresas transportadoras garantizan la legalidad de sus operaciones en materia de transporte de allí la importancia de que cada una de ellas haga parte del sistema y se acoja a la normatividad vigente este artículo, no solo como forma de dar cumplimiento a una norma sino más bien como una manera de proyectar un servicio de calidad y competitividad frente a otras compañías.

DECRETO 229 DE 1995²⁴ Por el cual se reglamenta el Servicio Postal.

Artículo 1. Servicios Postales. Se entiende por servicios postales, el servicio público de recepción, clasificación y entrega de envíos de correspondencia y otros objetos postales. Los servicios postales comprenden la prestación del servicio de correos nacionales e internacionales y del servicio de mensajería especializada.

²³ Lunes 21 de octubre de 2009; Estatuto nacional de transporte; Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15600>. Citado el 18 de agosto de 2011

²⁴ Jueves 12 de agosto de 2010; Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=8318>; Citado el 18 de agosto de 2011

Artículo 2. Envíos de correspondencia y otros objetos postales. Se entiende por envíos de correspondencia y otros objetos postales, las cartas, las tarjetas postales, los aerogramas, las facturas, los extractos de cuentas, los recibos de toda clase, los impresos, los periódicos, los envíos publicitarios, cecogramas, las muestras de mercaderías, los pequeños paquetes, y los demás objetos que cursen por las redes postales del servicio de correos y del servicio de mensajería especializada, hasta dos (2) kilogramos de peso.

Artículo 6. Servicios de mensajería especializada. Se entiende por servicio de mensajería especializada, la clase de servicio postal prestado con independencia de las redes postales oficiales del correo nacional e internacional, que exige la aplicación y adopción de características especiales, para la recepción, recolección y entrega personalizada de envíos de correspondencia y demás objetos postales, transportados vía superficie y/o aérea, en el ámbito nacional y en conexión con el exterior

DECRETO 149 DE 1999²⁵ Por el cual se reglamenta el registro de operadores de transporte multimodal; Autorización para prestar el servicio público de transporte terrestre automotor de carga en todo el territorio nacional.

Artículo 1º-Registro de operadores de transporte multimodal. Establécese el registro de operadores de transporte multimodal. El organismo nacional competente para llevar el registro de operadores de transporte multimodal es el Ministerio de Transporte.

El registro de operadores de transporte multimodal creado mediante el presente decreto tendrá aplicación tanto para las operaciones de transporte multimodal que se desarrollen en el ámbito nacional, como para aquellas que se desarrollen en el ámbito internacional.

Artículo 1º-Transporte multimodal nacional. Es el porte de mercancías por dos (2) modos diferentes de transporte por lo menos, en virtud de un único contrato de transporte multimodal, desde un lugar en que el operador de transporte multimodal toma las mercancías bajo su custodia hasta otro lugar designado para su entrega, ubicados ambos dentro del territorio nacional colombiano.

Artículo 2º-Inscripción en el registro. Para ejercer la actividad de operador de transporte multimodal nacional o internacional, las personas naturales o jurídicas interesadas deben estar inscritos en el registro respectivo a cargo del Ministerio de Transporte.

²⁵ Lunes 21 de octubre de 2010; Estatuto nacional de transporte; Disponible en internet: <http://www.fasecolda.com/fasecolda/BancoMedios/Documentos%20PDF/exclusiones%20gu%C3%ADa%20fasecolda.pdf>
Citado el 09 de agosto de 2012

Se ha considerado necesario implementar leyes que regulen la expedición de certificados que acrediten la idoneidad de las empresas al igual que los vehículos destinados para el transporte de carga y encomiendas a nivel nacional.

DECRETO 173 de 2001²⁶ Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Carga

Artículo 1. Objeto y principios. El presente decreto tiene como objeto reglamentar la habilitación de las empresas de Transporte Público Terrestre Automotor de Carga y la prestación por parte de estas, de un servicio eficiente, seguro, oportuno y económico, bajo los criterios básicos de cumplimiento de los principios rectores del transporte, como el de la libre competencia y el de la iniciativa privada, a las cuales solamente se aplicarán las restricciones establecidas por la ley y los Convenios Internacionales.

Artículo 5: Transporte privado de acuerdo con el artículo 5 de la ley 336 de 1996, transporte privado es aquel que tiende a satisfacer necesidades de movilización de personas o cosas dentro del ámbito de las actividades exclusivas de las personas naturales o jurídicas; cuando no se utilicen equipos propios, la contratación del servicio de transporte deberá realizarse con empresas de transporte público legalmente constituidas y debidamente habilitadas.

Artículo 6: Servicio público de transporte terrestre Automotor de carga: Es aquel destinado a satisfacer las necesidades generales de movilización de cosas de un lugar a otro, en vehículos automotores de servicio público a cambio de una remuneración o precio, bajo la responsabilidad de una empresa de transporte legalmente constituida y debidamente habilitada en esta modalidad, excepto el servicio de transporte de que trata el decreto 2044 del 30 de septiembre de 1988.

Artículo 7: Definiciones: para la interpretación y aplicación del presente decreto, se tendrán en cuenta las siguientes definiciones:

- **Manifiesto de carga:** es el documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades, por lo tanto, debe ser portado por el conductor del vehículo durante todo el recorrido. Se utilizará para llevar las estadísticas del transporte público de carga por carretera dentro del territorio nacional.
- **Registro nacional de transporte de carga:** es el conjunto de datos relacionados con la identificación, propiedad y especificaciones técnicas de los vehículos de transporte terrestre de carga que circulan en el territorio nacional.

²⁶ miércoles 7 de mayo de 2008; Disponible en internet: http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/2001/febrero/05/dec173052001.pdf; Citado el 18 de agosto de 2011

- **Usuario del servicio de transporte terrestre automotor de carga:** es la persona natural o jurídica que celebra contratos de transporte terrestre de carga directamente con el operador o empresa de transporte debidamente constituida y habilitada.
- **Vehículo de carga:** vehículo autopropulsado o no, destinado al transporte de mercancías por carretera. Puede contar con equipos adicionales para la prestación de servicios especializados.

El presente decreto constituye el instrumento normativo fundamental para la actividad empresarial que realiza la compañía dentro de este sector sin embargo se resaltan solo los artículos mencionados, ya que en ellos se fundamentan tres aspectos definitivos que son: la constitución de la entidad como parte del sector privado, el servicio que presta y los documentos que son pertinentes a las operaciones

DECRETO 2685 de 1999²⁷ Por el cual se modifica la legislación aduanera

Artículo 1

- **Carta Porte** Documento de transporte por vía férrea o por vía terrestre que expide el transportador y que tiene los mismos efectos del conocimiento de embarque.
- **Documento de transporte:** Es un término genérico que comprende el documento marítimo, aéreo, terrestre o ferroviario que el transportador respectivo o el agente de carga internacional, entrega como certificación del contrato de transporte y recibo de la mercancía que será entregada al consignatario en el lugar de destino y puede ser objeto de endoso.
- **Mercancía.** Es todo bien clasificable en el arancel de aduanas, susceptible de ser transportado y sujeto a un régimen aduanero

Resolución 004100 de 2004²⁸ Por la cual se adoptan los límites de pesos y dimensiones en los vehículos de transporte terrestre automotor de carga por carretera, para su operación normal en la red vial a nivel nacional”.

²⁷ Estatuto Aduanero 2685 de 1999. Citado a la fecha 9 de diciembre de 2011 con todas sus respectivas modificaciones.

²⁸ Disponible en internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15600>; Citado el 9 de diciembre de 2011.

Artículo 5: Los vehículos de carga se clasifican de acuerdo con su sistema de propulsión en:

- vehículos automotores
- vehículo rígido
- camioneta
- camión
- tracto camión
- vehículos no automotores
- semirremolque
- remolque
- remolque balanceado

Mediante la presente resolución se establecen la clasificación de cada uno de los automóviles que se utilizan en el transporte de mercancías, dentro de cada categoría la norma implementa unas medidas y unos pesos que solamente se acogen a ciertos estándares y que por lo tanto se deben cumplir en su totalidad para que Saferbo compita dentro de su sector en óptimas condiciones.

Por otro lado el sistema de gestión de la calidad de Transportes Saferbo está estructurado con base en las siguientes normas:

- NTC-ISO 9001:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos
- NTC-ISO 9000:2000 Sistemas de Gestión de la Calidad, fundamentos y vocabulario
- NTC-ISO 19011:2002 directrices para la auditoría medio ambiental y de la calidad.
- Ficha técnica para el formato único del manifiesto de carga límites de pesos y dimensiones en los vehículos de transporte terrestre automotor de carga

Responsabilidad del contrato de transporte entre clientes y la empresa Saferbo

Código de Comercio inciso 3 del artículo 1010, responsabilidad por los riesgos derivados del transporte, de acuerdo con las normas legales que regulan la materia. Sólo se transportan mercancías con valor declarado por el cliente. La responsabilidad por pérdidas tendrá como límite máximo el valor declarado en la correspondiente guía de la transportadora, en el que NO se debe incluir el IVA

6.4 MARCO CONCEPTUAL

AMENAZAS. Eventos, hechos o tendencias en el entorno que limitan o dificultan el desarrollo y crecimiento de la empresa.

COMPETENCIA. Situación en la que un gran número de empresas abastece a un gran número de consumidores en un sector determinado.

DEBILIDADES. Actividades o atributos internos de la organización que inhiben y dificultan o limitan las operaciones de la empresa de tal manera que pueden obstaculizar el logro de los objetivos establecidos.

DESTINATARIO. Persona natural o jurídica a quien se dirige por parte del remitente un objeto postal

EMPRESA. Cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad que asume riesgos y tiene el deseo de alcanzar beneficios

ENCUESTA. Estudio de investigación de mercados que se desarrolla preguntándoles a los participantes cuestiones concretas, para obtener información sobre actitudes, motivos y opiniones

ENTORNO. Todas las fuerzas y factores externos a la organización, importantes para la toma de decisiones directivas

EVALUACIÓN. Es el proceso mediante el cual se compara lo planeado con lo realizado, teniendo en cuenta como se puede mejorar el proceso y el resultado final, generalmente se lleva a cabo por medio de tres pasos:

FACTORES EXTERNOS. La empresa no puede controlarlos, sin embargo, puede actuar para minimizar o maximizar su efecto sobre la organización, según corresponda.

FACTORES INTERNOS. Son aquellos sobre los cuales la organización tiene control y puede afectar con cierta facilidad, en este sentido se habla de un medio ambiente interno, como el conjunto de situaciones positivas o negativas que se presentan en el contexto del trabajo.

FORTALEZAS. Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan al logro de los objetivos de la organización.

MATRICES. Instrumentos que sirven de guía para formular y encaminar los principios corporativos de una empresa.

MISIÓN. Declaración de una organización sobre su función o tarea básica. Herramienta que corresponde al propósito de la organización y por tanto la distingue de otros negocios

METAS. Son resultados a corto plazo que la empresa plantea en un plan operativo. Deben ser medibles, realistas y coherentes en los distintos niveles de gestión. Corresponden a las diferentes etapas para el cumplimiento de los objetivos.

OPORTUNIDADES. Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

POSICIONAMIENTO. Prestigio o lugar que ocupa una marca o producto en la mente del consumidor y en mercado en general.

PLAN ESTRATÉGICO. Es un mapa que usa la empresa para guiarse en el cumplimiento de sus metas y objetivos. Un plan de negocios debe cubrir todas las áreas funcionales del negocio, explotando sus puntos fuertes y minimizando los débiles, estos últimos deben respaldarse con un plan de acción.

PORTAFOLIO. Listado de productos, bienes y/o servicios que ofrece una empresa.

POLÍTICAS. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir una acción. Dependiendo del nivel serán: estratégicas u operativas.

REMITENTE. Persona Natural o Jurídica que utiliza los servicios postales, con el fin de enviar objetos postales, a un destinatario local, nacional o internacional.

SECTOR. Conjunto de organizaciones que producen el mismo tipo de bien o servicio

TÁCTICAS. Son medios o recursos que se emplean para conseguir un objetivo, utilizadas para actividades a corto plazo dentro de la estrategia.

VISIÓN. Situación futura deseada; Compartida por todos los miembros de una empresa. La visión debe ser integradora, o sea, apoyada por el grupo gerencial, así como por todos los colaboradores de la empresa.

7. PRESENTACION DE LA EMPRESA

RAZON SOCIAL	: TRANSPORTES SAFERBO S.A.
NOMBRE COMERCIAL	: SAFERBO
NIT	: 890920990-3,

MATRICULA MERCANTIL No. : 40394-1
DIRECCION : Carrera 21 No 12 -07 AV Boyacá
TELEFONO : 7236544
PAGINA : www.saferbo.com

7.1 PROCESOS DE PRODUCCIÓN LA EMPRESA

7.1.1 Descripción del proceso de operación de la empresa. El proceso general para prestar el servicio de envíos postales, inicia con la solicitud del cliente, ya sea vía telefónica o personal, en donde indica la fecha, la hora y el lugar en que requiere la recolección de las piezas postales.

La Secretaria recibe esta solicitud y la reporta de inmediato al jefe de logística, para que coordine la recolección del correo, bajo las condiciones y especificaciones dadas por el cliente

El Mensajero se desplaza al lugar que el cliente indique, y en el momento de la recepción de la pieza postal, genera una orden de servicio, identificada por un número y en la cual se especifican los datos del cliente y las características de los envíos.

Una vez el objeto de envío se encuentre en el área operativa de las instalaciones de la empresa, el Gerente, teniendo en cuenta el volumen de piezas postales, da la orden a la secretaria de iniciar con el registro de los datos de envío. Este proceso consiste en ingresar al sistema²⁹ los datos del destinatario de cada uno de los envíos y de esta forma generar la guía para cada uno de estos.

La guía, además de contener toda la información del destinatario y del remitente, tiene un número, suministrado consecutivamente por el sistema, que se constituirá en el identificador del envío³⁰

Una vez registrado el envío, se pega a cada envío su respectiva guía, verificando la correspondencia reciproca entre estos, y procede a la zonificación.

Zonificar consiste en hacer una clasificación y selección del envío de acuerdo al destino de cada envío, por departamento, por ciudad, y específicamente para el servicio local, por zona de la ciudad.

²⁹ Corresponde al Software especializado para el negocio SOP sistema operativo postal

³⁰ Cumpliendo con las disposiciones legales establecidas por el Ministerio de Comunicaciones en el Decreto 229 de 1995, Artículo 6°.

Una vez zonificado el correo, el jefe de logística, elabora una planilla de distribución en la cual se relacionan (listan) los números de guía de los envíos correspondientes a cada zona y el encargado de la distribución en dicha zona; Esta planilla se elabora a través del sistema, y de esta forma se podrá hacer un seguimiento de cada envío y se tendrá un mecanismo de control para el proceso de distribución.

Posteriormente, el jefe de logística debe hacer entrega de la Planilla y de los envíos de cada zona al encargado de la distribución.

Las piezas postales de mensajería con destino a otro departamento del territorio nacional, es enviado por encomienda a la sede del Agente que opera en dicho departamento.

Las piezas postales de mensajería local es entregado al respectivo vehículo junto con la Planilla, para que este proceda a realizar el enrutamiento, es decir, que organice su recorrido, por calles o carreras. Así, se da inicio a la distribución de los envíos

La cual independientemente de quién sea el responsable de esta, tiene la particularidad que debe registrar en las pruebas de entrega:

- Nombre, firma o sello LEGIBLE de quien recibió el envío.
- Fecha y hora de entrega.

En caso de no poder hacer la entrega personal, es decir, que se haya dejado en un buzón o bajo puerta, se debe dar una descripción breve del lugar en donde se entregó esto para las piezas que así lo permitan, en el caso de las pizas de mayor volumen se devuelven a la agencia para su posterior reclamación.

Al no poder hacer efectiva la entrega de un envío, este se constituye como una devolución, del cual se debe especificar el motivo; por ejemplo: no existe dirección, no existe destinatario, cambio de residencia, etc.

Luego, el Gerente recibe el reporte de la gestión de los asesores locales y de las Agencias que operan en los diferentes departamentos del territorio nacional. Estos, hacen entrega de las devoluciones y de las pruebas de entrega de los envíos efectivamente recibidos por los destinatarios.

El jefe de logística, bajo la supervisión del Gerente, se encarga de registrar en el sistema los resultados de la distribución, descargando a cada asesor o agencia los envíos a cargo y actualizando el estado de los envíos del cliente.

Con la información actualizada sobre el estado final del envío encomendado por el cliente, el jefe de logística prepara un informe, el cual respalda con las pruebas de entrega y devoluciones.

Particularidades en el Proceso de Operación.

Las características del proceso que Transportes Saferbo sigue (Ver Figura 1) para prestar sus servicios son:

➤ Recolección del envío.

El formato de guía de transporte u orden de servicios para Transportes Saferbo S.A., (Ver Anexo D) se diligenciará en original, el cual se le entregará al cliente, y una copia que se entregará en el Área de Operaciones junto con la pieza objeto de envío.

➤ Registro de datos de envío.

El desarrollo de esta operación es apoyada por la secretaria, buscando agilización del proceso de registro en el sistema del correo de un cliente, se genera un archivo (base de datos) el cual se debe identificar con el número de Orden de Servicio diligenciada en el momento de la recolección, Es posible que el cliente suministre la base de datos, en medio magnético, con los datos de los destinatarios. En este caso el jefe de logística sólo deberá dar a la información el formato que el sistema requiere para la migración de los datos.

Luego del registro, el Gerente, de acuerdo al número de registros realizados y por tanto, al número de guías generadas, corrobora la cantidad de envíos entregados por el cliente.

➤ Zonificación y Distribución.

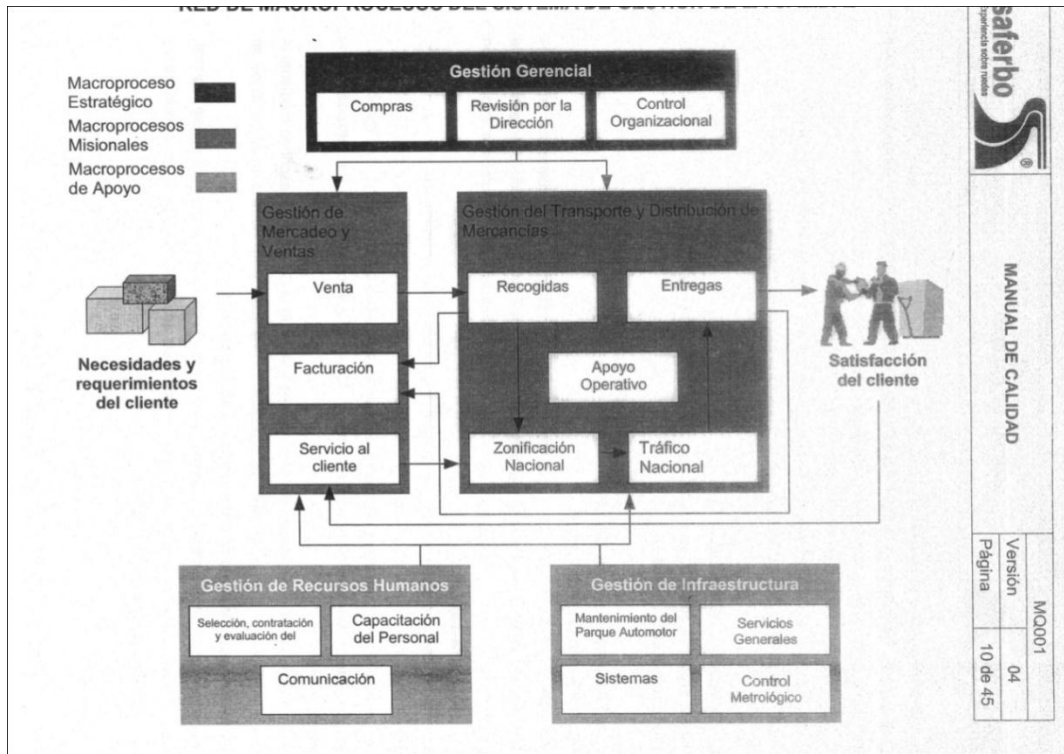
Para la distribución de los envíos con destino Local, se trabaja por medio de personal de tipo contratistas (Asesores). Consiste en la sub contratación de diez (10) asesores con vehículos en este caso no habrá una vinculación directa de personal sino que se basará en la prestación de servicios de una persona independiente. Cada uno es responsable de la distribución según haya sido asignada.

Para el envío del correo a nivel Nacional (Ciudades Capitales, Ciudades Intermedias y poblaciones de los diferentes departamentos del territorio nacional) se hará por medio de las Agencias de la empresa, las cuales se les envía las piezas postales para su distribución correspondiente.

➤ **Generación del informe.**

Para efectos de facturación y cobro no se tendrá en cuenta el número de envíos registrados en el sistema y efectivamente asignados para distribución y entrega al destinatario final.

Figura 1. Proceso de operación de la empresa.



Fuente: Archivo de la empresa,

7.1.2 Direccionamiento actual de la empresa. Actualmente la empresa Saferbo S.A. Cuenta con un direccionamiento estratégico relativamente insipiente el cual en la práctica no ha contado con la suficiente difusión y operacionalización dentro de la empresa; Básicamente porque estos lineamientos son ordenados por la junta directiva de la empresa a nivel nacional con sede en la ciudad de Medellín.

MISIÓN. Garantizar un transporte seguro de mercancías y una distribución eficiente, con el sello del SRVICIO SAFERBO., lograr el desarrollo integral de los empleados, la estabilidad de la empresa, las justas utilidades de los socios y la satisfacción de clientes internos y externos

VISIÓN. Consolidar el SERVICIO SAFERBO como la mejor opción de paqueteo en Colombia por la calidad e información que brinda a sus usuarios, y por la forma como adapta sus proceso operativos a las necesidades de cada cliente

Estructura Organizacional. La estructura organizacional de la empresa Saferbo S.A., (Ver Figura 2) se caracteriza por tener forma vertical, en la cabeza de la empresa a nivel nacional esta la Asamblea General de Socios la cual es la máxima autoridad la cual adopta los acuerdos y demás lineamientos de acuerdo con las normas legales y estatutos de la empresa.

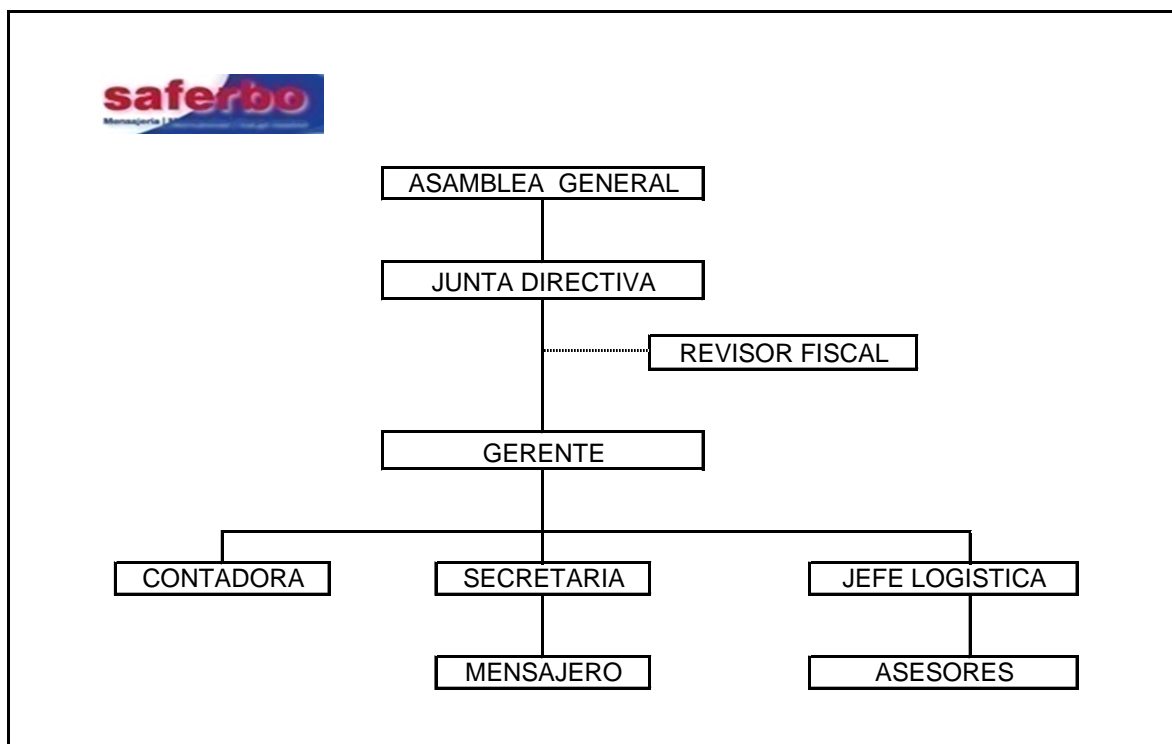
Se tiene a la junta directiva encargada de velar por el cumplimiento de los estatutos por parte de las agencias en cada región, siendo para la asamblea un ente veedor del buen funcionamiento de la empresa soportado en la revisoría fiscal quien debe asegurar que las operaciones se realicen en la empresa y las agencias se ajusten a las directrices de las asamblea general y las leyes vigentes.

La gerente es el representante legal de la empresa en la ciudad de Pasto quien organiza y dirige la empresa apoyado en el trabajo de los empleados de la empresa a nivel regional; de aquí se desprenden dos áreas el financiera y el área de logística en el área financiera esta la contadora y en la operativa un jefe de logística y de este último se desprende el personal operativo es decir los asesores encargados de las operaciones como tal. La secretaria consiste en un apoyo y conexión con todas las áreas.

Valores corporativos

- veracidad en la información
- puntualidad en el servicio
- honestidad en los acuerdos
- responsabilidad por lo prometido
- buen trato al cliente interno y externo

Figura 2. Organigrama Saferbo S.A.



Fuente: Archivo de la empresa.

Política de Calidad. El compromiso de Saferbo S.A. es lograr la satisfacción de nuestros clientes a través del servicio de transporte y distribución de mercancías, contando con un personal competente y mejorando continuamente la gestión de nuestros procesos.

Portafolio de servicios

- **Paquetes:** Objeto postal de hasta 2 kilogramos de peso.
- **Mercancías** Objeto postal superior a 2 kilogramos de peso
- **Mensajería:** Se entiende por las cartas, tarjetas postales, aerogramas, facturas, extractos de cuentas, recibos de toda clase, impresos, periódicos, muestras de mercaderías, pequeños paquetes, y los demás objetos que cursen por las redes postales.
- **Masivos:** Servicio para el envío masivo de: correo publicitario, volantes, campañas de mercadeo masivo, entre otros.

Definición del negocio. La empresa Saferbo S.A. ha definido su negocio de la siguiente manera: *SOLUCIONES INTEGRALES DE TRANSPORTE.*

Talento humano. Dentro de la planta de talento humano la empresa actualmente cuenta con un equipo de 24 personas, 5 empleados en nivel directivo y 19 contratistas en el nivel operativo; en general el negocio es intensivo en mano de obra, especialmente en el segmento relacionado con la entrega, los costos laborales representan alrededor del 65% de los costos totales de la industria.

7.2 CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

Tamaño potencial del mercado. Entendiendo como mercado potencial, aquellos usuarios del servicio de envíos postales, sin importar la existencia de competencia, se encuentran dentro de este grupo todas las empresas y personas del común de la ciudad de Pasto que generan correspondencia o comunicaciones (físicos), que delegan en terceros el manejo de la misma y que requieren de la comprobación de la efectividad de la entrega a un destinatario identificado.

Segmentos del mercado. Teniendo en cuenta que los consumidores del servicio se constituyen como unidades organizacionales o empresas, se establecen los siguientes criterios para la segmentación del mercado:

1. Por tipo de cliente. Aquellas empresas que se comunican con personas y/o empresas a través de documentos físicos y que requieran prueba de entrega de la misma al destinatario especificado.
2. Por tipo de negocio. Aquellas empresas que generen un volumen de envíos tal que no puedan realizar la distribución del mismo con personal propio, o que deleguen en terceros esta labor.
3. Por localización geográfica. Aquellas empresas que se encuentren ubicadas en la ciudad de Pasto.

Mercado objetivo. Aquellas empresas que bajo los criterios establecidos en la segmentación, se clasifican dentro de las siguientes actividades económicas: establecimientos comerciales minoristas

7.3 ANALISIS DEL CLIENTE

Perfil del cliente. Los clientes a los que Transportes Saferbo está enfocado, son empresas de los sectores económicos establecidos como Mercado Objetivo.

Localización del segmento. Las empresas que conforman el Mercado Objetivo de Transportes Saferbo SA se encuentran distribuidas dentro del territorio de la ciudad de Pasto, debido a que cuenta con una única sede ubicada allí.

Planificación del Plan. Es importante mencionar que se desarrolla el plan estratégico basado en el modelo estratégico de Humberto Serna Gómez, el cual define la planeación estratégica como un proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de Saferbo, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa en el futuro.

Es evidente que el ambiente empresarial se desenvuelve en un mundo de cambios e incertidumbres, lo que obliga a las empresas a cambiar y diseñar estrategias que les permita sostenerse en el tiempo y ser competitivas. En todo este contexto, la competencia se hará más intensa y agresiva, donde la sobrevivencia de las organizaciones ineficientes e ineficaces, se verá cada vez más amenaza. En este sentido es fundamental para SAFERBO la construcción de este plan estratégico para evaluar sus fortalezas y debilidades y obtener estrategias que le permitan ser más productiva y eficiente en sus operaciones.

8. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO DE LA EMPRESA

8.1 DIAGNOSTICO INTERNO

8.1.1 Análisis de la encuesta aplicada a clientes internos. Para iniciar la elaboración del diagnóstico interno de la empresa Saferbo S.A., fue necesario la aplicación de una encuesta (Ver Anexo A), La cual fue aplicada a la totalidad de la población de trabajadores de la empresa Saferbo S.A.

Para realizar el análisis fue necesario recurrir a técnicas de estadística descriptiva donde se pudo tabular las encuestas aplicadas y la información obtenida se presenta en el siguiente análisis a continuación.

Cuadro 6. Cargos de la empresa Saferbo S.A.

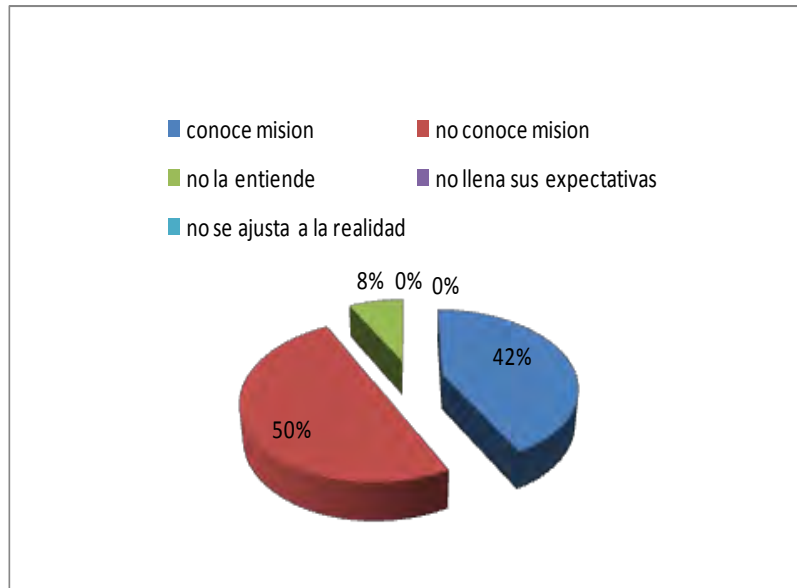
CARGO	No. personas
Área administración	
Gerente	1
Secretaria	1
Contador	1
Mensajero (moto)	1
Jefe logística	1
Área operativa	
Asesores	10
Ayudantes	9
Total trabajadores	24

Fuente: Esta investigación

Para la aplicación de la encuesta se toma el 100% de la población y para su análisis se toma como base el mismo porcentaje.

Análisis del conocimiento de la Misión de la empresa SAFERBO por parte de los trabajadores

Figura 3. Análisis del conocimiento de la Misión de la empresa SAFERBO por parte de los trabajadores

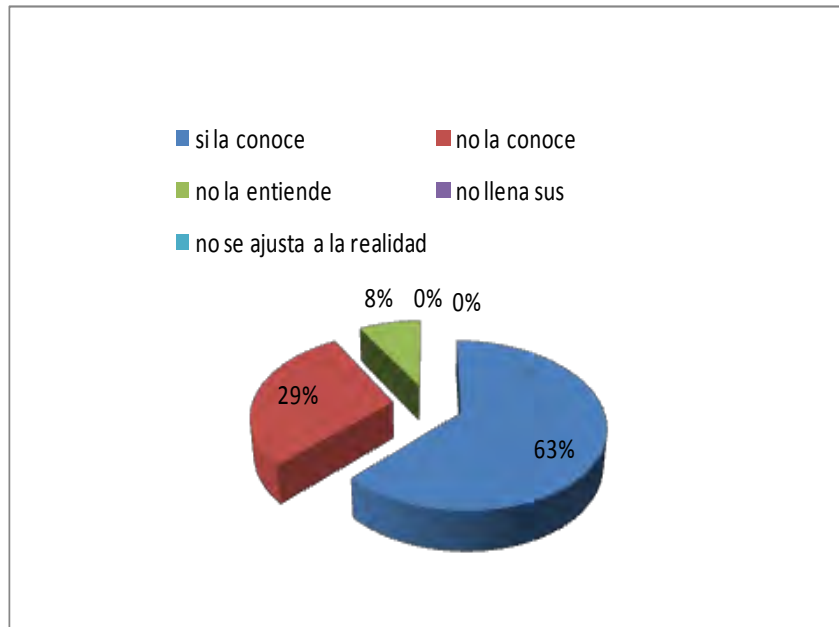


Fuente: Esta investigación

Con respecto al conocimiento de la misión el 42% conoce la misión de la empresa, el 42% no la conoce y el 8% no la entiende. Se observa que una buena parte de la población encuestada no conoce la visión correspondiente lo que indica que no se ha difundido de manera correcta la visión dentro de la organización; La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía es por eso que lo ideal sería que sea conocida por el 100%

Análisis del conocimiento de la Visión de la empresa SAFERBO por parte de los trabajadores

Figura 4. Análisis del conocimiento de la Misión de la empresa SAFERBO por parte de los trabajadores

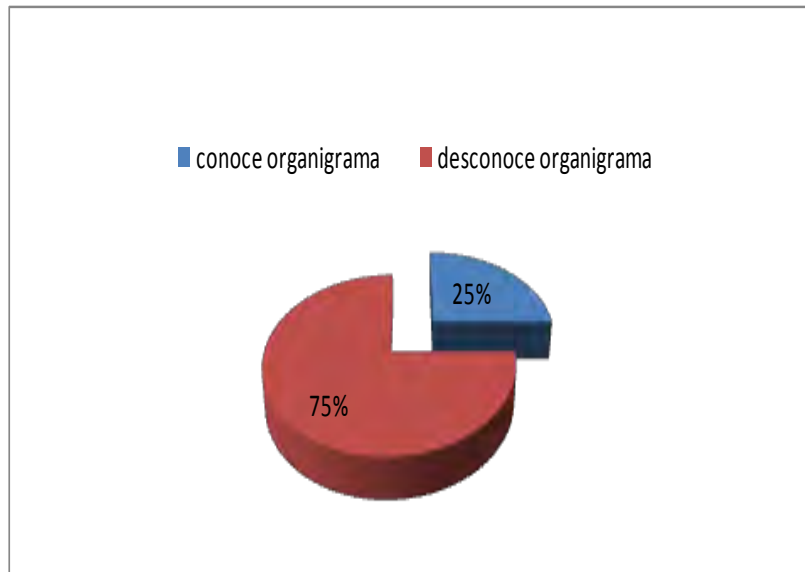


Fuente: Esta investigación,

Con respecto al conocimiento de la visión por parte de los empleados el 63% conoce la visión de la empresa, el 29% no la conoce y el 8% no la entiende. Se observa que una buena parte de la población de la empresa encuestada conoce la misión mientras que otra parte igualmente sustancial no la entiende con claridad lo que indica que no se ha difundido de manera correcta la Visión dentro de la organización y esta debería ser conocida y entendida por todos los empleados de la empresa con el objetivo que todos los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con la visión

Análisis con relación al conocimiento del organigrama de la empresa Saferbo

Figura 4. Análisis con relación al conocimiento del organigrama de la empresa Saferbo

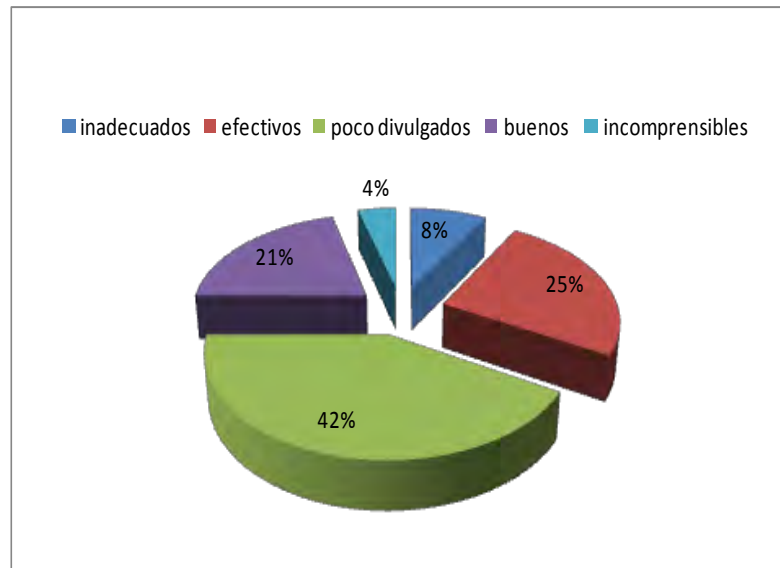


Fuente: Esta investigación,

Con respecto al conocimiento de la estructura organizacional el 75% desconoce el organigrama mientras que el 25% afirma que si lo conoce; lo que indica que a pesar de existir una estructura organizacional esta no se ha difundido con todos los empleados de la organización, toda vez que aunque el organigrama está pegado en una cartelera en las oficinas de la empresa y es visible para todas las personas que ahí laboran se ha restado importancia y pareciera constituir solamente un elemento de adorno en las oficinas.

Análisis con relación a la percepción de los objetivos estratégicos de la empresa SAFERBO SA

Figura 5. Análisis con relación a la percepción de los objetivos estratégicos de la empresa SAFERBO SA

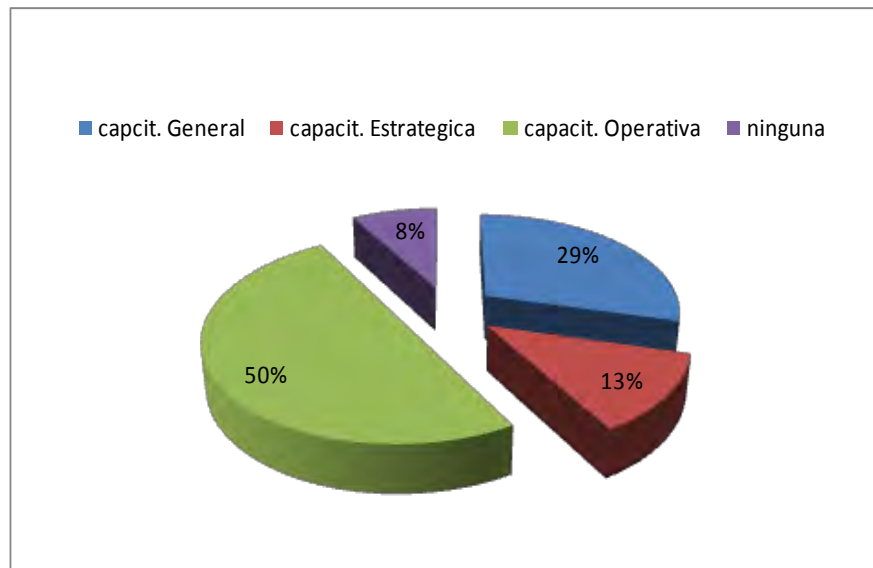


Fuente: Esta investigación,

Con respecto a la percepción respecto de los objetivos empresariales, los empleados entrevistados manifestaron que los consideran poco divulgados en un 42%, efectivos en un 25% buenos 21% e incomprensibles 4% e inadecuados en un 8%. Esto indica que en general la organización ha diseñado e implementado objetivos claros, medibles y efectivos; sin embargo no se divulgan de manera correcta, o simplemente no se han operacionalizado en planes concretos que permitan medir su avance.

¿Al momento de hacer su vinculación laboral a la empresa SAFERBO SA, usted recibió inducción y/o capacitación para desempeñar el cargo?

Figura 6. Análisis de la capacitación y/o inducción recibida para desempeñar el cargo

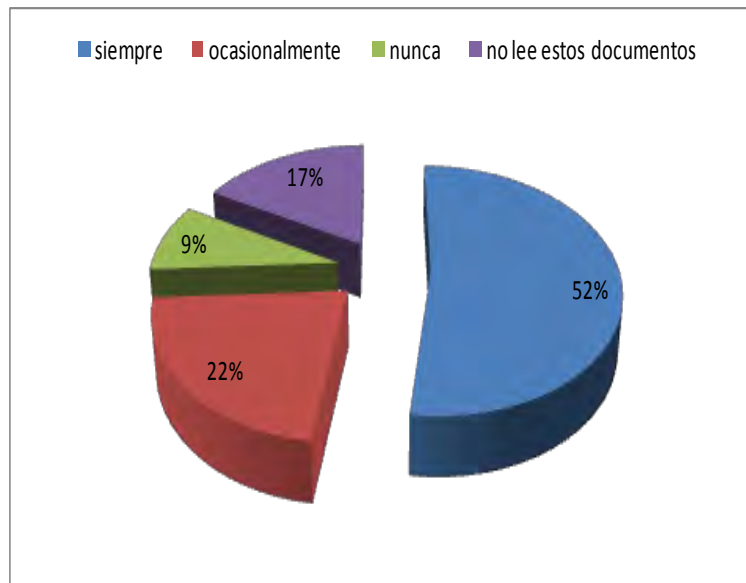


Fuente: Esta investigación,

Cuando ingresó a la organización usted recibió inducción, y/o capacitación para desempeñar el cargo en un 50% capacitación operativa, capacitación en aspectos estratégicos 13% capacitación general como complemento de a experiencia que ya tienen 29% y ninguna capacitación 8%, Como se puede observar los empleados de la empresa han recibido con mayor frecuencia conocimientos de tipo operativo es decir enfocado a como realizar sus tareas pero se ha dejado un poco de lado los elementos estratégicos propios de la empresa como por ejemplo visión, misión etc.

¿Cree usted que los mapas de procedimientos, y manuales de funciones de la empresa, facilitan la realización un trabajo de alta calidad?

Figura 7. ¿Cree usted que los procedimientos, y manuales de funciones de la empresa, facilitan la realización un trabajo de alta calidad?

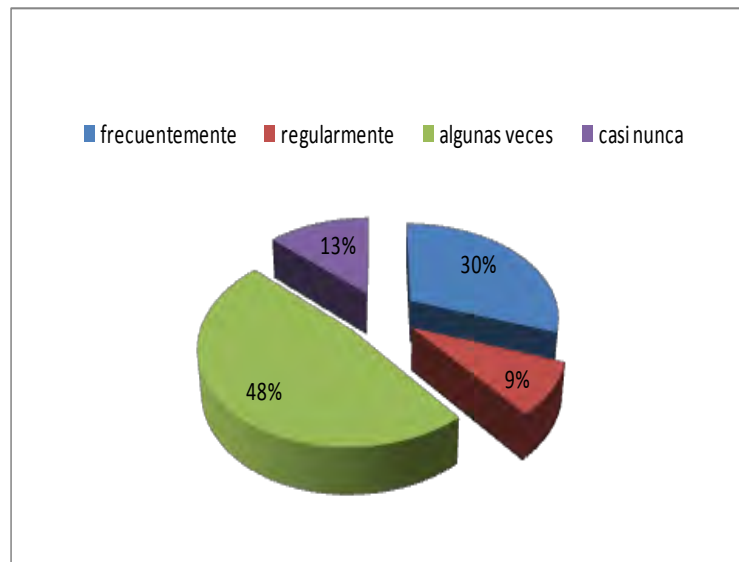


Fuente: Esta investigación,

Con respecto a este tipo de documentos, los empleados entrevistados manifiestan que siempre representa algún tipo de ayuda para hacer mejor las cosas 52%, ocasionalmente 22%, otro porcentaje muy bajo no reconoce la existencia de este tipo de manuales representado con un 9% dijo que nunca ha leído estos documentos con un 17% que manifiesta desconocimiento esto indica que aunque existen muchos manuales de procedimientos propios del funcionamiento de la empresa enmarcados dentro de las exigencias legales son pocas personas que recurren a su lectura.

Análisis de la participación activa en programas de capacitación, talleres de desarrollo personal o motivación dentro de la empresa

Figura 8. ¿Usted ha participado en programas de capacitación, desarrollo del personal o motivación dentro de la empresa Saferbo?

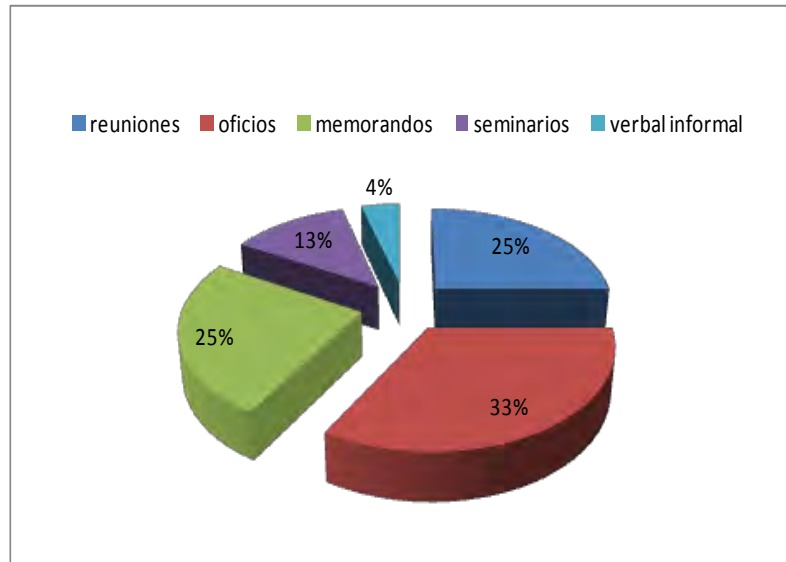


Fuente: Esta investigación,

Las personas participan en procesos de capacitación o proceso de talento humano con 48% algunas veces, 9% con alguna regularidad el 30% frecuentemente y el 13% casi nunca. Los procesos de talento humano en las empresas son fundamentales en la motivación y procesos de generación de sentido de pertenencia por la empresa, en Saferbo se puede ver que los procesos de capacitación donde puedan participar los empleados son algo que debe ser más continuo y no solo algo contingente e improvisado según surja la necesidad.

Análisis acerca de los canales de comunicación mayormente usados en la empresa SAFERBO SA para dar a conocer información relevante

Figura 9. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación se usan para dar a conocer los resultados o políticas de la empresa?

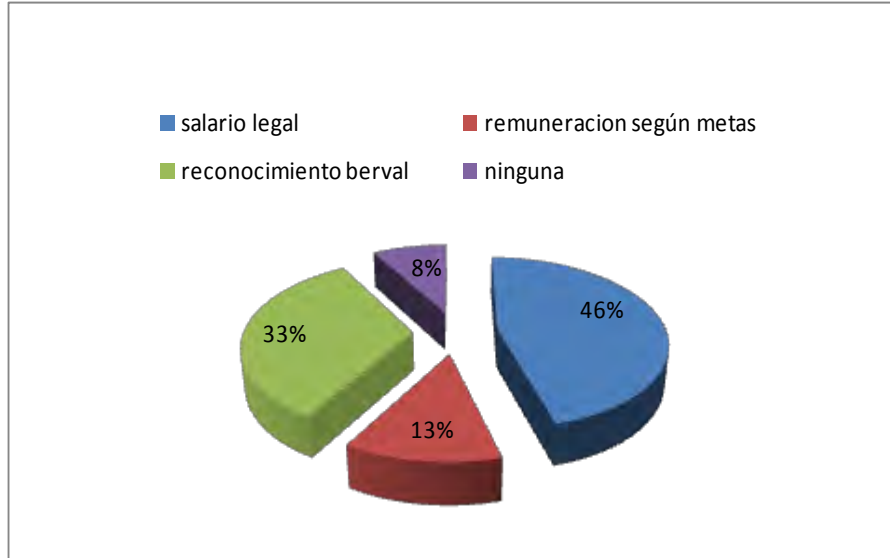


Fuente: Esta investigación,

Los mecanismos de comunicación en SAFERBO son reuniones de trabajo en un 25%, oficios 33%, memorandos 25% seminarios 13% y de forma verbal 4%. Se observa que la comunicación es vital en la empresa para difundir a los empleados las expectativas que tienen las directivas en la empresa. En este caso se prioriza la comunicación escrita para que no haya malas interpretaciones en la recepción del mensaje de tal manera que existe una pequeña cartera donde se puede acudir.

Análisis del modelo de motivación que se emplea en la empresa SAFERBO SA

Figura 10. Modelo de motivación que se emplea en Saferbo SA

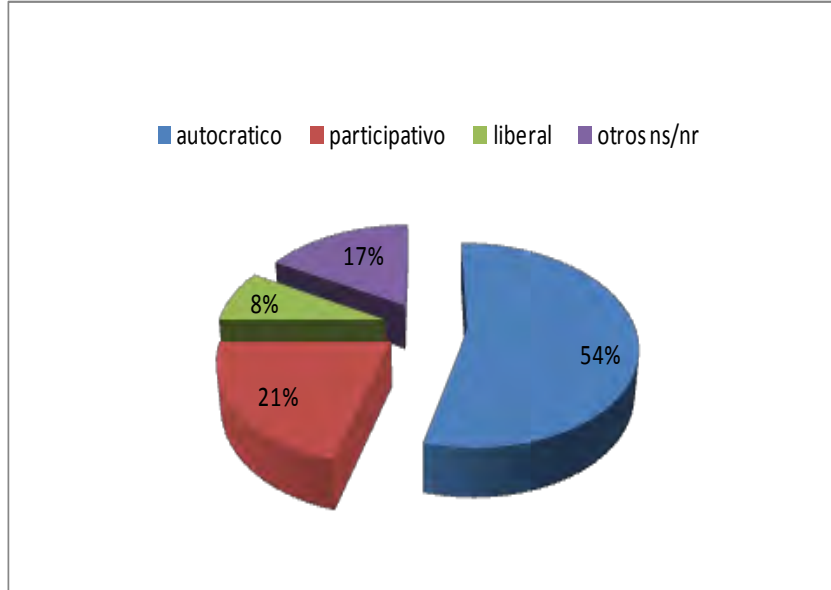


Fuente: Esta investigación,

Con respecto al modelo de motivación se observa que para el 46% solo recibe el salario, el 33% reconocimiento verbal el 13% remuneración según metas y el 8% no recibe ningún estímulo, Lo que implica que aunque la empresa ofrece estabilidad laboral a sus empleados hace falta trabajar en la generación de incentivos que motiven a los trabajadores a dar mejores respuestas laborales desde su quehacer diario.

Análisis de los estilos de liderazgo que se ejerce en la empresa Saferbo S.A

Figura 11. ¿Cuál de los siguientes estos de liderazgo considera usted que se ejerce en la empresa Saferbo S.A.....?

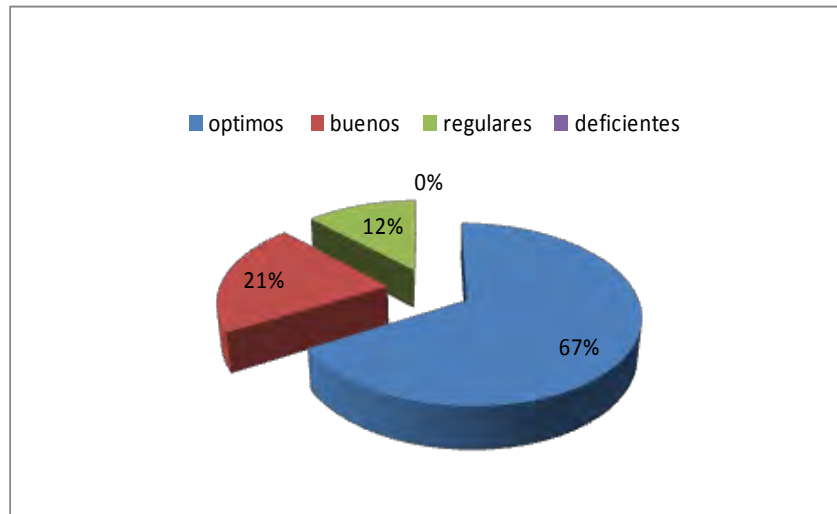


Fuente: Esta investigación,

Con respecto al estilo de liderazgo que se aplica en Saferbo S.A. la mayoría de trabajadores lo considera como autocrático 54%, participativo con 21%, liberal 8% 17% que son indiferentes solo siguen ordenes. El estilo autocrático resulta preocupante mientras que el estilo de liderazgo participativo propicia la toma de decisiones y favorece el compromiso para con la organización.

Análisis de la percepción acerca de los planes de mercadeo en la empresa Saferbo SA

Figura 12. Los planes de mercadeo en la empresa Saferbo son:(marque con una X de acuerdo a su opinión)

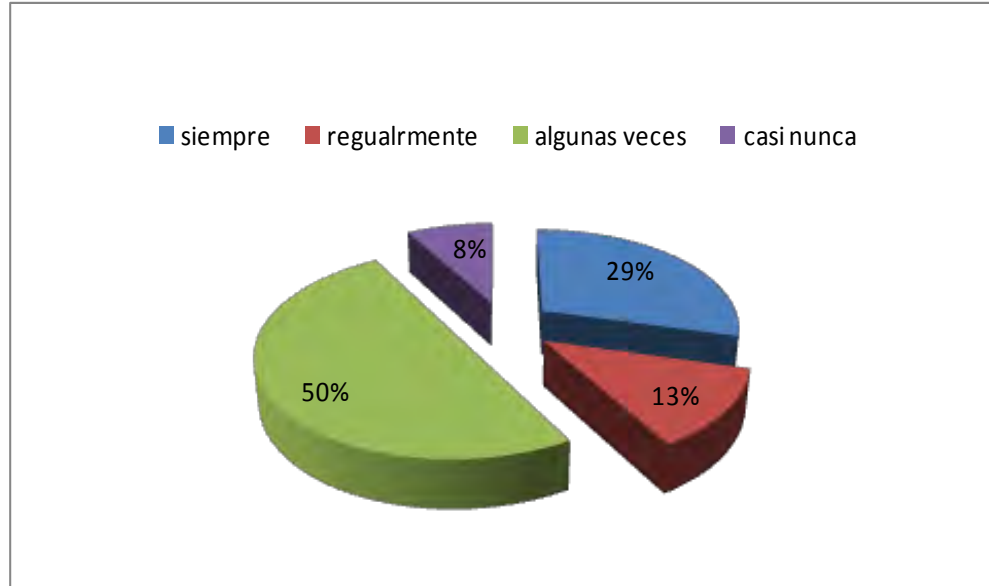


Fuente: Esta investigación,

El 67% de los trabajadores de la empresa considera que los planes de mercadeo son óptimos, buenos 21%, regulares 12% y deficiente 0%. esto se puede explicar como una actitud favorable hacia la promoción de los servicios que presta la empresa sin embargo también revela bastante conformismo con los escasos esfuerzos que actualmente se han hecho el alto puntaje de esta pregunta se sustenta en el escaso conocimiento sobre mercadeo que en general impera en la empresa.

¿En la empresa Saferbo se valora la calidad de los servicios y/o productos que suministran los proveedores?

Figura 13. ¿En la empresa Saferbo se valora la calidad de los servicios y/o productos que suministran los proveedores?

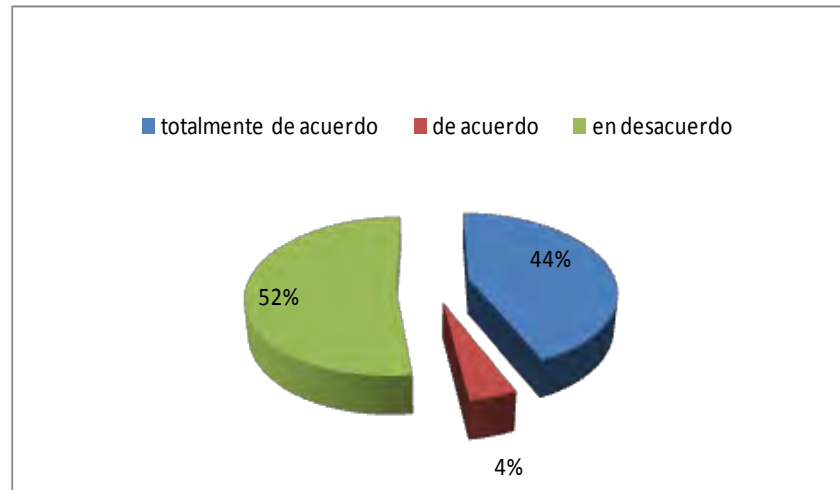


Fuente: Esta investigación,

Se observa que la evaluación a los proveedores se realiza algunas veces 50% siempre 29% regularmente 13% casi nunca 8%. El control al suministro que realizan los proveedores debe ser constante y fundamental en las entradas de la empresa para asegurar que se cuentan con suministros de calidad para dar soporte a las operaciones de la empresa.

¿La empresa Saferbo cuenta con maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada que le permita desarrollar sus actividades con eficiencia y comodidad?

Figura 14. La empresa Saferbo cuenta con maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada que le permita desarrollar sus actividades con eficiencia y comodidad



Fuente: Esta investigación,

El grado de satisfacción respecto de la tecnología de la empresa es 44% totalmente de acuerdo, 4% de acuerdo lo cual es algo positivo y 52% creen que hace falta invertir en la dotación de trabajadores esto manifiestan de acuerdo con los recursos y distribución de espacios, y demás elementos con los que cuenta la empresa está totalmente de acuerdo. La empresa con el fin de lograr la satisfacción del cliente interno y para el buen desarrollo de sus operaciones cuenta con los elementos necesarios para su buen funcionamiento

8.1.2 Capacidades internas de la empresa. Las capacidades que se analizan dentro del diagnostico interno de la empresa Saferbo S.A. se definen de la siguiente manera:

- capacidad de talento humano
- capacidad logística (tecnológica)
- capacidad financiera
- capacidad mercado o competitiva
- capacidad directiva

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

Selección: En la empresa existe proceso empírico de selección de personal, a través de un proceso de entrevista de candidatos recomendados con base en su experiencia, el éxito del personal en una organización depende de la

escogencia que se haga por parte de los altos ejecutivos de la misma.
Debilidad menor

Motivación: Está ligada al salario justo, buen trato, buen ambiente que maneja la organización, no existen estímulos claramente designados para motivar al personal, el trabajador se encuentra a gusto con el pago del salario acordado lo que se manifiesta en la puntualidad de llegada de los trabajadores. (fortaleza menor)

Experiencia técnica: Los empleados de la empresa Saferbo cuentan con un alto grado de experiencia técnica, conocimientos operativos prácticos que le permiten desempeñar una buena labor porque la gran mayoría llevan muchos años trabajando en el sector de transporte y /o mensajería. (fortaleza menor).

Ausentismo: Es notable que las tasas de ausentismo son bajas ya que se imponen sanciones a los malos comportamientos o incumplimiento de horario de trabajo que es manejado de forma verbal, además hace que el trabajador este pendiente, responsabilizado de sus tareas, y con el cumplimiento rutinario de su trabajo. (fortaleza menor)

Contrato de trabajo: La organización está establecida legalmente maneja su respectivo contrato de trabajo y sus debidas prestaciones sociales que están hechas por escrito, existen cláusulas legales que regulan las relaciones laborales entre la empresa y sus trabajadores garantizando condiciones justas y equitativas para ambas partes. (fortaleza menor)

Salud e Higiene: Se ha diseñado en forma eficiente los puestos de trabajo, ya que cada empleado está ubicado adecuadamente de acuerdo a las actividades que tenga que desarrollar, cada empleado dispone de elementos físicos para realizar sus funciones creando un ambiente agradable para realizar su trabajo. (fortaleza menor)

LOGISTICA

Localización: la localización de la empresa en Pasto al igual que la distribución de espacios en su interior le permite el fácil acceso a los clientes internos y externos necesarios para su funcionamiento las personas disponen de planta física con alto flujo de peatones y vías de acceso. (fortaleza menor)

Tecnología: La flota de transporte tipo Chevrolet NHR, los equipos de oficina como computadores, multifuncional y demás elementos necesarios para ejercer la actividad fueron determinados y evaluados para lograr el costo más bajo, también

cuenta una página de internet que le permite sistematizar y tener mayor control sobre sus operaciones. (fortaleza mayor)

Calidad: El control de calidad se realiza de manera continua basándose en la premisa de mantenerse en el mercado, lo que a su vez hace que la calidad sea el punto referente para que la oferta de servicios se desarrolle en forma adecuada, con una inspección eficiente de los envíos y procesos de verificación de entregas; todo lo anterior representa una fortaleza mayor porque sus procesos se realizan de manera optima. (fortaleza menor)

Manejo de proveedores: Con el propósito de prestar un buen servicio la empresa la empresa monitorea la calidad de los suministros que sustenten la prestación de un buen servicio mediante la comunicación y la retroalimentación constante con sus proveedores. (fortaleza menor)

Capacidad instalada: La empresa cuenta con planta física adecuada, parque automotor y equipo de computación adecuadas para dar soporte a la realización de sus actividades mercantiles, (fortaleza mayor)

CAPACIDAD FINANCIERA

Liquidez: la empresa Saferbo S.A. recibe pagos tanto en efectivo, como a crédito por convenios que realiza con entidades públicas y privadas, aspecto positivo que le permite el cumplimiento oportuno de sus obligaciones financieras y de pago de proveedores. (fortaleza menor)

Control financiero: El control financiero y su historial crediticio le permiten a la empresa contar con un respaldo financiero bancario importante, aspecto que le permite apalancar sus finanzas (fortaleza menor.)

Contabilidad: En cuanto a la contabilidad es acertada y bien manejada; la información es presentada a tiempo con estados financieros mensuales en buena forma. Todos los registros de efectivo se los lleva en sistemas contables administrados por el contador que es el encargado del proceso financiero de la organización, con un informe de ingresos y egresos mensuales. (fortaleza menor.)

Cobranzas: la empresa presenta un nivel de cartera saludable, las ventas a crédito son recaudadas en un promedio de treinta días según lo estipula el crédito comercial. (fortaleza menor.)

CAPACIDAD DE MERCADEO

Programa de ventas. La empresa Saferbo en la actualidad cuenta con un programa de ventas muy débil lo que representa que consiste en hacer visitas

esporádicas a los clientes y empresas ofreciendo su portafolio de servicios, (fortaleza menor)

Publicidad. La empresa Saferbo SA carece de medios de publicidad constante en la región aspecto que dificulta que la empresa este posicionada en la mente de los usuarios potenciales. (debilidad mayor)

Aceptación de los servicios. La empresa Saferbo ha logrado mantenerse en el mercado regional por un largo tiempo lo que permite afirmar que la empresa dispone de herramientas para hacer frente a las exigencias del mercado. (fortaleza menor)

Conocimiento de la competencia. La gerente de la empresa es conocedora empírica de la dimensión de los competidores lo cual es usado para tener un referente de la necesidad de mejorar todos los días. (fortaleza mayor.)

Canal de distribución: La empresa Saferbo tiene un canal de distribución limitado, que se basa en distribuir el envío desde el centro de recepción hasta el centro de recibo de envíos a nivel nacional y de aquí parte hasta el lugar de residencia o simplemente los reclaman en las oficinas del país, (debilidad menor.)

Aceptación de los servicios. La prestación del servicio en Saferbo está enmarcado en la leyes que al respecto lo regulan lo que garantiza la prestación de un servicio de calidad bajo las normas vigentes, además que cuenta con experiencia de 10 años en el mercado regional y más de 30 a nivel nacional. (fortaleza menor)

Satisfacción del cliente. Gracias a la atención personalizada permite mantener un contacto directo con los clientes y estar atentos a las sugerencias. (fortaleza menor.)

CAPACIDAD DIRECTIVA

Constitución legal. La empresa está legalmente constituida y maneja todos sus procesos según lo regula la legislación colombiana, contar con la normatividad regular facilita la participación de licitaciones públicas con empresa del territorio nacional. (fortaleza menor.)

Proceso y procedimientos. En la empresa existen manuales de procedimientos, reglamento interno de trabajo, manual de calidad entre otros. Los cuales deben proporcionar pautas para el buen funcionamiento de la empresa. Sin embargo pocas veces son consultados. (fortaleza menor).

Toma de decisiones. La empresa está concebida bajo una estructura lineal jerárquica lo que propicia una comunicación vertical; las decisiones básicamente son tomadas por la gerente de la empresa, luego son comunicadas y se imparte órdenes y tareas específicas a los empleados de la empresa. (fortaleza menor)

Comunicación. Existen canales de estructurados en dirección descendente de acuerdo al organigrama. Tales como comunicados, oficios y cartas que dan apoyo a la ejecución de tareas. (fortaleza menor)

Liderazgo. La gerente maneja un estilo contingente donde se da prioridad a solucionar los problemas que a menudo se presentan en las operaciones rutinarias de la empresa. (debilidad menor.)

Niveles de mando. Se permite cierta autonomía para el ejercicio de la autoridad lo cual impacta positivamente en el funcionamiento de la organización. (fortaleza menor)

Control administrativo. Dentro del análisis del direccionamiento estratégico de la empresa Saferbo se puede ver que existe una misión, una visión y un organigrama sencillo para los requerimientos de la agencia de Pasto, sin embargo estos elementos son de escaso conocimiento por parte de los empleados. (fortaleza menor)

Evaluación del desempeño. La empresa actualmente no cuenta con índices de evaluación que permitan medir el desempeño de los trabajadores la evaluación que se realiza se hace a través de la observación empírica orientada a corregir fallas o malos comportamientos que a estimular el buen desempeño. (debilidad menor)

8.1.3. Perfil de categorización interna P.C.I. Esta matriz se encarga de listar y calificar las variables del entorno interno para identificar las fortalezas y debilidades con mayor impacto para la empresa resumido en cuatro áreas claves tales como capacidad de talento humano, logística financiera, competitiva y directiva, de la siguiente manera:

Cuadro 7. Perfil de categorización interna P.C.I

CAPACIDAD TALENTO HUMANO	Debilidad	Fortalezas
---------------------------------	------------------	-------------------

	Mayor	Menor	Menor	Mayor
Selección de personal		X		
Motivación, capacitación			X	
Experiencia técnica		X		
Ausentismo				X
Contrato de trabajo			X	
Salud e higiene			X	
CAPACIDAD LOGISTICA	Debilidad		Fortalezas	
	Mayor	Menor	Menor	Mayor
Localización			X	
Nivel tecnológico				X
Control de calidad			X	
Manejo de proveedores			X	
Capacidad instalada				X
CAPACIDAD FINANCIERA	Debilidad		Fortalezas	
	Mayor	Menor	Menor	Mayor
Liquidez			X	
Control financiero			X	
Contabilidad			X	
Cobranzas			X	
CAPACIDAD COMPETITIVA	Debilidad		Fortalezas	
	Mayor	Menor	Menor	Mayor
Programa de ventas			X	
Publicidad	X			
Conocimiento de la competencia				X
Canal de distribución		X		
Aceptación de los servicios			X	
Satisfacción del cliente			X	
CAPACIDAD DIRECTIVA	Debilidad		Fortalezas	
	Mayor	Menor	Menor	Mayor
Constitución Legal			X	
Procesos y procedimientos			X	
Toma de decisiones			X	
Programas de motivación				X
Comunicación			X	
Liderazgo		X		
Niveles de mando			X	
Control administrativo			X	
Evaluación del desempeño		X		

Fuente: Esta investigación,

Observado el siguiente podemos observar que la empresa tiene áreas donde presenta pocas debilidades y muchas fortalezas lo que indica que el desempeño en estas áreas es bueno tales como lo es el área de talento humano, logística, en menor proporción de fortalezas esta la parte administrativa, seguido del área competitiva de la empresa donde es necesario hacer mayores esfuerzos

8.1.4. Matriz de evaluación del factor interno (M.E.F.I). Resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de la empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas

Cuadro 8. Matriz de evaluación del factor interno (MEFI)

VARIABLES	PONDERACIÓN	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Localización	0.05	4	0.20
Manejo de proveedores	0.05	3	0.15
Satisfacción del cliente	0.10	4	0.40
Tecnología	0.05	3	0.20
Capacidad instalada	0.10	4	0.40
Fidelidad usuario	0.07	4	0.28
Comunicación	0.04	4	0.16
Aceptación del servicio	0.04	4	0.16
DEBILIDADES			
Direcciones erradas	0.05	2	0.10
Selección personal	0.05	1	0.05
Combustibles	0.05	1	0.05
Publicidad precaria	0.10	2	0.20
Promociones	0.07	1	0.05
Falta programas de ventas	0.03	2	0.05
Conocimiento de la competencia	0.05	1	0.05
Canales de distribución	0.10	1	0.10
TOTAL	1		2.60
Debilidad importante = 1 Debilidad menor = 2		Fortaleza importante = 4 Fortaleza menor = 3	

Fuente: Esta investigación,

La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (1) Crítico y máximo cuatro (4) Excelente y un promedio de 2,5. La empresa Saferbo S.A. presenta un total ponderado mayor del promedio con 2.60; lo que indica una posición interna fuerte, señala que la empresa Saferbo está respondiendo de

manera sostenible a las fortalezas y debilidades existentes en las áreas funcionales de la misma.

Teniendo en cuenta que la empresa Saferbo es relativamente competitiva en lo interno se puede identificar fortalezas como la satisfacción del cliente y la capacidad instalada. De igual manera se identifican debilidades importantes como la falta de publicidad y conocimiento de la competencia entre otras.

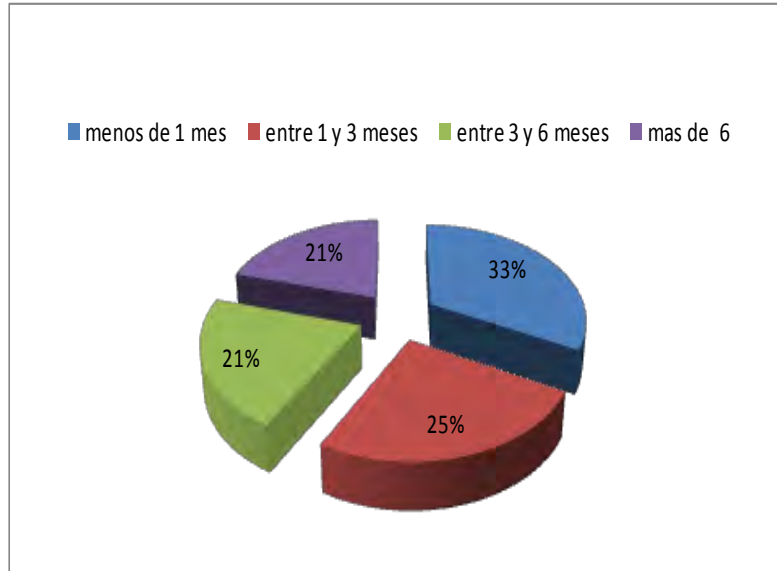
En conclusión se puede afirmar que la empresa Saferbo cuenta con buenos recursos para la realización de sus labores diarias sin embargo necesita trabajar fuertemente en mejorar sus debilidades que le permitía ser más competitivo en el mercado regional.

8.2 DIAGNOSTICO EXTERNO

8.2.1. Análisis de la encuesta aplicada a clientes externos. Para la elaboración del análisis del entorno externo se aplicó una encuesta con el objetivo de identificar elementos externos que afectan a la empresa Saferbo S.A., de acuerdo con la encuestas planteada (ver Anexo B) se pudo obtener el siguiente análisis.

¿Cuándo fue la última vez que solicito alguno de los servicios de la empresa Saferbo SA?

Figura 15. Frecuencia de demanda de los servicios de la empresa Saferbo



Fuente: Esta investigación,

El 33% afirma que han solicitado los servicios de Saferbo en menos de un mes; seguida de esta afirmación el 25% quienes afirman haber solicitado entre 1 y 3 meses, el 21% del total del grupo objetivo ha solicitado el servicio de la empresa entre 3 y 6 meses y finalizando se encuentra el 21% quienes dicen haber recibido el servicio entre los seis meses hasta el año.

De la anterior figura se puede inferir que del total de de la población objeto de la observación un valioso porcentaje es cliente frecuente y afirman haber recibido los servicios de Saferbo por lo que se considera de vital importancia el tener en cuenta estrategias de fidelizacion de clientes con el objetivo fundamental de incrementar la oferta de servicios de Saferbo.

¿Cuál considera que es su grado de satisfacción por los servicios recibidos de parte de la empresa Saferbo S.A.?

Figura 16. Grado de satisfacción por los servicios prestados por Saferbo



Fuente: Esta investigación,

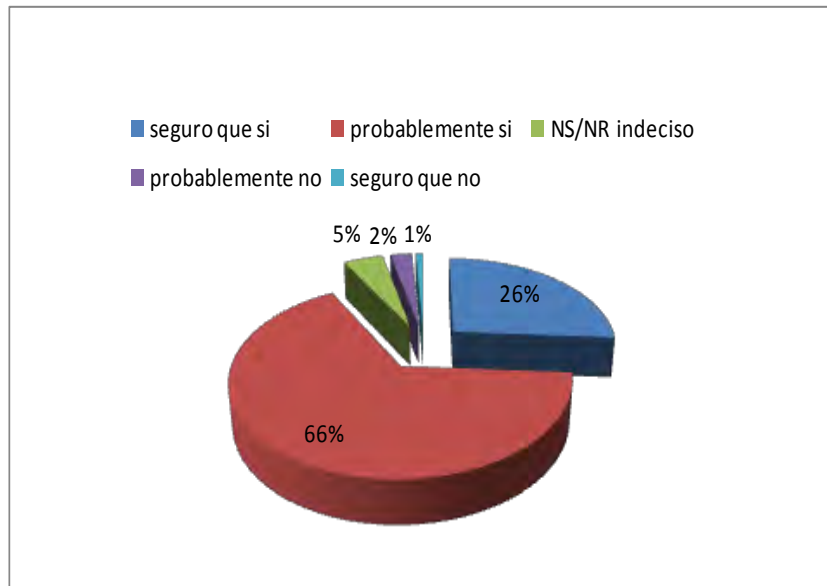
Esta figura nos indica el nivel de satisfacción que han tenido las personas que de alguna manera han utilizado los servicios de Saferbo de tal manera que la mayoría concentrada en el 61% del total observado ha quedado completamente satisfecho por el servicio recibido.

Seguendo en este orden se tiene que el 33% que ha quedado satisfecho por haber recibido el servicio de la empresa; en contra posición a las dos anteriores se tiene que el 4% del total ha quedado insatisfecho haciendo de este factor observado el diferenciador para que las personas accedan a los servicios ofrecidos por Saferbo, además cabe anotar que es un porcentaje muy bajo en relación a los demás, lo que hace concluir que el servicio ofrecido por la empresa es adecuado.

Pero hay que hacer énfasis en que la oferta del servicio se incrementa a medida en que se preste un mejor servicio y se de un mayor valor agregado para que el cliente potencial regrese o maneje un sistema de referenciación con las personas.

¿Utilizará usted los servicios de la empresa Saferbo S.A. en sus próximos envíos?

Figura 17. Disposición a seguir usando los servicios de envío de la empresa Saferbo.



Fuente: Esta investigación,

Esta figura nos indica la intención y disposición por parte de las personas objeto de estudio en tomar de nuevo los servicios que ofrece Saferbo con un porcentaje del 66% que asegura probablemente tomar los servicios ofrecidos.

Seguido este ítem se tiene que el 26% del total afirma que es seguro el tomar nuevamente el servicio ofrecido por Saferbo, el 5% coincide que puede ser que si tomaran el servicio; el 2% probablemente no tomara el servicio y el 1% no o tomaran reflejando una intención importante por parte de las personas que acogen de alguna u otra manera los servicios.

Para la anterior afirmación se tiene que hay que lograr un mayor esfuerzo por parte de los colaboradores internos de Saferbo lo cual se reflejara en un mayor número de personas asistentes a las instalaciones con el objeto de tomar más servicios, aunque el número de personas que no acogen el servicio es menor; no debe dejarse de realizar las capacitaciones al personal para que logre llevar en su totalidad la venta del servicio de la empresa.

¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia a la hora de solicitar servicios de envíos postales y de mensajería?

Figura 18. Aspectos que más influyen en la demanda de servicios postales de envíos



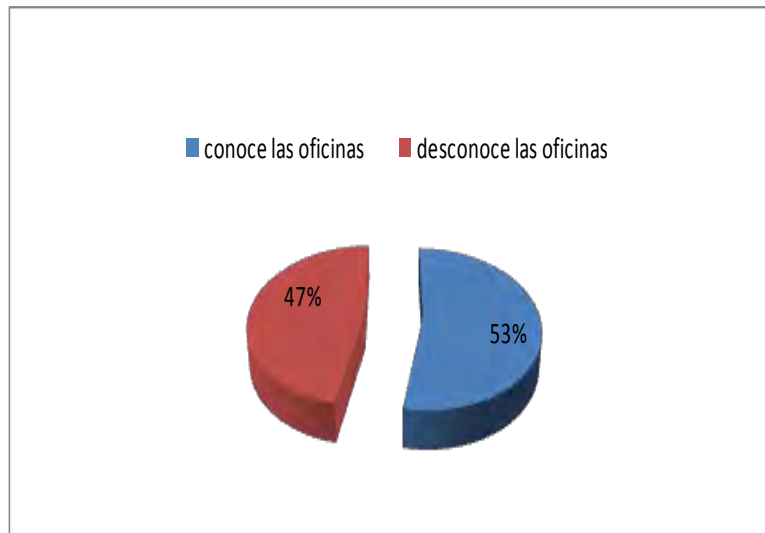
Fuente: Esta investigación,

Este Figura nos indica la variable que determina la escogencia que mas pondera a la hora de elegir el servicio de envios, en este orden de ideas permite establecer que el 71% del total condiera importante los tiempos de entrega; el 17% la confianza y prestigio en la marca 7% asesoria y el 5 % restante consiera importane la tarifa de precios

Como en la anterior si se quiere incluir al total de la población que requiere los servicios de Saferbo se debe hacer un énfasis en mejorar los tiempos de entrega, con lo cual la empresa lograra diferenciarse de la competencia captando mayor número de poblacion atendida.Cabe resaltar que no solo se logra la fidelización con mas estrategias publicitarias si no que esta tambien se puede lograr mejorando y exigiendo mayor calidad en el servicio.

¿Conoce las oficinas de Saferbo SA en Pasto?

Figura 19. ¿Conoce las oficinas de Saferbo en Pasto?



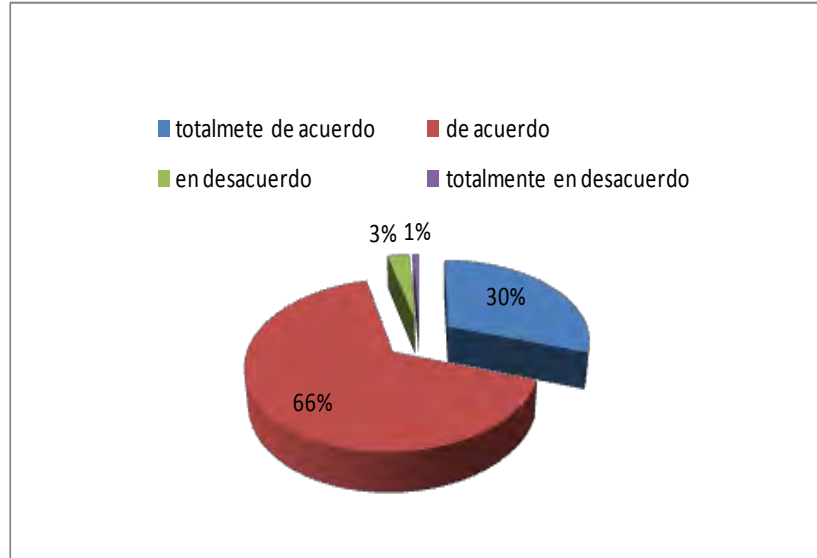
Fuente: Esta investigación,

Esta figura nos muestra que del total de la población encuestada la mayoría comprendida en un 53% personas tienen conocimiento acerca de donde se encuentran ubicadas las oficinas de Saferbo en contraposición a esta se tiene que el 47% no conocen

Lo que a la postre representa que se tiene una información casi paritaria y esta ha sido llevada en forma directa al usuario; para incrementar el conocimiento de la empresa y no solo de la ubicación hay que implementar estrategias de promoción y publicidad, para esto debería implementarse estrategias como las caravanas promocionales, eventos con los que se de a conocer la empresa y marque un diferenciador de las demás establecidas en el sector.

¿El personal empleado y los servicios ofrecidos cubrieron sus expectativas?

Figura 20. Percepciones respecto de los servicios postales de la empresa Saferbo



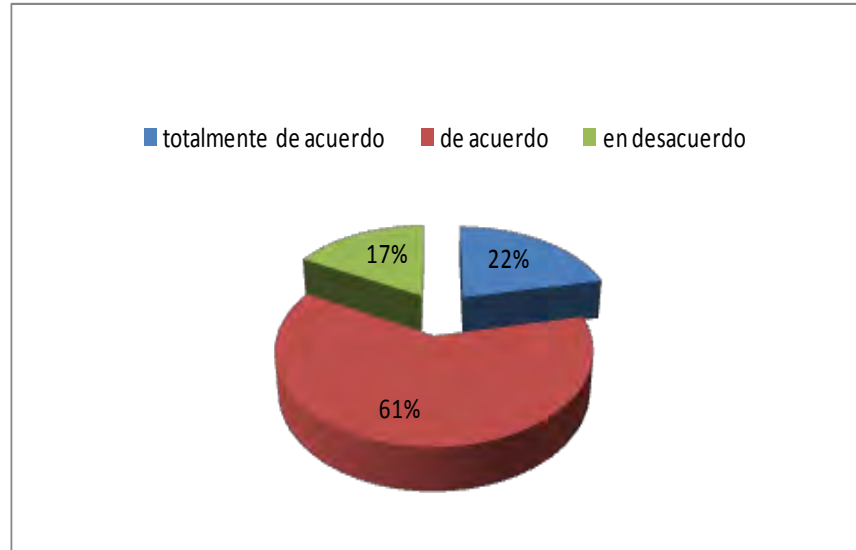
Fuente: Esta investigación,

Esta figura indica la relación existente en el servicio y la satisfacción con respecto a la necesidad del servicio, en la cual se observa la siguiente información; la mayoría de las personas comprendidas en un 66% coinciden en que están de acuerdo con este servicio del total observado, siguiendo este orden de importancia están las personas que están totalmente de acuerdo con el servicio y este está correspondido en un 30% del total de la población encuestada, al igual que en las demás se tiene que un 3% está en desacuerdo y un 1% esta total mente en desacuerdo lo que representa que se está acorde a las expectativas del servicio ofrecido.

Para tener en cuenta; que hay un porcentaje comprendido en el 3% que no ha cumplido con la necesidad del servicio ofertado se hace preciso establecer un canal de comunicación entre el usuario y la empresa a través de un buzón de sugerencias que se funcional, el cual permitirá un fluido normal entre el usuario y Saferbo.

¿Se ofrecieron servicios postales y de mensajería competitivos?

Figura 21. Percepción acerca de la competitividad de la empresa SAFERBO SA



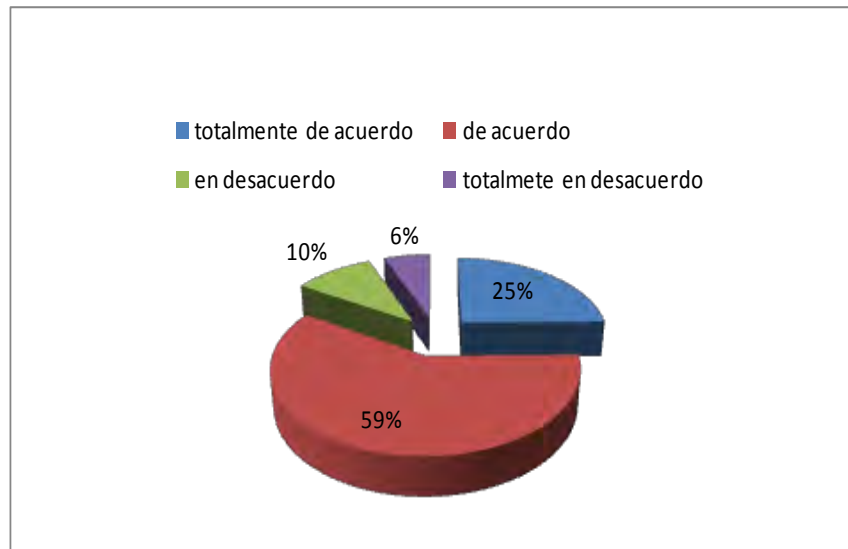
Fuente: Esta investigación,

Con relación a la oferta de del servicio ofrecido si es competitiva y esta se puede relacionar con los datos obtenido de la figura anterior la cual demuestra que el 61% del total de la población observada están de acuerdo en que el servicio es competitivo, el 22% relacionando de personas están totalmente de acuerdo con la competitividad y el 17% están en desacuerdo con el servicio porque de algún modo no cumple con la expectativa.

Hay que aclarar que este es un punto de referencia importante con el cual se puede identificar claramente la información que no ha llegado donde debe ir, debido a que no se ha retroalimentado de la información crucial, de haberla tenido de forma oportuna quizás los servicios ofertados serían percibidos en forma clara y en su totalidad positivamente.

¿Cree usted que existe por parte de los trabajadores de la empresa conocimiento amplio en técnicas de atención al cliente?

Figura 22. ¿Cree que los trabajadores de Saferbo tienen conocimiento amplio sobre servicio al cliente?



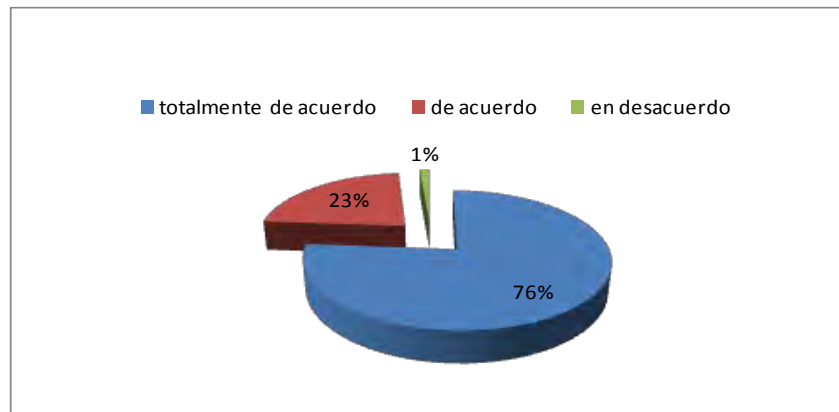
Fuente: Esta investigación,

A la pregunta acerca del conocimiento de los trabajadores internos sobre el servicio al cliente se puede inferir que el 59% del total de la población objeto de estudio afirma que está de acuerdo con el servicio impartido y el conocimiento que poseen los trabajadores de Saferbo, el 25% está totalmente de acuerdo; se encuentran en desacuerdo el 10% y totalmente desacuerdo el 6%, lo que a la postre indica que hay que tener en cuenta e hecho de mejorar paulatinamente las capacitaciones para poder acaparar la totalidad del conocimiento por parte de los trabajadores, de esta manera se puede ofrecer un mayor servicio con el cual se pueda llevar a una concepción y aceptación por parte de los usuarios.

Otro factor de importancia en igual magnitud que las demás variables está enfocado en el 16% del total que ha obtenido un servicio, quizá no el más adecuado con lo cual se hace estrictamente necesario que se realice unas charlas de motivación al personal para que este esté en la capacidad de ofrecer un servicio con excelente calidad.

¿Los servicios satisfacen las expectativas y las necesidades del cliente?

Figura 23. ¿Los servicios postales ofrecidos satisfacen las expectativas del cliente?



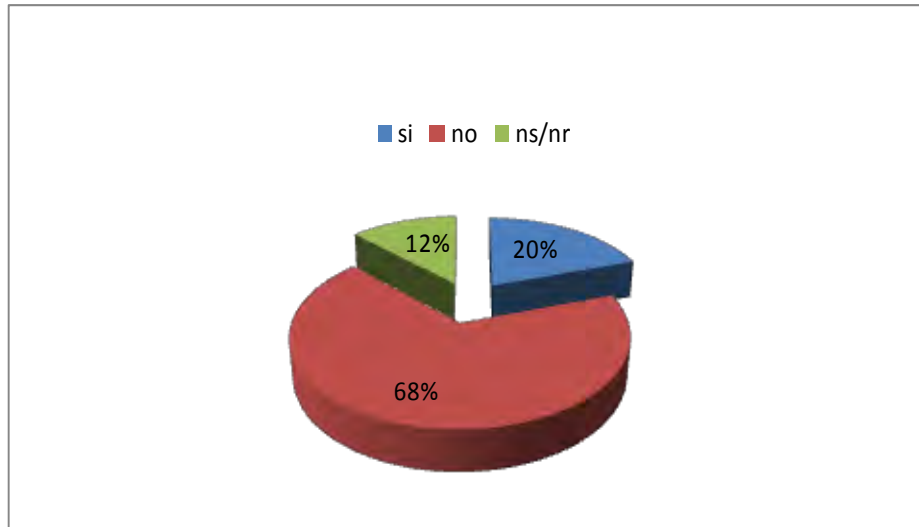
Fuente: Esta investigación,

Esta figura indica la satisfacción de las expectativas del cliente al momento de hacer uso de los servicios ofrecidos por la empresa Saferbo, en relación a esta se tiene un 76% de personas encuestadas; seguida se obtuvo un 23% en de acuerdo con la satisfacción del servicio; un 1% en desacuerdo con la satisfacción lo que hace concluir que no son muchos los usuarios que han quedado insatisfechos por los servicios recibidos.

En ese orden de ideas siguiendo con el párrafo anterior se debe hacer una aclaración y es que en la mayoría de las personas encuestadas y que accedieron a Saferbo por el servicio han quedado satisfechas, demostrando que el objetivo empresarial se está cumpliendo no en su totalidad pero si en gran parte lo cual es demostrado en la figura.

¿Tuvo problemas de tipo logístico u organizacional en las oficinas de Saferbo?

Figura 24. Análisis de la percepción de la distribución de espacios y tiempos de atención en la respuesta de la empresa Saferbo



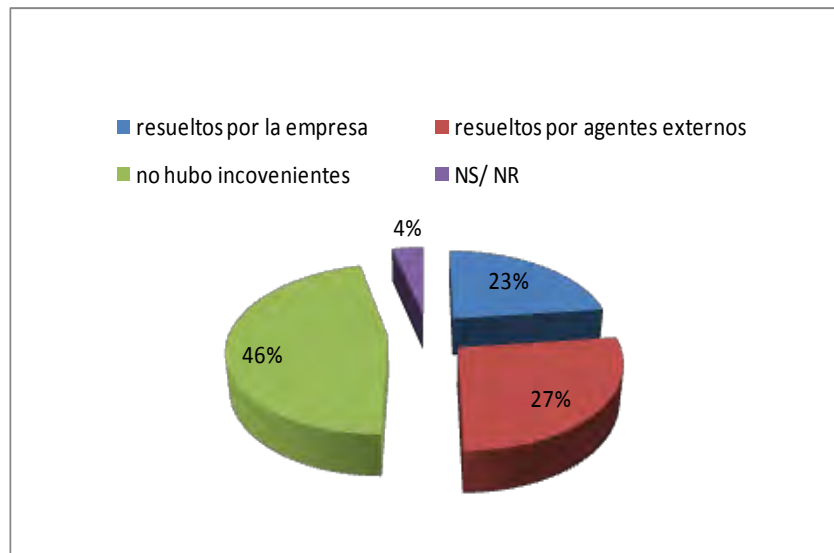
Fuente: Esta investigación,

Esta figura indica la problemática de tipo logístico organizacional que posiblemente encontró al momento de utilizar el servicio; la mayoría comprendida en un 68% coinciden en no haber tenido ese tipo de problema contrastando con un 20% que afirma haber tenido problemas de alguno de estos dos ordenes lo que hace entrever que se debe tener mas cuidado y capacitar a los colaboradores para que se abarque mas población satisfecha y que no tenga o minimizar este factor

Lo anterior contrastado hace evidenciar que el objetivo de envios es cumplido a cabalidad y un factor en especial el logístico no ha tenido en su totalidad problema alguno.

¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

Figura 25. ¿Se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?



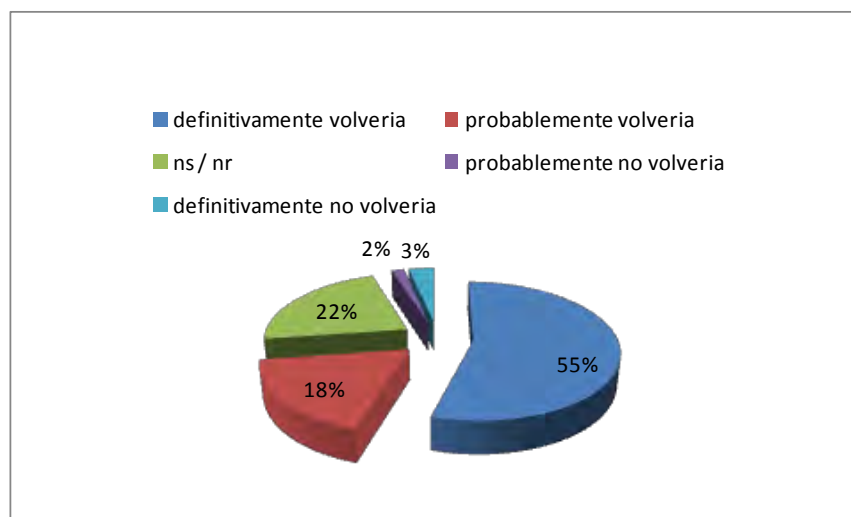
Fuente: Esta investigación,

Esta figura permite identificar la resolución de los problemas por gente perteneciente a la empresa o por gente externa a la empresa y el resultado obtenido fue el siguiente: la mayoría coincide en que no tuvo ningún problema con un 46% en correlación a esta se identifica que fueron resueltos por gente externa el 27% como en igual condición el 23% afirma que dicha problemática presentada fue resuelta con la colaboración del algún trabajador interno.

Para que en el futuro las personas que tengan algún tipo de problema se debe preparar en mejor condición a los trabajadores o dejar esa responsabilidad a una persona quien sea la encargada de guiar al usuario en la prestación del servicio.

¿Cuál de las siguientes expresiones refleja mejor su intención de seguir usando los servicios de Saferbo S.A.?

Figura 26. Intención de seguir usando los servicios de Saferbo



Fuente: Esta investigación,

Esta pregunta refleja la disponibilidad tomando en cuenta una serie de expresiones presentadas a la población objeto de esta medición y el resultado obtenido fue el siguiente; la mayoría comprendida en un 55% coinciden en que definitivamente volvería, seguida en su importancia se tiene que podría volver o no con un 22% del total de la población encuestada, al igual que se tiene un 18% probablemente volvería y en contra posición a estos ítems se encuentra que el 2% probablemente no volvería y por último un 3% definitivamente no volvería a tomar el servicio.

Esta figura permite identificar la intención del usuario por utilizar el servicio Saferbo, que en gran medida decidirá volver a las instalaciones o de algún modo poder tomar nuevamente el servicio.

8.2.2 Matriz de perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM). Esta matriz se encarga de listar y calificar las variables del entorno externo para identificar las oportunidades y amenazas con mayor impacto para la empresa.

Cuadro 9. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas (POAM)

	amenazas	oportunidades

VARIABLES	Mayor	Menor	Menor	Mayor
ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO				
Legislación comercial			X	
Legislación laboral				X
Legislación Tributaria		X		
Situación seguridad vial del País			X	
Formas de gobierno		X		
Normatividad		X		
Actitud del gobierno			X	
ENTORNO ECONÓMICO				
Crecimiento y perspectivas del desarrollo de la Economía			X	
Niveles y distribución de ingresos				X
Niveles de Inversión	X			
Tasas de inflación	X			
Tasas de empleo				X
Tasas de subempleo				X
Desempleo				X
Exportación				X
Importación		X		
PIB				X
ENTORNO SOCIO – CULTURAL				
Tasa de crecimiento de la población			X	
Tasa de natalidad				X
Tasa de mortalidad	X			
Tasa de morbilidad		X		
Tasa Longevidad				X
Población (genero, edad, estrato)				X
Necesidades de la población	X			
Programa de seguridad social			X	
Nivel educativo			X	
Actitud hacia el trabajo			X	
Calidad de los servicios				X
Respeto al cliente			X	
ENTORNO TECNOLÓGICO				
Desarrollo Tecnológico				X
Tecnología del sector				X

ENTORNO ECOLÓGICO				
Topografía			X	
Programa para salvaguardar el medio ambiente			X	
ENTORNO COMPETITIVO				
Competidores directos	X			
Fortalezas de los competidores	X			
Entrada de nuevas firmas		X		
ENTORNO DEL CONSUMIDOR				
Motivación de consumo				X
Medio de comunicación	X			

Fuente: Esta investigación,

En el anterior cuadro se realiza un estudio del entorno externo analizando si es amenaza u oportunidad mayor o menor donde se estudian factores de tipo político administrativo, económicos, sociocultural, tecnológico, ecológico, competitivo y entorno del consumidor.

8.2.3. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE). Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica, competitiva y del comportamiento del consumidor lo que permite establecer si la empresa tiene más oportunidades que amenazas para desarrollarse en el sector

De tal manera que si la empresa desea sobrevivir en este medio tiene que aprender a sobrellevar esas variables mediante la creación de estrategias que ayuden a que la empresa no desfallezca, como se sabe estas variables no se pueden controlar pero si se pueden modificar las conductas de la empresa para que esta funcione.

Cuadro 10. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)

VARIABLES	Ponderación	Calif.	resultado ponderado
AMENAZAS			
Normatividad	0.05	2	0.1
Legislación Tributaria	0.07	2	0.14
Legislación laboral	0.03	4	0.12

ENTORNO ECONÓMICO			
Crecimiento economía	0.07	3	0.21
Tasa de empleo	0.04	4	0.16
Niveles de Inversión	0.04	3	0.12
Tasas de inflación	0.05	1	0.05
ENTORNO SOCIO – CULTURAL			
Tasa de crecimiento de población	0.07	3	0.21
Tasa de natalidad	0.03	4	0.12
Población (genero, edad, estrato)	0.03	4	0.12
Necesidades de la población	0.04	1	0.04
Nivel educativo	0.04	4	0.16
Desarrollo Tecnológico	0.07	4	0.28
Tecnología del sector	0.05	4	0.2
ENTORNO ECOLOGICO			
Topografía	0.05	2	0.1
ENTORNO COMPETITIVO			
Fortalezas de los competidores	0.07	1	0.07
entrada de nuevas firmas	0.02	2	0.04
ENTORNO DEL CONSUMIDOR			
Marca de preferencia	0.06	3	0.18
Infraestructura	0.07	4	0.28
TOTAL	1		2.85
Oportunidad mayor = 1 Oportunidad menor = 3	amenaza menor = 2 amenaza mayor = 4		

Fuente: Esta investigación,

Como se puede observar, la influencia de los factores externos sobre Saferbo S.A., da como resultado un RTP de 2.85, el cual está por encima del promedio, además, teniendo en cuenta el análisis del medio externo se puede concluir que la empresa tiene mayores oportunidades que amenazas en su industria es por tanto necesario hacer mayores esfuerzos que permitan responder de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria.

8.2.4. Matriz de perfil competitivo (MPC). Esta matriz permite identificar los competidores más fuertes de acuerdo a sus debilidades y fortalezas (Ver Cuadro 11)

La empresa Transportes Saferbo S.A., con 10 años de participación en el mercado de servicios de mensajería se ha conservado poco competitiva dentro de la ciudad de Pasto. De acuerdo a la información suministrada para la realización de esta matriz por parte de la gerente de la empresa, y teniendo en cuenta la encuestas realizadas a los clientes, la empresa tiene un puntaje de 3.2, perdiendo

competitividad frente a su competencia por 0.8 y 0.4 respectivamente con lo cual se afirma que la organización presenta más debilidades ya que las fortalezas de la competencia son mayores, en tal sentido debe adoptar mejores prácticas comerciales

De acuerdo a lo anterior se aplicaran las siguientes estrategias para desarrollarse competitivamente:

- Énfasis en la innovación y satisfacción del cliente
- Campañas publicitarias
- Utilización de la marca e imagen corporativa gracias los largos años de tradición a nivel nacional y regional.
- Buscar diversos canales de distribución y no conformarse con un solo punto de atención en la Av. Boyacá.
- Se debe optar por un sistema de penetración de mercados donde pueda adquirir nuevos clientes.
- Tecnología debe ser utilizada como fuente continua de innovación.
- Intensificar la publicidad.

Cuadro 11. Matriz de perfil competitivo (MPC)

VARIABLES	Ponderación	TCC		Servientrega		Servitem		Saferbo		Red 724	
		Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total	Cal	Total
Satisfacción del cliente	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Lealtad del cliente	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Frecuencia de compra	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.1	4	0.2	2	0.1
Expectativas del cliente	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15
Relación con distribuidor	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10
Relación con Proveedor	0.02	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06
Fortaleza del competidor	0.03	3	0.09	4	0.08	3	0.09	4	0.12	3	0.09
Debilidades competidor	0.01	2	0.02	3	0.3	3	0.03	3	0.03	4	0.04
Calidad del producto	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
Sustitutos	0.05	2	0.1	2	0.10	2	0.1	2	0.1	2	0.1
Calidad del personal	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Posición financiera	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.1
Precios competitivos	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
Participación en el mercado	0.05	2	0.1	4	0.20	2	0.1	4	0.20	2	0.1
Efectividad de publicidad	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1
Total	1		2.46		3.66		2.32		3.23		2.09

Fuente: Esta investigación

Satisfacción del cliente: Con respecto a la satisfacción del cliente se observa que SAFERBO se encuentra en una excelente posición frente a la competencia junto con SERVIENTREGA. Los parámetros de satisfacción son la oportunidad y el cumplimiento.

Lealtad del cliente: Con respecto a la lealtad del cliente se califica de 4 a Saferbo ya que existe una alta lealtad del cliente que se expresa en contratos de forma permanente.

Frecuencia de compra: Los clientes de SAFERBO son empresariales y en este sentido se observa una alta frecuencia de compra por el envío de mercancías; mientras que el resto de competidores no cuentan con clientes fieles.

Expectativas del cliente: Saferbo trata de solucionar las necesidades y requerimientos del cliente, en este sentido el cliente se fideliza con la empresa. En algunas ocasiones se presentan quejas en el servicio por tardanzas en las entregas asociados a problemas de orden público o factores climáticos.

Relación con distribuidor: La relación con los distribuidores tiene una calificación de 3 donde se resalta la calidad y el plazo de pago.

Fortaleza del competidor: Se observa que Saferbo tiene mayores ventajas que la competencia en cuanto a calidad, oportunidad, precio lo que detalla mayores fortalezas.

Calidad del producto: la calidad del servicio en Saferbo se mide mediante la oportunidad, tiempo de entrega, servicio al cliente; se observa que la empresa se encuentra muy similar en este aspecto a la competencia.

Sustitutos: Los sustitutos del servicio no son fuertes y por tanto tienen una calificación de 2. El servicio por transporte aéreo es costoso y poco accesible para las empresas, en este sentido no es una fuerte competencia.

Calidad del personal: En Saferbo hay una preocupación permanente por establecer una política de calidad del personal, aunque en ocasiones faltan estímulos y políticas de incentivos que permitan que el personal tenga sentido de pertenencia por la empresa y logre mayor rendimiento y calidad en su trabajo.

Posición financiera: la posición de Saferbo frente a los competidores es buena ya que se tienen buenos márgenes de utilidad, liquidez, rentabilidad; los estados financieros presentan crecimiento año a año y sus resultados son muy favorables.

Precios competitivos: Saferbo mantiene el liderazgo en precios, son competitivos frente al mercado y por tanto el cliente empresarial lo prefiere.

Participación en el mercado: la participación en el mercado empresarial corresponde a un 18% de la torta del mercado; lo que representa una fortaleza en comparación con la competencia. La oportunidad, la calidad y los precios han permitido el logro de esta participación en el mercado.

Efectividad de la publicidad: la efectividad de la publicidad ha sido alta y ha logrado posicionamiento en el mercado, sin embargo existe mayor reconocimiento de Servientrega por la publicidad en medios masivos de comunicación.

La lealtad del cliente, la calidad del servicio, los precios y la calidad del personal son los factores claves de mayor importancia para el éxito, como lo señala el peso asignado, la trayectoria con que cuenta Saferbo, le ha permitido no solo adquirir experiencia en el sector, si no contar con clientes fieles, puesto que un número significativo de ellos frecuenta los servicios desde hace muchos años.

9. FORMULACION ESTRATEGICA

9.1 MATRIZ DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS Y AMENAZAS (DOFA)

El Diagnóstico Situacional de la empresa Transportes Saferbo, ha permitido identificar y evaluar los factores positivos y negativos en los aspectos interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), a fin de formular las estrategias necesarias para alcanzar la visión y misión, principios que deben guiar las acciones de la empresa que detalla la Matriz DOFA (Ver Cuadro 12)

D3O4 Capacitar personal para incrementar la competitividad: La capacitación es una fase vital para el crecimiento de la empresa, se debe calificar y capacitar al personal de la empresa en cada una de las etapas del proceso de mensajería y envíos (recepción, clasificación, despacho y distribución) lo que debe redundar en mayor competitividad y mejor servicio al cliente externo.

D3O2 Diseño de programas de gestión de personal: Es importante la ejecución de una política de talento humano orientado a incrementar la motivación y el sentido de pertenencia mediante incentivos económicos, premios, reconocimientos, felicitaciones, celebración de cumpleaños y eventos de integración del personal.

D4O2 Subcontratar consultorías que diseñen un plan de mercadeo: es necesario el diseño y ejecución de mercado que permitan obtener información sólida y relevante del mismo (tamaño, crecimiento, competidores, precios etc.) así como las necesidades de los actuales y potenciales clientes, con el fin de más clientes y fidelizar los actuales.

D4O6 Diseñar estrategias de integración o alianzas estratégicas de entrega: se enfoca en desarrollar alianzas estratégicas con empresas para facilitar los procesos de entrega y fortalecer el servicio al cliente realizándolo de manera oportuna y justo a tiempo

D2A3 A través de personal calificado, desarrollar combinaciones de precios para envíos familiar o empresarial: desarrollar nuevos productos y promociones para realizar políticas de descuentos que permitan atraer nuevos clientes

D4A5 Generar estrategias de asociatividad: Fortalecer procesos de asociatividad o alianzas con empresas que permitan mejorar el servicio ampliando así los 759 destinos a nivel nacional que actualmente existen.

F101 Alianzas estratégicas para mejorar el proceso de envío: para mejorar el proceso de envío se debe volverlo más confiable, seguro y eficiente para ello se deben establecer alianzas con el empresas de tecnología intensiva.

F302 A través de nuevos mecanismos de envío mejorar el servicio y alcanzar la satisfacción del cliente: tener en cuenta procedimientos y calidad para mejorar el servicio. Además se puede capacitar al personal en servicio al cliente a fin de incrementar la satisfacción en el cliente.

F502 Incrementar los envíos con estrategias publicitarias: Se trata de incrementar la publicidad de la empresa a través de medios masivos de comunicación como radio, prensa, TV, vallas, portafolio de servicios, publicidad en pantallas digitales, entre otros; a fin de lograr mayor recordación de la empresa en los públicos objetivos.

F606 Ampliación del centro de distribución en otros espacios o satélites: crear oficinas satélites para que el público objetivo tenga mayor cobertura y posibilidad de acceso a los servicios ofrecidos por Saferbo, y beneficiando a mayor cantidad de población en los puntos más alejados de la geografía nacional

F9A4 Resaltar la calidad del servicio con el fin de disminuir el impacto de la competencia: En la estrategia de publicidad se contempla resaltar la calidad del servicio con el fin de competir apoyado respaldado con los 11 centros de recepción en las 11 ciudades más importantes del país y 68 centros de recepción de mercancías a nivel que permiten llegar a muchos destinos y zonas a nivel nacional

F6A2 Aprovechar la trayectoria de la empresa para abrir sucursales en otros sectores: con base en la experiencia de la empresa en el manejo de productos del sector mensajería y envíos se recomienda abrir nuevas sucursales en otros municipios del departamento para incrementar las ventas y que permite tener un impacto social en la comunidad mediante la generación de empleo.

.

Cuadro 12. Matriz debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA)

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>O1 Tecnología del sector al alcance empresarial</p> <p>O2 Crecimiento de la demanda</p> <p>O3 Facilidad de acceso a la tecnología</p> <p>O4 Consumo de servicio</p> <p>O5 Crecimiento de empresas</p> <p>O6 Situación del país</p>	<p>A1 Baja tasa de Inversión</p> <p>A2 Cambios climáticos</p> <p>A3 Inestabilidad política y orden público.</p> <p>A4 Crecimiento de la Competencia</p> <p>A5 entrada de nuevas firmas</p> <p>A6 Normas e incremento de impuestos</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>F1 Localización central</p> <p>F2 Manejo de proveedores adecuado</p> <p>F3 Satisfacción del cliente</p> <p>F4 Tecnología de rastreo satelital</p> <p>F5 Capacidad instalada</p> <p>F6 Trayectoria, experiencia</p> <p>F7 Buen flujo de Comunicación</p> <p>F8 Aceptación de los servicios</p> <p>F9 Calidad de los servicios</p>	<p>F1O1 Alianzas estratégicas para mejorar el proceso de envíos</p> <p>F3O2 A través de nuevos mecanismos de envío mejorar el servicio y alcanzar la satisfacción del cliente</p> <p>F5O2 Incrementar los envíos con estrategias publicitarias</p> <p>F6O6 Ampliación del centro de distribución en otros espacios o satélites</p>	<p>F9A4 Resaltar la calidad de los servicios con el fin de disminuir el impacto de la competencia</p> <p>F6A2 Aprovechar la trayectoria de la empresa para abrir sucursales en otros sectores</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>D1 Direcciones erradas</p> <p>D2 Selección del personal</p> <p>D3 Capacitación al personal</p> <p>D4 Poco conocimiento de la competencia</p> <p>D5 Alza de Combustibles</p> <p>D6 Publicidad inadecuada</p> <p>D7 No se realiza Promoción</p> <p>D8 Canales de distribución</p>	<p>D3O4 Capacitar personal para incrementar la competitividad</p> <p>D3O2 Diseño de programas de gestión de personal</p> <p>D4O2 Subcontratar consultorías que diseñen un plan de mercadeo</p> <p>D4O6 Diseñar estrategias de integración o alianzas estratégicas de entrega</p>	<p>D2A3 A través de personal calificado desarrollar combinaciones de precios para envíos empresarial y familiares</p> <p>D4A5 Generar estrategias de asociatividad</p>

Fuente: Esta investigación

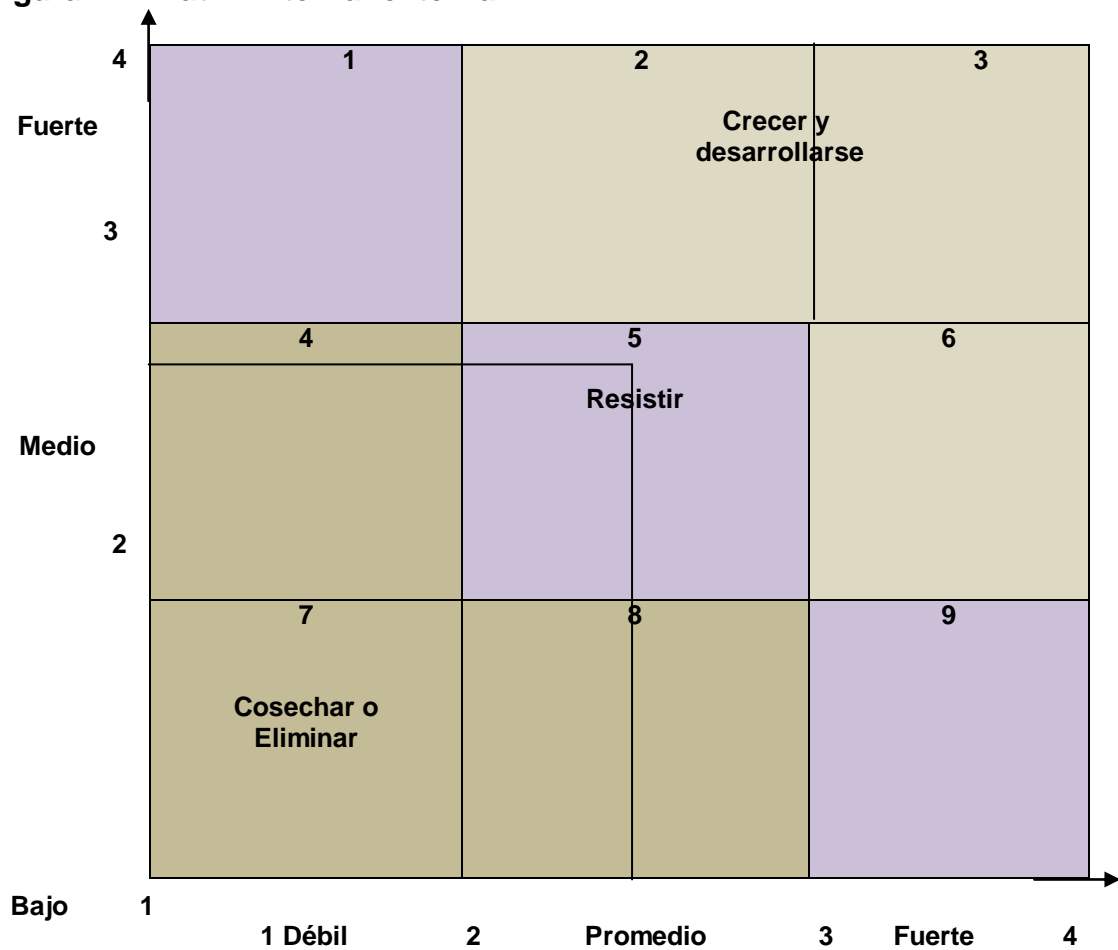
9.2 MATRIZ INTERNA – EXTERNA

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje x y los totales ponderados del MEFE en el eje y.

EJE X: M.E.F.I. = 2.60

EJE Y: M.E.F.E. = 2.85

Figura 27. Matriz interna- externa



Fuente: Esta investigación

Analizando las variables de cruce de capacidad interna (2,60) y de capacidad externa (2,85) se evidencia que la empresa se encuentra en el cuadrante 5 “resistir” lo que indica que las estrategias más apropiadas en esta posición par al

empresa son estrategias de penetración de mercado y estrategias de desarrollo de los servicios las cuales se analizarán en el próximo capítulo.

9.3 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)

Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización

Cuadro 13. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
Fortaleza financiera (FF)	Cal	Estabilidad del medio externo (EME)	Cal
Liquidez	3	Cambios tecnológicos	-3
Capital de trabajo	2	Rango de precios de los servicios de mensajería	-3
Flujo de caja	2	Tasa de inflación	-3
Facilidad de salida al mercado	3	Variabilidad de la demanda	-3
Riesgo que implica el negocio	2	Barreras de entrada	-4
		Presión competitiva	-1
Promedio	2.4	Promedio	-2.83
Ventaja competitiva (VC)	Cal	Fortaleza de la actividad económica (FAC)	Cal
Participación del mercado	-3	Potencial de crecimiento	-4
Calidad de los servicios	-4	Potencial de utilidades	3
Lealtad del consumidor	-3	Tecnología estabilidad	3
Conocimientos tecnológicos	-3	Precios	3
Control de proveedores	-3	Facilidad de entrada al mercado	3
Control de distribuidores	-2		
Promedio	-3	Promedio	3.16

Fuente: Esta investigación,

Los resultados encontrados son:

FF = 2,4
EME = - 2,83
VC = - 3,0
FAC = 3,16

Para definir los vectores X y Y se toma la información de las posiciones estratégicas así:

Para el eje X u horizontal se toma FAC y VC

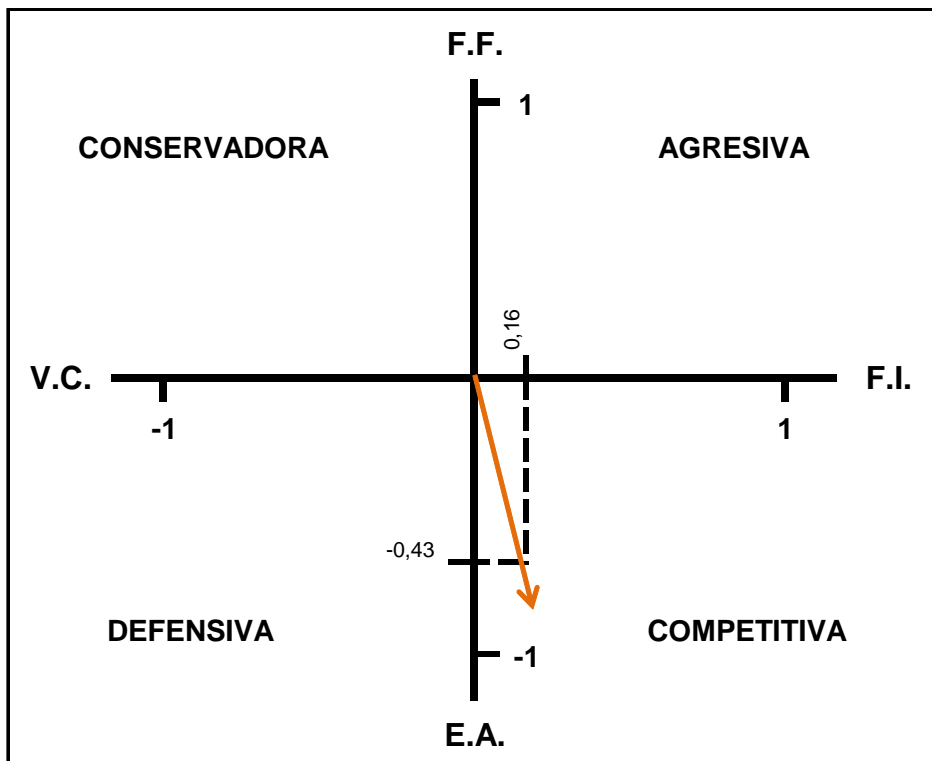
Para el eje Y o vertical se toma FF y EME

La unión de estos valores identifica el campo estratégico de la empresa, como lo muestra la grafica.

Eje X = actividad económica (3,16) + ventaja competitiva (-3,00) = 0.16

Eje Y = fortaleza financiera (2,40) + estabilidad del medio (-2,83) = - 0.43

Figura 28. Cuadrante competitivo



Fuente: Esta investigación,

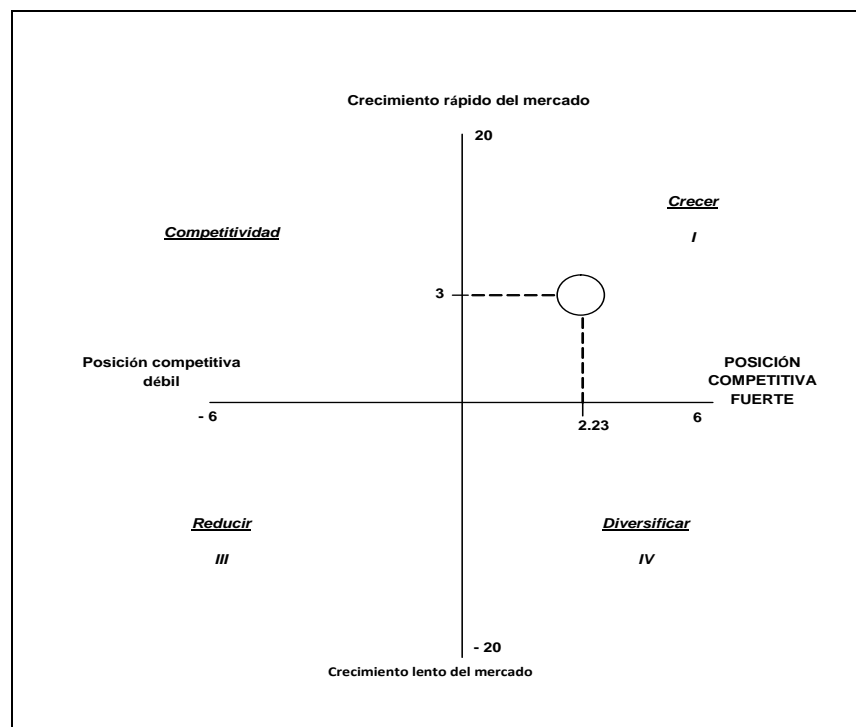
La empresa Saferbo S.A. se encuentra en el cuadrante competitivo lo que significa que podrá desarrollar sus fuerzas internas para desarrollar estrategias de integración horizontal y hacia arriba, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos.

9.4 LA MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Utilizada como herramienta de formulación de estrategias empresariales, esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes relacionando la ventaja competitiva al posición competitiva, por lo tanto la empresa tiene una posición competitiva de 3 el crecimiento del mercado, se realiza con respecto a la variación de las ventas de los últimos tres años

El 2.23% corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector de mensajería, por lo tanto el crecimiento del mercado es rápido, de lo anterior se deduce que la empresa se ubica en el cuadrante No 1, lo que indica que la empresa está en magnífica posición estratégica.

Figura 29. Crecimiento del mercado



Fuente: Esta investigación,

Según el resultado se sugiere que la empresa diseñe estrategias con base a: desarrollo de nuevos mercados, penetración en el mercado, desarrollo y rediseño de nuevos productos.

9.5 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

Esta matriz permite al grupo estrategico observar y planificar la administración del portafolio servicios de mensajería de la empresa Saferbo S.A. analizando la parte relativa que está ocupando y la tasa de crecimiento del sector

Cuadro 14. Ventas totales año 2009

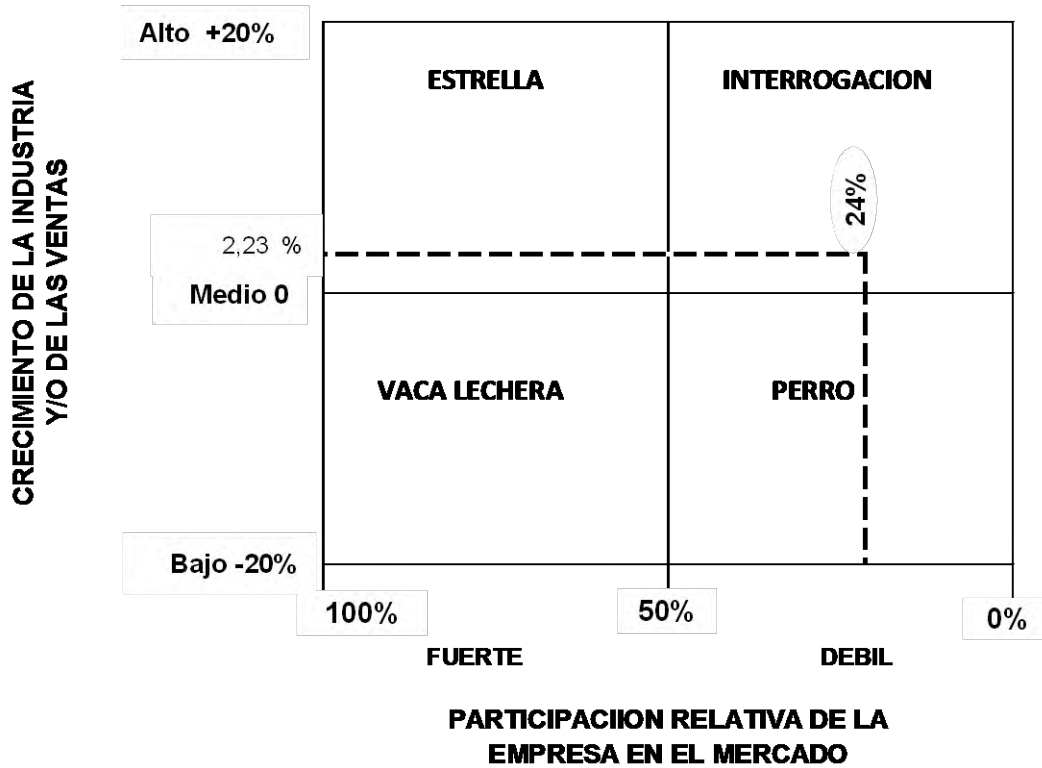
EMPRESA	ventas año 2009 millones	participación relativa de mercado
Servientrega	\$ 374.655	23,23%
Envía colvanes	\$ 189.276	11,74%
4-72 red postal	\$ 159.687	9,90%
Coordinadora	\$ 144.060	8,93%
TCC	\$ 175.241	10,87%
Transportes Saferbo	\$ 91.367	5,67%
OTROS	\$ 478.441	29,67%
Total	\$ 1.612.727	100%

Fuente: Esta investigación,

analizada la participación relativa del mercado obtenida de comparar el porcentaje de participación de la empresa Saferbo S.A. (5,67%) frente al líder del sector la empresa Servientrega S.A. (23,23%) se obtiene que esta es baja con un porcentaje del 24,4% frente al líder, siendo esta una parte relativamente pequeña de las ventas totales.

Teniendo en cuenta el crecimiento de la demanda es un crecimiento promedio con un puntaje de 2,23% como se observó en el punto anterior, la venta de servicios de transporte de mercancía se ubica como el producto interrogante tal como se aprecia en la Figura 30 situación por la cual se deben elaborar estrategias de negocios dirigidas a penetración de mercado, desarrollo de mercados y desarrollo de ventas.

Figura 30. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)



Fuente: Esta investigación,

9.6 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Los puntales que se pueden considerar de mayor relevancia para el análisis dentro de la empresa Transportes Saferbo S.A., son.

Calidad del servicio. Al disminuir la calidad de entrega o la no entrega y/o retraso en los tiempos de los envíos ocasionaría la pérdida de los clientes actuales y potenciales debido al incumplimiento de la empresa. De igual manera repercute en la pérdida de participación en el mercado llevando a la empresa a una disminución en las ventas y por lo tanto en la pérdida de rentabilidad y liquidez.

Software: el colapso del Sistema Operativo Postal o infiltración de espías informáticos conllevaría a la pérdida de información registrada en el software de ocasionando represamiento en el despacho de los envíos, retrasos e imposibilidad de monitoreo GPS además de perder las bases de datos y demás información

estadística de importancia histórica para la empresa. Así como la obtención de reportes.

Maquinaria: El no contar con un parque automotor en buenas condiciones técnico mecánicas para su funcionamiento generaría una disminución en la fuerza de ventas de la empresa provocando así que la empresa no pueda alcanzar un punto de equilibrio y por tanto el costo de tener los vehículos inmóviles se vería incrementado ocasionando perjuicios para los clientes y la imposibilidad de realizar su actividad comercial.

Personal. La falta de motivación y pérdida de sentido de pertenencia por la empresa que le lleve a hacer su trabajo de manera reactiva, saboteando las actividades de la empresa, o trabajando operación tortuga lo cual conllevaría a una pérdida de productividad par al empresa y traumatismo en sus operaciones proyectando una imagen de empresa poco seria e irresponsable.

Cuadro 15. Calificación de puntales Saferbo S.A.

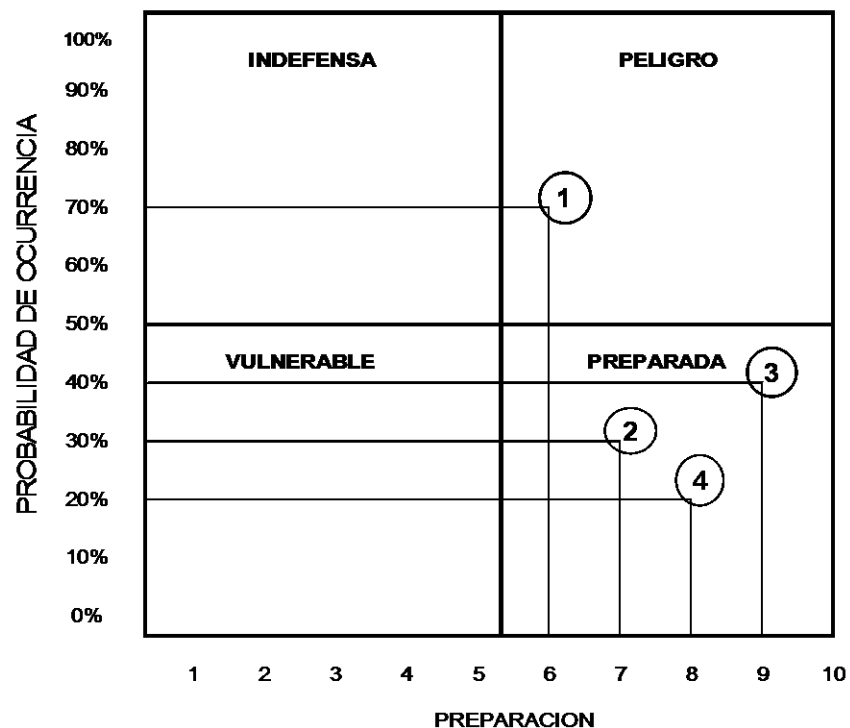
PUNTALES	AMENAZAS	PROBABILIDAD OCURRENCIA	PREPARACION	GRADO VULNERABILIDAD
		0-1	1-10	
Satisfacción del cliente (1)	Que exista retraso en los tiempos de envíos	0,70	6	PELIGRO
Software (2)	Que el software Sistema Operativo Postal (SOP) colapse	0,30	7	PREPARADA
Maquinaria (3)	parque automotor obsoleto	0,40	9	PREPARADA
Personal (4)	Falta de compromiso de los trabajadores	0,20	8	PREPARADA

Fuente: Esta investigación,

Una vez observado los resultados de la matriz de vulnerabilidad se puede apreciar que para la empresa SAFERBO los puntales software, maquinaria y personal se encuentran en un nivel PREPARADO para sortear alguna de las dificultades que se pudieran presentar de este tipo.(Ver Figura 32)

El puntal calidad de servicios se encuentra en un nivel de PELIGRO esto indica que tiene poca capacidad de reacción por lo que deberá establecer acciones que mejoren su desempeño.

Figura 31. Matriz de vulnerabilidad Saferbo S.A.



Fuente: Esta investigación,

9.7 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR - PORTER

El análisis de las cinco fuerzas competitivas permite identificar las fuerzas externas que marcan en el entorno competitivo de la empresa SAFERBO; aquí se puede visualizar los competidores las barreras que se puedan encontrar y los compradores.

a) Rivalidad entre los competidores actualmente la empresa tiene múltiples competidores que prestan iguales servicios en la ciudad de Pasto. Es así que esta situación genera una fuerte rivalidad, marcado individualismo y fuerte lucha por conquistar el mercado. En conclusión radica aquí un entorno con una fuerte amenaza, por los competidores y alternativas para el cliente

b) Poder de negociación de los proveedores. En el sector de mensajería al igual que muchos sectores empresariales cuenta con una amplia gama de proveedores de toda clase, entre éstos podríamos nombrar proveedores de

seguros, de repuestos para la flota de transporte, talleres de mantenimiento, servicios públicos, de soporte informático (telefonía, internet), y seguridad privada. De esta forma los proveedores no tienen margen de negociación por la gran oferta y posibilidad de escogencia entre ellos.

c) Poder de negociación de los compradores. Dentro de esta industria existen fuertes competidores lo que permite a los compradores competir en el sector exigiendo mayores estándares en cuanto a calidad, servicio y precio. De esta manera los clientes poseen un elevado poder de negociación.

d) Desarrollo potencial de servicios sustitutos. En general, el sector se ve sujeto a cambios que afectan así mismo su competitividad frente a un mercado sujeto a competencia externa por parte de numerosos sustitutos. Se destacan como principales los siguientes: Modelos de comunicación física a modelos electrónicos. Aumento de la complejidad en el envío de objetos postales requiriendo procesos más complejos de logística y administración de inventarios,

e) Entrada potencial de nuevos competidores. Teniendo en cuenta el fenómeno de la globalización de la economía, los incentivos del gobierno para la creación de empresas y la apertura de mercados globalizados promete a futuro la entrada de nuevos competidores con inversiones que les permitirán innovar con calidad, tecnología, infraestructura, a todas luces mejorando el servicio. Haciendo que la industria de mensajería y transporte actual se vean en la necesidad de modernizarse y ser más competitiva frente a estos nuevos retos de la competencia.

9.8 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, señala como la estrategia más importante a ser implementada la de **Penetración de Mercado** debido a que la organización tiene como finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales, orientándose hacia la calidad y el mejoramiento continuo, generando confianza y fidelidad en sus servicios. (Ver Cuadro 16)

Una vez elaborado las diferentes matrices de evaluación y de analizar la información proporcionada por estas, las estrategias más adecuadas para su implementación en la empresa Saferbo de acuerdo a la Matriz Cuantitativa de la Planeación estratégica son: Penetración del Mercado con 1,32, Desarrollo de Mercados 1,28 y finalmente desarrollo de servicios con 1,26

Cuadro 16. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE)

FACTORES CLAVES	Clasi- ficacion	Penetración del mercados		Desarrollo de Mercados		Desarrollo de servicios	
		Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total
FACTORES INTERNOS							
Satisfacción cliente	4	4	16	4	16	4	16
Tecnología de rastreo satelital	4	4	16	4	16	4	16
Capacidad instalada	4	3	12	3	12	3	12
Conocer competencia	1	4	4	4	4	4	4
Programa de ventas	1	3	3	-	1	3	3
Fidelidad con la marca	4	4	16	4	16	1	4
Capacitación	1	2	2	3	3	3	3
Aceptación del servicio	4	4	16	3	12	4	16
FACTORES EXTERNOS							
Inflación	1	-	-	-	1	1	1
Necesidades población	1	3	3	3	3	4	4
Tecnología sector	4	4	16	4	16	4	16
Desarrollo tecnología	4	3	12	4	16	4	16
Marca competencia	1	4	4	3	3	4	4
Nivel inversión	1	4	4	4	4	3	3
Tasa de empleo	4	2		1	4	2	8
TOTAL			132		127		126
No es atractiva = 1		bastante atractiva = 3					
Algo atractiva = 2		muy atractiva = 4					

Fuente: Esta investigación,

9.9 DECISION ESTRATEGICA DE NEGOCIOS

Las estrategias consisten en estipular los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos, fijan los criterios para orientar las decisiones sobre el futuro, la supervivencia de la empresa y favorezcan el aprovechamiento de oportunidades. Además se debe tener en cuenta que para el desarrollo de las estrategias es necesario contar con recursos suficientes que garanticen normal desarrollo, y personal dispuesto a generar cambio.

❖ **Estrategia corporativa.** Penetración del mercado

❖ **Objetivo.** incremento de las ventas de servicios.

Saferbo debe aplicar esta estrategia desarrollando la demanda primaria la cual consiste en identificar mercados sobre los cuales operan las empresas de la competencia, intervenir sobre los componentes de la misma con el fin de incrementar la base de nuevos usuarios, nuevas empresas quienes deben ser atraídos por las condiciones que muestra los servicios, de igual manera resulta fundamental aumentar la participación de mercado con clientes de la competencia.

❖ **Estrategia corporativa.** Desarrollo del mercado.

❖ **Objetivo.** introducir los servicios actuales en nuevos mercados

Saferbo debe aplicar la estrategia porque ofrece menos riesgo y a cambio ofrece alta posibilidad de éxito como lo demuestra la matriz de Ansoff³¹; utilizando el mismo portafolio de servicios Saferbo sería capaz de incursionar en nuevos espacios, de la ciudad como actualmente lo hacen las empresas de la competencia especialmente con la apertura de centros satélites en la calle 16 entre carreras 21 a la 23 con el claro objetivo de buscar nuevos clientes dentro del mismo espacio geográfico de Pasto. A nivel internacional aprovechando lo que ya se analizó anteriormente en la política de comercio exterior colombiano. Creando alianzas con empresas extranjeras logrando una mayor participación del mercado

❖ **Estrategia corporativa.** Desarrollo de servicios

❖ **Objetivo.** Aumentar la participación en ventas

Para hacer efectiva la presente estrategia Saferbo necesita desarrollar un estudio de mercado en el cual se identifiquen aspectos claves de su nuevo mercado en

³¹ Marketing estrategico, identificación de oportunidades

distintos aspectos como: los económicos, políticos culturales, pero además es importante que se llegue a conocer el desempeño de la cadena de valor en los nuevos procesos porque es lógico que su funcionamiento no será el mismo que hasta el momento se viene manejando en el mercado nacional.

❖ **Estrategia corporativa.** Integración hacia arriba

❖ **Objetivo.** mayor cobertura de mercado

En la medida en que Saferbo alcance mayor cobertura en el mercado, se debe conocer y manejar en mayor grado todos y cada uno de los elementos que componen la cadena de valor entre ellos los proveedores; para el caso de las empresas que se dedican al transporte los elementos que componen su maquinaria y equipo que en este caso vienen a ser la materia prima para ofrecer un buen servicio necesitan cumplir con los lineamientos establecidos en el decreto 173 de 2001 y su respectivo artículo 20 por lo tanto no cualquier compañía se puede convertir en el proveedor de Saferbo se necesita una entidad seria que garantice el buen funcionamiento de los equipos .

❖ **Estrategia corporativa.** Integración horizontal

❖ **Objetivo.** reforzara la posición competitiva, desarrollo de fuerza de ventas

Juega un papel muy importante los convenios con las empresas y entidades de mejoramiento productivo que fortalezcan los servicios, los complementen o generen uno nuevo.

Para que Saferbo desarrolle la presente estrategia es fundamental crear alianzas con empresas que ya tienen una trayectoria en los mercados; en la parte de mensajería Servientrega ha demostrado ser una compañía muy bien definida y con respecto a transporte de mercancía o carga masiva Intermodal Andina de transportes es quien más domina el mercado actualmente, ya que maneja un departamento de sucursales y agencias a nivel nacional e internacional que garantizan calidad dentro de la sección.

El hecho de introducir los servicios de Saferbo S.A. mediante un nuevo canal de distribución ofrece la posibilidad de llegar a un número significativo de clientes.

10. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

10.1 HORIZONTE DE TIEMPO

Considerando la información que obtenida con el presente estudio se procede a aplicar herramientas administrativas que guíen el direccionamiento estratégico de la empresa Saferbo S.A. en la ciudad de Pasto el cual debe ser desarrollado en un plazo no mayor de cinco años iniciando en 2010 y finalizando en el 2017

10.2 VALORES CORPORATIVOS

Una vez realizado un análisis de los valores INSTITUIONALES que actualmente están contemplados en la empresa Saferbo, se considera que corresponden totalmente a una empresa que presta servicios de mensajería pero como se hace necesario generar un cambio de los mismos para adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno.

- + **Buen trato.** cuido las personas, mi trabajo, las cosas, y las trato pensando siempre como me gustaría ser tratado
- + **Excelencia.** soy responsable de mi éxito. Me preocupo por lograr los mejores resultados, ser líder, sobresaliente y perseverante
- + **Buen Servicio.** cuando de satisfacer a un cliente se trata, voy más allá de prestar sólo un servicio
- + **Compromiso.** las tareas y responsabilidades que convenimos con los demás, las cumplimos, logrando los resultados esperados y dentro del plazo establecido, siempre estando disponibles, atentos y dispuestos a ayudar a los demás en el trabajo
- + **Responsabilidad.** Se asume el compromiso de ser una organización dinámica, eficaz, moderna.
- + **Pasión.** lo que hago, lo hago con amor. En el trabajo siempre pongo el corazón. Vibro por Saferbo. Lo llevo siempre en el corazón.

10.3 MISION CORPORATIVA

Ofrecer servicios postales en el departamento de Nariño siendo oportuno, eficaz y con un precio competitivo; garantizando un transporte seguro de paquetes, mercancías, mensajería y masivos con una distribución eficiente, con el sello del SERVICIO especializado Saferbo; logrando el desarrollo integral de los empleados, la estabilidad de la empresa, las justas utilidades de los socios y la satisfacción del cliente interno y externo

10.4 VISION COPORATIVA

Ser en el año 2017 una empresa líder en el departamento de Nariño reconocida y consolidada por el SERVICIO como la mejor opción de servicios postales, por la calidad, oportunidad, justo a tiempo e información que brinda a sus usuarios, y por la forma como adapta sus procesos operativos a las necesidades de cada cliente.

10.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS EMPRESARIALES

- **Objetivo finanzas.** Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.
- **Objetivo planeación.** Establecer directrices que le permitan a la compañía contar con los recursos necesarios para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.
- **Objetivo de personal.** Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la organización y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.
- **Objetivo mercadeo.** Definir el portafolio de productos con orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado, optimizando la

explotación de los recursos de la compañía, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en sus servicios y su correspondiente comercialización.

- **Objetivo control.** Definir las bases para un adecuado control y seguimiento de las operaciones técnicas, financieras y administrativas de la organización orientado a precautelar la correcta administración de los recursos, y el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables, de acuerdo a la naturaleza legal y estatutaria de la compañía.

- **Objetivo de dirección.** Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y constituir un ambiente adecuado de trabajo

Objetivos específicos:

- Consolidar la distribución de los servicios contando con una fuerza de ventas comprometida y competente.
- Realizar alianzas estratégicas con sectores afines a las líneas.
- Incursionar en nuevos mercados, participando en ferias y ruedas de negocios para hacer presencia y dar a conocer a la empresa a nivel nacional e internacional.
- Realizar descuentos y promociones para capturar nuevos clientes y mercados.
- Optimizar el proceso administrativo.
- Optimizar las políticas de distribución y cobro.
- Establecer un sistema de selección, inducción, motivación, capacitación y evolución del personal.
- Adquirir sistemas informáticos en cuanto a software y hardware acordes a las necesidades de la empresa.
- Diseñar estrategias publicitarias para consolidar a la empresa en el departamento de Nariño

Objetivos de crecimiento:

- Desarrollar estrategias de calidad en el servicio al cliente.
- Innovar de acuerdo a las necesidades y demanda de los clientes y el mercado.
- Adquirir nuevas líneas de productos.

Objetivos del área de mercadeo y ventas:

Incrementar la participación en el mercado en un 15% en la ciudad de San Juan de Pasto.

Objetivos del área de talento humano:

- Crear el área de talento humano
- Realizar procesos de selección adecuados para contar con un talento humano óptimo.
- Alcanzar el desarrollo del talento humano por medio de la capacitación.

Objetivos del área de investigación y desarrollo:

Desarrollar un sistema de investigación y desarrollo orientado a proveer nuevas herramientas de comercialización

10.5.1 Estrategias competitivas. De acuerdo a los resultados arrojados en las matrices las estrategias que se recomiendan aplicar son las estrategias competitivas puesto que buscan mejorar la posición competitiva de la empresa con los servicios actuales, para lograrlo se diseñaran:

Estrategias de Penetración en el Mercado: Las estrategias a implementar aquí para obtener un incremento en la participación en el mercado son:

1. El desarrollo de la demanda primaria para la empresa SAFERBO se obtiene:

- Aumentando la tasa de penetración: Consiste en lograr un mayor volumen de consumo por ocasión y/o una mayor frecuencia de consumo en los clientes actuales, por medio de nuevos usos del producto.
- Aumentando la tasa de ocupación: Consiste en lograr atraer a nuevos clientes no consumidores del producto, por medio del incremento de la publicidad, promoción de ventas y/o la disminución de precios.

2. El aumento de la participación de mercado, atrayendo clientes de la competencia se logra:

- Cuando no existe lealtad de marca en la competencia.
- Mejorando el servicio ofertado.
- Re posicionando de la marca.
- Reduciendo el precio.
- Logrando mayor comercialización de los productos, lo cual puede lograrse incrementando la fuerza de ventas.
- A través de campañas publicitarias o promocionales que logren crear reconocimiento y/o posicionamiento en el cliente.

3. La defensa de la posición en el mercado se logra:

- Mejorando el producto y reposicionándolo
- Con una estrategia defensiva de precio.
- Reforzando la red de distribución
- Reforzando o reorientando las promociones de ventas.

4. La reorganización del canal de distribución, para atender mercados desabastecidos se obtiene:

- Recurriendo a distribuidores más eficaces.
- Fijando cantidades mínimas por pedido a los intermediarios.

5. La reorganización del mercado para mejorar la rentabilidad, se gana:

- Concentrándose en los segmentos más rentables.
- Reduciendo el número de clientes, eliminando a los no rentables.
- Abandonando selectivamente segmentos no rentables.

Estrategias de Desarrollo en el Mercado: Se trata de expandir o buscar nuevos mercados para los productos o servicios que ofrece la distribuidora. Para lograrlo se necesita de:

1. El ingreso a nuevas zonas o regiones se consigue:

- A través de distribuidores locales.
- Creando una propia red de distribución.

2. La creación de nuevos segmentos objetivos se alcanza:

- Vendiendo el producto a otro grupo de compradores, posicionándolo de forma diferente.
- Desarrollando nuevas categorías en la línea de productos.

3. El desarrollo de nuevos canales de distribución se consigue:

- Desarrollando una distribución intensiva (directa o indirecta o mixta), selectiva o exclusiva.
- Creando una red de sucursales.

Estrategias de Desarrollo de Productos: Consiste en mejorar los servicios con el fin de incrementar las ventas, por medio de investigación y desarrollo, para conseguirlo se necesita de:

1. La modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos, se consigue:

- Añadiendo valor social o emocional.
-
- Mejorando la seguridad o confort.

2. La creación de diferentes niveles de calidad, para diferentes segmentos, se logra:

- Determinando el abanico de atributos deseados por los consumidores.
-
- Estableciendo normas de calidad a cada atributo.
-
- Estableciendo un programa de control de calidad.

3. La racionalización de una mezcla de productos para mejorar la rentabilidad, se consigue:

- Concentrándose en los servicios más rentables.

Estrategias de Integración Horizontal: Busca controlar o adquirir el dominio de los competidores, para conseguirlo es necesario fusionarse, adquirir o absorber a los competidores con el fin de adquirir mayor mercado y obtener un crecimiento notable en el sector.

10.6 PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS

10.6.1 Manual de Funciones. Para lograr el normal desarrollo de las actividades de Saferbo, es necesario establecer las relaciones de tipo funcional mediante un manual de funciones, que permita conocer las normas y procedimientos para el correcto desenvolvimiento de las actividades que se realizarán. Dentro de este manual se especifica los siguientes cargos:

Nombre del cargo: TESORERO	
Objetivo: Es el encargado de registrar y verificar las operaciones contables desarrolladas en la microempresa.	
Educación: Tener título de Contador Público	Área: administrativo
	Experiencia: mínima dos años en cargos afines.
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir, verificar y hacer seguimiento de las pólizas de manejo • Almacenar los soportes de todas las transacciones. • Realizar boletines diarios de los fondos de la empresa. • Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos. • brindar la información oportuna sobre la liquidez y de todas las transacciones comerciales y financieras. • autorizar erogaciones y realizar pagos. • Control de los altos recursos en cuentas corrientes. • Manejar un libro auxiliar de operaciones, este debe ser llevado claramente y actualizado. 	

Nombre del cargo: JEFE DE MERCADEO Y VENTAS	
Objetivo: Preparar y dar seguimiento al plan de Marketing aprobado por la Gerencia	
Educación: profesional en mercadeo o publicista.	Área: mercado
	Experiencia: Experiencia mínima dos años
Jefe Inmediato: Gerente	
FUNCIONES	
<ul style="list-style-type: none"> • Organizar la agenda diaria del Gerente General para el manejo y cumplimiento de las actividades y compromisos adquiridos • Realizar estrategias de ventas, comunicación incluyendo publicidad y relaciones públicas. • Desarrollar el marketing estratégico • Desarrollar el marketing operativo establece lo que es conocido como “las 4P” que son el producto, el precio, la plaza, la promoción y todo lo que eso implica • investigación del mercado • Proyecciones de ventas, establecer lo que serán las ventas reales de la empresa respecto a sus productos. 	

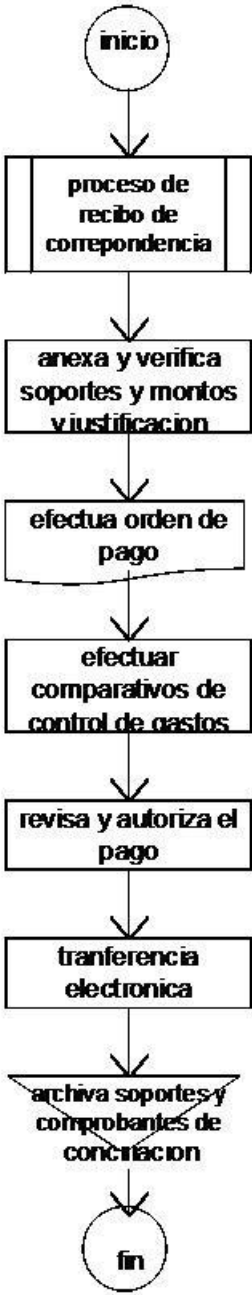
- Programas de relaciones públicas organizar una serie de acciones de comunicación, generalmente de carácter informativo, cuyo objetivo general es crear o modificar actitudes, creencias o conductas del público objetivo.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y aquellas inherentes a su cargo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un procedimiento es una serie de operaciones en el que intervienen personas con funciones definidas. Este se realiza con el fin de coordinar las actividades y encontrar mayor eficiencia.

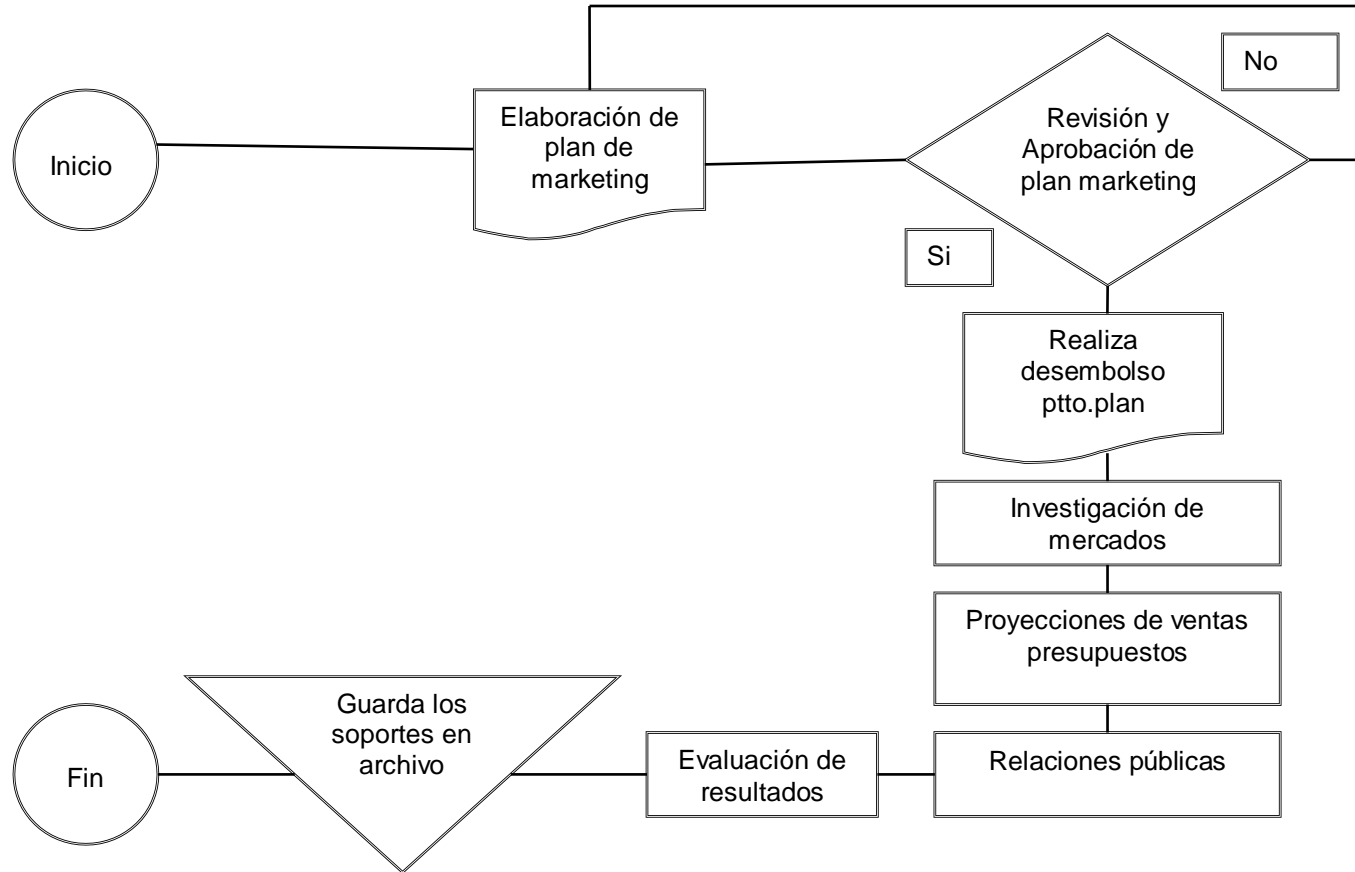
La programación de operaciones permite la distribución de los recursos disponibles entre las diversas tareas de la empresa dando lugar a una adecuada planeación en las diferentes actividades. Teniendo en cuenta las operaciones básicas que se desarrollan en Saferbo, se proponen los siguientes:

Figura 32. Mapa del proceso de Tesorería



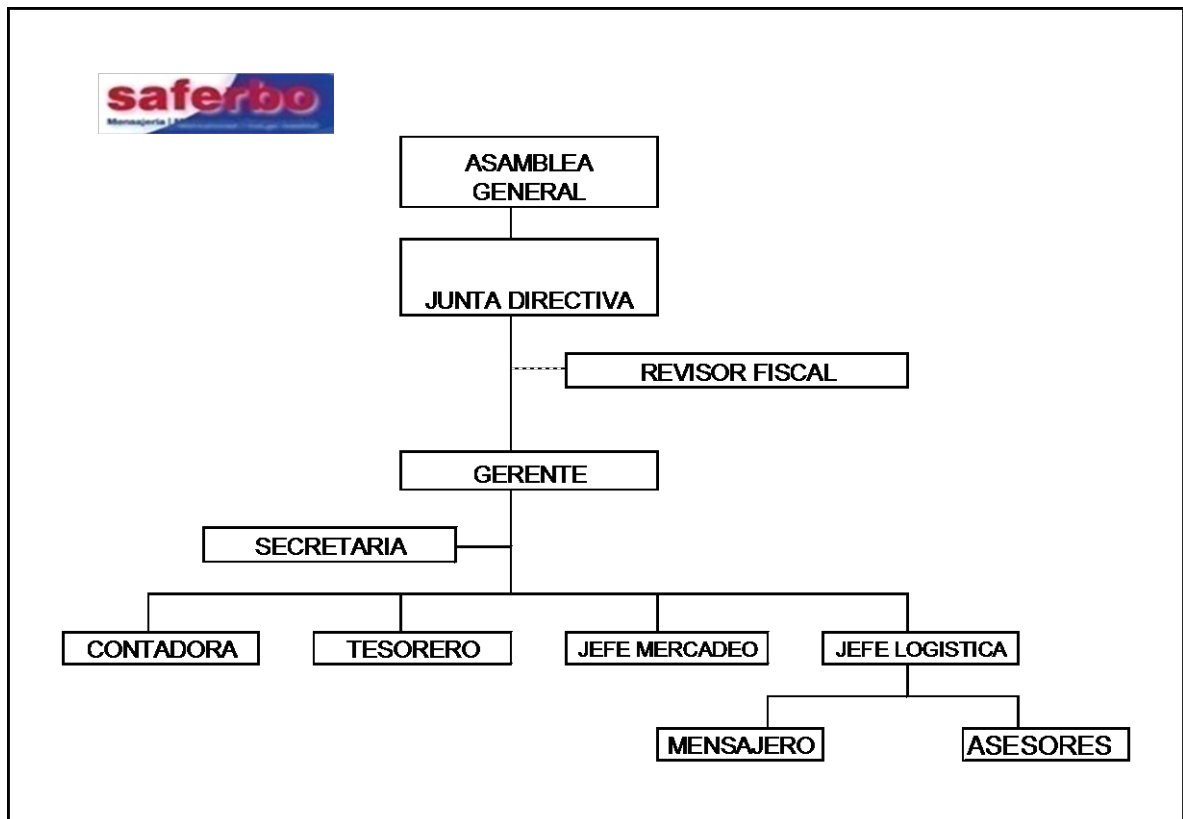
Fuente: Esta investigación.

Figura 33. Mapa del proceso de Mercadeo



Fuente: Esta investigación.

Figura 34. Organigrama propuesto empresa Saferbo



Fuente: Esta investigación,

10.6.2 Reglas y normas. Reglamento interno de trabajo de la empresa TRANSPORTES SAFERBO SA

Capítulo I Ámbito de aplicación

1. Están sujetos al presente Reglamento, todas las personas que desempeñen cualquier trabajo subordinado a favor de la empresa.
2. El presente Reglamento es de observancia obligatoria tanto para la empresa como para los trabajadores a su servicio incluyendo, desde luego, a todos los trabajadores que ingresen con posterioridad a la fecha de depósito del mismo.
3. El personal de la empresa está obligado a cumplir también con las disposiciones de orden técnico y administrativo que dicte la misma, las cuales les serán dadas a conocer a través de los medios adecuados para el caso.

Capítulo II Ingreso a la empresa

4. En los casos en que sea necesario que el trabajador obtenga aprobación expresa de las autoridades para desempeñar el trabajo contratado, será requisito

indispensable que presente dentro de los ocho (8) días siguientes a su ingreso, las licencias, autorizaciones o documentos respectivos; de no hacerlo en dichos términos, se suspenderá la relación laboral hasta su presentación, otorgándose una prórroga por igual período a su vencimiento, previo a la terminación de la relación laboral por inhabilidad manifiesta para desempeñar el trabajo.

Capítulo IV Lugar y tiempo de trabajo

5. Los trabajadores iniciarán y terminarán sus labores en los lugares que la empresa les designe y deberán atender a cualquier otra actividad conexas a su ocupación principal.

6. Al iniciarse la jornada de trabajo diariamente, los trabajadores deberán checar su tarjeta de asistencia y de inmediato procederán a instalarse en los lugares de trabajo.

7. En los días y horas que se establezcan para la limpieza del área de trabajo, maquinaria, aparatos e instrumentos de trabajo o por cualquier otra causa, en los que el trabajador no se pueda dedicar a las labores que habitualmente desempeña, la empresa tiene el derecho de utilizar sus servicios y el trabajador el deber de prestarlos, en cualquier otra labor compatible que se le asigne, sin menoscabo de la retribución de su categoría. Al terminar esta circunstancia extraordinaria, el trabajador regresará a su puesto habitual.

Capítulo V Jornada de trabajo

8. La jornada semanal de trabajo será de ocho (8) horas tratándose del turno diurno. El horario u horarios que regirán en los distintos departamentos de la empresa será de lunes a sábado de las 07 horas las 18 horas, con dos horas para tomar alimentos. Ello implica que empresa y trabajadores están de acuerdo en distribuir la jornada correspondiente al sábado, considerándose como días hábiles, en los términos del artículo 59 de la ley.

9. Los alimentos serán tomados por los trabajadores fuera del centro de trabajo, por lo que dicho período queda fuera de la jornada laboral.

10. El horario señalado podrá ser modificado a petición de la empresa y por necesidades de la misma, previo convenio con los trabajadores.

11. Los trabajadores, sin excepción alguna, deberán estar en sus lugares de operación e iniciar sus labores exactamente a la hora señalada en el artículo 8; sin embargo, se contará con una tolerancia de quince (15) minutos, pasados los cuales se considerará como retardo al inicio de labores.

12. Cuando por requerimiento justificado de la empresa sea necesario prolongar la jornada, los trabajadores requeridos continuarán en el desempeño de sus labores, previa autorización por escrito de la empresa.

13. Los trabajadores ejecutarán su trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados en los términos convenidos.

Capítulo VI Días de descanso y vacaciones

14. La empresa concederá a sus trabajadores un día de descanso, por cada seis días de trabajo. Cuando no laboren durante los seis días hábiles, la empresa cubrirá una

sexta parte del salario, multiplicado por los días de la semana que se hubieren laborado.

15. Son días de descanso obligatorio con goce íntegro de salario, los siguientes: 1º. De enero, 20 de noviembre, Primer lunes de febrero, en conmemoración del 5 de febrero,

Tercer lunes del mes de marzo, en conmemoración del 21 de marzo, 25 de diciembre de cada año y 1º de mayo,

El que determinen las leyes locales y electorales, en caso de elecciones ordinarias, para efectuar la jornada electoral

16. La empresa concederá a sus trabajadores vacaciones anuales conforme al artículo 76 de la ley, en la inteligencia de que tales días serán pagados con salario íntegro, por concepto de prima vacacional.

17. La forma de disfrutarlas serán en dos períodos anuales, considerando prioritariamente al personal que tenga derecho a más de seis días en el año, debiendo presentar su solicitud al jefe inmediato, por lo menos con ocho (08) días de anticipación.

18. Para el cómputo de las vacaciones del personal se incluirán únicamente los días laborables, entendiéndose como tales los que no estén incluidos en el descanso semanal, ni los días de descanso señalados en el artículo 15 de este reglamento.

Capítulo VII Permisos

19. Los trabajadores están obligados a solicitar los permisos para faltar a sus labores, por escrito dirigido a su jefe inmediato.

20. Toda falta no amparada con autorización escrita, se computará como injustificada.

21. Son consideradas faltas justificadas, sin el requisito del permiso autorizado por escrito, las que obedezcan a caso fortuito o fuerza mayor debidamente comprobada. La comprobación de la justificación deberá ser hecha por el trabajador dentro de las cuatro (04) horas siguientes al inicio de la jornada a la cual no asistió.

22. El trabajador que necesite retirarse de la empresa durante la jornada de trabajo por enfermedad, razones personales o extraordinarias, deberá solicitar el permiso a su jefe inmediato, quien le entregará la autorización correspondiente por escrito.

Capítulo VIII Lugar y días de pago

23. Los salarios de los trabajadores serán cubiertos en el lugar donde se presten los servicios, y dentro de las horas de trabajo.

24. Todos los trabajadores están obligados a firmar los recibos de pago, listas de raya o cualquier documento que exija la empresa como comprobante del pago de los salarios. La negativa del trabajador a otorgar la firma de dichos documentos, relevará a la empresa de entregar los salarios respectivos.

25. Para los efectos del pago de vacaciones, la empresa pagará a los trabajadores los salarios correspondientes al período respectivo, el día anterior al inicio de su disfrute.

Capítulo IX Medidas de higiene y seguridad Industrial

26. La empresa establecerá las medidas de higiene y seguridad que determine la Ley del Trabajo, el Reglamento de Seguridad e Higiene en el Trabajo, las Normas Oficiales referidas a la actividad de la empresa, las adicionales que estime convenientes, y las que las autoridades competentes les señalen.

27. Para verificar el cumplimiento de las obligaciones que en este capítulo se establecen, se constituirá en la empresa una Comisión Mixta Permanente de Higiene y Seguridad, compuesta por igual número de representantes de los trabajadores y de la empresa, y cuyas funciones se desempeñarán dentro de las horas de trabajo sin menoscabo de su sueldo, debiendo reunirse el primer viernes de cada mes.

28. El personal se abstendrá de realizar todo acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o las de la negociación.

29. Por ningún motivo, los trabajadores durante los períodos de incapacidades temporales médicas, ni las trabajadoras durante las incapacidades pre y postnatales deberán presentarse en los centros de trabajo, salvo para la entrega de los certificados correspondientes expedidos por la EPS correspondiente

30. Cuando el trabajador sufra un accidente de trabajo, deberá dar aviso inmediato al jefe directo y al jefe de personal, a fin de que se adopten con toda urgencia las medidas pertinentes.

31. En cada uno de los departamentos existirá un botiquín de emergencia con todos los implementos y útiles necesarios para la atención de los trabajadores que, en caso de accidente o enfermedad, requieran de un auxilio inmediato.

32. Para evitar accidentes de trabajo, los trabajadores deberán observar las siguientes reglas:

- Seguirán con todo cuidado y esmero las instrucciones que dicte la empresa respecto a la ejecución de sus trabajos, previsión de riesgos y observancia de medidas de cualquier índole encaminadas a tal efecto.
- Usarán en todo caso el equipo e instrumentos de protección personales que sean necesarios en el desempeño de su trabajo.
- Queda estrictamente prohibido correr o fumar dentro del centro de trabajo.

33. Cuando algún trabajador contraiga alguna enfermedad contagiosa, éste o cualquier otro trabajador de la empresa que tuviere conocimiento del hecho, están obligados a dar de inmediato aviso a su jefe inmediato, a fin de que el trabajador enfermo pueda ser examinado por los médicos de su EPS. De acuerdo con el dictamen médico, la empresa deberá tomar las medidas que sean necesarias para evitar el contagio de la enfermedad.

Capítulo X Medidas disciplinarias

34. Son causas de rescisión del contrato de trabajo, las señaladas en Estatuto Laboral.

35. Todas las faltas que impliquen incumplimiento de este Reglamento, al Estatuto Laboral, o al contrato de trabajo, que no ameriten la rescisión del contrato, serán sancionadas por la empresa con suspensión de labores hasta por ocho días.

El Jefe de Personal en cada caso hará las investigaciones correspondientes, escuchando siempre al trabajador, y como regla general notificará las normas disciplinarias por escrito.

36. Sanciones por ausencias injustificadas en períodos de 30 días:

- una ausencia: suspensión por un día, sin goce de sueldo.
- dos ausencias: suspensión por tres días, sin goce de sueldo.
- tres ausencias: suspensión por cinco días, sin goce de sueldo.
- cuatro ausencias: rescisión de contrato.

37. Retardos injustificados en un período de 30 días:

- un retardo: amonestación.
- dos retardos: suspensión de un día, sin goce de sueldo.
- más de tres retardos: suspensión por dos días, sin goce de sueldo.
- más de cinco retardos: suspensión de cuatro días, sin goce de sueldo.
- más de ocho retardos: suspensión de cinco a ocho días, sin goce de sueldo, de acuerdo con la reincidencia del trabajador.

38. El tiempo no laborado por retardos, se descontará del sueldo del trabajador.

39. Los trabajadores que abandonen injustificadamente su lugar de trabajo con anticipación a la hora de la salida, serán sancionados con una amonestación o hasta con un día de suspensión, sin goce de sueldo, dependiendo de las consecuencias de su abandono en las actividades, la que además podría dar como resultado una causal de rescisión, en caso de causar un grave daño al patrimonio de la empresa.

40. Cualquier otra infracción a las disposiciones del presente reglamento será sancionada con una amonestación o con un día de suspensión de actividades, bajo el descuento salarial correspondiente, según la gravedad de la infracción.

Transitorios

Primero. La Comisión Mixta para la elaboración del presente documento deberá depositar el presente documento en la Inspección de Trabajo y Arbitraje, dentro de los ocho (8) días siguientes a su firma.

Segundo. El presente Reglamento deberá ser distribuido a todos los trabajadores que actualmente laboren en la empresa y a los que ingresen con posterioridad.

Tercero. Su vigencia iniciará a partir del día siguiente en que sea depositado ante la Inspección de trabajo y Arbitraje

Cuarto. Este Reglamento no podrá ser modificado sino de común acuerdo entre empresa y trabajadores, notificando los cambios a la Inspección de Trabajo, así como a todos los trabajadores de la organización

11. PLAN OPERATIVO

Se presenta la operacionalización de las variables que permitan el desarrollo de las estrategias corporativas para la Empresa Saferbo con el fin de determinar y medir el nivel de competitividad mediante el diseño de un plan operativo.

OBJETIVO1: Incrementar la publicidad para incentivar el consumo de los servicios							
ESTRATEGIA FUNCIONAL DOFA	ESTRATEGIA DE MERCADO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO	INDICADORES DE LOGRO
<p>Subcontratar consultorías que diseñen un plan de mercadeo</p> <p>Incrementar los envíos con estrategias publicitarias: Se trata de incrementar la publicidad de la empresa a través de medios masivos de comunicación como radio, prensa, TV, vallas, portafolio de servicios, publicidad en pantallas digitales, entre</p>	<p>Realizar un despliegue de publicidad y promoción para incentivar la demanda de los servicios.</p>	<p>Alcanzar el 100% de cobertura y de servicios</p>	<p>1.La publicidad se realizará a través de la emisoras FM se repartirá volantes, se ubicaran vallas en sitios estratégicos de la ciudad</p> <p>2.Patrocinar eventos sociales donde haya afluencia masiva de posibles clientes</p> <p>3. Realizar</p>	<p>Anual</p>	<p>Jefe de mercadeo y ventas</p> <p>Gerente</p>	<p>1.780.000</p>	<p>Nivel de Cobertura: número de clientes actuales__*100 número de clientes potenciales</p> <p>Nivel de Cobertura: número de clientes actuales *100 número de clientes potenciales</p> <p>Nivel de Cobertura: número de clientes actuales *100 número de clientes potenciales</p>

otros; a fin de lograr mayor recordación de la empresa en los públicos objetivos.			publicidad televisiva promedio del canal local del municipio de Pasto				Participación de mercado: ventas unidades *100 ventas Mercado unidades
---	--	--	---	--	--	--	--

OBJETIVO2: Desarrollar la fuerza de ventas							
ESTRATEGIA FUNCIONAL DOFA	ESTRATEGIA DE MERCADO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO	INDICADORES DE LOGRO
Ampliación del centro de distribución en otros espacios o satélites: crear oficinas satélites para que el público objetivo tenga mayor cobertura y posibilidad de acceso a los servicios ofrecidos por Saferbo, y beneficiando a mayor cantidad de población en los puntos más alejados de la	Nuevos Canales de Distribución	Capacitado el 100% personal vinculado a la empresa en temas como: ventas de tienda en tienda. Abarcar el 20% de empresas de los municipios aledaños a la ciudad de Pasto.	1.taller mensual para fortalecer las ventas 2.Segmentación de visitas a los comerciantes en los municipios aledaños a la ciudad de Pasto 3.Presentar el portafolio de servicios con las adecuadas especificaciones para realizar el convenio	Semestre	Jefe de mercadeo y ventas Gerente	564.500	Nivel de desempeño: Número de visitas aceptadas *100 total de visitas %cumplimiento de metas: Numero de metas alcanzadas *100 total numero de metas propuestas Ventas por segmento de mercado : ___Ventas totales * 100 Número de clientes atendidos

geografía nacional		Incrementar en un 100% las ventas de los productos a través de nuevos canales de distribución	4.Seguimiento y evaluación				Participación en Ventas Ventas totales *100 Ventas Mercado Informes de seguimiento. Participación de mercado: ventas unidades *100 ventas Mercado unidades
--------------------	--	---	----------------------------	--	--	--	--

OBJETIVO3: Fortalecer el recurso humano de la empresa mediante procesos de capacitación y motivación al personal de las diferentes dependencias fijando metas estratégicas							
ESTRATEGIA FUNCIONAL DOFA	ESTRATEGIA DE MERCADO	METAS	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE	COSTO	INDICADORES DE LOGRO
Capacitar personal para incrementar la competitividad: La capacitación es una fase vital para el crecimiento de la empresa, se debe calificar y capacitar al	Mejorar la calidad y atención al cliente	El 100% personal vinculado a la empresa en temas como: Planeación estratégica, desarrollo humano y	1. Realizar 3 talleres de capacitación con el personal vinculado a la empresa 2. Eventos y jornadas de	Semestre	Personal Gerente	\$ 1.150.000	Nivel de capacitación: número de personal asistente total del personal nivel de integración: número de reuniones de integración realizadas *100

<p>personal de la empresa en cada una de las etapas del proceso de mensajería y envíos (recepción, clasificación, despacho y distribución) lo que debe redundar en mayor competitividad y mejor servicio al cliente externo.</p> <p>Diseño de programas de gestión de personal: Es importante la ejecución de una política de talento humano orientado a incrementar la motivación y el sentido de pertenencia mediante incentivos económicos, precios, reconocimientos, felicitaciones, celebración de</p>		<p>ventas.</p>	<p>integración con el personal de la empresa</p> <p>3.Elaboración del reglamento interno de trabajo, manual de funciones y procedimientos</p> <p>4. Seguimiento y evaluación al plan de acción</p>				<p>número de reuniones programadas</p> <p>Eficiencia del personal: numero de metas cumplidas * 100 total de metas</p> <p>Nivel calidad de personal: número de empleados que cumplen con las respectivas funciones número de empleados</p> <p>Informes de seguimiento al plan</p>
---	--	----------------	--	--	--	--	--

cumpleaños y eventos de integración del personal.							
---	--	--	--	--	--	--	--

12. INDICADORES DE GESTION

INDICADORES DE GESTION

Cualquier empresa debe mantener un estricto control sobre sus resultados, debe tener indicadores de gestión con los cuales se puedan desarrollar los análisis de desempeño correspondientes a la compañía, para Saferbo S.A., se plantean los siguientes indicadores encaminados a evaluar la atención prestada por la empresa Transportes Saferbo SA en la ciudad de pasto.

Cuadro 17. Indicadores de gestión

Objetivos	INDICADORES				
	Denominación	Formula	Meta	Frecuencia	Responsable
Incrementar la rentabilidad de todas las unidades estratégicas de negocios	Rentabilidad	Utilidad neta/inversión	5%	trimestral	gerente
Conocer la participación en el mercado mensual de la empresa	Participación	Ventas netas/ totales de la competencia	7%	Mensual	Gerente mercadeo
Disminuir los costos y gastos	Costos	Total compras/total ventas	5%	Mensual	contadora
Mejorar la calidad del servicio	Servicios	No. quejas recibidas/no clientes atendidos	1%	Mensual	Secretaria
Optimizar la utilización de la capacidad instalada	% utilización	Envíos transportados/capacidad de carga vehículos	90%	Mensual	Jefe logística
Adaptar la tecnología a las necesidades actuales	Tecnología	No. Activos renovados/total de activos	10%	anual	tesorero
Fortalecimiento y difusión del cultura de Saferbo S.A.	Capacitación	No. Talleres ejecutados/ No. de talleres programados	100%	Mensual	gerente

Fuente: Esta investigación,

RECOMENDACIONES

El plan estratégico es considerado como un importante componente administrativo que la gerencia debe realizar, para mejorar la posición competitiva de la empresa en el mercado y crear en la organización procesos continuos para elevar su calidad de servicio, contar con mayor tecnología, ofrecer nuevos servicios, y fortalecer su sistema de administración. Por lo anterior se sugiere entre otros aspectos las siguientes recomendaciones como medidas de apoyo y cumplimiento al presente estudio:

- Al implementar el plan estratégico de Transportes Saferbo S.A., es necesario sensibilizar a sus colaboradores, todos y cada uno de las personas que trabajan se deben apropiar de los objetivos estratégicos para que se cree una cultura organizacional alrededor del mismo, para mejorar y alcanzar éxito esperado
- Para una empresa como Transportes Saferbo S.A., es importante manifestar su objeto social al público y diferenciar su marca de la competencia para ello la publicidad resulta en una inversión que debe realizar con el propósito de dar a conocer a los clientes actuales y potenciales los diferentes servicios que ofrece.
- El servicio ofrecido por la empresa debe ser flexible de acuerdo a las condiciones y exigencias del cliente, ya que cada uno tiene necesidades diferentes, y por lo tanto no puede imponer un servicio estándar o pretender que el cliente se adapte a su forma de operación.
- Es importante que la administración de la empresa mejore los canales de comunicación, para conocer mejor las expectativas de los clientes ya que el reconocimiento en el mercado y la búsqueda de un posicionamiento implica ofrecer servicios adicionales que se conviertan en elementos diferenciadores y de satisfacción total para los clientes.
- Definir el direccionamiento estratégico contribuye al desarrollo de una organización por lo tanto es importante tener en cuenta que la participación de la Gerente y de los empleados de la empresa influyen en un alto grado en el desarrollo adecuado de la misma.
- Se requiere que los directivos de la empresa hagan seguimiento constantemente al logro de los objetivos propuestos y apliquen correctivos que puedan encaminar a la organización a ser más competitiva.

- Mantener buenas relaciones humanas ayuda a generar un buen ambiente laboral en el cual la comunicación se hace cada vez más eficiente y coadyuva para obtener los resultados esperados del proceso de planeación estratégica,
- La administración de la empresa Saferbo debe implementar el manual de funciones, de procedimientos y reglamento interno de trabajo para optimizar el uso del tiempo y lograr una mayor eficiencia por parte de los miembros de la organización de la empresa

CONCLUSIONES

Se realizó un diagnóstico empresarial interno y externo de la empresa Transportes Saferbo S.A. en la ciudad de Pasto donde se conoció sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se pudo determinar que el servicio integral de transporte no solo se limita a transportar mercancías de un lugar a otro, sino que debe ser un servicio integral de transporte brindando a sus clientes además de la seguridad y confianza de que cada mercancía llega a su destino en óptimas condiciones en tiempos fijos, con el sello de calidad Saferbo se debe establecer un servicio post venta que mantenga la imagen de una empresa seria y comprometida con la satisfacción del cliente hasta después de entregar las mercancías.

la empresa está expuesta a múltiples factores del entorno que demandan mayores desafíos para cualquier empresa por lo tanto es importante que Transportes Saferbo S.A., con el deseo de posicionarse en el mercado logre establecer la planeación estratégica como parte esencial del quehacer gerencial para desarrollo organizacional, que le permita responder y adaptarse a las exigencias del mismo para lo cual se establecen estrategias que le permitan direccionar ser más competitiva a corto, mediano y largo plazo en el mercado.

A partir de la aplicación de matrices se pudo establecer los factores que inciden en el desarrollo de Transportes Saferbo S.A., en consecuencia así diseñar alternativas estratégicas más apropiadas para el mejoramiento funcional de la empresa, en particular para este caso las mejores alternativas son las de crecimiento intensivo que sugieren el aprovechamiento de su capacidad de servicio y de comercialización de la marca para incursionar en nuevos mercados y fortalecerse en los mercados actuales. Además también resulta indispensable establecer indicadores de gestión que permitan medir la evolución de los procesos.

Dentro del direccionamiento actual de Transportes Saferbo S.A., encontramos una misión una visión y un organigrama, de los cuales el personal de la empresa no tenía total conocimiento, a partir del re direccionamiento administrativo de la empresa; la misión y la visión fueron replanteadas además del diseño de objetivos, políticas, manual de funciones y procedimientos de acuerdo a las necesidades de mejoramiento que requiere la organización para mantenerse competitiva en el mercado

Para la ejecución del plan se operacionalizaron las variables que permitan el desarrollo de las estrategias corporativas para la empresa con el fin de determinar y medir el nivel de competitividad mediante el diseño de un plan operativo. El plan de acción propone unos objetivos estratégicos y las acciones

a desarrollar para su implementación así como el presupuesto para la implementación de la propuesta; para la concertación del plan de acción fue necesario tener presente nuevos enfoques y conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos para ser capaces de transmitir esto la toda organización; conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estados superiores.

BIBLIOGRAFÍA

BRACKER, Jeffrey, The Historical Development of the Strategic Management Concept Academy of Management Review 5(1980): 219-24, citado por Mintzberg Henry, QUINN James, VOYER John, El proceso estrategico conceptos, contextos y casos.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición. México. Prentice Hall, 2003.

GIBSON, James. Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. McGraw Hill, 1995.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de Investigación. Bogotá: ICONTEC, 2007.112p. (NTC 1486)

OLGIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. Santafé de Bogotá. Ediciones Unidas 1992.

PORTER, Michael. Estrategia Competitiva. 5 Edición Cecs Editorial México, 2000

POSADAS Amador. Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. Ediciones Unidas 2004.

SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Santafé de Bogotá. 3R Editores 2003,

STEINER, George A. Planificación Estratégica. Edición CECSA. 1998

NETGRAFIA

Disponible en:

www.monografias.com/trabajos34/planificacion/planificacion.shtml

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=346>

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley/1993/ley_0036_1993.html

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15600>.

http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/decretoslinea/2001/febrero/05/dec173052001.pdf;

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=15600>

<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml#evo>

<http://www.crecenegocios.com/la-planeacion-estrategica/>

<http://www.eumed.net/libros/2006c/219/0.htm>

<http://www.sotcarga.com/modules/wfdownloads/viewcat.php?cid=3>

http://www.lalibreriadelau.com/libros-de-derecho-comercial-ca89_110/libro-compendio-de-normas-de-transporte-terrestre-automotor-p10827

<http://transportesyturismo2.blogspot.com/2007/05/normatividad-del-transporte.html>

<http://www.slideshare.net/cnpcolombia/coyuntura-economica-de-colombia-20092010>

ANEXOS

Anexo A. Modelo de encuesta aplicada a clientes internos

Encuesta modelo aplicada dentro del estudio “plan estratégico para la empresa transportes Saferbo S.A. de la ciudad de Pasto periodo 2010 - 2011”

OBJETIVO: Identificar las fortalezas y debilidades que nos lleven a desarrollar una planeación estratégica para la empresa Saferbo S.A.

INSTRUCCIONES: En su calidad de trabajador de la Empresa, favor marque con una “X” las siguientes preguntas:

1. Con relación al conocimiento de la Misión de la Empresa Saferbo usted afirma que:

- Si la conoce
- No la conoce
- No la entiende
- No llena sus expectativas
- No llena se ajusta a la realidad

2. Con relación al conocimiento de la Visión de la empresa Saferbo, usted piensa que...

- Si la conoce
- No la conoce
- No la entiende
- No llena sus expectativas
- No llena se ajusta a la realidad

3. Con relación al conocimiento del organigrama de la empresa Saferbo Ud. piensa que...

- Si conoce su estructura
- No conoce su estructura

4. De acuerdo a su propia opinión usted considera que los objetivos estratégicos de la empresa SAFERBO SA son ...

- Inadecuados
- Efectivos
- Poco divulgados
- Buenos
- Incomprensibles

5. ¿Al momento de hacer su vinculación laboral a la empresa, usted recibió inducción y/o capacitación para desempeñar el cargo?

- Capacitación general
- Capacitación estratégica
- Capacitación operativa
- Ninguna

6. ¿Cree usted que los mapas de procedimientos, y manuales de funciones de la empresa, facilitan la realización un trabajo de alta calidad?

- Nunca
- Ocasionalmente
- Continuamente
- Otros

7. ¿Usted ha participado en programas de capacitación, desarrollo del personal o motivación dentro de la empresa Saferbo ?..

- Frecuentemente
- Regularmente
- Algunas veces
- Casi nunca

8. ¿Cuáles de los siguientes canales de comunicación se usan para dar a conocer los resultados o políticas de la empresa?

- Reuniones
- Oficios
- Memorandos
- Seminarios
- Verbal / Informal

9. Marque con una X el modelo de motivación se emplea en SAFERBO SA?

- Salario legal
- Reconocimiento verbal
- Remuneración según metas
- Ninguna

10. ¿Cuál de los siguientes estilos de liderazgo considera usted que se ejerce en la empresa Saferbo S.A.....?

- Autocrático
- Participativo
- Liberal
- No sabe No responde

11. Los planes de mercadeo en la empresa Saferbo son:(marque con una X de acuerdo a su opinión)

- Óptimos
- Buenos
- Regulares
- deficientes

12. ¿En la empresa Saferbo se valora la calidad de los servicios y/o productos que suministran los proveedores?

- Frecuentemente
- Regularmente
- Algunas veces
- Casi nunca

13. ¿La empresa Saferbo cuenta con maquinaria, dotación de elementos de trabajo y planta física adecuada que le permita desarrollar sus actividades con eficiencia y comodidad?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

GRACIAS POR SU COLABORACION

Anexo B. Modelo de encuesta aplicada a clientes externos

Encuesta modelo aplicada dentro del estudio “plan estratégico para la empresa transportes Saferbo S.A. de la ciudad de Pasto periodo 2010 - 2011”

Objetivo: determinar el grado de aceptación que posee Saferbo para de esta manera desarrollar estrategias que permitan elevar el grado de aceptación en la ciudad de Pasto.

1. ¿Cuándo fue la última vez que solicito alguno de los servicios de la empresa Saferbo SA?
 menos de un mes
 entre 1 y 3 meses
 entre 3 y 6 meses
 más de un año
2. ¿Cuál considera que es su grado de satisfacción por los servicios recibidos de parte de la empresa Saferbo S.A.?
 Completamente satisfecho
 satisfecho
 insatisfecho
 completamente insatisfecho
3. ¿utilizara usted los servicios de Saferbo S.A. en sus próximos envíos?
 seguro que si
 probablemente si
 Indeciso
 Probablemente no
 Seguro que no
4. ¿Cuál de los siguientes aspectos es de mayor importancia a la hora de solicitar servicios de envíos postales y de mensajería?
 Asesoría
 tiempos de entrega
 Prestigio de la marca
 tarifas/precios
5. ¿conoce las oficinas de Saferbo SA en Pasto?
 SI
 NO

6. ¿el personal empleado y los servicios prestados cubrieron sus expectativas?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

7. ¿se ofrecieron servicios postales y de mensajería competitivos?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

8. ¿cree usted que existe por parte de los trabajadores de la empresa conocimiento amplio en técnicas de atención al cliente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

9. ¿los servicios satisfacen las expectativas y las necesidades del cliente?

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- En desacuerdo

10. ¿tuvo problemas de tipo logístico u organizacional en las oficinas de Saferbo?

- Si
- No
- No sabe/ no responde

11. ¿se resolvieron esos problemas de forma satisfactoria para usted?

- Si, fueron resueltos por la empresa(sus empleados)
- Si, fueron resueltos por alguien de fuera de la empresa
- No sabe No responde
- No hubo ningún inconveniente

12. ¿Cuál de las siguientes expresiones refleja mejor su intención de seguir usando los servicios de Saferbo S.A.?

- Definitivamente volvería
- probablemente volvería
- podría volver o no volver
- probablemente no volvería
- definitivamente no volvería

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO A. ENTREVISTA TIPO CHECK LIST DIRIGIDA A GERENTE DE LA COMPETENCIA

Objetivo: Analizar la situación interna de la empresa en cuanto a estructura funcional, procesos de ventas, direccionamiento estratégico, actividades, objetivos, competencia y demás que permita mejorar los procesos empresariales y desarrollar estrategias de mejoramiento.

La información resultado de la presente entrevista será utilizada para fines de desarrollar de una manera más precisa la formulación de un plan estratégico en la empresa Saferbo.

Factores Internos

La empresa dentro del proceso de **Planeación**:

Factores	Aplica	No Aplica
Establece metas y objetivos		
Establece estrategias gerenciales para competir en el mercado		
Controla y se anticipa a las necesidades de los clientes		
Controla y se anticipa a las acciones de la competencia		
Asigna recursos para el cumplimiento de las metas		
Realiza presupuestos		
Usa un enfoque de gerencia estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales		
Tiene la organización una declaración escrita de su misión		
Tiene la organización una declaración escrita de su visión		
Posee la organización objetivos coherentes, claramente comunicadas.		
Posee la organización metas coherentes, claramente comunicadas.		
Posee la organización estrategias coherentes, claramente comunicadas.		
Posee la organización políticas coherentes, claramente comunicadas.		

La empresa dentro del proceso de **Organización**:

Factores	Aplica	No Aplica
Cuenta con manual de funciones		
Cuenta con manual de procedimientos		
Cuenta con reglamento de trabajo		
El gerente de la organización delega en forma apropiada		
Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal		
El personal conoce sus funciones, responsabilidades, y el método para realizar sus tareas y por escrito		
Se sigue las líneas de autoridad y responsabilidad		
La estructura organizacional actual facilita la iniciativa del personal.		
Se han establecido normas y métodos para medir el desempeño.		

En el proceso de **Dirección** en la empresa:

Factores	Aplica	No Aplica
Existe un proceso de contratación: reclutamiento, selección, entrevista y pruebas.		
Existen programas de capacitación		
Cuenta con líneas de comunicación entre los miembros de la empresa		
Existe delegación de funciones		
Cuenta con un departamento de recursos humanos		
Emplea un estilo gerencial participativo		

Utiliza un sistema de recompensas y sanciones		
Se adapta la dirección y sus empleados favorablemente a los cambios		
Existe respeto y confianza mutua entre los coordinadores de áreas, empleados y la dirección.		

La empresa dentro del proceso de **Control**:

Factores	Aplica	No Aplica
Tiene un proceso de vigilancia de todas las actividades		
Participan los gerentes dentro de la función de control		
Establece normas de calidad		
Mide el desempeño de sus empleados		
Compara el desempeño del trabajador con las normas de la empresa.		
Cuenta la empresa con un sistema efectivo de control de inventarios		
Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas		
Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero		
Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables		

Como maneja la empresa el área de **Capacidad Competitiva (mercado)**

Factores	Aplica	No Aplica
Se está recibiendo información suficiente y oportuna sobre: Clientes actuales, Clientes potenciales, Distribuidores, Competidores, Proveedores		
La organización realiza pronósticos de ventas potenciales		
Se fijan las cuotas de ventas con bases apropiadas		
Analiza la gerencia periódicamente la rentabilidad de: Servicios, Mercados, Territorios y Canales de distribución		
la efectividad de la fuerza de ventas es superior a la competencia		
Cuenta la organización con una base de datos del cliente		
Tiene la organización una estrategia clara y expresa del servicio del cliente		

En cuanto a las **Finanzas** la empresa:

Factores	Aplica	No Aplica
El estado de resultados económicos, permite asumir los costos administrativos, asistenciales y funcionales.		
Puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo		
Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos		
La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector		
Las fuentes de financiación son constantes y facilita cumplir con todos los compromisos.		
Se revisan y analizan periódicamente el balance general y estado de resultados.		

Factores	Aplica	No Aplica
El portafolio es claro y bien diseñado		
El portafolio se actualiza permanentemente		
La empresa divulga su imagen con el portafolio de servicios		
Posee portafolio de servicios físico y virtual		
Se utiliza la tecnología en la divulgación de los productos y servicios		

De qué forma se ha visto afectada la empresa:

Factores	Aplica	No Aplica
Fijación de los precios		

Costos de producción		
Disminución en ventas		
Acceso a nuevos mercados		
Competencia		
Ley de preferencias arancelarias		

Entorno Legal

Conoce la Ley 905 del 2004 (Ley Mi pyme)

Si No x

Si su respuesta es negativa pase a la pregunta de entorno e investigación

La empresa se ha visto afectada:

Factores	Aplica	No Aplica
Facilidades de crédito		
Conocimientos de nuevas tendencias		
Apertura de mercados		
Participación en programas y eventos		
Inversiones		

Factores	Aplica	No Aplica
Asigna recursos para adquisición de nuevas tecnologías		
Existe aprovechamiento de los canales de información y comunicación tecnológico		
La institución cuenta con página Web y correo electrónico.		
Tiene personal capacitado en tecnología de programación y sistematización.		

De las siguientes propuestas estaría dispuesto usted a:

Factores	Aplica	No Aplica
Adquisición de nuevos créditos		
Ampliación de la empresa		
Búsqueda de nuevos mercados		
Contratación de más personal		
Aliarse a nuevos socios		

ANEXO D. FACTURA CAMBIARIA DE TRANSPORTE

		FACTURA CAMBIARIA DE TRANSPORTE No CONTADO GUIA No 12355215			
ORIGIN: Bogotá		DESTINO: Calí		CODIGO DE ENVÍO: 225	
NOMBRE DEL CLIENTE: Edwin Lozada		NIT/C.C.: 80863867		PRODUCTO: 1	
DIRECCION: Crd 73 # 2A-30		TELEFONO: 9633912		VALOR: 4600	
NOMBRE DEL REMITENTE: Mauricio Martinez		DIRECCION SOCIAL: Calle 5 e # 46-92 Apt 303 B		VALOR CONTINER: Doc	
NOMBRE DEL REMITENTE: Edwin Lozada		NIT/C.C.: 80863867		VALOR DECLARADO: 5000	
NOMBRE DEL DESTINATARIO: Edwin Lozada		NIT/C.C.: 80863867		VALOR TOTAL: 4600	

ORIGINAL REMITENTE